



2022

RAPORT Z BADANIA I REKOMENDACJE

Skuteczność i wyzwania dla publicznych służb zatrudnienia w kontekście wypracowania zarządczych ram wykonania (*Management Performance Framework*).

prof. Mirosław Grewiński, prof. Zenon Wiśniewski,
dr Joanna Lizut, Paweł Rąbiej

Raport z badań i rekomendacje

**Skuteczność i wyzwania dla
publicznych służb zatrudnienia
w kontekście zarządczych ram
wykonania (*Perfmormance
Management Framework*).**

Zakres projektu



Analiza działania publicznych służb zatrudnienia w kontekście zarządczych ram efektywności i wyzwań rynku pracy



Badania ankietowe pracowników służb zatrudnienia w całej Polsce (1117 osób), badania jakościowe PSZ oraz instytucji otoczenia rynku pracy



Rekomendacje zmian strategicznych i organizacyjnych dla PSZ, propozycje mierników i systemu ocen pracowników

Publiczne służby zatrudnienia – potencjał



- Duży potencjał organizacyjny, 21 tys. osób, 356 jednostek
- Istotna instytucja na rynku pracy, mająca narzędzia wpływu
- Wykwalifikowane, kompetentne, zaangażowane kadry PSZ
- Rozbudowane instrumenty wsparcia, znaczne środki
- Doświadczenie w pracy z bezrobotnymi i aktywizacji
- Instytucja, która mierzy efektywność

Publiczne służby zatrudnienia – obciążenia



- Koncentracja na osobach trwale bezrobotnych, niechętnych pracy
- Niska koncentracja na innych grupach nieaktywnych zawodowo
- Wizerunek urzędu pracy jako „anachronicznego pośredniaka”
- Słaba pozycja w powiatach, mało rozwinięte relacje z pracodawcami
- Biurokracja, nadmiar procedur, formalizm, skostnienie, wypalenie
- Niejasna efektywność narzędzi i prowadzonych działań

Uwarunkowania rynku pracy w Polsce



- Rynek „post-transformacyjny”, elastyczny, o dużej segmentacji
- Niski poziom bezrobocia, ale także niska aktywność zawodowa
- Niskie zatrudnienie ludzi młodych, 60+, OzN, kobiet z dziećmi
- Niska efektywność i kwalifikacje pracowników, umiejętności niedopasowane do aktualnych potrzeb pracodawców
- Zmiany demograficzne, starzenie się ludności
- Niski poziom kształcenia ustawicznego

Uwarunkowania rynku pracy w Polsce cd.



- „Podwójne obciążenie” kobiet na rynku pracy: praca i dom
- Niska mobilność, wykluczenie transportowe
- Wzrost udziału migrantów w rynku pracy
- Niepewność co do koniunktury gospodarczej (inflacja, koszty energii)
- Upowszechnianie się pracy zdalnej i hybrydowej
- Automatyzacja, robotyzacja, „stare” i „nowe” zawody

Trendy zmieniające rynek pracy w Polsce



- **Przeobrażenia w rodzinach, zmiany ról społecznych i podejścia do pracy**
- **Młode pokolenie z innym nastawieniem i oczekiwaniami od pracy**
- **Rozwój technologii, rewolucja 4.0, cyfryzacja i automatyzacja**
- **Praca hybrydowa i bardziej elastyczna**
- **Dłuższa aktywność zawodowa – efekt dłuższego życia i zdrowia**
- **Zmiany klimatu i środowiska**
- **Zapotrzebowanie na kompetencje przyszłości na rynku pracy**

Nowe wyzwania dla polityki rynku pracy



- Przestarzały, nieadekwatny do czasów model działania PSZ
- Potrzeba większej koncentracji na aktywizacji osób biernych zawodowo
- Wyzwanie nieustannego podnoszenia kompetencji pracowników
- Unowocześnienie urzędów pracy i podejście proklienckie
- Lepsze odpowiadanie na potrzeby przedsiębiorców
- Powiązanie działań PSZ i pomocy społecznej w aktywizacji

Badania pracowników PSZ

Profesjonalne, zdemotywowane, gotowe na zmiany. Publiczne służby zatrudnienia w Polsce – stan obecny i oczekiwania.

5,3% Odsetek pracowników urzędów pracy, którzy wzięli udział w badaniu

Ocena skuteczności działania PSZ w Polsce

46,8%

Odsetek pracowników, którzy dobrze oceniają działalność PSZ (bardzo dobrze - 33,7%)

67,1%

Tyle osób wskazało jako najsilniejszą stronę PSZ kompetentne i wykwalifikowane kadry

76,6%

Odsetek badanych, którzy za słabe strony uznali niskie wynagrodzenia i fluktuację kadr

50,2%

Tyle osób wskazało, że problemem PSZ jest niska motywacja pracowników

Wskazywane problemy i trudności

- Słaby wizerunek PSZ – „anachroniczny pośredniak”
- Niski prestiż instytucji, lekceważenie przez samorządy
- Złe usytuowanie w strukturze władz („w rozkroku”)
- Bardzo niskie, demotywujące pracowników wynagrodzenia
- Brak systemu motywacyjnego (ma go tylko 31,7% jednostek)
- Trudni klienci, nie poszukujący zatrudnienia, ale świadczeń społecznych
- Niechęć pracodawców do współpracy z urzędami pracy
- Biurokratyzacja, nadmiar procedur, „papierologia”
- Przeciążenie obowiązkami, braki kadrowe, wypalenie

Sygnalizowane problemy

- „Błędne koło” w pośrednictwie pracy i konieczność ciągłego aktywizowania osób, którym zależy tylko na ubezpieczeniu i zasiłku
- Małe zainteresowanie pośrednictwem i CBOP osób, które realnie szukają pracy – szukają one ofert komercyjnie
- Niewykorzystany potencjał poradnictwa – obecnie ma niewiele wspólnego z profesjonalnym doradztwem, brak kadr do poradnictwa i niski priorytet tej usługi w urzędach
- Wysoka ocena szkoleń (jako usługi prostej do realizacji i dobrze premiowanej w miernikach)

Sygnalizowane problemy

- Najbardziej demotywują pracowników PSZ niskie wynagrodzenia – nieadekwatne do obciążenia zawodowego i wysokich oczekiwań
- Pracownicy odczuwają, że PSZ nie są instytucjami traktowanymi lokalnie i przez klientów jako ważne i potrzebne
- Poczucie niedocenienia – finansowego i „godnościowego”
- Odczuwalne olbrzymie obciążenie biurokratyczne – przeregulowanie, nadmiar procedur komplikuje pracę
- Brak jednolitych standardów działania, wzorów dokumentów, interpretacji prawnych

Sygnalizowane problemy cd.

- Niedostateczna informatyzacja i cyfryzacja pracy w PSZ
- Niedostateczna komunikacja wewnętrzna, przepływ informacji
- Niski poziom zarządzających (dyrekcji) w części placówek
- Nadmierne obciążenie obowiązkami pracowników, za dużo zadań
- Braki kadrowe, np. brak doradców zawodowych
- Przerost administracji w urzędach pracy
- Częsta rotacja pracowników, odchodzenie
- Wypalenie zawodowe części kadr, rutyna
- Złe warunki lokalowe, czasem trudny dostęp do narzędzi pracy

Co może poprawić efektywność działania PSZ

Proponowane działania	Odsetek wskazań
Wyprowadzenie składki zdrowotnej bezrobotnych do ZUS	46,8%
Zwiększenie wykorzystania technologii i rozwiązań cyfrowych	41,9%
Inwestycje w rozwój doradztwa zawodowego, kariery oraz pośr. pracy	39,5%
Nowy model współpracy z pracodawcami	38,3%
Integracja usług rynku pracy z innymi usługami	31,7%
Tworzenie nowych form aktywizacji i usług reintegracji społecznej	31,0%
Zmiany sposobów finansowania PSZ i programów rynku pracy	25,5%

N= 1117

Pomysły pracowników na większą efektywność PSZ

- Zmiana priorytetów urzędu, nastawienie na rynek, klienta i potrzeby przedsiębiorców
- Odciążenie urzędów z osób, które nie są zainteresowane aktywizacją
- Bardziej innowacyjne i dopasowane do potrzeb rynku kierunki działania: aktywizacja biernych zawodowo, współpraca z firmami
- Wskazywane grupy: seniorzy, OzN, kobiety z dziećmi chcące wrócić na rynek pracy, młodzież, osoby zainteresowane własnym biznesem, rozwijanie potrzebnych na rynku kompetencji
- Nowe podejście do reintegracji społeczno – zawodowej, wspólne działania PUP i OPS

Jaki powinien być „urząd pracy nowej generacji”

- Nowa strategia i cele, koncentracja na aktywizacji i podnoszeniu kwalifikacji
- Wskazanie priorytetowych grup do aktywizacji
- Bardziej elastyczne instrumenty i formy, więcej dedykowanych programów aktywizacji różnych grup osób
- Spójne ramy pracy: wytyczne, procedury, narzędzia
- Zmniejszenie biurokracji, nastawienie na klienta, ułatwienie obsługi, przegląd działania pod kątem klienta, zaprojektowanie procesu obsługi klientów na nowo

Jaki powinien być „urząd pracy nowej generacji” cd.

- Pogłębienie relacji z pracodawcami, odpowiadanie na ich potrzeby
- Wzmocnienie pozycji i prestiżu WUP w regionie i PUP lokalnie
- Cyfryzacja procesów, obsługa zdalna klientów
- System motywacyjny – nagrody powiązane z oceną pracowników, nagrody za szczególne efekty
- Szkolenia i ścieżka kariery by utrzymać pracowników
- Poprawa komunikacji wewnętrznej, lepszy przepływ informacji
- Warsztaty, integracja, wymiana doświadczeń PUP między sobą

Wnioski i rekomendacje z badań

Restart publicznych służb zatrudnienia w Polsce. W stronę urzędów pracy nowej generacji.

Rekomendacje zmian w działaniu PSZ w Polsce

- Przeprowadzenie przy okazji zmiany ustawy „restartu PSZ”
- Wykorzystanie zmian przepisów do modernizacji urzędów pracy, zmiany priorytetów, nastawienia na nowe wyzwania i potrzeby
- Kompleksowe zmiany w obszarze strategii, organizacji, zarządzania i mierzenia efektywności, nowe grupy klientów
- Uwzględnienie w zmianach wyników badań i głosów pracowników
- Wprowadzenie systemu ocen powiązanego z systemem motywacji
- Szersze sposoby mierzenia efektywności, nowy wskaźnik
- Wizerunek nowoczesnego, sprawnego i sprawczego urzędu

Priorytetowe cele publicznych służb zatrudnienia

- Aktywizacja osób nieaktywnych zawodowo (grupy: osoby starsze, kobiety z dziećmi, OzN, młodzież)
- Utrzymanie starań o aktywizację i integrację społeczną osób trwale bezrobotnych
- Większe nastawienie na potrzeby przedsiębiorstw
- Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, rozpoczynania działalności gospodarczej, zakładania przedsiębiorstw społecznych
- Zwiększanie kompetencji na rynku pracy, w tym społecznych i cyfrowych
- Poprawa jakości i tempa obsługi klienta

8 kroków do wprowadzenia zmian organizacyjnych



Wnioski i rekomendacje z badań

Restart publicznych służb zatrudnienia może znacznie zwiększyć ich wpływ na rynek pracy, poprawić konkurencyjność i odporność polskiej gospodarki oraz zwiększyć spójność społeczną.