MINISTERSTWO PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ
DEPARTAMENT RYNKU PRACY

KOMPLEKSOWA ANALIZA POMOCY PRACODAWCOM W DOBORZE PRACOWNIKÓW

RAPORT PODSUMOWUJĄCY BADANIE

Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego

NR 41

Warszawa 2008

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
Departament Rynku Pracy
ul. Tamka 1
00-349 Warszawa

Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego – zeszyt nr 41
„Kompleksowa analiza pomocy pracodawcom w doborze pracowników"
Raport z badania przeprowadzonego na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej przez Agencję Badań Rynku „Opinia" w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006.

Projekt okładki:
Kamex – Robert Grzelec

Fotoskład:
Agencja Pinek – Piotr Krojec

Copyright © by Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008

ISBN 978-83-

Wydawca:
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
Departament Rynku Pracy
ul. Tamka 1
00-349 Warszawa

Publikacja wydana przy wsparciu Wspólnot Europejskich w ramach Programu Uczenie się przez Całe Życie. Treść publikacji nie ma na celu wyrażenia stanowiska Komisji Europejskiej. Instytucja ta nie ponosi jakiejkolwiek odpowiedzialności za treść publikacji.
Żadna z części publikacji nie może być wykorzystywana w jakiejkolwiek formie bez zgody wydawcy.

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW 7

WPROWADZENIE 9

1 INFORMACJE O BADANIU 11

1.1 Informacje o projekcie 11

1.2 Cele badania 11

1.3 Struktura projektu badawczego 12

1.4 Charakterystyka etapów I – VI 13

1.4.1 Etap I: Jakościowe badanie eksploracyjne 13

1.4.2 Etap II: Badanie pilotażowe pracowników instytucji rynku pracy 15

1.4.3 Etap III: Ilościowe badanie doradców zawodowych z instytucji rynku pracy 15

1.4.4 Etap IV: Badanie pilotażowe pracodawców 17

1.4.5 Etap V: Ilościowe badanie pracodawców 17

1.4.6 Etap VI: Badanie wybranych instytucji rynku pracy metodą studium przypadku 19

1.5 Różnice pomiędzy przebiegiem badania a jego początkową koncepcją ... 23

2 WYNIKI BADANIA 25

2.1 Model 25

2.2. Działalność PSZ i OHP w zakresie udzielania pomocy pracodawcom w doborze kandydatów oraz jej uwarunkowania (aspekt podażowy) 28

2.2.1 Świadczenie usługi w okresie styczeń 2006 – maj 2007 28

2.2.1.1 Świadczenie usługi w zależności od typu instytucji rynku pracy 28

2.2.1.2 Rejestrowanie usługi w zależności od typu instytucji rynku pracy 31

2.2.1.3 Intensywność świadczenia usług w zależności od okoliczności oraz typu instytucji rynku pracy 33
2.2.1.4 Sposoby świadczenia usługi 38
2.2.1.4.1 Dobór pracowników przeprowadzany z inicjatywy pracodawcy 39
2.2.1.4.2 Doradztwo personalne 41
2.2.1.4.3 Udział doradcy zawodowego w doborze pracowników podczas giełd pracy 42
2.2.1.4.4 Dobór pracowników w ramach realizacji aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu lub w sytuacji, gdy pracodawca uzyskuje wsparcie finansowe 44
2.2.1.4.5 Poradnictwo zawodowe dla osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy w związku z konkretną ofertą pracy 45
2.2.2 Priorytet usługi w jednostce 46
2.2.3 Czynniki „systemowe" 47
2.2.4 Zasoby jednostki 50
2.2.4.1 Ocena zasobów 50
2.2.4.2 Liczba pracowników 51
2.2.4.3 Kwalifikacje pracowników 55
2.2.4.4 Organizacja pracy – PUP 58
2.2.4.5 Organizacja pracy – CIiPKZ 60
2.2.4.6 Zaplecze lokalowe i sprzęt techniczny 62
2.2.4.7 Narzędzia diagnostyczne, materiały, opracowania 64
2.2.4.8 Osoby bezrobotne i poszukujące pracy 67
2.2.4.9 Relacje z pracodawcami 71
2.2.5 Informowanie o usłudze 73

2.3 Zapotrzebowanie pracodawców na pomoc w doborze pracowników oraz jego uwarunkowania (aspekt popytowy) 79
2.3.1 Korzystanie z usługi 79
2.3.2 Potrzeba „zaawansowanego" doboru pracowników 85
2.3.3 Wiedza o świadczeniu usługi przez doradców zawodowych z PSZ ... 91
2.3.4 Wybór usług PSZ spośród innych sposobów przeprowadzenia „zaawansowanego" doboru pracowników 99
2.3.4.1 Komu – według pracodawców – najlepiej powierzyć ocenę kandydatów 99
2.3.4.2 Przyczyny skłaniające pracodawców do zainteresowania pomocą urzędów pracy w doborze pracowników 101
2.3.4.3 Przyczyny ograniczające zainteresowanie pracodawców pomocą urzędów pracy w doborze pracowników 105

2.3.4.4 Skłonność pracodawców do zatrudnienia osoby skierowanej z urzędu pracy, w zależności od tego, czy została oceniona przez doradcę zawodowego 109
2.3.4.5 Opinie pracodawców na temat urzędów pracy i agencji zatrudnienia 111
2.3.4.5.1 Opinie na temat personelu urzędów pracy i agencji zatrudnienia 112
2.3.4.5.2 Opinie na temat zasobów urzędów pracy oraz agencji zatrudnienia 114
2.3.4.5.3 Opinie na temat obsługi w urzędach pracy oraz agencjach zatrudnienia 117
2.3.4.5.4 Opinie na temat lokalizacji urzędów pracy oraz agencji zatrudnienia 121
2.3.4.5.5 Gwarancja jakości wykonania usługi jako atut agencji zatrudnienia 121

2.4 Świadczenie przez PSZ i OHP pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy wobec zapotrzebowania pracodawców na usługi z tego zakresu 122
2.4.1 Skala świadczenia usługi 122
2.4.2 Zakres i sposób świadczenia usługi 130
2.4.2.1 Przedmiot oceny 130
2.4.2.2 Stanowiska, na które potrzebna jest pomoc zewnętrznych instytucji w doborze pracowników 133
2.4.2.3 Metody oceny 138
2.4.2.4 Przekazywanie wyników oceny 147
2.4.2.5 Sposób przekazywania informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji 149
2.4.2.6 Zakres informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji 150

2.5 Elementy „dobrych praktyk” 152
2.5.1 Informacja o wolnych miejscach pracy 153
2.5.2 Sposób organizacji pracy 155
2.5.3 Formy nawiązywania i podtrzymywania relacji z pracodawcami 156
2.5.4 Rejestracja usług dla pracodawców 157

3 PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE 159

3.1 Podsumowanie 159
3.1.1 Wprowadzenie 159
3.1.2 Skala i zakres świadczenia usługi 159

3.1.3 Priorytet usługi 161
3.1.4 Zasoby 162
3.1.5 Potrzeba zaawansowanego doboru pracowników 166
3.1.6 Korzystanie z usług instytucji rynku pracy w zakresie pomocy w doborze pracowników 167
3.1.7 Wiedza o udzielaniu pomocy w doborze kandydatów przez instytucje PSZ 167
3.1.8 Wybór usług PSZ spośród alternatywnych sposobów przeprowadzenia zaawansowanego doboru kandydatów 169
3.1.9 Niezrealizowany popyt na pomoc w doborze pracowników 172
3.2 Rekomendacje 173
3.2.1 Rekomendacje „strategiczne", dotyczące rozwoju usługi 174
3.2.2 Rekomendacje dotyczące zwiększenia potencjału jednostek PSZ 177
3.2.3 Rekomendacje „operacyjne", dotyczące zakresu i sposobu świadczenia usługi 178

WYKAZ SKRÓTÓW

CATI – kwestionariuszowy wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*)

CIiPKZ – Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (komórka WUP)

EFS – Europejski Fundusz Społeczny

FGI – zogniskowany wywiad grupowy (ang. *Focused Group Interview*)

GUS – Główny Urząd Statystyczny

IDI – indywidualny wywiad pogłębiony (ang. *Individual in-Depth Interview*)

KOP – Komisja Oceny Projektów

MCIZ – Mobilne Centrum Informacji Zawodowej (jednostka OHP)

MCK – Młodzieżowe Centrum Kariery (jednostka OHP)

MPiPS – Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

MOPS – Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej

OHP – Ochotnicze Hufce Pracy

PAPI – bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (ang. *Paper and Pencil Interview)*

PKD – Polska Klasyfikacja Działalności

PRZ – Powiatowa Rada Zatrudnienia

PSZ – Publiczne Służby Zatrudnienia

PUP – Powiatowy Urząd Pracy

SPO RZL – Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006

WUP – Wojewódzki Urząd Pracy

WPROWADZENIE

Przekazujemy Państwu kolejny, czterdziesty pierwszy zeszyt z serii Zeszytów Informacyjno-Metodycznych Doradcy Zawodowego. W publikacji zostały przedstawione wyniki badania przeprowadzonego na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej przez agencję badań rynku Opinia sp. z o.o. w ramach projektu pn. „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników" realizowanego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006. Badanie przeprowadzone zostało w powiatowych urzędach pracy, centrach informacji i planowania kariery zawodowej działających w strukturach wojewódzkich urzędów pracy oraz młodzieżowych centrach kariery z Ochotniczych Hufców Pracy.

Wyniki pokazują, iż pracodawcy niezbyt często korzystają z tej możliwości pomocy mimo, że przepisy ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz akty wykonawcze do ustawy wskazują pracodawców jako grupę adresatów usługi poradnictwa zawodowego.

Niniejszy zeszyt prezentuje cele, koncepcję i przebieg badania. Przeprowadzone ono zostało w okresie od grudnia 2006 r. do stycznia 2008 r. i objęło 409 doradców zawodowych z publicznych instytucji rynku pracy oraz 2432 pracodawców reprezentujących przedsiębiorstwa o różnej wielkości zatrudnienia. Wyniki badania pozwalają wskazać czynniki od których zależy czy instytucje publiczne angażują się w udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników oraz jaka jest jej skala i okoliczności, w których doradcy zawodowi najczęściej uczestniczą w doborze kandydatów do pracy. W raporcie przedstawiono także zasoby jakimi dysponują badane instytucje – liczebność i kwalifikacje personelu, wyposażenie techniczne, zaplecze lokalowe, materiały oraz narzędzia diagnostyczne stosowane przy prowadzeniu poradnictwa zawodowego w urzędach pracy, centrach i OHP.

Raport kończą rekomendacje dotyczące rozwoju usługi w publicznych służbach zatrudnienia.

Mamy nadzieję, że publikacja zainteresuje nie tylko doradców zawodowych ale także przyczyni się do spopularyzowania usługi wśród pracodawców.

Departament Rynku Pracy

1 INFORMACJE O BADANIU

1.1 INFORMACJE O PROJEKCIE

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od grudnia 2006 roku do stycznia 2008 roku przez Agencję Badań Rynku „Opinia" w ramach projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników", realizowanego przez Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS). Koncepcja badania została opracowana przez badaczy agencji „Opinia", zgodnie z założeniami określającymi jego cel i zakres, sformułowanymi przez Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Projekt był prefinansowany ze środków Funduszu Pracy i współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006.

1.2 CELE BADANIA

Badanie stanowiło pogłębioną analizę pomocy w doborze pracowników, udzielanej pracodawcom przez doradców zawodowych zatrudnionych w Publicznych Służbach Zatrudnienia (PSZ) oraz jednostkach Ochotniczych Hufców Pracy (OHP).

Pomoc w doborze pracowników, zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[1], stanowi usługę z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej dla pracodawców. Zakres pomocy pracodawcom w doborze pracowników został określony w aktach wykonawczych do powyższej ustawy: rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2007 roku w sprawie standardów usług rynku pracy[2] oraz rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2007 roku w sprawie szczegółowych warunków prowadzenia przez publiczne służby zatrudnienia usług rynku pracy[3].

---

1 Dz. U. z 2008 r. Nr 69 poz. 415 z późn. zm.
2 Dz. U. z 2007 r. Nr 47, poz. 314
3 Dz. U. z 2007 r. Nr 47, poz. 315

Poznawcze cele badania obejmowały:

1) ustalenie, na jaką skalę i w jaki sposób instytucje PSZ oraz OHP, do których kompetencji należy udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników, świadczą usługi z tego zakresu,
2) zidentyfikowanie uwarunkowań, od których zależy skala i sposób udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników,
3) oszacowanie zapotrzebowania pracodawców na pomoc w doborze pracowników oraz poznanie preferencji pracodawców dotyczących sposobu udzielania takiej pomocy.

Utylitarne cele badania określono jako:

1) sformułowanie przesłanek użytecznych przy podejmowaniu decyzji, wpływających na działalność instytucji PSZ w zakresie udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników,
2) przedstawienie „dobrych praktyk" w celu ich upowszechnienia wśród publicznych instytucji rynku pracy, do których zadań należy udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników.

1.3 STRUKTURA PROJEKTU BADAWCZEGO

Zrealizowanie założonych celów wymagało przeprowadzenia kompleksowego projektu badawczego, wykorzystującego zróżnicowane techniki badawcze, dostosowane do charakteru analizowanych zagadnień. Projekt zrealizowano w sześciu etapach.

- Etap I: Jakościowe badanie eksploracyjne z udziałem doradców zawodowych PSZ oraz pracodawców,
- Etap II: Badanie pilotażowe pracowników instytucji rynku pracy (doradców zawodowych PSZ oraz OHP),
- Etap III: Ilościowe badanie doradców zawodowych z instytucji rynku pracy (PSZ oraz OHP),
- Etap IV: Badanie pilotażowe pracodawców,
- Etap V: Ilościowe badanie pracodawców oraz badanie wybranych instytucji rynku pracy metodą studium przypadku,
- Etap VI: Opracowanie informacji o pracach i wynikach prac, przeprowadzonych w ramach etapów I – V oraz przygotowanie syntetycznej informacji o badaniach, pozwalającej na upowszechnianie ich wyników.

Każdy z etapów I – V zakończył się opracowaniem raportu cząstkowego. Niniejszy „Raport podsumowujący" wykorzystuje przede wszystkim dane zebrane w ramach etapów III oraz V (wobec których etapy: I, II oraz IV pełniły rolę przygotowawczą).

1.4 CHARAKTERYSTYKA ETAPÓW I – VI

1.4.1 Etap I: Jakościowe badanie eksploracyjne

Cel

Celem eksploracyjnej fazy projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników" było wstępne rozpoznanie obszarów problemowych, których miały dotyczyć dalsze etapy badania. W szczególności poszukiwano informacji o sposobach świadczenia przez doradców zawodowych PSZ usług na rzecz pracodawców, przebiegu współpracy pomiędzy doradcami zawodowymi a innymi pracownikami jednostek PSZ, zasobach wpływających na zdolność jednostek PSZ do udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników, a także o czynnikach wpływających na korzystanie przez pracodawców z tej usługi.

Termin realizacji

Jakościowe badanie eksploracyjne zostało zrealizowane w okresie od grudnia 2006 do lutego 2007 roku.

Technika badawcza

Badanie zostało zrealizowane przy zastosowaniu jakościowych technik badawczych: indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) oraz zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI).

Próba

Wywiady przeprowadzono z doradcami zawodowymi (19 wywiadów indywidualnych) oraz z pracodawcami (2 wywiady grupowe, w których uczestniczyło w sumie 14 osób oraz 13 wywiadów indywidualnych). Zapewniono zróżnicowanie obu grup respondentów pod względem rodzaju reprezentowanej przez nich instytucji lub firmy oraz jej lokalizacji. Grupa doradców zawodowych zatrudnionych w Powiatowych Urzędach Pracy (PUP) była dodatkowo zróżnicowana ze względu na typ powiatu, w którym działał urząd.

W badaniu uczestniczyli doradcy zawodowi z Powiatowych Urzędów Pracy (10 respondentów), Wojewódzkich Urzędów Pracy (4 respondentów), Młodzieżowych Centrów Kariery OHP (2 respondentów), Mobilnych Centrów Informacji Zawodowej OHP (2 respondentów) oraz Klubu Pracy OHP (1 respondent).

Wywiady z doradcami zawodowymi przeprowadzono w województwach mazowieckim (7 respondentów), śląskim (3 respondentów), zachodniopomorskim

(4 respondentów), łódzkim (1 respondent) oraz podlaskim (4 respondentów). Spośród PUP, w których przeprowadzono wywiady z doradcami zawodowymi, 7 było zlokalizowanych w powiatach ziemskich, a 3 – w grodzkich.

Wywiady z pracodawcami zostały zrealizowane w województwach podlaskim (9 respondentów), zachodniopomorskim (7 respondentów), kujawsko-pomorskim (3 respondentów), śląskim (3 respondentów), pomorskim (2 respondentów), mazowieckim (2 respondentów) oraz wielkopolskim (1 respondent). Wszyscy pracodawcy, oprócz jednego, reprezentowali firmy prywatne.

Zróżnicowanie pracodawców pod względem wielkości firmy oraz rodzaju prowadzonej działalności przedstawia Tabela 1.

Tabela 1: Charakterystyka przedsiębiorców, uczestniczących w jakościowym badaniu eksploracyjnym

Rodzaj prowadzonej działalności	Wielkość przedsiębiorstwa (liczba pracowników)				
	mikro (poniżej 10)	mała (10-49)	średnia (50-249)	duża (250 +)	w sumie:
budownictwo	2	2	1	–	5
pośrednictwo finansowe, usługi rachunkowe	3	–	–	–	3
usługi transportowe, pocztowe, kurierskie	1	1	–	2	4
usługi medyczne	2	1	–	–	3
motoryzacja (sprzedaż lub naprawa pojazdów)	1	1	–	–	2
usługi fryzjerskie, kosmetyczne	–	2	–	–	2
obsługa nieruchomości - usługi hostingowe	1	–	–	–	1
turystyka	1	–	–	–	1
poligrafia	1	–	–	–	1
przetwórstwo warzyw i owoców	–	–	1	–	1
usługi porządkowe	1	–	–	–	1
piekarnictwo	1	–	–	–	1
sprzedaż odzieży	1	–	–	–	1
sprzedaż sprzętu RTV-AGD	–	–	–	1	1
w sumie:	15	7	2	3	27

1.4.2 Etap II: Badanie pilotażowe pracowników instytucji rynku pracy

Cel

Badanie pilotażowe służyło sprawdzeniu i udoskonaleniu kwestionariusza, którego ostateczną wersję zastosowano we właściwym badaniu doradców zawodowych, zrealizowanym w III etapie projektu.

Termin realizacji

Badanie zrealizowano w okresie od marca do kwietnia 2007 roku.

Technika badawcza

Badanie zrealizowano przy zastosowaniu kwestionariuszowego wywiadu bezpośredniego (PAPI) – techniki, za pomocą której w kolejnej fazie projektu przeprowadzono badanie właściwe. Różnica w sposobie realizacji ankiety podczas badania pilotażowego i właściwego polegała na tym, że zasadniczym zadaniem ankieterów przeprowadzających badanie pilotażowe było zarejestrowanie trudności, pojawiających się przy wypełnianiu ankiety oraz wyjaśnienie ich przyczyn.

Próba

Próbę dobrano w sposób celowy. Przeprowadzono 14 wywiadów ankietowych z doradcami zawodowymi z PUP (5 wywiadów), WUP (3 wywiady), MCIZ OHP (3 wywiady) oraz MCK OHP (3 wywiady). Każdy respondent był zatrudniony w innej instytucji.

1.4.3 Etap III: Ilościowe badanie doradców zawodowych z instytucji rynku pracy

Cel

Zasadniczym celem ilościowego badania doradców zawodowych zatrudnionych w Powiatowych Urzędach Pracy, Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej oraz Młodzieżowych Centrach Kariery OHP było ustalenie intensywności, zakresu i sposobów udzielania przez nich pomocy pracodawcom w doborze pracowników.

Termin realizacji

Badanie zostało zrealizowane w okresie od czerwca do lipca 2007 roku.

Technika badawcza

Badanie zostało zrealizowane techniką indywidualnych wywiadów kwestionariuszowych (PAPI). Zastosowany kwestionariusz opracowano na podstawie wiedzy uzyskanej w pierwszym, eksploracyjnym etapie projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników", z wykorzystaniem wyników badania pilotażowego, które stanowiło drugi etap projektu.

Próba

Wywiady kwestionariuszowe przeprowadzono z 409 doradcami zawodowymi publicznych instytucji rynku pracy, w tym 335 wywiadów w PUP, 51 wywiadów w CIiPKZ, 23 wywiady w MCK OHP. Spośród doradców zawodowych dostępnych w danej jednostce do wywiadu dobierano osobę z najdłuższym stażem pracy. Ankietowanie miało charakter badania pełnego, to jest przeprowadzanego na całej populacji, nie zaś na dobranej z niej próbie.

Kontrola realizacji

Po zakończeniu realizacji badania przeprowadzono kontrolę, polegającą na telefonicznym skontaktowaniu się z wybranymi respondentami. Respondentom zadane zostało pytanie, czy brali udziału w badaniu, a także kluczowe pytania ze zrealizowanej z nimi ankiety oraz pytania dotyczące pracy ankietera.

Kontrola objęła 27% (110 z 409) przeprowadzonych wywiadów, 64 wywiady wybrano losowo, 36 ze względu na niezgodności pomiędzy odpowiedziami udzielonymi na poszczególne pytania[4], natomiast 10 ze względu na szczególnie wysokie liczby dotyczące świadczonych usług, zanotowane w kwestionariuszu (znacznie odbiegające od podanych przez pozostałych respondentów).

Kontrola nie wykazała nieprawidłowości w pracy ankieterów. Sprzeczności logiczne pomiędzy odpowiedziami na poszczególne pytania rozwiązano, przyjmując jako ostateczne odpowiedzi udzielone przez respondentów w rozmowie telefonicznej, przeprowadzanej w ramach kontroli. W analogiczny sposób zweryfikowano informacje o wysokiej liczbie dotyczącej świadczonych usług.

[4] Na przykład: podana liczba usług zrealizowanych przez respondenta była wyższa, niż liczba usług zrealizowanych przez wszystkich doradców zawodowych zatrudnionych w urzędzie, w którym pracował.

1.4.4 Etap IV: Badanie pilotażowe pracodawców

Cel

Badanie pilotażowe służyło sprawdzeniu i udoskonaleniu kwestionariusza, którego ostateczną wersję zastosowano we właściwym badaniu pracodawców, przeprowadzonym w V etapie projektu.

Termin realizacji

Badanie zrealizowano w sierpniu 2007 roku.

Technika badawcza

Badanie przeprowadzono przy zastosowaniu telefonicznego wywiadu kwestionariuszowego wspomaganego komputerowo (CATI) – techniki, za pomocą której zrealizowano także badanie właściwe w V etapie projektu. Na podstawie wysłuchania wywiadów pilotażowych[5] udoskonalono początkową wersję kwestionariusza.

Próba

Próba została dobrana w sposób losowy spośród podmiotów mikro (zatrudniających poniżej 10 pracowników), małych (od 10 do 49 pracowników), średnich (od 50 do 249 pracowników) oraz dużych (250 lub więcej pracowników). Z każdej kategorii wylosowano po 10 respondentów – w sumie 40.

1.4.5 Etap V: Ilościowe badanie pracodawców

Cel

Zasadniczym celem badania było uzyskanie informacji o dotychczasowej intensywności korzystania przez pracodawców z pomocy instytucji rynku pracy w doborze pracowników, określenie poziomu zapotrzebowania na usługi z tego zakresu oraz poznanie preferencji dotyczących sposobu ich świadczenia.

[5] System teleinformatyczny do prowadzenia wywiadów CATI stwarza możliwość wysłuchiwania na bieżąco wywiadów prowadzonych przez ankieterów oraz śledzenia na ekranie komputera poprawności zaznaczania przez nich odpowiedzi, udzielanych przez respondentów.

Termin realizacji

Badanie przeprowadzono w okresie od września do października 2007 roku.

Technika badawcza

Badanie zrealizowano przy zastosowaniu telefonicznego wywiadu kwestionariuszowego wspomaganego komputerowo (CATI).

Próba

Badanie zrealizowano na próbie podmiotów gospodarki narodowej wylosowanej z rejestru REGON. Próba była nieproporcjonalna pod względem wielkości badanych podmiotów: udział w próbie podmiotów mikro, małych, średnich i dużych nie był równy ich udziałowi w populacji. Nieproporcjonalny dobór próby pozwolił na uzyskanie stosunkowo dokładnych oszacowań dla podmiotów należących do poszczególnych kategorii.

Wielkość próby w poszczególnych kategoriach wyodrębnionych ze względu na wielkość zatrudnienia wynikała z dążenia do osiągnięcia 600 wywiadów „pełnych" w ramach każdej z nich. Liczba wylosowanych podmiotów była tym wyższa, im niższy był przewidywany odsetek jednostek z danej grupy, które zostaną zakwalifikowane do wywiadu pełnego[6].

W ramach każdej z czterech kategorii, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, zastosowano proporcjonalne warstwowanie ze względu na:

- region (północno-zachodni / południowo-zachodni / północny / centralny / południowy / wschodni),
- strukturę własności (prywatna lub z przewagą prywatnej / publiczna lub z przewagą publicznej),
- branżę (według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności – PKD podzielonych na 6 grup).

Zrealizowano 3975 wywiadów, w tym:

- 1543 wywiadów „niepełnych" (tzw. *screeningowych*) – zakończonych po stwierdzeniu, że badany podmiot nie poszukiwał kandydatów do pracy pomiędzy majem 2004 roku a sierpniem 2007 roku, a reprezentujący go respondent nie uważa za prawdopodobne poszukiwania nowych pracowników w okresie do końca 2008 roku,

[6] Odsetek jednostek spełniających kryteria zakwalifikowania do wywiadu „pełnego", wśród podmiotów mikro, małych, średnich oraz dużych oszacowano na podstawie wcześniejszych badań własnych Agencji Badań Rynku „Opinia".

- 2432 wywiadów „pełnych” – w podmiotach, które poszukiwały kandydatów do pracy w okresie pomiędzy majem 2004 roku a sierpniem 2007 roku i/lub których przedstawiciele uznali za prawdopodobne poszukiwanie nowych pracowników w okresie do końca 2008 roku.

Wywiady pełne, których wyniki przedstawiono w raporcie, przeprowadzono w: 605 podmiotach mikro (zatrudniających poniżej 10 pracowników), 610 małych (od 10 do 49 pracowników), 605 średnich (od 50 do 249 pracowników) oraz 612 dużych (250 lub więcej pracowników).

Maksymalny błąd oszacowania wyników dla podmiotów należących do poszczególnych kategorii wynosi ± 4,1%[7].

Kontrola realizacji

Kontrola poprawności realizacji badania ilościowego z pracodawcami, która objęła około 7% przeprowadzonych ankiet[8], była prowadzona na bieżąco i polegała na wysłuchaniu przebiegu wywiadu przy równoczesnym śledzeniu na ekranie komputera poprawności zaznaczania przez ankietera odpowiedzi udzielanych przez respondenta. Kontrola nie wykazała przypadków nieprawidłowości w pracy ankieterów.

1.4.6 Etap VI: Badanie wybranych instytucji rynku pracy metodą studium przypadku

Cel

Zasadniczym celem ostatniego etapu badania było uzyskanie pogłębionych informacji o sposobach świadczenia przez doradców zawodowych z PSZ[9] pomocy pracodawcom w doborze pracowników oraz zidentyfikowanie uwarunkowań wpływających na udzielanie takiej pomocy.

---

[7] Na poziomie ufności 0,95. Oznacza to, że można przyjąć z 95% prawdopodobieństwem, że odsetek wskazań poszczególnych odpowiedzi, uzyskany w próbie, nie różni się od wyniku, jaki byłby uzyskany po zbadaniu całej populacji, o więcej, niż ± 4,1%.

[8] Zgodnie z wymogami Programu Kontroli Jakości Pracy Ankieterów, w którym uczestniczy Agencja Badań Rynku „Opinia”, prowadzonym przez Organizację Firm Badania Opinii Publicznej i Rynku, kontrola powinna objąć co najmniej 5% ankiet przeprowadzonych w systemie CATI w ramach jednego projektu badawczego.

[9] Projekt „Kompleksowa analiza pomocy pracodawcom w doborze pracowników” obejmuje również działalność w tym zakresie prowadzoną przez jednostki OHP, nienależące do PSZ, jednak badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku zostały objęte wyłącznie wybrane PUP oraz CIiPKZ (wyspecjalizowane komórki WUP).

Technika badawcza

Badanie zostało zrealizowane metodą studium przypadku. Badanymi „przypadkami" była działalność wybranych instytucji PSZ w zakresie udzielania przez doradców zawodowych pomocy pracodawcom w doborze pracowników. Metoda studium przypadku, zakładająca pogłębioną analizę badanych zjawisk i uwzględnianie perspektyw różnych uczestników, była szczególnie przydatna do zidentyfikowania zależności pomiędzy udzielaniem przez jednostki PSZ pomocy pracodawcom w doborze pracowników a kontekstem wpływającym na działalność prowadzoną w tym zakresie.

Termin realizacji

Badanie zrealizowano w okresie od września do października 2007 roku.

Technika badawcza

Podstawową techniką badawczą był indywidualny wywiad pogłębiony (IDI). Analizowanym materiałem były transkrypcje z wywiadów (57 transkrypcji), a w wyjątkowych przypadkach, gdy respondent odmówił zgody na nagranie rozmowy – notatka sporządzona przez badacza bezpośrednio po jej zakończeniu (3 notatki).

Dodatkowo wykorzystano materiały związane ze świadczeniem analizowanej usługi, udostępnione przez badane instytucje. Wśród pozyskanych materiałów znalazły się: sprawozdania roczne, ulotki przedstawiające ofertę danej instytucji, kopie publikacji prasowych na temat jej działalności, a także opis obowiązków poszczególnych pracowników. Uwzględniono również dane na temat lokalnych rynków pracy publikowane przez Główny Urząd Statystyczny (GUS).

Próba

Do badania zostało zakwalifikowanych sześć jednostek PSZ, które odpowiadając na ankietę stwierdziły, że w okresie od 1 stycznia 2006 roku do 31 maja 2007 roku udzielały pomocy pracodawcom w doborze pracowników, a podczas rozmowy telefonicznej wyraziły zgodę na udział w kolejnym etapie badania, w okresie przewidzianym na jego realizację.

Badanymi „przypadkami" były dwa CIiPKZ (każdy zlokalizowany w innym województwie) oraz cztery PUP (każdy zlokalizowany w innym województwie; trzy PUP z powiatów ziemskich, a jeden – z grodzkiego). Ze względu na trudności z przeprowadzeniem zakładanej liczby wywiadów w sześciu głównych lokalizacjach, dwa wywiady przeprowadzono z pracownikami, którzy zostali dobrani w ramach usługi wykonanej przez doradcę zawodowego z dodatkowego PUP.

W sumie przeprowadzono 60 wywiadów. Ostateczny dobór respondentów dokonywany był na bieżąco, w oparciu o informacje zebrane o danym „przypadku". Wywiady przeprowadzono z osobami należącymi do następujących kategorii respondentów:

- pracownikami urzędu pracy:
  - dyrektorem lub zastępcą dyrektora PUP / kierownikiem CIiPKZ,
  - kierownikiem komórki organizacyjnej, w której pracują doradcy zawodowi,
  - doradcą zawodowym zajmującym się udzielaniem pracodawcom pomocy w doborze kandydatów do pracy,
  - pośrednikiem pracy,
- przedstawicielami środowiska przedsiębiorców:
  - reprezentantem środowiska pracodawców w Powiatowej Radzie Zatrudnienia,
  - pracodawcą korzystającym z pomocy doradcy zawodowego w doborze kandydatów do pracy,
- pracownikami, w doborze których pomagał doradca zawodowy,
- „zewnętrznymi obserwatorami": pracownikami instytucji prowadzącej w danym powiecie działalność związaną z rynkiem pracy (na przykład: organizacji pozarządowej lub agencji zatrudnienia).

W pierwszej kolejności do udziału w badaniu byli rekrutowani pracownicy urzędu pracy oraz „zewnętrzni obserwatorzy" i przedstawiciele środowiska przedsiębiorców, następnie o udział proszono pracodawców, których doradcy zawodowi wskazali jako swoich klientów, a na podstawie wskazań doradców zawodowych lub pracodawców – pracowników, którzy zostali dobrani z udziałem doradców.

Informacje na temat liczby wywiadów przeprowadzonych w poszczególnych lokalizacjach, z respondentami należącymi do poszczególnych kategorii, przedstawia Tabela 2.

Tabela 2: Charakterystyka respondentów uczestniczących w badaniu realizowanym metodą studium przypadku[10]

Przypadek	Kategoria respondenta								w sumie:
	dyrektor PUP / kierownik CliPKZ	kierownik komórki	doradca zawodowy	pośrednik pracy	pracodawca	pracownik	pracodawca w PRZ	zewnętrzny obserwator	
CliPKZ nr 1	–	1	4	–	4	2	1	1	13
CliPKZ nr 2	1	1	1	1	1	–	2	1	8
PUP nr 1	1	1	1	1	1	1	1	2	9
PUP nr 2	–	1	1	1	1	–	1	1	6
PUP nr 3	1	1	2	3	2	2	1	2	14
PUP nr 4	1	–	1	2	1	–	1	2	8
PUP dodatkowy	–	–	–	–	–	2	–	–	2
w sumie:	4	5	10	8	10	7	7	9	60

Uwaga na temat zamieszczonych w Raporcie cytatów z wypowiedzi Respondentów

Przedstawione w raporcie cytaty z wypowiedzi respondentów zachowują formę charakterystyczną dla języka mówionego, ponieważ zostały zaczerpnięte z wiernych transkrypcji przeprowadzonych rozmów. W przypadku indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) oraz zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) analizowany materiał stanowią wypowiedzi respondentów w rzeczywistym brzmieniu, dlatego cytaty nie są redagowane w sposób właściwy dla wywiadu prasowego.

[10] Respondentów łączących różne funkcje w tabeli uwzględniono jednokrotnie (na przykład kierownik pełniący jednocześnie obowiązki doradcy zawodowego został uwzględniony wyłącznie jako doradca zawodowy).

1.5 RÓŻNICE POMIĘDZY PRZEBIEGIEM BADANIA A JEGO POCZĄTKOWĄ KONCEPCJĄ

Projekt z założenia miał charakter dynamiczny – informacje uzyskane w poszczególnych etapach wykorzystywano w kolejnych fazach projektu przy uszczegóławianiu zakresu badania, opracowywaniu narzędzi badawczych oraz precyzowaniu kryteriów doboru respondentów. Modyfikacja pierwotnej koncepcji badania polegała w szczególności na:

- rezygnacji z objęcia badaniem ilościowym (przeprowadzonym w III etapie projektu) doradców zawodowych z MCIZ OHP – po ustaleniu, że pomoc pracodawcom w doborze pracowników nie należy do zakresu zadań tych jednostek,
- wyłączeniu z badania ilościowego pracodawców (przeprowadzonego w V etapie projektu) usług świadczonych przez MCK OHP – ponieważ założono, że – ze względu na niewielką liczbę tego typu jednostek, a także fakt, że nie koncentrują się na świadczeniu usług dla pracodawców (co ustalono w I i III etapie projektu) – ich znajomość wśród respondentów byłaby niewielka,
- rozszerzeniu tematyki ilościowego badania pracodawców o usługi świadczone przez agencje zatrudnienia – działalność agencji zatrudnienia stanowiła „punkt odniesienia" wobec pomocy świadczonej pracodawcom przez instytucje PSZ.

Oprócz powyższych modyfikacji podyktowanych względami merytorycznymi, wprowadzono nieznaczne zmiany wynikające z trudności dotarcia do niektórych kategorii respondentów. Trudności te były spowodowane faktem, że – jak wykazało przeprowadzone badanie – skala pomocy w doborze pracowników, udzielanej pracodawcom przez jednostki PSZ, jest bardzo mała.

Ze względu na trudności z umówieniem kilkuosobowych grup pracodawców, którzy korzystali z badanej usługi, w I etapie projektu zamiast 4 zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) z respondentami należącymi do tej kategorii przeprowadzono 2 wywiady grupowe (FGI) oraz 13 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Konsekwencją wprowadzonej zmiany było przedłużenie terminu realizacji badania.

Trudności ze zrealizowaniem zakładanej liczby wywiadów z pracownikami, którzy zostali dobrani w ramach pomocy udzielonej pracodawcom przez doradców zawodowych zatrudnionych w sześciu jednostkach, które badano metodą studium przypadku (w V etapie projektu), sprawiły, że dwa wywiady przeprowadzono z pracownikami dobranymi przez doradcę zawodowego z dodatko-

wego PUP. Doradca ten był respondentem w pierwszej, eksploracyjnej fazie projektu.

Niewielkie rozbieżności pomiędzy zakładaną a zrealizowaną liczbą wywiadów wystąpiły w III oraz V etapie projektu. W ramach ilościowego badania doradców zawodowych (przeprowadzonego w III etapie) przewidywano zrealizowanie wywiadów z doradcami zawodowymi z 416 instytucji rynku pracy. Wywiadów nie udało się zrealizować w 7 jednostkach, przeważnie ze względu na niedostępność doradców zawodowych z tych jednostek podczas całego okresu realizacji badania (z powodu urlopu lub choroby).

Ze względu na fakt, że osoba przewidziana jako respondent w terminie realizacji badania udała się na urlop, nie zrealizowano również jednego z planowanych wywiadów z dyrektorami PUP, objętych badaniem realizowanym metodą studium przypadku.

Z kolei liczba wywiadów „pełnych", przeprowadzonych w ramach badania ilościowego z pracodawcami, była o 32 wyższa, od zakładanej (2432 zamiast planowanych 2400). Wynikało to z nieznacznie wyższego, niż zakładano, odsetka respondentów, którzy na podstawie udzielonych odpowiedzi zostali zakwalifikowani do przeprowadzenia wywiadów „pełnych".

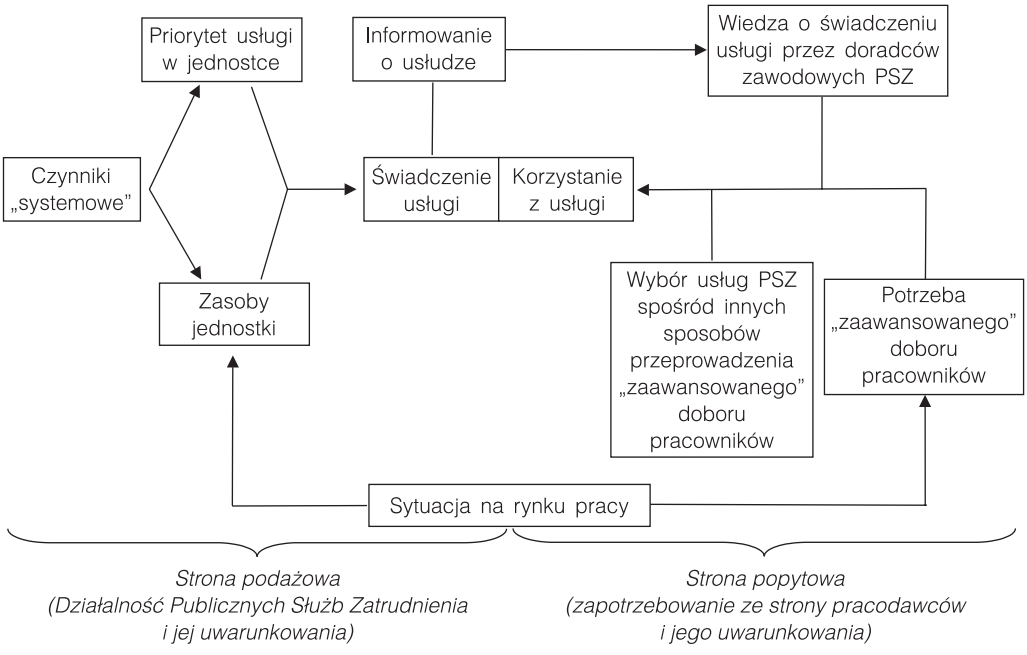
2 WYNIK BADANIA

2.1 MODEL

Uwarunkowania wpływające na zakres oraz intensywność świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników zostały ujęte w postaci modelu (porównaj: Schemat 1).

Schemat 1:

Uwarunkowania świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników



Model prezentujący uwarunkowania udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników opiera się na rozróżnieniu strony podażowej oraz popytowej. „Strona podażowa” oznacza w tym przypadku ofertę w zakresie udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników, realizowaną przez instytucje Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). „Stronę popytową” stanowi natomiast zapotrzebowanie pracodawców na tego rodzaju pomoc. Odpowiednio, po stronie podażowej umieszczono uwarunkowania wpływające na świadczenie badanej

usługi przez doradców zawodowych PSZ, natomiast po stronie popytowej – czynniki wpływające na korzystanie z tej usługi przez pracodawców.

Przeprowadzone badanie pozwoliło ustalić, że świadczenie usługi (jej zakres i intensywność, z jaką jest wykonywana) stanowi wypadkową przede wszystkim dwóch czynników: priorytetu, jaki udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników ma w danej jednostce oraz zasobów, którymi dysponuje ta jednostka. „Zasoby" są w tym przypadku rozumiane szeroko – obejmują:

- liczebność i kwalifikacje personelu,
- materiały oraz narzędzia diagnostyczne, stosowane przy prowadzeniu poradnictwa zawodowego,
- wyposażenie techniczne,
- zaplecze lokalowe,
- liczbę bezrobotnych lub poszukujących pracy klientów danej jednostki oraz ich „zdolność do bycia zatrudnionym"[11].

Zarówno priorytet nadawany usłudze w jednostce PSZ, jak i zasoby techniczne i kadrowe, którymi dysponuje, zależą z kolei od „czynników systemowych", takich jak:

- prawodawstwo regulujące sposób funkcjonowania instytucji rynku pracy,
- priorytety instytucji nadrzędnych sprawujących nadzór i kontrolę nad daną jednostką,
- system finansowania polityk rynku pracy – w tym także z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

Z perspektywy świadczenia usług dla pracodawców szczególnego rodzaju zasobem jednostek PSZ są osoby bezrobotne lub poszukujące pracy, będące klientami tych instytucji. Na poziom tego szczególnego zasobu wpływa sytuacja na rynku pracy w zależności od niej, zmienia się liczba bezrobotnych lub poszukujących pracy klientów PSZ oraz cechy osób należących do tej populacji, przekładające się na ich zdolność do bycia zatrudnionym.

Sytuacja na rynku pracy wpływa również na poziom zapotrzebowania pracodawców na dokonywanie zaawansowanego doboru[12] pracowników. Zwiększa-

[11] „Zdolność do bycia zatrudnionym" (*employability*) zależy od kwalifikacji zawodowych, postaw, cech mentalnych i socjo-demograficznych danej osoby. Porównaj: Narodowa Strategia Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000-2006, s. 40.

[12] Przez „zaawansowany dobór" rozumiemy proces selekcji kandydatów obejmujący weryfikację ich predyspozycji, kwalifikacji i/lub motywacji. „Zaawansowanie doboru" jest cechą stopniowalną: weryfikacja predyspozycji, kwalifikacji i/lub motywacji kandydatów odbywa się co najmniej poprzez przeprowadzenie z nimi rozmowy, jednak przy bardziej zaawansowanym doborze stosowane mogą być również testy osobowościowe lub kompetencyjne albo ocena wykonania przez kandydata powierzonych mu zadań.

niu zapotrzebowania w tym zakresie sprzyja wzrost popytu na pracowników, zwłaszcza wykwalifikowanych. Z kolei ograniczona podaż siły roboczej skłania część pracodawców do obniżania wymagań wobec kandydatów oraz do upraszczania procesu selekcji, czyli zmniejsza realne zapotrzebowanie na dokonywanie doboru pracowników w zaawansowany sposób.

Występowanie zapotrzebowania na zaawansowany dobór pracowników jest koniecznym warunkiem zainteresowania pracodawców pomocą doradców zawodowych PSZ lub OHP w tym zakresie. Ten warunek nie jest jednak wystarczający. Skorzystanie przez pracodawcę z pomocy doradców zawodowych PSZ lub OHP w doborze pracowników wymaga również posiadania przez niego wiedzy, że tego typu instytucje rynku pracy świadczą taką usługę.

Na poziom wiedzy pracodawców o świadczeniu pomocy w doborze pracowników przez instytucje PSZ wpływa rozpowszechnianie informacji o tej usłudze przez instytucje PSZ. Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie standardów usług rynku pracy elementem usługi jest „udzielanie pracodawcy informacji o możliwościach, sposobie i formie pomocy, jaką pracodawca może uzyskać w urzędzie pracy w zakresie doboru kandydatów do pracy”[13].

Ostatnim z parametrów, które zostały uwzględnione w modelu, jest dokonywana przez pracodawcę ocena dostępności i atrakcyjności rozwiązań alternatywnych wobec pomocy w doborze pracowników świadczonej przez publiczne instytucji rynku pracy. Do takich alternatywnych rozwiązań należy przeprowadzenie doboru pracowników własnymi siłami lub zlecenie go agencji zatrudnienia.

Przyjęty sposób prezentacji wyników badania stanowi odzwierciedlenie zaproponowanego modelu. W rozdziale 2.1 wskazano zależności przyczynowe zachodzące pomiędzy uwzględnionymi w modelu zagadnieniami. Zagadnienia te zostały szczegółowo omówione w rozdziale 2.2 oraz w rozdziale 2.3. Rozdział 2.2 poświęcono działalności PSZ oraz OHP polegającej na udzielaniu pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy oraz uwarunkowaniom tej działalności („stronie podażowej” modelu). W rozdziale 2.3 przedstawiono skalę korzystania przez pracodawców z usług instytucji rynku pracy, w tym zwłaszcza z pomocy udzielanej przez jednostki PSZ w doborze pracowników, a także czynniki kształtujące zainteresowanie tymi usługami („stronę popytową” modelu). W rozdziale 2.4 skala i sposób udzielania przez jednostki PSZ i OHP pomocy pracodawcom w doborze pracowników zostały skonfrontowane z deklarowanym przez pracodawców zapotrzebowaniem na usługi z tego zakresu.

[13] Porównaj: Załącznik do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie standardów usług rynku pracy z dnia 2 marca 2007 roku, Część III – standard poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej, pkt 5.5 lit. a (Dz.U. z 2007 r., Nr 47, poz.314).

2.2. DZIAŁALNOŚĆ PSZ I OHP W ZAKRESIE UDZIELANIA POMOCY PRACODAWCOM W DOBORZE KANDYDATÓW ORAZ JEJ UWARUNKOWANIA (ASPEKT PODAŻOWY)

2.2.1 Świadczenie usługi w okresie styczeń 2006 – maj 2007

2.2.1.1 Świadczenie usługi w zależności od typu instytucji rynku pracy

Skala świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników jest niewielka. W badaniu ankietowym doradców zawodowych zatrudnionych w Powiatowych Urzędach Pracy (PUP), Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (CIiPKZ) oraz Młodzieżowych Centrach Kariery Ochotniczych Hufców Pracy (MCK OHP)[14] ustalono, że w okresie od początku 2006 roku do 31 maja 2007 roku[15] w doborze kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowanie zawodowe lub staż, uczestniczyli doradcy zawodowi z 48% (196 z 409) badanych jednostek. W tym samym okresie porad dotyczących wymagań wobec kandydatów do pracy udzielali pracodawcom doradcy zawodowi z 22% (92 z 409) jednostek, a informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji[16] – doradcy zawodowi z 20% (83 z 409) PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP, rozpatrywanych łącznie.

Odsetek jednostek, których doradcy zawodowi w okresie od początku 2006 roku do 31 maja 2007 roku uczestniczyli w doborze kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowanie zawodowe lub staż, był najwyższy wśród PUP – 51% (170 z 335), a najniższy wśród CIiPKZ – 31% (16 z 51), natomiast wśród MCK OHP wyniósł 43% (10 z 23).

Różnice pomiędzy PUP, CIiPKZ oraz MCK pod względem powszechności świadczenia dwóch pozostałych usług były mniejsze. Odsetek jednostek, w których doradcy zawodowi udzielali pracodawcom porad dotyczących określania wymagań wobec kandydatów do pracy, wynosił 23% wśród PUP (77 z 335), 22% wśród CIiPKZ (11 z 51) oraz 17% wśród MCK OHP (4 z 23).

---

[14] Ilościowe badanie doradców zawodowych z instytucji rynku pracy zostało zrealizowane w ramach III etapu projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników".

[15] To jest do daty rozpoczęcia realizacji ilościowego badania doradców zawodowych z instytucji rynku pracy.

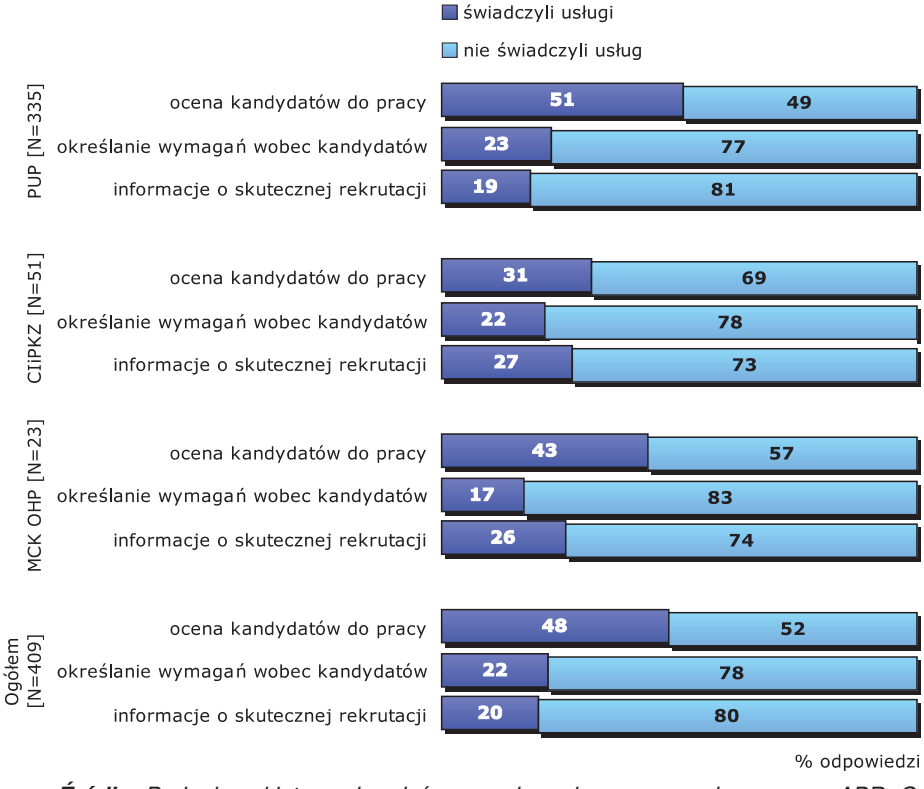
[16] Ten komponent pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy, niewyodrębniony w standardach poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej, określonych w Załączniku do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2007 roku w sprawie standardów usług rynku pracy (Dz.U. z 2007 r., Nr 47, poz. 314)., został zidentyfikowany podczas jakościowego badania eksploracyjnego, przeprowadzonego w I etapie projektu.

Z kolei odsetek jednostek, których doradcy zawodowi przekazywali pracodawcom informacje na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji, wynosił 27% (14 z 51) wśród CIiPKZ, 26% (6 z 23) wśród MCK OHP oraz 19% (63 z 335) wśród PUP.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 1.

Wykres 1:

Świadczenie poszczególnych komponentów pomocy pracodawcom w doborze pracowników w okresie od 1 I 2006 roku do 31 V 2007, w zależności od typu jednostki



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Według szacunków doradców zawodowych uczestniczących w badaniu ankietowym, na udzielanie pomocy pracodawcom (w formach takich, jak udzielanie informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji, określanie wymagań wobec kandydatów lub ich dobór) w okresie pierwszych pięciu miesięcy 2007 roku poświęcali od 0%[17] (w 239 przypadkach) do 90% (w jednym przypadku) swojego czasu pracy – średnio 6%.

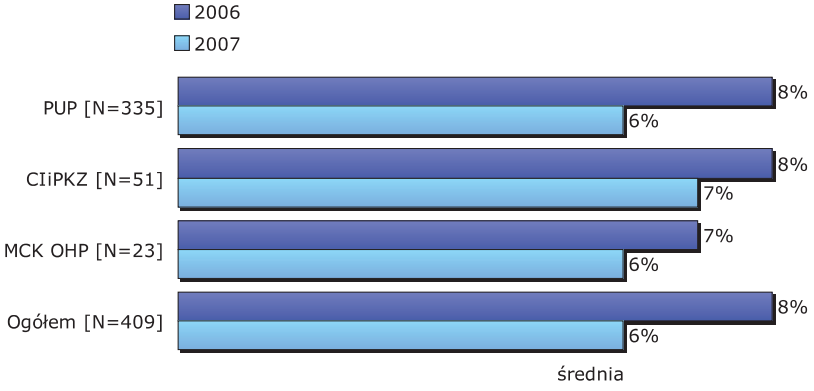
[17] Wartość „0%” dotyczy doradców, którzy w ogóle nie świadczyli usług z tego zakresu.

Czas poświęcany na pomoc pracodawcom w okresie od stycznia do maja 2007 roku, był nieznacznie krótszy, niż w roku 2006[18], w ciągu którego doradcy zawodowi poświęcili na udzielanie pomocy pracodawcom średnio 8% czasu pracy. Różnice pomiędzy wartościami wskaźnika w zależności od rodzaju jednostek (PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP) zarówno w odniesieniu do 2006 roku, jak i do pierwszych pięciu miesięcy 2007 roku, nie przekraczały dwóch punktów procentowych (porównaj: Wykres 2).

Wykres 2:

Procent czasu przeznaczanego średnio przez doradców zawodowych na pomoc pracodawcom w doborze pracowników (przy założeniu, że całkowity czas pracy doradcy stanowi 100%)

(Średnia wartości podanych dla roku 2006 oraz dla roku 2007 do 31 V)



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

[18] Należy jednak zaznaczyć, że dane te nie są w pełni porównywalne, ponieważ dotyczą całego roku 2006 i tylko pierwszych pięciu miesięcy roku 2007.

2.2.1.2 Rejestrowanie usługi w zależności od typu instytucji rynku pracy

W okresie, którego dotyczyło badanie, jednostki PSZ oraz OHP, do których kompetencji należało świadczenie usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców, nie były zobowiązane do rejestrowania takiej działalności[19].

Znaczna część PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP nie rejestrowała usług z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej dla pracodawców.

Usługi polegające na doborze kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu były rejestrowane w zaledwie 51% (100 ze 196) jednostek, w których je wykonywano. Taka statystyka była prowadzona w 49% (84 ze 170) PUP, 63% (10 z 16) CIiPKZ oraz 60% (6 z 10) MCK, których doradcy zawodowi uczestniczyli w doborze kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu.

Usługi z zakresu doradzania pracodawcom w określaniu wymagań wobec kandydatów były rejestrowane w 37% (34 z 92) jednostek, w których je wykonywano. Statystykę takich usług prowadziło 37% PUP (28 z 77), 36% CIiPKZ (4 z 11) oraz połowa MCK (2 z 4), w których je świadczono.

Przekazywanie pracodawcom informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji było rejestrowane w 25% (21 z 83) jednostek, których doradcy zawodowi udzielali pracodawcom tego rodzaju pomocy. Statystyki dotyczące tego rodzaju usług prowadziło 22% PUP (14 z 63), 29% CIiPKZ (4 z 14) oraz połowa MCK OHP (3 z 6), które ich udzielały.

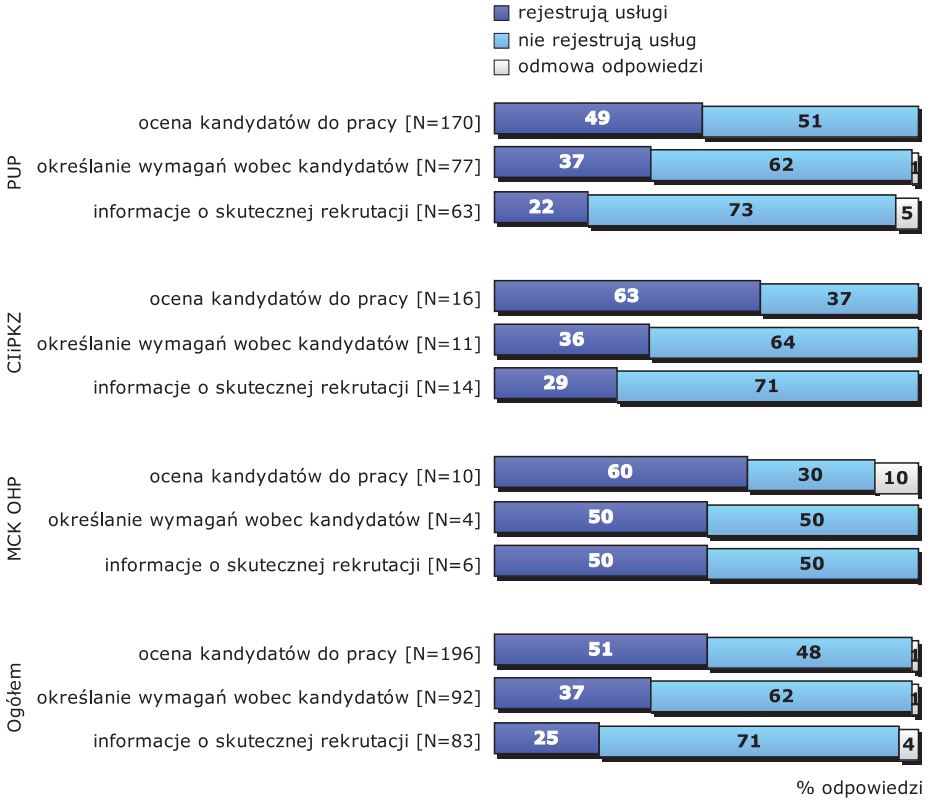
Wyniki dotyczące rejestrowania usług z zakresu pomocy w doborze pracowników przedstawiono na Wykresie 3.

[19] Taki obowiązek przewidziano natomiast w projekcie rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie określenia wzorów formularzy sprawozdawczych, objaśnień co do sposobu ich wypełniania oraz wzorów kwestionariuszy i ankiet statystycznych stosowanych w badaniach statystycznych ustalonych w programie badań statystycznych statystyki publicznej na rok 2008, w załączniku 4 do sprawozdania MPiPS-01 („Poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, szkolenie bezrobotnych i poszukujących pracy, staż i przygotowanie zawodowe w miejscu pracy").

Wykres 3:

Rejestrowanie świadczenia poszczególnych komponentów pomocy pracodawcom w doborze pracowników w okresie od 1 I 2006 roku do 31 V 2007 roku, w zależności od typu jednostki

(Dotyczy wyłącznie instytucji, które świadczyły usługi z tego zakresu)



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Fakt, że dotychczas w wielu jednostkach nie były prowadzone statystyki dotyczące udzielania pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy, a także w zakresie przygotowania zawodowego lub stażu, sprawia, że część uzyskanych od doradców zawodowych danych dotyczących liczby wyświadczonych usług, przedstawionych w dalszej części raportu, ma charakter szacunkowy. Nierejestrowanie usług skutkowało również odmową udzielenia informacji o ich liczbie w przypadku, gdy respondent nie zgodził się na podanie ankieterowi danych szacunkowych.

2.2.1.3 Intensywność świadczenia usług w zależności od okoliczności oraz typu instytucji rynku pracy

Intensywność działalności polegającej na udziale doradców zawodowych w doborze kandydatów różniła się w zależności od tego, czy pracodawca przyjmował kandydata na staż lub przygotowanie zawodowe, czy też go zatrudniał, a jeżeli zatrudniał – to czy korzystał w związku z tym z dodatkowego wsparcia[20].

Rozpatrując PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP łącznie, można stwierdzić, że zatrudnieni w nich doradcy zawodowi uczestniczyli w doborze kandydatów najczęściej, gdy pracodawca przyjmował kandydata na przygotowanie zawodowe lub staż. Po przeszło 50 usług polegających na udziale doradcy zawodowego w doborze kandydata na przygotowanie zawodowe lub staż wykonali doradcy zawodowi z 18% (72 z 409) badanych jednostek, natomiast żadnej usługi nie wyświadczyli w takiej sytuacji doradcy zawodowi z 62% (254 z 409) jednostek.

Doradcy zawodowi nieco rzadziej uczestniczyli w doborze osób, których zatrudnienie wiązało się z uzyskaniem przez pracodawców dodatkowego wsparcia. Po przeszło 50 usług polegających na udziale doradcy zawodowego w doborze pracownika, dzięki zatrudnieniu którego pracodawca otrzymywał wsparcie, wykonali doradcy zawodowi z 12% (50 z 409) badanych jednostek, natomiast żadnej usługi nie wykonało w takich okolicznościach 63% (259 z 409) jednostek.

Sytuacją, w której udział doradcy zawodowego w doborze kandydatów był najmniej powszechny, było zatrudnianie przez pracodawcę osoby, której przyjęcie do pracy nie skutkowało uzyskaniem dodatkowej pomocy. Po przeszło 50 usług polegających na udziale doradcy zawodowego w doborze kandydata, którego zatrudnienie nie wiązało się z otrzymaniem przez pracodawcę dodatkowego wsparcia, wykonali doradcy zawodowi z 8% (34 z 409) badanych jednostek, natomiast żadnej usługi nie zrealizowało w takiej sytuacji 70% (286 z 409) badanych jednostek.

Prawidłowość, zgodnie z którą doradcy zawodowi uczestniczyli w doborze kandydatów częściej w sytuacji, gdy pracodawca przyjmował kandydata na przygotowanie zawodowe czy staż lub kiedy zatrudniał go uzyskując dzięki temu wsparcie, niż kiedy zatrudniał pracownika nie korzystając z tego tytułu z dodatkowego wsparcia zachodzi w odniesieniu do doradców zawodowych z PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP rozpatrywanych łącznie, a także w podgrupie doradców zawodowych zatrudnionych w PUP.

W przypadku udziału w doborze kandydatów doradców zawodowych zatrudnionych w CIiPKZ oraz MCK OHP prawidłowość była odwrotna. Prowadzenie

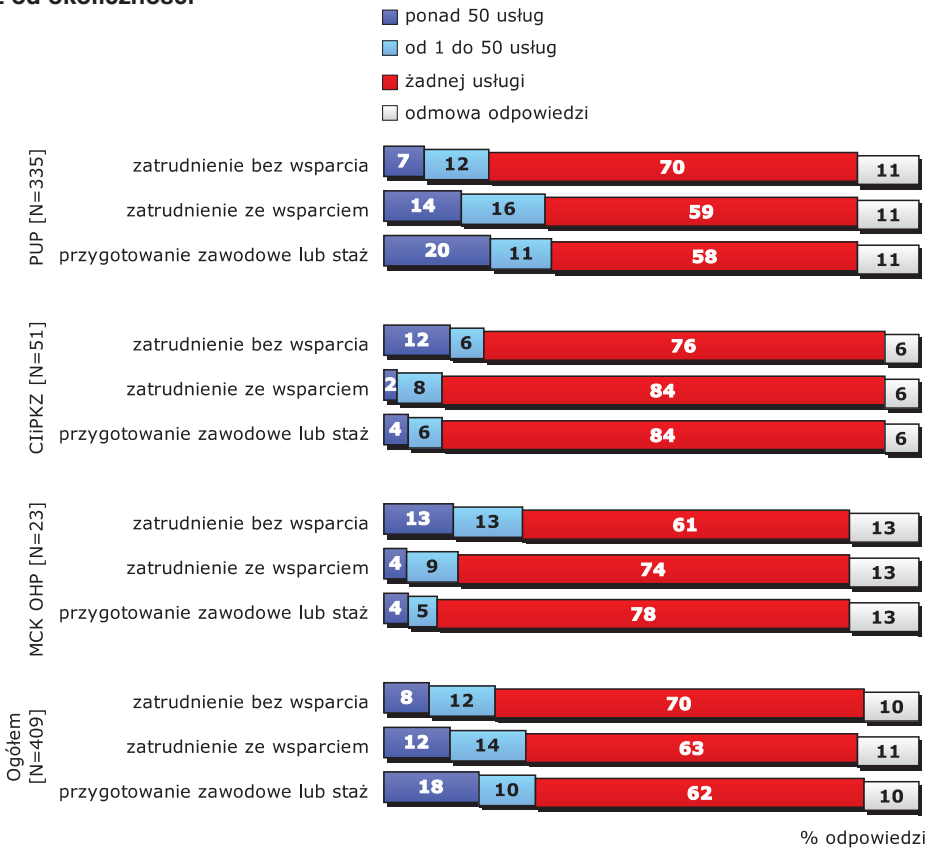
[20] Na przykład wsparcie w ramach prac interwencyjnych albo robót publicznych lub w formie refundacji wyposażenia stanowiska pracy.

tego rodzaju działalności było stosunkowo najbardziej powszechne w sytuacji, gdy pracodawca zatrudniał pracownika nie korzystając z dodatkowego wsparcia.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 4.

Wykres 4:

Liczba usług polegających na udziale w doborze pracowników, wykonanych przez doradców zawodowych w okresie od I 2006 roku do V 2007 roku, w zależności od typu jednostki oraz od okoliczności



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Drugim komponentem usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej, wyróżnionym w badaniu ankietowym doradców zawodowych, było doradzanie pracodawcom w określaniu wymagań wobec kandydatów.

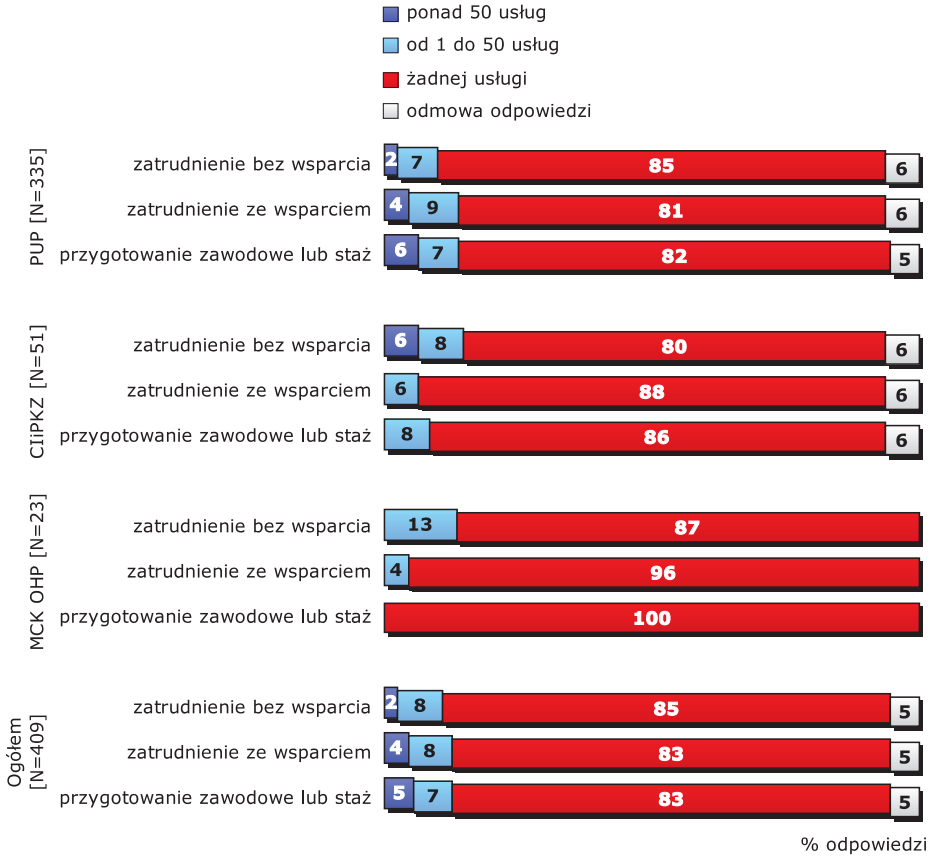
Skala udzielania pracodawcom porad na ten temat przez doradców zawodowych z jednostek PSZ oraz OHP rozpatrywanych łącznie, była podobna niezależnie od tego, czy osoba, której dotyczyły wymagania, była kandydatem na staż lub przygotowanie zawodowe, czy kandydatem do pracy, a jeżeli kandydatem do pracy – to czy jej zatrudnienie wiązało się z uzyskaniem przez pracodawcę dodatkowego wsparcia.

Ponad 50 usług, polegających na pomocy w określeniu wymagań wobec kandydata, którego pracodawca przyjmował na przygotowanie zawodowe lub staż wykonali doradcy zawodowi z 5% (19 z 409) badanych jednostek, natomiast ani jednej takiej usługi nie świadczyło 83% (341 z 409) badanych jednostek. W przypadku pomocy w określeniu wymagań wobec kandydatów, których pracodawca zatrudniał korzystając z dodatkowego wsparcia, analogiczne odsetki wynosiły 83% (339 z 409 jednostek) oraz 4% (16 z 409 jednostek), natomiast w przypadku pomocy w określeniu wymagań wobec kandydatów do pracy, których zatrudnienie nie wiązało się z otrzymaniem przez pracodawcę dodatkowej pomocy: 85% (346 z 409 jednostek) oraz 2% (9 z 409 jednostek).

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 5.

Wykres 5:

Liczba usług polegających na pomocy w określaniu wymagań, wykonanych przez doradców zawodowych w okresie od I 2006 roku do V 2007 roku, w zależności od typu jednostki oraz od okoliczności



Źródło: Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia"

Trzeciego komponentu usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej, wyróżnionego w badaniu ankietowym doradców zawodowych z PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP, czyli udzielania pracodawcom informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji, nie rozpatrywano w kontekście okoliczności, w jakich taka pomoc była świadczona[21].
Rezultaty badania przeprowadzonego metodą studium przypadku pozwalają lepiej zinterpretować wyniki wcześniejszego badania ankietowego doradców zawodowych. Badanie metodą studium przypadku dało również okazję do zweryfikowania informacji uzyskanych w badaniu ankietowym.

W fazie przygotowawczej badania realizowanego metodą studium przypadku, podejmowano kontakty z PUP oraz CIiPKZ, które w ankiecie podały dane świadczące o udzielaniu pomocy w doborze pracowników w sposób bardziej intensywny niż pozostałe jednostki. Niejednokrotnie okazywało się wówczas, że instytucje, które w ankiecie deklarowały dużą liczbę kontaktów z pracodawcami korzystającymi z pomocy doradców zawodowych w doborze pracowników, są w stanie podać kontakty do zaledwie kilku pracodawców, którzy skorzystali z takiej usługi. Można zatem przypuszczać, że podawane w ankiecie informacje na temat udzielania pracodawcom pomocy w doborze kandydatów do pracy – mające często charakter wyłącznie szacunkowy – bywały zawyżone.

Ponadto należy podkreślić, że w przypadku PUP nawet stosunkowo wysoka liczba usług polegających na udziale doradcy zawodowego w doborze kandydatów nie oznacza wysokiej aktywności świadczenia usług z tego zakresu na zamówienie pracodawców. W badaniu ankietowym ustalono, że doradcy zawodowi z PUP usługę polegającą na doborze kandydatów wykonują przeważnie, gdy osoba zarejestrowana w urzędzie jest kwalifikowana na staż czy przygotowanie zawodowe lub gdy jej zatrudnienie wiąże się z otrzymaniem przez pracodawcę wsparcia. Badanie przeprowadzone metodą studium przypadku wykazało, że w takich sytuacjach udział doradcy zawodowego zazwyczaj nie jest podyktowany zgłoszeniem takiej potrzeby przez pracodawcę, lecz wynika z wymogów programowych (jeśli kandydat jest kierowany na staż lub przygotowanie zawodowe w ramach projektu finansowanego z funduszy unijnych) lub ustawowych. Jeden z respondentów tłumaczył to w następujący sposób:

[21] Decyzja ta opierała się na założeniu, że porady dotyczące prowadzenia rekrutacji mają charakter bardziej uniwersalny, niż pomoc w doborze kandydatów oraz w określeniu wymagań wobec osób przyjmowanych na konkretne stanowiska. Informacje na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji pracodawca może wykorzystać przy dobieraniu pracowników niezależnie od tego, czy w związku z ich zatrudnieniem korzysta z dodatkowego wsparcia.

[W ankiecie] jest więcej wpisanych usług doradczych na rzecz pomocy pracodawcom w doborze kandydatów. Ja myślę, że to lekkie nieporozumienie wynika z tego, że u nas, zwłaszcza w przypadku realizacji projektów współfinansowanych ze SPO RZL, osoba kierowana na przygotowanie zawodowe w ramach projektu zawsze w momencie, kiedy pośrednik tę osobę przewiduje do skierowania na przygotowanie zawodowe trafia do doradcy zawodowego, który ostatecznie wydaje opinię, że ta osoba może pójść na to przygotowanie zawodowe. Nie jest to opinia spisana, tylko w ramach projektu jest to kwalifikacja do realizacji tej formy wsparcia. Podobnie jest w przypadku stażu (...). I ta tak duża liczba usług może wynikać z tej pomocy doradcy zawodowego w rekrutacji osoby na przygotowanie zawodowe w ramach projektu SPO RZL Działanie 1.3 jak również w przypadku części staży to jest również projekt SPO RZL Działanie 1.2[22].

Co więcej, pracodawca w takiej sytuacji zazwyczaj przeważnie nawet nie wie, że w doborze osoby, która została do niego skierowana, uczestniczył doradca zawodowy. Wprawdzie zwiększenie trafności doboru kandydata dzięki udziałowi doradcy zawodowego przynosi pracodawcy korzyść również wtedy, gdy nie jest tego udziału świadomy, jednak w takim przypadku czynności doradcy zawodowego trudno nazwać, w ścisłym sensie, „usługą dla pracodawcy". Jeden z doradców zawodowych, uczestniczących w badaniu, zaproponował określenie „usługa wykonana pośrednio dla pracodawcy".

Okazuje się zatem, że zasadniczym celem udziału doradcy zawodowego w doborze kandydatów jest zazwyczaj zapewnienie właściwego wykorzystania środków publicznych, z których zostanie sfinansowany staż, przygotowanie zawodowe lub wsparcie dla pracodawcy zatrudniającego osobę zarejestrowaną w urzędzie pracy. Fakt ten stanowi wytłumaczenie wyniku badania ankietowego, zgodnie z którym doradcy zawodowi z PUP uczestniczą w doborze kandydatów częściej w sytuacji, gdy pracodawca przyjmuje kandydata na przygotowanie zawodowe bądź staż lub kiedy zatrudnia go uzyskując dzięki temu wsparcie, niż kiedy zatrudnia pracownika nie korzystając z takiego wsparcia.

Pracownicy żadnego z czterech PUP, objętych studiami przypadków, nie wymieniali pomocy w doborze kandydatów, udzielanej przez doradców zawodowych, wśród podstawowych usług oferowanych przez ich urząd pracodawcom. Rzeczywiste przypadki świadczenia przez doradców zawodowych pomocy w doborze pracowników z inicjatywy pracodawców udało się natomiast potwierdzić w obu objętych studiami przypadków CIiPKZ. Wprawdzie również w CIiPKZ usługa nie była świadczona na dużą skalę, jednak niektóre rozwiąza-

[22] IDI z doradcą zawodowym/kierownikiem PUP.

nia, stosowane przy jej wykonywaniu w tych jednostkach, można uznać za warte upowszechniania elementy „dobrych praktyk”[23].

W badaniu ankietowym doradców zawodowych zatrudnionych w PUP, CIiPKZ oraz MCK ustalono, że skala świadczenia przez nich pomocy pracodawcom w doborze pracowników jest niewielka. Badanie wybranych jednostek PSZ metodą studium przypadku nie tylko potwierdza ten wniosek, ale pozwala na sformułowanie go – w odniesieniu do jednostek PSZ – w sposób bardziej zdecydowany. Usługa z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej, polegająca na pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy, jest przez jednostki PSZ świadczona sporadycznie.

2.2.1.4 Sposoby świadczenia usługi

Zgodnie ze „Standardem poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej” przy udzielaniu pracodawcom pomocy w doborze kandydatów do pracy[24], do którego Publiczne Służby Zatrudnienia zobowiązane były dostosować się do 30 czerwca 2008 roku, usługa ta obejmuje między innymi:

- „identyfikację potrzeb pracodawcy przez zapoznanie się lub pozyskanie informacji, w szczególności o profilu działania pracodawcy, specyfice produkcji lub usług, warunkach pracy i stanie zatrudnienia”,
- „określenie wymagań niezbędnych i wymagań pożądanych dla pracownika na stanowisku zgłoszonym w ofercie pracy, w szczególności kwalifikacji, umiejętności, predyspozycji psychofizycznych”,
- „dobór kandydatów spośród osób bezrobotnych lub poszukujących pracy”, który obejmuje z kolei:
  - „analizę predyspozycji psychofizycznych kandydata, jego doświadczenia zawodowego, kwalifikacji, umiejętności, niezbędnych i pożądanych do wykonywania pracy na stanowisku pracy zgłoszonym w ofercie pracy przez pracodawcę do urzędu pracy”,
  - „skierowanie kandydata przez starostę na specjalistyczne badania lekarskie lub psychologiczne”,
  - „analizę informacji o kandydacie, z uwzględnieniem wyników specjalistycznych badań lekarskich lub psychologicznych”,
  - „przekazanie pracodawcy oraz pośrednikowi pracy informacji, którzy kandydaci spełniają wymagania określone dla stanowiska pracy”.

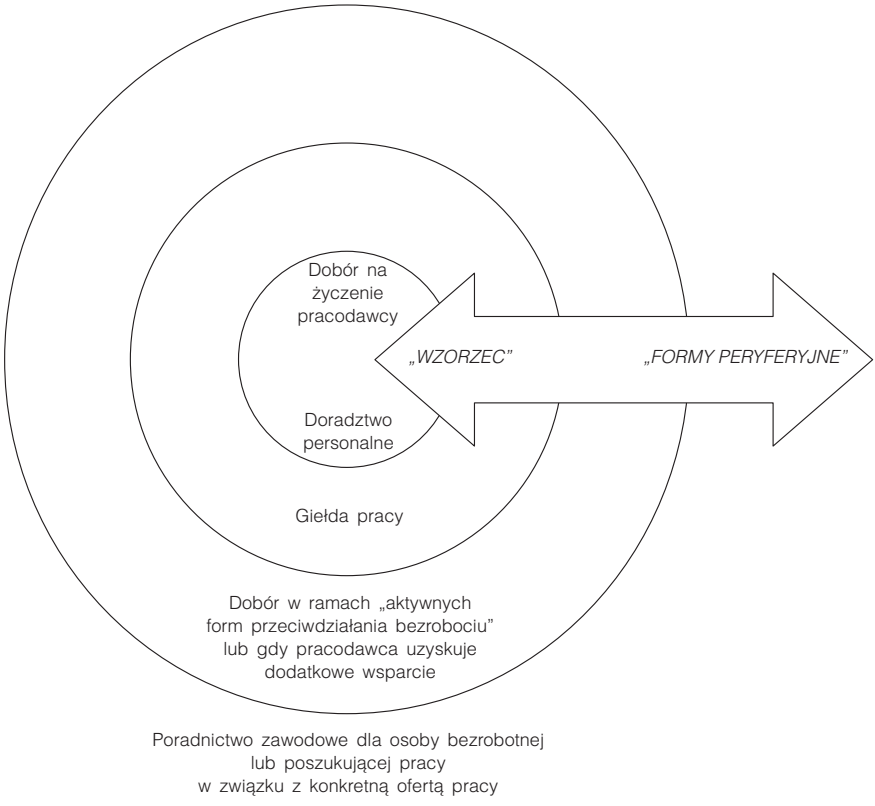
[23] Porównaj: rozdział 2.5 – „Elementy dobrych praktyk”.

[24] Porównaj: Załącznik do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie standardów usług rynku pracy z dnia 2 marca 2007 roku, Część III – standard poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej (Dz.U. z 2007 r., Nr 47, poz. 314).

Czynności wykonywane obecnie przez doradców zawodowych w związku z doborem pracowników lub kandydatów na staż albo przygotowanie zawodowe można umieścić na kontinuum rozciągającym się od działań stanowiących wzorcowe przykłady usług z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej dla pracodawców, po działania, które sytuują się na obrzeżach tego zakresu.

Schemat 2:

Warianty pomocy pracodawcom w doborze pracowników



2.2.1.4.1 Dobór pracowników przeprowadzany z inicjatywy pracodawcy

W ramach usługi polegającej na udziale doradcy zawodowego w doborze pracowników, wykonanej z inicjatywy pracodawcy, doradcy zawodowi najczęściej dokonują wstępnej selekcji kandydatów. Taka selekcja polega zazwyczaj na przeprowadzeniu rozmowy, mającej na celu ustalenie wymagań wobec kandydata na określone stanowisko:

Bezpośrednio była to rozmowa z pracodawcą na temat określenia preferencji, predyspozycji zawodowych, jakimi pracownik na danym stanowisku pracy powinien dysponować. Następnie przekazanie informacji jakiego rodzaju mamy osoby bezrobotne, o jakich kwalifikacjach, czyli tak naprawdę kogo mogą spodziewać się pracodawcy, jeżeli my skierujemy do pracy, jak również pomoc na zasadzie takich umiejętności doradcy zawodowego sprawdzenia (...) na ile dana osoba odpowiada wymogom pracodawcy, wymogom stanowiska pracy[25].

Zdarza się, że doradcy zawodowi proszeni są o przeprowadzenie weryfikacji kandydatów, którzy poszukując pracy zgłosili się bezpośrednio do pracodawcy. Zadaniem doradcy jest w takim przypadku analiza dokumentów aplikacyjnych oraz uczestnictwo w rozmowach kwalifikacyjnych, których celem jest ostateczna weryfikacja kandydatów:

[Pracodawcy] zgłaszali się tutaj z grupą osób, które zgłosiły się do nich z prośbą o pracę i oni wtedy prosili nas o zweryfikowanie, kto się nadaje do tego rodzaju pracy, kto nie, określenie jakiś kryteriów, te rozmowy były prowadzone z osobami, które były kandydatami na kierownicze stanowiska[26].

W celu określenia wymagań wobec kandydatów doradcy zawodowi dokonują niekiedy analizy stanowisk pracy w przedsiębiorstwach, które poszukują pracowników. Informacje o charakterze pracy na konkretnym stanowisku, zdobyte w trakcie wizyty w zakładzie pracy, są podwójnie użyteczne. Dzięki nim doradca może lepiej sformułować kryteria doboru, a także przedstawić kandydatom bardziej obszerny opis stanowiska, którego dotyczy rekrutacja:

Jednym z moich obowiązków było to, że musiałam się do tej firmy wybrać, żeby zobaczyć na miejscu, jak ta firma funkcjonuje, żeby móc w miarę wiarygodnie opowiadać ludziom, co ich czeka. Jak wygląda stanowisko pracy, jak wygląda dzień pracy tego człowieka, w jakich warunkach to się odbywa, tak żeby troszkę przybliżyć, żeby nie było to ogromne zaskoczenie. (…) Więc ja wizualizowałam to środowisko pracy, i otoczenie, i rytm pracy, co też często ułatwiało w jakiś sposób decyzję, taka zachęta [dla kandydatów], żeby to było [im] bliższe[27].

Doradcy zawodowi dokonując wstępnej selekcji kandydatów opierają się na indywidualnej, pogłębionej rozmowie z osobą bezrobotną lub poszukującą pracy. Wywiad dotyczy zwykle jej kwalifikacji zawodowych, umiejętności oraz predyspozycji do pracy na danym stanowisku. Doradcy korzystają również z in-

[25] IDI z doradcą zawodowym PUP.
[26] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[27] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

nych form oceny kandydatów: analizy ich dokumentów aplikacyjnych bądź analizy danych zawartych w karcie doradczej klienta urzędu. Zwłaszcza ten ostatni sposób weryfikacji kandydatów ma dla doradców kluczowe znaczenie. Obserwując aktywność, z jaką klient poszukuje pracy, doradca zawodowy jest w stanie ocenić jego motywację i gotowość do podjęcia zatrudnienia. Im pełniejszy obraz osoby poszukującej pracy uzyska doradca, tym efektywniej może dobrać pracownika dla konkretnego pracodawcy:

> *Myśmy w jakiś sposób opiniowali, dlatego że też to było tak, że pytano nas o kandydatów do pracy, którzy według nas by się nadawali i w niektórych przypadkach myśmy wydawali pozytywną opinię wiedząc o motywacji tych osób. Dlatego, że jeżeli prowadziliśmy z nimi wcześniej rozmowy, [jeżeli] widzieliśmy ich aktywność związaną z przeglądaniem tych informacji, czy działania tych osób w odniesieniu do innych pracodawców, to wówczas mogliśmy przedstawić nasze sugestie, przy czym to nie były sugestie, że „proszę go zatrudnić", tylko, że u nas znalazłaby się taka i taka osoba – nie wymienialiśmy jej z nazwiska, ale mówiliśmy, że jest taka osoba*[28].

Rozmowa doradcy z osobą bezrobotną czy poszukującą pracy nie zawsze jest ustrukturyzowana. Zdarza się jednak, że doradca zawodowy, w celu zwiększenia obiektywności rozmowy, przeprowadza ją według przygotowanego wcześniej schematu:

> *Szykowałem własne wywiady, układałem pewną strukturę pytań, po to żeby na pewno te same pytania zadać kolejnym osobom, żeby jak najdalej odejść od tego subiektywnego wchodzenia w temat z człowiekiem i drążenia danego tematu, tylko żeby zadać mu ten zestaw pytań, który jest na pewno pewną formą weryfikacji tego czy on będzie lepszy, czy gorszy na dane stanowisko pracy*[29].

Badanie przeprowadzone metodą studium przypadku potwierdziło udzielanie pomocy w doborze pracowników na zamówienie pracodawców w obu objętych badaniem CIiPKZ oraz jednym z czterech PUP.

2.2.1.4.2 Doradztwo personalne[30]

Usługi dla pracodawców z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej niekiedy wykraczają poza pomoc w określeniu wymagań oraz udział w doborze kandydatów. Doradcy zawodowi z jednego z CIiPKZ, objętych badaniem przeprowadzonym studium przypadku, w 2004 roku wykonali dla dużego

[28] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[29] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[30] Na podstawie sprawozdania z działalności CIiPKZ.

przedsiębiorstwa produkującego ozdoby choinkowe usługę polegającą na pomocy w sformułowaniu założeń polityki personalnej firmy, sporządzeniu charakterystyk idealnych kandydatów na określone stanowiska pracy, opracowaniu schematu komunikacji pomiędzy kluczowymi stanowiskami oraz opracowaniu formuły dotyczącej wzajemnej wymiany doświadczeń związanych z kierowaniem zespołami. Ponadto, doradcy dokonali oceny kompetencji interpersonalnych kierowników niższego szczebla oraz ich predyspozycji do sprawowania funkcji kierowniczych. Na podstawie przeprowadzonych spotkań opracowano 17 charakterystyk i ocen pracowników.

2.2.1.4.3 Udział doradcy zawodowego w doborze pracowników podczas giełd pracy[31]

Formą udzielania pracodawcom pomocy w doborze pracowników, stosowaną regularnie przez wszystkie badane instytucje, są giełdy pracy[32]. Wsparcie udzielane pracodawcy przez doradcę zawodowego w związku z giełdą pracy przybiera dwie formy.

Pierwsza polega na tym, że doradca zawodowy, często wraz z pośrednikiem pracy, przeprowadza wstępny dobór kandydatów według kryteriów określonych w ofercie pracy. Następnie wybrane osoby są zapraszane na grupowe spotkanie z pracodawcą, w którym doradca już nie uczestniczy. Pracodawca prowadzi takie spotkanie samodzielnie lub ewentualnie za pośrednictwem agencji zatrudnienia:

> *Jeżeli to jest giełda pracy, my wybieramy takie osoby, a pracodawca już przeprowadza sobie we własnym zakresie rozmowę kwalifikacyjną. Najczęściej jest tak, że na takiej giełdzie pracy pracodawca, znaczy firma, działająca na rzecz pracodawcy, przeprowadza jak gdyby tę weryfikację, natomiast tego raczej nie robią pracownicy urzędu. Jeżeli jest giełda pracy, to pracodawca przysyła tu swoich pracowników, którzy weryfikują, kogo do tej pracy ostatecznie przyjmą[33].*

Druga forma udzielania przez doradcę zawodowego pomocy pracodawcy w związku z giełdą pracy to uczestnictwo w spotkaniu rekrutacyjnym, w którym

[31] Doradcy zawodowi uczestniczą także w targach pracy organizowanych przez urząd pracy, jednakże ze względu na dużą liczbę pracodawców, którzy biorą zwykle udział w przedsięwzięciu (od kilku do kilkudziesięciu pracodawców) możliwość udzielania porad w trakcie targów jest znacznie ograniczona, a tym samym rzadko praktykowana. Odmienny charakter mają giełdy pracy, w trakcie których dobierani są pracownicy dla jednego pracodawcy, zwykle w odpowiedzi na konkretne oferty pracy, co sprzyja realizowaniu doradztwa dla pracodawców.

[32] Jeden z badanych PUP w 2006 roku zorganizował ponad 50 giełd pracy.

[33] IDI z pośrednikiem pracy PUP.

bierze udział również pracodawca. Doradca zwykle proszony jest przez pracodawcę o udział w rozmowie kwalifikacyjnej oraz pomoc w ostatecznym wyborze kandydata, a niekiedy na życzenie pracodawcy prowadzi całe spotkanie.

> *Jeżeli jest na przykład giełda pracy, to wtedy przychodzi pracodawca i mówi na przykład, że ma do zaoferowania ofertę pracy i w związku z tym szuka konkretnych osób, które spełniałyby pewne, podane przez niego wymagania. Wtedy pośrednicy na ogół sporządzają listę osób, które spełniają wymagania. Biorą to z komputera. A my na przykład rozmawiamy z tymi osobami. Czasem wcześniej, czasem podczas już tej giełdy pracy. I wybieramy te, które by się kwalifikowały i proponujemy je pracodawcy. Albo czasem jest tak, że pracodawca siedzi obok nas, powiedzmy, i my zadajemy pytania a on obserwuje tę osobę, z którą się rozmawia, i na tej podstawie podejmuje decyzję. Często pracodawcy, (...) zdają się na naszą pomoc, czyli po prostu nie uczestniczą [aktywnie] (…) Przy czym zdarza się tak, że pracodawca jest [obecny], ale jak gdyby na naszą prośbę, a tylko my przeprowadzamy rozmowę*[34].

Bezpośrednie uczestnictwo doradcy zawodowego w trakcie giełdy pracy wiąże się także z „podwójną"[35] rolą, którą pełni doradca w trakcie takiego spotkania. Jego obecność jest bowiem ważna nie tylko dla pracodawcy, na życzenie którego jest przeprowadzany dobór, ale także dla osób, które poszukują pracy. Obecność doradcy zawodowego zapewnia kandydatom poczucie bezpieczeństwa oraz powstrzymuje pracodawców przed zadawaniem pytań, które mogą zostać uznane za dyskryminujące. Zarazem doradca zawodowy może mobilizować i zachęcać kandydatów do uczestnictwa w rekrutacji.

> *Taka metoda spotkania grupowego jest czasem bardziej efektywna i bardziej mobilizująca dla tych ludzi, dlatego wybór metody często zależy od nas, bo my sugerujemy firmie [przeprowadzenie giełdy pracy], oni się godzą, bo im zależy na efekcie. [Giełdy] sprzyjają skuteczności, bo z jednej strony jest obecny doradca zawodowy, który pilnuje tego pracodawcy żeby nie „narozrabiał", żeby za dużo nie naopowiadał, a z drugiej strony jest ten kontakt, ludzie są w grupie i nie boją się pytać, a pracodawca musi odpowiadać. Myślę, że taki model pośrednictwa, takie spotkania są fajne, bardziej skuteczne, to się sprawdza*[36].

Nie zawsze jednak udział doradcy zawodowego w spotkaniu osoby poszukującej pracy przynosi korzystne dla niej efekty. Nadmiernie „opiekuńcza" rola doradcy wobec kandydata do pracy może niekiedy przyczyniać się do swoistego

[34] IDI z doradcą zawodowym PUP.
[35] „Podwójna" rola doradcy zawodowego została szerzej opisana w rozdziale 2.2.1.4.5.
[36] IDI z kierownikiem PUP.

„odpodmiotowienia" osoby poszukującej pracy. Oto wypowiedź pracownika, będącego do niedawna osobą bezrobotną, która ilustruje ten problem:

> *Byłem w [nazwa instytucji PSZ], bo oni [pracodawcy] akurat byli na tym spotkaniu, zorganizowano to spotkanie z pracodawcą (…) był przedstawiciel urzędu i to co było wypisane w CV, to przekazywał pracodawcy (…) przecież to samo i ja mogę zreferować na swój temat i być może nawet dokładniej, takie sprawy typu: gdzie i ile lat ja pracowałem. To bez sensu (…) [pracodawca nie rozmawiał ze mną] wysłuchał [doradcy] i [powiedział, że] „skontaktujemy się", taka była rozmowa*[37].

2.2.1.4.4 Dobór pracowników w ramach realizacji aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu lub w sytuacji, gdy pracodawca uzyskuje wsparcie finansowe

Działania najczęściej wykonywane przez doradców zawodowych na rzecz pracodawców, które tylko pośrednio[38] związane są z usługą doboru, mają miejsce w przypadku kwalifikacji osób bezrobotnych do udziału w aktywnych formach przeciwdziałania bezrobociu, takich jak staże, przygotowanie zawodowe, czy skierowanie bezrobotnego do wykonywania prac interwencyjnych, a także gdy pracodawca korzysta z refundacji kosztów wyposażenia stanowiska pracy, na którym zatrudnia osobę bezrobotną.

Doradca zawodowy kierując osobę bezrobotną na staż lub przygotowanie zawodowe dokonuje oceny pod kątem posiadanych przez nią kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji psychofizycznych. Taka weryfikacja pomaga osobie bezrobotnej w wybraniu odpowiedniego zawodu, a zarazem zwiększa prawdopodobieństwo, że pracodawca zatrudni osobę bezrobotną po zakończeniu odbywania przez nią stażu lub przygotowania zawodowego:

> *To co mówiłam, że kierowanie do tych form, to są nasze ustalenia. Tym zajmują się [doradcy zawodowi], żeby dobrze dobrać dla pracodawcy tego pracownika, żeby on miał szanse później [na zatrudnienie]. Bo w każdym takim programie pracodawca jest zobowiązany w mniejszym bądź większym stopniu do zatrudnienia iluś tam procent [osób skierowanych], to jest ta efektywność tak zwana, ileś procent pracowników. Więc jeżeli my mu nie pomożemy przez doradcę w doborze tych ludzi do przygotowania zawodowego, to on nie będzie miał z kogo wybrać. (…) dobór przez doradców jest potrzebny i na pewno na razie będziemy dalej to robili ze względu na to, żeby chociażby ten twardy efekt czyli zatrudnienie po programie było*[39].

[37] IDI z pracownikiem.
[38] Porównaj rozdział: 2.2.1.3 – „Intensywność świadczenia usług w zależności od okoliczności oraz typu instytucji rynku pracy".
[39] IDI z zastępcą dyrektora PUP.

2.2.1.4.5 Poradnictwo zawodowe dla osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy w związku z konkretną ofertą pracy

Ostatnią formą udziału doradcy zawodowego w doborze kandydatów do pracy, którą można wyodrębnić na podstawie analizy danych zebranych w trakcie badania zrealizowanego metodą studium przypadku, jest sytuacja, w której doradca zawodowy przeprowadza rozmowę doradczą z osobą bezrobotną lub poszukującą pracy, w związku z konkretną ofertą pracy. Działania, które wykonuje w takiej sytuacji doradca, sytuują się na granicy poradnictwa zawodowego dla osoby bezrobotnej oraz pomocy w doborze dla pracodawcy:

> *Bo generalnie pomoc pracodawcy w pozyskaniu pracownika no to jest też pomoc bezrobotnemu w pozyskaniu pracy. No to jest nierozerwalnie związane więc nie da się tak oddzielić tych dwóch spraw*[40]*.*

Doradca pełni w tym przypadku „podwójną" rolę. Z jednej strony – przygotowuje bezrobotnego do spotkania z pracodawcą, z drugiej – dąży do znalezienia kandydata, który odpowiada kryteriom określonym przez pracodawcę. Fakt, że zarówno osoba starająca się o zdobycie zatrudnienia, jak i jej ewentualny pracodawca, są klientami, na rzecz których zobowiązany jest działać doradca, może sprawiać trudność w sytuacji, gdy rozważany kandydat nie w pełni spełnia wymogi zawarte w ofercie pracy. Regułą, którą często stosują w takich przypadkach doradcy, jest dążenie do „rozsądnego kompromisu" pomiędzy kwalifikacjami kandydata a wymaganiami pracodawcy. Doradcy zawodowi niekiedy zachęcają osoby bezrobotne do udziału w rozmowach kwalifikacyjnych pomimo niespełniania niektórych kryteriów, a zarazem starają się wynegocjować z pracodawcami złagodzenie wymagań, stosownie do kompetencji potencjalnych kandydatów:

> *Jeżeli ktoś na przykład nie miał doświadczenia, to też dajemy taką możliwość, żeby osoby mogły skorzystać [z ofert], choćby nawet po to, że często jest tak, że pracodawcy w swoich informacjach o wolnych miejscach pracy wypisują różne rzeczy, które czasami na tych miejscach pracy nie są tak bardzo potrzebne i jeżeli osoba wydaje się sensowna i [można przypuszczać, że] w miarę szybko się zaadaptuje do danego miejsca, albo jest błyskotliwa, to po prostu zapraszamy na spotkanie, żeby mogła skorzystać, żeby dać jej też jakąś szansę (…). [Pracodawcy] mają oczywiście wizję takiej osoby, często jest to wizja wyimaginowana, taka idealna, którą naprawdę ciężko spełnić, szczególnie teraz, kiedy tyle ludzi fajnych wyjechało za granicę, także no czasami ich też sprowadzamy na ziemię (…) sprowadzamy wymagania do takiej postaci, żeby to nie odstraszało tych ludzi, bo często*

[40] IDI z doradcą zawodowym PUP.

oni jak widzą w tej informacji o wolnym miejscu pracy, że są takie wymagania, to sobie myślą: „przecież ja w życiu sobie nie poradzę", a to się później okazuje, że wcale nie jest diabeł taki straszny, tylko pracodawcy wyolbrzymiają, bo oni chcieliby mieć idealnego [pracownika], więc podpowiadamy jak to [ogłoszenie] najprzyzwoiciej sformułować, żeby przyciągnęło, a nie odstraszyło[41].

Poradnictwo zawodowe dla osób bezrobotnych lub poszukujących pracy, związane z konkretną ofertą pracy, było realizowane na znaczną skalę we wszystkich badanych PUP i CIiPKZ.

2.2.2 Priorytet usługi w jednostce

W okresie przeprowadzania badania instytucji PSZ metodą studium przypadku priorytet usługi, polegającej na udzielaniu przez doradców zawodowych pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy, we wszystkich instytucjach objętych tym badaniem można określić jako niski.

Pracownicy wszystkich badanych PUP oraz CIiPKZ podkreślali, że ich głównym klientem jest osoba bezrobotna lub poszukująca pracy:

Myślę, że jako urzędy pracy w tym momencie jeszcze chyba nie mamy na tyle czasu i możliwości, by wyjść do pracodawców z pełną gamą usług. Mamy zadania, które nakłada na nas ustawa, mamy środki funduszu pracy, które chcemy zrealizować w ciągu roku i rozliczyć się z nich, zrealizować je efektywnie. Poza tym jako doradcy zawodowi mamy bardzo dużo osób, zwłaszcza teraz, które są bardzo długo nieaktywne zawodowo, pozostających w ewidencji osób bezrobotnych, nad którymi trzeba pracować i dobierać nowe formy pomocy po to żeby ich zaktywizować i ponownie wprowadzić na rynek pracy. Także, powiedzmy sobie szczerze, ta usługa [pomocy w doborze] nie jest na piedestale naszych preferencji[42].

Większość działań, które można uznać za wzorcowe przykłady udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników, doradcy zawodowi z CIiPKZ, objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, wykonali przed rokiem 2006.

[41] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[42] IDI z doradcą zawodowym PUP.

2.2.3 Czynniki systemowe

Wydaje się, że impulsem, który na pewien czas zwiększył aktywność CIiPKZ w zakresie pomocy pracodawcom w doborze pracowników, było wprowadzenie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 roku.

Sprawozdanie za rok 2004, opisujące działalność prowadzoną przez jedno z CIiPKZ, uczestniczących w badaniu studium przypadku, rozpoczyna informacja, że Centrum realizowało wszystkie działania wynikające z ustawy. Kompleksowa usługa z zakresu doradztwa personalnego, omówiona w rozdziale 2.2.1.4.2 niniejszego raportu, została wykonana przez CIiPKZ bezpośrednio po uchwaleniu ustawy.

Pracownicy PUP, które zostały objęte badaniem studium przypadku, nie odczuwali, żeby przepisy regulujące działalność instytucji rynku pracy nadawały pomocy pracodawcom w doborze pracowników na tyle wysoką rangę, żeby konieczne było intensywne świadczenie tej usługi:

> *[Usługa doboru pracowników dla pracodawców jest] mniej popularna. Myślę, że to wynika z samego charakteru pracy urzędów pracy, na co tak naprawdę na dzień dzisiejszy jesteśmy nastawieni, [czyli] przede wszystkim na bezrobotnych, na poszukujących pracy, na pracodawców również, ale ponieważ jest ożywienie gospodarcze, jest troszeczkę większa liczba ofert pracy, to nie nadaje się takiej rangi kontaktom z pracodawcami i zdobywaniu nowych miejsc pracy, bo one i tak są, bo pracodawcy zgłaszają te miejsca pracy. I czy tu będzie świadczona usługa poradnictwa zawodowego dla pracodawców czy nie, to oni i tak je [oferty pracy] będą zgłaszać*[43].

Na niewielką skalę świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników wpływał brak wymogu sprawozdawania takiej działalności, przy równoczesnym obowiązku wykazywania działań na rzecz osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Wzór sprawozdania[44] z działalności PUP przewidywał podawanie informacji przede wszystkim o liczebności i strukturze populacji osób bezrobotnych oraz o działaniach z zakresu pośrednictwa pracy. Wykazywanie poradnictwa zawodowego było przewidziane tylko w przypadku usług dla osób

[43] IDI z doradcą zawodowym PUP.

[44] Porównaj: Załącznik nr 4 „Poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, szkolenie bezrobotnych i poszukujących pracy, staż i przygotowanie zawodowe w miejscu pracy" do sprawozdania MPiPS-01, stanowiącego Załącznik nr 17 do „Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 stycznia 2006 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie określenia wzorów formularzy sprawozdawczych, objaśnień co do sposobu ich wypełniania oraz wzorów kwestionariuszy i ankiet statystycznych stosowanych w badaniach statystycznych ustalonych w programie badań statystycznych statystyki publicznej na rok 2006" (Dz.U. z 2006 r., Nr 33, poz. 226).

bezrobotnych. Brak wytycznych w kwestii rejestracji pomocy pracodawcom w doborze pracowników wydaje się istotnym czynnikiem wpływającym na poziom intensywności świadczenia usługi w okresie, którego dotyczyło badanie. Oto charakterystyczna wypowiedź w tej kwestii:

> *Doradcy robią to niechętnie przede wszystkim dlatego, że nie mogą takiego pracodawcy ująć sobie w swojej statystyce. Jeśli poświęcą temu pracodawcy powiedzmy tę godzinę to już mają godzinę mniej jak gdyby tego swojego czasu który im się liczy w statystyce. Ja jako doradca zawodowy nie mam takiej opcji, na przykład z iloma pracodawcami porozmawiałam, to jest kosztem mojej normalnej pracy w tej chwili*[45].

Również w przypadku CIiPKZ nie obowiązywał wymóg rejestrowania pomocy w doborze pracowników, udzielanej pracodawcom. Mimo to wśród instytucji objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku wyłącznie CIiPKZ świadczyły usługi z zakresu pomocy pracodawcom w doborze pracowników we wzorcowej formie (choć na niewielką skalę i w momencie badania mniej intensywnie, niż w przeszłości). Poszukując specyficznych dla CIiPKZ (czyli nie występujących w przypadku PUP) czynników, zwiększających aktywność Centrów w udzielaniu pracodawcom pomocy z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej, warto odwołać się do wypowiedzi pracowników tych jednostek.

Informacje uzyskane podczas wywiadów jakościowych wskazują, że większa aktywność niektórych CIiPKZ w świadczeniu badanej usługi była związana z potrzebą sprecyzowania przez te jednostki roli odgrywanej przez nie w systemie instytucjonalnym rynku pracy. Dla niektórych CIiPKZ skierowanie oferty do pracodawców było sposobem odróżnienia się od PUP, skoncentrowanych na pośrednictwie pracy oraz na poradnictwie zawodowym dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy, a także sposobem na pozyskanie klientów zainteresowanych zdobyciem zatrudnienia:

> *Dodatkową usługę świadczymy na rzecz pracodawców. To jest taka usługa, którą zaczęliśmy wprowadzać w okolicach 2000 roku, dlatego, że kiedy powstało nasze Centrum to byliśmy postrzegani przez powiatowe urzędy pracy jako konkurencja i mieliśmy trudności z pozyskaniem klientów. Osoba bezrobotna zawsze będzie musiała trafić do [powiatowego] urzędu pracy, a do Centrum nie bardzo, bo na początku nie wiedziano, co to jest, z czego tu można skorzystać. I wpadliśmy na taki pomysł, że damy informację [o wolnych miejscach pracy]. I kiedy daliśmy tę informację, że w naszym Centrum można dowiedzieć się o wolnych*

[45] IDI z doradcą zawodowym PUP.

miejscach pracy, to ludzie zaczęli przychodzić, żeby dowiedzieć się o ofertach, a jak oni już przychodzili, to my w ten sposób pozyskiwaliśmy sobie klientów, namawialiśmy ich, żeby skorzystali z poradnictwa zawodowego, żeby porozmawiać z doradcą zawodowym, z czego można u nas skorzystać. Kiedy pojawiły się te oferty pracy, to pojawili się ludzie i to był motor napędzający te liczby [pracodawców], którymi dzisiaj dysponujemy[46].

Pomoc świadczona pracodawcom przez doradców zawodowych CIiPKZ miała wyróżniać się wysokim profesjonalizmem oraz kompleksowością. W założeniach, usługi skierowane były do pracodawców, którzy poszukiwali kandydatów trudno dostępnych na rynku pracy. Z inicjatywy pracowników jednego z badanych CIiPKZ, w 2000 roku powstał projekt programu profesjonalnego doradztwa personalnego i fachowego doboru kadr[47], który adresowany był do pracodawców stających przed problemem doboru odpowiednich kandydatów oraz rzetelnej oceny kwalifikacji zawodowych potencjalnych pracowników. Ostatecznie jednak programu nie udało się zrealizować i koncepcja profesjonalizacji usługi pozostała w fazie projektu.

Wydaje się, że podobnie jak wprowadzenie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy przyczyniło się do podniesienia w niektórych instytucjach PSZ rangi usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców, tak późniejszy spadek aktywności w tym zakresie jest związany z przeszeregowaniem priorytetów, wynikającym z zaangażowania w obsługę projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Sprawozdania z działalności CIiPKZ, które w latach 2004-2005 stosunkowo intensywnie świadczyło pomoc pracodawcom w doborze pracowników, wskazują, że począwszy od roku 2005 doradcy zawodowi zaczęli uczestniczyć w posiedzeniach Komisji Oceny Projektów (KOP), przeprowadzanych w ramach zadań realizowanych przez Wojewódzki Urząd Pracy (WUP). Od początku roku 2005 do września 2007 roku doradcy wzięli udział w przeszło 70 posiedzeniach KOP, przy czym liczba posiedzeń w kolejnych okresach sprawozdawczych rosła. Ponadto, w ramach współpracy z PUP, doradcy CIiPKZ od 2005 roku przeprowadzali porady indywidualne dla osób bezrobotnych zakwalifikowanych do projektów współfinansowanych ze środków EFS w ramach Działania 1.2 oraz Działania 1.3 SPO RZL. W roku 2005 udzielono ponad 800 takich porad, a w roku 2006 ich liczba przekroczyła 1000. Wzrostowi zaabsorbowania doradców zawodowych pracą związaną z projektami finansowanymi z funduszy Unii Europejskiej

[46] IDI z kierownikiem CIiPKZ.

[47] Na podstawie materiałów informacyjnych o programie doradztwa personalnego dla pracodawców, udostępnionych przez CIiPKZ.

towarzyszy spadek intensywności świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników. W sprawozdaniu za rok 2006 CIiPKZ nie wykazało żadnej usługi z zakresu doradztwa personalnego, ze sprawozdania tego wynika natomiast, że działalność CIiPKZ skupiała się na udzielaniu porad osobom bezrobotnym oraz realizowaniu otwartego pośrednictwa pracy. Zmianę priorytetów potwierdzają także pracownicy CIiPKZ:

> *My jako urząd przenieśliśmy ciężar funkcjonowania w stronę EFS i wspierania działań niektórzy [doradcy] przechodzą do oceny projektów, zajmujemy się [również] pomocą powiatowym urzędom pracy w doborze kandydatów na szkolenia, natomiast sami pracodawcy jako tacy zniknęli z orbity zainteresowania wojewódzkiego urzędu jako całości i to, co jesteśmy w stanie realizować na własnym podwórku, to dalej realizujemy, czyli to pośredniczenie, natomiast inne działania nie zyskują jakiegoś szerszego nagłośnienia, że moglibyśmy coś takiego robić*[48].

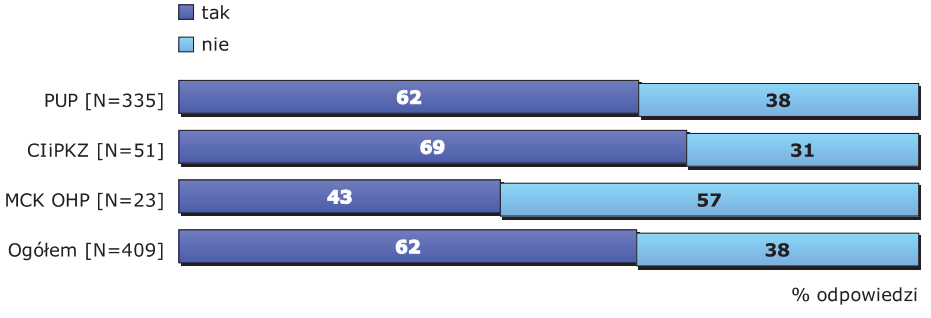
2.2.4 Zasoby jednostki

2.2.4.1 Ocena zasobów

Doradcy zawodowi z 62% (253 z 409) instytucji objętych badaniem ankietowym stwierdzili, że odczuwają brak niektórych zasobów potrzebnych do świadczenia usług z zakresu doboru pracowników. Brak zasobów deklarowali doradcy zawodowi z 62% PUP (208 z 335), 69% CIiPKZ (35 z 51) oraz 43% MCK (10 z 23). (Porównaj: Wykres 6).

Wykres 6:

Opinie doradców zawodowych na temat posiadanych zasobów: Czy obecnie (stan na dzień 31 V 2007 roku) odczuwa P. brak jakichś zasobów potrzebnych przy doborze pracowników?



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

[48] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

Wyniki badania instytucji PSZ przeprowadzonego metodą studium przypadku[49] wskazują, że sygnalizowany przez doradców zawodowych brak zasobów niezbędnych do świadczenia usługi doboru pracowników należy rozpatrywać biorąc pod uwagę priorytet, jaki w danej instytucji PSZ posiada ta usługa. Gdy priorytet udzielania pracodawcom pomocy w doborze pracowników nie jest wysoki (a taka sytuacja miała miejsce w jednostkach badanych metodą studium przypadku), można uznać, że niedostatek niektórych zasobów koniecznych lub przydatnych do świadczenia tej usługi nie stanowi problemu, który zakłócałby bieżącą działalność urzędu pracy.

Dobry przykład stanowi kwestia liczby doradców zawodowych zatrudnionych w jednym z badanych CIiPKZ. W ocenie kierownika jednostki jest ich obecnie zbyt niewielu, żeby pomoc pracodawcom w doborze pracowników mogła być świadczona na większą skalę. Wyrażenie przez dyrekcję WUP zgody na zatrudnienie w tej komórce dodatkowego doradcy, który zostałby oddelegowany do wykonania tej usługi, jej kierownik ocenia jako mało prawdopodobne. Sytuacja taka nie powoduje dysonansu, ponieważ zarazem dyrekcja WUP przywiązuje mniejszą wagę do działalności CIiPKZ w zakresie udzielania pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy, niż do działalności tej komórki w innych obszarach (priorytetowo traktowany jest udział w obsłudze programów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej):

> *Polityka w tej chwili naszego urzędu generalnie jest taka, że potrzeby zatrudnieniowe raczej są w wydziale programów operacyjnych, gdzie te zadania tak naprawdę są dla dyrektora urzędu priorytetem, obsługa funduszy europejskich. [Pełnić roli] instytucji wdrażająco– pośredniczącej po prostu nie da się bez kadry. (...) nie wiem jakby [przełożona] zareagowała jakbym powiedziała, że potrzebuję dodatkowego doradcy[50].*

Należy natomiast podkreślić, że ograniczenia zasobów prawdopodobnie ujawniłyby się jako „braki" w sytuacji, w której udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników uzyskałoby wyższy priorytet.

2.2.4.2 Liczba pracowników

Z informacji uzyskanych w badaniu ankietowym od doradców zawodowych zatrudnionych w PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP wynika, że w jednostkach, w których pracują, przeciętnie zatrudnionych jest ponad dwóch (2,3) doradców zawodowych.

[49] Badanie instytucji PSZ metodą studium przypadku zostało zrealizowane w ramach V etapu projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników".

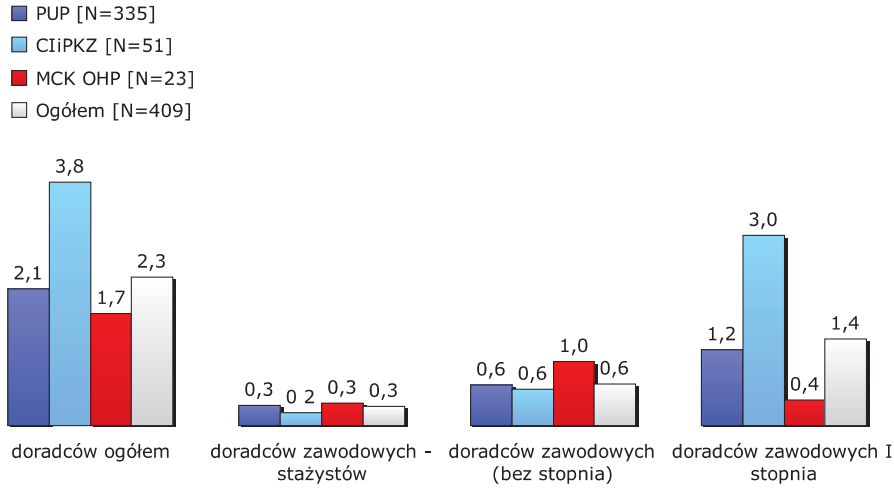
[50] IDI z kierownikiem CIiPKZ.

Najwyższa liczba doradców przypada przeciętnie na CIiPKZ – blisko czterech (3,8) na jednostkę, podczas gdy poszczególne PUP zatrudniają średnio około dwóch (2,1) doradców, a MCK OHP mniej niż dwóch (1,7). Na poszczególne CIiPKZ przypada również największa liczba doradców zawodowych z największym doświadczeniem – średnio trzech doradców w poszczególnych CIiPKZ posiada licencję zawodową I stopnia. Na poszczególne PUP oraz MCK OHP przypada przeciętnie nieco więcej, niż jeden doradca zawodowy I stopnia (1,2 w przypadku PUP oraz 1,4 w przypadku MCK OHP).

Szczegółowe informacje na temat przeciętnej liczby doradców zawodowych w poszczególnych typach placówek przedstawia Wykres 7.

Wykres 7:

Średnia liczba doradców zawodowych w zależności od typu jednostki



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

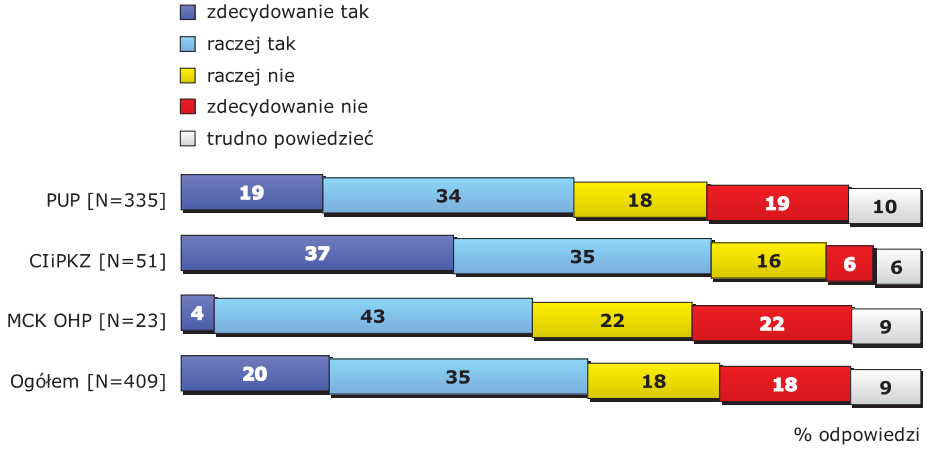
W ocenie ponad połowy (55%) doradców zawodowych objętych badaniem ankietowym liczba doradców zatrudnionych w ich jednostce jest obecnie „zdecydowanie” (20% – 84 z 409) lub „raczej” (35% – 142 z 409) wystarczająca do zaspokojenia zapotrzebowania pracodawców na pomoc w doborze pracowników. Przeszło jedna trzecia (36%) doradców była jednak odmiennego zdania po 18% uznało liczbę doradców ze swojej instytucji za „zdecydowanie” niewystarczającą (72 z 409) lub „raczej” niewystarczającą (73 z 409) do zaspokojenia potrzeb pracodawców w zakresie doboru pracowników. W przybliżeniu co dziesiąty (9% – 38 z 409) ankietowany doradca nie miał w tej kwestii wyrobionej opinii.

Liczbę doradców zawodowych za wystarczającą uważali częściej doradcy zatrudnieni w CIiPKZ, niż w PUP lub MCK OHP. W CIiPKZ ku opinii, że liczba doradców zatrudnionych w jednostce pozwala zaspokoić zapotrzebowanie pracodawców na usługi doradcze związane z doborem kandydatów do pracy, skłaniało się („raczej" lub „zdecydowanie") około siedmiu na dziesięciu respondentów (72% – 37 z 51), natomiast w dwóch pozostałych typach jednostek – w przybliżeniu co drugi ankietowany (53% w PUP – 178 z 335, 47% w MCK OHP – 11 z 23).

Opinie na temat liczby doradców zawodowych zatrudnionych w danej jednostce w odniesieniu do zapotrzebowania pracodawców na ich usługi przedstawiono na Wykresie 8.

Wykres 8:

Opinie doradców zawodowych na temat tego, czy ich liczba pozwala zaspokoić zapotrzebowanie pracodawców: Proszę ocenić, czy liczba doradców zawodowych obecnie (stan na 31 V 2007 roku) zatrudnionych w P. jednostce pozwala zaspokoić zapotrzebowanie pracodawców na usługi doradcze związane z doborem kandydatów do pracy?



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Interpretując przedstawione wyniki należy pamiętać, że w większości instytucji PSZ pomoc pracodawcom w doborze kandydatów jest obecnie prowadzona co najwyżej na niewielką skalę, co utrudnia doradcom zawodowym, zatrudnionym w tych instytucjach, dokonanie adekwatnej oceny zapotrzebowania ze strony pracodawców.

Z tego względu bardziej miarodajne mogą być informacje uzyskane w instytucjach objętych studium przypadku, które zostały zakwalifikowane do badania

ze względu na ponadprzeciętną aktywność w świadczeniu badanej usługi. Ocena zasobów ludzkich dokonana przez doradców zawodowych zatrudnionych w tych instytucjach była bardziej sceptyczna, niż opinie wyrażone przez ogół doradców uczestniczących w badaniu ankietowym. Pracownicy urzędów pracy objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku podkreślali, że liczba pracowników zatrudnionych obecnie w tych jednostkach nie pozwala na zwiększenie skali pomocy udzielanej pracodawcom w doborze pracowników. Według relacji doradcy zawodowego zatrudnionego w CIiPKZ, jednym z powodów stopniowego „wygaszania" usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców po roku 2004 były właśnie braki kadrowe.

Doradcy zawodowi z instytucji PSZ jako dodatkowy czynnik, zwiększający zaabsorbowanie obsługą osób bezrobotnych i poszukujących pracy, wskazywali fakt, że osoby bezrobotne są obecnie bardziej świadome potrzeby nabywania szerokiego wachlarza umiejętności niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy i w coraz większym stopniu dostrzegają, że w trakcie poszukiwania zatrudnienia ważne są również umiejętności „miękkie". Wobec ograniczonych zasobów kadrowych, aktywność doradców skupia się na obsłudze osób bezrobotnych, a nie na pracodawcach:

> *W Centrum duży nacisk jest na pracę indywidualną z człowiekiem, przychodzą ludzie w potrzebach różnych, z brakami informacji, z brakami wiedzy, z potrzebą rzeczywiście indywidualną, i to sporo czasu zajmuje. Wzrasta liczba klientów, (...) trzeba [ich] jednak marketingowo do tego rynku przygotować. My tym się staramy też zajmować, więc tu jest sporo pracy, natomiast sam proces współpracy z pracodawcami uważam, że się kurczy*[51].

Zasoby ludzkie urzędów pracy zależą od możliwości finansowych tych instytucji, przekładających się na liczbę etatów oraz wysokość wynagrodzeń, które otrzymują pracownicy. Dyrektorzy i kierownicy PUP uczestniczących w badaniu instytucji PSZ metodą studium przypadku przyznawali, że poziom wynagrodzeń utrudnia zatrzymanie w tych instytucjach wysoko wykwalifikowanej kadry:

> *[Problemem są] wynagrodzenia, dlatego, że w tej chwili już zaczyna nas dotykać to co innych pracodawców, ludzie szukają sobie lepiej płatnej pracy. Może nie dotknęło to jeszcze grupy doradców zawodowych, ale innych pracowników merytorycznych tak, także utrzymywanie wynagrodzeń na tym niskim poziomie spowoduje, że niedługo tych specjalistów też utracimy, bo nie mamy argumentów: „poczekaj dwa miesiące, będą podwyżki", nie ma takiej możliwości*[52].

[51] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[52] IDI z zastępcą dyrektora PUP.

2.2.4.3 Kwalifikacje pracowników

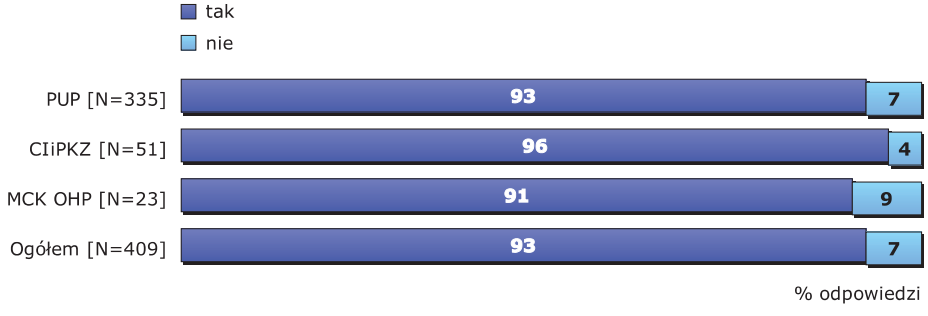
Pracownicy instytucji PSZ, w tym doradcy zawodowi, mają obecnie szerokie możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji. Dostępność szkoleń i studiów podyplomowych dla tej grupy zawodowej zwiększyła się znacząco dzięki dofinansowaniu ze środków unijnych, w szczególności w ramach Działania 1.1 SPO RZL[53].

Za ilustrację wzrostu liczby szkoleń może posłużyć zestawienie kolejnych sprawozdań rocznych z działalności jednego z CIiPKZ objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku. Od stycznia do października 2007 roku doradcy zawodowi wzięli udział w 10 szkoleniach, w tym w 7 finansowanych z funduszy Unii Europejskiej, a w roku 2006 – w 15, spośród których 3 były finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Dla porównania, sprawozdania z 2004 oraz 2005 roku odnotowują uczestnictwo doradców zawodowych CIiPKZ łącznie w 4 szkoleniach, z których żadne nie było finansowane ze środków unijnych.

Zdecydowana większość ankietowanych doradców zawodowych – 93% (381 z 409) w okresie pomiędzy 1 stycznia 2006 roku a 31 maja 2007 roku, brała udział w szkoleniach związanych z pracą zawodową, przy czym odsetek ten był podobnie wysoki wśród doradców z PUP (93% – 312 z 355), CIiPKZ (91% – 46 z 51) oraz MCK OHP (91% – 21 z 23) – porównaj Wykres 9.

Wykres 9:

Udział doradców zawodowych w szkoleniach: Czy w okresie od 1 I 2006 roku do 31 V 2007 roku uczestniczył(a) P. w szkoleniach związanych z P. pracą zawodową?



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

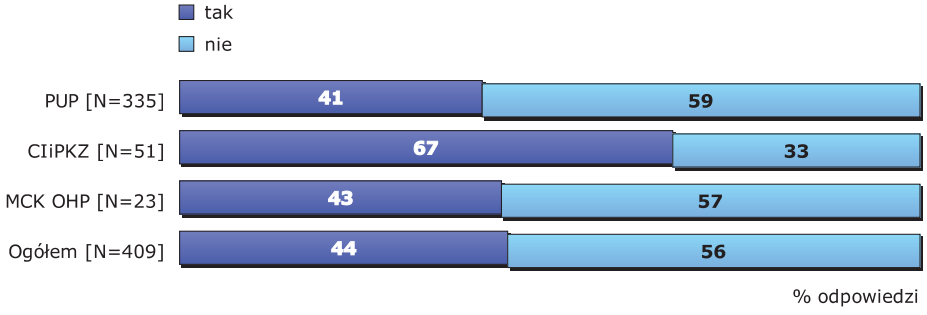
[53] Celem Działania 1.1 SPO RZL jest lepsze dostosowanie oferty usługowej instytucji rynku pracy do rosnących potrzeb w zakresie aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Jednym ze sposobów realizacji tego celu jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia poprzez szkolenia. (Na podstawie „Uzupełnienia SPO RZL”, str.21-22).

Wyniki badania ilościowego doradców zawodowych[54] wskazują zarazem, że w szkoleniach dostarczających wiedzy przydatnej w udzielaniu pomocy pracodawcom w doborze pracowników, w okresie od 1 stycznia 2006 roku do 31 maja 2007 roku uczestniczyło już tylko 44% (181 z 409) respondentów. Odsetek badanych, którzy brali udział w takich szkoleniach, był przy tym zdecydowanie wyższy wśród doradców zawodowych z CIiPKZ (67% – 34 z 51), niż wśród doradców z PUP (41% – 137 z 335) oraz MCK OHP (43% – 10 z 23).

Omówione wyniki zostały przedstawione na wykresie 10.

Wykres 10:

Udział doradców zawodowych w szkoleniach: Czy w okresie od 1 I 2006 roku do 31 V 2007 roku uczestniczył(a) P. w szkoleniach dostarczających wiedzy przydatnej w wykonywaniu usług polegających na pomocy pracodawcom w doborze pracowników?



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Na brak szkoleń dotyczących udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników zwracali uwagę doradcy zawodowi zatrudnieni w instytucjach PSZ objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku. Z ich relacji wynika, że udzielając pomocy pracodawcom, doradcy bazują przede wszystkim na posiadanym doświadczeniu zawodowym bądź wiedzy zdobywanej samodzielnie lub przy okazji szkoleń, które nie są dedykowane tematyce poradnictwa zawodowego dla pracodawców. Oto fragment rozmowy z doradcą zawodowym, dotyczący tej kwestii:

> *Tutaj [w zakresie pomocy pracodawcom w doborze pracowników] jest jeszcze taki niedosyt i z drugiej strony taka niewiadoma do końca jak skutecznie świadczyć [pomoc], żeby pracodawców zachęcić do korzystania z tej usługi (…).*

[54] Ilościowe badanie doradców zawodowych z instytucji rynku pracy zostało zrealizowane w ramach III etapu projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników”.

Czyli tutaj sobie Państwo radzą sami, we własnym zakresie?

To jest przede wszystkim współpraca z pośrednictwem pracy, to jest współpraca wewnątrz referatów, pomiędzy doradcami zawodowymi wymiana doświadczeń, wymiana informacji, to jest również poszukiwanie jakichś źródeł informacji w Internecie, gdzie można poszukać [informacji] na temat doradztwa, doradztwa personalnego, jak to wygląda (...)[55].

Doradcy zawodowi, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione, uważali, że mają duży wpływ na wybór tematyki szkoleń z oferty dostępnej na rynku. Decyzję o uczestnictwie w kursach lub szkoleniach przeważnie podejmowali wspólnie z bezpośrednimi przełożonymi, po dyskusji i ocenie przydatności danego szkolenia w codziennej pracy:

Tak, nie ma z tym [ze szkoleniami] absolutnie żadnego problemu. Jeżeli uważamy, że [szkolenie] jest dla nas korzystne, jesteśmy kierowani przez urząd. Do tej pory nie było z tym problemu, środki finansowe na szkolenia są (…). Mamy możliwość korzystania ze szkoleń (…), nasze zdanie jest brane pod uwagę przy wyborze szkolenia. To nie jest tak, że jest nam niejako z góry nakazywane, że w takim szkoleniu mamy uczestniczyć, tylko [kierownik ustala], czy uważamy to za korzystne, przydatne w naszej pracy, uczestnictwo akurat w takim szkoleniu[56].

Doradcy z instytucji badanych metodą studium przypadku zazwyczaj mają wpływ na decyzję o swoim udziale w poszczególnych szkoleniach i kursach dokształcających, proponowanych przez instytucje szkoleniowe, natomiast trudniej jest im zaspokoić potrzeby szkoleniowe wykraczające poza aktualną ofertę jednostek szkoleniowych. Jednym ze sposobów przekazywania informacji o potrzebach w tym zakresie są spotkania organizowane przez WUP, podczas których doradcy mogą wysunąć propozycję zorganizowania przez tę instytucję interesujących ich szkoleń:

Staramy się raz na pół roku się spotykać, wymieniamy informacje, czego nam brakuje, żeby WUP wiedział, że zdiagnozowane ma nasze potrzeby, z czego ma nas szkolić. Tak to funkcjonuje. (…) wtedy WUP podejmuje się organizacji [szkolenia], szuka miejsca (...), szuka firmy. (…) różnie to wychodzi, bo jak się spotkało piętnaście osób i każdy podał swoje potrzeby, to nie można każdemu dogodzić, jednak zawsze jakiś niezadowolony będzie[57].

[55] IDI z doradcą zawodowym/kierownikiem PUP.
[56] IDI z doradcą PUP.
[57] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

Wydaje się jednak, że niewielka liczba szkoleń, które byłyby bezpośrednio przydatne w udzielaniu pomocy pracodawcom w doborze pracowników, wiąże się jednak nie tyle z trudnościami w skutecznym zgłaszaniu potrzeb szkoleniowych, co z brakiem zapotrzebowania, wynikającym z niskiego priorytetu badanej usługi. Doradcy zawodowi są świadomi potrzeby nabycia dodatkowych umiejętności, niezbędnych do efektywnego świadczenia pomocy pracodawcom, jednakże koncentracja na realizowaniu innych zadań sprawia, że potrzeby te schodzą na dalszy plan.

Omawiając kompetencje potrzebne do świadczenia usług na rzecz pracodawców warto również przytoczyć komentarz jednego z doradców zawodowych na temat szkolenia z zakresu współpracy z przedsiębiorcami, w którym uczestniczył. W jego opinii część doradców, którzy wcześniej nie utrzymywali kontaktów z pracodawcami, może mieć obawy przed nawiązywaniem takich relacji. Jak stwierdził respondent, doradcom zawodowym bardziej brakuje obycia w środowisku przedsiębiorców, niż teoretycznej wiedzy o sposobach udzielania pomocy pracodawcom:

> *Uczestniczymy w projekcie, w którym realizowaliśmy coś takiego jak szkoła trenerów biznesu i to jak najbardziej przygotowywało do kontaktów z pracodawcami.(…) Mieliśmy okazję rozmawiać. (...) Osoby [doradcy zawodowi], które nigdy nie miały kontaktu z biznesem albo środowiskami, w których nie liczy się fakt bycia zatrudnionym, tylko fakt rozwoju zawodowego, spłoszyły się nieco, zaczęły bardziej krytycznie podchodzić do [współpracy z pracodawcami] (…). Niektóre osoby reagowały takim dużym oporem, że dlaczego my to mamy robić. Ten opór to nie jest tylko kwestia materii, czy to dyrekcja, czy decydenci, czy jeszcze ktoś inny, ale po stronie niektórych doradców też może zaistnieć ten opór. Nie każde Centrum reprezentuje to samo podejście i nie każde będzie miało takie zasoby ludzkie, które pozwolą wejść do firm i realizować tę usługę w jakimś szerszym zakresie*[58].

2.2.4.4 Organizacja pracy – PUP

W PUP, objętych badaniem przeprowadzanym metodą studium przypadku, podział zadań pomiędzy pośrednikami pracy a doradcami zawodowymi w praktyce nie jest tak precyzyjny, jak opisują to wewnętrzne regulaminy tych instytucji. Pośrednicy pracy i doradcy zawodowi dzielą się pracą stosownie do bieżących potrzeb, co sprawia, że w praktyce ich działania często są podobne. Zdarza się, zwłaszcza w mniejszych urzędach, że doradcy zawodowi zajmują się także realizacją ofert pracy, a pośrednicy pracy udzielają porad osobom bezrobotnym. Taka płynność zakresów obowiązków, o ile nie są przekraczane granice

[58] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

kompetencji pośredników pracy i doradców zawodowych, wydaje się niekiedy pożądana:

> *Myślę, że jest możliwość zmiany, że często jest tak, że my wykonujemy takie zadanie, jak na przykład pośrednicy i często pośrednicy muszą w jakiś sposób doradzać. Także nie jest to jakieś takie sztywne, chociaż wiadomo, trzeba się tego zakresu [obowiązków] jakoś tam trzymać. Ale podchodzimy do tego dosyć... „swobodnie" to jest złe słowo. W każdym razie każda sytuacja wymaga trochę innego podejścia, wymaga od nas elastyczności. O właśnie! I to chyba stosujemy*[59]*.*

Systematyczna współpraca pośredników i doradców ma miejsce podczas organizowania i prowadzenia giełd pracy. Pośrednicy pracy zazwyczaj wybierają spośród bezrobotnych zarejestrowanych w urzędzie pracy osoby spełniające kryteria wskazane przez pracodawcę w ofercie pracy. Natomiast rola doradców zawodowych jest „podwójna" i obejmuje, z jednej strony dokonanie oceny i wstępnego doboru kandydatów, spośród tych osób, których kwalifikacje i umiejętności odpowiadają kryteriom zawartym w ofercie pracy. Z drugiej zaś, doradcy zajmują się przygotowaniem osób bezrobotnych do spotkania z pracodawcą[60]. Dobrani w ten sposób kandydaci są następnie przedstawiani pracodawcy:

> *Jeśli organizujemy giełdę, wtedy wzywamy [doradcę], zależy od ilości osób, czy godzinę wcześniej, czy pół godziny, żeby sobie doradca mógł porozmawiać [z bezrobotnymi] pod kątem tej oferty, przygotować te osoby do rozmowy z pracodawcą i potem już pracodawca z przygotowanymi osobami w pewnym sensie rozmawia*[61]*.*

Jedną z kwestii, których dotyczy podział pracy pomiędzy pośrednikami pracy a doradcami zawodowymi, jest codzienny kontakt z pracodawcami. Pracownikiem PUP, który pierwszy przyjmuje pracodawcę, a następnie utrzymuje z nim kontakt, jest przeważnie pośrednik pracy. Ponieważ znaczna część pracodawców kontaktując się z PUP nie zna oferty urzędu w zakresie poradnictwa zawodowego, o tym, czy pracodawca skorzysta z usług doradcy zawodowego, przesądza często pośrednik pracy, który podejmuje decyzję, czy skierować danego pracodawcę do doradcy:

> *Jeżeli zachodzi potrzeba, to oni [pośrednik pracy i doradca zawodowy] współpracują ze sobą. To jest na takiej zasadzie, że muszą wezwać jakąś grupę osób bezrobotnych, bo są sytuacje takie, że pracodawca nie określił stanowiska i nie wie,*

---

[59] IDI z doradcą zawodowym PUP.

[60] Porównaj rozdziały: 2.2.1.4.3 – „Udział doradcy zawodowego w doborze pracowników podczas giełd pracy" i 2.2.1.4.5 – „Poradnictwo zawodowe dla osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy w związku z konkretną ofertą pracy".

[61] IDI z pośrednikiem pracy PUP.

jakie są oczekiwania wobec bezrobotnych. To pośrednik razem z doradcą mogą załatwiać ten temat, mogą kojarzyć: jest pracodawca powiadomiony, że „w danym dniu proszę o przybycie", i grono bezrobotnych, po przeprowadzeniu przez doradcę i przez pośrednika rozmów, żeby ukształtować tego bezrobotnego, żeby już wiedzieć, co przedstawić pracodawcy o danej osobie. Tak, że tutaj pośrednik bierze ścisłą ofertę, a doradca będzie kojarzył to wszystko. Pośrednik to jest osoba, która zbierając ofertę musi wiedzieć o firmie praktycznie wszystko. A doradca zawodowy już musi wiedzieć o bezrobotnych wszystko[62].

2.2.4.5 Organizacja pracy – CIiPKZ

Pod względem organizacji pracy, CIiPKZ objęte badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, różniły się od PUP. Różnica polegała między innymi na tym, że w badanych CIiPKZ doradcy zawodowi mieli bezpośredni kontakt z pracodawcami.

Podział pracy między doradcami zawodowymi w jednym z objętych badaniem CIiPKZ można uznać za godny polecenia[63] tego typu instytucjom. Oprócz obowiązków wspólnych dla wszystkich doradców, każdy z nich ma również przypisaną określoną specjalizację, taką jak:

Prowadzenie warsztatów z zakresu małej przedsiębiorczości, udzielanie porad indywidualnych w zakresie samozatrudnienia[64].

Gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie klientom Centrum informacji o sytuacji na rynku pracy, możliwościach zatrudnienia oraz aktualnych ofertach pracy[65].

Prowadzenie doradztwa personalnego dla pracodawców, a w szczególności prowadzenie badań psychologicznych w celu doboru odpowiednich kandydatów do pracy na stanowiska wymagające szczególnych predyspozycji psychofizycznych[66].

Rozwiązaniem szczególnie dobrze ocenianym przez przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniu, jest oddelegowanie jednego z pracowników Centrum do obsługi trafiających do urzędu pracodawców. Zaletą takiego rozwiązania jest przede wszystkim spójność informacji przekazywanych pracodawcom oraz ułatwienie im korzystania z usług CIiPKZ. Taki sposób organizacji pracy doradców zawodowych w CIiPKZ doceniają zwłaszcza pracodawcy, którzy poszuku-

[62] IDI z kierownikiem PUP.
[63] Porównaj: rozdział 2.5 „Elementy dobrych praktyk".
[64] Zakres obowiązków doradcy zawodowego ds. przedsiębiorczości w CIiPKZ.
[65] Zakres obowiązków doradcy zawodowego ds. otwartego pośrednictwa pracy w CIiPKZ.
[66] Zakres obowiązków doradcy zawodowego – psychologa w CIiPKZ.

jąc pracowników korzystają również z usług PUP. W tej ostatniej instytucji kontaktami z pracodawcami zajmuje się wielu pracowników, co zdecydowanie utrudnia pracodawcom współpracę z urzędem. Oto wypowiedź pracodawcy, ilustrująca powyższy problem:

> *Do mnie dzwoni po czterech tygodniach: „dzień dobry dzwonię z [powiatowego] urzędu pracy, minął miesiąc od złożenia oferty, czy jest ona nadal aktualna?" – ja mówię: „tak". „To proszę zadzwonić pod numer tam i tam i jeszcze raz złożyć [ofertę]". Bo ta pani nie może jej na nowo aktualizować, tylko muszę zadzwonić do innej pani, od początku jej wszystko powiedzieć i ta pani jeszcze raz ją wystawi. [W PUP] jest kilka komórek osobno do zgłaszania ofert. Więc ja dzwonię jeszcze raz i od początku zgłaszam, że dalej szukam na owoce i warzywa, albo dalej szukam piekarza (…). A w CIiPKZ jest taka pani kierownik, ja zawsze się z nią kontaktuję, od samego początku zresztą z nią pracuję, dlatego zawsze rozmawiam z nią*[67].

Zgodnie z zakresem czynności doradców zawodowych zatrudnionych w badanym CIiPKZ, udzielaniem pracodawcom pomocy w doborze pracowników zajmuje się doradca posiadający wykształcenie psychologa. Pozwala to na wykorzystywanie, podczas wykonywania usługi, między innymi wystandaryzowanych narzędzi diagnostycznych, do stosowania których uprawnieni są wyłącznie psychologowie.

Opisana „specjalizacja" doradców zawodowych nie wyklucza świadczenia usług dla klientów CIiPKZ w przypadku czasowej nieobecności któregoś z doradców. W razie potrzeby, poszczególni pracownicy Centrum zastępują się nawzajem w wykonywanych obowiązkach (wyjątkiem jest stosowanie narzędzi diagnostycznych wymagających wykształcenia psychologicznego), dzięki czemu zapewniona jest ciągłość obsługi osób poszukujących pracy i pracodawców.

Trafnym rozwiązaniem wydaje się również ocenianie pracy doradców zawodowych na podstawie informacji o wszystkich zadaniach, wykonanych przez nich w danym okresie. Formularz oceny okresowej jest taki sam dla wszystkich doradców zawodowych, niezależnie od specjalizacji każdego z nich. Dzięki temu doradcy mogą udokumentować również działania, które wykraczały poza zakres ich podstawowych obowiązków. Według relacji kierownika CIiPKZ:

> *Każdy doradca w momencie, kiedy będzie podlegał ocenie, ma taką swoją kartę, w którą wpisuje ilu obsłużył ludzi, co z informacją zawodową, czy jakieś dodatkowe działania [prowadził], czyli po prostu, co robił przez kwartał – i na podstawie tego ja oceniam. (…) Zwracam uwagę na to, kto był jak obciążony pracą na przestrzeni danego kwartału. Na przykład: ilość klientów, ilość udzielonych informacji*

[67] IDI z pracodawcą z dużej firmy, działającej w branży handlowej.

zawodowych, czy innych rzeczy. Na przykład jest doradca, który często wyjeżdża na posiedzenia komisji oceny projektów, a to są spotkania cykliczne raz w tygodniu i ja muszę wziąć pod uwagę, że jak on wyjechał w miesiącu siedem czy piętnaście razy, to on to zrobił kosztem innych działań. (…) ale ja wiem, z czego to wynika, bo ja wiem, że on ma inne dodatkowe działania[68].

2.2.4.6 Zaplecze lokalowe i sprzęt techniczny

Do zasobów, do których swobodny dostęp zadeklarowało przeszło 90% doradców zawodowych uczestniczących w badaniu ankietowym, należą komputer z oprogramowaniem do edycji dokumentów tekstowych (wskazany przez 98% respondentów – 400 z 409), drukarka (97% – 395 z 409), łącze internetowe (95% – 387 z 409) oraz telefon (94% – 382 z 409) – porównaj Wykres 11.

Biorąc pod uwagę dane na temat dostępności zasobów – uzyskane w badaniu ankietowym doradców zawodowych – oraz informacje dotyczące znaczenia poszczególnych zasobów w procesie świadczenia usług z zakresu poradnictwa zawodowego – uzyskane w badaniu przeprowadzonym metodą studium przypadku – za stosunkowo najpoważniejsze można uznać ograniczenia lokalowe. Pokój umożliwiający odbywanie indywidualnych rozmów znalazł się wśród zasobów, do których swobodny dostęp zadeklarował najniższy odsetek ankietowanych doradców zawodowych – 71% (293 z 409). Doradcy zawodowi z jednostek PSZ objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, zwracali uwagę na uciążliwości wynikające z braku takich pomieszczeń. Przeprowadzenie rozmowy z klientem bez obecności osoby trzeciej często wymaga zmiany stanowiska pracy przez innego doradcę zawodowego lub pośrednika pracy:

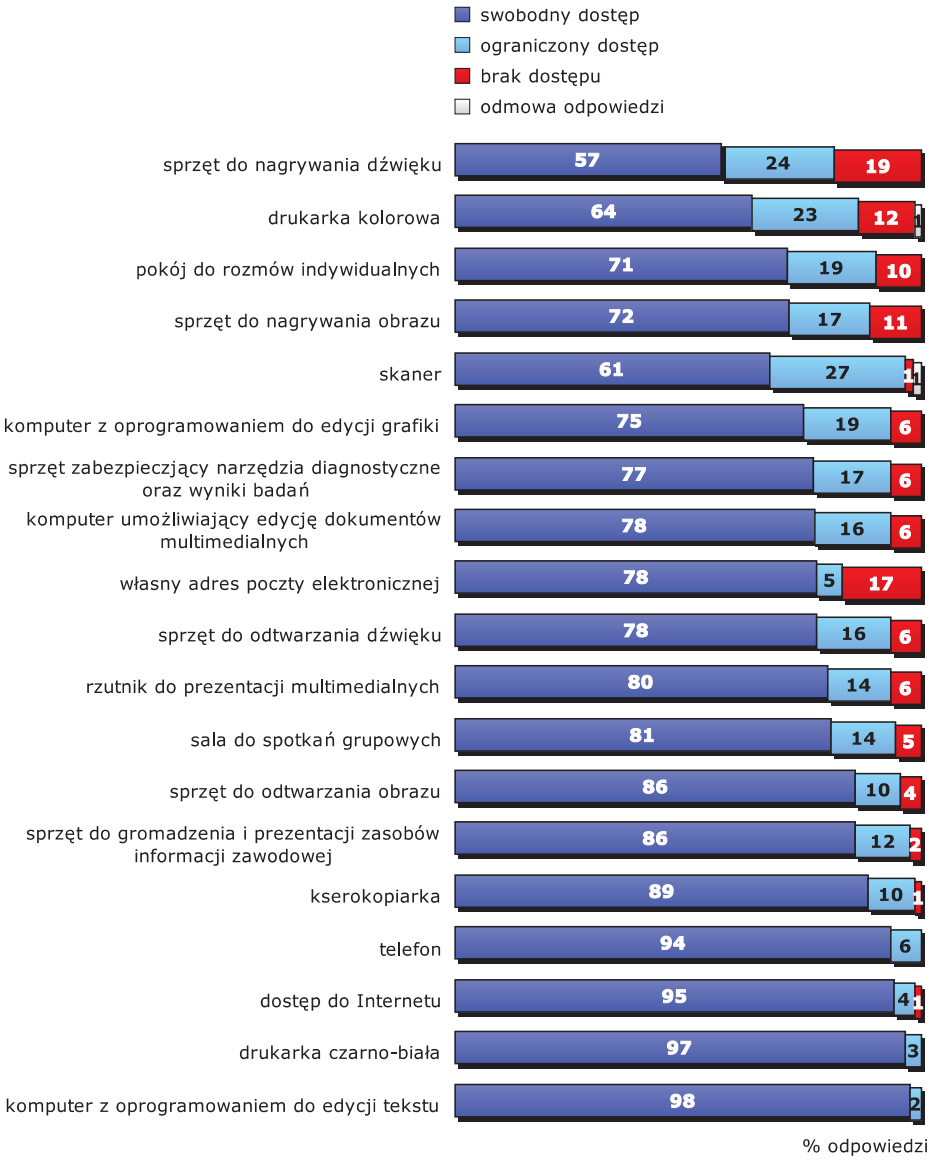
Potrzebny [jest] lokal, bo sytuacja nieraz jest taka, że bezrobotny czy doradca chciałby z tym pracodawcą porozmawiać w cztery oczy i nie ma gdzie. I w sumie ten doradca, który będzie prowadził rozmowy czy z bezrobotnym, czy z pracodawcą, to idzie na koniec sali, a tamci [inni doradcy] idą na drugi koniec. Nie jest to komfortowa sytuacja i nie może się dana osoba przed tym doradcą otworzyć, no bo chciałaby indywidualnie porozmawiać[69].

Nieco mniejszym problemem wydaje się ograniczona dostępność sal umożliwiających prowadzenie spotkań grupowych. Swobodny dostęp do takich sal miało 81% (331 z 409) ankietowanych doradców zawodowych – porównaj Wykres 11.

[68] IDI z kierownikiem CIiPKZ.
[69] IDI z kierownikiem PUP.

Wykres 11:

Dostępność zasobów technicznych i lokalowych: Jakie zasoby ma P. obecnie (stan na dzień 31 V 2007 roku) do swojej dyspozycji w miejscu pracy? [N=409]



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Wyposażenie w podstawowy sprzęt techniczny – komputery, drukarki, a także sprzęt do odtwarzania i nagrywania dźwięku i obrazu – nie budziło zastrzeżeń doradców zawodowych zatrudnionych w jednostkach objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku. Opinie tej grupy respondentów oddaje następująca wypowiedź:

> *Wyposażeniowo – wiadomo, że trzeba dążyć do czegoś lepszego, ale dysponujemy w miarę niezłymi warunkami. Z usprzętowieniem akurat w urzędach pracy nie ma problemu, jeżeli chodzi o sprzęt informatyczny. Sprzęty dodatkowe, rzutniki multimedialne i takie rzeczy, też są, bo to jest z funduszu pracy kupowane. Tu nie ma potrzeby zbytniego poszerzania, bo jest to systematycznie dofinansowywane. Na to środki są*[70].

2.2.4.7 Narzędzia diagnostyczne, materiały, opracowania

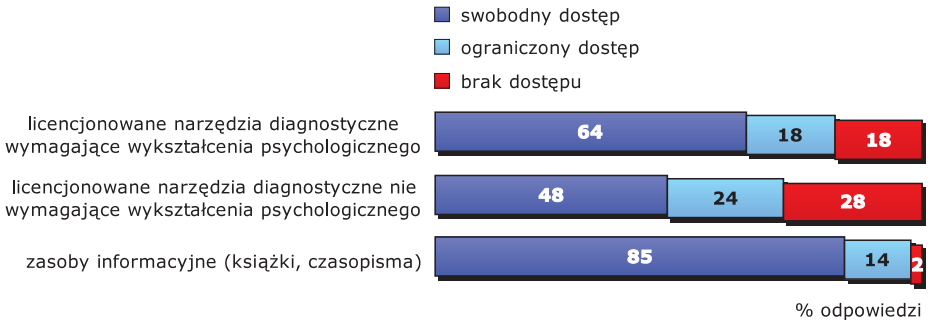
Zasobami, do których stosunkowo wielu doradców zawodowych nie ma dostępu, lub ma jedynie ograniczony dostęp, okazały się licencjonowane narzędzia diagnostyczne, zwłaszcza takie, których stosowanie nie wymaga wykształcenia psychologicznego. Swobodny dostęp do tego rodzaju narzędzi miało 48% (195 z 409) doradców zawodowych, którzy uczestniczyli w badaniu ankietowym. Swobodny dostęp do licencjonowanych narzędzi diagnostycznych, których stosowanie wymaga wykształcenia psychologicznego, miało natomiast 64% (28 z 44) doradców zawodowych posiadających takie wykształcenie. W porównaniu z licencjonowanymi narzędziami diagnostycznymi, książki i czasopisma poświęcone poradnictwu zawodowemu można uznać za powszechnie dostępne – swobodny dostęp do tego rodzaju zasobów informacyjnych miało 85% (348 z 409) ankietowanych doradców.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 12.

[70] IDI z dyrektorem PUP.

Wykres 12:

Dostępność narzędzi diagnostycznych i zasobów informacyjnych: Jakie zasoby ma P. obecnie (stan na dzień 31 V 2007 roku) do swojej dyspozycji w miejscu pracy? [N=44 / N =409[71]]



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Problemem jest nie tylko ograniczony dostęp do narzędzi diagnostycznych, ale także ograniczona przydatność narzędzi, którymi dysponują obecnie doradcy, do przeprowadzania doboru pracowników. Narzędzia te służą w większości do rozpoznawania preferencji i zainteresowań zawodowych osób bezrobotnych i poszukujących pracy, nie są natomiast przeznaczone do stosowania w procesie doboru kadr:

> *[Brakuje] testów kompetencji. My zajmujemy się raczej badaniem preferencji a nie predyspozycji. I nie mamy czegoś takiego, co by weryfikowało kompetencje. Pracodawcy bardzo często podchodzą do takiej weryfikacji przynosząc testy wykonaniowe, zręcznościowe. To, czym dysponuje doradca zawodowy w Wojewódzkim Urzędzie Pracy to jest taki ubogi zestaw, mamy jeden test inteligencji, który jest dla grup a nie osób indywidualnych, a z takich testów wykonaniowych mamy baterie testów uzdolnień ogólnych wykorzystywane niegdyś w wojsku, ale tym może się posługiwać tylko osoba z wykształceniem psychologicznym, ale to też nie jest specjalnie pomocne w odniesieniu do innych stanowisk niż techniczne[72].*

Doradcy zwracają uwagę, że narzędzia diagnostyczne, którymi dysponują (na przykład test inteligencji APIS), są pomocne w ogólnym określeniu poziomu

[71] W przypadku „licencjonowanych narzędzi diagnostycznych wymagających wykształcenia psychologicznego" jako podstawę oprocentowania przyjęto liczbę ankietowanych doradców zawodowych posiadających takie wykształcenie, natomiast w przypadku dwóch pozostałych rodzajów zasobów, przedstawionych na wykresie, podstawą oprocentowania była liczba wszystkich ankietowanych doradców.

[72] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

kompetencji kandydatów, ale nie pozwalają na dostatecznie precyzyjne opisanie ich predyspozycji i umiejętności w odniesieniu do konkretnego stanowiska. Zgodnie z opinią wyrażoną przez jednego z doradców:

> *Test inteligencji, APIS, mógłby być jakimś identyfikatorem takiego wyjściowego poziomu możliwości intelektualnych konkretnych osób, tudzież określania gdzie, w jakiej sferze [ich potencjał] jest wyższy a w jakiej niższy, ale to sięga raczej podstaw a nie konkretów, czyli [pozwala stwierdzić] że dana osoba „może mieć" zdolności, a nie, że „ma". Potrzebne by było coś, co jest stopniowalne w schodzeniu do poziomu wykonania, czyli dajmy na to, że dana osoba potrafi ująć ileś elementów przestrzeni, ale również potrafi tą przestrzenią operować, coś w niej zrobić. [Przydatne byłyby testy] podobne do testów inteligencji, ale jednak zapewniające szersze możliwości wykonaniowe*[73].

Przeważnie doradcy zawodowi uczestnicząc w doborze kandydatów opierają się nie na wynikach testów, lecz na przeprowadzonej z nimi pogłębionej rozmowie.

Oprócz testów, doradcy wykorzystują w pracy także inne narzędzia, takie jak na przykład katalogi zawodów, zawierające opis wykonywanych na danym stanowisku czynności, wymaganych kompetencji oraz możliwości przekwalifikowania.

W trakcie przeprowadzanych rozmów doradcy zwracali uwagę na brak narzędzi służących do precyzyjnego zdiagnozowania oczekiwań pracodawców zainteresowanych uzyskaniem pomocy w doborze pracowników. Tego rodzaju narzędziem mogłaby być ankieta zawierająca zestaw pytań, dzięki którym możliwe byłoby dokładne zidentyfikowanie oczekiwań pracodawców wobec poszukiwanego pracownika oraz wymagań, które należałoby sformułować na dane stanowisko pracy. Według przewidywań jednego z uczestniczących w badaniu doradców zawodowych, brak narzędzia służącego do precyzyjnej identyfikacji wymagań pracodawców wobec kandydatów do pracy będzie bardzo odczuwalny, gdy zaczną obowiązywać przepisy rozporządzenia w sprawie standardów usług rynku pracy"[74], przewidujące udzielanie pomocy pracodawcom w określaniu wymagań w sposób bardziej intensywny, niż obecnie:

> *Druga sprawa to jest identyfikacja potrzeb pracodawcy oraz zapoznanie się lub pozyskanie informacji w szczególności o profilu działania pracodawcy, specyfice produkcji, usług warunkach pracy i zatrudnienia. Nie ma [w standardach usług*

[73] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

[74] Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2007r w sprawie standardów usług rynku pracy, PSZ miały czas na dostosowanie się do standardów do 30 czerwca 2008 r.

rynku pracy] mowy o narzędziach, w jaki sposób miałoby się to odbywać. Firmy zajmujące się doradztwem personalnym budują gigantyczne narzędzia, zajmują się latami tym, żeby wypracować sobie jakieś narzędzia, a tutaj [w standardach] jest hasło. To jest moim zdaniem życzeniowe, dlatego że przy porywaniu się na tego typu identyfikację potrzeb trzeba mieć co najmniej przygotowane zaplecze do tego typu działań. Ustalenie zakresu i form współpracy, po czym określenie wymagań niezbędnych i wymagań pożądanych dla pracowników na stanowisku zgłaszanym w ofercie pracy, w szczególności kwalifikacji, umiejętności, predyspozycji psychofizycznych. (...) tutaj trzeba by było zrobić coś takiego, co byłoby opisem stanowiska pracy, ale w miarę szczegółowo odnosiło się do konkretnej instytucji (...). I tutaj potrzebne są odpowiednie ankiety, odpowiednio przeszkolona osoba, która dostrzeże istotne fakty, będzie potrafiła wyłonić to, co jest najważniejsze[75].

2.2.4.8 Osoby bezrobotne i poszukujące pracy

Również osoby bezrobotne i poszukujące pracy, zarejestrowane w PUP lub będące klientami CIiPKZ, mogą być rozpatrywane jako szczególny „zasób" tych instytucji, wpływający na ich zdolność do świadczenia pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy.

Oczywistym warunkiem przeprowadzania doboru pracowników spośród osób bezrobotnych lub poszukujących pracy, zarejestrowanych w PUP lub będących klientami CIiPKZ, jest występowanie wśród nich osób, które mogą być rozważane jako kandydaci na dane stanowisko. Pracownicy instytucji PSZ objętych badaniami zauważają, że coraz trudniej jest im dobierać kandydatów dla pracodawców, ze względu na zmniejszenie się liczby osób bezrobotnych i poszukujących pracy, jakie nastąpiło na przestrzeni ostatnich dwóch lat, w tym zwłaszcza wyrejestrowywanie się, w związku ze znalezieniem pracy, przez osoby dysponujące kompetencjami poszukiwanymi przez pracodawców.

Doradcy zawodowi uczestniczący w badaniu ankietowym wskazywali, że najczęstszym powodem niezrealizowania przez nich usługi z zakresu doboru pracowników dla pracodawców były problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów – powód ten wskazał prawie co drugi (47% – 18 z 38) spośród doradców, którzy stwierdzili, że usługa polegająca na udzieleniu pracodawcy pomocy w doborze pracowników co najmniej raz nie doszła do skutku – porównaj Wykres 13.

[75] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

Wykres 13:

Wskazane przez doradców zawodowych powody niezrealizowania przez nich usługi z zakresu doboru kandydatów na stanowisko pracy, przygotowanie zawodowe lub staż [N=38]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że zdarzyło się, że pracodawca zainteresował się skorzystaniem z pomocy doradcy zawodowego w doborze kandydata na stanowisko pracy, przygotowanie zawodowe lub staż, ale ostatecznie usługa nie została przeprowadzona; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Doradcy zawodowi z instytucji objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku zgodnie przyznają, że wśród bezrobotnych, którzy pozostają obecnie w rejestrach urzędów pracy, dominują osoby, których aktywizacja zawodowa jest trudna i wymaga intensywnej pracy doradców zawodowych.

W przypadku osób o kwalifikacjach umożliwiających jedynie wykonywanie prac prostych, przedmiotem ewentualnej oceny, dokonywanej przez doradcę zawodowego, jest w zasadzie wyłącznie motywacja do pracy[76]. Zakres pomocy udzielanej przez doradców zawodowych w doborze kandydatów jest zatem ograniczony również z tego względu, że wśród osób bezrobotnych i poszukujących pracy, będących klientami PSZ, znaczną grupę stanowią osoby nisko wykwalifikowane. Na koniec pierwszego półrocza 2007 roku 18% bezrobotnych stanowiły osoby bez zawodu, a dalszych 11% – pracownicy przy pracach prostych[77];

[76] Doradcy w badaniu studium przypadku wspominali również o sprawdzaniu zdolności manualnych, jednak tego rodzaju sprawdziany były przeprowadzane przez pracodawców, doradcy występowali jedynie w roli obserwatorów.

[77] Porównaj: „Informacja o bezrobotnych według grup zawodów i specjalności w I półroczu 2007 roku", „Bezrobotni oraz oferty pracy według zawodów i specjalności".

kwalifikacje osób bezrobotnych należących do pozostałych „wielkich grup zawodowych”[78] są często zdezaktualizowane.

Zarówno z wypowiedzi pracowników PUP i CIiPKZ, jak i z wypowiedzi pracodawców korzystających z usług tych instytucji, wynika, że kluczową cechą braną pod uwagę przy dobieraniu kandydata spośród osób bezrobotnych lub poszukujących pracy jest motywacja:

> *Jeżeli to są pracownicy produkcyjni czy pracownicy najniższego szczebla to wtedy już nawet nie są ważnie kwalifikacje, bo [jeśli] ktoś ma chęć do pracy, niech to będzie osoba nawet, która nigdy nie pracowała w danej branży, ale jeśli tylko będzie chciała pracować, to oni [pracodawcy] zrobią wszystko, żeby tylko ta osoba chciała przyjść do nich, oni ją przyuczą, nauczą, pokażą, co trzeba robić*[79].

Zwracanie szczególnej uwagi na motywację jest związane z przekonaniem, że osoby zarejestrowane w PUP często nie są faktycznie zainteresowane podjęciem pracy, a jedynie stworzeniem pozorów jej poszukiwania w celu zachowania statusu osoby bezrobotnej i związanych z nim świadczeń socjalnych:

> *Mnóstwo klientów, którzy rejestrują się w powiatowym urzędzie pracy jest tam z powodu socjalnych potrzeb, to jest takie wręcz przekleństwo urzędów, że fakt bycia zarejestrowanym w urzędzie jest formalnym potwierdzeniem dla Miejskiego czy Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej, że ten człowiek rzeczywiście poszukuje pracy i może otrzymać zasiłek. I teraz klient opieki społecznej otrzymuje informacje, że może uzyskać pomoc, o ile zarejestruje się w urzędzie to robi to, po czym pośrednik ma obowiązek aktywizować taką osobę, która się zarejestrowała i wysyła ją do jednego pracodawcy, drugiego, trzeciego, po czym się okazuje, że ta osoba jest faktycznie zainteresowana [wyłącznie] otrzymywaniem pomocy. I co ma taki pracodawca z takim człowiekiem zrobić, skoro on nie chce podjąć tej pracy? Więc go odsyła z kwitkiem. Tam się odbywa pewien dramat, bo ten człowiek, który trafia do tego pracodawcy, musi tak wymanewrować sytuację, żeby ten pracodawca nie napisał przypadkiem, że on nie chce podjąć pracy*[80].

Pracodawców utwierdzają w tym przekonaniu spotkania z kandydatami do pracy skierowanymi przez PUP, którzy w rzeczywistości wcale nie chcą jej podjąć. O takich doświadczeniach pracodawcy opowiadali ze szczególną irytacją:

> *Teraz pytanie, czy osoba chciałaby pracować, czy osoba nie szuka pracy. To jest inny problem, na który urzędy pracy już nie mają wpływu.*

---

[78] Porównaj: Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. Nr 265, poz. 2644).

[79] IDI z pośrednikiem pracy PUP.

[80] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

Czyli może być tak, że ktoś przychodzi, a tak naprawdę nie bardzo chce?

Dokładnie, tak często się zdarza. Urzędy pracy wysyłają nam ludzi, a okazuje się, że po prostu ten pan przyszedł podbić taką kartę, czy tam co oni dostają, i dziękuję[81].

Pod względem szczególnego „zasobu", jaki dla instytucji PSZ stanowią osoby bezrobotne i poszukujące pracy, sytuacja CIiPKZ różni się korzystnie od sytuacji PUP. Najważniejsza różnica wynika z faktu, że współpraca osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy z CIiPKZ nie stanowi warunku otrzymywania przez nią jakichkolwiek świadczeń socjalnych, jest zatem w pełni dobrowolna. O tym, jak duże znaczenie ma to dla pracodawców, świadczy wypowiedź jednego z nich:

No dla mnie podstawową kwestią to jest to czy ktoś chce pracować przede wszystkim, jeżeli ktoś chce pracować to wykazuje większe zaangażowanie i mu się chce, jeśli ktoś przychodzi z przymusu, to nawet jeżeli zostaje zatrudniony, to bardzo szybko się zwalnia albo porzuca pracę, więc na razie z tych osób które były tutaj polecane [przez CIiPKZ] no to były osoby, które rzeczywiście chciały pracować[82].

W przypadku współpracy pomiędzy pracodawcami a CIiPKZ w zasadzie nie występuje problem braku autentycznej chęci uzyskania pracy przez osoby bezrobotne, który zdecydowanie negatywnie wpływa na współpracę pracodawców z PUP:

My tutaj działamy dobrowolnie, i nigdy nikogo nie zmuszamy do pójścia do jakiegoś pracodawcy, możemy tylko sugerować i zachęcać, jeżeli wiemy, że warto. Do nas trafiają tacy [klienci], którzy naprawdę aktywnie szukają pracy. To nie są tacy bezrobotni, jak w urzędzie powiatowym, że on ma termin i on jest zarejestrowany, że jest, bo musi być, bo korzysta z Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej i MOPS tak sobie życzy, a tak naprawdę to on za bardzo nie szuka pracy i mu nie zależy na tym, żeby ją znaleźć. I wtedy taka osoba do nas raczej nie trafia, bo przychodzą do nas ludzie dobrowolnie, sami, nie pod żadnym przymusem. Jeżeli już (...) angażuje się w to poszukiwanie pracy, to dobrowolnie przychodzi do nas[83].

Brak wymogu rejestrowania się w CIiPKZ przez osoby poszukujące pracy sprawia, że do CIiPKZ, inaczej niż do PUP, trafiają nieomal wyłącznie osoby autentycznie zainteresowane znalezieniem zatrudnienia. Doradcy z CIiPKZ przyznawali, że brak konieczności udzielania porad osobom bezrobotnym, które w rzeczywistości nie poszukują zatrudnienia, znacznie ułatwia ich pracę:

[81] IDI z pracodawcą z firmy średniej wielkości, świadczącej usługi ochroniarskie.
[82] IDI z pracodawcą z dużej firmy (zatrudniającej powyżej 250 pracowników), działającej w branży handlowej.
[83] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

My mamy ten większy komfort, że osoba, klient, który przychodzi do nas, on to już czuje na wejściu, po wyjściu też wie, że ten komfort porady jest o wiele lepszy niż w powiatowym urzędzie pracy. Bo tutaj można poświęcić klientowi dwie godziny, w powiatowym urzędzie pracy jest mniej doradców, jest ta presja, że czeka następny klient. Z drugiej strony w niektórych urzędach może być właśnie to dążenie do tego, żeby jak największą ilość klientów obsłużyć. Bo ważniejsza jest właśnie liczba, niż jakość i efekt końcowy. U nas jest ten komfort, że właśnie klient wie, że zostanie obsłużony od początku do końca, że można mu dużo uwagi poświęcić, zostanie potraktowany bardziej podmiotowo, niż w powiatowym urzędzie pracy, gdzie dochodzą jeszcze te aspekty związane ze skierowaniem, jeżeli nie przyjdę to jakieś sankcje. A tu nie ma sankcji, tu jest dobrowolność. I jeżeli klient chce być obsłużony, nawet wręcz wymagane jest poświęcenie większej ilości czasu dla tego klienta[84].

2.2.4.9 Relacje z pracodawcami

Do zasobów wpływających na możliwość świadczenia pomocy pracodawcom w doborze kandydatów należy zaliczyć także zdolność urzędów pracy do nawiązywania i podtrzymywania relacji z pracodawcami.

W przypadku PUP nawiązywaniem kontaktów z pracodawcami zajmują się zwykle pośrednicy pracy i to oni są odpowiedzialni za pozyskiwanie do współpracy nowych pracodawców oraz utrzymywanie kontaktu z dotychczasowymi klientami. W jednym z PUP, objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, taką działalnością zajmował się pracownik zatrudniony na stanowisku „pośrednika pracy do spraw marketingu". Jego zadaniem była szeroka promocja usług urzędu pracy wśród lokalnych pracodawców oraz wyszukiwanie informacji o nowych miejscach pracy. W trzech pozostałych PUP, objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, działania z zakresu pośrednictwa pracy ograniczały się do realizacji zgłaszanych przez pracodawców ofert.

Ciekawą inicjatywą jednego z PUP, służącą podtrzymywaniu relacji urzędu pracy z pracodawcami, jest organizowany corocznie konkurs, do którego zakwalifikowane zostają firmy, które w poprzednim roku zatrudniły najwięcej osób na stanowiska zgłoszone w ofertach pracy złożonych w PUP. Następnie czytelnicy lokalnej prasy mogą wybrać przedsiębiorcę, który otrzymuje symboliczny tytuł Najlepszego Pracodawcy oraz prawo do wykorzystywania tego tytułu w materiałach promocyjnych firmy. Nagroda przyznawana jest podczas uroczystej gali, bezpośrednio przed świętami Bożego Narodzenia. Zasadniczym celem konkursu jest zacieśnianie kontaktów ze współpracującymi z PUP pracodawcami:

[84] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

Teraz będzie czwarta edycja [konkursu]. Czytelnicy głosują. Kontakt z pracodawcami jest podtrzymywany. Wszyscy są zapraszani na rozdanie tych nagród. Każdy [pracodawca] dostaje pamiątkowy dyplom [uczestnictwa w konkursie]. Poza tym, pracodawców, którzy trafiają do nas, zapraszamy na targi pracy. (...) Także w ten sposób podtrzymujemy znajomość [85].

Żaden z dwóch CIiPKZ, objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, nie prowadzi obecnie intensywnych działań zmierzających do nawiązywania nowych kontaktów z pracodawcami, natomiast oba kontynuują współpracę z dotychczasowymi partnerami. Oba CIiPKZ większą aktywność w zakresie udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników przejawiały w przeszłości. W przypadku jednego z CIiPKZ nawiązaniu relacji z pracodawcami sprzyjała ścisła współpraca ówczesnej kierowniczki Centrum z regionalną organizacją zrzeszającą pracodawców. Pozwoliło to wypromować usługę wśród pracodawców i przyczyniło się do jej rozwoju:

Skąd się wzięła idea współpracy z pracodawcami odnośnie tego doradztwa? Był taki moment, że nasza przełożona współpracowała z tutejszą organizacją zrzeszającą pracodawców i to był też moment, kiedy ona prezentowała usługi Centrum na forum tej federacji i stamtąd pojawili się pracodawcy, którzy usłyszeli, że my oferujemy tego rodzaju usługę. I to był taki zaczep, i potem już generalnie dialog, który się toczył między nami, a tą instytucją owocował jakimiś sugestiami, albo rozmową z kandydatami, których oni mieli. To nie ma takiej reguły czy klucza, który wskazywałby, że tylko nasi kandydaci, czy osoby z zewnątrz, tylko taki mix[86].

Aktualnie, gdy CIiPKZ skoncentrowane są na realizacji innych zadań, niż świadczenie pomocy pracodawcom w doborze pracowników, podtrzymywanie relacji z pracodawcami polega na przypominaniu im o usłudze świadczonej przez doradców zawodowych:

Raz w roku wysyłamy do pracodawców informację, że oferujemy takie usługi. Że Centrum dokonuje naboru pracowników uwzględniając ich cechy psychofizyczne, że rekrutacja jest taka wyselekcjonowana. Pracodawcy wiedzą [o tym] głównie z naszych pism, które do nich wysyłamy[87].

Oba CIiPKZ, objęte badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, posiadają grono klientów, z którymi współpracują cyklicznie od lat. Stała współpraca sprzyja nawiązywaniu trwałych relacji pomiędzy pracodawcami a dorad-

[85] IDI z doradcą zawodowym PUP.
[86] IDI z doradcą zawodowym PUP.
[87] IDI z doradcą zawodowym / kierownikiem CIiPKZ.

cami zawodowymi, co przekłada się na lepszą znajomość wzajemnych oczekiwań i umożliwia doradcom zawodowym efektywne świadczenie – z jednej strony – pomocy pracodawcom w doborze kandydatów, z drugiej zaś – pomocy osobom poszukującym pracy w jej znalezieniu. Na przykład, gdy do CIiPKZ trafia osoba, która w opinii doradcy zawodowego mogłaby się sprawdzić u pracodawcy, z którym doradcę łączy długotrwała współpraca, to niezależnie od zgłoszonego zapotrzebowania, doradca zawodowy stara się doprowadzić do spotkania kandydata z tym pracodawcą. Oto relacja na ten temat uczestniczącej w badaniu kierowniczki działu kadr hipermarketu:

> *[Doradca] dzwoni i pyta: „Pani Beato, czy nie ma pani akurat czegoś dla młodej dziewczyny w [pracy] biurowej?", albo: „mam fajnego pana, chciałby pracować na magazynie albo w ochronie, czy nie ma akurat [miejsca]?". [Doradca] z doświadczenia wie, że to, że ja podam jakąś ofertę, to nie znaczy, że ja nie mam na bieżąco jakichś innych [ofert] jeszcze, wiec często dzwoni do mnie i pyta, czy właśnie czegoś nie mam. Podaje mi imię i nazwisko tego pana lub tej pani i ja wtedy wiem, że jest to osoba z polecenia jakby tego Centrum*[88]*.*

Podtrzymywaniu relacji z pracodawcami służy także podział pracy, zgodnie z którym jeden z doradców CIiPKZ specjalizuje się w kontaktach z tą grupą klientów. Takie rozwiązanie, sprzyjające utrzymywaniu stałej i regularnej współpracy, jest doceniane przez pracodawców. Kierownik rekrutacji w agencji zatrudnienia, która od 2004 roku systematycznie współpracuje z CIiPKZ, podkreślał, że wprawdzie generalnie nie ufa ocenie przeprowadzonej przez personel urzędów pracy i woli oceniać kandydatów samodzielnie, jednak ma zaufanie do doboru przeprowadzonego przez pracownika CIiPKZ, ze względu na długotrwałą współpracę z tym doradcą.

2.2.5 Informowanie o usłudze

Badanie ankietowe doradców zawodowych zatrudnionych w PUP, CIiPKZ oraz MCK pokazuje, że do najpowszechniej stosowanych sposobów informowania pracodawców o pomocy w doborze pracowników, którą mogą uzyskać od doradców zawodowych, należy zamieszczanie informacji na ten temat na stronie internetowej urzędu (sposób wskazany przez 61% respondentów: 249 z 409), albo w dostępnych w urzędzie ulotkach lub broszurach (sposób wskazany przez 54% respondentów: 219 z 409).

[88] IDI z pracodawcą z dużej firmy (zatrudniającej powyżej 250 pracowników), działającej w branży handlowej.

W powiadamianiu pracodawców o możliwości uzyskania pomocy doradców zawodowych w doborze pracowników istotną rolę odgrywają spotkania indywidualne z pośrednikami pracy (sposób wskazany przez 59% badanych: 243 z 409) lub doradcami zawodowymi (sposób wskazany przez 42% respondentów: 171 z 409) oraz grupowe, w tym podczas targów pracy (sposób wskazany przez 47% respondentów: 191 z 409).

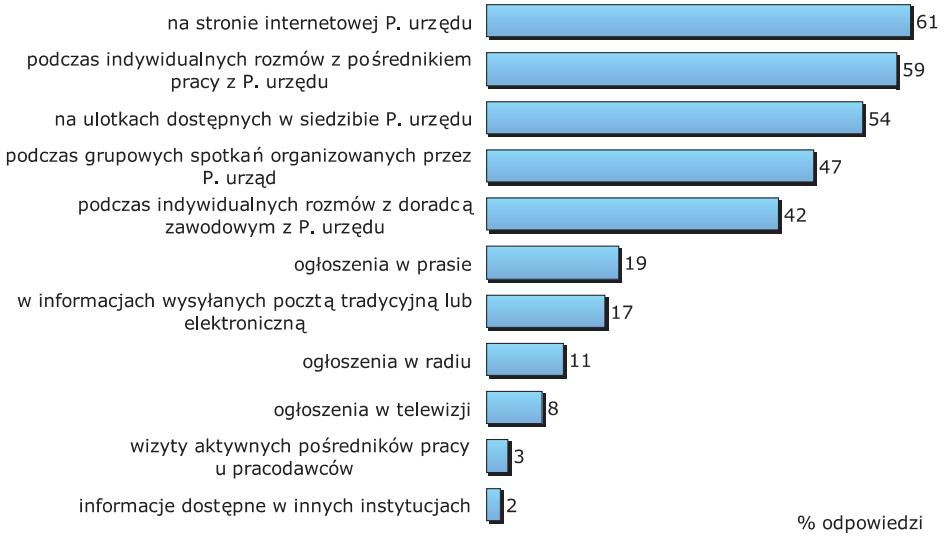
Oferta w zakresie poradnictwa zawodowego dla pracodawców przez część badanych instytucji była również przedstawiana w mediach: w prasie (przez 19% – 79 z 409 badanych instytucji), a także w programach radiowych (przez 11% – 44 z 409 badanych instytucji) oraz telewizyjnych (przez 8% – 34 z 409 badanych instytucji). Blisko jedna piąta (17% – 70 z 409) badanych instytucji PSZ i OHP informacje o możliwości skorzystania z pomocy w doborze kandydatów przesyłała pracodawcom pocztą tradycyjną lub elektroniczną.

Odpowiedzi respondentów na temat sposobów informowania pracodawców o świadczonej przez doradców zawodowych pomocy w doborze pracowników przedstawia Wykres 14.

Wykres 14:

Sposoby informowania pracodawców o pomocy w doborze pracowników: W jaki sposób informacje o pomocy w doborze pracowników, świadczonej przez doradców zawodowych z P. urzędu, były przekazywane pracodawcom, w okresie od 1 I 2006 do 31 V 2007 roku? [N=409]

(Łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Uzupełnieniem uzyskanych w badaniu ankietowym danych na temat działań informacyjnych prowadzonych przez jednostki PSZ i OHP, są wyniki badania wybranych instytucji PSZ metodą studium przypadku. Jednostki PSZ, objęte tym badaniem, wprawdzie udostępniały pracodawcom informacje o możliwości skorzystania z pomocy doradców zawodowych w doborze kandydatów do pracy, jednak żadna z nich nie realizowała kompleksowej strategii promowania tej usługi. W przeszłości usługa polegająca na pomocy pracodawcom w doborze pracowników była przez CIiPKZ promowana intensywniej, niż przez PUP, jednak w momencie badania CIiPKZ nie informowały już o niej tak aktywnie, jak w latach poprzednich:

> *Naszą ambicją przed laty było propagowanie tego programu doboru kadr i realizowanie go w takim szerokim zakresie. (…) Nie robimy już czegoś takiego, co kiedyś proponowaliśmy, że na przykład wysyłamy maile do pracodawców, bo raz taka akcja poszła, zasięg wielki, są to koszty, jest to dla nas nakład pracy*[89].

Do sposobów przedstawiania oferty w zakresie poradnictwa zawodowego dla pracodawców, które zostały wskazane przez ponad połowę ankietowanych doradców zawodowych, należało prezentowanie jej na stronie internetowej urzędu oraz w wykładanych w jego siedzibie ulotkach, a w przybliżeniu co piąty respondent jako sposób upowszechniania informacji o usłudze podał publikowanie ich w prasie.

Analiza informacji publikowanych przez PUP, które zostały objęte badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, wskazuje, że informacje te w większości były adresowane do osób bezrobotnych. Z kolei informacje skierowane do pracodawców koncentrowały się na możliwości skorzystania z takich form współpracy jak staże, przygotowanie zawodowe, prace interwencyjne lub dofinansowanie wyposażenia stanowiska pracy. Teksty ogłoszeń zamieszczanych z inicjatywy urzędów w lokalnej prasie stosunkowo szczegółowo prezentowały korzyści, jakie mogą uzyskać pracodawcy decydując się na przyjęcie pracownika na staż lub przygotowanie zawodowe – na przykład:

> *Szanowny Pracodawco, jeśli chcesz zatrudnić nowego pracownika, a wcześniej przeszkolić, nie ponosząc kosztów, zapraszamy do składania wniosków o przygotowanie zawodowe dla osób powyżej 25 roku życia. W myśl ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, pracodawca korzystający z programu nie ponosi kosztów „zatrudnienia", a PUP wypłaca osobom bezrobotnym co miesiąc stypendium w wysokości zasiłku dla bezrobotnych, tj. 697 zł brutto*[90].

[89] IDI z doradcą zawodowym/kierownikiem CIiPKZ.
[90] Ogłoszenie PUP zamieszczone w lokalnej gazecie (wydanie z 26 lipca 2005 roku).

Tymczasem informacje o pomocy świadczonej przez doradców zawodowych w doborze pracowników zwykle sprowadzały się do krótkiego wyliczenia jej elementów. W ulotce skierowanej do pracodawców można przeczytać na przykład:

> *Poradnictwo zawodowe [to] pomoc w doborze pracownika odpowiadającego wymogom stanowiska pracy poprzez przeprowadzanie wstępnych rozmów kwalifikacyjnych, doradztwo w trakcie giełd pracy, badanie preferencji i predyspozycji zawodowych kandydatów do pracy*[91].

Na etapie badania wybranych instytucji rynku pracy metodą studium przypadku nie zetknęliśmy się z materiałami, które w szczególny sposób zachęcałyby pracodawców do korzystania z usług z zakresu poradnictwa zawodowego lub informacji zawodowej.

Z badania ankietowego doradców zawodowych wynika, że jednym z dwóch najbardziej powszechnych sposobów powiadamiania pracodawców o możliwości skorzystania z pomocy doradców zawodowych w doborze pracowników, jest przekazywanie informacji na ten temat przez pośredników pracy, podczas indywidualnych rozmów. Wyniki badania przeprowadzonego metodą studium przypadku skłaniają natomiast do wniosku, że pośrednik pracy nie występuje wyłącznie w roli promotora usług świadczonych przez doradcę, lecz pełni także rolę selekcjonera, który może ograniczać dostęp pracodawców do pomocy udzielanej przez doradcę zawodowego.

Trudności z dostępem do usług doradców zawodowych jeden z uczestniczących w badaniu pracodawców relacjonował w następujący sposób:

> *Musiałem rozmawiać z kierownikiem urzędu przekonując go, że dla mnie lepszym rozwiązaniem będzie przeprowadzenie rekrutacji poprzez zespół poradnictwa zawodowego (…) pierwotnie szefowa chciała mi wcisnąć taką opcję: „a czemu się upierasz przy poradnictwie, przecież to jest prosty temat, przepuścimy to przez pośredników pracy". Ja mówię: „nie, nie, nie chcę pośredników, bo…" i tu przedstawiłem argumenty (…)*[92].

Z relacji pracowników PUP wynika, że okolicznościami, które bywają brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o skontaktowaniu pracodawcy z doradcą zawodowym, jest aktualne obciążenie doradcy pracą, perspektywiczność współpracy z danym pracodawcą, a niekiedy również znajomość pracodawcy z pracownikami urzędu pracy.

Pośrednicy pracy w PUP angażują doradców zawodowych w proces doboru zwykle wtedy, gdy realizowana jest tzw. „trudna" oferta pracy, wymagająca

[91] Ulotka: „Informacje dla pracodawców", rozpowszechniana przez PUP.
[92] IDI z pracodawcą z firmy mikro świadczącej usługi z zakresu pośrednictwa finansowego.

znalezienia kandydata charakteryzującego się specyficznymi kwalifikacjami lub w sytuacji, gdy pracodawca nie wie, jakie wymagania sformułować wobec kandydatów. Pośrednicy pracy przeważnie starają się jednak dokonywać doboru bez angażowania doradcy zawodowego, który zazwyczaj jest obciążony pracą związaną z udzielaniem usług doradczych dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy:

> *Jeżeli my wiemy, że to będzie praca polegająca na przylutowaniu jakichś elementów to my też nie musimy w to włączać od razu doradcy, to pośrednik może... Najczęściej, jak przychodzi oferta, to ona trafia do pośrednika. Jeżeli on wie, że on tych ludzi znajdzie i wie, że sam sobie poradzi, to doradca nie jest włączany, no bo on ma dosyć dużo tych spotkań indywidualnych [z bezrobotnymi][93].*

Zaangażowanie doradcy zawodowego w proces doboru pracowników na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy niekiedy wynika z dążenia do nawiązania lub pogłębienia kontaktów z dużymi, znaczącymi na lokalnym rynku firmami. Oto opinia zewnętrznego obserwatora – właściciela agencji zatrudnienia – na temat skłonności PUP do udzielania pomocy w szczególności pracodawcom, którzy są w stanie złożyć liczne oferty pracy:

> *Z dużymi [firmami] współpracuje [urząd pracy] jak najbardziej chętnie, z liczącymi się, poważnymi firmami. [...] nie jest to raczej problem, żeby zorganizować spotkanie [takich pracodawców z kandydatami]. Fakt rekrutacji przez ten zakład nowych pracowników może być bez problemu nagłośniony przez urząd pracy.*
>
> ***Czyli można powiedzieć, że urząd pracy specjalizuje się w takich większych przedsiębiorstwach, w obsłudze większych firm?***
>
> *Raczej tak. (…) my mamy mało klientów, także my [agencja zatrudnienia] po prostu pomagamy raczej tym takim mniejszym firmom, do dziesięciu, dwudziestu osób, może czterdziestu[94].*

Powyższe spostrzeżenie potwierdza opinia doradcy zawodowego z CIiPKZ, który pracował także w PUP, na temat współpracy z pracodawcami, będącymi istotnymi aktorami na lokalnym rynku pracy. Z relacji respondenta wynika, że największą szansę uzyskania pomocy w doborze pracowników mieli przedsiębiorcy, którzy mogli zaoferować liczne oferty pracy, a tym samym przyczynić się do aktywizacji większej liczby osób bezrobotnych. Oto fragment wywiadu ilustrujący powyższe obserwacje:

> *[Pośrednicy pracy] raczej nie kierują [pracodawców do doradców zawodowych]. I ja bym miał tutaj ogromny problem żeby odpowiedzieć, że jeżeli już kieruje, to na*

[93] IDI z zastępcą dyrektora PUP.
[94] IDI z zewnętrznym obserwatorem, właścicielem agencji zatrudnienia.

jakiej zasadzie. Przypuszczam, że w ogóle nie kieruje, dlatego że kontakt pracodawcy z urzędem pracy kończy się na pośredniku. Bywało tak, że w momencie, gdy pojawiał się znaczący pracodawca dla urzędu pracy to w urzędzie pojawiała się akcja na zasadzie „okej, mamy kandydatów, to siądźcie, porozmawiajcie z nimi, żeby to byli tacy klienci jak trzeba".

A co było kryterium tej „znaczącości" [pracodawcy]?

Bliższe osobiste kontakty, to znaczy pracodawca był na tyle znaczący, że oferował czasami te miejsca pracy, które były potrzebne w danym momencie. Czyli współpraca z tym pracodawcą powiatowego urzędu pracy układała się na tyle pomyślnie, że teraz wskazane byłoby dobranie dla tego pracodawcy w miarę odpowiednich kandydatów, a nie wysyłanie jak leci[95]*.*

Niektórzy pracownicy badanych instytucji PSZ wspominali również o przypadkach podejmowania decyzji o zaangażowaniu doradcy zawodowego w pomoc określonemu pracodawcy ze względu na jego znajomość z pracownikami lub kierownictwem urzędu.

Sposobem informowania pracodawców o możliwości skorzystania z pomocy doradców zawodowych w doborze pracowników, wskazanym przez blisko połowę (47% – 192 z 409) doradców, były spotkania grupowe, w tym targi pracy (porównaj Wykres 14). Targi pracy stwarzają możliwość bezpośredniej rozmowy pomiędzy doradcami zawodowymi a pracodawcami. Jeden z doradców zawodowych przedstawia zalety targów w następujący sposób:

My tutaj organizujemy z reguły dwa razy do roku targi pracy, także przy okazji tych targów pracy jest możliwość kontaktu z pracodawcami, porozmawiania, jakie problemy, jakie możliwości, czy firma się rozwija, czy ewentualnie jest potrzebna pomoc ze strony doradcy zawodowego, jacy kandydaci przychodzą, jakiego rodzaju pracowników poszukują pracodawcy i stąd ten kontakt poprzez te targi na nowo odżywa, na nowo przypomina się również i o tej usłudze. Myślę, że bardziej pracodawcy pamiętają [wtedy] o tej usłudze[96]*.*

Targi pracy przez zewnętrznych obserwatorów bywają uznawane za najbardziej widoczny element promocji usług urzędu pracy:

Taką imprezą [promocyjną] są te targi pracy organizowane przez urząd pracy. To jest taka, można powiedzieć, nie impreza tylko spotkanie, o którym wszyscy [pracodawcy] wiedzą, wszyscy są tym zainteresowani. Jest duże zainteresowanie tym wszyst-

[95] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[96] IDI z doradcą zawodowym/kierownikiem PUP.

kim i [to] jest taka, chyba jedyna, bardzo na zewnątrz wychodząca inicjatywa [urzędu pracy], o której jest głośno w mieście i w naszych tych lokalnych publikacjach[97].

W części jednostek PSZ do standardowych sposobów powiadamiania pracodawców o usługach doradców zawodowych należy wysyłanie informacji pocztą. Rozwiązaniem stosowanym przez jedno z badanych CIiPKZ było systematyczne wysyłanie oferty urzędu pracy do firm, których pojawienie się stwierdził pracownik CIiPKZ odpowiedzialny za prowadzenie monitoringu lokalnego rynku pracy. Listę adresatów opracowywano na podstawie artykułów i ogłoszeń prasowych oraz informacji o nowozarejestrowanych firmach, przekazywanych regularnie (raz na kwartał) przez zarząd Specjalnej Strefy Ekonomicznej, działającej na terenie powiatu.

2.3 ZAPOTRZEBOWANIE PRACODAWCÓW NA POMOC W DOBORZE PRACOWNIKÓW ORAZ JEGO UWARUNKOWANIA (ASPEKT POPYTOWY)

2.3.1 Korzystanie z usługi

Porównanie poziomu korzystania (w okresie od stycznia 2006 roku do sierpnia 2007 roku) z usług[98] urzędów pracy i agencji zatrudnienia przez podmioty mikro, małe, średnie i duże, prowadzi do wniosku, że niezależnie od wielkości zatrudnienia, korzystanie z usług urzędów jest znacznie powszechniejsze, niż z usług agencji. Przewaga odsetka pracodawców korzystających z usług urzędów pracy nad odsetkiem korzystających z usług agencji zatrudnienia wśród podmiotów dużych była w przybliżeniu trzykrotna, a w pozostałych grupach, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia – jeszcze większa. Okazuje się również, że z usług instytucji rynku pracy częściej korzystają pracodawcy, u których zatrudniona jest większa liczba pracowników.

W okresie od stycznia 2006 roku do sierpnia 2007 roku z usług urzędu pracy korzystała jedna trzecia (34%) podmiotów mikro, przeszło połowa (53%) małych oraz po około dwie trzecie średnich (65%) i dużych (68%)[99]. W tym samym

[97] IDI z zewnętrznym obserwatorem, dyrektorem organizacji zrzeszającej pracodawców.

[98] W tym przypadku usługi z zakresu pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego rozpatrywano łącznie.

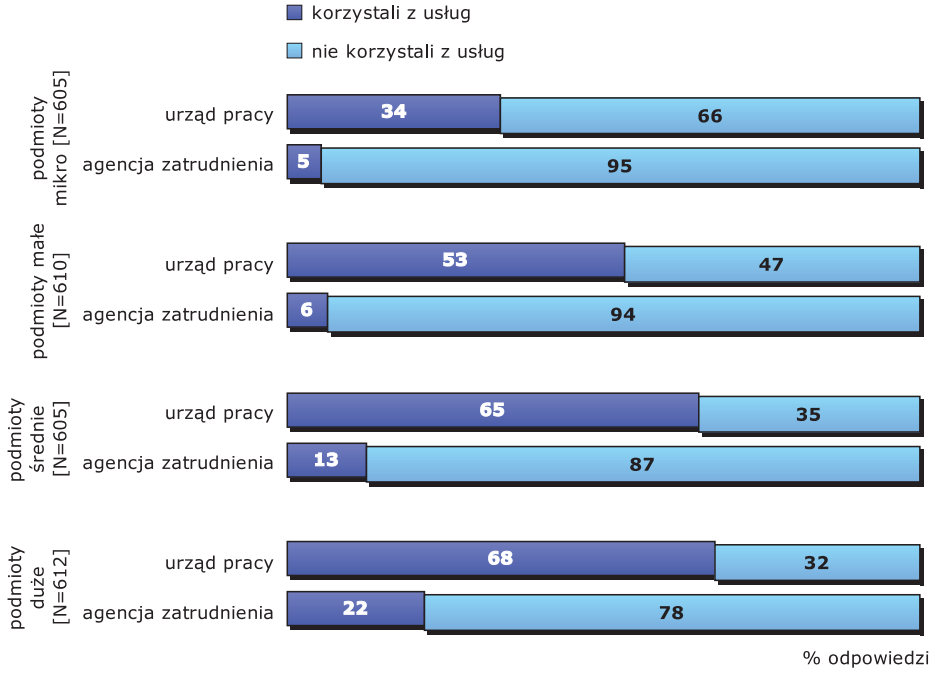
[99] Podmioty mikro oznaczają firmy i instytucje zatrudniające mniej niż 10 osób, podmioty małe – zatrudniające od 10 do 49 osób, podmioty średnie – zatrudniające od 50 do 249 osób, podmioty duże – zatrudniające 250 lub więcej osób.

okresie z usług agencji zatrudnienia korzystał w przybliżeniu co dwudziesty spośród podmiotów mikro (5%) i małych (6%), przeszło co ósmy (13%) średni i przeszło jedna piąta (22%) spośród podmiotów dużych.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 15.

Wykres 15:

Powszechność korzystania z usług instytucji rynku pracy (pośrednictwa pracy lub poradnictwa zawodowego) w okresie od stycznia 2006 roku do sierpnia 2007 roku – w zależności od wielkości podmiotu oraz typu instytucji rynku pracy świadczącej usługę



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Wyniki sondażu z pracodawcami, odnoszące się do skali korzystania przez nich z usług zewnętrznych instytucji w zakresie doboru pracowników, pozwalają stwierdzić, że skala korzystania przez pracodawców z pomocy urzędów pracy lub agencji zatrudnienia w doborze pracowników jest ograniczona[100], przy czym podmioty, w których zatrudnionych jest więcej osób, korzystają z pomocy w doborze pracowników nieco częściej, niż mniejsze firmy lub instytucje. Odsetek

[100] Tym samym wyniki badania pracodawców potwierdzają wnioski sformułowane na podstawie badania doradców zawodowych, przedstawione w rozdziale 2.2.1

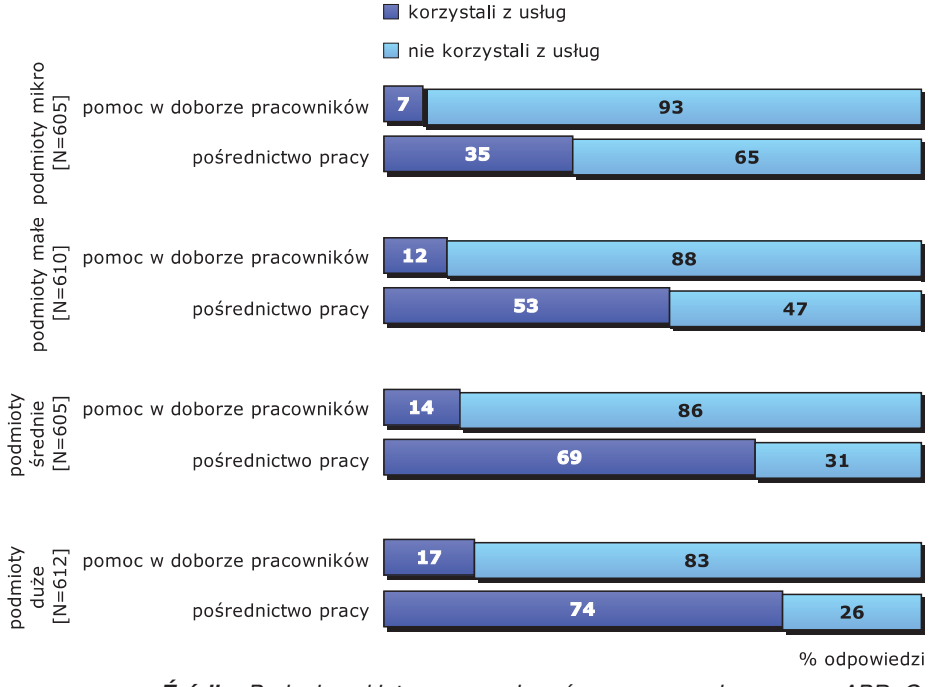
pracodawców, którzy w okresie od stycznia 2006 roku do sierpnia 2007 roku korzystali[101] z pomocy w doborze pracowników, udzielonej przez urząd pracy lub agencję zatrudnienia, wyniósł 7% wśród podmiotów mikro, 12% wśród małych, 14% wśród średnich i 17% wśród dużych[102].

Korzystanie z pomocy zewnętrznych instytucji w doborze pracowników było znacznie mniej powszechne, niż korzystanie ze świadczonych przez nie usług z zakresu pośrednictwa pracy. W poszczególnych grupach, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, odsetek firm lub instytucji, które korzystały z pomocy w doborze pracowników, jest w przybliżeniu czterokrotnie lub pięciokrotnie niższy od odsetka podmiotów, które korzystały z usług z zakresu pośrednictwa pracy.

Omówione wyniki zostały przedstawione na Wykresie 16.

Wykres 16:

Powszechność korzystania z pomocy w doborze pracowników oraz pośrednictwa pracy w okresie od stycznia 2006 roku do sierpnia 2007 roku – w zależności od wielkości podmiotu



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

[101] W okresie od początku 2006 roku do końca sierpnia 2007 roku.

[102] Istotne statystycznie (na poziomie ufności 0,95) są różnice pomiędzy: podmiotami mikro a małymi, mikro a średnimi, mikro a dużymi oraz między małymi a dużymi.

Wśród podmiotów należących do tej samej kategorii, wyróżnionej ze względu na wielkość zatrudnienia, poziom korzystania z każdego z trzech komponentów pomocy udzielanej przez doradców zawodowych (to jest z: udziału w ocenie kandydatów, pomocy w określaniu wobec nich wymagań, informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji) był podobny – różnice nie przekraczały trzech punktów procentowych.

Różnice istotne statystycznie, choć nieznaczne, zachodziły natomiast pomiędzy podmiotami różniącymi się wielkością zatrudnienia – dotyczyły odsetka podmiotów korzystających z pomocy doradców zawodowych w ocenie kandydatów oraz w określaniu stawianych im wymagań[103].

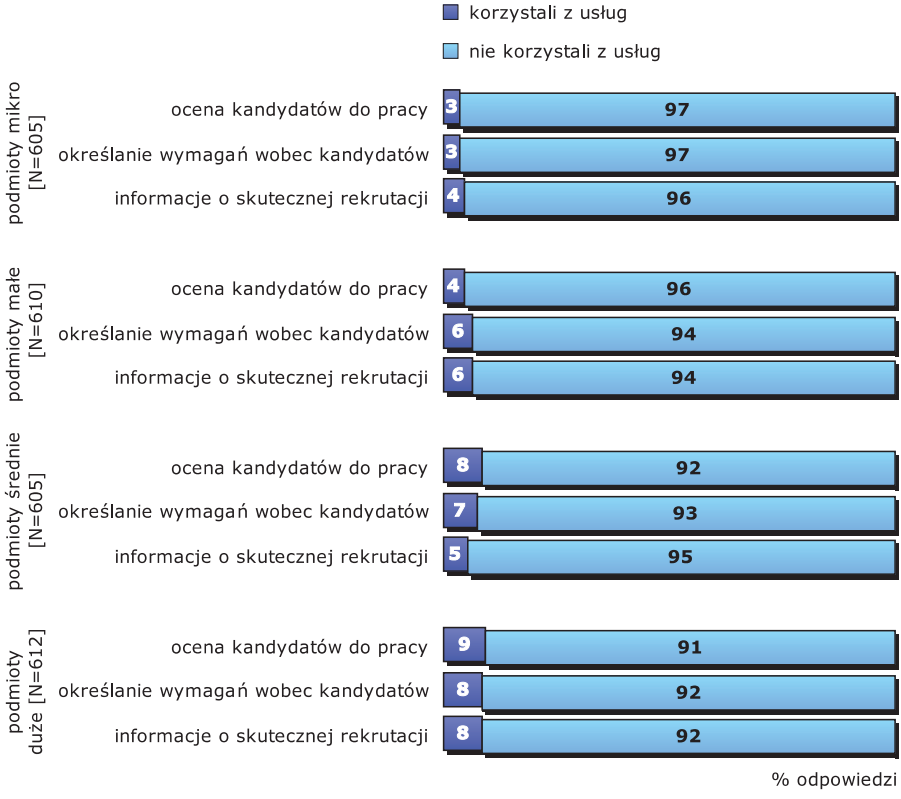
Z usług polegających na ocenie kandydatów do pracy korzystało 3% podmiotów mikro, 4% małych, 8% średnich oraz 9% dużych, a z pomocy w określaniu wymagań wobec kandydatów 3%, 6%, 7% i 8% pracodawców należących do kolejnych kategorii, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia. Odbiorcami informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji było odpowiednio 4%, 6%, 5% oraz 8% podmiotów.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 17.

[103] Różnice istotne statystycznie (na poziomie ufności 0,95) pod względem korzystania z pomocy w ocenie kandydatów, zachodziły pomiędzy podmiotami: mikro a średnimi, mikro a dużymi, małymi a średnimi oraz małymi a dużymi. Natomiast pod względem korzystania z pomocy w określeniu wymagań, istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy podmiotami: mikro a średnimi, mikro a dużymi oraz małymi a dużymi.

Wykres 17:

Powszechność korzystania z poszczególnych komponentów pomocy w doborze pracowników (pomocy w ocenie kandydatów, pomocy w określaniu wymagań wobec kandydatów oraz informacji o skutecznym prowadzeniu rekrutacji) w okresie od stycznia 2006 roku do sierpnia 2007 roku – w zależności od wielkości podmiotu



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Ponieważ skala korzystania z pomocy w doborze pracowników jest bardzo ograniczona, liczba pracodawców korzystających z usług z tego zakresu, którzy znaleźli się w badanej próbie, była niewielka. Z tego względu wyniki mówiące o tym, w jakiego typu instytucji (urzędzie pracy czy agencji zatrudnienia) badane podmioty korzystały z poszczególnych komponentów pomocy w doborze pracowników, mogą znacznie odbiegać od proporcji występujących w całej populacji pracodawców.

Informacje udzielone przez respondentów reprezentujących podmioty, które korzystały z pomocy w doborze pracowników, wskazują, że korzystanie z usługi tego samego rodzaju zarówno w urzędzie pracy, jak i w agencji zatrudnienia, było mało powszechne. Z pomocy w określaniu wymagań wobec kandydatów oraz

z informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji badani pracodawcy – niezależnie od wielkości reprezentowanej przez nich firmy lub instytucji – korzystali częściej w urzędach pracy, niż w agencjach zatrudnienia. Uczestniczące w badaniu podmioty zatrudniające mniej niż 250 osób, również z usługi polegającej na ocenie kandydatów korzystały częściej w urzędach pracy, niż w agencjach zatrudnienia, natomiast prawidłowości takiej nie stwierdzono wśród podmiotów zatrudniających 250 lub więcej pracowników – porównaj: Tabela 3, Tabela 4, Tabela 5.

Tabela 3:

Typ instytucji, w której pracodawca korzystał z oceny kandydatów: Gdzie P. firma / instytucja korzystała z usługi polegającej na ocenie kandydatów do pracy?

(Dotyczy wyłącznie podmiotów, które korzystały z takiej usługi; ze względu na małą skalę korzystania z usługi w tabeli podano liczby korzystających, nie zaś odsetki).

	podmioty mikro [N=18]	podmioty małe [N=27]	podmioty średnie [N=48]	podmioty duże [N=58]
w urzędzie pracy	10	17	32	23
w agencji zatrudnienia	6	6	13	28
i w urzędzie pracy i w agencji zatrudnienia	2	4	3	5
trudno powiedzieć	0	0	0	2

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Tabela 4:

Typ instytucji, w której pracodawca korzystał z usługi polegającej na określeniu wymagań wobec kandydatów: Gdzie P. firma korzystała z usługi polegającej na określeniu wymagań wobec kandydatów?

(Dotyczy wyłącznie podmiotów, które korzystały z takiej usługi; ze względu na małą skalę korzystania z usługi w tabeli podano liczby korzystających, nie zaś odsetki).

	podmioty mikro [N=17]	podmioty małe [N=34]	podmioty średnie [N=43]	podmioty duże [N=50]
w urzędzie pracy	12	27	26	25
w agencji zatrudnienia	3	1	8	12
i w urzędzie pracy i w agencji zatrudnienia	2	3	7	11
trudno powiedzieć	0	3	2	2

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Tabela 5:

Typ instytucji, w której pracodawca korzystał z usługi polegającej na udzielaniu informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji: Gdzie P. firma korzystała z usługi polegającej na udzielaniu informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji?

(Dotyczy wyłącznie podmiotów, które korzystały z takiej usługi; ze względu na małą skalę korzystania z usługi w tabeli podano liczby korzystających, nie zaś odsetki).

	podmioty mikro [N=23]	podmioty małe [N=35]	podmioty średnie [N=31]	podmioty duże [N=50]
w urzędzie pracy	15	31	19	28
w agencji zatrudnienia	5	1	5	13
i w urzędzie pracy i w agencji zatrudnienia	2	3	7	9
trudno powiedzieć	1	0	0	0

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

2.3.2 Potrzeba „zaawansowanego” doboru pracowników

Uznanie przez pracodawcę, że powinien poszerzyć swoją wiedzę z zakresu prowadzenia rekrutacji lub zlecić zewnętrznej instytucji ocenę kandydatów do pracy, zależy zarówno od obiektywnej sytuacji pracodawcy, jak i od tego, jak pracodawca ją postrzega.

Brak zainteresowania poszerzaniem wiedzy w zakresie rekrutacji i selekcji może być przejawem niedostatecznych kompetencji pracodawcy właśnie w tym obszarze. Przekonanie pracodawcy, że jest w stanie sam odpowiednio ocenić kandydatów, albo że przeprowadzenie oceny jest zbędne, może okazać się nieadekwatne. W opinii pracowników urzędów pracy, objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, pracodawcy często nie są świadomi własnych ograniczeń w zakresie prowadzenia doboru pracowników lub nie są gotowi przyznać, że ich wiedza na temat prowadzenia rekrutacji jest skromna:

> *Ja myślę, że trzeba jeszcze troszkę czasu na to, żeby pracodawca też się przekonał, że ten doradca zawodowy ma trochę racji i może [go] ukierunkować. Bo niektórzy pracodawcy to są tacy, że alfa i omega, on wszystko wie, a w rzeczywistości się później okazuje, że on niewiele wie, że skorzystanie z usługi doradcy zawodowego by mu wiele pomogło i wyjaśniło tę sytuację. A niektórzy pracodawcy – na zasadzie wstydu, nie pójdzie. On nie pójdzie, będzie się bronił, a niektórzy chętnie*

pójdą. Ale ich jest mniej. Pracodawca, który idzie do doradcy zawodowego to się nie wstydzi, że czegoś nie wie[104].

Według relacji doradców zawodowych z badanych instytucji problem ten występuje przeważnie wśród właścicieli niewielkich firm, którzy są przeświadczeni, że jako pracodawcy sami wiedzą najlepiej, jakiego potrzebują pracownika i sami są w stanie najlepiej go ocenić.

Zdaniem doradców zawodowych z instytucji PSZ badanych metodą studium przypadku, gotowość pracodawców do korzystania ze wsparcia profesjonalnych instytucji rynku pracy stopniowo wzrasta. Niektórzy doradcy wiążą tę zmianę, pośrednio, z poprawą wizerunku urzędu pracy:

[Zainteresowanie pracodawców usługą] jest to pozytywny objaw, przedtem niechętnie podchodzili do urzędnika, do tematów związanych z rynkiem pracy. A przecież nikt mu nie będzie doradzać, co ma robić w produkcji, tylko czy zatrudniać, czy nie. Więc jest to tendencja wzrostowa. Tak jak tendencją wzrostową jest coraz bardziej pozytywne postrzeganie urzędu pracy[105].

Nie lekceważąc ograniczeń wynikających z barier kompetencyjnych, występujących w przypadku części pracodawców, należy zwrócić uwagę na rodzaj stanowisk, na które pracodawcy poszukują kandydatów oraz na kluczową rolę okoliczności związanych z sytuacją na rynku pracy.

W przypadku stanowisk niewymagających określonych umiejętności ani szczególnych predyspozycji, stosowanie bardziej zaawansowanych technik oceny kandydatów, niż przeprowadzenie rozmowy przez pracodawcę lub przyszłego przełożonego, może być zbyteczne. Przyznają to również pracownicy urzędów pracy:

Wydaje mi się, że większość ofert pracy, jakie wpływają do naszego urzędu, to nie są oferty dla osób o wysokich kwalifikacjach, to nie są stanowiska pracy, które by wymagały aż tak skrupulatnego przygotowania tego pracownika. Wydaje mi się, że większe wymagania mieliby pracodawcy, którzy chcieliby, żeby im taką specjalistyczną kadrę wyszukiwać, no to trzeba byłoby testować, takie metody fachowe rekrutacji [stosować]. Natomiast ci pracodawcy, którzy tutaj na lokalnym rynku pracy zgłaszają oferty… to są takie oferty pracy, które nie wymagają chyba takiej zbyt specjalistycznej obróbki, tak bym powiedziała[106].

Opinia pracodawców o celowości przeprowadzania oceny przyszłych pracowników oraz poziom wymagań wobec kandydatów na poszczególne stanowiska

[104] IDI z kierownikiem PUP.
[105] IDI z dyrektorem PUP.
[106] IDI z pośrednikiem pracy PUP.

zależy od sytuacji na rynku pracy. Obecnie, gdy pracodawcy napotykają coraz większe problemy z pozyskaniem osób chętnych do pracy, ich oczekiwania wobec potencjalnych pracowników ulegają zmianie.

W zgodnej ocenie pracowników, zewnętrznych obserwatorów oraz pracodawców, uczestniczących w badaniu realizowanym metodą studium przypadku, w ciągu ostatnich dwóch lat na rynku pracy zaszła zmiana, opisywana jako przejście od „rynku pracodawcy" do „rynku pracownika"[107]. Wzrost trudności w znalezieniu odpowiednich pracowników jest wiązany z powstawaniem nowych miejsc pracy, odpływem siły roboczej za granicę, a także niedostosowaniem systemu kształcenia zawodowego do zapotrzebowania pracodawców[108]. Zarówno doradcy zawodowi, jak i przedsiębiorcy, wspominali w tym kontekście również o wzroście oczekiwań płacowych kandydatów, które pracodawcy nie zawsze są w stanie zaspokoić:

> *Jest rotacja pracowników, czyli zgłoszenie kolejnej oferty pracy przez pracodawcę nie zawsze oznacza, że on zatrudnia osobę na kolejne stanowisko. Zamierza zatrudnić kolejną osobę, ale w miejsce osoby, która na przykład przestała pracować u danego pracodawcy, bo pracownicy mają inne alternatywy, zmieniają pracę, szukają lepszej pracy, lepiej płatnej pracy co jest ważne. (…) coraz trudniej znaleźć pracownika wykwalifikowanego, pracodawcy trochę powoli, ale zaczynają sobie zdawać sprawę, że żeby zatrzymać tego pracownika to muszą chociażby zwiększyć wynagrodzenie, bo tracimy tych fachowców. Po prostu tracimy ich, bo oni wyjeżdżają, szukają innych możliwości*[109].

Trudności z zatrudnieniem odpowiednich pracowników zmieniają podejście pracodawców do procesu rekrutacji i selekcji. Pracodawcy redukują stawiane wymagania i są skłonni wykazywać większą elastyczność podczas oceny kandydatów. W sytuacji niedoboru pracowników, przy rekrutacji kandydatów na stanowiska niespecjalistyczne spada znaczenie posiadanych przez nich umiejętności i wykształcenia, relatywnie wzrasta natomiast waga przypisywana do motywacji

[107] Powyższą tendencję obrazują także dane ze statystyki publicznej. Stopa bezrobocia w roku 2006, w stosunku do roku 2005, spadła we wszystkich województwach oraz powiatach, w których zlokalizowane były jednostki PSZ objęte badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku.

[108] Ostatnia z wymienionych okoliczności zwiększa zapotrzebowanie na usługi instytucji PSZ polegające na przekwalifikowywaniu osób bezrobotnych. W opinii pracowników urzędów pracy, uczestniczących w badaniu przeprowadzonym metodą studium przypadku, pracodawcy są coraz bardziej zainteresowani udziałem osób bezrobotnych – swoich potencjalnych pracowników – w kursach doszkalających, organizowanych przez urząd pracy, a także w przygotowaniu zawodowym. Takie działania pozwalają poszerzyć grono kandydatów do pracy o osoby, których „zdolność do bycia zatrudnionym" była dotychczas niska.

[109] IDI z doradcą zawodowym PUP.

kandydatów, przejawianej przez nich chęci do pracy oraz kompetencji „miękkich". Jak relacjonuje jeden z doradców:

> *[Zmieniają się] również potrzeby pracodawców. A to wynika z podaży na rynku pracy. Z podaży pracowników, kadry. W latach ubiegłych pracodawcy mieli większe oczekiwania, ponieważ – jak wiemy – osób bezrobotnych było zdecydowanie więcej. Na przykład pracownik obsługi klienta – w latach ubiegłych, dwa lata temu, czy jeszcze rok temu pracodawca wyznaczał nam szereg warunków, które musiał spełnić kandydat. Dzisiaj pracodawca mówi „dajcie mi człowieka, ja już go wyszkolę. Byleby był człowiek". Zaczyna brakować nam ludzi do pracy. Ale to nie do końca jest prawda. Wiadomo, że pracodawca wyszkoli pracownika, ale musi on posiadać podstawowe umiejętności. Spełniać podstawowe warunki. Musi być komunikatywny, otwarty, a więc posiadać takie wewnętrzne predyspozycje*[110].

Wyniki badania ankietowego pracodawców wskazują, że największe znaczenie ocenie motywacji kandydatów przypisuje się w podmiotach mikro oraz małych. Około sześciu na dziesięciu badanych reprezentujących takie podmioty (odpowiednio 60% i 59%) określiło ocenę motywacji kandydatów jako „bardzo ważną", podczas gdy wśród przedstawicieli podmiotów średnich i dużych odsetek osób, które udzieliły takiej odpowiedzi, wynosił nieco ponad dwie piąte (odpowiednio 46% i 43%).

Pracodawcy z podmiotów średnich oraz dużych, w odróżnieniu od badanych reprezentujących podmioty mikro lub małe, podobnie często, jak ocenę motywacji, za „bardzo ważną" uważają ocenę wiedzy i umiejętności kandydatów (47% wskazań wśród podmiotów średnich oraz 45% wśród dużych).

Niezależnie od wielkości reprezentowanego przez pracodawcę podmiotu, ocena predyspozycji kandydatów, a także ich cech fizycznych i stanu zdrowia, były uznawane za „bardzo ważne" rzadziej, niż ocena motywacji oraz wiedzy i umiejętności.

Odsetek respondentów, dla których „bardzo ważna" była ocena predyspozycji kandydatów, a także respondentów, którzy za „bardzo ważną" uważali ocenę cech fizycznych i stanu zdrowia ewentualnych pracowników, był zbliżony niezależnie od wielkości podmiotu (różnice pomiędzy podmiotami mikro, małymi, średnimi i dużymi nie przekraczały pięciu punktów procentowych).

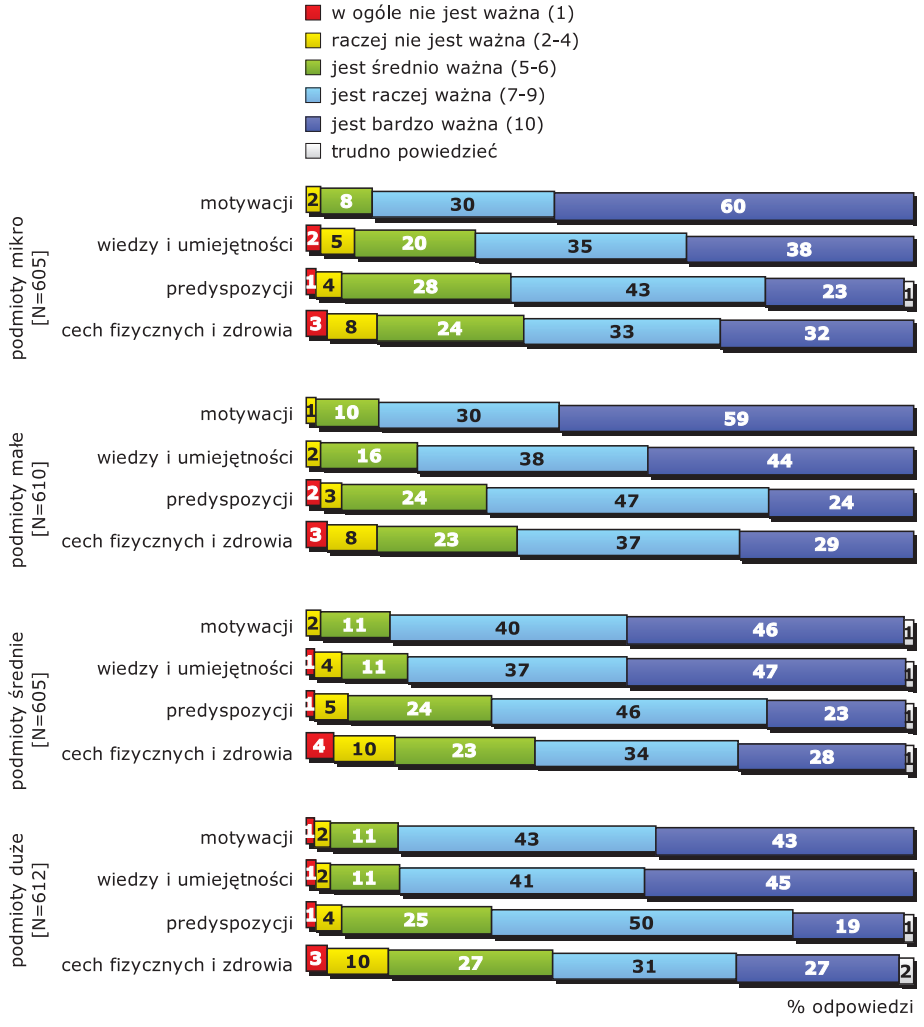
Szczegółowe wyniki przedstawiono na Wykresie 18.

[110] IDI z doradcą zawodowym/kierownikiem CIiPKZ.

Wykres 18:

Znaczenie przypisywane przez pracodawców ocenie poszczególnych cech kandydatów do pracy: Na ile ważna jest ocena kandydatów do pracy w P. firmie pod następującymi względami:

(Odpowiedzi udzielano za pomocą dziesięciopunktowej skali ocen, gdzie 1 oznaczało, że ocena pod danym względem „w ogóle nie jest ważna", a 10 – że „jest bardzo ważna")



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Ankietowani pracodawcy za najbardziej odpowiednią metodę oceny motywacji kandydatów uznawali najczęściej przeprowadzenie z nimi rozmowy – taki sposób wskazało w przybliżeniu sześciu na dziesięciu (61%) respondentów z podmiotów

mikro, siedmiu na dziesięciu (72%) z małych i ośmiu na dziesięciu ze średnich (82%) oraz z dużych (83%). Przedstawiciele firm mikro byli przy tym jedyną grupą, która podobnie często, co rozmowę, za szczególnie dobry sposób oceny motywacji kandydatów uważała wykonanie przez nich próbnego zadania (58%).

Powierzenie kandydatowi zadania było uznawane szczególnie często, przez przedstawicieli podmiotów każdej wielkości, za najlepszy sposób oceny posiadanej przez niego wiedzy i umiejętności – 70% wskazań wśród podmiotów mikro, 63% wśród małych, 54% wśród średnich i 55% wśród dużych. O ile jednak reprezentanci podmiotów mikro oraz małych wskazywali ten sposób znacznie częściej, niż inne metody sprawdzania wiedzy i umiejętności kandydatów, o tyle przedstawiciele podmiotów średnich oraz – zwłaszcza – dużych, tylko niewiele rzadziej wskazywali w tym kontekście wywiad z kandydatem. Prawdopodobnie różnica ta wynika przynajmniej częściowo z faktu, że przedstawiciele większych firm częściej prowadzą rekrutacje na stanowiska, w przypadku których posiadanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności można zweryfikować prowadząc rozmowę.

Rozmowa, niezależnie od wielkości reprezentowanego przez respondenta podmiotu, była najczęściej wskazywanym sposobem weryfikacji posiadania przez kandydata odpowiednich predyspozycji (72% wskazań wśród podmiotów mikro, 78% wśród małych, 80% wśród średnich, 76% wśród dużych).

W zależności od wielkości reprezentowanych podmiotów, badani różnili się opiniami na temat przydatności testów. Niezależnie od przedmiotu oceny (motywacja, wiedza i umiejętności lub predyspozycje), odsetek respondentów wskazujących testy jako najlepszy sposób oceny był najmniejszy wśród przedstawicieli podmiotów mikro i małych, średni wśród przedstawicieli podmiotów zatrudniających od 50 do 249 pracowników, najwyższy natomiast – wśród pracodawców z dużych firm i instytucji.

Zapoznanie się z dokumentami kandydata w żadnej podgrupie i w odniesieniu do żadnego przedmiotu oceny nie było metodą, którą najczęściej wskazywano jako najlepszą. Analiza dokumentów znalazła się na drugim miejscu wśród metod oceny motywacji kandydatów, preferowanych przez przedstawicieli podmiotów dużych.

Omówione wyniki przedstawia Tabela 6.

Tabela 6:

Opinie pracodawców na temat najlepszych sposobów oceny cech kandydatów: Czy chęć kandydata do pracy (jego motywację); wiedzę fachową i umiejętności techniczne; cechy psychiczne i społeczne (predyspozycje) kandydata najlepiej jest P. zdaniem, oceniać poprzez:

(Łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=605]			podmioty małe [N=610]			podmioty średnie [N=605]			podmioty duże [N=612]		
	motywacji	wiedzy iumiejętności	predyspozycji	motywacji	wiedzy i umiejętności	predyspozycji	motywacji	wiedzy i umiejętności	predyspozycji	motywacji	wiedzy i umiejętności	predyspozycji
zastosowanie testów	7%	10%	13%	6%	12%	13%	12%	16%	23%	19%	21%	32%
rozmowę z kandydatem	61%	37%	72%	72%	42%	78%	82%	46%	80%	83%	52%	76%
zapoznanie się z dokumentami kandydata	21%	17%	9%	35%	31%	14%	44%	39%	19%	40%	37%	16%
zadanie dla kandydata	58%	70%	30%	46%	63%	26%	35%	54%	20%	34%	55%	20%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

2.3.3 Wiedza o świadczeniu usługi przez doradców zawodowych z PSZ

Poziom wiedzy o świadczeniu przez urzędy pracy usług z zakresu pomocy w doborze kandydatów jest wśród pracodawców stosunkowo niski.

O tym, że urzędy pracy udzielają pomocy w ocenie kandydatów, wiedziało w przybliżeniu trzech na dziesięciu przedstawicieli podmiotów należących do poszczególnych kategorii wielkości zatrudnienia (29% przedstawicieli podmiotów mikro, 28% podmiotów małych, 30% średnich i 30% dużych[111]).

[111] Łączny odsetek odpowiedzi „urzędy pracy” oraz „i urzędy pracy, i agencje zatrudnienia”.

Odsetek pracodawców świadomych, że urzędy pracy świadczą pomoc w określaniu wymagań wobec kandydatów, wynosił w poszczególnych podgrupach, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, od około jednej trzeciej do dwóch piątych (40% wśród podmiotów mikro, 38% wśród małych, 37% wśród średnich i 34% wśród dużych).

Podobnie kształtował się odsetek pracodawców, którzy wiedzieli, że urzędy pracy mogą stanowić źródło informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji (40% wśród podmiotów mikro, 42% wśród małych, 40% wśród średnich i 32% wśród dużych).

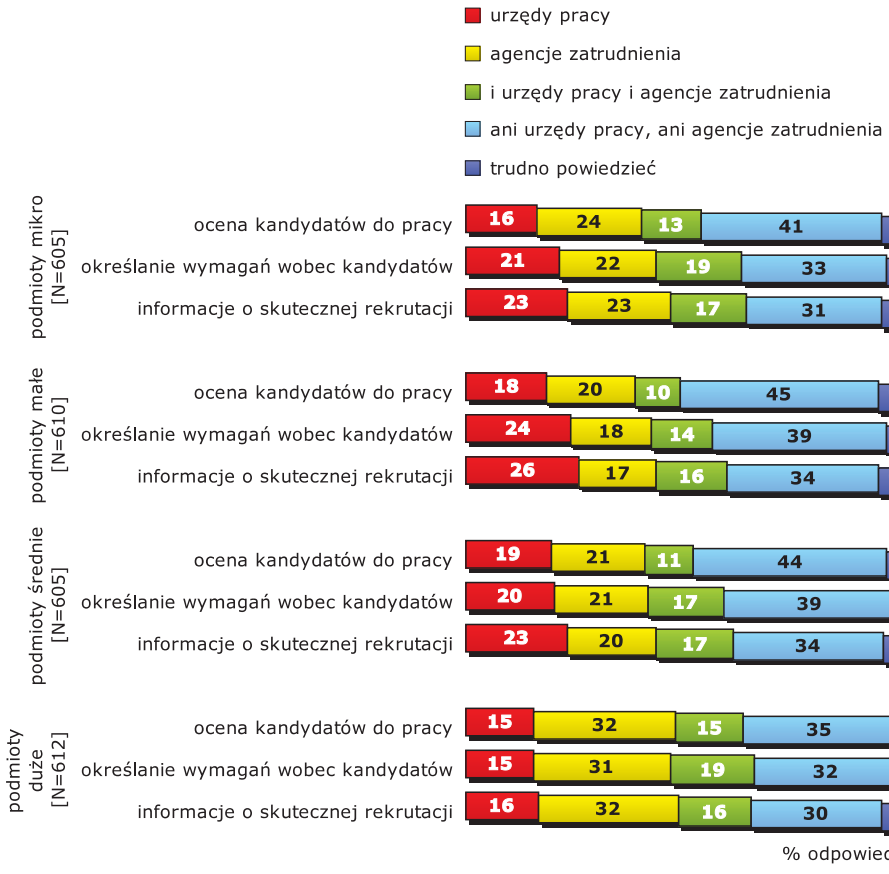
Warto również zwrócić uwagę na prawidłowość specyficzną dla firm oraz instytucji zatrudniających 250 i więcej osób: wśród przedstawicieli tej grupy podmiotów wystąpiła znaczna – w przybliżeniu dwukrotna – przewaga respondentów, którzy wykonywanie każdego z komponentów badanej usługi przypisywali wyłącznie agencjom zatrudnienia, nad respondentami przekonanymi, że tego rodzaju pomoc świadczą wyłącznie urzędy pracy. Przeprowadzanie oceny kandydatów wyłącznie agencjom zatrudnienia przypisywało 32% badanych reprezentujących duże podmioty, natomiast wyłącznie urzędom pracy 15%. W przypadku określania wymagań wobec kandydatów analogiczne odsetki wynosiły 31% i 15%, natomiast w odniesieniu do udzielania informacji na temat prowadzenia rekrutacji 32% i 16%.

Przewaga respondentów przekonanych, że daną usługę wykonują wyłącznie agencje zatrudnienia, nad tymi, którzy uważali, że jej świadczeniem zajmują się wyłącznie urzędy pracy, wystąpiła również wśród przedstawicieli podmiotów mikro, w odniesieniu do udzielania pomocy w ocenie kandydatów do pracy (odpowiednio 24% i 16%).

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 19.

Wykres 19:

Wiedza pracodawców o świadczeniu usług z zakresu pomocy w doborze kandydatów przez urzędy pracy oraz przez agencje zatrudnienia: Proszę określić czy zgodnie z P. wiedzą poszczególne usługi są świadczone przez: urzędy pracy, agencje zatrudnienia, i urzędy pracy i agencje zatrudnienia, ani urzędy pracy ani agencje zatrudnienia.



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

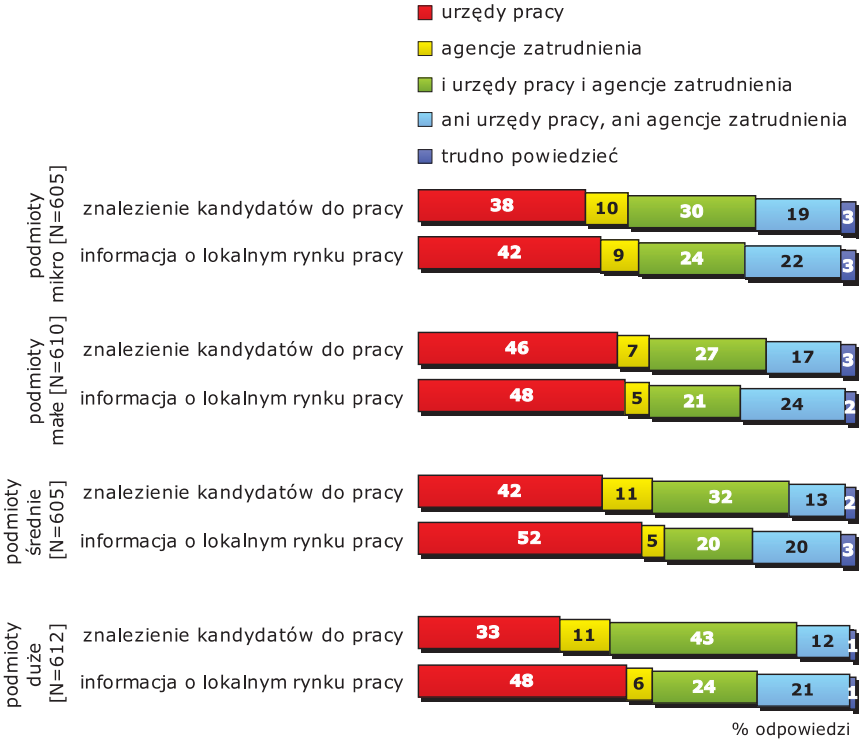
Wiedza o udzielaniu przez urzędy pracy pomocy w doborze kandydatów jest mniej powszechna, niż wiedza o świadczeniu przez te instytucje usług z zakresu pośrednictwa pracy (udzielaniu pomocy w znalezieniu kandydatów oraz przekazywaniu informacji o lokalnym rynku pracy). Odsetek pracodawców, którzy wiedzą, że urzędy pracy udzielają pomocy w znalezieniu kandydatów, wynosił – w zależności od wielkości podmiotu – od około dwóch trzecich do około trzech czwartych (68% wśród podmiotów mikro, 73% wśród małych, 74% wśród średnich oraz 76% wśród dużych).

O tym, że urzędy pracy udzielają informacji na temat sytuacji na lokalnym rynku pracy, wiedziało w przybliżeniu siedmiu na dziesięciu przedsiębiorców z każdej grupy (66% przedstawicieli podmiotów mikro, 69% małych, 72% średnich oraz 72% dużych).

Ponadto, w przypadku usług z zakresu pośrednictwa pracy (w odróżnieniu od usług z zakresu pomocy w doborze kandydatów), respondenci przekonani, że usługi te są wykonywane wyłącznie przez urzędy pracy, byli kilkakrotnie liczniejsi od osób, które sądziły, że świadczą je wyłącznie agencje zatrudnienia (różnica wynosiła od trzech do dziewięciu razy – w zależności od usługi oraz kategorii pracodawców, wyróżnionej ze względu na wielkość zatrudnienia) – porównaj Wykres 20.

Wykres 20:

Wiedza pracodawców o świadczeniu usług z zakresu pośrednictwa przez urzędy pracy oraz przez agencje zatrudnienia: Proszę określić czy zgodnie z P. wiedzą poszczególne usługi są świadczone przez: urzędy pracy, agencje zatrudnienia, i urzędy pracy i agencje zatrudnienia, ani urzędy pracy ani agencje zatrudnienia.



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

W badaniu ankietowym, pracodawców którzy zdawali sobie sprawę, że urzędy pracy świadczą pomoc w doborze pracowników, zapytano, gdzie spotkali się z informacjami na ten temat.

Przedstawiciele podmiotów mikro oraz małych wskazywali najczęściej strony internetowe urzędu pracy (28% wskazań w pierwszej i 36% w drugiej grupie) oraz ogłoszenia zamieszczane przez urząd w mediach (odpowiednio 33% i 29%). Po około jednej piątej badanych reprezentujących podmioty mikro, z informacjami na temat udzielania przez urząd pracy pomocy w doborze kandydatów, zetknęło się w ulotkach lub broszurach udostępnianych przez tę jednostkę (21%) lub w rozmowie z innym pracodawcą (20%). Wśród przedstawicieli podmiotów małych, oprócz tych dwóch sposobów (wskazanych przez, odpowiednio 21% i 19% badanych), po około jednej piątej wskazań uzyskały również rozmowa z pośrednikiem pracy (19%) oraz rozmowa z osobą poszukującą pracy u danego pracodawcy (20%).

Przedstawiciele podmiotów średnich i dużych z informacją o udzielaniu przez urząd pracy pomocy w doborze pracowników spotykali się zdecydowanie najczęściej na stronie internetowej urzędu (48% wskazań w pierwszej i 45% w drugiej grupie). Kolejne miejsca pod względem odsetka wskazań zajęły – wymieniane podobnie często ogłoszenia zamieszczane przez urząd pracy w mediach (31% wskazań wśród przedstawicieli podmiotów średnich i 27% wśród respondentów reprezentujących podmioty duże) oraz rozmowa z pośrednikiem pracy (po 28% wskazań w obu grupach). Niewiele rzadziej wymieniano ulotki i broszury, udostępniane przez urząd pracy (26% wskazań wśród przedstawicieli podmiotów średnich i 23% wśród przedstawicieli podmiotów dużych). Po około jednej piątej ankietowanych reprezentujących podmioty zatrudniające od 50 do 249 osób, a także respondentów z podmiotów zatrudniających 250 lub więcej pracowników, o udzielaniu przez urząd pracy pomocy w doborze pracowników dowiedziało się od osób poszukujących pracy w ich firmie lub instytucji (po 19% w obu grupach) lub w rozmowie z doradcą zawodowym z urzędu pracy (również po 19% w obu grupach).

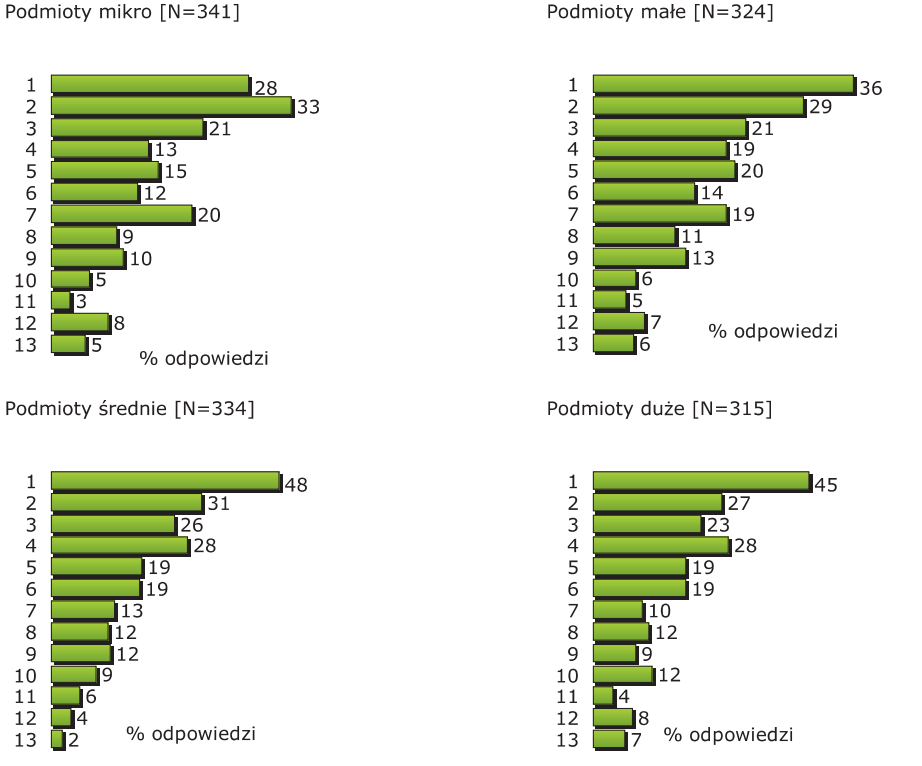
Szczegółowe wyniki przedstawiono na Wykresie 21.

Wykres 21:

Źródła informacji o pomocy w doborze pracowników, świadczonej przez jednostki PSZ: Gdzie spotkał(a) się P. z informacją, że urzędy pracy prowadzą pomoc w doborze pracowników?

(Dotyczy tylko podmiotów, których przedstawiciele wiedzieli, że urzędy pracy świadczą pomoc w doborze pracowników)

1. na stronie internetowej urzędu pracy
2. w ogłoszeniach zamieszczanych przez urząd pracy w prasie, radiu lub telewizji
3. w ulotkach, broszurach urzędu pracy
4. w rozmowie z pośrednikiem pracy z urzędu pracy
5. w rozmowie z osobą poszukującą pracy w P. firmie
6. w rozmowie z doradcą zawodowym z urzędu pracy
7. w rozmowie z innym pracodawcą
8. w rozmowie z pracownikiem urzędu pracy innym niż wymienieni
9. w rozmowie z pracownikiem urzędu pracy, ale nie wiem, na jakim był stanowisku
10. na targach pracy lub innych grupowych spotkaniach organizowanych przez urząd pracy
11. w informacji przekazanej przez organizację pracodawców
12. inne
13. trudno powiedzieć



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Tezę o niskiej znajomości usług doradców zawodowych potwierdza wynik badania przeprowadzonego metodą studium przypadku, które wykazało, że niekiedy przebieg czynności wykonanych przez doradcę zawodowego nie jest znany nawet pracodawcy, na rzecz którego usługa została wykonana. Osoby wskazane przez doradców zawodowych z PUP lub CIiPKZ jako ich klienci, wprawdzie potwierdzały fakt współpracy z daną jednostką, jednak przeważnie nie posiadały pełnych informacji na temat tego, w jaki sposób wybrano kandydatów, których PUP lub CIiPKZ do nich skierował:

> *Wiem, że zanim dana osoba trafiła do mnie to jeszcze była wzywana i [doradca zawodowy] przeprowadzał z nią rozmowę, to wiem, natomiast czy tam przy tym były jakieś ankiety czy inne historie, to nie wiem, ale wiem, że nie była to osoba wzięta z komputera tylko i wypisane skierowanie, ale wiem, że ta osoba była wzywana i była z nią rozmowa, o co chodzi i jak, tyle wiem. Więc myślę, że można to spokojnie zakwalifikować do jakiejś formy doradztwa, [ale] ja nie mógłbym szczegółów przedstawić*[112].

Niski stopień poinformowania potencjalnych klientów o usłudze polegającej na pomocy w doborze kandydatów do pracy potwierdzali również niektórzy doradcy zawodowi. W opinii jednego z doradców zawodowych zatrudnionych w PUP, pracodawcy nie wiedzą o możliwości skorzystania z pomocy w doborze kandydatów lub nie są świadomi, że taka usługa byłaby przydatna:

> *Myślę, że [wiedza pracodawców o usłudze] chyba jest jednak na zbyt małym poziomie. Może nie zdają sobie sprawy, że można z tego skorzystać, że jest to bogate źródło informacji i pomocy dla nich*[113].

Opinię o niedostatecznej wiedzy pracodawców na temat usług świadczonych przez urząd pracy potwierdzali również przedsiębiorcy, przy czym respondenci z tej grupy zwracali uwagę na zbyt niską – ich zdaniem – aktywność urzędu w przedstawianiu pracodawcom skierowanej do nich oferty:

> *Uważam, że [przyczyną niekorzystania przez pracodawców w doborze kandydatów do pracy jest] ogólna świadomość [pracodawców], a szczególnie zbyt mała świadomość w firmie 2-3-5 osobowej, [w której] po prostu nie ma na to czasu. To trzeba podać komuś jak to się mówi „na talerzu" z konkretną kartką, to powinno gdzieś tam wisieć, powinno trafiać: „potrzebujesz pracownika – przyjdź do nas, mamy odpowiednich ludzi, przygotowanych zawodowo [do wyszukania pracownika]". A tego nie ma w sensie takim masowym. Gdzieś coś tam przechodzi przez*

[112] IDI z pracodawcą, właścicielem prowadzącym sieć sklepów w branży spożywczej.
[113] IDI z doradcą zawodowym PUP.

tę Izbę [Przemysłowo – Handlową], ale nie ma tej pełnej świadomości, że coś takiego istnieje, wśród tych pracodawców[114].

Pracownicy instytucji PSZ dostrzegali, że poziom zainteresowania pracodawców pomocą PUP lub CIiPKZ w doborze pracowników zależy bezpośrednio od działań informacyjnych, podejmowanych przez daną jednostkę. Niektórzy doradcy przyznawali zarazem, że usługi z zakresu poradnictwa zawodowego dla pracodawców nie należą do elementów oferty, które są aktywnie promowane przez ich urząd:

Oni [pracodawcy] na przykład wiedzą, że mogą skorzystać ze staży, z przygotowania zawodowego, z innych form, ale właśnie informacja na temat [usługi doboru pracowników] jest niezbyt, chyba, przekazywana. (…) może urzędy bardziej są nastawione właśnie na osoby bezrobotne jednak. Ja sama osobiście też to tak odbieram. Tutaj u nas jednak tym naszym celem jest pomoc osobie bezrobotnej. Natomiast pracodawca jest tym, któremu możemy pomóc, ale tak już się na niego mniej zwraca uwagę. Także, chyba o to chodzi[115].

Prawdopodobnie zainteresowanie pracodawców [usługą] byłoby większe, gdybyśmy my wychodzili z taką szerszą ofertą (…). Natomiast nie ma takiej usługi wyspecjalizowanej, żeby bardziej chcieli się [pracodawcy] zwrócić do nas (…) Jakieś narzędzia, jakieś szkolenia w tym kierunku [byłyby przydatne]. Wtedy tak, byśmy takie metody stosowali[116].

Fakt, że obecne zaangażowanie instytucji PSZ w promowanie usługi polegającej na pomocy pracodawcom w doborze kandydatów jest stosunkowo niewielkie, można interpretować jako konsekwencję relatywnie niskiego priorytetu tej usługi. Warto jednak zwrócić uwagę, że – z drugiej strony – mało aktywne informowanie o możliwości uzyskania pomocy doradcy zawodowego w doborze kandydatów do pracy w zasadzie wyklucza wystąpienie ze strony pracodawców powszechnego zainteresowania tą usługą, które stanowiłoby impuls skłaniający do nadania jej wyższego priorytetu. W sytuacji, gdy poziom wiedzy o badanej usłudze jest wśród pracodawców niski, rozpowszechnienie informacji na jej temat stanowi konieczny warunek ewentualnego wzrostu zgłaszanego na nią zapotrzebowania.

[114] IDI z pracodawcą, właścicielem prowadzącym sieć sklepów w branży spożywczej.
[115] IDI z doradcą zawodowym PUP.
[116] IDI z pośrednikiem pracy PUP.

2.3.4 Wybór usług PSZ spośród innych sposobów przeprowadzenia „zaawansowanego" doboru pracowników

W analizie podejmowania przez pracodawców decyzji o skorzystaniu z pomocy jednostki PSZ lub OHP w doborze pracowników, przydatne jest wyróżnienie dwóch aspektów[117]. Po pierwsze – pracodawca wybiera pomiędzy prowadzeniem doboru pracowników wyłącznie własnymi siłami, a skorzystaniem z pomocy zewnętrznej instytucji. Po drugie – decyduje, czy zewnętrzną instytucją, z której pomocy skorzysta, będzie jednostka PSZ.

2.3.4.1 Komu – według pracodawców – najlepiej powierzyć ocenę kandydatów

W badaniu ankietowym pracodawcom zadano pytanie, komu ich zdaniem najlepiej powierzyć ocenę kandydatów do pracy pod względem motywacji, wiedzy fachowej i umiejętności technicznych, a także cech psychospołecznych. Niezależnie od rodzaju ocenianych właściwości kandydata, a także od wielkości reprezentowanego przez pracodawcę podmiotu, respondenci jako osobę, która najlepiej oceni potencjalnego pracownika, najczęściej wskazywali jego przyszłego przełożonego[118].

Około sześciu na dziesięciu pracodawców (przedstawiciele 59% podmiotów mikro, 64% małych, 64% średnich oraz 61% dużych) stwierdziło, że przyszły przełożony najlepiej oceni chęci kandydata do pracy. W przybliżeniu siedmiu na dziesięciu przedstawicieli podmiotów mikro (69%) i małych (72%) oraz ośmiu na dziesięciu pracodawców reprezentujących podmioty średnie (78%) i duże (85%) stwierdzało, że przyszły zwierzchnik najskuteczniej oceni kandydata pod względem wiedzy fachowej i umiejętności technicznych.

Za powierzeniem przyszłemu przełożonemu oceny predyspozycji kandydata opowiadało się blisko sześciu na dziesięciu pracodawców z podmiotów mikro (58%) oraz małych (57%), oraz zbliżony odsetek respondentów, którzy reprezentowali podmioty średnie (55%), natomiast wśród przedstawicieli podmiotów dużych taką odpowiedź wybierało około czterech na dziesięciu (41%) badanych.

[117] Wyodrębnienie tych aspektów ma charakter analityczny, nie oznacza, że sami pracodawcy rozpatrują każdy z nich oddzielnie.

[118] Badani pracodawcy możliwość prowadzenia rekrutacji własnymi siłami wymienili jako jeden z głównych czynników ograniczający ich zainteresowanie korzystaniem w przyszłości z pomocy urzędów pracy w doborze pracowników – porównaj rozdział 2.3.4.3.

Pracodawcy zatrudniający 250 lub więcej osób stanowili jedyną grupę respondentów, w której jako osobę będącą w stanie najlepiej ocenić kandydata, podobnie często co przyszłego przełożonego, wskazywano zatrudnionego w danej firmie lub instytucji specjalistę ds. doboru kadr.

Odsetek wskazań doradcy zawodowego z urzędu pracy lub konsultanta z agencji zatrudnienia w żadnym przypadku nie przekroczył jednej piątej. Badani pracodawcy uznawali częściej, że zewnętrzny doradca lub konsultant jest osobą, której najlepiej powierzyć ocenę motywacji (19% wskazań wśród przedstawicieli podmiotów mikro, 12% wśród małych, 11% wśród średnich, 10% wśród dużych) oraz predyspozycji kandydatów (odpowiednio: 19%, 14%, 15%, 17%), niż ich wiedzy fachowej i umiejętności technicznych (odpowiednio: 10%, 7%, 6%, 3%).

Omówione wyniki przedstawiono w Tabeli 7.

Tabela 7:

Opinie pracodawców na temat najlepszych sposobów oceny cech kandydatów: Komu, P. zdaniem, najlepiej powierzyć ocenę chęci kandydata do pracy (jego motywacji); wiedzy fachowej i umiejętności technicznych; cech psychicznych i społecznych kandydata (jego predyspozycji)?

	podmioty mikro [N=605]			podmioty małe [N=610]			podmioty średnie [N=605]			podmioty duże [N=612]		
	motywacji	wiedzy iumiejętności	predyspozycji	motywacji	wiedzy i umiejętności	predyspozycji	motywacji	wiedzy i umiejętności	predyspozycji	motywacji	wiedzy i umiejętności	predyspozycji
przyszłemu przełożonemu	59	69	58	64	72	57	64	78	55	61	85	41
specjaliście ds. doboru kadr w firmie	20	20	21	23	20	27	24	16	29	28	11	40
doradcy zawodowemu, konsultantowi spoza firmy	19	10	19	12	7	14	11	6	15	10	3	17
trudno powiedzieć	2	1	2	1	1	2	1	0	1	1	1	2

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

2.3.4.2 Przyczyny skłaniające pracodawców do zainteresowania pomocą urzędów pracy w doborze pracowników

Pracodawców, którzy w badaniu ankietowym zadeklarowali zainteresowanie pomocą urzędu pracy w doborze pracowników, zapytano także o przyczyny wyrażonego zainteresowania. Niezależnie od wielkości reprezentowanego przez respondenta podmiotu, wśród najczęstszych powodów wymieniano oszczędność czasu (powód wskazany przez 42% przedstawicieli podmiotów mikro, 48% małych, 47% średnich i 55% dużych), możliwość uzyskania wsparcia finansowego (odpowiednio 51%, 45%, 41% i 42%) oraz możliwość bezpłatnego przeszkolenia kandydatów (odpowiednio 40%, 42%, 40% i 39%). Wśród przedstawicieli podmiotów zatrudniających 250 i więcej osób, do najczęstszych motywów zainteresowania pomocą urzędu pracy w doborze pracowników należała również chęć obniżenia kosztów rekrutacji (wskazana przez 44% respondentów z tej grupy).

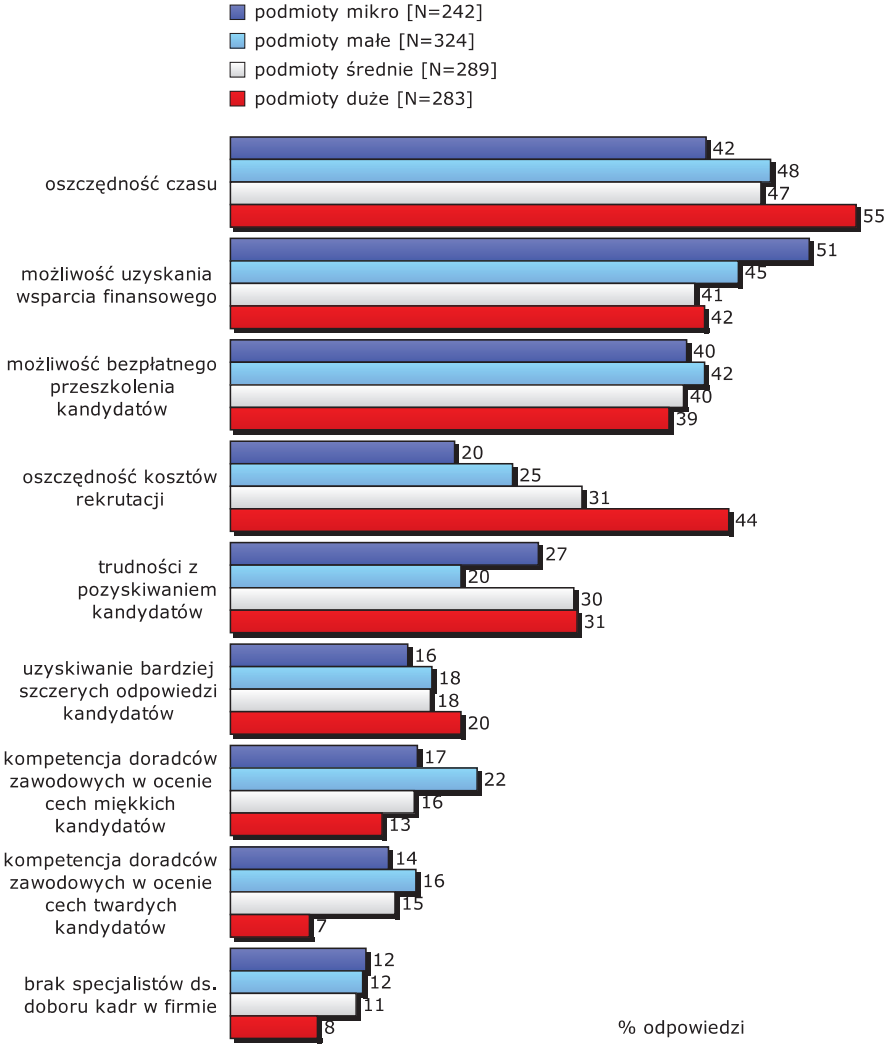
Wśród przyczyn zainteresowania pomocą urzędów pracy w doborze kandydatów, czynniki związane z przekonaniem o szczególnej jakości tej usługi (takie jak przekonanie, że pracownicy urzędu są w stanie uzyskać bardziej szczere odpowiedzi od kandydatów, lub przeświadczenie o wysokich kompetencjach doradców zawodowych) występowały zdecydowanie rzadziej, niż chęć zaoszczędzenia czasu lub zainteresowanie wsparciem towarzyszącym, w postaci dofinansowania lub możliwości bezpłatnego przeszkolenia przyszłych pracowników przez urząd pracy. Szansę uzyskania bardziej szczerych odpowiedzi od kandydatów jako przyczynę zainteresowania pomocą urzędu pracy w ich doborze wymieniła nie więcej, niż jedna piąta pracodawców reprezentujących podmioty należące do poszczególnych kategorii wielkości zatrudnienia 16% przedstawicieli podmiotów mikro, po 18% małych i średnich oraz 20% dużych. Kompetencje doradców zawodowych w ocenie tzw. „miękkich" cech kandydatów wskazało w tym kontekście odpowiednio 17%, 22%, 16% i 13% ankietowanych pracodawców, natomiast kompetencje doradców w ocenie tzw. „twardych" cech kandydatów, odpowiednio 14%, 16%, 15% i 7% respondentów.

Szczegółowe dane na temat przyczyn skłaniających pracodawców do korzystania z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników przedstawiono na Wykresie 22.

Wykres 22:

Przyczyny skłaniające pracodawców do zainteresowania korzystaniem z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników: Proszę wskazać trzy najważniejsze powody, które sprawiają, że był(a)by P. zainteresowany(a) skorzystaniem z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników do P. firmy?

(Dotyczy wyłącznie podmiotów, których przedstawiciele wyrazili zainteresowanie skorzystaniem z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników)



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

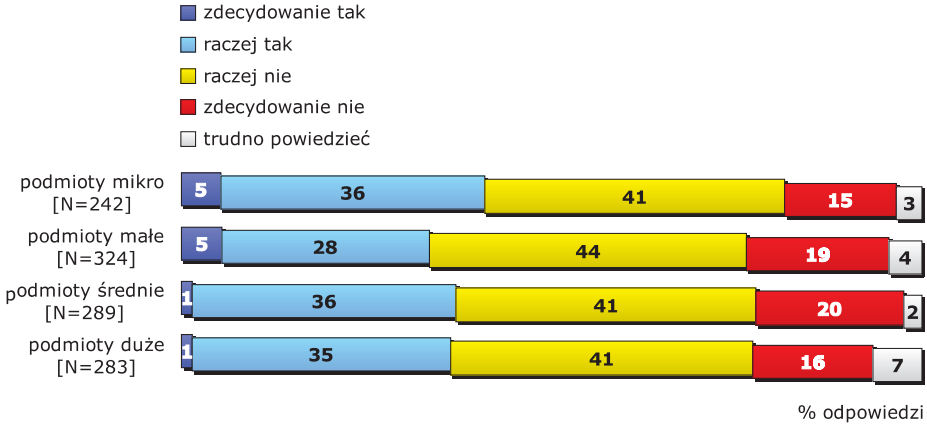
Istotną okolicznością wpływającą na zainteresowanie pracodawców usługami urzędów pracy jest również fakt, że usługi te są świadczone bezpłatnie. Wśród

pracodawców, którzy wyrazili zainteresowanie pomocą urzędu pracy w doborze kandydatów, większość stwierdziła, że nie byłaby zainteresowana usługami tej instytucji, gdyby były odpłatne. W takiej sytuacji swoje zainteresowanie pomocą urzędu pracy w doborze kandydatów wycofałoby około sześciu na dziesięciu pracodawców, reprezentujących podmioty z poszczególnych kategorii wielkości zatrudnienia (56% wśród przedstawicieli podmiotów mikro, 63% wśród małych, 61% wśród średnich i 57% wśród małych[119]) – porównaj Wykres 23.

Wykres 23:

Zainteresowanie pracodawców usługami urzędu pracy, gdyby były odpłatne: Czy P. firma byłaby zainteresowana usługami urzędu pracy również gdyby usługi te były odpłatne?

(Dotyczy wyłącznie podmiotów, których przedstawiciele wyrazili zainteresowanie skorzystaniem z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników)



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Wyniki badania ankietowego doradców zawodowych wskazują, że – generalnie – doradcy trafnie rozpoznają przyczyny najczęściej skłaniające pracodawców do korzystania z ich usług. Wśród motywów najczęściej przypisywanych pracodawcom przez doradców zawodowych znalazły się te same, które szczególnie często wskazywali pracodawcy.

Chęć skorzystania ze wsparcia finansowego, związanego z zatrudnieniem pracownika albo przyjęciem go na staż lub przygotowanie zawodowe, przypisywało pracodawcom przeszło trzy piąte[120] (62% – 254 z 409) doradców zawodowych,

[119] Łączny odsetek odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” udzielonych na pytanie: „Czy P. firma byłaby zainteresowana usługami urzędu pracy również gdyby usługi te były odpłatne?”

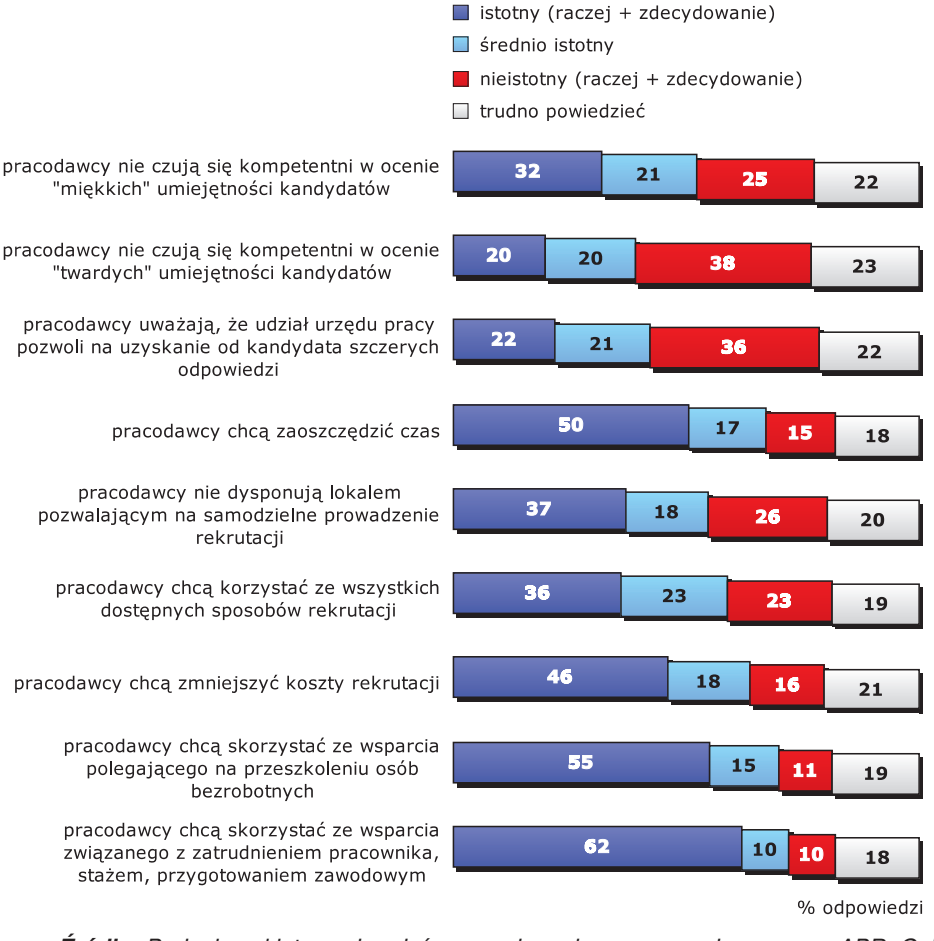
[120] Łączny odsetek odpowiedzi „raczej istotny” i „bardzo istotny”.

zainteresowanie pomocą polegającą na przeszkoleniu przez urząd pracy potencjalnych pracowników – ponad połowa (55% – 225 z 409) doradców, chęć zaoszczędzenia czasu – co drugi (50% – 206 z 409), a dążenie do zmniejszenia kosztów rekrutacji – blisko co drugi (46% – 188 z 409).

Szczegółowe informacje dotyczące opinii doradców zawodowych na temat okoliczności skłaniających pracodawców do korzystania z ich usług przedstawiono na Wykresie 24.

Wykres 24:

Opinie doradców zawodowych na temat okoliczności skłaniających pracodawców do korzystania z ich usług: Odwołując się do swojej wiedzy o rynku pracy, proszę powiedzieć, jakie powody, P. zdaniem, skłaniają pracodawców do korzystania z pomocy doradców zawodowych, zatrudnionych w powiatowych urzędach pracy? [N=409]



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

2.3.4.3 Przyczyny ograniczające zainteresowanie pracodawców pomocą urzędów pracy w doborze pracowników

Pracodawców niezainteresowanych pomocą urzędów pracy w doborze pracowników, zapytano o okoliczności, które na to wpływają. Niezależnie od wielkości reprezentowanego podmiotu, respondenci wskazywali najczęściej samowystarczalność pracowników firmy w ocenie kandydatów. Taką przyczynę podała przeszło połowa (55%) pracodawców z podmiotów mikro i w przybliżeniu siedmiu na dziesięciu przedstawicieli podmiotów małych (71%), średnich (68%) i dużych (66%).

Dwie piąte przekroczył również odsetek pracodawców z firm małych oraz średnich, którzy jako powód braku zainteresowania pomocą urzędu pracy w doborze kandydatów wskazali brak motywacji do pracy osób zarejestrowanych w urzędzie (po 44% w obu grupach) lub brak w firmie, lub instytucji stanowisk, które wymagałyby przeprowadzania zaawansowanej oceny kandydatów (41% wskazań w pierwszej grupie i 47% w drugiej).

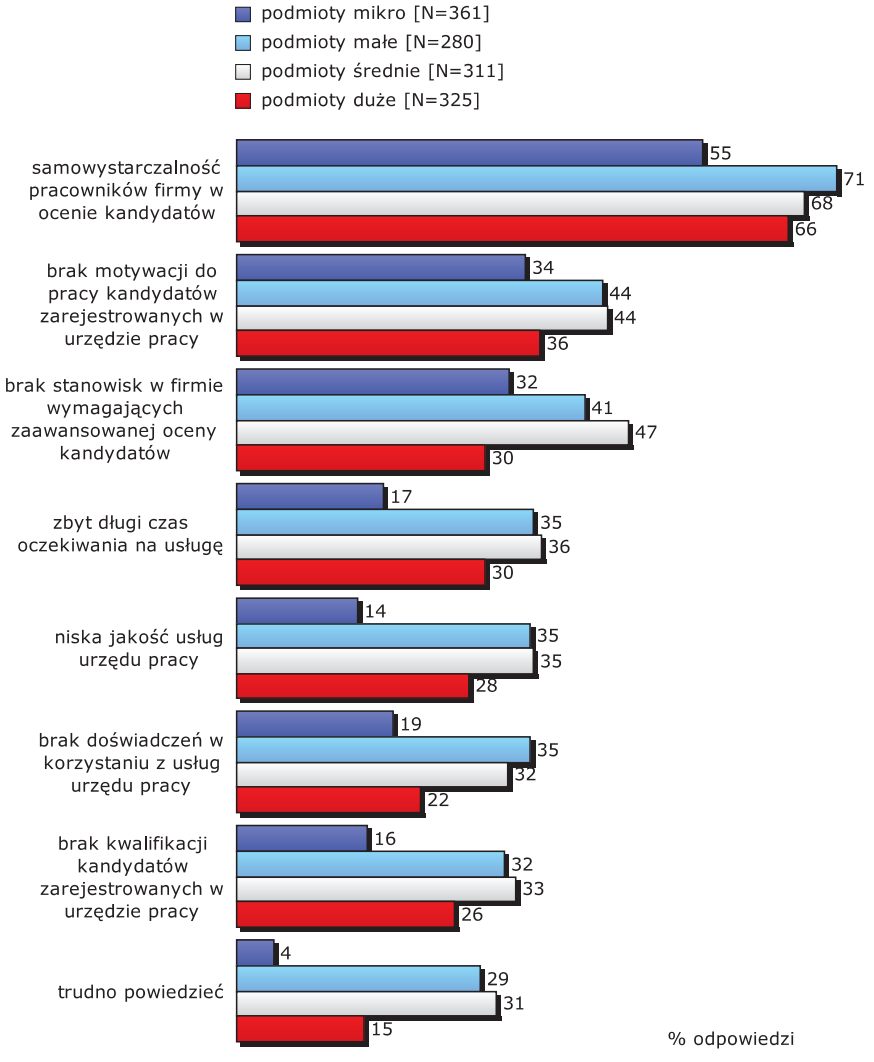
Warto również porównać, jak często przedstawiciele podmiotów różniących się wielkością zatrudnienia wskazywali pozostałe powody, ograniczające ich zainteresowanie pomocą urzędu pracy w doborze kandydatów. Uwagę zwraca przede wszystkim fakt, że pracodawcy z podmiotów mikro rzadziej, niż pozostali wskazywali okoliczności związane z niską efektywnością pomocy w doborze pracowników, udzielanej przez urzędy pracy. Do takich okoliczności można zaliczyć: zbyt długi czas oczekiwania na usługę (powód wskazany przez 17% pracodawców z podmiotów mikro, 35% z małych, 36% ze średnich i 30% z dużych), niską jakość usług urzędu pracy (odpowiednio 14%, 35%, 35% i 28%) oraz brak kwalifikacji kandydatów zarejestrowanych w urzędzie pracy (odpowiednio 16% oraz 32%, 33% i 26%).

Szczegółowe wyniki, dotyczące wskazywanych przez pracodawców powodów braku zainteresowania usługami jednostek PSZ w zakresie doboru pracowników, przedstawia Wykres 25.

Wykres 25:

Przyczyny ograniczające zainteresowanie pracodawców korzystaniem z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników: Proszę wskazać trzy najważniejsze powody, które sprawiają, że NIE był(a)by P. zainteresowany(a) skorzystaniem z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników do P. firmy?

(Dotyczy wyłącznie podmiotów, których przedstawiciele NIE wyrazili zainteresowania skorzystaniem z pomocy urzędu pracy w doborze pracowników)



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Badanie przeprowadzone metodą studium przypadku pozwoliło zidentyfikować jeszcze jeden, mniej oczywisty czynnik zwiększający skłonność niektórych pracodawców do przeprowadzania oceny kandydatów własnymi siłami. Czynnik ten jest związany z rosnącymi trudnościami w znalezieniu odpowiednich pracowników. Niektórzy pracodawcy uważają, że o ile osobiste prowadzenie rekrutacji pozwala uniknąć precyzowania oczekiwań wobec kandydatów i zachować elastyczność podczas ich oceny, o tyle powierzenie wykonania usługi doradcy wiąże się z ryzykiem wykluczenia z procesu doboru wartościowych kandydatów, którzy pomimo niespełniania niektórych kryteriów mogliby okazać się odpowiednimi pracownikami:

> *[Ocena doradcy to] zawsze już jest jakieś sito. Aczkolwiek teraz, jak brakuje pracowników, takie sito mogłoby zaszkodzić. Bo na przykład jak ja sobie sam rozmawiam z pracownikiem, a on mówi, że ma jakieś niedociągnięcie, na przykład nie ma książki z wymazami, ale mówi: „szefie, ja zrobię szybciutko", to jestem w stanie nieraz oko przymknąć. Jak ktoś to za mnie robi, to raczej oka nie przymknie. Bo ma napisane czarno na białym: wymagana książeczka sanepidowska. To wymagana. I przez to nawet bardzo fajna osoba może mi uciec, przez to sito nie przejść. A ona może się okazać bardzo dobrym pracownikiem. A to jest akurat szczegół, ta książeczka sanepidowska, bo to się da radę w trzy dni zrobić. Nie jest jakąś wielką przeszkodą, żeby dać pracę osobie fajnej, uczciwej, która chce pracować. Szkoda taką osobę zdyskwalifikować przez mały szczegół techniczny. Osoba, która robi to za mnie, już pewnie tę osobę [by] odrzuciła. Ja mogę z takiej osoby zrezygnować lub naciągnąć [wymagania], żeby dostała szansę*[121].

Należy jednak zaznaczyć, że w odniesieniu do usług doradców zawodowych z instytucji PSZ, przynajmniej tych objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, obawa przed zbyt rygorystycznym potraktowaniem przez doradcę zawodowego wymagań określonych w ofercie pracy wydaje się nieuzasadniona. W przypadku niespełniania przez kandydatów niektórych kryteriów, doradcy zawodowi, mając na względzie również dobro osób poszukujących pracy, sami zachęcali pracodawców do zweryfikowania wymagań. Według relacji jednego z pracodawców:

> *To jest tak, że doradca na przykład mówi: „mam panią, jest sympatyczna, ale ma małe doświadczenie, pracowała dorywczo, ale być może by się sprawdziła, dajcie jej szansę, porozmawiajcie z nią, zobaczcie", bo [doradca] wie że i tak naprawdę decyzję podejmę sama. Ale sam fakt , że ktoś chodzi i pyta parę razy w miesiącu o oferty pracy no to już świadczy o tym , że ta osoba rzeczywiście gdzieś tam tej*

[121] IDI z pracodawcą z firmy mikro, działającej w branży spożywczej.

pracy szuka. I mam taką krótką informację, że [osoba] pracowała tu, pracowała tam, że chce. To nic nie stoi na przeszkodzie, żebym ją zaprosiła na rozmowę, to nie jest zaproszenie po dokumenty do pracy, to jest zaproszenie na rozmowę[122].

Fragmenty wywiadów jakościowych z pracodawcami dostarczają jednak również ilustracji odmiennej postawy pracodawców, opartej na przekonaniu o całkowitej nieprzydatności osób zarejestrowanych w urzędzie pracy jako potencjalnych pracowników. Oto relacja respondentki prowadzącej własną firmę, z rozmowy przeprowadzonej z innym pracodawcą:

– Ja mówiłam, że czasami można znaleźć wartościową osobę, która z różnych powodów znalazła się w urzędzie pracy, są przecież bardzo różne losy. Mój rozmówca krótko skwitował: to skoro jest taka dobra, to dlaczego jest w urzędzie pracy? Jednak jest takie przekonanie, że ci którzy są zarejestrowani w urzędzie pracy to są ludzie w ogóle nie nadający się do niczego[123].

Wyniki badania ankietowego pracodawców (które zostały przedstawione na Wykresie 25, na stronie 97) wskazują, że z dwóch deficytów przypisywanych osobom zarejestrowanym w urzędach pracy braku motywacji oraz braku odpowiednich kwalifikacji, to ten pierwszy jest powodem, który w nieco większym stopniu zniechęca pracodawców do korzystania z pomocy jednostek PSZ w doborze pracowników. Być może wynika to z faktu, że podniesienie kwalifikacji wydaje się łatwiejsze, niż zmiana nastawienia do pracy.

Za ilustrację krytycznej opinii na temat poziomu motywacji osób zarejestrowanych jako bezrobotne może posłużyć wypowiedź jednego z pracodawców:

– Wolą dostawać zasiłek niż pracować za najniższe wynagrodzenie (…) No każdy chciałby dostać pieniądze za odsiedzenie swoich godzin, natomiast niekoniecznie za pracę, jaka miała być wykonana. Panie [osoby bezrobotne, skierowane na przygotowanie zawodowe z urzędu pracy] były obrażone, że się od nich czegoś wymaga[124].

Warto również zwrócić uwagę na wypowiedź doradcy zawodowego, wskazującą na występowanie wśród części pracodawców przekonania, że PUP nie prowadzą rzetelnej selekcji kandydatów:

Figuruje [wśród pracodawców] przekonanie, że z urzędu przyślą kogokolwiek, kogo mają, niespecjalnie zastanawiając się, kogo przysłali. I teraz zaufanie do powiato-

[122] IDI z pracodawcą z dużej firmy, działającej w branży handlowej.
[123] IDI z pracodawcą z firmy mikro świadczącej usługi z zakresu pośrednictwa finansowego.
[124] IDI z pracodawcą z małej firmy prowadzącej usługi medyczne.

wego urzędu pracy w sensie trafności kandydatur jest bardzo nikłe. O ile pracodawca nie jest w jakimś bliższym kontakcie z kimś, kto tam w urzędzie pracy podejmuje decyzje, (…) to jest to raczej trudny kontakt (…)[125].

2.3.4.4 Skłonność pracodawców do zatrudnienia osoby skierowanej z urzędu pracy, w zależności od tego, czy została oceniona przez doradcę zawodowego

W badaniu przeprowadzonym metodą studium przypadku stwierdzono, że pracodawcy, do których skierowano kandydatów wybranych z udziałem doradcy zawodowego, często mają ograniczoną wiedzę na temat tego, w jaki sposób kandydat został wybrany[126].

W celu sprawdzenia, czy informacja o udziale doradcy zawodowego w ocenie kandydata może zmienić nastawienie pracodawcy do perspektywy zatrudnienia osoby skierowanej z urzędu pracy, pracodawców uczestniczących w badaniu ankietowym podzielono losowo na dwie grupy. Każdemu respondentowi zadano pytanie, którego z trzech kandydatów o podobnym życiorysie zawodowym zatrudniłby w pierwszej kolejności: osobę skierowaną przez urząd pracy, osobę poleconą przez znajomego czy osobę, która zgłosiła się sama. Pytanie zadawane respondentom z drugiej grupy uzupełniono o informację, że osoba skierowana przez urząd pracy została oceniona przez doradcę zawodowego.

Wśród respondentów odpowiadających na pierwszą wersję pytania, wybór w pierwszej kolejności kandydata skierowanego przez urząd pracy zadeklarowało zaledwie 9% pracodawców reprezentujących podmioty mikro, po 16% przedstawicieli podmiotów małych i średnich oraz 17% przedstawicieli dużych firm i instytucji. Pracodawcy z podmiotów mikro w pierwszej kolejności najczęściej byli skłonni zatrudnić osobę poleconą przez znajomego (53%), a nieco rzadziej (lecz również znacznie częściej, niż osobę skierowaną przez urząd pracy) – kandydata, który zgłosił się sam (38%). Wraz ze wzrostem wielkości podmiotu, reprezentowanego przez biorącego udział w badaniu pracodawcę, proporcje pomiędzy odsetkami wskazań zmieniały się na korzyść osoby, która zgłosiła się sama (wśród przedstawicieli podmiotów zatrudniających co najmniej 250 osób, już połowa – 50% – wskazała na pierwszym miejscu kandydata, który zgłosił się sam, natomiast co trzeci – 33% – osobę poleconą przez znajomego). Kandydat z urzędu pracy był jednak na pierwszym miejscu wskazywany

[125] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

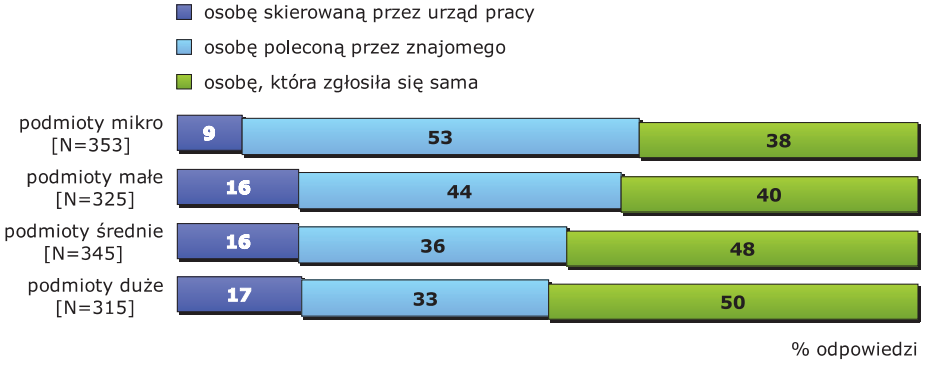
[126] Porównaj rozdział: 2.3.3 „Wiedza o świadczeniu usługi przez doradców zawodowych z PSZ".

najrzadziej, niezależnie od wielkości reprezentowanego przez respondenta podmiotu – porównaj Wykres 26.

Wykres 26:

Skłonność do zatrudniania kandydata z urzędu pracy: Proszę wyobrazić sobie, że chce P. zatrudnić nowych pracowników i ma do wyboru trzech kandydatów, których życiorys zawodowy jest podobny: osobę skierowaną przez urząd pracy, osobę poleconą przez znajomego, oraz osobę, która zgłosiła się sama. Którą z wymienionych osób zatrudnił(a)by P. w pierwszej kolejności?

(Pierwsza wersja pytania, zadawana wybranej losowo podgrupie respondentów)



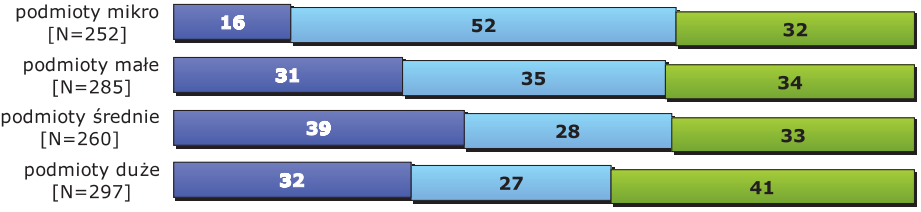
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Informacja, że osoba skierowana przez urząd pracy została oceniona przez doradcę zawodowego, podnosiła jej szanse na zdobycie zatrudnienia. Przez pracodawców reprezentujących podmioty mikro, małe lub duże, kandydat taki był wskazywany na pierwszym miejscu w przybliżeniu dwukrotnie częściej, niż kiedy respondentom nie podawano informacji o przeprowadzeniu oceny przez doradcę zawodowego, a przez pracodawców z podmiotów średnich – prawie dwuipółkrotnie częściej. Osobę skierowaną przez urząd pracy, która została oceniona przez doradcę zawodowego, w pierwszej kolejności (czyli chętniej, niż kandydata poleconego przez znajomego lub osobę, która zgłosiła się sama) byłoby skłonnych zatrudnić 16% pracodawców z podmiotów mikro, 31% z małych, 39% ze średnich oraz 32% z dużych. O ile przez przedstawicieli podmiotów mikro osoba taka w dalszym ciągu była wybierana w pierwszej kolejności rzadziej, niż osoba polecona przez znajomego lub kandydat, który zgłosił się sam, o tyle w podmiotach małych ustępowała konkurentom już tylko nieznacznie, a w średnich i dużych wyprzedzała obu, lub przynajmniej osobę poleconą przez znajomego. Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 27.

Wykres 27:

Skłonność do zatrudniania kandydata z urzędu pracy, ocenionego przez doradcę zawodowego: Proszę wyobrazić sobie, że chce P. zatrudnić nowych pracowników i ma do wyboru trzech kandydatów, których życiorys zawodowy jest podobny: osobę skierowaną przez urząd pracy, ocenioną przez doradcę zawodowego, osobę poleconą przez znajomego, oraz osobę, która zgłosiła się sama. Którą z wymienionych osób zatrudnił(a)by P. w pierwszej kolejności?

(Druga wersja pytania, zadawana wybranej losowo podgrupie respondentów)



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

2.3.4.5 Opinie pracodawców na temat urzędów pracy i agencji zatrudnienia

Wychodząc z założenia, że na wybór instytucji rynku pracy, w której pracodawca ewentualnie skorzysta z pomocy w doborze kandydatów, wpływa jej wizerunek, pracodawcom uczestniczącym w badaniu ankietowym zadano szereg pytań porównawczych, dotyczących opinii na temat urzędów pracy oraz agencji zatrudnienia[127]. Zebrane opinie dotyczyły personelu porównywanych instytucji rynku pracy, ich zasobów (w tym osób poszukujących za ich pośrednictwem zatrudnienia), świadczonej obsługi oraz lokalizacji.

[127] Ponieważ celem było porównanie wizerunku obu typów instytucji rynku pracy, nie zaś bezpośrednia ocena ich działalności, pytania zadano zarówno pracodawcom, którzy korzystali z ich usług, jak i takim, którzy dotychczas nie mieli takich doświadczeń.

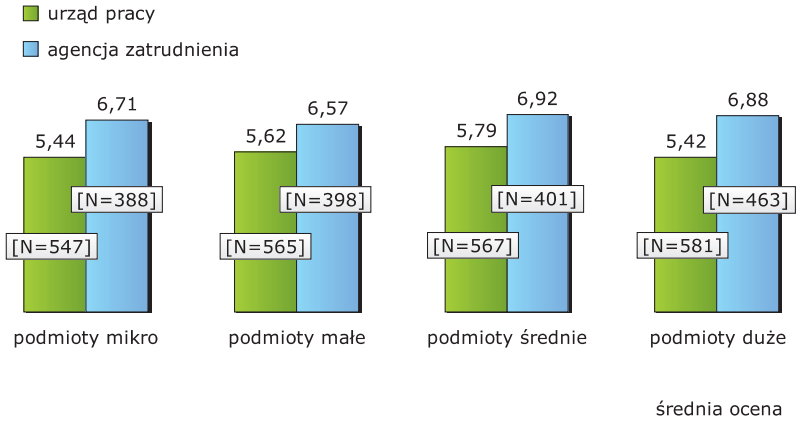
2.3.4.5.1 Opinie na temat personelu urzędów pracy i agencji zatrudnienia

Badani pracodawcy, niezależnie od wielkości reprezentowanego podmiotu, uznawali, że wysokie kompetencje charakteryzują w wyższym stopniu pracowników agencji zatrudnienia, niż personel urzędów pracy. W dziesięciostopniowej skali ocen (gdzie 1 oznaczało, że wymieniona cecha „w ogóle nie pasuje" do danej instytucji, a 10, że „bardzo pasuje"), urzędy pracy uzyskały pod tym względem, w zależności od wielkości reprezentowanego przez respondenta podmiotu, średnie oceny od 5,42 (wśród przedstawicieli podmiotów dużych) do 5,79 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast agencje zatrudnienia od 6,57 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 6,92 (wśród reprezentantów podmiotów średnich) – porównaj Wykres 28.

Wykres 28:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem kompetencji personelu: Jak P. sądzi, na ile cecha „wysokie kompetencje personelu" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje"; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



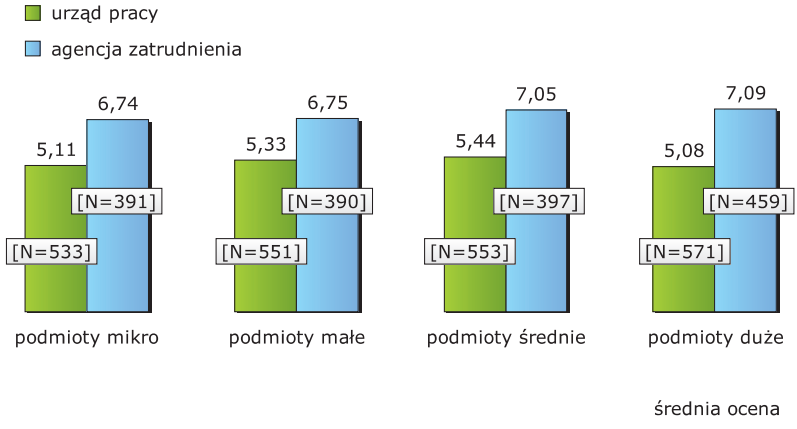
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Ankietowani pracodawcy uważali również, że personel agencji zatrudnienia charakteryzuje się wyższą motywacją do pracy, niż pracownicy urzędów. Urzędy pracy uzyskały pod tym względem średnie oceny od 5,08 (wśród przedstawicieli podmiotów dużych) do 5,44 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast agencje zatrudnienia od 6,74 (wśród reprezentantów podmiotów mikro) do 7,09 (wśród reprezentantów podmiotów dużych) – porównaj Wykres 29.

Wykres 29:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem motywacji personelu: Jak P. sądzi, na ile cecha „wysoka motywacja personelu" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen w skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

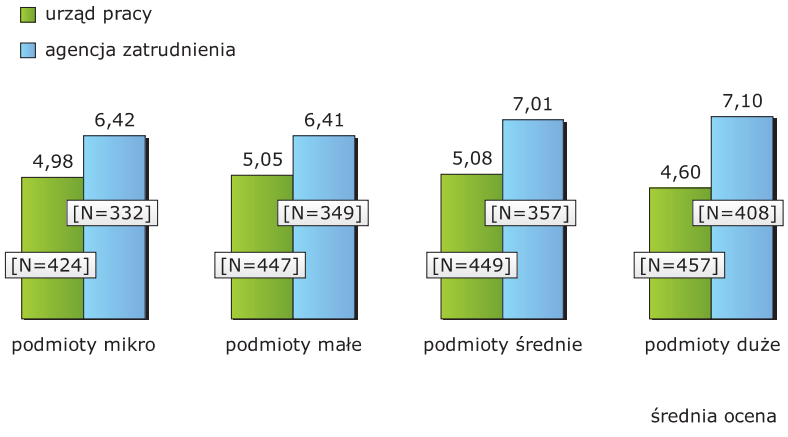
2.3.4.5.2 Opinie na temat zasobów urzędów pracy oraz agencji zatrudnienia

Znaczna różnica pomiędzy urzędami pracy a agencjami zatrudnienia, na korzyść instytucji drugiego typu, wystąpiła pod względem opinii pracodawców na temat wyposażenia urzędów i agencji w narzędzia umożliwiające skuteczną ocenę kandydatów. Urzędy pracy uzyskały pod tym względem średnie oceny od 4,60 (wśród przedstawicieli podmiotów dużych) do 5,08 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast agencje zatrudnienia od 6,41 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 7,10 (wśród reprezentantów podmiotów dużych) – porównaj Wykres 30.

Wykres 30:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem wyposażenia w narzędzia diagnostyczne: Jak P. sądzi, na ile cecha „posiadania narzędzi umożliwiających skuteczną ocenę kandydatów" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



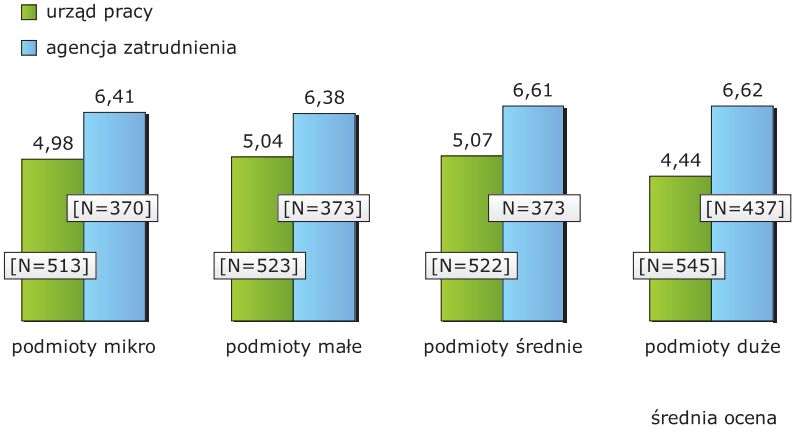
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Również opinia pracodawców na temat kwalifikacji osób zarejestrowanych w urzędach pracy oraz osób figurujących w bazach agencji zatrudnienia, była korzystniejsza dla instytucji drugiego typu. Średnia ocena stopnia, w jakim do urzędów pracy pasuje cecha określona jako „wysokie kwalifikacje zarejestrowanych kandydatów", wyniosła od 4,44 (wśród przedstawicieli podmiotów dużych) do 5,07 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast dla agencji zatrudnienia od 6,38 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 6,62 (wśród reprezentantów podmiotów dużych) – porównaj Wykres 31.

Wykres 31:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem poziomu kwalifikacji osób zarejestrowanych w tych instytucjach: Jak P. sądzi, na ile cecha „wysokie kwalifikacje zarejestrowanych kandydatów „ pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



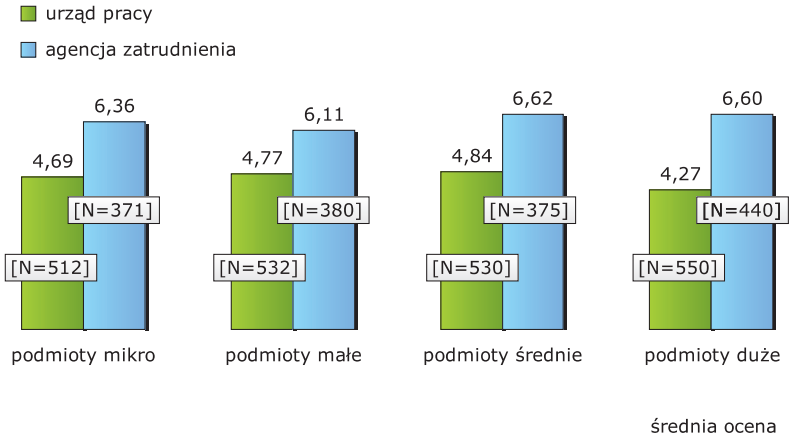
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Osoby zarejestrowane w urzędzie pracy były również postrzegane jako posiadające niższą motywację do pracy, niż kandydaci znajdujący się w bazach agencji zatrudnienia. Średnia ocena stopnia, w jakim do urzędów pracy pasuje cecha określona jako „wysoka motywacja do pracy zarejestrowanych kandydatów", wyniosła od 4,27 (wśród przedstawicieli podmiotów dużych) do 4,84 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast dla agencji zatrudnienia od 6,11 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 6,62 (wśród reprezentantów podmiotów średnich) – porównaj Wykres 32.

Wykres 32:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem poziomu motywacji osób zarejestrowanych w tych instytucjach: Jak P. sądzi, na ile cecha „wysoka motywacja do pracy zarejestrowanych kandydatów" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

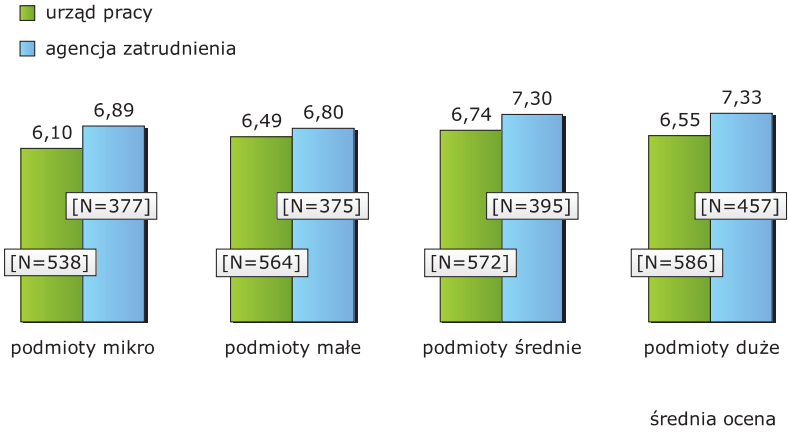
2.3.4.5.3 Opinie na temat obsługi w urzędach pracy oraz agencjach zatrudnienia

Pracodawcy przeważnie sądzili również, że łatwiej jest się kontaktować z personelem agencji zatrudnienia, niż z pracownikami urzędu pracy, jednak w tym przypadku różnice na korzyść agencji zatrudnienia były mniejsze, niż w przypadku oceny kompetencji i motywacji personelu. Urzędom pracy przydzielono pod tym względem średnie oceny od 6,10 (wśród przedstawicieli podmiotów mikro) do 6,74 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast agencjom zatrudnienia od 6,80 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 7,33 (wśród reprezentantów podmiotów dużych) – porównaj Wykres 33.

Wykres 33:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem dostępności personelu: Jak P. sądzi, na ile cecha „łatwość kontaktowania się z personelem" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



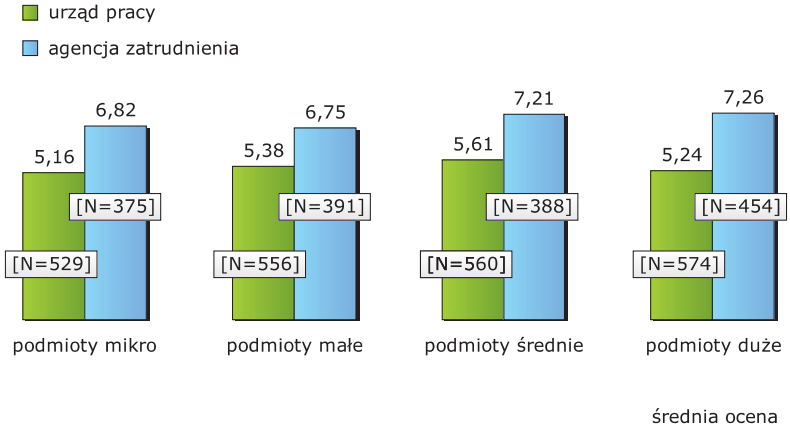
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Pracodawcy uważali urzędy pracy za mniej elastyczne wobec potrzeb klientów, niż agencje zatrudnienia. Urzędy pracy uzyskały pod tym względem średnie oceny od 5,16 (wśród przedstawicieli podmiotów mikro) do 5,61 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast agencje zatrudnienia od 6,75 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 7,26 (wśród reprezentantów podmiotów dużych) – porównaj Wykres 34.

Wykres 34:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem elastyczności wobec potrzeb klientów: Jak P. sądzi, na ile cecha „dostosowywanie się do oczekiwań klientów" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



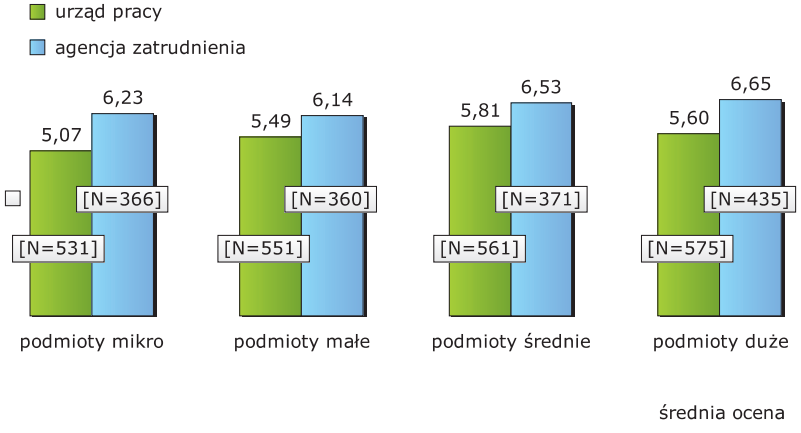
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Opinia ankietowanych pracodawców na temat stopnia formalizacji korzystania z usług instytucji rynku pracy, jest – ponownie – korzystniejsza dla agencji zatrudnienia. Średnia ocena stopnia, w jakim do urzędów pracy pasuje cecha określona jako „brak uciążliwych formalności", wyniosła od 5,07 (wśród przedstawicieli podmiotów mikro) do 5,81 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast dla agencji zatrudnienia od 6,14 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 6,65 (wśród reprezentantów podmiotów dużych) – porównaj Wykres 35.

Wykres 35:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem formalności, związanych z korzystaniem z ich usług: Jak P. sądzi, na ile cecha „brak uciążliwych formalności" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



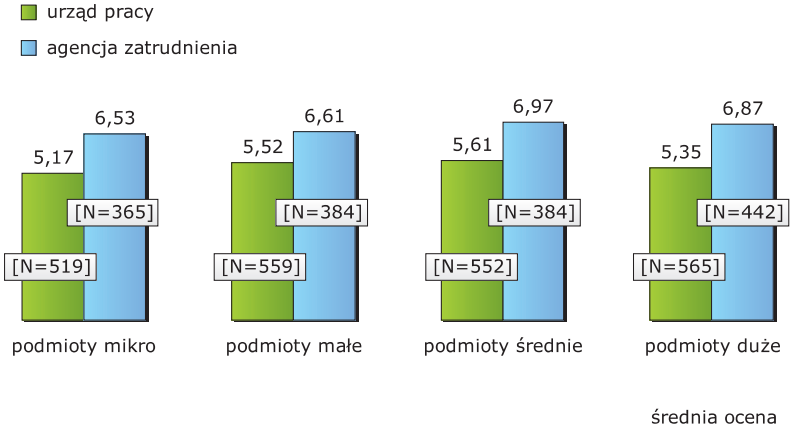
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Urzędy pracy były również postrzegane jako instytucje działające wolniej, niż agencje zatrudnienia. Średnia ocena stopnia, w jakim do urzędów pracy pasuje cecha określona jako „duża szybkość wykonywanych usług", wyniosła od 5,17 (wśród przedstawicieli podmiotów mikro) do 5,61 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast dla agencji zatrudnienia od 6,53 (wśród reprezentantów podmiotów mikro) do 6,97 (wśród reprezentantów podmiotów średnich) – porównaj Wykres 36.

Wykres 36

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem poziomu szybkości wykonywanych usług: Jak P. sądzi, na ile cecha „ duża szybkość wykonywania usług" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

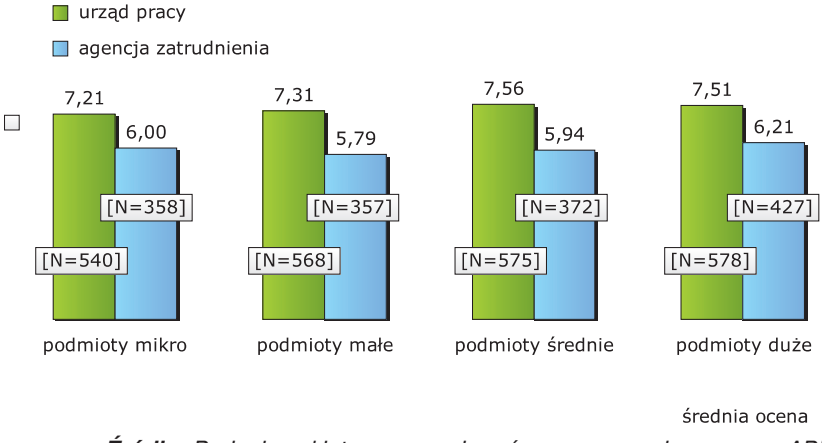
2.3.4.5.4 Opinie na temat lokalizacji urzędów pracy oraz agencji zatrudnienia

Jedyny wymiar, w przypadku którego opinia pracodawców okazała się korzystniejsza dla urzędów pracy, stanowiła dogodność lokalizacji. Urzędy pracy uzyskały pod tym względem średnie oceny od 7,21 (wśród przedstawicieli podmiotów mikro) do 7,56 (wśród przedstawicieli podmiotów średnich), natomiast agencje zatrudnienia od 5,79 (wśród reprezentantów podmiotów małych) do 6,21 (wśród reprezentantów podmiotów dużych) – porównaj Wykres 37.

Wykres 37:

Ocena urzędów pracy i agencji zatrudnienia pod względem lokalizacji: Jak P. sądzi, na ile cecha „dogodna lokalizacja" pasuje do urzędu pracy, a na ile do agencji zatrudnienia?

(Średnia ocen na skali od 1 – „w ogóle nie pasuje" do 10 – „bardzo pasuje""; niższa liczba respondentów, których odpowiedzi przedstawiono na wykresie, wynika z pominięcia odpowiedzi „trudno powiedzieć")



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

2.3.4.5.5 Gwarancja jakości wykonania usługi jako atut agencji zatrudnienia

Przedstawione wyniki badania ankietowego wskazują, że pod względem większości kryteriów agencje zatrudnienia są oceniane przez pracodawców wyżej, niż urzędy pracy[128]. Wynik ten można uzupełnić wskazaniem jeszcze jednego

[128] Fakt, że mimo to odsetek pracodawców zainteresowanych uzyskaniem pomocy w doborze kandydatów wyłącznie w urzędach pracy okazał się wyższy, niż odsetek pracodawców, którzy z takiej usługi chcieliby korzystać wyłącznie w agencjach zatrudnienia (porównaj ▶

czynnika, skłaniającego część pracodawców do preferowania agencji zatrudnienia. Jest nim możliwość egzekwowania odpowiedniego wykonania usługi.

Niekiedy agencje zatrudnienia udzielają gwarancji, zgodnie z którą w przypadku, gdy pracownik nie spełnia oczekiwań pracodawcy, agencja bezpłatnie rekrutuje kolejnego kandydata. Jak zauważył jeden z doradców zawodowych, dla części pracodawców może to być istotny argument przemawiający za skorzystaniem z usług agencji zatrudnienia, nie zaś urzędu pracy:

> *Jest też część pracodawców, którzy przy doborze pracowników wolą skorzystać z firm, którym płacą za tego rodzaju usługi [niż z urzędów pracy], dlatego że w związku z zapłatą oczekują od tych firm gwarancji na kandydata. To też jest dosyć powszechna praktyka w firmach doradztwa personalnego, że dobór następuje na zasadzie „my, jako zewnętrzny podmiot pomożemy wam w doborze, a jednocześnie gwarantujemy, że ci kandydaci, których zaproponujemy spełnią wymagania, o których wy wspominacie"*[129].

Według części pracodawców nawet w sytuacji, gdy agencja nie udziela formalnej gwarancji zatrudnienia, szansa na wyegzekwowanie od niej odpowiedniego wykonania usługi jest większa, niż w przypadku urzędu pracy, ze względu na fakt, że usługi agencji są odpłatne.

2.4 ŚWIADCZENIE PRZEZ PSZ I OHP POMOCY PRACODAWCOM W DOBORZE KANDYDATÓW DO PRACY WOBEC ZAPOTRZEBOWANIA PRACODAWCÓW NA USŁUGI Z TEGO ZAKRESU

2.4.1 Skala świadczenia usługi

Odsetek pracodawców, którzy zadeklarowali zainteresowanie korzystaniem z pomocy zewnętrznej instytucji w doborze pracowników, jest znacznie wyższy, niż odsetek podmiotów, które korzystały z takich usług dotychczas.

Zainteresowanie korzystaniem w przyszłości z pomocy zewnętrznej instytucji w doborze pracowników wyrazili przedstawiciele blisko połowy – 48% –

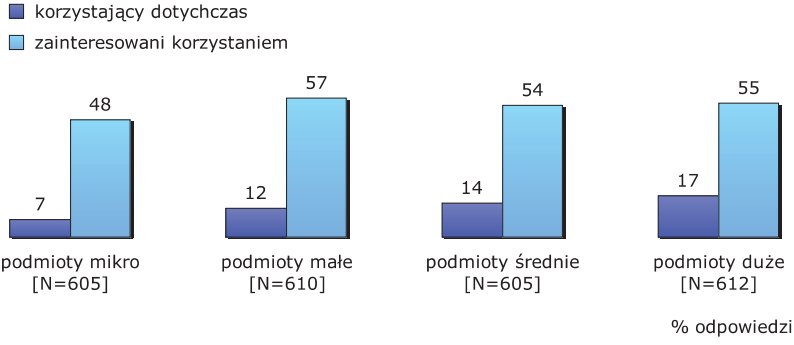
rozdział 2.4.1), można tłumaczyć bezpłatnością usług świadczonych przez jednostki PSZ (porównaj rozdział 2.3.4.2) oraz ich bardziej dogodną, zdaniem pracodawców, lokalizacją (porównaj rozdział 2.3.4.5.4).

[129] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

podmiotów mikro oraz przeszło połowa pracodawców należących do pozostałych kategorii, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia 57% wśród podmiotów małych, 54% wśród średnich oraz 55% wśród dużych. Odsetek pracodawców deklarujących zainteresowanie pomocą w doborze pracowników jest zatem wyższy od odsetka podmiotów, które korzystały z usług z tego zakresu, o 41 punktów procentowych wśród podmiotów mikro, 45 punktów procentowych wśród podmiotów małych, 40 punktów procentowych wśród podmiotów średnich oraz 38 punktów procentowych wśród podmiotów dużych – porównaj Wykres 38.

Wykres 38:

Poziom dotychczasowego korzystania z zewnętrznych usług polegających na doborze pracowników oraz deklarowane zainteresowania tymi usługami w przyszłości.

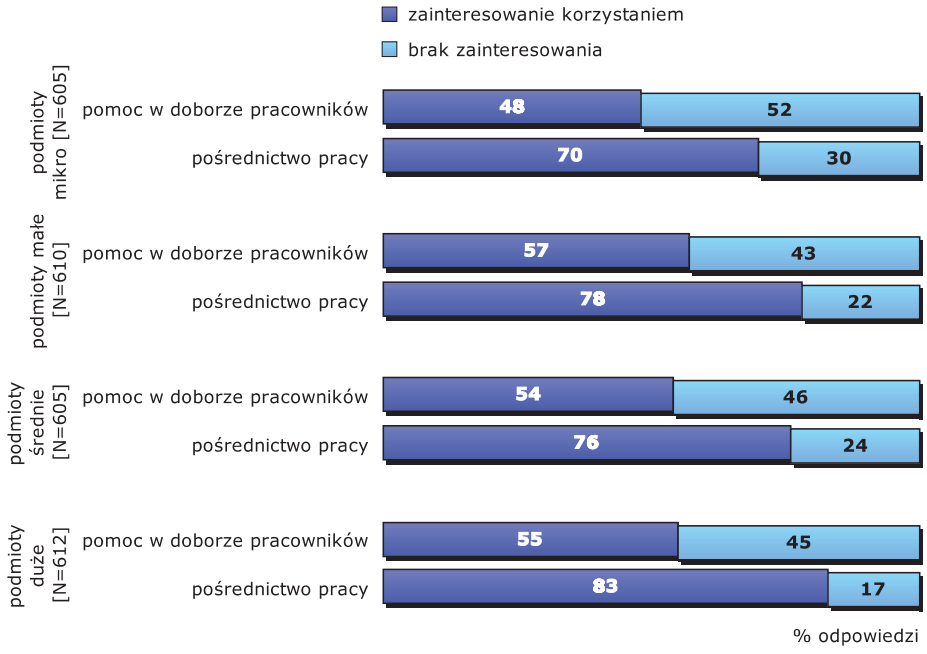


Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Wyrażane przez pracodawców zainteresowanie pomocą w doborze pracowników jest wyraźnie niższe, niż deklarowane zainteresowanie usługami z zakresu pośrednictwa pracy o 22 punkty procentowe wśród podmiotów mikro oraz średnich, 21 punktów procentowych wśród podmiotów małych i 28 punktów procentowych wśród podmiotów dużych – porównaj Wykres 39.

Wykres 39:

Zainteresowanie korzystaniem z usług polegających na pośrednictwie pracy oraz pomocy w doborze pracowników, wśród pracodawców.



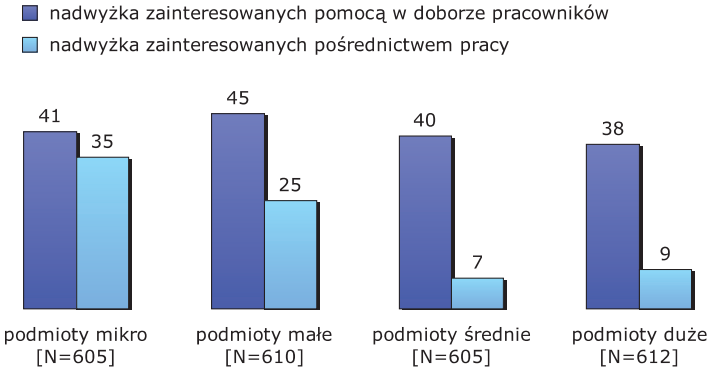
Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Zarazem jednak nadwyżka pracodawców deklarujących zainteresowanie usługami instytucji rynku pracy nad podmiotami, które dotychczas korzystały z takich usług, w przypadku pomocy w doborze pracowników jest znacząco wyższa, niż w przypadku usług z zakresu pośrednictwa pracy. Ilustruje to Wykres 40.

Wykres 40:

Nadwyżka zainteresowanych pomocą w doborze pracowników: zainteresowanie korzystaniem z pomocy w doborze pracowników w przyszłości, w stosunku do dotychczasowego korzystania z tej usługi.

Nadwyżka zainteresowanych pośrednictwem pracy: zainteresowanie korzystaniem z pośrednictwa pracy w przyszłości w stosunku do dotychczasowego korzystania z tej usługi.



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Porównanie zainteresowania poszczególnymi komponentami pomocy w doborze pracowników wśród podmiotów należących do poszczególnych kategorii, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, pozwala stwierdzić w szczególności, że udział zewnętrznej instytucji w ocenie kandydatów do pracy oraz uzyskiwanie od niej informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji cieszą się większym zainteresowaniem pracodawców, niż pomoc w określaniu wymagań wobec kandydatów.

Największe różnice pomiędzy zainteresowaniem pomocą w ocenie kandydatów a zainteresowaniem pomocą w określaniu wymagań wobec kandydatów zachodzą wśród podmiotów średnich oraz dużych. W obu rodzajach podmiotów zainteresowanie pierwszym komponentem pomocy w doborze pracowników jest około dwukrotnie wyższe, niż drugim.

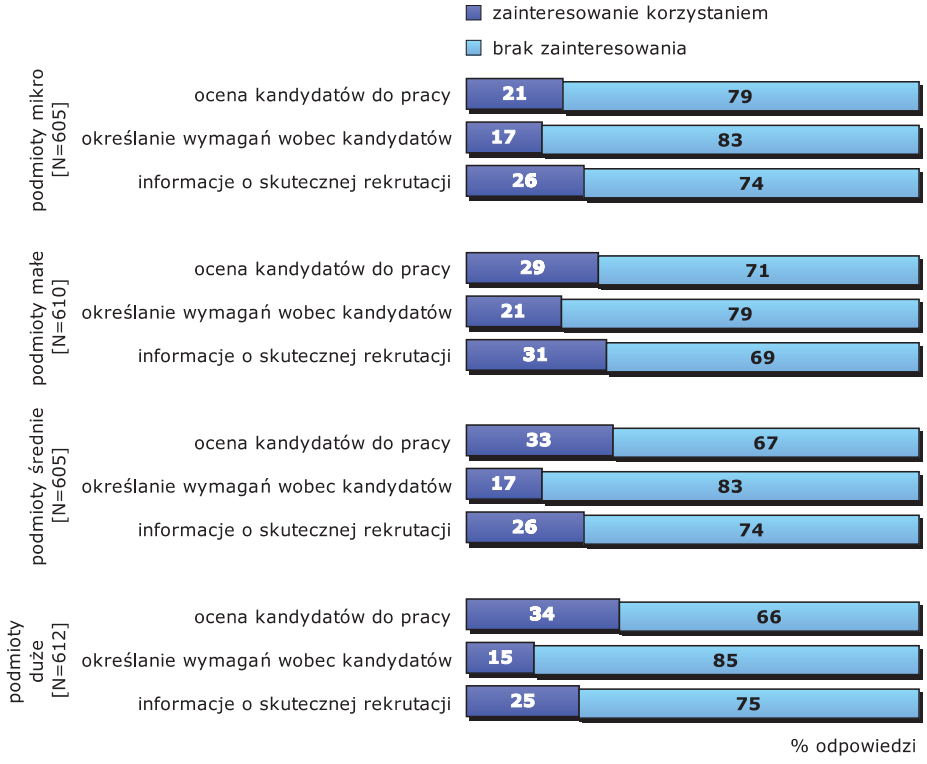
Okazuje się również, że zainteresowanie udziałem zewnętrznej instytucji w ocenie kandydatów jest wśród podmiotów mikro mniej powszechne, niż wśród podmiotów małych, średnich i dużych. Zainteresowanie udziałem instytucji rynku pracy w ocenie kandydatów do pracy wyrazili przedstawiciele 21% podmiotów mikro, 29% podmiotów małych, 33% podmiotów średnich oraz 34% podmiotów dużych.

Z kolei zainteresowanie korzystaniem z pomocy w określaniu wymagań wobec kandydatów zadeklarowali przedstawiciele 17% podmiotów mikro, 21% podmiotów małych, 17% podmiotów średnich oraz 15% podmiotów dużych.

Zainteresowanie otrzymywaniem informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji wyrazili przedstawiciele 26% podmiotów mikro, 31% podmiotów małych, 26% podmiotów średnich oraz 25% podmiotów dużych. Ilustruje to Wykres 41.

Wykres 41:

Zainteresowanie korzystaniem z usług zaliczanych do pomocy w doborze pracowników oceną kandydatów do pracy, pomocą w określaniu wymagań wobec kandydatów, udzielaniem informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji, wśród pracodawców.



Źródło: ***Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”***

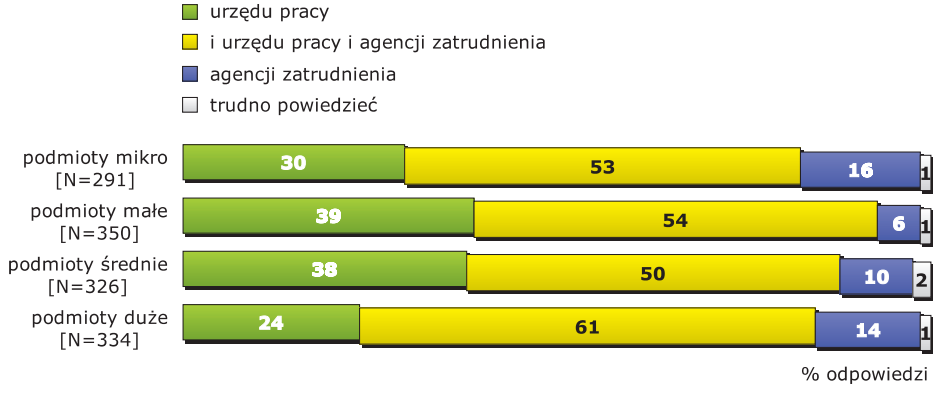
Pracodawcy, którzy wyrazili zainteresowanie korzystaniem z pomocy zewnętrznej instytucji w doborze pracowników, przeważnie deklarowali zainteresowanie usługami zarówno urzędów pracy, jak i agencji zatrudnienia. Taką odpowiedź wskazała co najmniej połowa pracodawców z każdej spośród kategorii wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, przedstawiciele 53% podmiotów mikro, 54% podmiotów małych, 50% podmiotów średnich oraz 61% podmiotów dużych.

Odsetek pracodawców zainteresowanych uzyskaniem pomocy w doborze kandydatów wyłącznie w urzędach pracy był wyższy, niż odsetek pracodawców, którzy z takiej usługi chcieliby korzystać wyłącznie w agencjach zatrudnienia. Opisana przewaga była stosunkowo najmniejsza wśród przedstawicieli podmiotów dużych (spośród których zainteresowanie korzystaniem wyłącznie z usług urzędu pracy wyraziło 24%, natomiast wyłącznie z usług agencji zatrudnienia – 14%), średnia – wśród respondentów z podmiotów mikro (odpowiednio 30% i 16%), największa natomiast – wśród reprezentantów podmiotów średnich (odpowiednio 38% i 10%) oraz małych (39% i 6%) – porównaj Wykres 42.

Wykres 42:

Usługami, której z instytucji był(a)by P. zainteresowany (a) jeśli chodzi o pomoc w doborze pracowników do P. firmy?

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani skorzystaniem z którejkolwiek spośród usług pomocy w doborze pracowników świadczonych przez instytucje rynku pracy.)



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Pracodawcy zainteresowani korzystaniem w przyszłości z pomocy instytucji rynku pracy w doborze pracowników zostali zapytani o prawdopodobną częstość korzystania z usług z tego zakresu. Pomiędzy badanymi grupami pracodawców wystąpiły istotne statystycznie różnice w deklarowanej częstości korzystania z usług polegających na pomocy w doborze pracowników – im większy podmiot, tym częściej korzystałby z takich usług.

Z pomocy w doborze pracowników ze zdecydowanie największą częstotliwością chcieliby korzystać pracodawcy zatrudniający 250 lub więcej osób. Przedstawiciele prawie trzech piątych (57%) firm oraz instytucji zaliczanych do tej kategorii chcieliby korzystać z pomocy w doborze kandydatów przynajmniej raz

na kwartał (16% co najmniej raz w miesiącu + 41% rzadziej, ale co najmniej raz na kwartał), a jedna piąta (19%) raz na pół roku. Co dziesiąty (10%) przedstawiciel podmiotu należącego do tej kategorii deklarował chęć korzystania z usługi raz w roku (10%), natomiast tylko niespełna co dwudziesty (4%) – rzadziej, niż raz w roku.

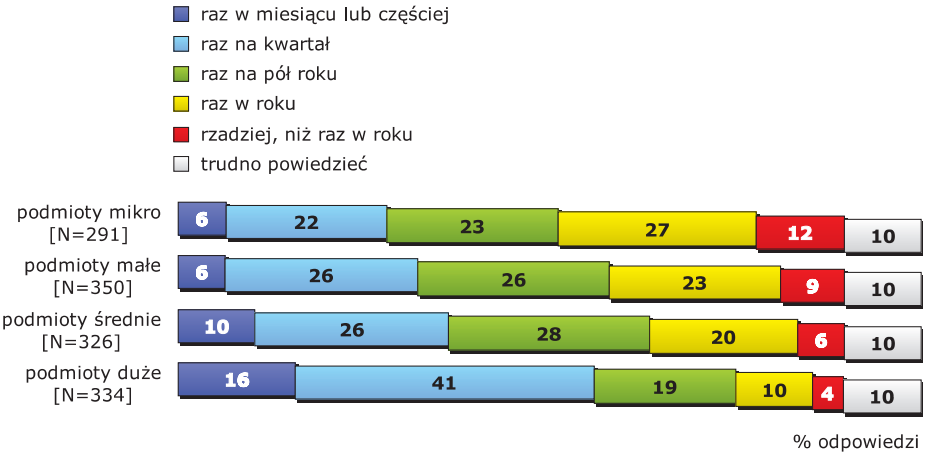
W porównaniu z pracodawcami zatrudniającymi 250 lub więcej osób, mniejsze podmioty znacznie rzadziej deklarowały chęć korzystania z pomocy w doborze pracowników co najmniej raz na kwartał (28% wskazań wśród podmiotów mikro, 32% wśród podmiotów małych oraz 36% wśród podmiotów średnich – w porównaniu z 57% wśród podmiotów dużych), natomiast znacznie częściej – tylko raz w roku lub rzadziej (39% wskazań wśród podmiotów mikro, 32% wśród podmiotów małych oraz 26% wśród podmiotów średnich – w porównaniu z 14% wśród podmiotów dużych).

Omówione wyniki prezentuje Wykres 43.

Wykres 43:

Jak często korzystał(a)by P. z pomocy wyspecjalizowanej instytucji w doborze pracowników do P. firmy?

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani skorzystaniem z którejkolwiek spośród usług pomocy w doborze pracowników świadczonych przez instytucje rynku pracy.)



Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

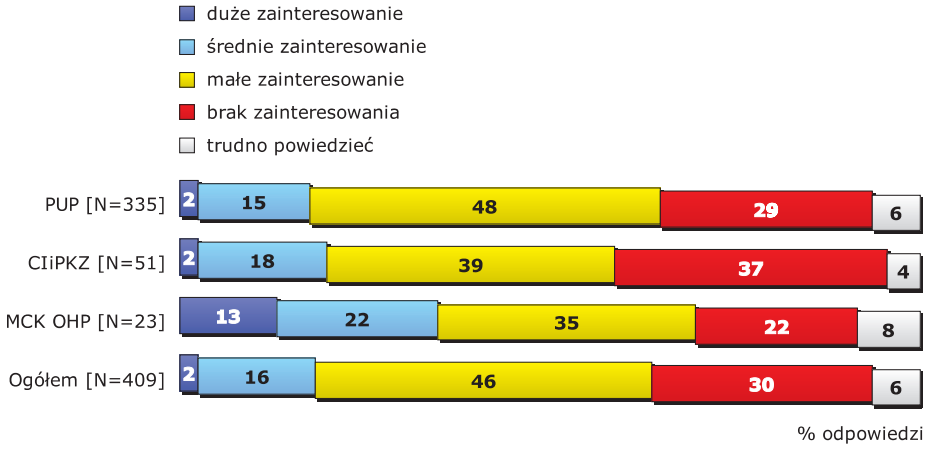
Deklaracje pracodawców, dotyczące zainteresowania pomocą instytucji rynku pracy, w tym instytucji PSZ, w doborze pracowników, warto zestawić z opiniami doradców zawodowych zatrudnionych w urzędach pracy lub jednostkach OHP.

Poziom zainteresowania pracodawców pomocą w doborze pracowników, odczuwany przez doradców zawodowych z jednostek PSZ oraz OHP, wydaje się niższy, niż zainteresowanie pracodawców oszacowane na podstawie badania ogólnopolskiej próby podmiotów gospodarki narodowej.

Doradcy zawodowi z 30% (123 z 409) badanych jednostek PSZ i OHP, rozpatrywanych ogółem, uznali, że pracodawcy w ogóle nie są zainteresowani otrzymaniem z ich strony pomocy w doborze pracowników, natomiast doradcy zawodowi z 46% (188 z 409) jednostek stwierdzili, że zainteresowanie tą usługą ze strony pracodawców jest niewielkie. Jako średnie ocenili zainteresowanie pracodawców doradcy zawodowi z 16% (65 z 409) jednostek, natomiast w zaledwie co pięćdziesiątej jednostce (2% – 10 z 409) doradca zawodowy był zdania, że zainteresowanie pracodawców pomocą w doborze pracowników jest duże. Omówione wyniki prezentuje Wykres 44.

Wykres 44:

Jak ocenia P. zainteresowanie ze strony pracodawców pomocą doradców zawodowych z P. jednostki w doborze pracowników?



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Porównanie dotychczasowego poziomu korzystania z pomocy PSZ w doborze pracowników z deklarowanym przez pracodawców zainteresowaniem korzystaniem z takiej pomocy wskazuje, że znaczna część popytu na usługi z tego zakresu pozostaje niezrealizowana. Należy jednak zaznaczyć, że większość pracodawców, którzy deklarują zainteresowanie pomocą w doborze pracowników, ma co najwyżej ograniczoną wiedzę o rzeczywistym przebiegu tej usługi (ponieważ dotychczas z niej nie korzystali).

Deklarowane przez pracodawców zainteresowanie pomocą w doborze kandydatów można zatem interpretować przede wszystkim jako wyraz odczuwanej przez nich potrzeby zdobycia odpowiednich pracowników. Warto zwrócić uwagę, że rosnące trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów, zwiększające zainteresowanie pracodawców pomocą w doborze pracowników, zarazem ograniczają możliwości zaspokojenia potrzeb w tym zakresie przez instytucje rynku pracy, w tym zwłaszcza przez PSZ, których klientami są w większości osoby bezrobotne.

2.4.2 Zakres i sposób świadczenia usługi

W niniejszym rozdziale zestawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego z doradcami zawodowymi zatrudnionymi w PUP, CIiPKZ i MCK OHP[130] oraz wyniki badania ilościowego pracodawców[131], dotyczące sposobów świadczenia usługi polegającej na pomocy w doborze pracowników.

Należy zastrzec, że wyniki te nie są w pełni porównywalne, przede wszystkim dlatego, że prezentowane rezultaty badania doradców zawodowych uwzględniają w równej mierze odpowiedzi udzielone przez każdego respondenta z tej grupy, niezależnie od intensywności świadczenia przez niego badanej usługi. Dokładne ustalenie intensywności, z jaką poszczególne jednostki PSZ udzielały pracodawcom pomocy w doborze kandydatów, pozwoliłoby nadać odpowiedziom poszczególnych doradców wagę proporcjonalną do skali udzielania takiej pomocy. Niestety, nie było to możliwe, przede wszystkim ze względu na fakt, że w okresie, którego dotyczyło badanie, usługa ta w wielu urzędach pracy nie była rejestrowana. Dlatego ustaleń wynikających z porównania sposobu świadczenia przez PSZ pomocy w doborze kandydatów (rozpoznanego w badaniu ankietowym doradców zawodowych) z preferencjami pracodawców w tym zakresie (zdiagnozowanymi w sondażu przeprowadzonym z tą grupą respondentów), nie należy traktować jako w pełni udowodnionych.

2.4.2.1 Przedmiot oceny

Zatrudnieni w jednostkach PSZ oraz OHP doradcy zawodowi, którzy brali udział w doborze kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu, najczęściej oceniali kandydatów pod względem

[130] Ilościowe badanie doradców zawodowych z instytucji rynku pracy zostało zrealizowane w ramach III etapu projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników".

[131] Ilościowe badanie pracodawców zostało zrealizowane w ramach V etapu projektu „Kompleksowa analiza świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników".

motywacji do pracy (89%, czyli 174 ze 196 doradców, którzy brali udział w doborze kandydata), umiejętności „miękkich”[132] (86%, czyli 168 ze 196 doradców), oraz predyspozycji do wykonywania zawodu (84%, czyli 164 ze 196 doradców), natomiast nieco rzadziej – pod względem umiejętności „twardych”[133] (72%, czyli 142 ze 196 doradców) – porównaj Wykres 45.

Wykres 45:

Pod jakimi względami oceniał(a) P. kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu? [N= 196]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że świadczyli usługi polegające na doborze kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Z kolei pracodawcy, którzy wyrazili zainteresowanie skorzystaniem z pomocy instytucji rynku pracy w doborze pracowników, najczęściej chcieliby, żeby przedmiotem oceny była właśnie wiedza fachowa i umiejętności kandydatów do pracy[134].

[132] Umiejętności „miękkie” zostały w ankiecie zdefiniowane jako predyspozycje i cechy psychospołeczne, na przykład: odporność na stres, umiejętność pracy w zespole, kreatywność, sumienność, samodzielność, komunikatywność, asertywność.

[133] Umiejętności „twarde” zostały zdefiniowane jako umiejętności techniczne i wiedza fachowa, które można nabyć poprzez naukę szkolną, pozaszkolną lub doświadczenie zawodowe.

[134] Wynik ten różni się od odpowiedzi ogółu respondentów na pytanie, komu najlepiej powierzyć ocenę kandydatów do pracy pod poszczególnymi względami (porównaj: rozdział 2.3.4.1). Jako wyjaśnienie tej różnicy proponujemy hipotezę opartą na ustaleniu, że pracodawcy za osobę najbardziej kompetentną w ocenie kandydata uważają przeważnie jego przyszłego przełożonego (porównaj: rozdział 2.3.4.1), oraz założeniu, że pracodawcy za najtrudniejszą uważają ocenę wiedzy i „twardych” umiejętności kandydatów. Jeżeli przyjęte założenie jest słuszne, wydaje się zrozumiałe, że doradca lub konsultant z zewnętrznej instytucji rynku pracy jest przez pracodawców rzadko wskazywany jako osoba, która ocenę pod tym względem przeprowadzi najlepiej. Zarazem decydując się na włączenie doradcy lub konsultanta w proces oceny kandydatów pracodawcy są szczególnie ▶

Ten aspekt był wskazywany częściej niż pozostałe, przez podmioty z każdej spośród kategorii wyodrębnionych ze względu na wielkość zatrudnienia: przez przedstawicieli 77% podmiotów mikro, 82% małych, 82% średnich oraz 81% dużych.

Na drugim miejscu w zależności od wielkości badanej instytucji wskazywano w podmiotach mikro (69%), małych (62%) i średnich (65%) – ocenę pod względem motywacji do pracy, natomiast w podmiotach dużych (69%) – ocenę cech psychicznych i społecznych kandydata oraz jego predyspozycji[135].

Wśród pracodawców, którzy wyrazili zainteresowanie pomocą w ocenie potencjalnych pracowników, nieco mniejsza, lecz również stosunkowo liczna, była grupa respondentów, którzy jako przedmiot oczekiwanej oceny wskazali cechy fizyczne lub stan zdrowia kandydatów[136] – po około dwie piąte wśród podmiotów mikro, małych, średnich i dużych.

Omówione wyniki przedstawiono w Tabeli 8.

Tabela 8:

Czy chciał(a)by P. żeby ocena kandydatów do pracy w P. firmie dotyczyła:

(Dotyczy respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani usługą pomocy w ocenie kandydatów do pracy; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=129]	podmioty małe [N=177]	podmioty średnie [N=197]	podmioty duże [N=207]
chęci kandydata do pracy (jego motywacji)	69%	62%	65%	62%
wiedzy fachowej i umiejętności technicznych kandydata	77%	82%	82%	81%
cech psychicznych i społecznych kandydata (jego predyspozycji)	55%	58%	64%	69%
cech fizycznych lub stanu zdrowia kandydata	43%	41%	38%	36%
trudno powiedzieć	1%	0%	3%	1%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

zainteresowani powierzeniem mu oceny wiedzy i „twardych” umiejętności kandydatów, traktując udział doradcy lub konsultanta jako dodatkową pomoc, polegającą na wstępnej selekcji kandydatów pod względem kompetencji, których ocena jest szczególnie angażująca.

[135] W badaniu pracodawców o cechy społeczne i predyspozycje pytano łącznie, ponieważ podczas pilotażu okazało się, że rozróżnienie nie jest dla pracodawców czytelne.

[136] W ankiecie z doradcami odpowiedzi tej nie przewidziano w kafeterii, natomiast spontanicznie wskazał ją mniej niż 1% doradców (w takim wypadku była wpisywana przez ankietera w kategorii „inne”).

2.4.2.2 Stanowiska, na które potrzebna jest pomoc zewnętrznych instytucji w doborze pracowników

Doradcy zawodowi odczuwają stosunkowo najmniejsze zainteresowanie pracodawców pomocą przy doborze pracowników zaliczanych do kategorii rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy oraz członków kadry zarządzającej. Brak zainteresowania pracodawców korzystaniem z pomocy przy doborze pracowników należących do kategorii rolników, ogrodników, leśników i rybaków stwierdziło 76% (309 z 409) doradców zawodowych, natomiast przy doborze kadry zarządzającej – 75% (305 z 409) doradców.

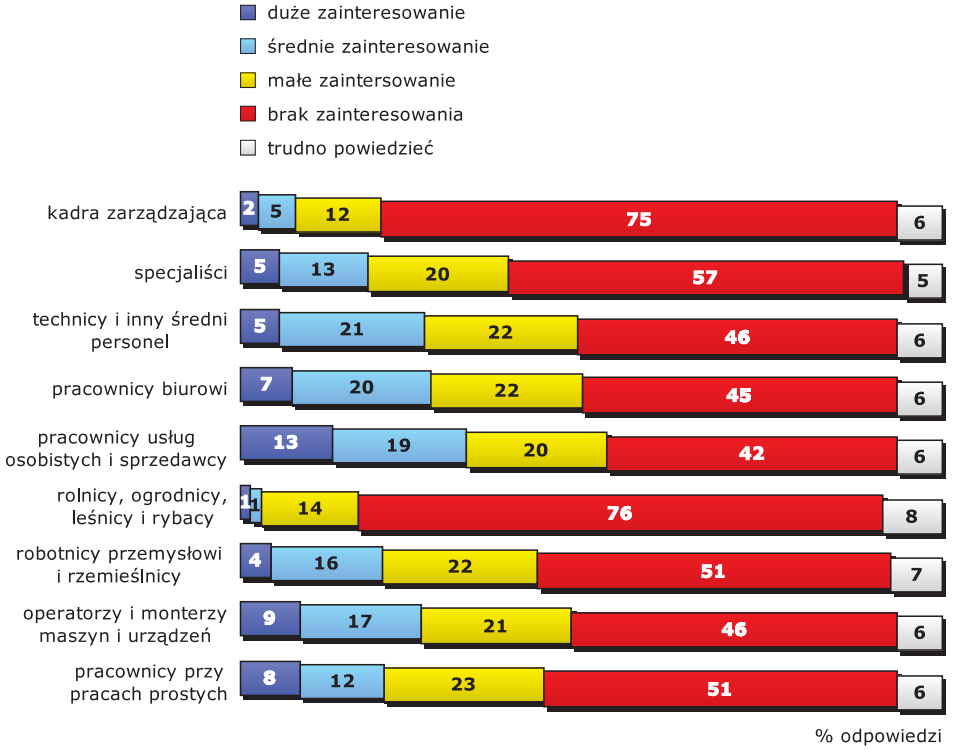
Dostrzegany przez doradców zawodowych brak zainteresowania pracodawców korzystaniem z pomocy w doborze pracowników należących do poszczególnych grup zawodowych dotyczył najrzadziej pracowników usług osobistych i sprzedawców (brak zainteresowania pracodawców pomocą w doborze tej kategorii pracowników stwierdziło 42% – 172 z 409 doradców), a w dalszej kolejności pracowników biurowych (45% – 184 z 409 doradców), techników i innego średniego personelu (46% – 188 z 409 doradców), operatorów i monterów maszyn i urządzeń (46% – 188 z 409 doradców) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (51% – 209 z 409 doradców) i pracowników przy pracach prostych (51% – 209 z 409 doradców).

Odczuwany przez doradców zawodowych poziom zainteresowania pracodawców pomocą w doborze specjalistów był wyższy, niż pomocą w doborze rolników, ogrodników, leśników i rybaków oraz kadry zarządzającej, niższy jednak, niż pomocą w doborze pozostałych kategorii pracowników.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 46.

Wykres 46:

Proszę ocenić, jakie jest zainteresowanie pracodawców korzystaniem z pomocy doradców zawodowych z P. urzędu przy doborze pracowników z poszczególnych kategorii zawodowych? [N=409]



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Deklarowane przez pracodawców zainteresowanie pomocą w doborze pracowników należących do poszczególnych kategorii zawodowych różni się w zależności od wielkości podmiotu, mierzonej liczbą zatrudnionych osób.

Przedstawiciele podmiotów mikro, zainteresowani korzystaniem z pomocy w ocenie kandydatów, najczęściej[137] chcieliby, żeby ocena ta dotyczyła w przyszłości stanowisk specjalistów (36%), techników i innych pracowników średniego szczebla (29%), pracowników usług osobistych i sprzedawców (28%), pracowników biurowych (25%) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (22%).

[137] Wymieniono kategorie pracowników wskazane przez ponad jedną piątą (20%) pracodawców, którzy wyrazili zainteresowanie pomocą instytucji rynku pracy w ocenie kandydatów.

Podmioty małe najczęściej były zainteresowane oceną kandydatów na stanowiska: specjalistów (41%), techników i innych pracowników średniego szczebla (28%) oraz pracowników biurowych (23%).

Reprezentanci podmiotów średnich najczęściej przewidywali korzystanie z pomocy zewnętrznej instytucji przy ocenie kandydatów na stanowiska specjalistów (48%), techników i innych pracowników średniego szczebla (31%), kadry zarządzającej (28%) oraz pracowników biurowych (24%).

Przedstawiciele podmiotów dużych najczęściej deklarowali zainteresowanie udziałem instytucji rynku pracy w ocenie kandydatów na stanowiska specjalistów (57%), kadry zarządzającej (40%), techników i innego średniego personelu (31%), operatorów i monterów maszyn (22%) oraz pracowników biurowych (21%) – porównaj Tabela 9.

Tabela 9:

Czy chciał(a)by P., żeby ocena dotyczyła kandydatów na stanowiska:

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani usługą pomocy w ocenie kandydatów do pracy; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=129]	podmioty małe [N=177]	podmioty średnie [N=197]	podmioty duże [N=207]
kadry zarządzającej	10%	16%	28%	40%
specjalistów	36%	41%	48%	57%
techników i innych pracowników średniego szczebla	29%	28%	31%	31%
pracowników biurowych	25%	23%	24%	21%
pracowników usług osobistych, sprzedawców	28%	18%	16%	16%
rolników, ogrodników, leśników, rybaków	3%	2%	2%	0%
robotników przemysłowych, rzemieślników	22%	17%	20%	19%
operatorów i monterów maszyn	15%	16%	17%	22%
pracowników przy pracach prostych	13%	20%	17%	14%
innych, trudno powiedzieć	1%	0%	6%	2%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

W przypadku określania wymagań wobec kandydatów, przedstawiciele podmiotów mikro, deklarujący zainteresowanie usługami instytucji rynku pracy w tym zakresie, najczęściej wskazywali, że byliby zainteresowani pomocą w określeniu wymagań wobec specjalistów (33%), techników i pracowników średniego szczebla (28%), robotników przemysłowych i rzemieślników (27%), pracowników biurowych (26%) oraz pracowników usług osobistych i sprzedawców (21%).

Podmioty małe najczęściej byłyby zainteresowane pomocą w określaniu wymagań wobec kandydatów na specjalistów (41%), a w dalszej kolejności pracowników biurowych (25%), techników i pracowników średniego szczebla (24%) oraz pracowników usług osobistych i sprzedawców (22%).

Podmioty średnie wyrażały najczęściej zainteresowanie pomocą w ocenie kandydatów na stanowiska specjalistów (48%), a w dalszej kolejności – kadry zarządzającej (27%), techników i innych pracowników średniego szczebla (26%) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (22%).

Trzy kategorie wskazywane najczęściej przez przedstawicieli podmiotów średnich były również wskazywane szczególnie często przez przedstawicieli podmiotów dużych. Pracodawcy zatrudniający 250 lub więcej pracowników najczęściej wyrażali zainteresowanie pomocą w ocenie kandydatów na specjalistów (58%), techników i innych pracowników średniego szczebla (35%) oraz kadry zarządzającej (30%).

Omówione wyniki przedstawiono w Tabeli 10.

Tabela 10:

Powiedział(a) P., że był(a)by P. zainteresowany(a) pomocą w określaniu wymagań wobec kandydatów. Czy chciał(a)by P. żeby pomoc dotyczyła wymagań na stanowiska:

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani usługą pomocy w formułowaniu wymagań wobec kandydatów do pracy; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=101]	podmioty małe [N=128]	podmioty średnie [N=101]	podmioty duże [N=91]
kadry zarządzającej	3%	16%	27%	30%
specjalistów	33%	41%	48%	58%
techników i innych pracowników średniego szczebla	28%	24%	26%	35%
pracowników biurowych	26%	25%	20%	19%
pracowników usług osobistych, sprzedawców	21%	22%	10%	12%
rolników, ogrodników, leśników, rybaków	3%	2%	2%	0%
robotników przemysłowych, rzemieślników	27%	20%	22%	16%
operatorów i monterów maszyn	14%	13%	13%	13%
pracowników przy pracach prostych	14%	15%	10%	11%
innych, trudno powiedzieć	2%	2%	8%	4%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Porównanie uzyskanych od doradców zawodowych PSZ i OHP informacji na temat zainteresowania pracodawców, z którymi mieli kontakt, pomocą w doborze pracowników należących do poszczególnych kategorii zawodowych, z zapotrzebowaniem deklarowanym przez ogólnopolską próbę pracodawców, wskazuje, że część popytu niezagospodarowana przez PSZ dotyczy w szczególności pomocy w doborze kadry zarządzającej i specjalistów. Możliwości zaspokojenia zapotrzebowania w tym zakresie przez jednostki PSZ oraz OHP wydają się ograniczone ze względu na niewielką liczbę przedstawicieli kadry zarządzającej i specjalistów wśród poszukujących pracy lub bezrobotnych klientów tych instytucji[138].

[138] Według „Informacji o bezrobotnych według grup zawodów i specjalności w I półroczu 2007 roku", osoby należące do grupy zawodowej przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy stanowiły niespełna 0,5% osób bezrobotnych, natomiast specjaliści – około 6%.

2.4.2.3 Metody oceny

Doradcy zawodowi dobierając kandydatów na zgłoszone przez pracodawcę stanowisko pracy, przygotowanie zawodowe lub staż najczęściej przeprowadzali z kandydatami wywiady, poprzedzające rozmowę rekrutacyjną z udziałem pracodawcy. Takie wywiady przeprowadzało 83% (163 ze 196) respondentów, którzy pomagali pracodawcom w doborze kandydatów. Wśród metod oceny kandydatów na kolejnych miejscach znalazły się analiza dokumentów aplikacyjnych – metoda stosowana przez 79% (155 ze 196) respondentów z omawianej grupy, udział w rozmowach rekrutacyjnych z kandydatami – przez 76% (150 ze 196), nielicencjonowane, niewystandaryzowane narzędzia w formie kwestionariusza lub inwentarza – przez 49% (97 ze 196) oraz ćwiczenia lub gry symulacyjne – przez 37% (72 ze 196) doradców zawodowych, którzy pomagali pracodawcom w doborze kandydatów.

Mniej powszechnie wykorzystywane były licencjonowane narzędzia diagnostyczne, których stosowanie nie wymaga wykształcenia psychologicznego – przez 29% (57 ze 196) doradców, którzy pomagali pracodawcom w doborze kandydatów, a także licencjonowane narzędzia diagnostyczne, których stosowanie wymaga takiego wykształcenia – przez 10% (19 ze 196) doradców. Co dwudziesty (5% – 9 ze 196) spośród doradców zawodowych, którzy udzielali pracodawcom pomocy w doborze kandydatów, stosował inną metodę indywidualne lub grupowe spotkania lub warsztaty z osobami bezrobotnymi – porównaj Wykres 47.

Wykres 47:

Czy dokonując doboru kandydatów na stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu stosował(a) P. (również) metody takie jak: [N= 196]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że świadczyli usługi polegające na doborze kandydatów; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Bardziej szczegółowe informacje na temat stosowania narzędzi diagnostycznych przez doradców zawodowych z PUP, CIiPKZ oraz MCK, przedstawiono w Tabeli 11.

Tabela 11:

Stosowanie narzędzi diagnostycznych przez doradców zawodowych z poszczególnych instytucji rynku pracy [N=196]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że świadczyli usługi polegające na doborze kandydatów; w tabeli przedstawiono liczby wskazań; łączna liczba wskazań przekracza 196, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

Odpowiedź	Liczba respondentów, którzy wskazali poszczególne odpowiedzi			
	PUP	CliPKZ	MCK	Ogółem
używałem(am) licencjonowanych narzędzi diagnostycznych, których stosowanie wymaga wykształcenia psychologicznego	13	5	1	19
używałem(am) licencjonowanych narzędzi diagnostycznych, których stosowanie nie wymaga wykształcenia psychologicznego	45	5	7	57
nie używałem(am) licencjonowanych narzędzi diagnostycznych	114	7	3	124

Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Spośród narzędzi diagnostycznych, których stosowanie wymaga wykształcenia psychologicznego, najczęściej stosowany (przez dziewięciu respondentów) był Inwentarz Osobowości NEO-FFI. Informacje na temat liczby respondentów stosujących poszczególne testy, wymagające wykształcenia psychologicznego, zostały przedstawione w Tabeli 12.

Tabela 12:

Jakich licencjonowanych, wystandaryzowanych narzędzi diagnostycznych, których stosowanie wymaga wykształcenia psychologicznego, używał(a) P. dokonując doboru kandydatów na stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu? [N=19]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że stosowali tego rodzaju narzędzia; w tabeli przedstawiono liczby wskazań; łączna liczba wskazań przekracza 19, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

Wskazany test	Liczba respondentów, którzy wskazali poszczególne testy			
	PUP	CliPKZ	MCK	Ogółem
NEO-FFI – Inwentarz Osobowości	6	3		9
CISS – Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych	4	2		6
EPQ-R – Kwestionariusz Osobowości Eysencka	4	2		6
KKS – Kwestionariusz Kompetencji Społecznych	5	1		6
FCZ-KT – Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu	3	2		5
TMS-K – Test Matryc Ravena w wersji Standard – forma klasyczna	4	1		5
TO-Z – Test Osobowości i Zainteresowań	3	1	1	5
BTUO – Bateria Testów Uzdolnień Ogólnych	2	2		4
INTE – Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej	3	1		4
STAI – Inwentarz Stanu i Cechy Lęku	3	1		4
APIS-P(R) – Bateria Testów		3		3
APIS-Z – Bateria Testów	1	2		3
TZ – Test Zainteresowań	2		1	3
I-E – Skala I-E w Pracy	1	1		2
KNS – Kwestionariusz Nadziei na Sukces	2			2
PKIE – Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej – wersja do samobadania	1			1
PTS – Kwestionariusz Temperamentu	1	1		2
Test Drzewa	2			2
ZTU – Zestaw Testów Uzdolnień	1		1	2

Tabela 12 (cd):

Wskazany test	Liczba respondentów, którzy wskazali poszczególne testy			
	PUP	CliPKZ	MCK	Ogółem
DINEMO – Dwuwymiarowy Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej	1			1
NEO-PI-R – Inwentarz Osobowości	1			1
OMNIBUS – Test Inteligencji	1			1
PKIE – Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej			1	1
TMK – Test Matryc Ravena w wersji kolorowej		1		1
TMS-R – Test Matryc Ravena w wersji Standard – forma równoległa		1		1
UMACL – Przymiotnikowa Skala Nastroju	1			1
WAIS-R(PL) – Skala Inteligencji Wechslera dla Dorosłych – wersja zrewidowana		1		1

Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

Doradcy zawodowi posługujący się licencjonowanymi narzędziami diagnostycznymi, których stosowanie nie wymaga wykształcenia psychologicznego, używali szerokiego wachlarza tego rodzaju testów. Szczegółowe informacje na temat liczby respondentów stosujących poszczególne narzędzia diagnostyczne niewymagające wykształcenia psychologicznego, zostały przedstawione w Tabeli 13.

Tabela 13:

Jakich licencjonowanych, wystandaryzowanych narzędzi diagnostycznych, których stosowanie nie wymaga wykształcenia psychologicznego, używał(a) P. dokonując doboru kandydatów na stanowisko pracy, przygotowania zawodowego lub stażu? [N=57]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że stosowali tego rodzaju narzędzia; w tabeli przedstawiono liczby wskazań; łączna liczba wskazań przekracza 57, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

Wymieniony test	Liczba respondentów, którzy wskazali poszczególne testy			
	PUP	CliPKZ	MCK	Ogółem
Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji	45	5	7	57
Indywidualny Plan Działania	44	5	7	56
Test Achtnicha	45	5	6	56
Autotest Predyspozycji i Zainteresowań Zawodowych	44	5	7	56
Kwestionariusz Inteligencji Wielorakiej	44	5	7	56
Test Samooceny	44	5	7	56
Kwestionariusz „Moja Kariera”	44	5	7	56
Program Komputerowy „Doradca 2000”	44	5	7	56
Performance Echo	44	4	7	55
Repetytorium Kompetencji Zawodowych	43	5	7	55
Test Kompetencji Zawodowych	43	5	7	55
Test „duński”	43	4	7	54
Kwestionariusz Asertywności	44	3	7	54
Miasteczko Zainteresowań Zawodowych	37	5	7	49
Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych	38	2	6	46
Test Hollanda	36	2	7	45
Kwestionariusz Uzdolnień Przedsiębiorczych	32	5	5	42
Inne testy, których nazw respondenci nie podali	26	4	4	34

Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Pracodawcy, którzy byliby w przyszłości zainteresowani oceną kandydatów do pracy, niezależnie od wielkości zatrudnienia, najczęściej życzyliby sobie, żeby dobór kandydata opierał się na rozmowie przeprowadzonej przez doradcę zawodowego z udziałem ich przedstawiciela. W podmiotach mikro ten sposób oceny wskazało 70% badanych, w małych – 64%, w średnich – 73%, natomiast w dużych – 71%. Na drugim miejscu respondenci reprezentujący podmioty mikro, małe i średnie wskazywali ocenę na podstawie zadania wykonanego przez kandydata (odpowiednio 45%, 50% i 50% wskazań), natomiast przedstawiciele podmiotów dużych – ocenę na podstawie specjalistycznych testów (57%). Pracodawcy ze wszystkich badanych grup często wskazywali jednocześnie kilka sposobów diagnozowania kompetencji kandydata, co prawdopodobnie było podyktowane chęcią uniknięcia ryzyka popełnienia błędu w ocenie.

Omówione wyniki przedstawiono w Tabeli 14.

Tabela 14:

Czy chciał(a)by P. żeby ocena kandydatów była przeprowadzona na podstawie:

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani usługą pomocy w ocenie kandydatów do pracy; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=129]	podmioty małe [N=177]	podmioty średnie [N=197]	podmioty duże [N=207]
testów	33%	37%	48%	57%
zadania dla kandydata	45%	50%	50%	49%
rozmowy z kandydatem bez udziału pracownika P. firmy	16%	21%	25%	32%
rozmowy z kandydatem z udziałem pracownika P. firmy	70%	64%	73%	71%
zapoznania się z dokumentami kandydata	38%	40%	45%	42%
trudno powiedzieć	2%	4%	5%	2%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Porównanie sposobu przeprowadzania oceny kandydatów przez doradców zawodowych z preferencjami wyrażonymi przez pracodawców zainteresowanych taką pomocą, wskazuje, że doradcy rzadziej, niż chcieliby tego pracodawcy, stosują testy, rzadziej również przeprowadzają ocenę na podstawie wykonania przez kandydata powierzonego mu zadania.

Częściową interpretację ograniczonego stosowania przez doradców zawodowych testów w trakcie pomocy pracodawcom w doborze pracowników przynosi badanie przeprowadzone metodą studium przypadku. Stosunek doradców do stosowania testów wydaje się ambiwalentny. Z jednej strony, testy pozwalają zapobiec arbitralności przeprowadzanej oceny, z drugiej jednak – doradcy obawiają się, że wyniki testów mogą nie odzwierciedlać rzeczywistych umiejętności i kwalifikacji kandydata:

> *Myślę, że żaden test [rzeczywistych umiejętności kandydata] tak nie odda dokładnie, naprawdę, bo każdy [człowiek] jest inny i inaczej podchodzi do pracy i do miejsca pracy, niektórzy idą tam tylko, żeby przez chwilę popracować, bo i tak szukają czegoś innego, będzie dobrym pracownikiem, ale akurat w tym miejscu nie będzie się jakoś specjalnie starał. Także tego się chyba nie da tak dokładnie przebadać i nie da się przewidzieć tego, co dana osoba dokładnie myśli, nie do końca się zdradzi z tym, jakie ma dokładnie plany. Nawet ta osoba może bardzo dobrze wypaść w testach, ale pójdzie do tego pracodawcy i okaże się, że zupełnie nie odpowiada jej praca w tej firmie, coś tam jest, jakaś atmosfera nie taka, albo coś i będzie zupełnie inaczej się zachowywała w pracy aniżeli wyjdzie w testach, tak że nie wiem czy tutaj te testy byłyby takim wiarygodnym [narzędziem][139].*

Ponadto, jak zauważają doradcy zawodowi uczestniczący w badaniu instytucji PSZ metodą studium przypadku, osoby bezrobotne czy poszukujące pracy zazwyczaj niechętnie poddają się testom, które dla wielu z nich są stresujące, a często trudne i niezrozumiałe. Dlatego doradcy, jeśli pracodawca nie zgłasza takiej potrzeby, starają się unikać nadmiernego stosowania testów w trakcie doboru pracowników, dokonując oceny kandydata na podstawie bezpośredniej rozmowy:

> *Większość ofert czy tych informacji, to jest realizowanych właśnie w taki sposób, że rozmawiamy jednak z tymi klientami, nie badamy ich. Badanie się źle kojarzy, ludzie badani różnie odpowiadają też w tych testach. Często pytania, które się pojawiają w testach są trudne dla niektórych osób i one tego do końca nie rozumieją, tych pytań, zresztą też czasu nie ma na to, żeby siedziały tutaj cały dzień i próbowały słowo po słowie gdzieś tam rozbierać na czynniki pierwsze, starać się to zrozumieć, często „strzelają", też te badania różnie wychodzą (…). Ludzie nie są chętni do testów, bo na przykład osoby, które są mniej wykształcone, to one w ogóle się boją testów… No osoby, które są już bardziej wykształcone, no to też gdzieś tam miały na studiach jakieś testy i już mniej więcej wiedzą coś o sobie, także pewnych [testów] zazwyczaj nie potrzebują, także no nic na siłę[140].*

[139] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[140] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

W przeprowadzonych rozmowach część doradców zwracała uwagę na potrzebę zachowania obiektywizmu przeprowadzanej oceny (służyło temu na przykład przeprowadzanie rozmów z kolejnymi kandydatami według tego samego scenariusza). Zarazem jednak z wypowiedzi doradców wynika, że standaryzacja oceny, osiągnięta dzięki stosowaniu testów, mogłaby obniżać jej trafność.

Doradcy zgodnie podkreślali, że ocena czy osoba bezrobotna lub poszukująca pracy jest odpowiednim kandydatem na dane stanowisko, powinna opierać się na zindywidualizowanej i wszechstronnej diagnozie jej kompetencji i predyspozycji. Jeden z doradców przedstawił na przykład jako szczególnie efektywną metodę oceny, czy dana osoba jest odpowiednim kandydatem na określone stanowisko, uwzględnianie cech i umiejętności wykazywanych przez tę osobę nie tylko w obszarze zawodowym, lecz również w prywatnym. W opinii respondenta branie pod uwagę również cech wykazywanych przez kandydatów w życiu prywatnym zwiększa szanse osób, których doświadczenie zawodowe jest niewielkie:

> *Przychodzą klienci, i jeżeli klient jest nastawiony już na kontakt z jakimś określonym pracodawcą, analizujemy to stanowisko, jego [klienta] doświadczenie zawodowe, umiejętności uniwersalne. Bo nie zawsze to muszą być umiejętności związane stricte z tym stanowiskiem, ale ja staram się pokazać te umiejętności uniwersalne, które wiążą się z całą karierą zawodową, by pokazać, że te umiejętności, które kiedyś [klient] nabył, nawet umiejętności związane z funkcjonowaniem w domu, można przełożyć na tą konkretną ofertę i pokazać, że on ma te umiejętności, że one mogą przydać się do wykonywania tej pracy (…). Nawet jeśli oferta, którą zamieścił pracodawca, ma specyficzne wymagania, staram się klienta zmotywować do tego, żeby jednak pomimo, że nie posiada jakiejś tam umiejętności, jakichś kwalifikacji, to żeby i tak poszedł do tego pracodawcy, bo może się okazać, że ma inne umiejętności, doświadczenie, które może przyda się temu pracodawcy*[141].

Wydaje się, że na ambiwalentny stosunek doradców zawodowych do stosowania testów przy doborze kandydatów do pracy wpływa również wspomniana już niejednoznaczność roli doradcy zawodowego, która oscyluje pomiędzy rolą „jurora", oceniającego kandydatów na określone stanowiska na zamówienie pracodawcy, a rolą „promotora" osób bezrobotnych i poszukujących pracy wobec pracodawców.

[141] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

2.4.2.4 Przekazywanie wyników oceny

Z informacji uzyskanych od doradców zawodowych wynika, że najbardziej powszechną metodą przekazywania pracodawcom wyników przeprowadzonej oceny kandydatów było omówienie ustne – sposób stosowany przez 67% (132 ze 196) doradców, którzy pomagali pracodawcom w doborze kandydatów, 46% (90 ze 196) doradców, którzy świadczyli taką pomoc, przekazywało pracodawcy listę osób spełniających jego wymagania. Pisemną informację na temat wyników przeprowadzonej oceny sporządzało 16% doradców pomagających pracodawcom w doborze kandydatów (31 ze 196), 3% (5 ze 196) jako sposób przekazania wyników podało skierowanie pozytywnie ocenionego kandydata bezpośrednio do pracodawcy, a 2% (4 ze 196) – przekazanie informacji pośrednikowi pracy.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 48.

Wykres 48:

W jakiej formie pracodawcy otrzymywali wyniki przeprowadzonych przez P. działań doradczych związanych z doborem pracowników? [N= 196]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że świadczyli usługi polegające na doborze kandydatów; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Pracodawcy, którzy byliby w przyszłości zainteresowani oceną kandydatów do pracy, niezależnie od wielkości zatrudnienia, najczęściej życzyliby sobie, żeby wyniki oceny przeprowadzonej przez doradcę były im przekazywane w postaci pisemnej. W podmiotach mikro ten sposób przekazania wyników wskazało 51% badanych, w małych – 66%, w średnich – 66%, natomiast w dużych – 75%.

Na drugim miejscu pod względem odsetka wskazań we wszystkich badanych grupach znalazło się przekazanie wyników oceny w formie listy kandydatów spełniających wymagania (sposób oczekiwany przez 36% podmiotów mikro, 38% podmiotów małych, 40% podmiotów średnich i 41% podmiotów dużych).

Ustne omówienie wyników jako pożądaną formę ich prezentacji wskazywano najrzadziej – taki sposób chętnie akceptowałaby blisko jedna trzecia (32%) podmiotów mikro, po około jednej piątej podmiotów małych (22%) i średnich (21%) oraz niespełna co ósmy (13%) podmiot zatrudniający 250 lub więcej osób.

Opisana kolejność utrzymywała się we wszystkich kategoriach podmiotów, jednak największe różnice pomiędzy odsetkami respondentów preferujących poszczególne metody prezentacji wyników oceny wystąpiły wśród przedstawicieli podmiotów dużych.

Wyniki przedstawia Tabela 15.

Tabela 15:

W jakiej formie, chciał(a)by P. otrzymać wyniki oceny kandydatów?

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani usługą pomocy w ocenie kandydatów do pracy; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=129]	podmioty małe [N=177]	podmioty średnie [N=197]	podmioty duże [N=207]
ustnej prezentacji wyników	32%	22%	21%	13%
pisemnej prezentacji wyników	51%	66%	66%	75%
listy osób spełniających wymagania	36%	38%	40%	41%
trudno powiedzieć	0%	0%	1%	0%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Porównanie sposobów prezentacji wyników oceny kandydatów, stosowanych przez doradców zawodowych PSZ, z preferencjami pracodawców, pozwala stwierdzić przede wszystkim, że doradcy rzadziej, niż oczekiwaliby tego pracodawcy przekazują wyniki oceny w formie pisemnej, częściej stosując omówienie ustne. Można przypuszczać, że czynnikiem, który przyczynia się do rozbieżności w tym zakresie, jest nie tylko fakt, że opracowanie wyników w formie pisemnej wydaje się bardziej pracochłonne, ale również duże znaczenie ma kwestia odpowiedzialności za wynik oceny.

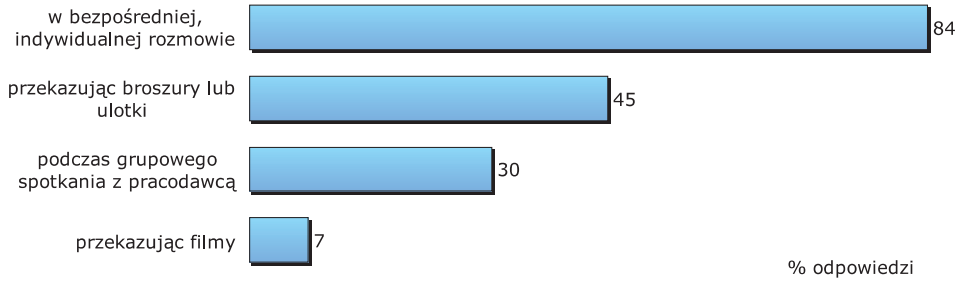
2.4.2.5 Sposób przekazywania informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji

Informacje na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji doradcy zawodowi najczęściej przekazywali pracodawcom w bezpośredniej indywidualnej rozmowie – ten sposób stosowało 84% (70 z 83) doradców, którzy świadczyli taką usługę, 45% doradców, którzy udzielali pracodawcom informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji, przekazywało im materiały (ulotki, broszury) dotyczące tego zagadnienia. Mniej powszechne było przekazywanie takich informacji podczas grupowych spotkań z pracodawcami – ten sposób stosowało 30% (25 z 83) doradców świadczących omawianą usługę. Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 49.

Wykres 49:

W jaki sposób udzielał(a) P. pracodawcom informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji, w okresie od 1 I 2006 do 31 V 2007 roku? [N=83]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że świadczyli usługi z tego zakresu; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Pracodawcy chcący korzystać z posiadanej przez instytucje rynku pracy wiedzy na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji byli zainteresowani otrzymywaniem ulotek, broszur lub filmów (46% wskazań wśród przedstawicieli podmiotów mikro, 49% wśród małych, 48% wśród średnich oraz 47% wśród dużych). Podobnie często byli zainteresowani uzyskiwaniem informacji poprzez indywidualną rozmowę z doradcą zawodowym lub konsultantem (50% wskazań wśród przedstawicieli podmiotów mikro, 48% wśród małych, 42% wśród średnich oraz 54% wśród dużych).

Nieco mniej wskazań, zwłaszcza wśród przedstawicieli podmiotów mikro oraz małych, uzyskały spotkania grupowe (32% wskazań wśród przedstawicieli podmiotów mikro, 37% wśród małych, 38% wśród średnich oraz 42% wśród dużych). Omówione wyniki przedstawiono w Tabeli 16.

Tabela 16:

W jakiej formie chciał(a)by P. otrzymywać informacje na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji?

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani skorzystaniem z usługi informowania o skutecznym prowadzeniu rekrutacji; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=157]	podmioty małe [N=189]	podmioty średnie [N=157]	podmioty duże [N=152]
jako ulotki, broszury, filmy	46%	49%	48%	47%
podczas indywidualnej rozmowy z doradcą zawodowym / konsultantem	50%	48%	42%	54%
podczas grupowego spotkania pracodawców z doradcą zawodowym / konsultantem	32%	37%	38%	42%
trudno powiedzieć	1%	1%	4%	1%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia"*

2.4.2.6 Zakres informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji

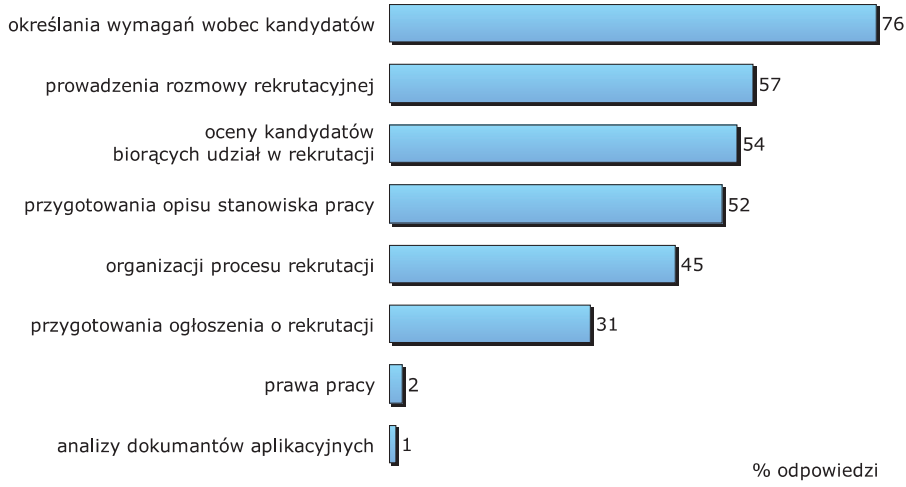
Przekazywane przez doradców zawodowych informacje na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji dotyczyły najczęściej sposobu określania wymagań wobec kandydatów – wiedzę z tego zakresu przekazywało pracodawcom 76% (63 z 83) doradców zawodowych, którzy informowali ich o skutecznym prowadzeniu rekrutacji. Kolejnymi zagadnieniami z tego zakresu były: prowadzenie rozmowy rekrutacyjnej (informacje na ten temat przekazywało 57% doradców z omawianej grupy – 47 z 83), ocena kandydatów biorących udział w rekrutacji (54% – 45 z 83), organizacja procesu rekrutacji (45% – 37 z 83). Nieco rzadziej doradcy zawodowi przekazywali informacje dotyczące przygotowywania ogłoszenia o rekrutacji (31% – 26 z 83). Informacje dotyczące innych aspektów rekrutacji były przekazywane sporadycznie, w sumie przez 4% (3 z 83) doradców świadczących omawianą usługę: dwóch z nich informowało pracodawców o kwestiach związanych z prawem pracy, a jeden – o analizowaniu dokumentów aplikacyjnych.

Omówione wyniki przedstawiono na Wykresie 50.

Wykres 50:

Czego dokładnie dotyczyły informacje z zakresu skutecznego prowadzenia rekrutacji, przekazywane przez P. pracodawcom w okresie od 1 I 2006 do 31 V 2007 roku? [N=83]

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że świadczyli usługi z tego zakresu; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)



Źródło: *Badanie ankietowe doradców zawodowych, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

Z deklaracji pracodawców, którzy chcieliby otrzymywać informacje na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji, wynika, że odsetek zainteresowanych wynosi – w zależności od zagadnienia i wielkości podmiotu – od niespełna jednej trzeciej (po 32% zainteresowanie informacjami na temat przygotowania opisu stanowiska pracy wśród podmiotów małych oraz mikro) do przeszło połowy (po 51% zainteresowanie informacjami na temat oceny kandydatów wśród podmiotów małych oraz dużych). Zainteresowanie informacjami na temat oceny kandydatów pojawiało się na pierwszym miejscu pod względem odsetka wskazań wśród wszystkich podmiotów, za wyjątkiem firm mikro. W tej grupie najczęściej wykazywano zainteresowanie informacjami dotyczącymi prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawiono w Tabeli 17.

Tabela 17:

Czy chciał(a)by P., żeby informacje dotyczyły konkretnie tematu:

(Dotyczy wyłącznie respondentów, którzy stwierdzili, że byliby w przyszłości zainteresowani skorzystaniem z usługi informowania o skutecznym prowadzeniu rekrutacji; łączny odsetek wskazań przekracza 100%, ponieważ respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi)

	podmioty mikro [N=157]	podmioty małe [N=189]	podmioty średnie [N=157]	podmioty duże [N=152]
organizowania procesu rekrutacji pracowników	39%	46%	43%	41%
przygotowania ogłoszenia o rekrutacji	36%	37%	36%	36%
przygotowania opisu stanowiska pracy	36%	32%	32%	36%
określania wymagań wobec kandydatów	42%	37%	36%	41%
prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej	45%	45%	45%	41%
oceny kandydatów	41%	51%	47%	51%
trudno powiedzieć	2%	4%	3%	3%

Źródło: *Badanie ankietowe pracodawców, przeprowadzone przez ABR „Opinia”*

2.5 ELEMENTY „DOBRYCH PRAKTYK”

Jednym z utylitarnych celów badania wybranych instytucji PSZ metodą studium przypadku było rozpoznanie dobrych praktyk w zakresie udzielania przez doradców zawodowych pomocy pracodawcom w doborze pracowników[142]. Ze względu na niewielką skalę udzielania takiej pomocy, działalności żadnej ze zbadanych instytucji nie można uznać za wzorcową pod względem świadczenia na rzecz pracodawców usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej. W trakcie badania udało się jednak zidentyfikować „elementy dobrych praktyk”, to jest rozwiązania, które mogą stanowić wzór dla innych jednostek PSZ, zajmujących się świadczeniem pomocy pracodawcom w doborze pracowników. Do wyróżnionych elementów zaliczamy: prowadzenie i rozwijanie usługi polegającej na informowaniu o wolnych miejscach pracy, przyjazny dla pracodawców sposób organizacji pracy w urzędzie, wybrane

[142] Porównaj: rozdział 1.2 „Cele badania”.

formy nawiązywania i podtrzymywania relacji z pracodawcami oraz fakt rejestrowania usługi świadczonej na rzecz pracodawców[143]. Warto zaznaczyć, że w jednym z CIiPKZ, które wzięły udział w badaniu przeprowadzonym metodą studium przypadku, zaobserwowano wszystkie wyróżnione rozwiązania.

2.5.1 Informacja o wolnych miejscach pracy

Jedno z CIiPKZ, badanych metodą studium przypadku, od początku działalności prowadzi i rozwija usługę polegającą na informowaniu o wolnych miejscach pracy. Pomysł świadczenia takiej usługi przez doradców zawodowych zatrudnionych w CIiPKZ powstał w momencie, gdy rola tego typu instytucji nie była dokładnie zdefiniowana.

Początkowo CIiPKZ pozyskiwał informacje o wolnych miejscach pracy od okolicznych PUP (niegdyś jednostek podległych WUP), natomiast w miarę rozwoju usługi, doradcy zawodowi CIiPKZ rozpoczęli poszukiwanie pracodawców, którzy byliby zainteresowani przekazywaniem ofert pracy. Sprawozdania z działalności instytucji pokazują, że liczba pracodawców współpracujących bezpośrednio z CIiPKZ systematycznie rosła – w 2002 roku pozyskano bezpośrednio około 150 ofert pracy, podczas gdy w 2005 roku liczba ofert uzyskanych w ten sposób wynosiła już blisko 500[144].

Cechą charakterystyczną usługi świadczonej przez CIiPKZ jest oparcie jej na zasadzie pełnej dobrowolności, co w opinii kierownika CIiPKZ korzystnie odróżnia ją od pośrednictwa pracy prowadzonego przez PUP:

> *My inaczej byliśmy postrzegani, dlatego że u nas nie było żadnego przymusu. Ktoś przychodził, mógł zapoznać się z ofertą pracy, powiedzieć „nie jestem zainteresowany" i wyjść bez żadnych konsekwencji. W [powiatowym] urzędzie pracy było inaczej, jeśli pośrednik przedstawiał bezrobotnemu ofertę, to on musiał ją przyjąć albo liczyć się z konsekwencjami: skreśleniem z ewidencji czy utratą prawa do zasiłku, a u nas tego nie było i ludzie nauczyli się, że mogą do nas przyjść bez żadnych obaw, mogli przyjść, popatrzeć i wyjść[145].*

Dobrowolność korzystania pomogła wypromować usługę zarówno wśród osób bezrobotnych, jak i wśród pracodawców. Pracodawcy dostrzegli różnicę pomiędzy kandydatami do pracy przysyłanymi z PUP, a osobami, które zgłaszają się z CIiPKZ:

[143] Od roku 2008 rejestrowanie przez urzędy pracy usług z tego zakresu jest obowiązkowe.
[144] Na podstawie Sprawozdania z działalności CIiPKZ.
[145] IDI z kierownikiem CIiPKZ.

Różnica zasadnicza: z [powiatowego] urzędu pracy ludzie często przychodzą z przymusu, bo to jest na zasadzie: dostają kartę wizyt bezrobotnego, przychodzą na kolejną wizytę, pani mówi „proszę się zgłosić do centrum handlowego, bo tam jest stanowisko pracy sprzedawca, albo piekarz" i ten człowiek, żeby zachować swoje prawa do zasiłku, musi tam iść. I często mamy sytuację, w której ktoś przychodzi i mówi mi „na dzień dobry", że on i tak nie będzie tutaj pracował, nie chce mu się tu pracować albo nie może tu podjąć pracy, tylko mu kazano tu przyjść. Więc to są często ludzie tacy z przymusu. A z wojewódzkiego urzędu pracy czy z ochotniczego hufca pracy, ludzie, którzy się zgłaszają, zgłaszają się właśnie konkretnie po to, żeby znaleźć pracę[146].

Informacje o wolnych miejscach pracy są przez pracowników CIiPKZ wywieszane w pokoju, w którym pracuje doradca zawodowy. Osoba przychodząca przejrzeć dostępne oferty, często uzyskuje także poradę zawodową, dzięki czemu jest lepiej przygotowana do spotkania z pracodawcą. Wszyscy pracownicy CIiPKZ podkreślali zalety takiego rozwiązania, jako sprzyjającego skutecznej aktywizacji zawodowej osób poszukujących pracy:

My wyszliśmy z tą usługą informowania o nowych miejscach pracy, ponieważ doszliśmy do wniosku, że wtedy usługa [dla osób poszukujących pracy] jest pełna. Bo jeżeli przychodzi klient, ma jakiś problem, to oprócz tego, że my porozmawiamy z tym klientem na temat tego problemu, to możemy mu zaoferować usługi w postaci informacji zawodowej, czy informacji o zawodach, o możliwościach kształcenia, szkolenia. (…) I teraz klient, jeżeli przychodzi, to jeżeli nie skorzysta z tego, to może skorzystać z czegoś innego, albo może skorzystać z całości, jest od początku do końca obsłużony. Wie, do czego może się przydać, jakie są jego mocne strony, nad czym musi popracować, wie, że może już „uderzyć" do któregoś z pracodawców, dysponujących akurat wolnymi miejscami pracy, bo ma taką informację. A nad pewnymi rzeczami musi popracować – to też ma informację, gdzie może szukać [pomocy], w jaki sposób do tego dotrzeć. To chyba powoduje, że nie narzekamy na brak pracy, bo mamy klientów, i jeden drugiego przyprowadza, to chyba jest dla nas potwierdzenie, że jednak ta oferta się sprawdza, z którą wyszliśmy[147].

Połączenie informowania o wolnych miejscach pracy z poradnictwem zawodowym w opinii pracowników CIiPKZ jest korzystne nie tylko dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy, ale także dla pracodawców, którzy w odpowiedzi

[146] IDI z pracodawcą z dużej firmy, działającej w branży handlowej.
[147] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

na zamieszczoną ofertę pracy uzyskują kandydata wstępnie wyselekcjonowanego:

> *Bo nieraz ludzie mówią, że spełniają wymagania, a tak naprawdę okazuje się, że tylko w połowie, albo w małym stopniu, i pracodawcy też się denerwują, że przychodzą niewłaściwe osoby, i zajmują im czas, a tak naprawdę oni poszukują kogoś innego. To też się w większości pracodawcom [z którymi współpracuje CIiPKZ] podobało, że przychodziły osoby już z konkretnymi, przez nich wskazanymi kwalifikacjami. Że były to takie konkretne osoby, na których im zależy, i zamiast przesłuchiwać trzydziestu kandydatów, przyszło pięciu, ale konkretnych, już skierowanych od nas, bo my zajmowaliśmy się tą wstępną selekcją na dane stanowisko*[148].

2.5.2 Sposób organizacji pracy

Czynnikiem, który determinuje zdolność urzędu pracy do zapewnienia profesjonalnej obsługi pracodawców, jest przede wszystkim przyjęty w danej jednostce sposób organizacji pracy. W wyróżnionym CIiPKZ podział zadań wydaje się najbardziej przyjazny dla pracodawców.

Kontaktami i bieżącą obsługą pracodawców zajmuje się jeden, oddelegowany do takiego zadania pracownik (w przypadku czasowej niemożności wykonywania obowiązków, jest zastępowany przez innego doradcę). Do jego obowiązków należy zwłaszcza:

> *Przyjmowanie oraz aktualizowanie ofert pracy zgłaszanych przez pracodawców.*
>
> *Współpraca ze Specjalną Strefą Ekonomiczną oraz Strefą Aktywności Gospodarczej w zakresie pozyskiwania informacji o inwestorach oraz tworzonych nowych miejscach pracy.*
>
> *Gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie klientom Centrum informacji o sytuacji na rynku pracy, możliwościach zatrudnienia oraz aktualnych ofertach pracy*[149].

Świadczeniem pomocy w doborze pracowników zajmuje się z kolei doradca zawodowy posiadający wykształcenie z zakresu psychologii zarządzania. Posiadane przez doradcę wykształcenie nie tylko umożliwia wykorzystywanie podczas oceny kandydatów szerszego zestawu narzędzi diagnostycznych, ale także ułatwia nawiązywanie kontaktów z pracodawcami.

[148] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[149] Zakres obowiązków doradcy zawodowego ds. otwartego pośrednictwa pracy w CIiPKZ.

Zakresy obowiązków doradców zawodowych z CIiPKZ różnią się w części odnoszącej się do ich specjalizacji, natomiast podstawowe obowiązki wszystkich doradców są takie same.

2.5.3 Formy nawiązywania i podtrzymywania relacji z pracodawcami

Jedno z CIiPKZ, objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku, aktywnie podejmowało kontakty z pracodawcami. Szczególnie istotne były działania prowadzone w początkowym okresie funkcjonowania jednostki, kiedy CIiPKZ dążyło do sprecyzowania swojej roli na lokalnym rynku pracy.

Żeby zainteresować pracodawców swoją ofertą, CIiPKZ zainicjowało współpracę z organizacją pracodawców, za pośrednictwem której usługi świadczone przez doradców zawodowych były promowane w środowisku przedsiębiorców.

Ponadto, doradcy CIiPKZ nawiązywali bezpośrednie relacje z firmami, wysyłając do nich materiały informacyjne na temat działalności Centrum:

> *Na początku, kiedy musieliśmy nasze usługi na początku jakoś rozwinąć. Także wtedy to była ostra akcja, że naprawdę codziennie pięć, sześć pism wychodziło w teren, i to tak żeśmy działali po omacku, że praktycznie z „Panoramy Firm" wybierałam sobie pracodawców, do których uważałam, że warto by było wysłać taką informację. (…) Więc to zaczynało się od tego, że właśnie bardzo dużo musiałam rozesłać tych pism, żeby jakiś odzew był, żeby pracodawcy się zainteresowali. I też chcieliśmy, żeby mieli taki pełny wachlarz usług, żeby wszystko było wyszczególnione, ulotka już szczegółowo przedstawiała, jakiego typu usługi świadczymy i w czym możemy pomóc tym pracodawcom. Obecnie skala działań informacyjnych adresowanych do pracodawców jest mniejsza, niż w początkowej fazie działalności CIiPKZ, niemniej jednak doradca stara się regularnie przesyłać informacje o działalności urzędu do współpracujących z Centrum firm*[150].

Na bieżąco nawiązywane są także kontakty z pracodawcami rozpoczynającymi działalność gospodarczą na lokalnym rynku. CIiPKZ utrzymuje ścisłą współpracę z Zarządem Strefy Ekonomicznej, z której cyklicznie (co kwartał) pozyskiwane są informacje o nowych inwestorach i planowanych przedsięwzięciach. Systematycznie wykorzystywanym źródłem informacji o nowych pracodawcach są także ogłoszenia o pracy, pojawiające się w lokalnej prasie oraz w Internecie. Pracownicy CIiPKZ deklarują, że starają się skontaktować z każdym pojawiającym się na ich obszarze pracodawcą.

[150] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.

Jako przykładowy efekt udanej akcji promującej usługi CIiPKZ, doradcy wskazują nawiązanie współpracy z przedsiębiorcami, którzy zamierzali uruchomić działalność w nowopowstającym centrum handlowym. Oto relacja doradcy zawodowego, odpowiedzialnego za kontakty z pracodawcami:

> *Raz na kwartał informację o nowych inwestorach sobie przygotowuję. Na przykład przy okazji galerii [handlowej] to było tak, że na stronie [internetowej] pojawiły się informacje o tym, że to będzie funkcjonowało w jakiejś sieci, więc szukałam kontaktu w głównych centralach, pytałam się kto ewentualnie rekrutacją będzie się zajmował, wysyłałam nasze informacje odnośnie usług i później faktycznie, sporo firm się odezwało, bo chętnie chciały korzystać tutaj z tych [usług][151].*

Długotrwała współpraca pomiędzy doradcą zawodowym a stałymi klientami CIiPKZ umożliwia nawiązywanie bliższych relacji, które zwiększają efektywność pozyskiwania informacji o wolnych miejscach pracy:

> *Już też sobie [doradca] wypracowała swoje kontakty z firmami, nawet zna po nazwisku i po imieniu, nieraz nawet dzwoni: „pani Beatko, tu Centrum Informacji, i właśnie, czy Pani ma jakieś oferty na chwilę obecną? Czy kogoś Państwo poszukujecie?" Jeżeli już długo trwa współpraca, to po prostu dobrze się rozmawia z tymi pracodawcami[152].*

2.5.4 Rejestracja usług dla pracodawców

Wyróżnione CIiPKZ prowadziło ewidencję usług świadczonych na rzecz pracodawców. Kilka razy w roku doradcy sporządzali sprawozdania z działalności CIiPKZ, w których zamieszczane były, między innymi, informacje dotyczące usług świadczonych na rzecz pracodawców. Sprawozdania zawierały m.in. liczbę pracodawców, z którymi Centrum współpracowało w ramach otwartego pośrednictwa pracy oraz liczbę pracodawców, dla których wykonano usługi z zakresu doradztwa personalnego. Istotną część każdego sprawozdania stanowiła część opisowa, precyzująca, jakiego rodzaju działania podejmowano na rzecz klientów CIiPKZ – na przykład:

> *W ramach doradztwa personalnego:*
> *W 2005r. odbyły się spotkania z kandydatkami na stanowisko sprzedawcy w firmie [nazwa firmy]. Ogółem przeprowadzono 6 rozmów kwalifikacyjnych, na ich podstawie sporządzono informację dla pracodawcy służącą dalszej rekrutacji[153].*

[151] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[152] IDI z doradcą zawodowym CIiPKZ.
[153] Sprawozdanie z działalności CIiPKZ.

Każdy z doradców zawodowych, zatrudnionych w badanym CIiPKZ, przygotowuje sprawozdanie ze zrealizowanych przez siebie zadań. Na podstawie sprawozdań doradców kierownik CIiPKZ dokonuje okresowej oceny pracowników. Indywidualne sprawozdania zawierają informacje o liczbie świadczonych przez danego doradcę zawodowego usług oraz o liczbie klientów, którzy z nich skorzystali[154]. Wzór sprawozdania jest taki sam dla każdego doradcy zawodowego, co umożliwia porównanie aktywności poszczególnych pracowników w danym okresie.

[154] Na podstawie „Informacji z realizacji zadań w CIiPKZ".

3 PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE

3.1 PODSUMOWANIE

3.1.1 Wprowadzenie

Pomoc w doborze pracowników jest usługą z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej, skierowaną do pracodawców. Instytucjami Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ), do których kompetencji należy udzielanie takiej pomocy, są Powiatowe Urzędy Pracy (PUP) oraz Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (CIiPKZ), działające w strukturach Wojewódzkich Urzędów Pracy (WUP). Wśród jednostek Ochotniczych Hufców Pracy (OHP) zadania z zakresu pomocy pracodawcom w doborze pracowników zostały przypisane Młodzieżowym Centrom Kariery (MCK).

3.1.2 Skala i zakres świadczenia usługi

Wśród instytucji PSZ oraz jednostek OHP (rozpatrywanych łącznie), w okresie od początku 2006 roku do maja 2007 roku tylko co druga (48%) udzielała pracodawcom pomocy polegającej na bezpośrednim udziale doradcy zawodowego w doborze kandydatów. W przybliżeniu co piąta (22%) doradzała w określaniu wymagań na wakujące stanowiska i również co piąta (20%) przekazywała pracodawcom informacje na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji.

Odsetek instytucji, których doradcy zawodowi uczestniczyli w doborze kandydatów, okazał się najwyższy wśród PUP wynosił 51%, czyli przeszło dwukrotnie więcej, niż wśród CIiPKZ (23%) oraz MCK (19%).

Doradcy zawodowi z PUP najczęściej uczestniczyli w doborze kandydatów na przygotowanie zawodowe lub staż (odsetek PUP, które świadczyły ponad pięćdziesiąt takich usług, wyniósł 20%). Nieco rzadszy był bezpośredni udział doradcy zawodowego z PUP w doborze kandydatów, których zatrudnienie wiązało się z uzyskaniem przez pracodawcę wsparcia finansowego (ponad pięćdziesiąt takich usług świadczyło 14% PUP), najrzadszy natomiast – w sytuacji, gdy przyjęcie do pracy kandydata nie skutkowało otrzymaniem przez pracodawcę dodatkowej pomocy (odpowiednio 7%).

Należy podkreślić, że w przypadku PUP nawet stosunkowo wysoka liczba usług polegających na udziale doradcy zawodowego w doborze kandydatów nie oznacza aktywnego świadczenia takiej pomocy na zamówienie pracodawców. Uczestnictwo doradcy zawodowego w doborze kandydatów do udziału w aktywnych formach przeciwdziałania bezrobociu przeważnie nie jest podyktowane zgłoszeniem takiej potrzeby przez pracodawcę, lecz ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa właściwego wykorzystania środków publicznych (w przypadku działań finansowanych z funduszy Unii Europejskiej wynika często z założeń projektu). Co więcej, pracodawca w takiej sytuacji niejednokrotnie nawet nie wie, że w doborze osoby, która została do niego skierowana, uczestniczył doradca zawodowy. Wprawdzie zwiększenie trafności doboru kandydata dzięki udziałowi doradcy zawodowego przynosi pracodawcy korzyść również wtedy, gdy nie jest tego udziału świadomy, jednak w takim przypadku czynności doradcy zawodowego trudno nazwać, w ścisłym sensie, „usługą dla pracodawcy".

Przeprowadzone badanie potwierdziło przypadki udzielenia pracodawcom przez instytucje PSZ kompleksowej pomocy z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej. Taka pomoc obejmowała szereg elementów, przewidzianych w rozporządzeniu w sprawie standardów usług rynku pracy – identyfikację potrzeb pracodawcy (w wersji najbardziej zaawansowanej opracowanie projektu założeń polityki personalnej firmy), pomoc w określeniu wymagań wobec kandydatów (w tym: na podstawie analizy stanowisk, z wykorzystaniem informacji zdobytych przez doradcę zawodowego podczas obserwacji przeprowadzonej w firmie) oraz udział w doborze kandydatów (polegający przeważnie na ich wstępnej selekcji).

Bardziej powszechne jest jednak zaangażowanie doradców w działania takie, jak udział w giełdach pracy, wspomniany już dobór kandydatów do objęcia wsparciem w ramach aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu (określany niekiedy jako „usługa wykonana pośrednio dla pracodawcy") oraz poradnictwo zawodowe dla osób bezrobotnych lub poszukujących pracy, prowadzone w związku z konkretnymi ofertami pracy.

Warto zwrócić uwagę, że doradca zawodowy pełni niejednokrotnie podwójną rolę. Z jednej strony – przygotowuje bezrobotnego do spotkania z pracodawcą, z drugiej – dąży do znalezienia kandydata, który odpowiada kryteriom określonym przez pracodawcę. Fakt, że zarówno osoba starająca się o zdobycie zatrudnienia, jak i jej ewentualny pracodawca, są klientami, na rzecz których zobowiązany jest działać doradca, może sprawiać trudność w sytuacji, gdy rozważany kandydat nie w pełni odpowiada wymogom zawartym w ofercie pracy. Regułą, którą często stosują w takich przypadkach doradcy, jest dążenie do „rozsądnego kompromisu" pomiędzy kwalifikacjami kandydata a wymaganiami

pracodawcy. Doradcy zawodowi niekiedy zachęcają osoby bezrobotne do udziału w rozmowach kwalifikacyjnych pomimo niespełniania niektórych kryteriów, a zarazem starają się wynegocjować z pracodawcami złagodzenie wymagań, stosownie do kompetencji potencjalnych kandydatów.

Intensywność świadczenia przez instytucje PSZ usług z zakresu pomocy w doborze kandydatów, a także zakres tych usług, zależą przede wszystkim od dwóch czynników priorytetu, jaki udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników ma w danej jednostce oraz zasobów, którymi dysponuje ta jednostka.

3.1.3 Priorytet usługi

W jednostkach PSZ oraz OHP priorytet usługi, polegającej na udzielaniu pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy w ciągu ostatnich dwóch lat był niski. Pracownicy badanych instytucji nie odczuwali, żeby przepisy regulujące działalność instytucji rynku pracy nadawały pomocy pracodawcom w doborze pracowników na tyle wysoką rangę, żeby konieczne było świadczenie tej usługi na znaczną skalę.

Uczestniczący w badaniu pracownicy publicznych instytucji rynku pracy wychodzili z założenia, że ich głównym klientem jest osoba bezrobotna. Z tej perspektywy zauważali, że rosnące trudności pracodawców ze znalezieniem pracowników zapewniają na tyle dużą liczbę zgłaszanych do urzędów ofert pracy, że prowadzenie dodatkowych działań, które zachęcałyby pracodawców do współpracy z instytucjami PSZ, nie jest konieczne.

Na niewielką intensywność świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników wpływał również fakt, że obowiązujące przepisy nie nakładały wymogu sprawozdawania działalności prowadzonej w zakresie pomocy pracodawcom w doborze pracowników[155]. Uczestniczący w badaniu pracownicy urzędów pracy przyznawali, że brak obowiązku wykazywania usług na rzecz pracodawców przy jednoczesnym wymogu sprawozdawania działań na rzecz osób bezrobotnych i poszukujących pracy przyczyniał się do tego, że udzielanie pomocy w doborze pracowników zeszło na dalszy plan.

[155] Taki obowiązek przewidziano natomiast w projekcie rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie określenia wzorów formularzy sprawozdawczych, objaśnień co do sposobu ich wypełniania oraz wzorów kwestionariuszy i ankiet statystycznych stosowanych w badaniach statystycznych ustalonych w programie badań statystycznych statystyki publicznej na rok 2008, w załączniku 4 do sprawozdania MPiPS-01 („Poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, szkolenie bezrobotnych i poszukujących pracy, staż i przygotowanie zawodowe w miejscu pracy").

Na priorytet nadawany pomocy pracodawcom w doborze pracowników w poszczególnych jednostkach PSZ oraz OHP wpływały również czynniki systemowe. Takim czynnikiem była ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 roku, jej wprowadzenie zwiększyło na pewien czas, aktywność publicznych instytucji rynku pracy w zakresie udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników.

Do późniejszego spadku intensywności świadczenia usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców przyczyniło się z kolei przeszeregowanie priorytetów, wynikające z zaangażowania instytucji PSZ oraz OHP w obsługę projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. W ramach projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) doradcy zawodowi powszechnie biorą udział w doborze przyszłych beneficjentów ostatecznych, a niektórzy uczestniczą ponadto w pracach Komisji Oceny Projektów (KOP). Zaabsorbowanie takimi działaniami, oraz pracą doradczą na rzecz osób bezrobotnych i poszukujących pracy, nie zostawia im wiele czasu, który mogliby poświęcić na świadczenie usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców.

3.1.4 Zasoby

Doradcy zawodowi z 62% instytucji PSZ oraz jednostek OHP, objętych badaniem ankietowym, stwierdzili, że odczuwają brak niektórych zasobów potrzebnych do świadczenia pomocy w doborze pracowników. Wyniki badania wybranych instytucji PSZ metodą studium przypadku wskazują, że sygnalizowany przez doradców zawodowych brak zasobów niezbędnych do świadczenia usługi doboru pracowników należy rozpatrywać biorąc pod uwagę priorytet, jaki w danej instytucji PSZ posiada ta usługa. Gdy priorytet udzielania pracodawcom pomocy w doborze pracowników nie jest wysoki, niedostatek niektórych zasobów koniecznych lub przydatnych do świadczenia tej usługi nie stanowi w bieżącej działalności tej jednostki realnego problemu. Można natomiast przewidywać, że ograniczenia zasobów ujawniłyby się jako „braki" w sytuacji, gdy udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników uzyskałoby wyższy priorytet.

W ramach badania „zasoby" definiowano szeroko, zaliczając do nich: liczebność i kwalifikacje personelu urzędu pracy lub jednostki OHP, materiały oraz narzędzia diagnostyczne stosowane przy prowadzeniu poradnictwa zawodowego, wyposażenie techniczne, zaplecze lokalowe, a także liczbę bezrobotnych lub poszukujących pracy klientów danej jednostki oraz ich „zdolność do bycia zatrudnionym" (*employability*).

Z informacji uzyskanych w badaniu ankietowym od doradców zawodowych zatrudnionych w PUP, CIiPKZ oraz MCK OHP wynika, że w jednostkach, w których pracują, przeciętnie zatrudnionych jest ponad dwóch (2,3) doradców zawodowych. Najwyższa liczba doradców przypada przeciętnie na CIiPKZ – blisko czterech (3,8) na jednostkę, podczas gdy poszczególne PUP zatrudniają średnio około dwóch (2,1) doradców, a MCK OHP mniej niż dwóch (1,7).

W ocenie doradców zawodowych z ponad połowy (55%) PUP, CIiPKZ oraz MCK (rozpatrywanych łącznie), liczba doradców zatrudnionych w ich jednostce jest obecnie wystarczająca do zaspokojenia zapotrzebowania ze strony pracodawców na pomoc w doborze pracowników. Przeszło jedna trzecia (36%) ankietowanych doradców była jednak odmiennego zdania, a w przybliżeniu co dziesiąty (9%) nie miał w tej kwestii wyrobionej opinii. Interpretując przedstawione wyniki należy pamiętać, że w większości instytucji PSZ pomoc pracodawcom w doborze kandydatów jest obecnie prowadzona co najwyżej na niewielką skalę, co utrudnia doradcom zawodowym, zatrudnionym w tych instytucjach, dokonanie adekwatnej oceny zapotrzebowania ze strony pracodawców. Z tego względu bardziej miarodajne mogą być informacje uzyskane w instytucjach objętych studium przypadku, które zostały zakwalifikowane do badania ze względu na ponadprzeciętną aktywność w świadczeniu badanej usługi. Ocena zasobów ludzkich dokonana przez doradców zawodowych zatrudnionych w tych instytucjach była bardziej sceptyczna, niż opinie wyrażone przez ogół doradców uczestniczących w badaniu ankietowym. Pracownicy urzędów pracy objętych badaniem przeprowadzonym metodą studium przypadku podkreślali, że liczba pracowników zatrudnionych obecnie w tych jednostkach nie pozwala na zwiększenie skali pomocy udzielanej pracodawcom w doborze pracowników. Braki kadrowe zostały wymienione jako jeden z powodów „wygaszania" usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców.

Pracownicy instytucji PSZ oraz jednostek OHP mają obecnie szerokie możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji. W okresie od stycznia 2006 roku do maja 2007 roku 93% ankietowanych doradców zawodowych brało udział w szkoleniach związanych z pracą zawodową, z czego około połowa w szkoleniach dostarczających wiedzy, którą można wykorzystać przy udzielaniu pomocy pracodawcom w doborze pracowników.

Podczas badania przeprowadzonego metodą studium przypadku zidentyfikowano dodatkowy obszar kompetencji, istotnych z perspektywy efektywności udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników, a zarazem trudnych do nabycia poprzez formalną edukację. Kompetencje te można określić, używając sformułowania jednego z doradców zawodowych, jako „obycie w środowisku przedsiębiorców".

W kontekście zasobów ludzkich instytucji PSZ warto również zwrócić uwagę na problem – sygnalizowany przez dyrektorów i kierowników urzędów pracy – stosunkowo niskiego poziomu wynagrodzeń, który utrudnia zatrzymanie w tych instytucjach wysoko wykwalifikowanej kadry.

Wyposażenie zdecydowanej większości jednostek PSZ w podstawowy sprzęt techniczny jest zadowalające. Ponad 90% ankietowanych doradców zawodowych stwierdziło, że mają swobodny dostęp do komputera z oprogramowaniem umożliwiającym edycję dokumentów tekstowych, drukarki, łącza internetowego oraz telefonu. Żaden respondent nie stwierdził, że jest pozbawiony dostępu do komputera, drukarki lub telefonu, natomiast odsetek doradców, którzy stwierdzili, że w miejscu pracy nie mają nawet ograniczonego dostępu do łącza Internetowego, kopiarki lub skanera, wyniósł zaledwie 1%.

Biorąc pod uwagę dane na temat dostępności zasobów (zebrane w badaniu ankietowym doradców zawodowych) oraz informacje dotyczące znaczenia poszczególnych zasobów w procesie świadczenia usług z zakresu poradnictwa zawodowego (uzyskane w badaniu przeprowadzonym metodą studium przypadku), za stosunkowo najpoważniejsze można uznać ograniczenia lokalowe. Pokój umożliwiający odbywanie indywidualnych rozmów znalazł się wśród zasobów, do których swobodny dostęp zadeklarował stosunkowo najniższy odsetek ankietowanych doradców zawodowych – w przybliżeniu siedmiu na dziesięciu (71%). Mniejszym problemem wydaje się ograniczona dostępność sal umożliwiających prowadzenie spotkań grupowych. Swobodny dostęp do takich sal miało 81% ankietowanych doradców zawodowych.

Zasobami, do których doradcy zawodowi mieli najbardziej ograniczony dostęp, okazały się narzędzia diagnostyczne, niezbędne do wykonywania usług doradczych. Swobodny dostęp do licencjonowanych narzędzi diagnostycznych, których stosowanie nie wymaga wykształcenia psychologicznego, posiadało 48% doradców zawodowych. Problemem jest nie tylko ograniczony dostęp do narzędzi diagnostycznych, ale także ograniczona przydatność narzędzi do przeprowadzania doboru pracowników, którymi dysponują obecnie doradcy. Narzędzia diagnostyczne, którymi dysponują doradcy zawodowi, służą w większości do rozpoznawania preferencji i zainteresowań zawodowych osób bezrobotnych i poszukujących pracy, są natomiast mało przydatne w procesie doboru kadr, ponieważ nie pozwalają na dostatecznie precyzyjne opisanie predyspozycji i umiejętności kandydatów na konkretne stanowiska.

Doradcy zwracali uwagę na brak narzędzi służących do precyzyjnego zdiagnozowania potrzeb pracodawców zainteresowanych uzyskaniem pomocy w doborze pracowników. Tego rodzaju narzędziem mogłaby być ankieta zawierająca zestaw pytań, dzięki którym możliwe byłoby sprecyzowanie oczekiwań pracodawców wobec poszukiwanego pracownika.

Z perspektywy świadczenia usług dla pracodawców szczególnego rodzaju zasobem jednostek PSZ są osoby bezrobotne lub poszukujące pracy, będące klientami tych instytucji. Na poziom tego szczególnego zasobu wpływa sytuacja na rynku pracy: w zależności od niej, zmienia się liczba bezrobotnych lub poszukujących pracy klientów PSZ oraz cechy osób należących do tej populacji, przekładające się na ich „zdolność do bycia zatrudnionym". Pracownicy instytucji PSZ zauważają, że coraz trudniej jest im dobierać kandydatów do oferowanych przez pracodawców miejsc pracy, ze względu na zmniejszenie się liczby osób bezrobotnych i poszukujących pracy, które nastąpiło na przestrzeni ostatnich dwóch lat, w tym zwłaszcza wyrejestrowywanie się, w związku ze znalezieniem pracy, przez osoby dysponujące kompetencjami poszukiwanymi przez pracodawców. Doradcy zawodowi uczestniczący w badaniu ankietowym wskazywali, że najczęstszym powodem niezrealizowania przez nich usługi dla pracodawców z zakresu doboru pracowników były problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów – powód ten wskazał prawie co drugi (47%) spośród doradców, którzy stwierdzili, że usługa polegająca na udzieleniu pracodawcy pomocy w doborze pracowników co najmniej raz nie doszła do skutku.

Zakres pomocy udzielanej przez doradców zawodowych w doborze kandydatów jest zatem ograniczony również z tego względu, że wśród osób bezrobotnych i poszukujących pracy, będących klientami PSZ, przeważają osoby nisko wykwalifikowane. W przypadku osób o kwalifikacjach umożliwiających jedynie wykonywanie prac prostych, przedmiotem oceny, dokonywanej przez doradcę zawodowego, jest w zasadzie wyłącznie motywacja do pracy.

Pod względem szczególnego „zasobu", jaki dla instytucji PSZ stanowią osoby bezrobotne i poszukujące pracy, sytuacja CIiPKZ różni się korzystnie od sytuacji PUP. Najważniejsza różnica wynika z faktu, że współpraca osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy z CIiPKZ nie stanowi warunku otrzymywania przez nią jakichkolwiek świadczeń socjalnych, jest zatem w pełni dobrowolna. W efekcie do CIiPKZ, inaczej niż do PUP, trafiają nieomal wyłącznie takie osoby bezrobotne lub poszukujące pracy, które są naprawdę zainteresowane znalezieniem zatrudnienia.

Efektywność zaspokajania przez instytucje PSZ oczekiwań pracodawców jest uwarunkowana również sposobem organizacji pracy w danej jednostce. Szczególnie korzystna wydaje się sytuacja, w której za kontakty z danym pracodawcą odpowiada jeden pracownik urzędu. Takie rozwiązanie usprawnia wymianę informacji, a w dłuższej perspektywie sprzyja lepszemu poznaniu potrzeb pracodawcy i ułatwia prowadzenie współpracy w sposób mniej sformalizowany (mniej formalna współpraca może polegać na przykład na polecaniu pracodawcy osób, które w ocenie doradcy zawodowego, odpowiadają potrzebom kadrowym danej firmy, również w sytuacji, gdy pracodawca jeszcze nie zgłosił oferty pracy dotyczącej danego stanowiska).

Pracownikiem PUP, który pierwszy przyjmuje pracodawcę, a następnie utrzymuje z nim kontakt, jest przeważnie pośrednik pracy. Ponieważ znaczna część pracodawców kontaktując się z PUP nie zna oferty urzędu w zakresie poradnictwa zawodowego, o tym, czy pracodawca skorzysta z usług doradcy zawodowego, przesądza często pośrednik pracy, który podejmuje decyzję, czy skierować danego pracodawcę do doradcy.

Wyniki badania przeprowadzonego metodą studium przypadku skłaniają do wniosku, że pośrednik pracy nie występuje wyłącznie w roli promotora usług świadczonych przez doradcę, lecz pełni także rolę selekcjonera, który może ograniczać dostęp pracodawców do pomocy udzielanej przez doradcę zawodowego. Pośrednicy pracy przeważnie starają się dokonywać doboru bez angażowania doradcy zawodowego, który zazwyczaj jest obciążony pracą związaną z udzielaniem usług doradczych dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Doradcy zawodowi zwykle są włączani w proces doboru wtedy, gdy realizowana jest tzw. „trudna" oferta pracy, wymagająca znalezienia kandydata charakteryzującego się specyficznymi umiejętnościami bądź kwalifikacjami lub w sytuacji, gdy pracodawca nie wie, jakie określić wymagania wobec pracowników. Z relacji pracowników PUP wynika, że do okoliczności branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o skontaktowaniu pracodawcy z doradcą zawodowym, należą aktualne obciążenie doradcy pracą, perspektywa dalszej współpracy z danym pracodawcą (przewidywana liczba ofert, które uda się od niego pozyskać i zrealizować), a niekiedy również czynnik pozamerytoryczny – znajomość pracodawcy z pracownikami urzędu pracy.

3.1.5 Potrzeba zaawansowanego doboru pracowników

Uznanie przez pracodawcę, że powinien poszerzyć swoją wiedzę z zakresu prowadzenia rekrutacji lub zlecić ocenę kandydatów do pracy zewnętrznej instytucji, zależy zarówno od obiektywnej sytuacji pracodawcy, jak i od tego, jak ją postrzega. W opinii pracowników urzędów pracy, pracodawcy często nie są świadomi własnych ograniczeń w zakresie prowadzenia doboru pracowników lub nie są gotowi przyznać, że ich wiedza na temat prowadzenia rekrutacji jest skromna.

Nie lekceważąc ograniczeń wynikających z barier kompetencyjnych, występujących w przypadku części pracodawców, należy zwrócić uwagę na rodzaj stanowisk, na które pracodawcy poszukują kandydatów oraz na kluczową rolę okoliczności związanych z sytuacją na rynku pracy. W przypadku stanowisk niewymagających określonych umiejętności ani szczególnych predyspozycji, stosowanie bardziej zaawansowanych technik oceny kandydatów, niż przeprowadzenie rozmowy przez pracodawcę lub przyszłego przełożonego, może być zbyteczne.

Sytuacja na rynku pracy wpływa również na poziom zapotrzebowania pracodawców na dokonywanie zaawansowanego doboru pracowników. Zwiększaniu zapotrzebowania w tym zakresie sprzyja wzrost popytu na pracowników, zwłaszcza wykwalifikowanych. Z drugiej strony ograniczona podaż siły roboczej (sytuacja, której konsekwencje są opisywane jako przejście od „rynku pracodawcy" do „rynku pracownika") skłania część pracodawców do obniżania wymagań wobec kandydatów, zwłaszcza na stanowiska niespecjalistyczne, oraz do upraszczania procesu selekcji, czyli zmniejsza realne zapotrzebowanie na dokonywanie doboru pracowników w zaawansowany sposób.

3.1.6 Korzystanie z usług instytucji rynku pracy w zakresie pomocy w doborze pracowników

Wyniki sondażu z pracodawcami, odnoszące się do skali korzystania przez nich z usług zewnętrznych instytucji w zakresie doboru pracowników, pozwalają stwierdzić, że skala korzystania przez pracodawców z pomocy urzędów pracy lub agencji zatrudnienia w doborze pracowników jest ograniczona, przy czym podmioty, w których zatrudnionych jest więcej osób, korzystają z pomocy w doborze pracowników nieco częściej, niż mniejsze firmy lub instytucje. Odsetek pracodawców, którzy stwierdzili, że w okresie od stycznia 2006 roku do sierpnia 2007 roku korzystali z pomocy w doborze pracowników, udzielonej przez urząd pracy lub agencję zatrudnienia, wyniósł 7% wśród podmiotów mikro, 12% wśród małych, 14% wśród średnich i 17% wśród dużych.

Korzystanie z pomocy zewnętrznych instytucji w doborze pracowników było znacznie mniej powszechne, niż korzystanie ze świadczonych przez nie usług z zakresu pośrednictwa pracy. W poszczególnych grupach, wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, odsetek firm lub instytucji, które korzystały z pomocy w doborze pracowników, jest w przybliżeniu czterokrotnie lub pięciokrotnie niższy od odsetka podmiotów, które korzystały z usług z zakresu pośrednictwa pracy.

3.1.7 Wiedza o udzielaniu pomocy w doborze kandydatów przez instytucje PSZ

Warunkiem skorzystania przez pracodawcę z pomocy doradców zawodowych PSZ w doborze pracowników jest posiadanie przez niego wiedzy, że usługa taka jest świadczona. Tymczasem wiedza o świadczeniu przez urzędy pracy usług z zakresu pomocy w doborze kandydatów nie jest wśród pracodawców powszechna.

O tym, że urzędy pracy świadczą usługi polegające na ocenie kandydatów do pracy, wiedziało w przybliżeniu trzech na dziesięciu ankietowanych pracodawców (29% przedstawicieli podmiotów mikro, 28% podmiotów małych, 30% średnich i 30% dużych).

Odsetek pracodawców świadomych, że urzędy pracy udzielają pomocy w określaniu wymagań wobec kandydatów, wynosił od około jednej trzeciej do dwóch piątych, w zależności od wielkości reprezentowanej przez respondenta firmy lub instytucji (40% wśród podmiotów mikro, 38% wśród małych, 37% wśród średnich i 34% wśród dużych). Podobne kształtował się odsetek pracodawców, którzy wiedzieli, że urzędy pracy mogą stanowić źródło informacji na temat skutecznego prowadzenia rekrutacji (odpowiednio 40%, 42%, 40% i 32%).

Pracodawcy z podmiotów mikro oraz małych, którzy zdawali sobie sprawę, że urzędy pracy świadczą pomoc w doborze pracowników, z informacjami na ten temat spotykali się najczęściej na stronie internetowej urzędu pracy (28% wskazań w pierwszej i 36% w drugiej grupie) oraz w ogłoszeniach zamieszczanych przez urząd pracy w mediach (odpowiednio 33% i 29%).

Przez pracodawców reprezentujących podmioty średnie i duże, strona internetowa urzędu pracy jako źródło informacji o świadczeniu przez tę jednostkę pomocy w doborze kandydatów była wskazywana zdecydowanie najczęściej (48% wskazań w pierwszej i 45% w drugiej grupie). Kolejne miejsca, pod względem odsetka wskazań, zajęły ogłoszenia zamieszczane przez urząd pracy w mediach (odpowiednio 31% i 27%) oraz rozmowa z pośrednikiem pracy (po 28% wskazań w obu grupach). Niewiele rzadziej wymieniano udostępniane przez urząd pracy ulotki i broszury (26% wskazań wśród przedstawicieli podmiotów średnich i 23% wśród przedstawicieli podmiotów dużych).

Tezę o niskiej znajomości usług doradców zawodowych potwierdza wynik badania przeprowadzonego metodą studium przypadku, które wykazało, że niekiedy przebieg czynności wykonanych przez doradcę zawodowego nie jest dokładnie znany nawet pracodawcy, na rzecz którego usługa została wykonana. Osoby wskazane przez doradców zawodowych z PUP lub CIiPKZ jako ich klienci, wprawdzie potwierdzały fakt współpracy z daną jednostką, jednak przeważnie nie posiadały pełnych informacji na temat tego, w jaki sposób wybrano kandydatów, których PUP lub CIiPKZ do nich skierował.

Pracownicy instytucji PSZ dostrzegali, że poziom zainteresowania pracodawców pomocą PUP lub CIiPKZ w doborze pracowników zależy bezpośrednio od działań informacyjnych, podejmowanych przez daną jednostkę. Niektórzy doradcy przyznawali zarazem, że usługi z zakresu poradnictwa zawodowego nie są aktywnie promowane przez urząd, w którym pracują. Niewielkie zaangażowanie instytucji PSZ w promowanie usługi polegającej na pomocy pracodawcom w doborze kandydatów można interpretować jako konsekwencję relatywnie

niskiego priorytetu tej usługi. Warto jednak zwrócić uwagę, że – z drugiej strony – mało aktywne informowanie o możliwości uzyskania pomocy doradcy zawodowego w doborze kandydatów do pracy w zasadzie wyklucza wystąpienie ze strony pracodawców powszechnego zainteresowania tą usługą, które mogłoby stanowić impuls skłaniający do nadania jej wyższego priorytetu.

3.1.8 Wybór usług PSZ spośród alternatywnych sposobów przeprowadzenia zaawansowanego doboru kandydatów

W analizie podejmowania przez pracodawców decyzji o skorzystaniu z pomocy jednostki PSZ lub OHP w doborze pracowników, przydatne jest wyróżnienie dwóch aspektów. Po pierwsze – pracodawca wybiera pomiędzy prowadzeniem doboru pracowników wyłącznie własnymi siłami, a skorzystaniem z pomocy zewnętrznej instytucji. Po drugie – decyduje, czy zewnętrzną instytucją, z której pomocy skorzysta, będzie jednostka PSZ.

Niezależnie od rodzaju ocenianych właściwości kandydata, a także od wielkości reprezentowanego przez pracodawcę podmiotu, ankietowani pracodawcy jako osobę, która najlepiej oceni potencjalnego pracownika, najczęściej wskazywali jego przyszłego przełożonego. Odsetek wskazań doradcy zawodowego z urzędu pracy lub konsultanta z agencji zatrudnienia w żadnym przypadku nie przekroczył progu jednej piątej wskazań.

Pracodawcy, którzy wyrazili zainteresowanie korzystaniem z pomocy zewnętrznej instytucji w doborze pracowników, przeważnie deklarowali zainteresowanie usługami zarówno urzędów pracy, jak i agencji zatrudnienia. Taką odpowiedź wskazała co najmniej połowa pracodawców z każdej spośród kategorii wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia – przedstawiciele 53% podmiotów mikro, 54% podmiotów małych, 50% podmiotów średnich oraz 61% podmiotów dużych. Odsetek pracodawców zainteresowanych pomocą w doborze kandydatów wyłącznie ze strony urzędów pracy był wyższy, niż pracodawców, którzy z tego rodzaju usług chcieliby korzystać wyłącznie w agencjach zatrudnienia. Opisana przewaga zachodziła we wszystkich kategoriach, wyodrębnionych ze względu na wielkość zatrudnienia, przy czym była stosunkowo najmniejsza wśród podmiotów dużych (spośród których zainteresowanie korzystaniem wyłącznie z usług urzędu pracy wyraziło 24%, natomiast wyłącznie z usług agencji zatrudnienia – 14%), średnia wśród podmiotów mikro (odpowiednio 30% i 16%), największa natomiast wśród podmiotów średnich (odpowiednio 38% i 10%) oraz małych (39% i 6%).

Można przypuszczać, że zestaw motywów skłaniających pracodawców do zainteresowania się ofertą urzędów pracy oraz agencji zatrudnienia nie jest

jednakowy. Pracodawcy, którzy zadeklarowali zainteresowanie pomocą urzędu pracy w doborze pracowników, wśród najczęstszych powodów wymieniali oszczędność czasu (powód wskazany przez 42% przedstawicieli podmiotów mikro, 48% małych, 47% średnich i 55% dużych), możliwość uzyskania wsparcia finansowego (odpowiednio 51%, 45%, 41% i 42%) oraz możliwość bezpłatnego przeszkolenia kandydatów (odpowiednio 40%, 42%, 40% i 39%). Wśród przedstawicieli podmiotów zatrudniających 250 i więcej osób, do najczęstszych motywów zainteresowania pomocą urzędu pracy w doborze pracowników należała również chęć obniżenia kosztów rekrutacji (wskazana przez 44% respondentów z tej grupy). Znacznie rzadziej wskazywane były czynniki związane z przekonaniem o szczególnej jakości pomocy w doborze pracowników, udzielanej przez urząd pracy (takie jak szansa uzyskania bardziej szczerych odpowiedzi od kandydatów oraz wysokie kompetencje doradców zawodowych w ocenie kwalifikacji kandydatów).

Istotną okolicznością wpływającą na zainteresowanie pracodawców usługami urzędów pracy jest fakt, że usługi te są świadczone bezpłatnie. Wśród pracodawców, którzy wyrazili zainteresowanie pomocą urzędu pracy w doborze kandydatów, przeszło połowa (od 56% do 63%, w zależności od wielkości reprezentowanej firmy lub instytucji) stwierdziła, że nie byliby zainteresowani usługami urzędu, gdyby były odpłatne.

Wychodząc z założenia, że na wybór instytucji rynku pracy, w której pracodawca ewentualnie skorzysta z pomocy w doborze kandydatów, wpływa jej wizerunek, pracodawcom uczestniczącym w badaniu ankietowym (zarówno tym, którzy w przeszłości korzystali z usług instytucji rynku pracy, jak i tym, którzy dotychczas nie mieli takich doświadczeń) zadano szereg pytań porównawczych, dotyczących opinii na temat urzędów pracy oraz agencji zatrudnienia. Ankietowani pracodawcy agencjom zatrudnienia w większym stopniu przypisywali cechy takie, jak: wysokie kompetencje oraz motywacja personelu, łatwość kontaktowania się z personelem, brak uciążliwych formalności, duża szybkość wykonywania usług, posiadanie narzędzi umożliwiających skuteczną ocenę kandydatów, wysokie kwalifikacje zarejestrowanych kandydatów, wysoka motywacja do pracy zarejestrowanych kandydatów oraz dostosowywanie się do oczekiwań klientów. Jedynym wymiarem, w przypadku którego opinia pracodawców była korzystniejsza dla urzędów pracy, okazała się dogodność lokalizacji.

Pracodawców niezainteresowanych pomocą urzędów pracy w doborze pracowników, zapytano o okoliczności, które na to wpływają. Niezależnie od wielkości reprezentowanego podmiotu, respondenci wskazywali najczęściej samowystarczalność pracowników firmy w ocenie kandydatów. Taką przyczynę podała przeszło połowa (55%) pracodawców z podmiotów mikro i w przybliżeniu

siedmiu na dziesięciu przedstawicieli podmiotów małych (71%), średnich (68%) i dużych (66%). Dwie piąte przekroczył również odsetek pracodawców z firm małych oraz średnich, którzy jako powód sprawiający, że nie są zainteresowani pomocą urzędu pracy w doborze pracowników, wskazali brak w firmie lub instytucji stanowisk, które wymagałyby przeprowadzania zaawansowanej oceny kandydatów (41% wskazań w pierwszej grupie i 47% w drugiej) lub brak motywacji do pracy osób zarejestrowanych w urzędzie (po 44% w obu grupach).

Z dwóch deficytów przypisywanych osobom zarejestrowanym w urzędach pracy braku motywacji oraz braku odpowiednich kwalifikacji, ten pierwszy jest powodem, który w nieco większym stopniu zniechęca pracodawców do korzystania z pomocy jednostek PSZ w doborze pracowników. Być może wynika to z faktu, że podniesienie kwalifikacji wydaje się łatwiejsze, niż zmiana nastawienia do pracy.

W celu oszacowania, czy informacja o udziale doradcy zawodowego w ocenie kandydata może zmienić nastawienie pracodawcy do osoby skierowanej do niego z urzędu pracy, do badania ankietowego pracodawców wprowadzono element wykorzystujący schemat eksperymentu. Respondentów podzielono losowo na dwie grupy. Każdemu respondentowi zadano pytanie o to, którego z trzech kandydatów o podobnym życiorysie zawodowym zatrudniłby w pierwszej kolejności: osobę skierowaną przez urząd pracy, osobę poleconą przez znajomego oraz osobę, która zgłosiła się sama. Pytanie zadawane respondentom z drugiej grupy uzupełniono o informację, że osoba skierowana przez urząd pracy została oceniona przez doradcę zawodowego. Po uzupełnieniu treści pytania o tę informację, szanse na uzyskanie zatrudnienia przez osobę skierowaną z urzędu pracy wzrastały. Pracodawcy reprezentujący podmioty mikro, małe i duże wskazywali taką osobę na pierwszym miejscu w przybliżeniu dwukrotnie częściej jeżeli wiedzieli, że została oceniona przez doradcę zawodowego, a pracodawcy z podmiotów średnich – prawie dwuipółkrotnie częściej. Osobę skierowaną przez urząd pracy, która została oceniona przez doradcę zawodowego, w pierwszej kolejności (czyli chętniej, niż kandydata poleconego przez znajomego oraz chętniej niż osobę, która zgłosiła się sama) byłoby skłonnych zatrudnić 16% pracodawców z podmiotów mikro, 31% z małych, 39% ze średnich oraz 32% z dużych. Wydaje się zatem, że udział doradcy zawodowego w ocenie kandydata, pod warunkiem poinformowania o tym udziale potencjalnego pracodawcy, do pewnego stopnia może uwolnić kandydata od negatywnej etykiety, jaką – w opinii części pracodawców – naznacza go fakt zarejestrowania w urzędzie pracy jako osoby bezrobotnej.

3.1.9 Niezrealizowany popyt na pomoc w doborze pracowników

Odsetek pracodawców deklarujących zainteresowanie korzystaniem z pomocy zewnętrznej instytucji w doborze pracowników jest znacznie wyższy, niż odsetek podmiotów, które korzystały z takich usług dotychczas – przewaga pierwszej grupy wynosi 41 punktów procentowych wśród podmiotów mikro, 45 punktów procentowych wśród podmiotów małych, 40 punktów procentowych wśród podmiotów średnich oraz 38 punktów procentowych wśród podmiotów dużych.

Deklarowane przez pracodawców zainteresowanie pomocą w doborze pracowników jest znacząco niższe, niż zainteresowanie usługami z zakresu pośrednictwa pracy (o 22 punkty procentowe wśród podmiotów mikro oraz średnich, 21 punktów procentowych wśród podmiotów małych i 28 punktów procentowych wśród podmiotów dużych). Zarazem jednak nadwyżka pracodawców deklarujących zainteresowanie usługami instytucji rynku pracy nad podmiotami, które dotychczas korzystały z takich usług, jest znacząco wyższa w przypadku pomocy w doborze pracowników, niż w przypadku usług z zakresu pośrednictwa pracy.

Pracodawcy zainteresowani korzystaniem z pomocy instytucji rynku pracy w doborze pracowników zostali zapytani o prawdopodobną częstość korzystania z usług z tego zakresu. Pomiędzy badanymi grupami pracodawców wystąpiły istotne statystycznie różnice w deklarowanej częstotliwości korzystania z usług polegających na pomocy w doborze pracowników – im większy podmiot, z tym większą częstotliwością chciałby korzystać z usług w tym zakresie. Z pomocy w doborze pracowników ze zdecydowanie najwyższą częstotliwością chcieliby korzystać pracodawcy zatrudniający 250 lub więcej osób. Przedstawiciele prawie trzech piątych (57%) firm oraz instytucji zaliczanych do tej kategorii byliby zainteresowani korzystaniem z pomocy w doborze kandydatów przynajmniej raz na kwartał, a jedna piąta (19%) – raz na pół roku.

Porównanie dotychczasowego poziomu korzystania z pomocy PSZ w doborze pracowników z deklarowanym zainteresowaniem pracodawców korzystaniem z takiej pomocy wskazuje, że znaczna część popytu na usługi z tego zakresu pozostaje niezrealizowana. Należy jednak zwrócić uwagę, że większość pracodawców, którzy deklarują zainteresowanie pomocą w doborze pracowników, ma co najwyżej ograniczoną wiedzę o rzeczywistym przebiegu tej usługi (ponieważ dotychczas z niej nie korzystali). Deklarowane przez pracodawców zainteresowanie pomocą w doborze kandydatów można zatem interpretować przede wszystkim jako wyraz odczuwanej przez nich potrzeby zdobycia odpowiednich pracowników. Tymczasem rosnące trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów, zwiększające zainteresowanie pracodawców pomocą w doborze pracowników, zarazem ograniczają możliwości zaspokojenia potrzeb

w tym zakresie przez instytucje rynku pracy w tym zwłaszcza PSZ, których klientami są w większości osoby bezrobotne.

Zestawienie informacji na temat dotychczasowego zakresu i sposobu świadczenia usługi, uzyskanych od doradców zawodowych, z preferencjami wyrażonymi w badaniu ankietowym przez pracodawców wskazuje, że część popytu niezagospodarowana przez PSZ dotyczy w największym stopniu pomocy w doborze „kadry zarządzającej" i „specjalistów". Możliwości zaspokojenia zapotrzebowania w tym zakresie przez jednostki PSZ oraz OHP wydają się ograniczone ze względu na niewielką liczbę przedstawicieli tych grup zawodowych wśród poszukujących pracy lub bezrobotnych klientów PSZ.

Dostosowanie pomocy w doborze pracowników do potrzeb pracodawców w tym zakresie polegałoby również na położeniu silniejszego akcentu na diagnozowanie wiedzy fachowej i umiejętności kandydatów, przedstawianiu wyników przeprowadzonej oceny na piśmie oraz korzystaniu w szerszym zakresie z testów oraz metod przewidujących wykonanie przez kandydata wyznaczonego mu zadania próbnego.

Oczekiwania pracodawców dotyczące stosowania testów warto opatrzyć dodatkowym komentarzem. Stosunek doradców do tej metody wydaje się ambiwalentny. Z jednej strony, testy pozwalają zapobiec arbitralności przeprowadzanej oceny, z drugiej jednak doradcy obawiają się, że wyniki testów mogą nie odzwierciedlać rzeczywistych umiejętności i kwalifikacji kandydata. Osoby bezrobotne czy poszukujące pracy często niechętnie poddają się testom, które dla wielu z nich są stresujące, a często trudne i niezrozumiałe. Dlatego doradcy, jeśli pracodawca nie zgłasza takiej potrzeby, starają się unikać nadmiernego stosowania testów w trakcie doboru pracowników, dokonując oceny kandydata na podstawie bezpośredniej rozmowy. Wydaje się, że na ambiwalentny stosunek doradców zawodowych do stosowania testów przy doborze kandydatów do pracy wpływa również pewna niejednoznaczność roli doradcy zawodowego, oscylującej pomiędzy rolą „jurora", oceniającego kandydatów na określone stanowiska na zamówienie pracodawcy, a rolą „promotora" osób bezrobotnych i poszukujących pracy wobec pracodawców.

3.2 REKOMENDACJE

Wyniki badania wskazują, że dotarcie do szerszego grona pracodawców, zwłaszcza dużych, z informacją o świadczeniu przez instytucje PSZ pomocy w doborze pracowników, zaowocowałoby wzrostem odczuwanego przez urzędy pracy popytu na tę usługę.

Jednostki PSZ nie są jedynymi instytucjami rynku pracy, świadczącymi usługi z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej. Działalność w tym zakresie prowadzą również, często na większą skalę, agencje zatrudnienia. Mimo to można oczekiwać, że ze względu na atuty specyficzne dla urzędów pracy, takie jak bezpłatność usług, sieć placówek pokrywająca obszar całego kraju, a także udzielanie dodatkowego wsparcia (finansowego lub w postaci przeszkolenia kandydatów) – istotna część pracodawców byłaby skłonna wybrać usługi urzędów pracy.

Przygotowanie urzędów pracy do zaspokojenia popytu na pomoc w doborze kandydatów do pracy wymaga wzmocnienia potencjału jednostek PSZ, do których kompetencji należy świadczenie usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców, a także dokonania operacjonalizacji standardów usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców.

Przedstawione zalecenia podzielono na:

- rekomendacje strategiczne, dotyczące kierunków rozwoju usług z zakresu poradnictwa zawodowego dla pracodawców,
- rekomendacje dotyczące zwiększenia potencjału jednostek PSZ, niezbędnego do skutecznego udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników,
- rekomendacje operacyjne, dotyczące zakresu i sposobu świadczenia tej usługi.

3.2.1 Rekomendacje „strategiczne", dotyczące rozwoju usługi

Rekomendacja 1:
Pomoc w doborze kandydatów świadczona przez PUP powinna być rozwijana w szczególności w zakresie oceniania przez doradców zawodowych motywacji i predyspozycji kandydatów

Obecnie wielu pracodawców uważa osoby bezrobotne za pozbawione autentycznej motywacji do podjęcia pracy. Podstawą przekonania części pracodawców o niskiej motywacji osób zarejestrowanych jako bezrobotne są doświadczenia polegające na spotkaniach ze skierowanymi przez urząd pracy kandydatami, którzy w rzeczywistości nie byli zainteresowani podjęciem zatrudnienia. Kierowanie do pracodawców osób dobranych ze względu na posiadanie motywacji do podjęcia zatrudnienia (oprócz spełniania ewentualnych innych wymagań pracodawcy), przyczyniałoby się do zmiany niekorzystnego wizerunku osób bezrobotnych, a zarazem poprawiałoby opinię o jakości usług PSZ. Obecnie zainteresowanie pracodawców usługami urzędów pracy w stosunkowo

niewielkim stopniu wynika z przekonania o wysokim profesjonalizmie tego rodzaju instytucji rynku pracy.

Rekomendacja 2:
Należy rozważyć uczynienie zaawansowanej pomocy w doborze kandydatów jedną ze specjalizacji CIiPKZ

Sądzimy, że w CIiPKZ zakres pomocy udzielanej pracodawcom w doborze pracowników powinien być szerszy, niż w PUP. Prowadzenie profesjonalnych usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców mogłoby stać się jedną ze specjalizacji Centrów.

- Biorąc pod uwagę liczbę doradców zawodowych, ich obciążenie pracą, a także charakter wykonywanych czynności, potencjał CIiPKZ w zakresie prowadzenia poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców wydaje się wyższy, niż potencjał PUP.
- Ponieważ bezrobotnych i poszukujących pracy klientów CIiPKZ z reguły cechuje autentyczna chęć podjęcia zatrudnienia, doradcy zawodowi Centrów mogą skoncentrować się na diagnozowaniu umiejętności i predyspozycji tych osób.
- Fakt, że z usług CIiPKZ mogą korzystać również osoby niezarejestrowane w PUP, potencjalnie zwiększa liczbę osób z wyższymi kwalifikacjami wśród poszukujących pracy klientów tych instytucji. Ponadto, wszystkie CIiPKZ są ulokowane w stosunkowo dużych ośrodkach (w większości byłych miastach wojewódzkich), w których działa znaczna liczba przedsiębiorstw, będących potencjalnymi odbiorcami usług z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej.

Zgodnie z proponowanym przez nas rozwiązaniem, CIiPKZ rozwijałyby aktywnie wszystkie elementy poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej, przewidziane w rozporządzeniu w sprawie standardów usług rynku pracy. Oprócz diagnozowania predyspozycji i motywacji kandydatów, doradcy CIiPKZ zajmowaliby się także oceną osób bezrobotnych i poszukujących pracy pod względem kompetencji wymaganych na określonych stanowiskach.

Rekomendacja 3:
Jeżeli pomoc pracodawcom w doborze kandydatów stałaby się jedną ze specjalizacji CIiPKZ, warto byłoby powierzyć im rolę wspierania PUP w świadczenia tej usługi

Przy założeniu, że usługi z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców byłyby rozwijane zarówno w PUP, jak i w CIiPKZ, należy ustalić relację pomiędzy działalnością prowadzoną w tym zakresie przez

oba rodzaje instytucji PSZ. Proponujemy, żeby CIiPKZ na dwa sposoby wspierały PUP w udzielaniu pracodawcom pomocy w dobrze pracowników. Po pierwsze, PUP kierowałyby do CIiPKZ pracodawców, których potrzeb w zakresie poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej same nie byłyby w stanie zaspokoić. Po drugie, w razie potrzeby doradcy zawodowi z CIiPKZ udzielaliby pracownikom PUP wsparcia merytorycznego.

Rekomendacja 4:
Rozwojowi usługi polegającej na udzielaniu pomocy pracodawcom w doborze pracowników powinno towarzyszyć prowadzenie działań służących zwiększaniu zdolności do bycia zatrudnionym (*employability*) osób bezrobotnych i poszukujących pracy

Oczywistym warunkiem skutecznego przeprowadzenia doboru pracowników spośród bezrobotnych lub poszukujących klientów danej jednostki PSZ, jest występowanie wśród nich osób spełniających wymagania wobec kandydatów na dane stanowisko. Z tego względu do zwiększania efektywności pomocy udzielanej pracodawcom w doborze pracowników przyczynia się realizowanie działań służących zwiększaniu „zdolności do bycia zatrudnionym" potencjalnych kandydatów obejmowanie osób bezrobotnych i poszukujących pracy kompleksowymi usługami z zakresu poradnictwa zawodowego oraz kierowanie osób o niskich lub zdezaktualizowanych kwalifikacjach do udziału w szkoleniach. Znaczenie takich działań, (również) z perspektywy udzielania pomocy pracodawcom w doborze pracowników, jest tym większe, im większą część bezrobotnych i poszukujących pracy klientów jednostek PSZ stanowią osoby, których aktualna „zdolność do bycia zatrudnionym" jest niska.

Rekomendacja 5:
Potrzebne jest dokonanie operacjonalizacji standardów usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców

Ponieważ skala świadczenia pomocy pracodawcom w doborze pracowników jest niewielka, dotychczasowe doświadczenia instytucji PSZ w tym zakresie, na których mogłyby się oprzeć rozwijając tę usługę, są bardzo ograniczone. Z tego względu szczególnie potrzebne staje się dokonanie przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej operacjonalizacji standardów usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej świadczonych na rzecz pracodawców.

Rekomendowana „operacjonalizacja" polegałaby na sformułowaniu szczegółowych wytycznych, dotyczących sposobu świadczenia przez jednostki PSZ usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców (a więc na przykład na sprecyzowaniu w jaki sposób pracodawcy

powinni być informowani o zakresie dostępnej dla nich pomocy, w jaki sposób zbierać informacje, na podstawie których diagnozowane będą potrzeby pracodawcy, jakie metody stosować przy analizowaniu kwalifikacji lub predyspozycji kandydata).

Sądzimy, że w wykonaniu tego zadania pomocne byłoby zrealizowanie projektu pilotażowego. Celem takiego projektu byłoby wypróbowanie, udoskonalenie i rozpowszechnienie wśród instytucji PSZ rozwiązań pozwalających na efektywne udzielanie pomocy pracodawcom w doborze pracowników. Projekt obejmowałby trzy etapy:

1) rozwój działalności w obszarze poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej w kilku wybranych instytucjach PSZ (przede wszystkim w CIiPKZ),
2) wszechstronną ewaluację projektu, której efektem byłoby wskazanie rozwiązań, które okazały się szczególnie skuteczne, oraz opracowanie zaleceń dotyczących zwiększenia efektywności pozostałych,
3) opracowanie (w oparciu o doświadczenia instytucji PSZ zaangażowanych w projekt pilotażowy oraz wyniki ewaluacji) dokumentu zawierającego wskazówki dotyczące sposobów świadczenia poszczególnych usług, wchodzących w zakres poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców.

3.2.2 Rekomendacje dotyczące zwiększenia potencjału jednostek PSZ

Rekomendacja 6:
Potrzebne jest wzmocnienie zasobów ludzkich urzędów pracy, poprzez zwiększenie liczby doradców zawodowych, zapobieżenie ich odpływowi z PSZ oraz podnoszenie kompetencji w zakresie świadczenia usług dla pracodawców

Warunkiem powodzenia rozwoju usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej dla pracodawców jest wzmocnienie zasobów instytucji, które miałyby świadczyć te usługi na większą skalę, niż obecnie. Szczególnie istotne wydaje się zwiększenie liczby doradców zawodowych oraz rozwijanie – poprzez organizację odpowiednich szkoleń – umiejętności doradców zawodowych w zakresie udzielania pomocy pracodawcom w doborze kandydatów.

W celu rozwijania praktycznej umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z pracodawcami, korzystne byłoby uwzględnianie w programach szkoleń zajęć (na przykład w formie warsztatów) stwarzających możliwość bezpośrednich kontaktów doradców zawodowych z tą grupą potencjalnych klientów.

Można przewidywać, że podniesienie kompetencji doradców zawodowych w zakresie obsługi pracodawców zwiększy zainteresowanie agencji doradztwa personalnego zatrudnianiem tych doradców jako konsultantów. Z tego względu potrzebne wydaje się zwiększenie wynagrodzeń doradców zawodowych, zaangażowanych w świadczenie usług na rzecz pracodawców, do poziomu, który zapobiegłby odchodzeniu doradców z PSZ do prywatnych instytucji rynku pracy.

Rekomendacja 7:
Potrzebne jest wyposażenie doradców zawodowych (przede wszystkim zatrudnionych w CliPKZ) w dodatkowe narzędzia diagnostyczne

Instrumentarium znajdujące się w dyspozycji doradców zawodowych powinno zostać poszerzone w szczególności poprzez wzbogacenie go o:

- narzędzia służące do identyfikacji potrzeb zatrudnieniowych pracodawców,
- narzędzia diagnostyczne, służące ocenie kwalifikacji i umiejętności kandydatów, w tym testy sprawdzające posiadanie kompetencji wymaganych od kandydatów na określone stanowiska (także stanowiska specjalistyczne).

3.2.3 Rekomendacje „operacyjne", dotyczące zakresu i sposobu świadczenia usługi

Rekomendacja 8:
W celu zwiększenia skali korzystania przez pracodawców z poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej w jednostkach PSZ, należy znacznie zwiększyć intensywność informowania pracodawców o usługach z tego zakresu

Działania informacyjne służące promowaniu wśród pracodawców usług z zakresu pomocy w doborze pracowników, mogą przybierać szereg form. Oferta powinna być zarówno udostępniana publicznie, na przykład poprzez zamieszczanie ogłoszeń na stronie internetowej urzędu lub w lokalnych mediach, jak i kierowana do wybranych adresatów – przekazywana korespondencyjnie lub przez pracowników jednostki kontaktujących się z pracodawcami (w przypadku PUP przede wszystkim przez pośredników pracy).

Przy prowadzeniu działań promocyjnych warto wykorzystywać wyniki monitoringu lokalnego rynku pracy informacje o pojawianiu się nowych przedsiębiorstw oraz planach zatrudnieniowych pracodawców.

Promowaniu wśród pracodawców usług z zakresu poradnictwa zawodowego oraz informacji zawodowej sprzyja również nawiązanie współpracy z organizacjami zrzeszającymi lokalnych przedsiębiorców.

Rekomendacja 9:
Pracodawca powinien być informowany o działaniach doradcy zawodowego, przeprowadzonych w związku z doborem kandydatów na zgłoszone stanowisko pracy; należy również dążyć do uzgadniania z pracodawcą kryteriów i sposobów oceny kandydatów

Powyższa rekomendacja dotyczy również sytuacji, w której doradca zawodowy uczestniczy w doborze kandydatów na staż lub przygotowanie zawodowe, lub kandydatów, których zatrudnienie wiąże się z otrzymaniem przez pracodawcę dodatkowego wsparcia.

Zaangażowanie doradców zawodowych w dobór kandydatów do udziału w aktywnych formach przeciwdziałania bezrobociu należy ocenić jako korzystne również z perspektywy pracodawcy, do którego kandydaci zostaną skierowani. Dopóki jednak pracodawca nie zna przebiegu czynności wykonanych w takiej sytuacji przez doradcę zawodowego i nie ma na nie wpływu, udział doradcy zawodowego w doborze kandydatów trudno uznać za usługę, której pracodawca jest klientem. Warto dążyć do zmiany tej sytuacji.

W tym celu pracodawca powinien być co najmniej informowany o metodzie i kryteriach oceny kandydatów do udziału w stażu, przygotowaniu zawodowym lub w szkoleniu, realizowanym w odpowiedzi na zgłoszone przez niego zapotrzebowanie. W miarę możliwości, metoda i kryteria oceny kandydatów powinny być z pracodawcą uzgadniane.

Można przypuszczać, że sytuacja, w której pracodawcy dysponowaliby wiedzą na temat przebiegu i wyniku czynności wykonanych przez doradcę zawodowego w ramach doboru kandydatów, sprzyjałaby profesjonalizacji usług z zakresu poradnictwa zawodowego, świadczonych przez PSZ. Należy przy tym zastrzec, że wyrażenia przez doradcę zawodowego opinii, że dany kandydat odpowiada potrzebom pracodawcy, nie można utożsamiać z udzieleniem rękojmi na zatrudnienie tego kandydata (o czym pracodawcy powinni być każdorazowo informowani).

Dodatkowym elementem profesjonalizacji pomocy udzielanej w doborze kandydatów, zgodnym z oczekiwaniami pracodawców, byłoby przedstawianie wyników oceny w formie pisemnej.

Rekomendacja 10:
Udział doradców zawodowych w doborze kandydatów nie powinien ograniczać się do sytuacji, w której osoby bezrobotne lub poszukujące pracy są kierowane na staż lub przygotowanie zawodowe lub gdy ich zatrudnienie wiąże się z otrzymaniem przez pracodawcę dodatkowego wsparcia

Należy uznać, że jeżeli udział doradcy zawodowego w ocenie kandydatów zwiększa efektywność wydatkowania środków publicznych na realizację aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, to byłby on wskazany również w sytuacji, gdy pracodawca nie korzysta z dodatkowego wsparcia, a zatem przyjmuje na siebie całe ryzyko związane z zatrudnieniem osoby, która może nie sprawdzić się jako pracownik.

Rekomendacja 11:
Należy dążyć do zmniejszenia uznaniowości przy podejmowaniu decyzji o zaproponowaniu pracodawcy usług z zakresu poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej

W celu zapewnienia sprawiedliwego dostępu pracodawców do usług doradców zawodowych PSZ, warto rozważyć opracowanie przez poszczególne urzędy pracy wewnętrznego dokumentu określającego zasady i kryteria wyboru pracodawców, dla których wykonanie usługi będzie traktowane jako priorytetowe (w sytuacji, gdy urząd nie będzie w stanie w pełni zaspokoić oczekiwań wszystkich potencjalnych klientów) i którzy będą zachęcani do skorzystania z pomocy w doborze pracowników również, jeżeli spontanicznie nie wyrażą zainteresowania tą usługą. Ze względu na regionalną lub lokalną specyfikę sytuacji na rynku pracy, odgórne formułowanie dyrektyw dotyczących takich zasad i kryteriów nie byłoby właściwe.

Rekomendacja 12:
Należy dążyć do większej standaryzacji stosowanych przez doradców zawodowych metod doboru kandydatów

Jakkolwiek zaspokajanie oczekiwań pracodawców dotyczących stosowania na większą skalę testów nie zawsze byłoby słuszne, przynajmniej częściowa standaryzacja oceny (na przykład poprzez prowadzenie rozmowy ze wszystkimi kandydatami na dane stanowisko według tego samego scenariusza) zwiększałaby jej obiektywizm.

Rekomendacja 13:
Należy unikać sytuacji, w której doradcy zawodowi niepotrzebnie wyręczają osobę bezrobotną lub poszukującą pracy w kontaktach z pracodawcą

Jedną z kwestii, na które należałoby szczególnie uczulić doradców, jest potrzeba unikania zbędnego wyręczania kandydata w kontaktach z pracodawcą (na przykład w sytuacji, gdy osoba bezrobotna byłaby w stanie sama przedstawić swoje doświadczenie zawodowe podczas rozmowy kwalifikacyjnej z pracodawcą), które może skutkować mimowolnym obniżeniem atrakcyjności kandydata w oczach pracodawcy.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
Departament Rynku Pracy

Kompleksowa analiza pomocy pracodawcom w doborze pracowników

Raport podsumowujący badanie

Zeszyt Informacyjno-Metodyczny
Doradcy Zawodowego

41

euro guidance