

Ewaluacja wsparcia systemowego z EFS

w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy

Raport końcowy



Zamawiający:

Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej

ul. Nowogrodzka 1/3/5

00-513 Warszawa



Ministerstwo Rodziny
i Polityki Społecznej

Wykonawca:

EU-Consult Sp. z o.o.

ul. Toruńska 18C, lokal D

80-747 Gdańsk



Warszawa 2022

Spis treści

Spis treści.....	3
1. Spis wykorzystanych skrótów.....	6
2. Streszczenie raportu.....	8
3. Summary of the report.....	11
4. Wprowadzenie	14
4.1. Struktura dokumentu	14
4.2. Kontekst i uzasadnienie realizacji badania	14
4.3. Przedmiot badania	16
4.3. Główny cel badania	16
4.4. Zakres badania.....	17
4.5. Kryteria ewaluacyjne	18
5. Koncepcja i metodologia badawcza	20
6. Ocena wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy	23
6.1. Skuteczność interwencji wdrożonej w ramach Działania 2.4 PO WER w ujęciu wskaźnikowym	23
6.1.1. Poziom realizacji zakładanych wartości wskaźników	23
6.1.2. Ocena skuteczności szkoleń realizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER.....	27
6.2. Wpływ interwencji na modernizację publicznych i niepublicznych IRP	29
6.2.1. Ocena modelowych procedur współpracy IRP z pracodawcami.....	29
6.2.2. Kwalifikacje i kompetencje zawodowe uzyskane przez pracowników IRP	31
6.2.2. Poziom wykorzystania nabytych kompetencji i kwalifikacji przez pracowników IRP ...	40
6.2.3. Wpływ opracowanej informacji o zawodach na efektywność IRP	42
6.2.4. Ocena przydatności prognoz przygotowywanych za pomocą stworzonego narzędzia do prognozowania	43
6.2.5. Komplementarność metodologii służących do badania efektywności zatrudnieniowej	45
6.2.6. Użyteczność metodologii służącej do badania efektywności zatrudnieniowej.....	45
6.2.7. Skuteczność narzędzia do oceny jakości usług PSZ	47
6.3. Trwałość produktów wypracowanych w ramach Działania 2.4 PO WER	48
6.3.1. Informacja o zawodach	48

6.3.2.	Uproszczony system dopuszczania do pracy cudzoziemców	49
6.3.3.	Metodologia efektywności zatrudnieniowej.....	50
6.4.	Ocena efektów wsparcia realizowanego w ramach Działania 2.4 PO WER	51
6.4.1.	Procedury współpracy IRP z pracodawcami.....	51
6.4.2.	Wsparcie szkoleniowe	52
6.4.3.	Informacja o zawodach	59
6.4.4.	Narzędzie do prognozowania popytu na pracę.....	59
6.4.5.	Metodologia efektywności zatrudnieniowej.....	60
6.5.	Bariery oraz braki w realizowanych obszarach wsparcia	61
6.5.1.	Dostępność szkoleń	61
6.5.2.	Zidentyfikowane bariery w realizacji projektów oraz wdrożone działania zaradcze	63
6.6.	Nieoczekiwane efekty projektów zrealizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER.....	68
6.7.	Mocne strony wdrażanej interwencji.....	70
6.8.	Dobre i złe praktyki wsparcia realizowanego w ramach Działania 2.4 PO WER	72
6.9.	Rekomendacje dotyczące perspektywy finansowej 2021-2027	75
7.	Studium przypadku.....	80
7.1.	System prognozowania polskiego rynku pracy	80
7.2.	Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy	83
7.3.	Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III.....	85
8.	Analiza SWOT	88
9.	Benchmarking.....	91
9.1.	Grupa docelowa wsparcia	91
9.2.	Wdrożone działania w zakresie modernizacji IRP	91
9.3.	Dobre praktyki	93
9.4.	Możliwość wykorzystania zdobytego doświadczenia	94
9.5.	Wykorzystanie opracowanych rozwiązań po okresie realizacji projektu.....	94
10.	Wnioski i rekomendacje	96
	Bibliografia.....	98
	Spis ilustracji.....	99
	Spis tabel	99
	Spis rysunków	100

Spis wykresów 100

1. Spis wykorzystanych skrótów

Tabela 1. Słowniczek pojęć użytych w dokumencie

Skrót	Rozwinięcie skrótu
AZ	Agencja zatrudnienia
CATI	Wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo (ang. computer-assisted telephone interview)
Działanie 2.4 PO WER	Działanie 2.4 Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy PO WER 2014-2020
FERS	Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027
FGI	Zogniskowany wywiad grupowy (ang. focus group interview)
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. in-depth interview)
IoZ	Informacja o zawodach
IPD	Indywidualny plan działania
IRP	Instytucje rynku pracy
KFS	Krajowy Fundusz Szkoleniowy
MOPS	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
MRiPS	Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej
NEET	Grupa społeczna, obejmująca młodzież pozostającą poza sferą zatrudnienia i edukacji, czyli tych, którzy jednocześnie nie uczą się, nie pracują ani nie przygotowują się do zawodu (ang. not in education, employment or training)
OHP	Ochotnicze Hufce Pracy
PSZ	Publiczne służby zatrudnienia
PUP	Powiatowy urząd pracy
PO WER	Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020
Projekt typu 1.	Typ projektu 1. <i>Opracowanie modelowych procedur działań IRP w zakresie współpracy z pracodawcami.</i> Ewaluacja objęła jeden tego typu projekt, tj. projekt <i>Modelowe procedury współpracy IPR z pracodawcami i przedsiębiorcami.</i>
Projekt typu 2.	Typ projektu 2. <i>Szkolenia kluczowych i merytorycznych pracowników Instytucji Rynku Pracy.</i> Ewaluacja objęła 5 tego typu projektów, tj. projekty: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy,</i> • <i>Skuteczny EURES. Szkolenia pracowników publicznych służb zatrudnienia w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES,</i> • <i>Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III,</i> • <i>Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion IV,</i> • <i>FUKS IRP Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP.</i>
Projekt typu 3.	Typ projektu 3. <i>Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji.</i> Ewaluacja objęła jeden tego typu projekt, tj. projekt <i>Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+.</i>
Projekt typu 4.	Typ projektu 4. <i>Rozbudowa narzędzia prognozowania popytu na pracę pozwalająca na lepsze dopasowanie narzędzia do potrzeb instytucji rynku pracy oraz jego integracja z innymi funkcjonującymi narzędziami prognostycznymi i bazami danych.</i> Ewaluacja objęła jeden tego typu projekt, tj. projekt <i>System prognozowania polskiego rynku pracy.</i>
Projekt typu 7.	Typ projektu 7. <i>Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy.</i> Ewaluacja objęła jeden tego typu projekt, tj. projekt <i>Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej</i>

Skrót	Rozwinięcie skrótu
	<i>podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy.</i>
Projekt typu 8.	<i>Typ projektu 8. Opracowanie i wdrożenie narzędzi służących ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia, tj. zindywidualizowanej obsługi klientów, uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców. Ewaluacja objęła jeden tego typu projekt, tj. projekt Stworzenie koncepcji narzędzia służącego ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia szczebla lokalnego, regionalnego oraz centralnego w zakresie uproszczonego systemu dopuszczenia do pracy cudzoziemców oraz jego wdrożenie.</i>
SWOT	Analiza obejmująca mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia (ang. strengths, weaknesses, opportunities, threats)
WUP	Wojewódzki urząd pracy

Źródło: Opracowanie własne.

2. Streszczenie raportu

Działania ewaluacyjne w obszarze wsparcia instytucji rynku pracy prowadzone były już w ramach *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*. Doświadczenia z poprzedniego okresu programowania pokazały, że w perspektywie finansowej 2014-2020 konieczne są dalsze działania w tym obszarze. Z tego względu należałoby dążyć do dalszego zwiększania efektywności instytucjonalnej publicznych służb zatrudnienia i poprawy jakości świadczonych przez nie usług, m.in. poprzez ich dalszą profesjonalizację, wzmocnienie roli Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ), jako wiodącego pośrednika na rynku pracy, rozwój współpracy z niepublicznymi instytucjami rynku pracy i z pracodawcami (szczególnie w zakresie identyfikacji wolnych miejsc pracy, obsługi tzw. „trudnych” ofert, zapewnienia ram monitoringu i oceny). Niezbędne są zmiany w kontekście dalszego podnoszenia jakości działań PSZ, w tym m.in.: rozwoju wysokiej jakości modelowych i wystandaryzowanych procedur działań (zlecenia zadań podmiotom zewnętrznym przez PSZ, realizacji programów na rzecz grup defaworyzowanych) oraz zapewnienia zindywidualizowanej obsługi klientów PSZ, jak również rozwoju współpracy z podmiotami zewnętrznymi – w szczególności pracodawcami i partnerami społecznymi oraz lepszego monitorowania potrzeb i zjawisk na rynku pracy, w tym: wypracowania narzędzi i metod umożliwiających monitoring usług świadczonych przez instytucje rynku pracy i krótko jak i długoterminowej efektywności Instytucji Rynku Pracy (IRP) oraz wypracowanie narzędzia pozwalającego monitorować pracę PSZ w sposób zewnętrzny – od strony klienta¹.

W związku z tym, w perspektywie finansowej 2014 – 2020 modernizacji publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia w powyższym zakresie dedykowane zostało **Działanie 2.4 Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020** (PO WER) (Oś Priorytetowa II *Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji*, **Priorytet Inwestycyjny 8VII Modernizacja instytucji działających na rynku pracy, takich jak publiczne i prywatne służby zatrudnienia, oraz lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy, w tym poprzez przedsięwzięcia służące zwiększaniu ponadnarodowej mobilności pracowników, oraz systemy mobilności oraz lepszej współpracy instytucji i właściwych zainteresowanych podmiotów**).

Badanie ewaluacyjne pozwoliło ocenić efekty działań współfinansowanych z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy prowadzonych w ramach Działania 2.4 PO WER, pod kątem trafności, użyteczności, trwałości i skuteczności ich wpływu na funkcjonowanie publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, w zakresie standaryzacji działań podejmowanych przez IRP, podnoszenia kwalifikacji i kompetencji kluczowych pracowników IRP,

¹ Załącznik nr 1 – SOPZ „Ewaluacja wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy”, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/cenowe-rozpoznanie-ryнку-w-ramach-szacowania-wartosci-zamowienia-badania-ewaluacyjnego-dot-ewaluacji-wsparcia-systemowego-z-efs-w-obszarze-modernizacji-publicznych-i-niepublicznych-instytucji-ryнку-pracy> [dostęp na dzień: 11.01.2023].

wyposażenia IRP w zasoby informacyjne pozwalające zwiększyć efektywność ich funkcjonowania, a także utworzenia systemu monitorowania efektywności IRP.

Przeprowadzona analiza wykazała, że w przypadku zakończonych projektów z Działania 2.4 PO WER osiągnięto zdecydowaną większość zakładanych wartości wskaźników produktu i rezultatu, co oznacza, że omawiana interwencja znacznie przyczyniła się do osiągnięcia zakładanych celów i charakteryzowała się wysoką skutecznością. Wśród czynników, które przyczyniły się do sprawnej realizacji poszczególnych projektów należy wskazać przede wszystkim zaangażowanie wszystkich instytucji i podjęcie ścisłej współpracy o charakterze międzysektorowym, a także bieżące reagowanie na pojawiające się trudności, takie jak: przejściowe problemy z rekrutacją uczestników szkoleń, problemy techniczne, pandemia COVID-19 i wprowadzenia przez rząd obostrzeń służących ograniczeniu stopnia rozprzestrzeniania się choroby, konflikt rosyjsko-ukraiński.

Zrealizowane badanie pokazało również, że przedsięwzięcia, które zrealizowano w ramach Działania 2.4 PO WER charakteryzują się wysokim potencjałem w zakresie modernizacji publicznych i niepublicznych IRP, a także dużą adekwatnością i przydatnością, z punktu widzenia potrzeb grup docelowych. Wynikało to w dużej mierze z faktu, że opracowanie każdego z narzędzi poprzedzone było dogłębną analizą potrzeb odbiorców, ale również możliwości wdrożenia poszczególnych rozwiązań (tj. analizą stanu prawnego czy możliwości technicznych podmiotów), co zdecydowanie może być uznane za dobrą praktykę. Do innych wartych wymienienia działań można zaliczyć: wysoki poziom skomunikowania realizatorów z uczestnikami wsparcia, wysoką jakość i dostępność świadczonych usług szkoleniowych, stworzenie wysokiej jakości materiałów umożliwiających pozyskanie wiedzy nt. możliwości wykorzystania oraz sposobu obsługi poszczególnych narzędzi wytworzonych w ramach projektów (np. podręczników, wytycznych, raportów, instrukcji).

Najważniejsze wnioski wynikające z badania oraz odpowiadające im rekomendacje, przedstawiono poniżej.

Wniosek

Zrealizowane badanie wykazało, że przedstawiciele grupy docelowej, tj. pracownicy publicznych i niepublicznych IRP bardzo wysoko ocenili uzyskane wsparcie szkoleniowe (pod względem jego skuteczności, trafności, użyteczności oraz trwałości). Realizacja tego rodzaju projektów pozwoliła im na przyswojenie szerokiego zakresu wiedzy oraz kompetencji istotnych z punktu widzenia wykonywanej przez nich pracy zawodowej, dzięki czemu przyczyniła się do modernizacji tych podmiotów.

Rekomendacja

Należy kontynuować realizację wsparcia szkoleniowego skierowanego do PSZ oraz niepublicznych IRP, z uwagi na duże potrzeby w tym zakresie. Wśród postulowanej tematyki warto uwzględnić np.: komunikację oraz pracę z klientem trudnym, zmiany legislacyjne, wykorzystanie nowych technologii, zarządzanie projektami, najskuteczniejsze metody i techniki stosowanych w doradztwie zawodowym.

Wniosek

Podczas badania wielokrotnie zwracano uwagę na dużą wartość, jaką dla przedstawicieli IRP ma możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń z pracownikami innych instytucji działających w tym samym sektorze. Podkreślono m.in. konieczność rozwijania partnerstw publiczno-privatnych.

Wniosek

Jak wynika z przeprowadzonego badania wsparcie szkoleniowe jest najbardziej skuteczną metodą przygotowującą pracowników IRP do pracy z narzędziami stworzonymi w celu modernizacji działalności tych podmiotów.

Rekomendacja

Sugeruje się rozważenie możliwości wdrożenia przedsięwzięć, które umożliwią pracownikom IRP tworzenie partnerstw publiczno-privatnych i/ lub sieci czy grup pozwalających na wymianę informacji, dzielenie się dobrymi praktykami czy wspólną realizację inicjatyw, np. na gruncie lokalnym.

Rekomendacja

Zaleca się, aby w przyszłości każde narzędzie tworzone dla IRP, zarówno prywatnych, jak i publicznych, prócz materiałów instruktażowych zapewniało również wsparcie szkoleniowe, umożliwiające pracownikom tych instytucji odpowiednie zapoznanie się z możliwościami oraz sposobem działania tych narzędzi (metodologii, systemów, itd.).

3. Summary of the report

Evaluation activities concerning support for labour market institutions were already conducted as part of *Operational Programme Human Capital 2007-2013*. The experience from previous programming period reflected the fact that further actions in this area are necessary in the 2014-2020 financial perspective. Therefore, it is necessary to take further measures to increase the institutional efficiency of public employment services and to improve the quality of services by professionalising services provided by PES, and to strengthen the role of PES as a leading intermediary on the labour market; development of cooperation with labour market institutions other than PES and with employers (especially in the field of identifying vacancies, handling the so-called "difficult" offers, providing a framework for monitoring and evaluation). Changes should also concern the further improvement of the quality of PES activities, including: development of high-quality model and standardized operating procedures (outsourced tasks by the PES, implementation of programs for disadvantaged groups), and ensuring individualised service for PES clients. Future undertakings should include development of cooperation with external entities - in particular with employers and social partners, and monitoring of needs on the labour market, including: development of tools and methods enabling monitoring of services provided by labour market institutions and the short- and long-term effectiveness of labour market institutions, and development of a tool for external monitoring of PES - from the point of view of a client².

Therefore, in the financial perspective 2014-2020, the modernisation of public and non-public employment services in the above scope was included as part of **Measure 2.4 Modernization of public and non-public employment services and their better adjustment to the needs of the labour market** in **OP KED 2014 – 2020** (Priority Axis II *Effective public policies for the labour market, economy and education*, **Investment Priority 8VII Modernisation of labour market institutions, such as public and private employment services, and improving the matching of labour market needs, including through actions that enhance transnational labour mobility as well as through mobility schemes and better cooperation between institutions and relevant stakeholders).**

The evaluation study assessed effects of activities co-financed from the ESF in the area of modernisation of public and non-public labour market institutions implemented under Measure 2.4 of OP KED, concerning effectiveness, durability and efficiency of their impact on the functioning of public and non-public labour market institutions, in terms of standardization of activities undertaken by LMI, improving the qualifications and competences of key employees of LMI, equipping LMI with information resources to increase the efficiency of their operation, as well as creating a system for monitoring the effectiveness of LMI.

² Attachement 1 – detailed description of the subject of the contract „Ewaluacja wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy”, Ministry of Family and Social Policy, <https://www.gov.pl/web/rodzina/cenowe-rozpoznanie-ryнку-w-ramach-szacowania-wartosci-zamowienia-badania-ewaluacyjnego-dot-ewaluacji-wsparcia-systemowego-z-efs-w-obszarze-modernizacji-publicznych-i-niepublicznych-instytucji-ryнку-pracy> [access: 11.01.2023].

In accordance with results of conducted analysis, in the case of completed projects under Measure 2.4 of OP KED, the considerable majority of product and result indicators was achieved, leading to the conclusion that undertaken intervention significantly contributed to the achievement of objectives and should be considered highly effective. Factors that contributed to the efficient implementation of individual projects include the involvement of all institutions and the establishment of close cross-sectoral cooperation and the ability to react to emerging difficulties, such as: temporary problems with recruiting training participants, technical problems, the COVID-19 pandemic and the introduction of restrictions by the government to limit the spread of the disease, the Russian-Ukrainian conflict.

Based on conducted study, projects implemented under Measure 2.4 of OP KED are characterised by high potential in terms of modernisation of public and non-public LMI, and a high adequacy and usefulness given the needs of target groups due to the fact that development of each of tools was preceded by an in-depth analysis of recipients' needs, but also the possibility of implementing individual solutions (i.e. analysis of the legal status or technical capabilities of the entities), which should be considered a good practice. Other significant activities include: high level of communication between implementers and support participants, high quality and availability of training services, effective materials enabling the acquisition of knowledge on the possibilities and the manner of using individual tools developed under projects (e.g. manuals, guidelines, reports, manuals).

The most significant conclusions and corresponding recommendations are presented below.

Conclusion

Given results of completed survey, representatives of the target group (i.e. employees of public and private LMI) rated received training support considerably high (in terms of its effectiveness, relevance, usefulness and durability). The implementation of such projects allowed them to acquire a broad range of knowledge and competences relevant for their professional work, contributing to the modernisation of these entities.

Recommendation

Implementation of training support addressed to PES and non-public LMI should be continued given considerable needs in this scope. Postulated thematic scope concerned mainly the communication and work with difficult clients, legislative changes, the use of new technologies, project management, the most effective methods and techniques used in career counseling.

Conclusion

Survey participants drawn their attention to the considerable value of the possibility of exchanging knowledge and experience with employees of other institutions operating in the same sector for LMI representatives. The need to develop public-private partnerships was emphasized.

Recommendation

It is recommended to consider the possibility of implementing projects that will enable LMI employees to create public-private partnerships and/or networks or groups allowing for the exchange of information, sharing good practices or joint implementation of initiatives, e.g. on a local basis.

Conclusion

According to results of conducted study, training support is the most effective method of preparing LMI employees to work with tools developed to modernise activities undertaken by these entities.

Recommendation

It is recommended that in the future each tool created for LMI (both private and public institutions) should include training support enabling employees of these institutions to effectively learn possibilities and the manner of operation of said tools (methodologies, systems, etc.).

4. Wprowadzenie³

4.1. Struktura dokumentu

Raport stanowiący efekt przeprowadzonej ewaluacji zbudowany jest z kilku części. Pierwsza z nich stanowi wprowadzenie i obejmuje takie zagadnienia jak kontekst badania, jego cel, zakres czy przyjęte kryteria ewaluacyjne (rozdział 4). Część drugą poświęcono koncepcji oraz metodologii wykorzystanej w procesie badawczym. Znalazły się w niej m.in. ogólne informacje dotyczące zastosowanych metod i technik badawczych oraz zrealizowanej próbie badawczej (rozdział 5).

Kolejna część raportu poświęcona została wynikom zrealizowanej ewaluacji (rozdział 6). Struktura tego rozdziału obejmuje kilka obszarów (składających się dodatkowo z podobszarów), z których większość wynika bezpośrednio z przyjętych pytań badawczych. Wyniki badania opisano w taki sposób, aby udzielić odpowiedzi na każde z nich. Przyjęto przy tym sposób zapisu, zgodnie z którym w ramach każdego obszaru w pierwszej kolejności opisywane były zgromadzone dane/ informacje oraz wynikające z nich wnioski, a następnie (w przypadku badań ilościowych) ewentualne zobrazowanie tych danych w formie graficznej.

W rozdziałach 7, 8 i 9 opisano wyniki przeprowadzonych dodatkowych analiz jakościowych, tj. studium przypadku, SWOT i benchmarkingu, z kolei rozdział 7 zawiera podsumowanie przeprowadzonego badania w formie tabeli rekomendacji.

Ostatnia część dokumentu, zawiera bibliografię, spisy ilustracji oraz aneks, w którym zamieszczono m.in. wzory zastosowanych narzędzi badawczych.

4.2. Kontekst i uzasadnienie realizacji badania

Podstawę prawną prowadzenia ewaluacji polityki spójności w okresie 2014-2020 stanowią przepisy aktów prawnych dotyczących wdrażania funduszy unijnych, tj. *Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r.* (rozporządzenie ogólne), *Umowy Partnerstwa*, a także *Wytycznych w zakresie ewaluacji polityki spójności 2014-2020*. Badanie ewaluacyjne wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy (IRP) zostało zaplanowane, jako badanie obligatoryjne, w *Ramowym Planie Badań Ewaluacyjnych PO WER 2014-2023*.

Działania ewaluacyjne w obszarze wsparcia instytucji rynku pracy prowadzone były już w ramach *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*. Doświadczenia z tamtego okresu programowania

³ Jeśli nie wskazano inaczej, rozdział opracowano na podstawie Załącznika nr 1 – SOPS „Ewaluacja wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy”, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/cenowe-rozpoznanie-ryнку-w-ramach-szacowania-wartosci-zamowienia-badania-ewaluacyjnego-dot-ewaluacji-wsparcia-systemowego-z-efs-w-obszarze-modernizacji-publicznych-i-niepublicznych-instytucji-ryнку-pracy> [dostęp na dzień: 11.01.2023].

pokazały, że w perspektywie finansowej 2014-2020 konieczne są dalsze działania w tym obszarze. m.in. w zakresie:

- zwiększania efektywności instytucjonalnej publicznych służb zatrudnienia i poprawy jakości świadczonych przez nie usług, m.in. przez dalszą profesjonalizację usług świadczonych przez PSZ, wzmocnienie roli PSZ, jako wiodącego pośrednika na rynku pracy, rozwój współpracy z innymi niż PSZ instytucjami rynku pracy i z pracodawcami (szczególnie w zakresie identyfikacji wolnych miejsc pracy, obsługi tzw. „trudnych” ofert, zapewnienia ram monitoringu i oceny),
- dalszego podnoszenia jakości działań PSZ, w tym m.in.: rozwoju wysokiej jakości modelowych i wystandaryzowanych procedur działań (zlecenia zadań podmiotom zewnętrznym przez PSZ, realizacji programów na rzecz grup defaworyzowanych), oraz zapewnienia zindywidualizowanej obsługi klientów PSZ,
- rozwoju współpracy z podmiotami zewnętrznymi – w szczególności pracodawcami i partnerami społecznymi,
- lepszego monitorowania potrzeb i zjawisk na rynku pracy, w tym: wypracowania narzędzi i metod umożliwiających monitoring usług świadczonych przez instytucje rynku pracy i krótko jak i długoterminowej efektywności IRP oraz wypracowanie narzędzia pozwalającego monitorować pracę PSZ w sposób zewnętrzny – od strony klienta.

W związku z tym, w perspektywie finansowej 2014 – 2020 modernizacji publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia w powyższym zakresie dedykowane zostało **Działanie 2.4 Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy w Programie Operacyjnym Wiedza, Edukacja Rozwój 2014 – 2020** (PO WER) (Oś Priorytetowa II *Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji*, **Priorytet Inwestycyjny 8VII Modernizacja instytucji działających na rynku pracy, takich jak publiczne i prywatne służby zatrudnienia, oraz lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy, w tym poprzez przedsięwzięcia służące zwiększaniu ponadnarodowej mobilności pracowników, oraz systemy mobilności oraz lepszemu współpracy instytucji i właściwych zainteresowanych podmiotów).**

Badanie ewaluacyjne pozwoliło ocenić efekty działań współfinansowanych z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy prowadzonych w ramach Działania 2.4 PO WER, pod kątem efektywności, trwałości i skuteczności ich wpływu na funkcjonowanie publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, w zakresie standaryzacji działań podejmowanych przez IRP, podnoszenia kwalifikacji i kompetencji kluczowych pracowników IRP, wyposażenia IRP w zasoby informacyjne pozwalające zwiększyć efektywność ich funkcjonowania, a także utworzenia systemu monitorowania efektywności IRP.

W kontekście niniejszego badania ewaluacyjnego, modernizację publicznych niepublicznych instytucji rynku pracy rozumieć należy jako działania realizowane w ramach Działania 2.4 PO WER dotyczące:

1. Zwiększania efektywności instytucjonalnej publicznych służb zatrudnienia i poprawy jakości świadczonych przez nie usług.
2. Podnoszenia jakości działań PSZ, w tym m.in.:

- rozwoju wysokiej jakości modelowych i wystandaryzowanych procedur działania i zapewnienia zindywidualizowanej obsługi klientów PSZ,
- rozwoju współpracy z podmiotami zewnętrznymi – w szczególności pracodawcami i partnerami społecznymi,
- lepszego monitorowania potrzeb i zjawisk na rynku pracy.

4.3. Przedmiot badania

Przedmiotem badania była ewaluacja wsparcia udzielonego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy oraz lepszego ich dostosowania do potrzeb rynku pracy w ramach Działania 2.4 PO WER.

W ramach ww. Działania w latach 2014-2020 ogłoszono łącznie 14 konkursów, w tym 6 konkursów uzupełniających, przy czym:

- w roku 2015 – 4 konkursy (w tym 2 uzupełniające),
- w roku 2016 – 6 konkursów (w tym 3 uzupełniające),
- w roku 2017 – 4 konkursy (w tym 1 uzupełniający),
- w roku 2018 – 2 konkursy.

Głównym celem interwencji realizowanych w ramach analizowanego Działania była modernizacja publicznych i niepublicznych IRP oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy. Do celów szczegółowych Działania 2.4 PO WER zaliczały się następujące:

1. Standaryzacja działań podejmowanych przez instytucje rynku pracy.
2. Profesjonalizacja kadr instytucji rynku pracy, poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników.
3. Wyposażenie instytucji rynku pracy w zasoby informacyjne pozwalające zwiększyć efektywność ich funkcjonowania.
4. Zwiększenie zakresu i trafności oferty aktywizacyjnej wobec osób młodych znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy.
5. Utworzenie systemu monitorowania efektywności instytucji rynku pracy.

4.3. Główny cel badania

Celem ewaluacji była ocena skuteczności i użyteczności wsparcia z EFS dla publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, a także również ocena, w jaki sposób działania PO WER przyczyniły się do modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy oraz jakie uzyskano efekty dzięki wdrożeniu projektów realizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER związanych z modernizacją IRP oraz ich lepszego dostosowania do rynku pracy.

Cel główny badania zrealizowano poprzez następujące cele szczegółowe:

1. Ocena trafności, skuteczności, użyteczności i trwałości interwencji realizowanych w projektach konkursowych w ramach Działania 2.4 PO WER w obszarach:

- a. standaryzacji działań podejmowanych przez instytucje rynku pracy,
- b. profesjonalizacji kadr instytucji rynku pracy, poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników,
- c. zwiększania efektywności instytucji rynku pracy w oparciu o wyposażenie ich w zasoby informacyjne, takie jak:
 - zaktualizowana informacja o zawodach,
 - rozbudowane narzędzie prognozowania popytu na pracę,
- d. utworzenia systemu monitorowania efektywności instytucji rynku pracy, w oparciu o wyposażenie ich w narzędzia takie jak:
 - metodologia efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 m-cy od zakończenia działań urzędu pracy,
 - narzędzia służące ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia (zindywidualizowana obsługa klientów i uproszczony system dopuszczania do pracy cudzoziemców).

4.4. Zakres badania

Zakres badania obejmował ocenę efektów projektów konkursowych realizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER, pod kątem ich wpływu na osiągnięcie celów oraz wskaźników określonych dla tego Działania.

Ewaluacji podlegało 10 projektów konkursowych realizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER.

Tabela 2. Lista projektów objętych badaniem ewaluacyjnym

Nazwa beneficjenta	Nazwa projektu	Typ projektu
1. Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych	System prognozowania polskiego rynku pracy	Typ projektu 4. Rozbudowa narzędzia prognozowania popytu na pracę pozwalająca na lepsze dopasowanie narzędzia do potrzeb instytucji rynku pracy oraz jego integracja z innymi funkcjonującymi narzędziami prognostycznymi i bazami danych
2. Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość	Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy	Typ projektu 7. Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy.
3. MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o.	Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy	Typ projektu 2. Szkolenia kluczowych i merytorycznych pracowników Instytucji Rynku Pracy

Nazwa beneficjenta	Nazwa projektu	Typ projektu
4. Usługi szkoleniowe Maciej Perzyński	Skuteczny EURES. Szkolenia pracowników publicznych służb zatrudnienia w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES.	Typ projektu 2. Szkolenia kluczowych i merytorycznych pracowników Instytucji Rynku Pracy
5. Akademia Kultury Informacyjnej	Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy - makroregion III	Typ projektu 2. Szkolenia kluczowych i merytorycznych pracowników Instytucji Rynku Pracy
6. Akademia Kultury Informacyjnej	Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy - makroregion IV	Typ projektu 2. Szkolenia kluczowych i merytorycznych pracowników Instytucji Rynku Pracy
7. MW Consulting Michał Wasylko	FUKS IRP Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP	Typ projektu 2. Szkolenia kluczowych i merytorycznych pracowników Instytucji Rynku Pracy
8. Konfederacja Lewiatan	Modelowe procedury współpracy IPR z pracodawcami i przedsiębiorcami	Typ projektu 1. Opracowanie modelowych procedur działań IRP w zakresie współpracy z pracodawcami
9. Doradca Consultants Ltd. Sp. z o.o.	Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji - INFODORADCA+	Typ projektu 3. Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji
10. WISEEUROPA - Fundacja Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich	Stworzenie koncepcji narzędzia służącego ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia szczebla lokalnego, regionalnego oraz centralnego w zakresie uproszczonego systemu dopuszczenia do pracy cudzoziemców oraz jego wdrożenie	Typ projektu 8. Opracowanie i wdrożenie narzędzi służących ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia, tj. zindywidualizowanej obsługi klientów, uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców

Źródło: Opracowanie własne.

4.5. Kryteria ewaluacyjne

W ramach badania ewaluacyjnego zastosowano następujące kryteria ewaluacyjne:

- Trafność – rozumiana jako stopień adekwatności realizowanego wsparcia w stosunku do potrzeb pracowników instytucji rynku pracy obejmowanych wsparciem, klientów instytucji rynku pracy, pracodawców.
- Skuteczność – pozwalająca ocenić, czy cele interwencji założone i zdefiniowane na etapie programowania są osiągnięte.
- Użyteczność – pozwalająca ocenić na ile rzeczywiste efekty projektów są zgodne z rzeczywistymi potrzebami jego odbiorców.

- d) Trwałość – pozwalająca ocenić, w jakim zakresie efekty projektu są długotrwałe, co zmieniło się w obszarze interwencji po zakończeniu realizacji projektów.

5. Koncepcja i metodologia badawcza

Koncepcja badania

Koncepcja badania zakładała wykorzystanie teorii zwanej realistyczną ewaluacją, zgodnie z którą rezultat stanowi wypadkową kontekstu i mechanizmu. Przeprowadzony proces badawczy opierał się o dwa komponenty: konceptualny, w ramach którego odtworzono logikę interwencji i opracowano metodologię badawczą, a także komponent empiryczny, który posłużył przetestowaniu przyjętej teorii interwencji, tj. właściwej części badania.

Wykorzystane metody i techniki

W ramach badania wykorzystano kilka metod analizy danych, jak również jakościowe i ilościowe techniki badań z udziałem respondentów.

Rysunek 1. Zastosowane metody i techniki badawcze



Źródło: Opracowanie własne.

Etapy badania wraz z informacją dotyczącą zrealizowanej próby badawczej

Proces badawczy rozpoczęto poprzez analizę danych wtórnych (głównie dokumentacji udostępnionej przez Zamawiającego, która była istotna z punktu widzenia postawionych pytań badawczych, przede wszystkim dane z systemu SL2014, wnioski o dofinansowanie czy wnioski o płatność, ale też literaturę przedmiotu związaną obszarem tematycznym badania, czy raporty i materiały informacyjne dotyczące poszczególnych projektów, które przygotowano zostały przez ich realizatorów). Analiza ta rozpoczęła się już na etapie przygotowywania metodologii badawczej i miała wówczas charakter wstępny, a po rozpoczęciu właściwej części realizacji badania – została ona pogłębiona.

Podczas pogłębiania analizy danych zastanych zrealizowano badania z respondentami, tj. wywiady indywidualne oraz grupowe, a także badania ankietowe z uczestnikami szkoleń. Badanie przeprowadzono w oparciu o bazy realizatorów oraz uczestników projektów udostępnione przez Zamawiającego. Największą trudność na tym etapie stanowiło przeprowadzenie wywiadów indywidualnych z realizatorami projektu. Wynikało to przede wszystkim z dużej ilości obowiązków beneficjentów, ale również ze zmian kadrowych, które na przestrzeni czasu zaszły w poszczególnych instytucjach. W związku z tymi zmianami w przypadku jednego realizatora Wykonawca badania nie

miał możliwości przeprowadzenia wywiadu z osobami bezpośrednio zaangażowanymi we wdrażanie jednego z projektów objętych ewaluacją. Zgodnie z założeniami wszyscy beneficjenci wzięli jednak udział w badaniu. Na tym etapie zrealizowano:

- 39 wywiadów indywidualnych, w których wzięło udział 9 realizatorów projektów oraz 30 odbiorców wsparcia, (w tym: 15 pracowników publicznych służb zatrudnienia objętymi wsparciem oraz 15 pracowników IRP innych niż PSZ, objętych wsparciem),
- 6 wywiadów grupowych z przedstawicieli grup docelowych ewaluowanych projektów (po 2 wywiady z każdą ze wskazanych grup, tj. PSZ oraz instytucji innych niż PSZ),
- 622 ankiety telefoniczne (CATI) z uczestnikami szkoleń zrealizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER (rozkład próby przedstawiono w kolejnej tabeli).

Tabela 3. Struktura próby badawczej – CATI z odbiorcami wsparcia szkoleniowego

Lp.	Badana grupa	Próba badawcza (liczba ankiet)		
		Zakładana wielkość próby	Zrealizowana liczba ankiet	Poziom realizacji
1.	Pracownicy publicznych służb zatrudnienia objęci wsparciem	344	366	106,4%
2.	Pracownicy IRP innymi niż PSZ, objęci wsparciem	256	256	100%
Razem		600	622	103,7%

Źródło: Opracowanie własne.

Po zrealizowaniu wskazanych powyżej badań Wykonawca rozpoczął prace nad projektem raportu końcowego, benchmarkingiem i jednocześnie, w porozumieniu z Zamawiającym, wytypowano projekty do studium przypadku, które zostały opracowane w oparciu o dane zastane oraz dane pozyskane na skutek realizacji badań terenowych. Studia przypadku przygotowano dla 3 projektów:

1. Projektu pn. „System prognozowania polskiego rynku pracy”.
2. Projektu pn. „Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy”.
3. Projektu pn. „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III”.

Z kolei analiza benchmarkingowa objęła następujące rozwiązania:

1. Niemcy (rozwiązanie: RIAC – Regionalne Akceleratory Integracji).
2. Turcja (rozwiązanie: adaptacyjne, internetowe narzędzie oceny poziomu umiejętności czytania, pisania, liczenia i umiejętności cyfrowych nisko wykwalifikowanych/nisko wykwalifikowanych dorosłych).
3. Grecja (rozwiązanie: BASIC – Budowanie alternatywnych umiejętności w oparciu o innowacyjne schematy działania).

Na tym etapie przeprowadzono również analizę SWOT, a następnie panel ekspercki online z udziałem wcześniej wytypowanych 4 ekspertów prowadzących udokumentowaną działalność naukową i/lub posiadających doświadczenie zawodowe w obszarze funkcjonowania instytucji rynku pracy.

Po zrealizowaniu wszystkich planowanych badań Wykonawca przygotował projekt raportu końcowego, a po otrzymaniu uwag dokonał jego korekty i opracował prezentację oraz broszurę informacyjną. Na tym etapie zrealizowano także warsztat ewaluacyjny z Zamawiającym, podczas którego zaplanowano omówienie ostatecznych wniosków i rekomendacji z badania. Ostatnim zadaniem było przygotowanie i przekazanie Zamawiającemu ostatecznych wersji raportu końcowego, prezentacji multimedialnej i broszury.

6. Ocena wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy

6.1. Skuteczność interwencji wdrożonej w ramach Działania 2.4 PO WER w ujęciu wskaźnikowym

Pytanie badawcze: Czy zostały osiągnięte wartości wskaźników dla Działania 2.4 PO WER?

6.1.1. Poziom realizacji zakładanych wartości wskaźników

Zgodnie z deklaracjami przedstawicieli wnioskodawców odpowiedzialnych za realizację projektów, którzy uczestniczyli w indywidualnych wywiadach pogłębionych (IDI), w ramach wdrażanych projektów osiągnięto wszystkie zakładane wartości wskaźników produktu i rezultatu. O wysokiej skuteczności realizowanych działań decydowały czynniki takie, jak:

- szeroki zakres tematyczny szkoleń,
- dostosowanie zakresu szkoleń do potrzeb grup docelowych,
- bezpłatne wsparcie szkoleniowe,
- wysoka jakość zarządzania projektem,
- elastyczność w zarządzaniu zakresem projektu i jego realizacją,
- dobre przygotowanie zaplanowanych działań,
- możliwość wydłużenia realizacji projektu z uwagi na wystąpienie czynników niezależnych od realizatora (pandemia COVID-19, konflikt rosyjsko-ukraiński),
- dobra współpraca z partnerem projektu.

Nie oznacza to jednak, że w ramach realizowanych interwencji nie identyfikowano żadnych braków dotyczących zakresu oferowanego wsparcia szkoleniowego. Dotyczy to przede wszystkim projektów „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III”, gdzie na niskim poziomie zrealizowano wartość jednego ze wskaźników (30% realizacji) oraz „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion IV”, w przypadku którego nie zrealizowano w pełni wartości trzech wskaźników, w czym dwóch na niskim poziomie (43,8% i 70% realizacji). W pozostałych przypadkach, nawet, jeśli zdarzały się jakieś braki, poziom realizacji zakładanych wskaźników i tak był wysoki, sięgając nie mniej niż 90%.

Większość projektów zrealizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER, które poddano analizie w ramach omawianego badania, pozwoliła na osiągnięcie wszystkich zakładanych wartości wskaźników produktu i rezultatu, co świadczy o wysokiej skuteczności tej interwencji

Przyczyn niskiego/braku osiągnięcia części z zakładanych wartości wskaźników doszukiwać się można w fakcie, iż część z analizowanych projektów zrealizowała zakładane wartości w czasie późniejszym niż przewidywało niniejsze badanie, niektóre wartości nie były osiągnięte zgodnie z założeniami np. przez negatywny wpływ czynników zewnętrznych, takich jak pandemia COVID-19.

Poziom realizacji wskaźników projektowych został opracowany dla każdego z dziesięciu projektów osobno i przedstawiony w następującej tabeli.

Tabela 4. Wnioski z przeprowadzonej analizy stopnia realizacji wskaźników projektowych

Nazwa projektu	Wnioski z przeprowadzonej analizy stopnia realizacji wskaźników projektowych
Modelowe procedury współpracy IPR z pracodawcami i przedsiębiorcami	Realizacja projektu przyczyniła się do realizacji celu szczegółowego PO WER: <i>Standaryzacja działań podejmowanych przez instytucje rynku pracy</i> . Stopień realizacji wszystkich wskaźników wyniósł 100%.
Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy	Dzięki wdrożonemu przedsięwzięciu możliwe było przybliżenie się do osiągnięcia celu szczegółowego PO WER: <i>Utworzenie systemu monitorowania efektywności instytucji rynku pracy</i> . Stopień realizacji większej części wskaźników wyniósł co najmniej 100%. Najwyższym poziomem osiągnięcia cechował się natomiast wskaźnik „Liczba spotkań Komitetu Sterującego” (106,7% wartości docelowej).
Stworzenie koncepcji narzędzia służącego ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia szczebla lokalnego, regionalnego oraz centralnego w zakresie uproszczonego systemu dopuszczenia do pracy cudzoziemców oraz jego wdrożenie	Realizacja niniejszego projektu przyczyniła się do realizacji celu szczegółowego PO WER: <i>Utworzenie systemu monitorowania efektywności instytucji rynku pracy</i> . Stopień realizacji wszystkich wskaźników wyniósł co najmniej 100%. W najwyższym stopniu osiągnięto natomiast wskaźnik „Minimalna zakładana liczba wywiadów jakościowych w 5 województwach” (166,7% wartości docelowej).
System prognozowania polskiego rynku pracy	Wdrożony projekt przyczynił się do realizacji celu szczegółowego PO WER: <i>Wyposażenie instytucji rynku pracy w zasoby informacyjne pozwalające zwiększyć efektywność ich funkcjonowania</i> . Pośród trzynastu wskaźników osiem uzyskało stopień realizacji w wysokości 100%. Braki identyfikowano natomiast w przypadku wskaźnika „Liczba jednostek tworzących publiczne służby zatrudnienia, których pracownicy wykorzystują w pracy z klientami prognozy popytu na pracę oszacowane za pomocą rozbudowanego w ramach programu narzędzia” (94,7% wartości docelowej).
Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach (IoZ) oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+	Realizacja przedsięwzięcia przyczyniła się do realizacji celu szczegółowego PO WER: <i>Wyposażenie instytucji rynku pracy w zasoby informacyjne pozwalające zwiększyć efektywność ich funkcjonowania</i> . Stopień realizacji wszystkich wskaźników wyniósł co najmniej 100%. W stopniu wyższym od zakładanego osiągnięto natomiast wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> • „Liczba Podręczników Tworzenia Informacji o Zawodach (PTIoZ)” (200% wartości docelowej), • „Liczba platform internetowych wspomagających pracę na odległość zespołów eksperckich i odbiorców IoZ z IRP” (200%),

	<ul style="list-style-type: none"> • „Liczba podpisanych umów z ekspertami branżowymi opisów IoZ dla min. 1 000 zawodów” (143,3%), • „Liczba opracowanych ankiet badawczych do bad. Wykorzystania opracowanych IoZ” (150%), • „Liczba raportów z badań wykorzystania opisów IoZ” (150%), • „Liczba wydrukowanych pokazowych egzemplarzy opisów IoZ dla 10 zawodów” (200%).
<p>Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy</p>	<p>Na skutek realizacji projektu możliwe było realizowanie celu szczegółowego PO WER: <i>Profesjonalizacja kadr instytucji rynku pracy, poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników</i>. Stopień realizacji niemal wszystkich wskaźników wyniósł co najmniej 100%. W stopniu wyższym od zakładanego osiągnięto natomiast wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Odsetek pracowników PSZ objętych wsparciem, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (125% wartości docelowej), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy objętych wsparciem, innych niż PSZ, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (117%), • „Liczba pracowników publicznych służb zatrudnienia objętych wsparciem w programie” (107,2%), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy, innych niż PSZ, objętych wsparciem w programie” (117%), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy objętych wsparciem w programie” (108,8%), • „Liczba Instytucji Rynku Pracy innych niż Powiatowe Urzędy Pracy, których pracownicy zostali objęci wsparciem w programie” (168%), • „Liczba zaktualizowanych/ opracowanych programów szkoleń wchodzących w skład Zestawu Programów Szkoleń do Realizacji” (106,3%).
<p>Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III</p>	<p>Realizacja niniejszego projektu przyczyniła się do realizacji celu szczegółowego PO WER: <i>Profesjonalizacja kadr instytucji rynku pracy, poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników</i>. Stopień realizacji niemal wszystkich wskaźników wyniósł co najmniej 100%. Braki identyfikowano tylko w przypadku wskaźnika „Liczba Instytucji Rynku Pracy innych niż Powiatowe Urzędy Pracy, których pracownicy zostali objęci wsparciem w programie”, który osiągnięto w 30%. Wyższym od zakładanego poziomem realizacji cechowały się natomiast wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Odsetek pracowników PSZ objętych wsparciem, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (125%), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy objętych wsparciem, innych niż PSZ, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (209%), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy, innych niż PSZ, objętych wsparciem w programie” (104,5%), • „Liczba pracowników publicznych służb zatrudnienia objętych wsparciem w programie” (101,5%), • „Liczba Powiatowych Urzędów Pracy, których pracownicy zostali objęci wsparciem w programie” (101,3%).

<p>Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion IV</p>	<p>Projekt miał się przyczynić do realizacji celu szczegółowego PO WER: <i>Profesjonalizacja kadr instytucji rynku pracy, poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników</i>. Stopień realizacji sześciu z dziewięciu wskaźników wyniósł co najmniej 100%. Braki identyfikowano jedynie w przypadku wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Liczba pracowników publicznych służb zatrudnienia objętych wsparciem w programie” (90,8% wartości docelowej), • „Liczba Powiatowych Urzędów Pracy, których pracownicy zostali objęci wsparciem w programie” (43,8%), • „Liczba Instytucji Rynku Pracy innych niż Powiatowe Urzędy Pracy, których pracownicy zostali objęci wsparciem w programie” (70%). <p>W stopniu wyższym od zakładanego zrealizowano natomiast wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Odsetek pracowników PSZ objętych wsparciem, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (125%), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy objętych wsparciem, innych niż PSZ, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (239%), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy, innych niż PSZ, objętych wsparciem w programie” (128,5%).
<p>FUKS IRP Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP</p>	<p>Dzięki wdrożeniu projektu możliwa była realizacja celu szczegółowego PO WER: <i>Profesjonalizacja kadr instytucji rynku pracy, poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników</i>. Stopień realizacji wszystkich wskaźników był wyższy niż początkowo zakładano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Odsetek pracowników PSZ objętych wsparciem, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (125% wartości docelowej), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy objętych wsparciem, innych niż PSZ, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (178,9%), • „Liczba pracowników publicznych służb zatrudnienia objętych wsparciem w programie” (163,1%), • „Liczba pracowników instytucji rynku pracy, innych niż PSZ, objętych wsparciem w programie” (178,9%).
<p>Skuteczny EURES. Szkolenia pracowników publicznych służb zatrudnienia w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES</p>	<p>Realizacja niniejszego projektu przyczyniła się do realizacji celu szczegółowego PO WER: <i>Profesjonalizacja kadr instytucji rynku pracy, poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników</i>. Stopień realizacji wszystkich wskaźników wyniósł co najmniej 100%. W stopniu wyższym od zakładanego zrealizowano natomiast wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Odsetek pracowników PSZ objętych wsparciem, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (105,3%), • „Liczba pracowników PSZ objętych wsparciem, którzy nabyli kompetencje w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia” (104,4%), • „Liczba pracowników publicznych służb zatrudnienia objętych wsparciem w programie” (104,4%), • „Liczba przeprowadzonych szkoleń w ramach projektu” (105,3%), • „Liczba analiz ankiet ewaluacyjnych” (105,3%).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wniosków o płatność.

Uczestnicy panelu ekspertów zostali poproszeni o ocenę poziomu osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników produktu i rezultatu projektów zrealizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER. Ich zdaniem poziom realizacji należy uznać za satysfakcjonujący. Stan ten pozwala domniemać, że wdrożone działania charakteryzowała wysoka skuteczność. Zdaniem uczestników panelu, wpływ na to miało zaangażowanie wszystkich instytucji i podjęcie ścisłej współpracy o charakterze międzysektorowym.

(...) mamy tutaj i instytucje rynku pracy publiczne jak i niepubliczne, to na pewno jest ogromną wartością, bo w wielu tych porównaniach i wskaźnikach mamy to tutaj dokładnie wyrażone i czasami nawet te wskaźniki w niepublicznych są wyższe. Natomiast to, co jest na pewno taką ogromną wartością, to to, że wszystkie te instytucje fatycznie wzięły w nich po prostu udział [...].

Źródło: panel ekspertów.

Eksperci biorący udział w badaniu jakościowym zwrócili jedynie uwagę na przejściowy problem związany z realizacją wskaźników dotyczących udziału pracowników IRP w projektach szkoleniowych (w tym dotyczących nauki obsługi nowo utworzonych narzędzi). Wynikało to m.in. z wybuchu pandemii COVID-19 i związanych z nią obostrzeń sanitarnych, dotyczących m.in. gromadzenia się ludności, co przekładało się na ograniczone możliwości realizowania wsparcia w zakładanej wcześniej formie stacjonarnej. W związku z tymi problemami realizatorzy wprowadzili jednak szkolenia w formie zdalnej, (która jednak pod wieloma względami była niżej oceniana przez uczestników, o czym można przeczytać w dalszej części raportu).

6.1.2. Ocena skuteczności szkoleń realizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER

Wskaźnik skuteczności dla każdego programu szkoleniowego, który został objęty badaniem obliczono na podstawie średniej ważonej odsetków wszystkich kompetencji nabytych przez uczestników szkoleń, zgodnie z ich deklaracjami. Założono, że przekonanie uczestników o nabyciu konkretnych kwalifikacji czy kompetencji świadczy o skuteczności danego szkolenia. Wskaźnik ten ma jednak charakter miękkiej, ponieważ opiera się on o subiektywną ocenę dokonaną przez ankietowanych, na którą miało wpływ wiele czynników, takich jak np. czas, który nastąpił od chwili zakończenia szkolenia do momentu realizacji badania. Wyniki analizy przedstawione zostały w następującej tabeli.

Tabela 5. Wskaźnik skuteczności poszczególnych szkoleń

Program szkolenia	Nazwa szkolenia	Wartość % wskaźnika
Program nr 1.	Zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia	38%
Program nr 2.	Rozmowa z klientem	31%
Program nr 3.	Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy (IRP)	27%
Program nr 4.	Informacja zawodowa – rola i znaczenie i informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych	31%

Program szkolenia	Nazwa szkolenia	Wartość % wskaźnika
Program nr 5.	Informacja zawodowa – źródła i zasoby informacji wspierającej plany zawodowe klienta	32%
Program nr 6.	Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy	28%
Program nr 7.	Ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego	38%
Program nr 8.	Tworzenie, realizacja i modyfikacja indywidualnego planu działania	39%
Program nr 9.	Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań	56%
Program nr 10.	Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ - specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup (z uwzględnieniem klientów z tzw. grupy NEET	49%
Program nr 11.	Aktywizacja zawodowa klientów mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – specyfika pracy z „klientem trudnym”	40%
Program nr 12.	Współpraca z partnerami na rzecz pomocy klientom wymagającym wsparcia i oddalonym od rynku pracy (N=6)	44%
Program nr 13.	Współpraca z klientem instytucjonalnym – pośrednictwo pracy, w tym pośrednictwo pracy w ramach sieci EURES (N=41)	45%
Program nr 14.	Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację zawodową klientów	37%
Program nr 15.	Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy – informowanie pracodawców o aktualnej sytuacji, przewidywanych zmianach i problemach występujących na lokalnym rynku pracy	40%
Program nr 16.	Kształcenie ustawiczne pracodawcy i pracowników w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego	32%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI z uczestnikami projektów szkoleniowych (N=622).

Zgodnie z powyższym, za najbardziej skuteczne programy szkoleniowe należy uznać:

- Program nr 9.: Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań (56%),
- Program nr 10.: Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ - specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup (z uwzględnieniem klientów z tzw. grupy NEET (49%),
- Program nr 13.: Współpraca z klientem instytucjonalnym – pośrednictwo pracy, w tym pośrednictwo pracy w ramach sieci EURES (N=41) (45%),
- Program nr 12.: Współpraca z partnerami na rzecz pomocy klientom wymagającym wsparcia i oddalonym od rynku pracy (N=6) (44%).

Z kolei najmniej skuteczne programy szkoleniowe to:

- Program nr 3.: Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy (IRP) (27%),
- Program nr 6.: Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy (28%).

Należy przy tym zaznaczyć, że na uzyskane wyniki miały wpływ takie czynniki jak:

- trudność niektórych ankietowanych w identyfikacji szkoleń prowadzonych w ramach Działania 2.4 PO WER, w których uczestniczyli (z uwagi na dużą liczbę odbytych szkoleń zawodowych),

- zmiana miejsca pracy lub stanowiska, która powodowała, że niektórzy ankietowani mogli wskazywać tylko na ten zakres wiedzy czy kompetencji, z których korzystają w obecnym miejscu pracy.

Wnioski częściowe

Zrealizowane badanie pokazało, że w przypadku zakończonych projektów, które wdrożono w ramach Działania 2.4 PO WER można mówić o ich wysokiej skuteczności, mierzonej stopniem osiągnięcia wskaźników produktu i rezultatu. Z uwagi na fakt, iż udało się zrealizować większość planowanych wartości tych wskaźników, należy przyjąć, że wpłynęło to znacząco na osiągnięcie zakładanych celów interwencji.

6.2. Wpływ interwencji na modernizację publicznych i niepublicznych IRP

Pytanie badawcze: Czy wsparcie realizowane w ramach Działania 2.4 PO WER przyczyniło się do modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy?

6.2.1. Ocena modelowych procedur współpracy IRP z pracodawcami

Pytanie badawcze: Czy opracowane modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami przyczyniły się do zwiększenia efektywności zatrudnieniowej IRP oraz stosowania podejścia bardziej skoncentrowanego na kliencie oraz czy przyczyniły się do poprawy pozyskiwania przez PSZ większej liczby wolnych miejsc pracy? W jaki sposób procedury współpracy IRP zostały wdrożone w IRP (w jakiej skali te procedury zostały wdrożone w IRP, w tym w PSZ, Ochotniczych Hufcach Pracy (OHP), agencjach zatrudnienia, instytucjach szkoleniowych)?

Celem omawianego projektu było wypracowanie określonych standardów działania IRP. Zrealizowane przedsięwzięcie pozwoliło na opracowanie dwóch zaplanowanych procedur. Pierwsza z nich dotyczyła **współpracy PSZ, OHP i agencji zatrudnienia (AZ) z pracodawcami oraz przedsiębiorcami niebędącymi pracodawcami**. Zgodnie z założeniami procedura ta koncentruje się na usłudze pośrednictwa pracy, z uwzględnieniem specyfiki działania poszczególnych IRP, a także charakterystyki odbiorców wsparcia (w tym ich zróżnicowania pod względem wielkości zatrudnienia). Zgodnie z założeniami procedury skupiono się w niej na tym, aby publiczne i niepubliczne IRP w większym stopniu odpowiadały na potrzeby pracodawców, wśród których zidentyfikowano przede wszystkim: potrzebę zwiększenia bazy kandydatów, uproszczenie formalności, indywidualizację realizowanego procesu, informowanie pracodawców o usłudze oraz współodpowiedzialność za ostateczny efekt współpracy.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy danych wtórnych – realizatorowi projektu udało się stworzyć rozwiązanie, które pozwoliło na spełnienie zdiagnozowanych potrzeb pracodawców oraz, w którym skupiono się w znacznym stopniu na działaniach umożliwiających podniesienie jakości komunikacji pomiędzy PSZ a pracodawcami, m.in. poprzez częstsze wykorzystywanie komunikacji elektronicznej. Procedura ta pozwala też na zaoferowanie pracodawcom usług legalnych, dyskretnych,

uniwersalnych i bezpłatnych. Co, obok wspomnianej wcześniej skuteczności, stanowi ich bardzo istotną zaletę.

Druga z opracowanych procedur dotyczyła **współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w obszarze trójstronnych umów szkoleniowych (TUS) i KFS finansowanych ze środków Funduszu Pracy, a także wzajemnej wymiany informacji pomiędzy pracodawcami i instytucjami szkoleniowymi**. W ramach wskazanej procedury uwzględniono cały proces współpracy pomiędzy tymi podmiotami, tj. diagnozę potrzeb szkoleniowych, przygotowanie programu kształcenia/szkolenia oraz jego realizację, skończywszy na ocenie efektów uczenia się. Warsztaty zrealizowane w ramach projektu, w których wzięli udział przedstawiciele PSZ, instytucji szkoleniowych oraz pracodawców pozwoliły na jasne określenie tych elementów procesu związanego ze wsparciem szkoleniowym w ramach KFS i TUS, które zdaniem interesariuszy wymagały modyfikacji w celu podniesienia jakości współpracy wymienionych podmiotów. Zaliczono do nich: uproszczenia administracyjne oraz zmniejszenie nadzoru nad aspektami formalnymi współpracy, podniesienie poziomu kompleksowości obsługi oraz większe skupienie się na potrzebach pracodawców, wzrost jakości usług szkoleniowych, zmniejszenie ryzyka dla pracodawcy w przypadku TUS, zmianę sposobu komunikacji PUP z pracodawcami, m.in. w oparciu o wykorzystanie nowoczesnych kanałów komunikacyjnych.

Realizator projektu dołożył starań, aby w opracowanej procedurze uwzględnić wszystkie zidentyfikowane potrzeby odbiorców, które w efekcie miałyby pozytywny wpływ m.in. na osiąganą efektywność zatrudnieniową IRP. Przeprowadzone prace nad nowymi rozwiązaniami w tym zakresie pozwoliły na wypracowanie odpowiednich rekomendacji, które jednak nie mogły zostać w 100% wdrożone z uwagi na obowiązujący stan prawny (aktualny na dzień zakończenia realizacji projektu). Mimo to, jak zauważono w raporcie opracowanym przez realizatora – ich zastosowanie (nawet częściowe) mogłoby realnie wpłynąć na poprawę poziomu współpracy IRP z pracodawcami oraz przedsiębiorcami⁴. Wytyczne przygotowane w ramach opracowywania omawianej procedury obejmowały następujące obszary:

- wykorzystanie istniejących baz danych z opisami zawodów oraz baz danych zawierających oferty instytucji szkoleniowych w celu nawiązania współpracy instytucji szkoleniowej z pracodawcą,
- ustalenie zakresu współpracy instytucji szkoleniowej z pracodawcą przy realizacji kształcenia/szkolenia finansowanego przez urząd pracy w ramach KFS oraz TUS,
- diagnoza potrzeb szkoleniowych pracodawcy (firmy) i dostosowania programu kształcenia /szkolenia do tych potrzeb,
- współpraca instytucji szkoleniowej z pracodawcą w ramach realizacji usługi kształcenia/szkolenia finansowanego przez urząd pracy,

⁴ „Wytyczne dla instytucji szkoleniowych. Modelowa procedura współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w obszarze finansowanych ze środków Funduszu Pracy trójstronnych umów szkoleniowych (TUS) oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) i wzajemnej wymiany informacji pomiędzy pracodawcami i instytucjami szkoleniowymi (MP2)”, WUP w Krakowie, Kraków 2019, s. 31.

- sporządzenie oceny efektów uczenia się w ramach przeprowadzonego kształcenia/ szkolenia.

Zgodnie z wypowiedzią realizatora projektu, który uczestniczył w wywiadzie pogłębionym, rekomendacje wynikające z opracowanych procedur zostały z zainteresowaniem przyjęte przez PUP, wymagały jednak dalszej analizy ze strony instytucji na szczeblu centralnym. Jak wskazał respondent, zachodzące zmiany, takie jak nowelizacja przepisów dotyczących funkcjonowania IRP wskazują jednak, że przyjęty przez nie kierunek jest zgodny z rekomendacjami wypracowanymi w ramach analizowanego projektu.

W opinii eksperckiej zaimplementowanie obu opisanych powyżej procedur, będących efektem projektu zrealizowanego w ramach Działania 2.4 PO WER pozwoliłoby na podniesienie skuteczności oraz efektywności realizowanych zadań związanych z pośrednictwem pracy i oferowanym wsparciem szkoleniowym. Wynika to przede wszystkim z możliwości wdrożenia usług o charakterze całościowym (kompletnym), w tym większą koncentracją na danym kliencie i skupienie się na rzeczywistej aktywizacji osób poszukujących zatrudnienia, a dzięki temu na wyższą efektywność zatrudnieniową IRP.

6.2.2. Kwalifikacje i kompetencje zawodowe uzyskane przez pracowników IRP

Pytanie badawcze: Jakie kwalifikacje/kompetencje zawodowe uzyskali i jakiego rodzaju umiejętności rozwinęli uczestnicy szkoleń dla kluczowych i merytorycznych pracowników instytucji rynku pracy, którzy wzięli udział w projektach w ramach Działania 2.4 PO WER?

W ramach badania ewaluacyjnego analizie poddano 5 projektów szkoleniowych dla kluczowych i merytorycznych pracowników IRP zrealizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER. W każdym z nich Wnioskodawcy wskazali, kwalifikacje/kompetencje zawodowe, które uczestnicy projektu powinni byli uzyskać podczas udziału. Szczegóły przedstawia tabela poniżej.

Tabela 6. Zakładane obszary kwalifikacji/ kompetencji zawodowych, które mieli uzyskać uczestnicy poszczególnych projektów szkoleniowych

Lp.	Nazwa projektu	Obszar kwalifikacji/ kompetencji
1.	Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy	Kwalifikacje/kompetencje zawodowe w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia dla pracowników IRP mających bezpośredni kontakt z klientem.
2.	FUKS IRP Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP	Podniesienie kompetencji u pracowników publicznych i niepublicznych IRP w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia.
3.	Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy - makroregion III	Uzyskanie przez uczestników projektu niezbędnych umiejętności i kwalifikacji pozwalających na indywidualizację wsparcia udzielanego osobom bezrobotnym, poszukującym pracy oraz pracodawcom przez pracowników PSZ pełniących funkcję doradcy klienta, a także na profesjonalizację usług świadczonych na rzecz osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, w tym lepsze przygotowanie pracowników do świadczenia usług dla tych osób.
4.	Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy - makroregion IV	Uzyskanie przez uczestników projektu niezbędnych umiejętności i kwalifikacji pozwalających na indywidualizację wsparcia udzielanego osobom bezrobotnym, poszukującym pracy oraz pracodawcom przez pracowników

Lp.	Nazwa projektu	Obszar kwalifikacji/ kompetencji
		PSZ pełniących funkcję doradcy klienta, a także na profesjonalizację usług świadczonych na rzecz osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, w tym lepsze przygotowanie pracowników do świadczenia usług dla tych osób.
5.	Skuteczny EURES. Szkolenia pracowników publicznych służb zatrudnienia w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES.	Kompetencje w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES, których finansowanie państwa członkowskie są zobowiązane przejąć na mocy reformy zasad funkcjonowania sieci EURES.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie.

Zgodnie z wynikami badania CATI, uczestnicy wspomnianych projektów uczestniczyli łącznie w 16 kompleksowych programach szkoleniowych⁵, w tym najczęściej w szkoleniach:

- Rozmowa z klientem (35%, N=220),
- Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy (IRP) (19%, N=119),
- Zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia (19%, N=116),
- Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy (17%, N=106),
- Informacja zawodowa – rola i znaczenie i informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych (11%, N=69).

Tabela 7. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Proszę wskazać program szkolenia, w którym brał/a Pan/i udział:”

Program szkolenia	Odsetek udzielonych odpowiedzi
Rozmowa z klientem	35%
Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy (IRP)	19%
Zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia	19%
Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy	17%
Informacja zawodowa – rola i znaczenie i informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych	11%
Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ - specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup	9%
Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań	8%
Ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego	7%
Aktywizacja zawodowa klientów mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy	7%
Współpraca z klientem instytucjonalnym – pośrednictwo pracy, w tym pośrednictwo pracy w ramach sieci EURES	7%
Informacja zawodowa – źródła i zasoby informacji wspierającej plany zawodowe klienta	6%

⁵ Pełne zestawienia tabela w aneksie, Tabela (C) 1.

Program szkolenia	Odsetek udzielonych odpowiedzi
Tworzenie, realizacja i modyfikacja indywidualnego planu działania	5%
Kształcenie ustawiczne pracodawcy i pracowników w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego	5%
Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy	3%
Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację zawodową klientów	3%
Współpraca z partnerami na rzecz pomocy klientom wymagającym wsparcia i oddalonym od rynku pracy	1%

Źródło: Badanie CATI w grupie uczestników projektów szkoleniowych (N=622), pytanie wielokrotnego wyboru, odpowiedzi nie sumują się do 100%.

W ramach poszczególnych szkoleń uczestnicy nabywali szereg umiejętności i kwalifikacji. Informacje w tym zakresie przedstawiono osobno dla każdego ze szkoleń.

1. Szkolenie pn. *Zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia*

Uczestnicy szkolenia pn. *Zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia* opanowali przede wszystkim⁶:

- identyfikowanie i analizę podstaw prawnych określających sytuację klienta w urzędzie pracy (71%),
- identyfikowanie praw i obowiązków klienta wynikających z korzystania przez niego z różnych form pomocy w powiatowych urzędach pracy (PUP) (53%),
- identyfikowanie przepisów ustawy o promocji zatrudnienia (40%),
- identyfikowanie rozporządzeń do ustawy o promocji zatrudnienia (37%),
- określanie skutków nieprzestrzegania przez klienta obowiązków w urzędzie pracy (35%).

2. Szkolenie pn. *Rozmowa z klientem*

Dzięki uczestniczeniu w programie pn. *Rozmowa z klientem* uczestnicy nabyli przede wszystkim następujące umiejętności⁷:

- nawiązywanie kontaktu z klientem (92%),
- rozróżnianie rodzajów komunikacji interpersonalnej (49%),
- stosowanie różnych rodzajów pytań w kontakcie werbalnym z klientem (37%),
- identyfikowanie problemu zawodowego klienta (35%),
- identyfikowanie skutków braku aktywnego słuchania (32%),
- identyfikowanie barier występujących w kontakcie werbalnym z klientem (32%).

3. Szkolenie pn. *Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy (IRP)*

⁶ Pełne zestawienia tabela w aneksie, Tabela (C) 2.

⁷ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 3.

Trzeci kompleksowy program szkoleniowy to *Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy (IRP)*. W jego trakcie uczestnicy nabyli głównie następujących kompetencji⁸:

- identyfikowanie zakresu poradnictwa zawodowego (60%),
- identyfikowanie zalet i wad indywidualnego poradnictwa zawodowego (53%),
- identyfikowanie cech charakterystycznych dla poradnictwa grupowego (45%),
- identyfikowanie metod stosowanych w poradnictwie grupowym (35%).

4. Szkolenie pn. *Informacja zawodowa – rola i znaczenie i informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych*

Kolejny program szkoleniowy to *Informacja zawodowa – rola i znaczenie i informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych*. Jego uczestnicy, poproszeni o wskazanie, jakie kwalifikacje/kompetencje/umiejętności zawodowe uzyskali/rozwinęli dzięki udziałowi w szkoleniu, wskazywali najczęściej na⁹:

- identyfikowanie różnych zasobów informacji zawodowej przydatnych w poszukiwaniu pracy, uzupełnianiu/zmianie kwalifikacji zawodowych (56%),
- definiowanie i rozróżnianie podstawowych pojęć z zakresu zawodoznawstwa (m.in. praca, zawód, zawody nadwyżkowe i deficytowe (45%),
- definiowanie i rozróżnianie podstawowych pojęć, celów i zakresu informacji zawodowej (45%),
- dobór formy przekazu informacji zawodowej odpowiednio do jej treści i przeznaczenia (45%),
- identyfikowanie elementów procesu informacyjnego (39%).

5. Szkolenie pn. *Informacja zawodowa – źródła i zasoby informacji wspierającej plany zawodowe klienta*

Następny program szkoleniowy to *Informacja zawodowa – źródła i zasoby informacji wspierającej plany zawodowe klienta*. Uczestnicy zdobyli w trakcie tego szkolenia przede wszystkim następujące kompetencje¹⁰:

- wykorzystanie zasobów informacji zawodowych do określania potencjału klienta i planowania jego drogi rozwoju zawodowego (60%),
- identyfikowanie grup zawodów i zawodów w klasyfikacji zawodów i specjalności (KZiS) i innych klasyfikacjach oraz określanie zawodu klienta zgodnie z KZiS (58%),
- wykorzystanie badań i analiz rynku pracy oraz prognoz zatrudnienia do planowania rozwoju zawodowego klienta (45%),
- identyfikowanie dokumentów świadczących o kwalifikacjach/kompetencjach zawodowych posiadanych przez klienta oraz ich poziomie i kierunku (43%),

⁸ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 4.

⁹ Pełne zestawienia tabela w aneksie.

¹⁰ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 6.

- analizowanie informacji o ofertach pracy na lokalnym rynku pracy, z dostępnych baz danych, w kontekście możliwości zawodowych klienta (38%).

6. Szkolenie pn. *Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy*

Szósty program szkoleniowy to: *Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy*. Dał on uczestnikom najczęściej następujące umiejętności i wiedzę¹¹:

- znajomość zagadnień dotyczących pośrednictwa pracy (57%),
- identyfikowanie pojęć związanych z rynkiem pracy (54%),
- dobór kandydatów do oferty pracy (49%),
- określanie form zatrudnienia i świadczenia pracy w Polsce (47%),
- stosowanie zasad i form świadczenia pośrednictwa pracy (47%),
- identyfikowanie ogólnych zagadnień dotyczących międzynarodowego i polskiego rynku pracy (43%).

7. Szkolenie pn. *Ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego*

Program nr 7 to: *Ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego*. Jego uczestnicy dowiedzieli się przede wszystkim o tym, jak przebiega¹²:

- analiza sytuacji bezrobotnego i jego szans na rynku pracy na podstawie oddalenia bezrobotnego od rynku pracy i jego gotowości do wejścia lub powrotu na rynek pracy (50%),
- dokumentowanie wyników procesu ustalania profilu pomocy zgodnie z obowiązującymi przepisami (50%),
- przedstawienie osobie bezrobotnej informacji o możliwym zakresie wsparcia i dalszym postępowaniu wynikającym z ustalonego profilu (48%),
- analiza realizacji indywidualnego planu działania (IPD) (48%).

8. Szkolenie pn. *Tworzenie, realizacja i modyfikacja indywidualnego planu działania*

Ósmym programem szkoleniowym było *Tworzenie, realizacja i modyfikacja indywidualnego planu działania*. Wiedza i umiejętności nabyte w trakcie programu to głównie¹³:

- stosowanie obowiązujących aktów prawnych regulujących sposób przygotowania i realizacji IPD (59%),
- przeprowadzanie pogłębionej rozmowy z klientem (59%),
- pozyskanie informacji o kliencie dostępnych w bazie danych urzędu/instytucji (50%)
- sporządzanie dokumentacji IPD z wykorzystaniem dostępnych narzędzi informatycznych (44%).

¹¹ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 7.

¹² Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 8.

¹³ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabel (C) 9.

9. Szkolenie pn. *Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań*

Kolejny program szkoleniowy to: *Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań*. Jego uczestnicy nabyli umiejętności w zakresie¹⁴:

- znajomości podstawowych zasad oceniania efektywności realizowanych usług, instrumentów i programów rynku pracy (83%),
- prowadzenia monitoringu przebiegu realizacji zadań w zakresie współpracy z klientem indywidualnym (60%),
- znajomości wskaźników skuteczności i efektywności usług, instrumentów rynku pracy i programów rynku pracy (56%),
- bieżącej kontroli efektywności podejmowanych działań (52%),
- identyfikacji czynników (indywidualnych i zewnętrznych) posiadających wpływ na skuteczność i efektywność prowadzonych działań (29%).

10. Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ - specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup (z uwzględnieniem klientów z tzw. grupy NEETS)

Dziesiąty program szkoleniowy to *Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ - specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup (z uwzględnieniem klientów z tzw. grupy NEETS)*. Jego uczestnicy poznali zagadnienia dotyczące grup najbardziej pasywnych zawodowo i nabyli nowe kompetencje, w tym¹⁵:

- pozyskanie informacji o kliencie z bazy danych w zakresie kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, ustalonego profilu pomocy (85%),
- określanie form kontaktów z osobami do 30 roku życia i osobami 50+ z uwzględnieniem oczekiwań i barier związanych z wiekiem (77%),
- dobieranie form wsparcia do potrzeb osób do 30 roku życia oraz osób 50+ (74%),
- motywowanie do aktywności na rynku pracy osób do 30 roku życia oraz osób 50+ (60%),
- pozyskanie informacji w zakresie oczekiwań w trakcie rozmowy z klientem (43%),
- pozyskanie informacji w zakresie ograniczeń w trakcie rozmowy z klientem (40%),
- stosowanie zasad efektywnej komunikacji interpersonalnej w trakcie kontaktów z o (40%).

11. Aktywizacja zawodowa klientów mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – specyfika pracy z „klientem trudnym”

Program szkoleniowy nr 11 to *Aktywizacja zawodowa klientów mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – specyfika pracy z „klientem trudnym”*. Jego uczestnicy nabyli przede wszystkim wiedzy i umiejętności dotyczących¹⁶:

¹⁴ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 10.

¹⁵ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 11.

¹⁶ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 12.

- identyfikowania i analizy stopnia oddalenia od rynku pracy klienta mającego specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy (86%),
- rozpoznawania głównych problemów i sytuacji klienta (56%),
- dobru form pomocy klientowi mającemu specyficzne problemy (56%),
- analizowania sposobów postępowania z klientem mającym specyficzne problemy na rynku pracy (51%).

12. Szkolenie pn. Współpraca z partnerami na rzecz pomocy klientom wymagającym wsparcia i oddalonym od rynku pracy

Kolejny program szkoleniowy to *Współpraca z partnerami na rzecz pomocy klientom wymagającym wsparcia i oddalonym od rynku pracy*. Kompetencje nabyte przez uczestników to przede wszystkim¹⁷:

- określanie obszarów współpracy z partnerami w procesie aktywizacji zawodowej i/lub integracji społecznej osób bezrobotnych (67%),
- współpraca doradcy klienta z organizacjami pozarządowymi przy realizacji programów specjalnych (realizacja specyficznych elementów wspierających zatrudnienie) i PAI – działania w zakresie integracji społecznej (67%),
- identyfikacja ról i zadań partnerów w ramach poszczególnych form aktywizacji zawodowej i/lub integracji społecznej adresowanych do o (50%),
- współpraca doradcy klienta z agencjami zatrudnienia przy zlecaniu zadań w rozumieniu art. 61b i 66d ustawy o promocji zatrudnienia (50%),
- współpraca doradcy klienta z pracodawcami, organizacjami i podmiotami zajmującymi się problematyką rynku pracy przy realizacji programu specjalnego oraz z podmiotami wymienionymi w art. 24 ust. 1 ustawy o promocji zatrudnienia w przypadku zlecenia realizacji programu specjalnego (50%).

13. Szkolenie pn. Pośrednictwo pracy, w tym pośrednictwo pracy w ramach sieci EURES

Kolejny program szkoleniowy to *Pośrednictwo pracy, w tym pośrednictwo pracy w ramach sieci EURES*. W trakcie szkolenia słuchacze poznali przede wszystkim zagadnienia¹⁸:

- pozyskiwanie i przyjmowanie krajowych ofert pracy oraz ofert do realizacji w ramach sieci European Employment Services (EURES) (80%),
- upowszechnianie ofert pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami (68%),
- wykorzystanie dostępnych baz danych o pracodawcach, w celu sprawdzania ich wiarygodności (61%),
- realizacja oferty (przekazywanie pracodawcy informacji o liczbie kandydatów spełniających wymagania oferty pracy, ustalanie sposobu postępowania z ofertą w przypadku większej liczby kandydatów lub braku odpowiednich kandydatów do pracy, oczekiwania związane z wydaniem skierowania do pracodawcy, etc.) (54%).

¹⁷ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 13.

¹⁸ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabel (C) 14.

14. Szkolenie pn. *Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację zawodową klientów*

Czternasty program szkoleniowy to *Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację zawodową klientów*. W wyniku tego szkolenia uczestnicy nabyli najczęściej następujące kompetencje:

- identyfikowanie przepisów ustawy o promocji zatrudnienia, w szczególności przepisów w zakresie form pomocy dla klientów (pracodawców), wprowadzonych w 2014 r. (56,3%),
- stosowanie przepisów prawnych dotyczących innych form pomocy wspomagających aktywizację zawodową klientów indywidualnych z uwzględnieniem interpretacji i wyjaśnień (56,3%),
- ułatwianie dostępu do form pomocy wspomagających aktywizację zawodową klientów indywidualnych (43,8%),
- stosowanie przepisów prawnych w zakresie organizacji i realizacji usług i instrumentów rynku pracy z uwzględnieniem interpretacji i wyjaśnień (37,5%),
- informowanie o dostępnych formach pomocy wspomagających proces aktywizacji zawodowej klientów indywidualnych (37,5%)¹⁹.

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

Program szkoleniowy nr 15 to *Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy – informowanie pracodawców o aktualnej sytuacji, przewidywanych zmianach i problemach występujących na lokalnym rynku pracy*. W wyniku ukończenia tego szkolenia słuchacze nabyli głównie umiejętności:

- analizowania aktualnej sytuacji i problemów występujących na lokalnym rynku pracy (79%),
- utrzymywania kontaktów z pracodawcami (63%),
- Analizowania i wykorzystywania treści posiadanych sprawozdań i danych statystycznych (53%),
- planowania i nawiązywania kontaktów z pracodawcami (53%)²⁰.

16. Szkolenie pn. *Kształcenie ustawiczne pracodawcy i pracowników w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego*

Ostatni program szkoleniowy to *Kształcenie ustawiczne pracodawcy i pracowników w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego*. Wiedza i umiejętności nabyte przez słuchaczy w toku tego szkolenia to przede wszystkim²¹:

¹⁹ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 15.

²⁰ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 16.

²¹ Pełne zestawienia tabela w aneksie. Tabela (C) 17.

- promowanie Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) wśród pracodawców i wskazywanie celów tego funduszu (56%),
- nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z pracodawcami w ramach realizacji działań finansowanych z KFS (56%),
- przekazywanie pracodawcom bieżących informacji dotyczących możliwości finansowania kształcenia ustawicznego ze środków KFS (31%).

Analiza wyników badania IDI z grupami docelowymi korzystającymi ze wsparcia szkoleniowego w ramach Działania 2.4 PO WER wskazuje, że większość respondentów – z uwagi na czas, jaki upłynął od chwili udziału w Programie – miała trudności z przypomnieniem sobie zakresu szkolenia i poruszanych w jego ramach treści. Realizacja większości projektów szkoleniowych zakończyła się bowiem w roku 2018, tj. 4 lata przed realizacją niniejszego badania. Ci z uczestników badania, którzy pamiętali otrzymane wsparcie, wskazywali najczęściej, że udział w projekcie miał pozytywny wpływ na poziom ich kwalifikacji i/lub kompetencji.

[...] zawsze, jakiegokolwiek szkolenie, daje wartość pozytywną, wymierną w postaci nowej wiedzy, umiejętności, a także zdobycia kontaktów, które umożliwiają łatwiejsze sprawowanie [pełnionych] funkcji. To też było na plus, ponieważ my jako IRP, nie jesteśmy typowym urzędem pracy, a na tych szkoleniach byli głównie pracownicy PUP, którzy na co dzień wykonywali działania na rzecz bezrobotnych. Więc my mogliśmy na tych szkoleniach podpytać się, jak to [wsparcie] wygląda z punktu widzenia praktycznego, jak oni do tego podchodzą. Też materiały szkoleniowe zawierały scenariusze rozmów z bezrobotnymi, to nam ułatwiło zrozumienie tej pomocy dla klienta i ustalenie profilu dla niego.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

Przedstawiciele grupy docelowej wskazali przy tym wiele kompetencji oraz kwalifikacji, jakie zdobyli lub rozszerzyli, na skutek udziału w projektach szkoleniowych, takich jak:

- wzrost efektywności pracy na stanowisku doradcy klienta, w tym doradcy zawodowego,
- umiejętność wsparcia pracodawcy w znalezieniu pracowników,
- współpraca z klientami,
- wsparcie aktywizacji zawodowej klientów,
- określanie profilu kandydata do pracy i oczekiwań pracodawcy,
- pozyskiwanie środków zewnętrznych (w tym środków unijnych dostępnych w ramach projektów pozakonkursowych, środków z rezerw ministerialnych),
- tworzenie planu finansowego reprezentowanej jednostki,
- badanie efektywności zatrudnieniowej,
- wykorzystanie systemów informatycznych świadczących usługi sieci EURES w Polsce,
- wykorzystanie mediów społecznościowych w międzynarodowym pośrednictwie pracy,
- wsparcie dla osób z niepełnosprawnością.

Również uczestnicy panelu ekspertów, wysoko oceniali kwalifikacje/ kompetencje/ umiejętności zawodowe zdobyte przez uczestników realizowanych przez nich szkoleń. Respondenci deklarowali przy tym, że działania szkoleniowe spotykały się z bardzo dużym zainteresowaniem ze strony potencjalnych odbiorców, o czym świadczy wysoki stopień realizacji wskaźnika dotyczącego liczby pracowników objętych tego typu wsparciem. Podkreślano również, że obserwowano tendencję do bieżącego wprowadzania w pracy z klientami rozwiązań poznanych w ramach szkoleń. Jak zauważył jeden z respondentów:

[Widoczna jest tendencja] takiej otwartości, chęci kształcenia, zdobywania umiejętności [...] i koncentrowania się w pracy z klientem na wykorzystaniu, to jest na weryfikacji zdobytego doświadczenia [...] Wiedzę to po swoich koleżankach – jeśli ukończą szkolenie, chcą to [poznane rozwiązania] jak najszybciej wprowadzać, stosować, jak również dyskutują o tym czy trzeba coś zmienić, coś uzupełnić.

Źródło: panel ekspertów.

6.2.2. Poziom wykorzystania nabytych kompetencji i kwalifikacji przez pracowników IRP

Pytanie badawcze: W jakim stopniu uczestnicy szkoleń wykorzystują nabyte kwalifikacje i kompetencje zawodowe w codziennej pracy?

Realizatorzy projektów, którzy uczestniczyli w badaniu IDI, deklarowali, że prowadzone szkolenia były dopasowane tematycznie do charakteru i zakresu obowiązków kluczowych i merytorycznych pracowników instytucji rynku pracy, którzy skorzystali ze wsparcia. Zgodnie z wiedzą badanych, nabyte przez uczestników projektów kwalifikacje i kompetencje zawodowe, po zakończeniu wdrażania wsparcia były przez nich wykorzystywane w codziennej pracy.

[Uczestnicy projektu] wprost mówili, że [po szkoleniu] oni po prostu wiedzieli, co z takim klientem dokładnie zrobić, a nie będą musieli sięgać po telefon i najpierw dowiadywać się, co robić, tylko już mają przeprowadzone ścieżki obsługi i drogi dalszego pokierowania tego konkretnego klienta, który się zgłasza z jakimś problemem.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Sami uczestnicy projektów, którzy wzięli udział w badaniu IDI deklarowali jednak w większości, że nabyte kompetencje i/lub kwalifikacje były i są przez nich wykorzystywane w pracy zawodowej. W przypadku pozostałych respondentów, brak odpowiedzi twierdzącej na pytanie o korzystanie z nabytych/podniesionych kompetencji czy kwalifikacji wynikał przede wszystkim z niepamiętania zakresu tematycznego projektu lub zmiany stanowiska pracy po zakończeniu udziału we wsparciu. Tylko jeden z 30 uczestników wywiadów pogłębionych deklarował, że zakres informacji pozyskanych

w ramach projektu nie odpowiadał jego obowiązkom zawodowym, w związku z czym informacje te nie były i nie są przez niego wykorzystywane.

Respondenci badania FGI zostali poproszeni także o oszacowanie, czy i w jakim zakresie wypracowane i wdrożone w ramach projektów rozwiązania wykorzystywane są przez nich obecnie w pracy zawodowej i jak oceniają ich użyteczność. Jak stwierdzili badani, każde narzędzie omawiane na szkoleniach wdrażają oni w swojej pracy, bowiem dzięki temu staje się ona bardziej atrakcyjna nie tylko dla doradców zawodowych, ale także dla ich klientów.

Ja na pewno wykorzystuję te informacje, które zdobyłam wtedy w trakcie szkolenia, bo ja nawet do dzisiaj pamiętam, że prowadziłam metody poszukiwania pracy wśród studentów i omawialiśmy na tym szkoleniu rynek ukryty, jawny – jak poszukiwać pracy. Ja byłam wtedy takim zaczynającym pośrednikiem w Biurze Karier i bardzo mi się te informacje przydały i do dziś je tak naprawdę wykorzystuję.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Respondenci bardzo doceniają wartość **szkoleń, dzięki którym wzrosła ich świadomość w zakresie radzenia sobie ze stresem**. Wykorzystują zdobytą wiedzę w prowadzeniu warsztatów dla osób poszukujących pracy.

Natomiast to ćwiczenie to jest z zakresu takich technik TRE i ono właśnie służy do redukcji stresu. I później przechwyciłam je do swoich warsztatów, tych które prowadziłam już u siebie na swoim terenie i powiem, że cieszy się ono zawsze dużym zainteresowaniem, jest takie zaskoczenie, więc bardzo konkretną technikę wykorzystuję u siebie.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Jeden z respondentów zwrócił uwagę na poznaną podczas szkolenia technikę, którą wykorzystuje obecnie zwłaszcza w pracy z klientami Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej (MOPS) – osobami w bardzo trudnej sytuacji życiowej, długotrwale bezrobotnymi. **Technika** ta ma mocno konfrontacyjny charakter i **polega na bezpośrednim wskazywaniu klientom ograniczeń, które sami sobie tworzą w postaci różnego rodzaju wymówek. W technice tej bardzo jasno określa się możliwości pomocy oraz formy wsparcia, ustala się konkretne terminy realizacji a doradcę lub pośrednika pracy wysoka stanowczość**. Innym rozwiązaniem, które respondenci na bieżąco wykorzystują w swojej pracy to **kwestionariusz pytań skierowanych do bezrobotnego, w celu ustalenia Indywidualnego Planu Działania**. Zestandardyzowane narzędzie ułatwia codzienną pracę doradcy a jednocześnie umożliwia skuteczne przygotowanie ścieżki zawodowej osoby poszukującej zatrudnienia.

Bardzo doceniono także **rozwój kompetencji miękkich, związanych z obsługą klienta, czy też zarządzania swoim czasem**, co zdecydowanie przełożyło się na codzienną pracę doradców, jak również kompetencje twarde wykorzystywane na co dzień przez uczestników szkoleń.

Prowadzę firmę zajmującą się szkoleniami, outsourcingiem zarządczym, wsparciem małych mikroprzedsiębiorstw i również wsparciem i pracą z przedsiębiorcami w kwestii zatrudniania pracowników oraz z młodymi ludźmi, ale nie tylko ludźmi młodymi, ale również z osobami, które poszukują zatrudnienia i próbują znaleźć sobie ścieżkę do zatrudnienia, ale również samozatrudnienia i biznesu. I tutaj wszystkie szkolenia, w których ja biorę udział, mają mi pomóc w lepszym przygotowaniu tych osób do startu w dorosłość czy do startu w ogóle w pracę zawodową.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

6.2.3. Wpływ opracowanej informacji o zawodach na efektywność IRP

Pytanie badawcze: Czy w wyniku opracowanej informacji o zawodach zwiększyła się efektywność PSZ i IRP innych niż PSZ w zakresie m.in. trafnego planowania kariery zawodowej, optymalizacji szkoleń dla bezrobotnych?

W ramach projektu typu 3. *Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji* wypracowanych zostało kilka produktów, z których głównym była baza danych Infodoradca+. Opublikowano w niej 1 000 opisów informacji o zawodach ujętych w klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku zatrudnienia. Oprócz wskazanej bazy utworzono również dokument „*PODRĘCZNIK – Jak tworzyć informacje o zawodach funkcjonujących na rynku pracy?*”, a także kurs e-learning dla projektantów IoZ, które miały na celu zapewnić możliwość dalszego rozwijania wspomnianej bazy po zakończeniu realizacji projektu.

Badania zrealizowane przez partnerów projektu z interesariuszami informacji o zawodach pokazały, że zdecydowana większość z nich bardzo wysoko oceniła m.in. kompleksowy charakter tego narzędzia oraz jego przydatność w wykonywanej przez nich pracy zawodowej. Podczas badania ocenie poddane zostały również poszczególne elementy, z których za najbardziej przydatne uznano: odniesienie do Europejskiej Klasyfikacji Umiejętności, Kompetencji, Kwalifikacji i Zawodów (ESCO), stworzone opisy zawodów oraz opisane w bazie zadania zawodowe i wymagane kompetencje.

Rysunek 2. Przydatność poszczególnych elementów informacji o zawodach w opinii przedstawicieli publicznych i niepublicznych IRP

Odniesienie do Europejskiej Klasyfikacji Umiejętności, Kompetencji, Kwalifikacji i Zawodów (ESCO) - **94% wskazań**

Opis zawodu - **93% wskazań**

Zadania zawodowe i wymagane kompetencje - **90% wskazań**

Dane identyfikacyjne zawodu - **84% wskazań**

Źródła dodatkowych informacji o zawodzie - **84% wskazań**

Słownik pojęć (zawodoznawczych i branżowych) - **80% wskazań**

Odniesienie do sytuacji zawodów na polskim rynku pracy i możliwości doskonalenia zawodowego - **73% wskazań**

Źródło A. Gawryś, T. Woźniczka, W. Galewski „Wyniki badań monitorujących wykorzystanie opisów informacji o zawodach w instytucjach rynku pracy”, Warszawa 2019.

Jak pokazała przeprowadzona analiza ekspercka stworzone narzędzie daje możliwość pozyskiwania przez pracowników IRP informacji, na podstawie których mogą oni podejmować decyzje dotyczące planowania kariery zawodowej ich klientów (w tym np. wyboru zawodu lub miejsca pracy, nabywania nowych kompetencji, jak również zmiany wiedzy, kwalifikacji czy umiejętności zawodowych, zgodnie z potrzebami rynku pracy i klientów IRP). Należy również założyć, że, biorąc pod uwagę zakres i obszerność informacji, jakie zostały zawarte w stworzonej bazie, IoZ umożliwiają także dopasowywanie treści szkoleń kontraktowanych przez PSZ do potrzeb rynku pracy.

6.2.4. Ocena przydatności prognoz przygotowywanych za pomocą stworzonego narzędzia do prognozowania

Pytanie badawcze: Czy rozbudowane narzędzie prognozowania popytu na pracę zwiększyło przydatność generowanych prognoz dla instytucji rynku pracy (w tym na lokalnym rynku pracy), przy jednoczesnym zachowaniu wszystkich dotychczasowych funkcjonalności systemu?

Zgodnie z deklaracjami realizatora projektu zakładającego rozbudowę narzędzia prognostycznego, przygotowane narzędzie w sposób znaczący zwiększyło przydatność generowanych prognoz dla instytucji rynku pracy. Jak wskazał realizator uczestniczący w wywiadzie IDI, wdrożenie założeń projektu pozwoliło na istotne udoskonalenie dotychczas wykorzystywanego narzędzia prognostycznego, w tym biorąc pod uwagę horyzont czasowy prognoz, jak i możliwości ich tworzenia w kilku przekrojach, obejmujących popyt na pracę, podaż pracy oraz lukę na rynku pracy. W ramach

narzędzia dostępne są ponadto historyczne dane nt. zatrudnienia. Wygenerowane dane można eksportować do kilku formatów, co pozwala wykorzystać je w ramach różnych działań, w zależności od aktualnej potrzeby. Nie bez znaczenia jest również fakt, że – jak zauważył realizator projektu – opracowane narzędzie pozwala na pozyskanie danych nawet na poziomie powiatów, dzięki czemu może być wykorzystywane również przez PUP.

To [...] jest już zupełnie inne narzędzie, z zupełnie innymi prognozami, z zupełnie innymi możliwościami korzystania z niego, z zupełnie innym horyzontem prognoz. Można prognozować rynek pracy do 2050 roku, można prognozować w trzech kategoriach, których poprzednio nie było. [...] mówimy tutaj o popycie na pracę, podaży pracy, luce, która jest różnicą [między nimi] i która jest kluczowa z punktu widzenia oceny zapotrzebowania [...] i możliwości rynku pracy. I można również uzyskać dane historyczne o zatrudnieniu. To wszystko jest dostępne w ośmiu przekrojach, więc można zejść do poziomu klastrów, powiatów [...]. Więc można eksportować dane tak naprawdę do pięciu formatów, do dwóch formatów Excelowych do PNG, do jpg, do PDF [...]. Więc [...] to już jest kompleksowy system do wykorzystania przez PSZ.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Warto w tym miejscu odnieść się do opinii samych odbiorców wsparcia, którzy wzięli udział w badaniu IDI oraz FGI. Zdaniem części respondentów, opracowane narzędzie prognostyczne miało znaczący wpływ na modernizację działalności i udoskonalenie usług realizowanych przez IRP, przyczyniając się do bardziej trafnego projektowania przyszłych działań. Część respondentów podnosiła, że wykorzystuje **narzędzie prognostyczne**, które stanowi dla nich podstawę do planowania działań na kolejny rok. Wspomniane narzędzie pozwala bowiem na otrzymanie rzetelnych prognoz popytu na pracę, jej podaży i luki popytowo-podażowej, umożliwiając bardziej trafne ukierunkowanie przyszłych działań względem identyfikowanych potrzeb. Z kolei pozostali uczestnicy badania, z uwagi na zakres realizowanych aktualnie działań, skoncentrowanych na tworzeniu nowych założeń badania losów absolwentów i przygotowywania działań związanych z przygotowaniem studentów do wejścia na rynek pracy, dotychczas nie korzystali z opracowanego narzędzia. Planowali jednak, że będą je wykorzystywać po zakończeniu bieżących zadań.

Uczestnicy panelu ekspertów wskazali natomiast, że rozbudowane narzędzie prognostyczne zwiększyło przydatność generowanych prognoz dla instytucji rynku pracy (w tym na lokalnym rynku pracy), przy jednoczesnym zachowaniu wszystkich dotychczasowych funkcjonalności systemu. Brak tego narzędzia i możliwości aktualizowania informacji oraz opracowania opartych na nich prognoz przyczyniłby się, w ocenie ekspertów, do zmniejszenia zaufania społecznego do instytucji i zmniejszenia jej wiarygodności w zakresie oferowanych usług.

To co teraz nam jest dane, te narzędzia, które posiadamy, łatwość dostępu, analiza czy też w danym roku, czy też możemy wrócić do informacji

porównawczych z lat ubiegłych sprzyja temu, że klient z którym pracujemy widzi naszą wiarygodność i naszą rzetelność.

Źródło: panel ekspertów.

6.2.5. Komplementarność metodologii służących do badania efektywności zatrudnieniowej

Pytanie badawcze: Czy metodologia efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 m-cy od zakończenia działań urzędu pracy jest komplementarna do metodologii mierzenia efektywności działań PUP po 3 miesiącach od zakończenia wsparcia oraz pozwala na mierzenie efektów zarówno po 3 jak i po 12 miesiącach?

Projekt dotyczący metodologii efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych bazował na szczegółowej analizie doświadczeń w budowaniu i utrzymywaniu podobnych narzędzi analitycznych, które dotychczas były opracowywane w różnych krajach (w tym w Polsce) i odwoływał się do dobrych praktyk międzynarodowych z tego zakresu. Realizator projektu typu 7. *Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy*, który wziął udział w badaniu IDI, jednoznacznie wskazał, że wypracowana w ramach projektu metodologia efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy jest komplementarna do metodologii mierzenia efektywności działań PUP po 3 miesiącach od zakończenia wsparcia. Wskazane metodologie uzupełniają się bowiem wzajemnie, pozwalając na ocenę efektywności realizowanych działań identyfikowaną w różnych okresach czasu, tj. zarówno po 3, jak i po 12 miesiącach od zakończenia wsparcia.

6.2.6. Użyteczność metodologii służącej do badania efektywności zatrudnieniowej

Pytanie badawcze: Czy metodologia efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 m-cy od zakończenia działań urzędu pracy posłużyła realizacji zobowiązania wynikającego z ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy dotyczącego corocznego publikowania efektów działań aktywizacyjnych PSZ przez MRiPS?

Wykorzystanie modelu pn. *Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy* miało na celu coroczną ocenę efektów działań PUP na rzecz aktywizacji osób bezrobotnych z uwzględnieniem nakładów poniesionych w celu realizacji wsparcia. Zgodnie z przyjętymi założeniami, badanie trwałości efektów interwencji miało objąć okres 6, 12 i 24 miesięcy od zakończenia działań PUP oraz pozwolić na porównanie skuteczności, efektywności i trwałości poszczególnych form wsparcia. Zastosowanie modelu miało pozwolić na zniwelowanie braków identyfikowanych w obszarze monitorowania działań IRP i ich efektywności. Dotychczas wykorzystywana metodologia badania efektywności zatrudnieniowej pozwalała bowiem

jedynie na pomiar w ujęciu krótkoterminowym, co, zgodnie z obecnym stanem wiedzy, było okresem niewystarczającym dla rzetelnej oceny skuteczności działań aktywizacyjnych²².

Pierwsze wyniki pomiaru wskaźnika opracowanego w ramach opisywanego projektu (w tym wyliczenie wskaźników bazowych dla wszystkich PUP) zostały przeprowadzone w 2021 roku, a następnie przekazane do Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej (MRiPS). W 2022 roku pełne wyniki dotyczące uzyskanych wartości zostały udostępnione PSZ w obrębie sieci intranet. Przeprowadzona analiza danych oraz dokumentów zamieszczonych m.in. na Wortalu Publicznych Służb Zatrudnienia, gov.pl czy stronach poszczególnych wojewódzkich urzędów pracy (WUP) pozwala na stwierdzenie, że na ten moment wyniki te nie były uwzględnione w ogólnodostępnych raportach czy sprawozdaniach publikowanych przez wymienione instytucje. Biorąc pod uwagę fakt, iż dane dotyczące efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej są możliwe do odszukania na rządowych czy regionalnych stronach www należy przyjąć, że również te wartości zostaną docelowo udostępnione przez wskazane instytucje.

Przedstawiciel realizatora, z którym przeprowadzono wywiad indywidualny nie posiadał wiedzy na temat tego, czy rozwiązania wypracowane w ramach przedsięwzięcia przyczyniły się do publikowania efektów działań aktywizacyjnych PSZ przez MRiPS, potwierdził jednak, że analizy zawierające takie dane zostały przygotowane w ramach projektu. Jak podkreślił respondent, PSZ mają obowiązek sprawozdawczości w ramach omawianego zakresu, lecz z uwagi na fakt, że opracowana metodologia niedawno znajdowała się na etapie testowania, a projekt zakończył się dopiero 30.11.2022 r., nie miał on pewności, czy informacje te zostały upowszechnione. Najbardziej aktualne dane dotyczące efektywności podstawowych form aktywizacji zawodowej opublikowane na stronie MRiPS to dane za rok 2021²³.

Pytanie badawcze: Czy uzyskane dzięki nowej metodologii wskaźniki posłużyły do: realizacji rozwiązań w zakresie dofinansowania, ze środków Funduszu Pracy wynagrodzeń pracowników powiatowych urzędów pracy (PUP) przez powiązanie części tych środków z uzyskiwaną przez te urzędy efektywnością działań aktywizacyjnych, dostarczenia istotnych informacji dla Ministra Rodziny Pracy i Polityki Społecznej (obecnie Ministra Rozwoju i Technologii) do kształtowania polityki rynku pracy i ustalającemu kwoty środków na realizację programów aktywizacji, dostarczenia informacji o realizowanych w regionach programach Wojewódzkim Urzędem Pracy, analizy efektów uzyskiwanych i planowania przyszłych działań przez powiatowe urzędy pracy, Ministrowi Finansów przy projektowaniu ustawy budżetowej, dostarczenia istotnych informacji dla Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, identyfikacji trudności na lokalnych rynkach pracy?

Analiza zakresu zadań wykonywanych przez jednostki takie jak: PUP, WUP, MRiPS, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi w zakresie związanym z kształtowaniem polityki rynku pracy, przeciwdziałaniu trudnościom na rynkach

²² Model badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań powiatowych urzędów pracy. Materiały szkoleniowe, Stowarzyszenie czas, przestrzeń, tożsamość, Puszczykowo 2020, s. 2.

²³ Strona MRiPS, <https://archiwum.mrips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/> [dostęp na dzień 18.01.2023] oraz Efektywność podstawowych form aktywizacji zawodowej, <https://www.gov.pl/web/rodzina/efektywnosc-form-promocji-zatrudnienia> [dostęp na dzień 19.01.2023].

lokalnych czy też planowanymi działaniami aktywizacyjnymi pozwalają na stwierdzenie, że opracowana metodologia efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań skierowanych do tych osób ma potencjalnie wysoką użyteczność dla wszystkich wymienionych wcześniej instytucji. Potwierdzili to również uczestnicy panelu ekspertów, którzy wskazali, że pracownicy PSZ zawsze aktywnie i z dużym zaangażowaniem podchodzą do testowania, a następnie wykorzystywania narzędzi, które dają możliwość podnoszenia efektywności wykonywanych przez siebie działań. W oparciu o tego rodzaju wiedzę podejmuje się przede wszystkim decyzje związane z planowanymi kierunkami wydatkowania środków.

Na tym etapie podmiotami, które skorzystały z metodologii i dokonały obliczenia wskaźników, były powiatowe urzędy pracy, a uzyskane wyniki zostały udostępnione w lipcu 2022 roku w ramach intranetu PSZ. Nie udostępniono jednak informacji, do jakich działań w mijającym roku wykorzystano uzyskane wyniki. Z uwagi na wczesny etap wdrażania metodologii należy założyć, że dokonanie dokładnej oceny przydatności narzędzia przez wszystkie wymienione wcześniej podmioty będzie możliwe najwcześniej po pełnym roku jej użytkowania.

6.2.7. Skuteczność narzędzia do oceny jakości usług PSZ

Pytanie badawcze: Czy narzędzie służące ocenie jakości usług PSZ wpłynęło na doskonalenie usług i instrumentów rynku pracy, diagnozowanie wpływu zatrudniania cudzoziemców na lokalny rynek pracy oraz skuteczniejsze diagnozowanie i uzupełnianie niedoborów na lokalnym rynku pracy?

Uczestnicy panelu ekspertów wskazali, że narzędzie służące ocenie jakości usług PSZ wpłynęło na udoskonalenie usług i instrumentów rynku pracy, diagnozowanie wpływu zatrudniania cudzoziemców na lokalny rynek pracy oraz skuteczniejsze diagnozowanie i uzupełnianie niedoborów na lokalnym rynku pracy. Dostrzegają, że pracownicy instytucji publicznych bardziej, w porównaniu do pracowników instytucji niepublicznych, nabywali i deklarowali zakładane kompetencje i kwalifikacje, które w praktyce zawodowej dalej stosowali. Wskazali również, że systematyczne relacje z klientem mają duży wpływ na jego gotowość i motywację do podjęcia zatrudnienia.

Troszeczkę bardziej uwrażliwiano na metody takiego psychologicznego coachingu, tak? Czyli, że zaczęto szkolić bardziej nastawiając na wsparcie klienta w jego drodze niż de facto na efekt, tak?

Źródło: panel ekspertów.

Wnioski częściowe

Analiza danych wtórnych, a także badań przy udziale respondentów (realizatorów, uczestników projektów oraz ekspertów) pozwala na stwierdzenie, że wszystkie wymienione przedsięwzięcia, które zrealizowano w ramach Działania 2.4 PO WER charakteryzują się wysokim potencjałem w zakresie modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Z uwagi na fakt, iż na etapie realizacji badania ewaluacyjnego część przedsięwzięć znajdowała się na etapie końcowym wdrażania,

np. w fazie testowania, nie można o nich powiedzieć, że zdążyły one realnie wpłynąć na modernizację działania wymienionych podmiotów. Rozpatrując jednak zakładany cel, efekty czy też funkcjonalności wytworzonych dzięki nim produktów można ocenić, że każdy z nich w przyszłości może mieć pozytywny wpływ na podniesienie skuteczności oraz efektywności działania IRP.

Zdecydowanie można jednak ocenić, że zrealizowana interwencja, rozumiana jako Działanie 2.4 PO WER, w dużym stopniu przyczyniła się do modernizacji publicznych i niepublicznych IRP, a projekty przyjęte do realizacji w ramach tej interwencji charakteryzują się dużą adekwatnością i przydatnością, z punktu widzenia grup docelowych.

6.3. Trwałość produktów wypracowanych w ramach Działania 2.4 PO WER

Pytanie badawcze: Czy rozwiązania i produkty wypracowane w ramach projektów z Działania 2.4 PO WER zostały wdrożone i czy są nadal wykorzystywane przez grupę docelową po zakończeniu okresu realizacji projektu?

6.3.1. Informacja o zawodach

Pytanie badawcze: Jaki odsetek publicznych służb zatrudnienia oraz instytucji rynku pracy innych niż publiczne służby zatrudnienia wykorzystuje opracowaną informację o zawodach?

Zgodnie z deklaracjami realizatora projektu typu 3. *Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji*, podczas wdrażania interwencji przeprowadzono badanie mające określić, jaki odsetek podmiotów – odbiorców wsparcia – wykorzystuje informacje o zawodach, które powstały w ramach projektu. Zgodnie z uzyskanymi wynikami, blisko połowa z nich korzystała z opracowanych informacji, a pozostali – planowali ich wykorzystanie w przyszłości.

[...] w nasz projekt wbudowane było badanie, które szacowało właśnie, jaki procent z PSZ wykorzystuje informacje o zawodzie, które powstały w ramach projektu. [...] praktycznie 100% [respondentów] wykorzystywało lub planowało wykorzystywać [opracowane informacje] w przyszłości.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Z informacji udostępnionych w końcowym wniosku o płatność wynikało natomiast, że po zakończeniu wdrażania projektu z rozwiązania korzystały wszystkie zakładane we wskaźnikach instytucje, to jest 100% PSZ, a także 2 000 niepublicznych IRP. O tym, że opracowane narzędzie jest wykorzystywane przez interesariuszy świadczy również udostępniony licznik odsłon podstrony Infodoradca+ na Wortalu Publicznych Służb Zatrudnienia²⁴, zgodnie z którym stroną odwiedziono do tej pory ponad 1,6 mld razy, a liczba odsłon rośnie systematycznie każdego dnia.

²⁴ <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca> [dostęp na dzień: 31.01.2023].

Jak podkreślał realizator podczas wywiadu pogłębionego – brakowało jednak badania, które pozwoliłoby na ocenę efektywności wsparcia w dłuższym okresie od jego zakończenia. Zasugerował on jednak, że w przyszłości warto byłoby uwzględnić możliwość przeprowadzenia tego typu badania w ramach realizowanych przedsięwzięć tak, by móc określić, czy opracowane informacje nadal są wykorzystywane.

[...] nie mieliśmy [...] jakiegoś badania a posteriori, żebyśmy np. po dwóch latach po projekcie wrócili i oszacowali, jak wygląda to wykorzystanie w praktyce. Także ja mogę się opierać wyłącznie na tych danych, które miałem z końca realizacji projektu.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

6.3.2. Uproszczony system dopuszczania do pracy cudzoziemców

Pytanie badawcze: Czy narzędzie służące ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia, tj. zindywidualizowanej obsługi klientów, uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców, m.in. do prac sezonowych oraz warunków ich zatrudniania, w szczególności przy pracach sezonowych w rolnictwie narzędzie jest wykorzystywane przez publiczne służby zatrudnienia po zakończeniu okresu realizacji projektu?

Projekt, w ramach którego przygotowano narzędzie został zakończony pod koniec 2018 roku. W wyniku zrealizowanych prac opracowano jego ostateczną wersję, która przeszła fazę testowania. Realizator przygotował również materiały szkoleniowe (w tym film instruktażowy i raporty), w oparciu o które pracownicy PSZ mieli zostać przygotowani do wykorzystania uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców, w tym miało im ono zapewnić możliwość dokonania oceny popytu na pracę cudzoziemców i skutków ich zatrudnienia, a także wspierać PSZ w monitorowaniu sytuacji na lokalnych rynkach pracy.

Udostępniona procedura została przyjęta i jest wykorzystywana przez wskazane instytucje po zakończeniu realizacji projektu, o czym świadczą np. informacje publikowane na stronach internetowych urzędów. Warto nadmienić, że eksperci biorący udział w badaniu jakościowym wskazali, że dostrzegają duży potencjał opisywanego narzędzia, jednak ani eksperci, ani realizator projektu, nie byli w stanie potwierdzić tego, czy w ramach stworzonego produktu wykorzystywane jest narzędzie służące ocenie jakości usług PSZ. Nie potwierdziła tego również w sposób jednoznaczny przeprowadzona analiza danych zastanych, m.in. w zakresie kontroli prowadzonych przez NIK²⁵. Z udostępnionych przez tę instytucję raportów wynika, że tego rodzaju oceny są prowadzone, natomiast nie zawierają one informacji nt. metod i narzędzi, w oparciu o które oceniane są usługi PSZ, w odniesieniu do stosowania przez nie procedury uproszczonej.

²⁵ W tym m.in. Informacja o wynikach kontroli „Przygotowanie administracji publicznej do obsługi cudzoziemców”, Warszawa 2019.

6.3.3. Metodologia efektywności zatrudnieniowej

Pytanie badawcze: Czy metodologia efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 m-cy od zakończenia działań urzędu pracy została wdrożona we wszystkich instytucjach rynku pracy zaangażowanych w proces zbierania i opracowywania danych, w tym czy zostały przygotowane rekomendacje do wdrożenia niezbędnych zmian w systemie Syriusz STD?

Jak deklarował wnioskodawca odpowiedzialny za realizację projektu, który wziął udział w badaniu IDI, metodologia efektywności zatrudnieniowej została wdrożona we wszystkich IRP zaangażowanych w proces zbierania i opracowywania danych. Choć nie zostało to zbadane, realizator projektu zakładał również, że opracowane rozwiązania są nadal wykorzystywane przez te podmioty. Przewidywania te wynikały z pozytywnej oceny użyteczności przygotowanej metodologii zgłaszanej uprzednio realizatorowi przez korzystające z niej instytucje.

Realizator projektu, zapytany o to, czy zostały przygotowane rekomendacje do wdrożenia niezbędnych zmian w systemie Syriusz STD, wskazywał, że wszystkie niezbędne korekty wprowadzano na bieżąco. W związku z tym nie było konieczności opracowywania rekomendacji na przyszłość.

Wnioski częściowe

W ramach ewaluacji przewidziano ocenę trwałości trzech rozwiązań wdrożonych na skutek realizacji projektów w ramach Działania 2.4 PO WER: narzędzia INFODORADCA+ służącego do uzupełniania i aktualizacji informacji o zawodach, narzędzia służącego do oceny jakości usług PSZ w zakresie uproszczonego systemu dopuszczenia do pracy cudzoziemców, a także metodologii do monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy. W oparciu o przeprowadzone badanie można przyjąć, że pierwszy z wymienionych produktów został z powodzeniem wdrożony i jest wykorzystywany przez grupę docelową po zakończeniu okresu realizacji projektu.

Również drugie narzędzie zostało wdrożone przez podmioty stanowiące jego grupę docelową, jednak z uwagi na stosunkowo krótki czas, jaki minął od zakończenia realizacji przedsięwzięcia, trudno oceniać poziom jego wykorzystania w ujęciu długookresowym.

Jeśli chodzi o ostatnie z omawianych narzędzi, ono również zostało wdrożone przez PSZ, a biorąc pod uwagę jego komplementarny charakter z dotychczas wykorzystywaną metodologią, pozwalającą na ocenę efektywności zatrudnieniowej w krótszym okresie czasu przyjmuje się, że ze względu na swoją wysoką użyteczność jest w dalszym ciągu wykorzystywana przez wskazane podmioty. Dane wskaźnikowe z tego zakresu nie były jednak do tej pory upublicznione w żadnej ogólnodostępnej statystyce.

6.4. Ocena efektów wsparcia realizowanego w ramach Działania 2.4 PO WER

Pytanie badawcze: Jak grupa docelowa i użytkownicy wsparcia oceniają efekty wsparcia realizowanego w ramach Działania 2.4 PO WER?

6.4.1. Procedury współpracy IRP z pracodawcami

Pytanie badawcze: Jak IRP i pracodawcy oceniają opracowane procedury współpracy IRP z pracodawcami?

Projekt poświęcony opracowaniu procedur współpracy IRP z pracodawcami pozwolił na osiągnięcie wszystkich efektów zakładanych przez realizatora – zgodnie z założeniami stworzono wszystkie planowane produkty, wdrożono zaplanowane zadań oraz w 100% osiągnięto docelowe wartości wskaźników projektowych.

Analizowane przedsięwzięcie od początku **przygotowywane było w oparciu o ścisłą współpracę z grupami docelowymi projektu**. Przed przystąpieniem do opracowania modelowych procedur współpracy realizator projektu prowadził liczne badania dotyczące rozpoznania rozwiązań, jakie do tej pory stosowały publiczne i niepubliczne podmioty działające w obszarze rynku pracy, takie jak PUP, OHP czy agencje zatrudnienia, w ramach swojej współpracy z pracodawcami. Na tej podstawie opracowano wstępnie dwie procedury, które zostały wdrożone pilotażowo wśród: 20 agencji zatrudnienia, 20 instytucji szkoleniowych, a także 100% OHP i PSZ w kraju. Już na etapie testowania nowych procedur realizator projektu spotkał się z **pozytywnymi ocenami ze strony grupy docelowej. Zainteresowanie wykorzystaniem obu rozwiązań wyrazili przede wszystkim przedstawiciele PSZ.**

Po zakończeniu etapu testowania omawianych procedur zrealizowano warsztaty skierowane zarówno do przedstawicieli IRP, jak i pracodawców, (o czym wspomniano wcześniej w podrozdziale 6.2.1), jak również przeprowadzono badanie ankietowe wśród użytkowników, w celu oceny przydatności wypracowanych rozwiązań. W oparciu o zrealizowane konsultacje z interesariuszami (w tym badania jakościowe i ilościowe) przygotowano odpowiednie raporty, a także podręcznik zawierający wytyczne dla instytucji szkoleniowych.

Przez cały okres realizacji projektu tworzone rozwiązania były opracowywane nie tylko przy udziale wymienionych wcześniej grup docelowych, ale też ekspertów dziedzinowych. Dzięki temu realizator otrzymywał informacje zwrotne dotyczące m.in. ich mocnych i słabych stron obu opracowywanych rozwiązań, uwzględniano przy tym wszelkie możliwe uwagi i dążono do zapewnienia jak największej skuteczności i przydatności obu procedur. Podczas wywiadu indywidualnego realizator zwrócił też uwagę na to, że na etapie opracowywania rekomendacji widoczne były **zmiany zachodzące w działalności PSZ, przede wszystkim skupienie większej uwagi na procesie poszukiwania zatrudnienia dla osób bezrobotnych pod kątem posiadanych przez nią kompetencji i kwalifikacji**, jak również (zauważana przez pracodawców) zmiana związana ze zmianą nastawienia PUP w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań danego pracodawcy, w tym np. przekazywania informacji zwrotnych. Dzięki opracowanym procedurom PSZ miały szansę zaimplementować w swoich

działaniach rozwiązywania stosowane wcześniej przez instytucje z sektora prywatnego, stając się **bardziej przyjazne w kontaktach z klientami** (zarówno osobami poszukującymi zatrudnienia, jak i pracodawcami). Podkreślono przy tym, że dużą wartością dodaną projektu było poruszanie się w obszarze, który dawał możliwości zastosowania nowych procedur przez publiczne IRP.

Przeprowadzona analiza danych wtórnych (przede wszystkim analiza wyników badań zrealizowanych przez realizatora projektu, a następnie wypracowanych przez niego rekomendacji) oraz opinia ekspercka zespołu badawczego pozwalają na stwierdzenie, że opracowane procedury powinny zostać **dobrze przyjęte przez IRP oraz pracodawców**. Wynika to z jednej strony z faktu, iż **rozwiązania te stanowiły bezpośrednią odpowiedź na potrzeby wskazanych grup** zidentyfikowane we wstępnie zrealizowanym procesie diagnostycznym, jak również z uwagi na poddanie tych procedur późniejszej fazie testowania przez wszystkie PSZ oraz 40 niepublicznych IRP i wybranych pracodawców, a następnie wdrożenie uwag przekazanych przez wskazane podmioty na etapie przygotowywania ostatecznej wersji obu procedur. Takie działania dały możliwość przygotowania standardów charakteryzujących się wysoką trafnością i użytecznością.

6.4.2. Wsparcie szkoleniowe

Pytanie badawcze: Jak uczestnicy szkoleń dla kluczowych i merytorycznych pracowników IRP oceniają otrzymane wsparcie? Czy i w jakim stopniu oferowane wsparcie w ramach ww. projektów szkoleniowych w Działaniu 2.4 PO WER odpowiada potrzebom kluczowych i merytorycznych pracowników instytucji rynku pracy?

W celu dokonania oceny jakości oraz użyteczności wsparcia szkoleniowego, które zostało zrealizowane dla pracowników IRP (zarówno PSZ, jak i innych podmiotów), w ramach Działania 2.4 PO WER, przeprowadzono badanie jakościowe (IDI) oraz badanie ankietowe z uczestnikami poszczególnych szkoleń.



96% ankietowanych uczestniczących w szkoleniach w ramach Działania 2.4 PO WER bardzo wysoko lub wysoko oceniło poziom ich realizacji

96% badanych uczestników projektów szkoleniowych potwierdziło, że zakres uzyskanego wsparcia był adekwatny do ich potrzeb



W przypadku badania ilościowego ocena szkoleń została dokonana na podstawie zbioru pytań szczegółowych. Pierwsze dotyczyło oceny ogólnej tej formy wsparcia. Wyniki pokazały, że aż 96% badanych oceniło te szkolenia wysoko, w tym ponad połowa bardzo wysoko (56%, 323 osoby). Jedynie czworo badanych oceniło je nisko (1%).

Zdaniem 96% respondentów (597 osób) zakres uzyskanego wsparcia

szkoleniowego był adekwatny do ich potrzeb (przeciwne zdania był niespełna 1% badanych, tj. 3 osoby). Z opinią taką zgodziła się także większość uczestników szkoleń, z którymi zrealizowano wywiady pogłębione. Zdecydowana większość z nich pozytywnie oceniła otrzymane wsparcie. Co ważne, tylko jeden z respondentów deklarował, że tematyka szkolenia, w którym brał udział, nie była

dopasowana do jego potrzeb, biorąc pod uwagę zakres jego obowiązków zawodowych. Z wypowiedzi pozostałych uczestników badania IDI wynika, że otrzymane wsparcie przyczyniło się do usprawnienia funkcjonowania reprezentowanej przez nich placówki i/lub podniesienia jakości świadczonych przez nich usług.

[Tak, otrzymane wsparcie było zgodne z naszymi ówczesnymi potrzebami]. Tak jak mówiłem, jeszcze 3 lata temu to zwrócenie uwagi media społecznościowe było bardzo potrzebne i [...] to spotkanie kadry [...] z PUP, [...] plus ta tematyka szkolenia, która obejmowała też to, jak działa EURES. W tamtym czasie [to było naprawdę] przydatne i przyczyniło się do podniesienia jakości usług, które świadczymy w tym zakresie.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

Przeprowadzona analiza wykazała także, że ankietowani, zarówno pracownicy PSZ, jak i IRP innych niż publiczne służby zatrudnienia, bardzo wysoko ocenili wszystkie wymienione w badaniu aspekty szkoleń – zarówno te dotyczące **zatrudnionej kadry szkoleniowej** (w tym poziomu jej przygotowania, sposobu oraz formy przekazywania przez nią informacji czy motywowania uczestników do aktywności), jak też **programu szkolenia** (jego adekwatności, uwzględniania elementów teoretycznych i praktycznych czy dostosowania długości trwania szkolenia). Jak wynika z danych przedstawionych w kolejnej tabeli, odsetek odpowiedzi świadczących o bardzo wysokich ocenach odbiorców wynosił od 94% do 98% w przypadku pracowników PSZ, a także od 97% do 98% w przypadku pozostałych ankietowanych. Łatwo zauważyć, że różnice w odpowiedziach udzielanych przez przedstawicieli obu badanych grup były niewielkie, co stanowi dodatkowe potwierdzenie wysokiej jakości zrealizowanych szkoleń.

Tabela 8. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Jak ocenia Pan/i poziom realizacji usług szkoleniowych?”²⁶

Analizowany element szkolenia	Zdecydowanie się zgadzam		Trudno powiedzieć/ odpowiedź neutralna		Raczej się nie zgadzam	
	PSZ	Pozostałe podmioty	PSZ	Pozostałe podmioty	PSZ	Pozostałe podmioty
Poziom przygotowania trenerów/ szkoleniowców był bardzo wysoki	97%	97%	2%	2%	1%	1%
Przekazywane informacje były zrozumiałe i przystępne	97%	97%	2%	2%	1%	1%
Program zajęć był odpowiedni do tematyki	97%	97%	2%	2%	1%	1%
Uczestnicy szkolenia dostawali odpowiedzi na zadawane pytania	96%	98%	2%	2%	2%	0%

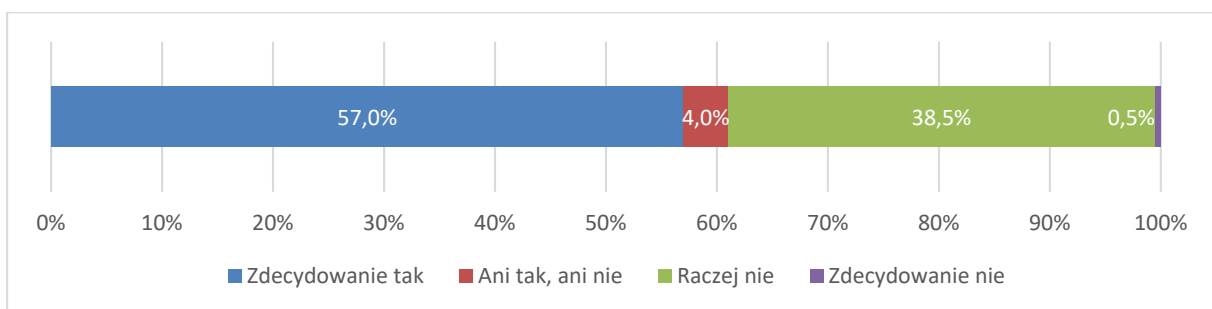
²⁶ Brak odpowiedzi „Raczej się zgadzam” oraz „Zdecydowanie się nie zgadzam”.

Analizowany element szkolenia	Zdecydowanie się zgadzam		Trudno powiedzieć/ odpowiedź neutralna		Raczej się nie zgadzam	
	PSZ	Pozostałe podmioty	PSZ	Pozostałe podmioty	PSZ	Pozostałe podmioty
Uczestnicy szkolenia byli zachęceni do aktywnego udziału w zajęciach	96%	97%	2%	2%	1%	1%
Szkolenie obejmowało zarówno teorię jak i praktykę	94%	97%	4%	2%	2%	1%
Szkolenia zostały przeprowadzone w sposób profesjonalny	98%	97%	2%	2%	0%	1%
Czas szkolenia był odpowiedni	96%	98%	2%	2%	1%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI z uczestnikami projektów szkoleniowych (N=622).

Aż 94% ankietowanych uczestników potwierdziło, że podczas udziału w projekcie otrzymało materiały szkoleniowe dotyczące realizowanego programu szkoleniowego (N=586). Ponad połowa ankietowanych potwierdziła, że otrzymane materiały były dla nich przydatne (57%, N=335), przeciwne zdanie wyraził blisko co 4 respondent (39%, N=228). Warto podkreślić, że respondenci, którzy wskazywali na niską użyteczność wspomnianych materiałów, deklarowali zarazem, że chociaż rzadko lub wcale nie wykorzystują ich w pracy zawodowej, dobrze oceniali ich jakość. Część z nich wskazywała, że z materiałów tych nie dowiedziała się nowych informacji, w wielu przypadkach podkreślano jednak, że niska przydatność wynikała ze zmiany miejsca ich zatrudnienia (zadania wykonywane przez nich w nowym miejscu pracy były inne niż w czasie, gdy uczestniczyły w szkoleniu w ramach Działania 2.4 PO WER).

Wykres 1. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Czy materiały szkoleniowe były przydatne?”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI z uczestnikami projektów szkoleniowych (N=622).

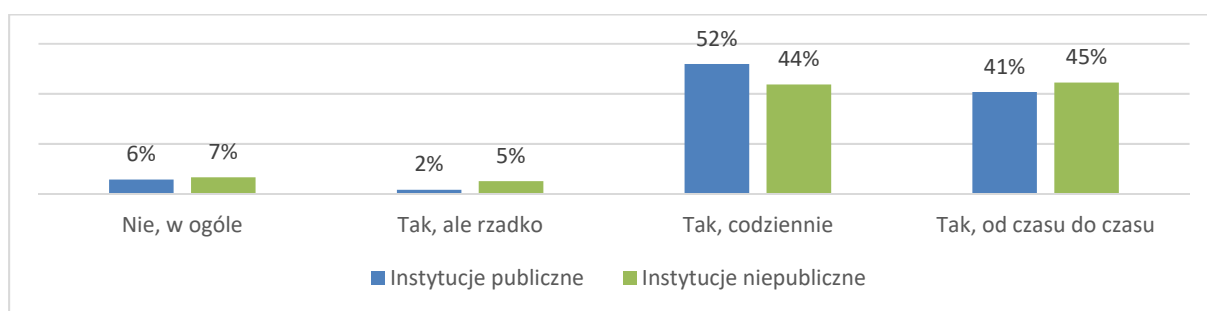
Obecnie wiedzę/ umiejętności/ kwalifikacje, zdobyte dzięki udziałowi w projekcie wykorzystuje 94% badanych (N=584) w tym 49% wykorzystuje ją codziennie (N=302), 42% od czasu do czasu, a kolejne 3% - rzadko. Jedynie 6% respondentów (N=38) nie wykorzystuje tej wiedzy wcale, w tym głównie ze względu na zmianę stanowiska/ miejsca pracy, rzadziej – dezaktualizację zdobytej wiedzy z uwagi na zmianę

94% ankietowanych uczestniczących w szkoleniach w ramach Działania 2.4 PO WER wykorzystuje uzyskaną dzięki nim wiedzę, umiejętności czy kwalifikacje w pracy zawodowej

przepisów czy poruszanie w ramach szkolenia informacji znanych dla części uczestników.

Nieznacznie częściej wiedzę tą wykorzystują pracownicy publicznych instytucji zatrudnienia (97%), a nieco – rzadziej przedstawiciele instytucji niepublicznych (93%). Nie są to jednak znaczne rozbieżności, w związku z czym trudno doszukiwać się z tym zakresie szczególnych tendencji. Częściej przyczyn można upatrywać w indywidualnych doświadczeniach ankietowanych, takich jak np. zmiana dotychczasowego miejsca zatrudnienia lub zmiana stanowiska.

Wykres 2. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Czy obecnie wykorzystuje Pan/i w swojej pracy wiedzę/umiejętności/kwalifikacje, które zdobył/a Pani dzięki udziałowi w projekcie?”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI z uczestnikami projektów szkoleniowych (N=622).

Użyteczność zdobytej wiedzy (tj. jej przydatność w wykonywanej pracy) wysoko oceniło 93% badanych (N=578), w tym blisko połowa bardzo wysoko (49%, N=307), przeciwnego zdania było tylko 2% respondentów (7 osób).

93% ankietowanych uczestniczących w szkoleniach w ramach Działania 2.4 PO WER bardzo wysoko lub wysoko oceniła użyteczność zdobytej dzięki nim wiedzy, umiejętnościom oraz kwalifikacjom

Analiza wypowiedzi odbiorców wsparcia w formie szkoleniowej, których udzielili oni podczas wywiadów jakościowych wykazała, że zdecydowana większość respondentów wskazywała na **liczne korzyści, jakie przyniósł im udział w poszczególnych projektach** i jednocześnie **wysoko oceniła efekty szkoleń zorganizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER**. Podkreślano przede wszystkim wspomniany wcześniej **przyrost wiedzy czy umiejętności**, które były przydatne z punktu widzenia wykonywanej przez nich pracy zawodowej, wskazując przy tym konkretne zakresy nowo zdobytej wiedzy, odnoszące się do poszczególnych rodzajów szkoleń, ale także na **możliwość usystematyzowanie czy uaktualnienia już posiadanej wiedzy**.

Wśród uzyskanych rezultatów bardzo często wymieniano również **możliwość zbudowania sieci kontaktów z przedstawicielami innych IRP**, co sprzyjało **wymianie doświadczeń oraz wspólnemu rozwiązywaniu bieżących problemów** z zakresu doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy czy **realizacja wspólnych działań** (takich jak organizacja targów młodzieżowych przez PUP i OHP), również po zakończeniu udziału w projektach,

Respondenci uznali, że wsparcie szkoleniowe udzielone w ramach **Działania 2.4 PO WER miało duży wpływ na modernizację instytucji rynku pracy i można je uznać za skuteczne**. Wymieniono przy tym m.in. następujące formy wsparcia: szkolenia z zakresu podnoszenia kwalifikacji wiedzy i umiejętności pracowników zajmujących się doradztwem zawodowym, szkolenia dla pracowników publicznych i prywatnych służb zatrudnienia, szkolenia z zakresu wykorzystania nowego narzędzia do analizy rynku pracy, szkolenia dotyczące ustalenia profilu pomocy dla klienta indywidualnego, szkolenia z zakresu znaczenia informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych, szkolenia związane z budowaniem Indywidualnego Planu Działania, a także szkolenia z zakresu doradztwa i wsparcia motywacyjnego.

Wysoką ocenę uzyskanych efektów uzasadniano m.in.:

- szerokim zakresem tematycznym szkoleń, który sprawiał, że każdy uczestnik miał możliwość wybrania szkolenia zgodnego z jego indywidualnymi preferencjami zawodowymi,
- wyjściem z propozycją udziału w szkoleniach przez realizatora projektu, (dzięki czemu pracownicy IRP nie musieli samodzielnie wyszukiwać interesującej ich oferty),
- włączeniem do programu szkolenia elementów miękkich, obejmujących elementy filozofii i psychologii, a także budowania relacji interpersonalnych, które przyczyniły się do uzyskania przez uczestników efektów dodatkowych w postaci zmiany podejścia do ich klientów,
- pozyskaniem w trakcie szkoleń narzędzi pozwalających w szybki i skuteczny sposób zdiagnozować potrzeby klientów, co zdecydowanie usprawniło proces doradczy.

Respondenci zwrócili uwagę, że podczas szkoleń dyskutowane były kwestie dotyczące całościowego funkcjonowania osób bezrobotnych – nie tylko na rynku pracy, ale również w życiu społecznym podczas pełnienia konkretnych ról, np. roli rodzica czy chociażby użytkownika komunikacji publicznej. Wskazywali, że pomoc dla takich osób nie może ograniczać się do wytypowania jej oferty pracy, ale ważne jest również zapewnienie im np. wsparcia w zakresie opieki nad dzieckiem na czas wykonywania obowiązków zawodowych.

Ja pracowałam w urzędzie pracy, gdzie było zarejestrowanych bardzo dużo kobiet, a nie było żłobka. To było miasto powiatowe, w którym nie było żłobka. Zatem te kobiety nie mogły iść do pracy, bo nie było tego wsparcia chociażby spowodowanego tym takim wsparciem systemowym.

Na szczeblach powiatowych trzeba brać pod uwagę to, że ten bezrobotny funkcjonuje w pewnym systemie i praca jest jakby jednym z elementów tego systemu. Więc ja nie mogę znowu wysłać do pracy osoby, która z miejsca zamieszkania nie może dojechać do tego miejsca pracy, bo nie ma po prostu dojazdu. I nawet jeśli ta odległość jest niewielka – założmy do 15 kilometrów – ale nie ma dojazdu.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grup docelowych.

W trakcie szkoleń prowadzono zatem szerokie dyskusje dotyczące konieczności systemowego wspierania osób bezrobotnych, z uwzględnieniem wielu obszarów ich społecznego funkcjonowania. Analizowano również konieczność lepszego przygotowania kandydatów do rynku pracy, poprzez rozwijanie u nich umiejętności miękkich – interpersonalnych, pracy w zespole, pracy w stresie, pod presją, bowiem są to umiejętności, na które bardzo duży nacisk kładą obecnie pracodawcy. Badani podkreślali, że **w czasie szkoleń możliwy był wszechstronny rozwój każdego z przedstawicieli IRP – w zależności od ich potrzeb związanych z wykonywanymi zadaniami.**

Wypracowaliśmy takie modele, które miały pomóc, nawet tą metodą dialogu motywującego, dotrzeć do różnych osób. Zatem tutaj dużo było, ja mam takie wrażenie po tym, że dopracowaliśmy swój warsztat indywidualny, żeby lepiej dotrzeć do takiej osoby, która nie jest też zmotywowana.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Podczas wywiadów grupowych uczestnicy projektów szkoleniowych bardzo pozytywnie uzyskane efekty ocenili m.in. w odniesieniu do szkolenia związanego z pracą z trudnym klientem. Jak wynika z opinii osób, które wzięły w nim udział, **przygotowany program umożliwił im poznanie specyfiki funkcjonowania tej grupy klientów, co wpłynęło na podniesienie jakości ich obsługi oraz zwiększenie skuteczności aktywizacji zawodowej tych osób.**

Praca z klientem i dobór dla niego też odpowiedniej oferty pracy, więc też trzeba się zapoznać z jego sytuacją, która oddala go od rynku pracy. Zatem zrozumienie jego trudnej sytuacji też wpływa później na tą usługę, którą oferujemy.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Docenione zostały ponadto efekty szkoleń dotyczących prawnych i organizacyjnych aspektów zatrudniania cudzoziemców. Zdaniem respondentów pozwoliło ono nie tylko **poszerzyć i uporządkować wcześniej posiadaną przez nich wiedzę, ale także sprzyjało nawiązaniu kontaktów z pracownikami innych urzędów.**

Dzięki takiemu szkoleniu nawiązaliśmy współpracę właśnie i kontakt z innymi pracownikami z innych urzędów pracy. W wyniku czego też zawiązało się takie nasze wewnętrzne forum, na którym rzeczywiście teraz wymieniamy się doświadczeniami, no i ewentualnie, jeśli jakieś mamy wątpliwości, pytania, czy jakieś rzeczy, które nie wiemy do końca jak rozwiązać, to też gdzieś tam się wspieramy ich radami i doświadczeniem.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Pozytywnie oceniono także efekty wsparcia uzyskane dzięki udziałowi w szkoleniu dotyczącemu pracy z klientem. Wśród mocnych stron szkolenia wymieniono np. bardzo wysoki poziom merytoryczny

prowadzącego oraz możliwość realizacji zadań w formie ćwiczeniowej, które przyczyniły się do **wzrostu efektywności zawodowej osób wykonujących zadania w obszarze pośrednictwa pracy.**

Zdecydowanie poprawiło jakość mojej pracy. Wydaje mi się, że nawet w trakcie pozyskiwania oferty stażu, a co za tym idzie też oferty pracy to zdecydowanie chyba lepiej umiem negocjować warunki zatrudnieniowe no i uzyskuję przez to zamierzony efekt zatrudnieniowy, tak że naprawdę szkolenie było rewelacyjne.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

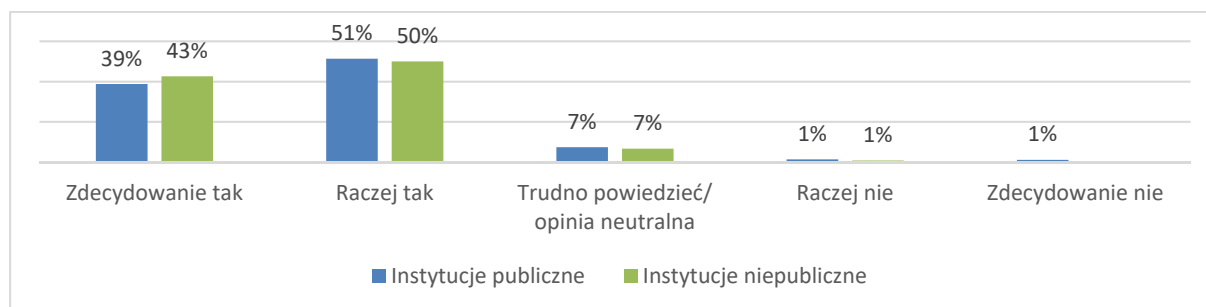
91% badanych uczestników szkoleń oceniło, że udział w szkoleniu wpłynął korzystnie na efektywność wykonywanej przez nich pracy

Do tego samego aspektu odniesiono się podczas badania ankietowego uczestników szkoleń. Respondentów zapytano bowiem o to, czy w ich opinii po udziale w tej formie wsparcia, zrealizowanej w ramach Działania 2.4 PO WER, wzrosła efektywność wykonywanej przez nich pracy. Aż 91% badanych potwierdziło, że ich zdaniem nastąpił tego rodzaju wzrost (N=568), w tym 40% oceniło,

że był on zdecydowany (N=251). Łącznie jedynie 2% ankietowanych uznało, że nie zaobserwowało podobnego wpływu szkolenia na wykonywaną przez siebie pracę zawodową.

Jak pokazały uzyskane wyniki, nieznacznie częściej wzrost efektywności własnej pracy po udziale w szkoleniach zauważali przedstawiciele niepublicznych służb zatrudnienia – w ich przypadku zależność tego rodzaju odnotowało łącznie 93% ankietowanych, w porównaniu do 90% badanych przedstawicieli publicznych instytucji rynku pracy.

Wykres 3. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Czy Pana/i zdaniem po udziale w szkoleniu wzrosła efektywność Pana/i pracy?”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI z uczestnikami projektów szkoleniowych (N=622).

Badani deklarowali, że w przyszłości bardzo chętnie ponownie skorzystaliby ze wsparcia szkoleniowego, w tym:

- 75 osób stwierdziło, że chciałoby wziąć udział w każdym możliwym szkoleniu,
- 33 osoby chciałyby wziąć udział w podobnym projekcie, jak miało to miejsce w projekcie zrealizowanym w ramach Działania 2.4 PO WER,

- 15 osób wyraziło chęć skorzystania z kursów zawodowych.

6.4.3. Informacja o zawodach

Pytanie badawcze: Jak PSZ, pracownicy IRP innych niż PSZ oceniają opracowaną informację o zawodach?

Model informacji o zawodach został opracowany przede wszystkim w oparciu o pracę szeregu ekspertów, w tym branżowych, którzy pracowali w specjalnie utworzonych zespołach zadaniowych. Aby jak najlepiej dostosować narzędzie do potrzeb grupy docelowej stworzono m.in. koncepcję badań monitorujących wykorzystanie opisów informacji o zawodach, za ich pomocą pytano np. o to jak przedstawiciele grupy docelowej oceniają przydatność poszczególnych elementów informacji o zawodach dla instytucji oraz jej klientów, jak postrzegają nową formułę opisu zawodów funkcjonujących na rynku pracy.

Wyniki uzyskane przez realizatora projektu pokazały, że **interesariusze (zarówno podmioty publiczne, jak i niepubliczne) bardzo wysoko ocenili przydatność IoZ**. Zauważono np., że stworzona platforma jest **bardzo wygodna i intuicyjna, że łatwo wyszukiwać na niej potrzebne informacje**. Zwrócono też uwagę na to, że z zamieszczonych opracowań mogą korzystać również osoby bezrobotne, poszukujące pracy oraz stojące przed wyborem zawodu czy kierunku studiów. **Bardzo dobrze oceniono także nową formułę, w jakiej przedstawiono informacje nt. poszczególnych zawodów**. Za szczególnie użyteczne elementy uznano wówczas: zadania zawodowe i wymagane kompetencje, opis zawodu, odniesienie do sytuacji zawodu na rynku pracy i możliwość doskonalenia zawodowego.

Jak wynika z badania jakościowego przeprowadzonego w ramach projektu – listę zawodów uznano za wystarczającą, a opisy za dostatecznie szczegółowe, dzięki czemu pracownicy IRP nie musieliby wykorzystywać innych źródeł informacji na ich temat. Dużą wartością były także:

- możliwość dokonywania uaktualnienia listy zawodów oraz ujednolicenia definicji poszczególnych zawodów czy wykonywanych zadań,
- bezpłatny charakter zamieszczonych danych,
- ogólnodostępny charakter zbioru.

6.4.4. Narzędzie do prognozowania popytu na pracę

Pytanie badawcze: Jak użytkownicy oceniają rozbudowane narzędzie prognozowania popytu na pracę? Jak użytkownicy oceniają narzędzie służące ocenie jakości usług PSZ?

Trzech przedstawicieli PUP podczas wywiadów IDI potwierdziło, że w swojej pracy wykorzystuje opracowane narzędzie prognostyczne, ponieważ pozwala im ono na szybkie zdobycie potrzebnych informacji, dwie kolejne zadeklarowały, że planują jego wykorzystanie w ramach działań zawodowych realizowanych w 2023 roku. Użytkownicy nowego narzędzia prognostycznego, którzy wzięli udział w badaniu **pozytywnie oceniali jego dostępność i jakość przygotowywanych analiz**. Podkreślali

również, że narzędzie to oceniają jako bardzo użyteczne i skuteczne, odpowiadające na ich oczekiwania i potrzeby.

Z kolei podczas wywiadów grupowych odbiorcy odnieśli się również do oceny efektów szkolenia, podczas którego mieli zapoznać się ze sposobem wykorzystania nowego narzędzia prognostycznego. Podkreślili wówczas, że **poziom merytoryczny szkolenia był bardzo wysoki**, a zdobyta przez nich wiedza **umożliwiła im skuteczne wykorzystywanie omawianego rozwiązania**. Potwierdziły to także osoby uczestniczące w wywiadach indywidualnych, które podkreślały duże znaczenie tego rodzaju wsparcia, m.in. ze względu na możliwość wymiany spostrzeżeń i doświadczeń z pracownikami innych podmiotów. Oznacza to, że zrealizowany projekt pozwolił na skierowanie do grupy docelowej **kompleksowego wsparcia, tj. stworzono użyteczne narzędzie i jednocześnie przygotowano odbiorców do jego wykorzystania**.

6.4.5. Metodologia efektywności zatrudnieniowej

Pytanie badawcze: Jak grupa docelowa ocenia opracowaną metodologię efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 m-cy od zakończenia działań urzędu pracy?

Analiza dokumentacji projektowej pokazała, że jednym z pierwszych zadań, jakie zrealizowano było **kompleksowe badanie wśród PSZ**, mające na celu pogłębienie wiedzy na temat problemów związanych z monitorowaniem efektywności PSZ i potrzeb wybranych grup docelowych, a także specyfiki regionalnych rynków pracy, w tym ich różnicowania oraz typologii. Po opracowaniu modelu wdrożono go w 16 PUP w celu przeprowadzenia pilotażu narzędzia, a następnie **zrealizowano dodatkowe badanie ewaluacyjne na etapie sprawozdawczym**. Objęto nim publiczne IRP, które przed badaniem miały możliwość udziału w szkoleniach dotyczących wykorzystania przygotowanej metodologii.

Biorąc pod uwagę wysoki poziom zaangażowania grupy docelowej przez realizatora projektu należy przyjąć, że **z punktu widzenia PSZ narzędzie charakteryzowało się dużą użytecznością, ale również adekwatnością**, ponieważ realizator zadbał o to, aby w swoich pracach uwzględnić wszelkie uwagi pojawiające się ze strony interesariuszy.

Podczas wywiadów grupowych wysoko ocenione zostały także efekty wsparcia uzyskane w ramach szkolenia z zakresu wykorzystania metodologii pomiaru efektywności długofalowej. Podkreślano wówczas, że **stworzone narzędzie pozwala na bardzo szczegółowe przeanalizowanie sytuacji każdej osoby, która korzysta z usług urzędu pracy w zakresie aktywizacji zawodowej, co stanowi duże wsparcie w procesie planowania kolejnych działań skierowanych do takich klientów**. Samo szkolenie spotkało się z dużym zainteresowaniem ze strony pracowników PSZ, chociaż prowadzono je na etapie, w którym metodologia ta nie stanowiła jeszcze obowiązkowego narzędzia pracy w przypadku tych instytucji.

Szkolenie to pomogło nam zrozumieć sposób, mechanizm naliczania tego sprawozdania. Łatwiej nam było później po tym szkoleniu sprawdzić możliwość

pobierania tych danych. Na tym szkoleniu właśnie miałyśmy wiedzę skąd i jakie te dane powinny być do tego sprawozdania pobierane. Dostaliśmy również takie materiały, gdzie później przy naliczaniu i weryfikowaniu tego sprawozdania, mogłyśmy sobie sięgnąć i przypomnieć.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Wnioski częściowe

Na podstawie wypowiedzi badanych, którzy stanowili grupę docelową wsparcia realizowanego w ramach Działania 2.4 PO WER należy przyjąć, iż bardzo dobrze oceniali oni uzyskane rezultaty wdrożonych projektów. Należy przy tym podkreślić, że rozwiązania stworzone w ramach interwencji były wypracowywane przy aktywnym udziale przedstawicieli publicznych i niepublicznych IRP – realizatorzy włączali przedstawicieli grupy docelowej w tworzenie opisywanych narzędzi czasami już na etapie przygotowywania wstępnej diagnozy potrzeb lub w ramach testów przygotowywanych rozwiązań – np. w ramach badań ankietowych czy wywiadów jakościowych. Po przeanalizowaniu uwag przekazywanych przez pracowników IRP, rozwiązania te były modyfikowane w taki sposób, aby maksymalnie zwiększyć ich skuteczność i użyteczność dla interesariuszy.

Na podstawie wypowiedzi odbiorców wsparcia można również wskazać, iż najlepszym sposobem na nauczenie się wykorzystania nowych narzędzi służących modernizacji IRP jest realizacja szkoleń dla ich potencjalnych użytkowników. Istotnym aspektem jest tu bowiem możliwość zadawania pytań i rozwiewania ewentualnych wątpliwości bezpośrednio ze specjalistą, a nie jedynie poprzez poszukiwanie niezbędnych informacji w dostarczonych materiałach czy instrukcjach.

6.5. Bariery oraz braki w realizowanych obszarach wsparcia

6.5.1. Dostępność szkoleń

Pytanie badawcze: Jaka była dostępność szkoleń i jakie były bariery w dostępie do szkoleń, z punktu widzenia uczestników? Jeśli wystąpiły bariery w dostępie do szkoleń, to z czego wynikają?

Podczas badania ilościowego ankietowani zapytani o problemy związane z ograniczoną dostępnością szkoleń, które realizowano w ramach Działania 2.4 PO WER, w zdecydowanej większości ocenili, że nie zauważyli żadnych tego rodzaju ograniczeń (98% odpowiedzi, 611 osób). Na problemy w tym zakresie zwróciło uwagę tylko 3% badanych (N=11).



97% ankietowanych uczestniczących w szkoleniach w ramach Działania 2.4 PO WER nie zauważyło żadnych barier w dostępie do tej formy wsparcia

Nadmienione powyżej ograniczenia związane z dostępnością szkoleń to:

98% badanych uczestników projektów szkoleniowych potwierdziło, że nie zauważyło żadnych braków w ofercie wsparcia szkoleniowego



- ograniczenia wynikające ze zdalnej formy szkolenia,
- ograniczenia wynikające z miejsca zamieszkania badanych,
- ograniczona oferta szkoleń.

Również uczestnicy projektów szkoleniowych, którzy wzięli udział w wywiadach indywidualnych oraz grupowych w większości nie identyfikowali żadnych barier w dostępie do zrealizowanego wsparcia. Zdarzały się natomiast wskazania, w których podkreślano, że szkolenia dostosowane były do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Część odbiorców wsparcia deklarowała jednak, że informacje o możliwości udziału w szkoleniu nie były wystarczająco promowane, w związku z czym nie docierały do wszystkich podmiotów, które mogły być nimi zainteresowane. Taka sytuacja mogłaby częściowo tłumaczyć problemy z rekrutacją zgłaszane przez niektórych z realizatorów projektów. Jeden z respondentów zwrócił też uwagę na fakt, że o ile organizatorzy wsparcia zapewnili jego wysoką dostępność, to pracodawca nie zezwalał pracownikom na udział w większej liczbie szkoleń.

Łatwo było się dostać [na samo szkolenie], tylko, że informacje docierały nie do wszystkich osób, które mogłyby być potencjalnymi odbiorcami takich szkoleń. [...] To była jedyna informacja o realizacji tego typu szkolenia, która do nas [...] dotarła.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

Ze strony samej instytucji organizującej szkolenia, to nie zauważyłam żadnych problemów, które by wpłynęły na dostępność. Natomiast ponieważ pracuję w tzw. budżetówce, a ona się rządzi trochę swoimi prawami, no to siłą rzeczy musiałam się dostosować i np. byłam zainteresowana dwoma szkoleniami, no ale mogłam z przyczyn organizacyjnych w pracy wybrać tylko jedno. I to było moje ograniczenie, że mój pracodawca pozwalał jednej osobie skorzystać z jednego szkolenia. No to wybrałam to po prostu to, które bardziej chciałam.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Respondentów poproszeni zostali także o wskazanie problemów, jakie pojawiły się w trakcie projektu oraz opisanie rozwiązań, które pozwoliły rozwiązać te problemy, a także działań, które mogłyby zminimalizować ryzyko ich wystąpienia w przyszłości. Badani w zdecydowanej większości stwierdzili, że nie identyfikowali żadnych problemów. Tylko jedna osoba oceniła, iż takim problemem był brak informatyków w urzędzie, w którym była zatrudniona, co skutkowało tym, iż nie miała ona możliwości sprawnego i szybkiego rozwiązania trudności technicznych, jakie wystąpiły podczas generowania sprawozdania przygotowanego przez nią w ramach szkolenia.

Uczestników szkoleń podczas badania CATI zapytano również o to, czy zauważyli jakiegokolwiek braki w zakresie uzyskanego wsparcia szkoleniowego. W tym przypadku twierdząco na zadane pytanie odpowiedziało 2% ankietowanych (10 osób). Wymienili oni przy tym:

- brak szkoleń miękkich,
- brak kursów zawodowych,
- zbyt rozbudowaną część teoretyczną, a za małą praktyczną,
- ograniczenie przestrzeni na pytania, otwarte problemy, studia przypadków.

W podobny sposób wypowiedziała się większość uczestników wywiadów IDI. Tylko jeden przedstawiciel urzędu pracy stwierdził, że zauważył na tym polu jakieś braki. Wskazał przy tym na brak systematyczności w realizowanym wsparciu. W jego opinii ważnym aspektem byłoby cykliczne realizowanie szkoleń, a także aktualizacja wiedzy w obszarze legislacyjnym, bowiem obecnie, w związku z przybyciem obywateli Ukrainy, pojawiły się dodatkowe kwestie multikulturowe, którymi dotychczas EURES się nie zajmował. Tego rodzaju charakter wsparcia niejako różni się z interwencyjnym charakterem działań realizowanych w ramach Programu. Pozostali respondenci jednoznacznie stwierdzili, że nie zidentyfikowali żadnych braków w zakresie uzyskanego wsparcia szkoleniowego, a wszelkie wątpliwości, jakie mieli oni podczas prowadzonych zajęć, były na bieżąco wyjaśniane.

6.5.2. Zidentyfikowane bariery w realizacji projektów oraz wdrożone działania zaradcze

Pytanie badawcze: Czy w wyniku realizacji projektów w ramach Działania 2.4 PO WER napotkano na bariery w ich realizacji albo zdiagnozowano ewentualne dodatkowe braki w poszczególnych obszarach wsparcia, a jeśli tak to jakie?

Pytanie badawcze: Jakie działania/rozwiązania podjęto lub należałoby podjąć w celu ograniczenia zdiagnozowanych barier?

Analiza wyników badania z realizatorami projektów wskazuje, że proces wdrażania wsparcia nie obył się bez wystąpienia pewnych trudności, które w mniejszym lub większym stopniu wpływały na możliwość realizacji interwencji. Napotykane bariery przedstawione zostały w podziale na poszczególne typy projektów, wraz ze wskazaniem ewentualnych działań naprawczych, (jeśli były podejmowane).

W przypadku **projektu typu 1**. opracowanie modelowych procedur działań IRP w zakresie współpracy z pracodawcami podczas realizacji nie napotkano większych problemów z perspektywy realizatorów projektów. Jediną, wskazaną kwestią było podejście pracodawców do publicznych służb zatrudnienia, ponieważ znaczna ich część nie nawiązywała takiej współpracy. Prawdopodobnie związane było to z brakiem wiedzy na temat działalności PSZ i brakiem kontaktu z tymi podmiotami.

W przypadku **projektów typu 2.**, skoncentrowanych na realizacji działań szkoleniowych, do problemów napotkanych podczas wdrażania zaplanowanego wsparcia należały m.in. problemy z rekrutacją uczestników szkoleń, z uwagi na niechęć dyrekcji poszczególnych podmiotów co do zwalniania pracowników z codziennych obowiązków na potrzeby ich udziału w projekcie. Dotyczyło to zwłaszcza tych urzędów, gdzie tematyką szkoleń mogła być zainteresowana większa liczba osób zatrudnionych. Istotne okazało się przy tym wsparcie ze strony Ministerstwa, które mobilizowało

poszczególne placówki do kierowania swoich pracowników do udziału w szkoleniach. Ponadto konieczne było wydłużenie okresu realizacji projektu oraz prowadzenie dodatkowych szkoleń, rozłożonych tak, by zapewnić potencjalnym uczestnikom jak najlepszy dojazd.

Problemem była rekrutacja, [...] ponieważ dyrekcje urzędów pracy nie chciały puszcząć swoich pracowników na szkolenia. Po prostu twierdzili, że ci urzędnicy muszą być w tym czasie w pracy, a nie na szkoleniu. W szczególności, jeżeli gdzieś tam [...] wskazywało się, że EURES na przykład zajmowało się 12 osób, to znaczy każdy miał wpisane [w swoje obowiązki] usługi EURES-owe, no to w tym momencie wiadomo, że tych 12 ludzi na szkolenie po prostu nie pojedzie [...].

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Kolejną z barier identyfikowanych przez realizatorów działań szkoleniowych była niechęć samych potencjalnych uczestników do możliwości skorzystania ze wsparcia, w tym z uwagi na konieczność dojazdu na miejsce szkolenia. Problemem w tym zakresie była również nieobecność części zadeklarowanych wcześniej uczestników na szkoleniach, co blokowało możliwość udziału tym osobom, które nie mogły skorzystać ze wsparcia z uwagi na ograniczoną liczbę miejsc. W związku z napotkanym problemem starano się uczulać uczestników wsparcia, by z wyprzedzeniem informowali o swojej nieobecności na szkoleniu.

[...] barierą było to, że uczestnicy się nie pojawiali na szkoleniach, [...] więc blokowali [dostęp do wsparcia] osobom, które bardzo się chciały dostać na dane szkolenie.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

W przypadku **projektu obejmującego rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji (projekt typu 3.)**, istotnym problemem, na jaki natrafiono podczas wdrażania zaplanowanych działań, jak i po udostępnieniu opracowanych informacji, były różnice w definiowaniu i postrzeganiu części zawodów czy obowiązków danego pracownika przez poszczególne podmioty/instytucje.

Jak na tysiąc zawodów, które opisywaliśmy, to powiedziałbym, że dużo takich konfliktów nie ma, ale w kilku przypadkach to one były nawet mocno opierające się o jakieś wysokie agendy, skargi do ministra itp.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Istotną barierą dla realizacji projektu było ponadto opóźnienie momentu rozpoczęcia jego wdrażania, przy równoczesnej konieczności trzymania się sztywnych, ustalonych wcześniej terminów. Skutkowało to koniecznością przyspieszenia realizacji części zaplanowanych działań lub skrócenia czasu przeznaczanego na ich realizację. Choć problem ten ostatecznie nie wpłynął na efektywność

zrealizowanego wsparcia, stanowił znaczne utrudnienie dla jego realizatorów. Tym bardziej, że nie wszystkie elementy wsparcia były zależne od osób odpowiedzialnych za wdrożenie projektu, jak np. procedury wyboru wykonawców. W ramach interwencji angażowano bowiem ok 7 000 ekspertów zewnętrznych, z których większość wybierano w trybie konkurencyjnym. Z uwagi na niszowy charakter działalności części z ekspertów, konieczne było ponadto ponawianie naborów.

[...] samo rozstrzygnięcie konkursu na wybór partnerstwa trwało od momentu ogłoszenia do podpisania umowy ponad rok, [...] a terminy były wpisane na sztywno. Pierwotnie miał projekt trwać prawie trzy lata. Ostatecznie mieliśmy dwa lata na jego realizację. [...] nie wszystko daje się wykonywać równolegle przez rzucenie na odcinek większych sił, tego nie da zrobić, bo myśmy mieli konkretne etapy, które trzeba było najpierw skończyć, jakiś tam etap przygotowywania metodologii. Dopiero jak się przygotowuje się metodologię, można przystąpić do opracowywania pilotażowych opisów itd. Czyli pewnych rzeczy nie można było przeskoczyć.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

W opinii respondenta uczestniczącego w wywiadzie pogłębionym, w przyszłości konieczne byłoby zapewnienie realizatorom większej elastyczności w zakresie realizacji wsparcia, tak, by zgodnie z bieżącym zapotrzebowaniem mogli oni przyspieszać lub przekładać wdrażanie poszczególnych elementów interwencji.

Dzisiaj wiedzielibyśmy, że trzeba jak najszybciej ogłaszać postępowania wszystkie konkurencyjne. Nie czekać na kolejne etapy, tylko ogłaszać jak najszybciej na wszystko i później ewentualnie przerzucać niektóre zawody, opisy na później, tam, gdzie nie udało się wyłonić jeszcze ekspertów. Krótko mówiąc, to by trzeba było troszeczkę sobie inaczej zorganizować, bez takiej sztywności, co jest w którymś etapie.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Kolejnym z identyfikowanych ograniczeń były różnice między kwotami określonymi przez UE jako koszty maksymalne, a faktycznymi standardami rynkowymi. Rozbieżności w tym zakresie ograniczały możliwości realizacji zaplanowanych działań, utrudniając znalezienie odpowiednich, atrakcyjnie zlokalizowanych lokali czy wymuszając zaangażowanie środków własnych na rzecz realizacji zaplanowanych działań.

Mieliśmy wytyczne, m.in. maksymalnie za ile można wynająć salę i zapłacić za catering [...], a musieliśmy robić w każdym województwie seminaria regionalne.

Potem się okazało, że oczywiście jest to niemożliwe, żeby w tym budżecie cokolwiek znaleźć.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Trudnościami identyfikowanymi w ramach **projektu typu 4., dotyczącego rozbudowy nowego narzędzia prognostycznego** zgodnie z deklaracjami jego realizatora, były opóźnienia wynikające z wystąpienia pandemii COVID-19 i wprowadzenia przez rząd obostrzeń służących ograniczeniu stopnia rozprzestrzeniania się choroby oraz późniejszy konflikt rosyjsko-ukraiński. Co więcej, z uwagi na konieczność wykorzystania jak najaktualniejszych danych prognostycznych, w przypadku nieuwzględnienia wspomnianych czynników lub niewłaściwego oszacowania ich oddziaływania na rynek pracy, prognozy mogły okazać się niewiarygodne.

[...] my prognozujemy, prognozujemy na podstawie danych historycznych w perspektywie roku 2050. Więc podstawowym problemem była wiarygodność prognoz i próba oceny, w jaki sposób te wydarzenia, które miały ogromne znaczenie dla gospodarki, zmienią też charakter prognoz, zmienią ich przydatność w dłuższej perspektywie. To jest na pewno bardzo duże wyzwanie, z którym musieliśmy się zmierzyć i którego nie jesteśmy też do końca w stanie na tym etapie jeszcze zweryfikować, bo chyba nikt nie jest w stanie zweryfikować, jak zmieni się nasz rynek pracy pod wpływem np. przyływu osób z Ukrainy.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

W ramach **projektu dotyczącego opracowania metodologii i wdrożenia monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych (projekt typu 7.)**, identyfikowane problemy dotyczyły sfery informatycznej, a dokładniej – czasochłonnego procesu aktualizowania programu Syriusz. Wśród zidentyfikowanych problemów należy także wskazać pandemię COVID-19, która uniemożliwiła realizację zaplanowanych szkoleń w formie stacjonarnej. Identyfikowane problemy dotyczyły sfery informatycznej, ale również pandemia i ograniczenia związane z realizacją szkoleń w zaplanowanej formie. Na bieżąco kontaktowano się jednak z MRiPS i podejmowano działania służące z jednej strony udoskonaleniu programu, z drugiej z kolei, umożliwiające realizację założonych zadań, w tym wydłużenie okresu realizacji projektu oraz prowadzenie szkoleń w formie zdalnej. Dzięki wysokiemu poziomowi współpracy z Ministerstwem napotykanne trudności nie przełożyły się zatem na niższą skuteczność interwencji.

W przypadku **projektu typu 8. Opracowanie i wdrożenie narzędzi służących ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia, tj. zindywidualizowanej obsługi klientów, uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców** w ostatnim wniosku o płatność zwrócono uwagę na dwie trudności, jakie wystąpiły podczas jego realizacji. Pierwsza z nich dotyczyła trudności związanych z procesem diagnostycznym, a dokładniej konieczności zmiany pierwotnie założonej koncepcji doboru próby w przypadku wywiadów indywidualnych, które częściowo zastąpiono wywiadami swobodnymi, obserwacjami oraz analizą danych wtórnych. Wskazywano przy tym, że zastosowana

zmiana nie wpłynęła negatywnie na pozyskany materiał analityczny, który miał być wykorzystany do przygotowania narzędzia.

Drugie utrudnienie, które skutkowało zmianą w zakresie finansowo-rzeczowym projektu (w tym przeniesieniem kosztów czy zmianami dotyczącymi zakładanych wskaźników), był brak decyzji departamentu merytorycznego MRiPS²⁷ w odniesieniu do zakresu i charakteru szkoleń dla pracowników instytucji. Skutkowało to brakiem możliwości realizacji jednego z planowanych zadań, z uwagi na zbliżający się termin zakończenia projektu. W związku z powyższym realizator, oprócz przygotowania podręcznika szkoleniowego zdecydował się na stworzenie specjalnego filmu instruktażowego, stanowiącego jego uzupełnienie i oba produkty przekazał do PSZ. Jak zaznaczono we wniosku – usunięcie zadania szkoleniowego nie wpłynęło na realizację głównych celów projektu.

Z kolei przedstawiciele grupy docelowej podczas wywiadów jakościowych w zdecydowanej większości stwierdzili, że nie zidentyfikowali żadnych problemów w trakcie udziału w projektach.

Nieliczni badani zwrócili uwagę na takie trudności jak:

- problem językowy oraz bariery psychologiczne związane z tym, że respondentka była obywatelką innego kraju, ale dodała, że ograniczenia te bardzo szybko minęły i wszystkie problemy były na bieżąco rozwiązywane,
- organizowanie szkoleń w okresie wakacyjnym, co kolidowało z osobistymi planami urlopowymi,
- bardzo rozbudowany system druków niezbędnych do wypełnienia i krótki czas na dopełnienie formalności – tu respondenci wskazali, że warto byłoby zmodyfikować sposób przesyłania dokumentów i ich podpisywania, tak, by wszystkie formalności można było załatwić drogą elektroniczną,
- częste powielanie w formularzach tych samych pytań, tylko w niewielkim stopniu inaczej sformułowanych (są to jednak niezbędne tzw. „pytania sprawdzające”, weryfikujące rzetelne podejście do wypełnianego kwestionariusza).

Wnioski częściowe

W wyniku realizacji projektów w ramach Działania 2.4 PO WER napotkano na pewne problemy, jednak zdecydowaną większość z nich udało się pokonać. Do zidentyfikowanych trudności można zaliczyć m.in.: problemy z rekrutacją uczestników szkoleń, opóźnienie rozpoczęcia realizacji projektu lub wdrażania poszczególnych zadań (m.in. ze względu na problemy formalne, pandemię COVID-19 czy wojnę rosyjsko-ukraińską). Zgodnie z przeprowadzoną analizą opisane bariery nie miały znacznego wpływu na skuteczność wdrożonych przedsięwzięć.

Jeśli chodzi o ewentualne braki w obszarach wsparcia to zdiagnozowano je wyłącznie w przypadku projektów szkoleniowych, przy czym zidentyfikowało je tylko 2% ankietowanych. Zaliczono do nich np. brak miękkich elementów szkolenia oraz zbyt mało rozbudowaną część praktyczną.

²⁷ Wówczas Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (jak podano we wniosku).

6.6. Nieoczekiwane efekty projektów zrealizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER

Pytanie badawcze: Jak można wskazać nieoczekiwane efekty interwencji?

Podczas wywiadów IDI realizatorów projektów, zapytano o to, czy realizacja poszczególnych przedsięwzięć przyczyniła się do uzyskania przez nich nieplanowanych efektów. Większość z nich nie zidentyfikowała tego rodzaju dodatkowych rezultatów, część jednak wymieniła takie korzyści, jak:

- wzrost obecności IRP, których pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, w mediach społecznościowych,
- rozwój zakresu usług świadczonych przez część podmiotów objętych projektem szkoleniowym, dzięki podniesieniu poziomu/nabyciu nowych kompetencji i/lub kwalifikacji ich pracowników, a co za tym idzie – poprawie możliwości świadczenia wysokiej jakości usług klientom placówki,
- nawiązanie współpracy z nowymi podmiotami rynku pracy,
- zmiana charakteru komunikatów publikowanych przez pracowników IRP, którzy brali udział w szkoleniach.

[...] urzędnicy przestali pisać tylko treści urzędowe, typu „uprasza się” albo „zwraca się uwagę”. One były bardziej personalnie kierowane, mniej oficjalne, język stał się cieplejszy, bardziej przystępny [...] w wielu urzędach pracy.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 PO WER.

Uczestników badania ankietowego poproszono z kolei o wskazanie, czy dzięki udziałowi w projektach szkoleniowych uzyskali jakieś indywidualne (nieoczekiwane przez siebie) rezultaty. Taką sytuację potwierdziło 5% badanych (32 osoby). Wskazali oni przy tym takie efekty, jak:

- nowa wiedza i umiejętności,
- kontakt z młodymi osobami,
- poznanie nowych technik marketingowych, pomocnych w kontakcie z klientem oraz docieraniem do pracodawców,
- rozwiązywanie trudnych przypadków dotyczących osób z wyjątkowym problemem w znalezieniu pracy,
- umiejętność motywowania bezrobotnych do podjęcia pracy,
- większa cierpliwość,
- skuteczniejsze uzyskiwanie informacji,
- brak oporów przed rozmowami telefonicznymi,
- większa komunikatywność.

Również podczas wywiadów indywidualnych uczestnicy projektów zwrócili uwagę na nieoczekiwane efekty, jakie odnieśli dzięki skorzystaniu ze wsparcia w ramach Działania 2.4 PO WER. Skupiono się

w tym przypadku na nawiązaniu licznych kontaktów z przedstawicielami publicznych i niepublicznych IRP oraz wymianę dobrych praktyk i doświadczeń z pozostałymi uczestnikami szkoleń.

[W ramach szkolenia] pozyskaliśmy nowe informacje, wymieniliśmy doświadczenia między sobą, bo na tym szkoleniu osoby z różnych instytucji z UP i z NGO, które zajmują się aktywizacją zawodową. Więc była też okazja do wymiany ze sobą doświadczeń.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

O dodatkowe rezultaty zapytano także podczas badania FGI. Respondenci w większości stwierdzili jednak, iż nie są w stanie wskazać takich efektów, według nich wszystko przebiegało zgodnie z planem. Kilka osób stwierdziło, że za efekt, którego nie zakładali przed przystąpieniem do projektu, można uznać (podobnie jak wskazywano podczas IDI) rozbudowanie sieci kontaktów zawodowych oraz wymianę doświadczeń z pracownikami innych podmiotów, co sprzyjało w ich ocenie podnoszeniu efektywności wykonywanych przez nich zadań.

Jeden z respondentów za wartość dodaną szkolenia z zakresu technologii informacyjnych uznał natomiast możliwość zapoznania się z repozytoriami, bazami danych i przydatnymi linkami, które dotychczas nie były przez niego wykorzystywane.

Kolejnym rezultatem dodatkowym była także możliwość poznania innych funkcjonalności czy sposobów wykorzystania narzędzi, które były wcześniej wykorzystywane przez respondentów w pracy, jednak w ograniczonym zakresie.

Ja wiem, że ja gromadziłam bardzo dużo różnych narzędzi i czasami jest tak, że inaczej przedstawione narzędzie, które było mi już długo znane, można było wykorzystać w nieco inny sposób, albo w nieco inny sposób było przedstawione i na przykład zobaczyć, jak reaguje też grupa na to narzędzie takie, które później można wykorzystać w pracy.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Respondenci zauważyli ponadto, że nieoczekiwanym, ale ważnym efektem osiągniętym w trakcie realizacji projektu, była m.in. możliwość bezpośredniego poznania innych środowisk pracy, dzięki wyjazdom na różnego rodzaju szkolenia. Szkolenia wyjazdowe pozwalały także uzyskać swoisty dystans do dotychczasowych obowiązków zawodowych. Dzięki temu po zakończeniu szkolenia pracownicy z większym zaangażowaniem wracali do wykonywania codziennych zadań z zakresu doradztwa oraz pośrednictwa pracy.

Ponadto jedna z respondentek stwierdziła, że efektem dodatkowym, nieoczekiwanym jest odkrywanie u uczestników szkoleń nieznanych wcześniej kompetencji.

Na przykład jedna dziewczyna sobie super radzi z obsługą social mediów. Czy to Instagramem czy z Facebookiem – to absolutnie nie było w zakresie jej obowiązków. Gdzieś to zupełnie wyszło przez przypadek i to mnie zaskoczyło, z jaką lekkością i łatwością ona poprowadziła sobie takie dodatkowe zadania, które mnie trudniej byłoby zrealizować niż jej to przyszło zrobić. Tak że są takie niespodziewane, fajne efekty.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Wnioski częściowe

Badanie wykazało, że w przypadku części projektów uzyskano nieplanowane pozytywne efekty, do których, w przypadku realizatorów, zaliczono np.: wysoki poziom zainteresowania udziałem w szkoleniach, rozwój zakresu usług świadczonych przez część podmiotów objętych wsparciem w ramach projektu, nawiązanie współpracy z nowymi podmiotami rynku pracy.

Z kolei z punktu widzenia uczestników wartością dodaną były m.in.: nawiązanie licznych kontaktów z przedstawicielami IRP, wymianę dobrych praktyk i doświadczeń z pozostałymi uczestnikami szkoleń, możliwość poznania nowych narzędzi pracy oraz innych funkcjonalności czy sposobów wykorzystania narzędzi, z których dotychczas korzystano w ograniczonym zakresie.

6.7. Mocne strony wdrażanej interwencji

Pytanie badawcze: Jakie są mocne strony wsparcia w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy?

Realizatorzy projektów, którzy wzięli udział w wywiadach pogłębionych, zostali poproszeni o wskazanie mocnych stron wdrożonego wsparcia. Zaliczano do nich:

- podniesienie poziomu kompetencji i/lub kwalifikacji kluczowych i merytorycznych pracowników IRP,
- zapewnienie uczestnikom szkoleń przestrzeni dla wymiany dobrych praktyk i doświadczeń dotyczących pracy w IRP,
- szeroki zakres realizowanego wsparcia w zakresie tworzenia informacji o zawodach, pozwalający na późniejsze wykorzystanie opracowanych informacji na większą skalę,
- powszechność wykorzystania opracowanej metodologii monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych, tj. ujęcie w jego ramach wszystkich PUP,
- uwzględnienie w ramach metodologii monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych wskaźnika korygującego, pozwalającego na modyfikację efektywności danego podmiotu z uwagi na otoczenie, w jakim działa.

O wskazanie mocnych stron wsparcia poproszono również pracowników publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy uczestniczących w szkoleniach, z którymi zrealizowano badanie ilościowe.

Zgodnie z wypowiedziami respondentów do mocnych stron tych projektów należy zaliczyć przede wszystkim:

- doświadczony i zaangażowany zespół realizujący szkolenia (49%, N=304),
- doświadczony i zaangażowany zespół projektowy (46%, N=288),
- dobrze przygotowany program szkoleniowy (44%, N=275),
- terminową realizację zadań (41%, N=253).

Wykres 4. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Jakie były mocne strony tego projektu?”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI z uczestnikami projektów szkoleniowych (N=622).

Na podobne elementy zwrócili uwagę uczestnicy wywiadów indywidualnych, którzy do mocnych stron otrzymanego wsparcia zaliczali:

- dostępność wsparcia,
- opracowanie rozwiązań i narzędzi użytecznych z punktu wykonywanej przez nich pracy zawodowej,
- możliwość wymiany doświadczeń z pracownikami innych IRP,
- dopasowanie terminów szkoleń do potrzeb uczestników,
- realizację szkoleń w formie ćwiczeń/ wysołączenia teorii z praktyką,
- zapewnienie przestrzeni dla wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami szkoleń,
- przygotowanie prowadzących (ich dużą wiedzę i doświadczenie w zakresie tematyki szkolenia),
- realizację szkoleń w formie stacjonarnej,
- zapewnienie uczestnikom szkoleń dostępu do materiałów związanych z tematyką poruszaną w ramach spotkania,
- dobrą atmosferę szkoleń,

- wysoki poziom organizacji szkolenia,
- zróżnicowana tematyka szkoleń, dostosowana do potrzeb danego stanowiska,
- użyteczność szkoleń oraz ich dopasowanie do potrzeb uczestników i instytucji.

Do mocnych stron projektów odnieśli się również respondenci, z którymi przeprowadzono wywiady grupowe. Zwrócono w nich m.in. uwagę na bardzo dobre przygotowanie materiałów szkoleniowych oraz ich omówienie przed przejściem do praktycznej części zajęć, w trakcie której każdy z uczestników szkolenia mógł samodzielnie wykonać zadanie omówione w części teoretycznej.

Na początku była wyłuszczone cała ta metodologia – z czego to wynika, po co to sprawozdanie, czego dotyczy. Potem każdy z nas praktycznie miał własny komputer, naliczał to sprawozdanie od początku, rozbijane to też było na części pierwsze. I to było fajne.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Wśród mocnych stron wskazywali oni także:

- bardzo dobre przygotowanie merytoryczne prowadzących,
- bieżące rozwiązywanie wszystkich pojawiających się problemów oraz odpowiadanie na pytania uczestników szkoleń,
- stacjonarną formę szkoleń, umożliwiającą bezpośredni kontakt z innymi uczestnikami, co sprzyjało nawiązywaniu bliższych relacji i większej otwartości,
- sprawną organizację szkoleń,
- bardzo ciekawą ofertę szkoleniową.

Wnioski częściowe

Wyniki badania pokazały, że zarówno realizatorzy projektów, jak i grupa docelowa, która skorzystała ze wsparcia (przede wszystkim uczestnicy projektów szkoleniowych) identyfikowali liczne mocne strony wdrożonych przedsięwzięć, do których zaliczyć można przede wszystkim: zaangażowanie zespołów projektowych oraz zatrudnionych specjalistów, wysoką dostępność wsparcia, przydatność (użyteczność) wdrożonych rozwiązań, wysoki poziom organizacji szkoleń.

6.8. Dobre i złe praktyki wsparcia realizowanego w ramach Działania 2.4 PO WER

Pytanie badawcze: Jak można wskazać dobre praktyki dotyczące realizacji wsparcia?

Realizatorzy projektów, którzy wzięli udział w badaniu IDI, poproszeni zostali o wskazanie dobrych praktyk dotyczących zrealizowanego wsparcia. Do wartych powielenia rozwiązań zaliczono:

- wysoki poziom skomunikowania realizatorów z uczestnikami wsparcia,

- wysoką jakość świadczonych usług szkoleniowych, w tym przygotowanie merytoryczne prowadzących,
- realizację szkoleń w miejscach dobrze skomunikowanych, pozwalających na sprawny dojazd wszystkich uczestników,
- opracowanie w ramach projektu szczegółowej metodologii tworzenia opisów informacji o zawodzie (w tym m.in. dedykowanego podręcznika), która może w przyszłości posłużyć do tworzenia nowych narzędzi lub modyfikowania obecnych,
- możliwość wykorzystania opracowanej w projekcie metodologii monitorowania efektywności zatrudnieniowej nie tylko przez IRP, ale również przez instytucje pomocy społecznej.

Z kolei analiza wypowiedzi przedstawicieli grup docelowych wsparcia, których udzielili oni podczas wywiadów indywidualnych pozwala zaliczyć do dobrych praktyk np.:

- dopasowanie zakresu tematycznego szkoleń do potrzeb ich uczestników,
- uwzględnienie w ramach działań szkoleniowych również praktyki (warsztaty, ćwiczenia),
- realizację szkoleń w formie stacjonarnej,
- dobry kontakt z organizatorem szkolenia,
- możliwość skorzystania wiedzy i doświadczenia prowadzącego,
- zapewnienie IRP dostępu do narzędzia pozwalającego na skuteczne prognozowanie popytu na pracę, podaży pracy i luki popytowo-podażowej,
- zapewnienie przestrzeni dla wymiany wiedzy i doświadczeń między uczestnikami projektu,
- zapewnienie uczestnikom dostępu do materiałów związanych z tematyką szkolenia.

[W ramach szkolenia mieliśmy możliwość] skorzystania z materiałów tematycznych i z uwag, osoby prowadzącej, która od dłuższego czasu zajmowała się pracą z osobami, które wymagają wsparcia na rynku pracy, są w trakcie wchodzenia na ten rynek pracy, albo powrotu po dłuższej przerwie.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

Z kolei podczas wywiadów FGI wśród dobrych praktyk zidentyfikowanych w ramach projektów przedstawiciele grupy docelowej wdrożonych przedsięwzięć wymienili m.in. wysoki poziom szkoleń, zarówno pod względem organizacyjnym, jak i merytorycznym, w tym szeroki wachlarz tematów oraz dostarczanie wielu użytecznych informacji, ale również tworzenie atmosfery sprzyjającej uczeniu się i nabywaniu nowych umiejętności, a nie skoncentrowanej wyłącznie na zdaniu egzaminu. Podkreślono także stosowanie w trakcie szkoleń bardzo ciekawych i pobudzających do aktywności ćwiczeń.

Szkolenie było bardzo logicznie prowadzone, bym powiedziała, że konsekwentnie, że po kolei ten problem był omawiany i jeżeli ktoś miał jakiś problem z czymś, to ta pani prowadząca nas nie odsyłała tylko po prostu na bieżąco wyjaśniała.

Całe szkolenie nastawione na wynik, a nie egzaminowanie albo kontrolowanie. No to z tych szkoleń, o których ja mówię, z mojego doświadczenia, były bardzo dobre takie psychologiczne klimaty. Co dało możliwość na luzie, ale skutecznie uczyć się czegoś nowego.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Za dobrą praktykę uznano także odpowiednio wczesne przesyłanie linków do spotkań online, dzięki czemu urzędowe systemy filtrowania poczty miały czas na sprawdzenie przesłanej korespondencji i przekierowanie jej do właściwego odbiorcy. Zwrócono też uwagę na dobrą praktykę, którą można określić mianem pozaformalnej komunikacji.

Dobrą praktyką to jest zwykły telefon. Pominięcie pewnej biurokracji. Zanim przyjdzie ta umowa, poleconym gdzieś tam to po prostu urzędnik zadzwonił: pani Agato już umowa tutaj jest wysyłana jest pani w biurze, nie jest pani na urlopie także taka komunikacja i praktyka, taka życzliwość, uprzejmość to na pewno też jest coś, co warto podkreślić i powielać.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Pytanie badawcze: Jakie można wskazać złe praktyki dotyczące realizacji wsparcia?

Realizatorzy projektów nie wskazywali, by w ramach wdrażanych działań wykorzystywali rozwiązania, które się nie sprawdziły.

Również odbiorcy wsparcia rzadko identyfikowali rozwiązania, które w ich opinii można by określić mianem nieskutecznych. Do rzadko pojawiających się wskazań należały:

- niedostosowanie zakresu informacji przekazywanych w ramach szkolenia do poziomu uczestników (poruszanie kwestii powszechnie znanych uczestnikom, brak przestrzeni na możliwość podjęcia innych tematów),
- niewielkie doświadczenie zawodowe osoby prowadzącej szkolenie w zakresie poruszanej tematyki,
- zmiany terminów szkoleń,
- brak dostępu do instruktażu pozwalającego nowym użytkownikom na zapoznanie się z opracowanym narzędziem.

Wśród złych praktyk uczestnicy wywiadów grupowych wymienili przede wszystkim realizację szkoleń w formie online oraz zbyt długi czas ich trwania, sięgający kilku godzin. Zgodnie z ich wypowiedziami, pomimo pewnych zalet, takie spotkania miały dla nich niższą wartość, niż szkolenia w formie stacjonarnej. Wynikało to m.in. z mniejszych możliwości integrowania się grupy oraz ograniczonych możliwości wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami. Ponadto szkolenia online organizowane w czasie godzin pracy były według nich mniej skuteczne, ponieważ pracownicy musieli jednocześnie wykonywać swoje obowiązki służbowe w urzędzie, co uniemożliwiało im aktywny udział w szkoleniu.

Kiedys mieliśmy możliwość wyjazdu i to bardzo dużo dało. To były kilkudniowe szkolenia, więc jeżeli nawet były jakieś bariery między uczestnikami projektu, to już pod koniec dnia czy kolejnego dnia już ludzie byli na siebie bardziej otwarci. Jeżeli się nie jedzie na szkolenie albo się ma szkolenie trzygodzinne online i na takim szkoleniu ma się wymienić doświadczenia jest to bardzo ciężkie, kiedy trzeba zmieścić się z materiałem przede wszystkim na tym szkoleniu. A jeszcze ta wymiana doświadczeń ma między pracownikami się tu zmieścić, jest to prawie niemożliwe.

Źródło: wywiad FGI z przedstawicielami grupy docelowej.

Jeden respondent stwierdził ponadto, że warto byłoby rozważyć mniej szczegółowy podział tematyczny szkoleń – niektóre zagadnienia były ze sobą na tyle spójne, że, w jego opinii, można było je zrealizować w ramach jednego szkolenia. Takie rozwiązanie byłoby korzystniejsze dla uczestników, ponieważ w krótszym czasie mogliby oni bardziej poszerzyć posiadaną przez siebie wiedzę oraz umiejętności zawodowe.

Wnioski częściowe

W ramach projektów wdrożonych dzięki realizacji Działania 2.4 PO WER zidentyfikowano wiele dobrych praktyk – zarówno z punktu widzenia realizatorów, jak i uczestników wsparcia, w tym np. wysoką jakość komunikacji pomiędzy realizatorami a odbiorcami wsparcia, wysoką jakość świadczonych usług szkoleniowych, m.in. uwzględnienie w nich elementów praktycznych oraz zapewnienie przestrzeni dla wymiany wiedzy i doświadczeń między uczestnikami projektów, opracowanie narzędzi dla IRP, które mogą być w przyszłości poddawane kodyfikacjom, dzięki czemu mogą być użyteczne w długiej perspektywie czasu.

Na złe praktyki wskazywali wyłącznie przedstawiciele grupy docelowej i tego rodzaju rozwiązań pojawiło się bardzo niewiele. Zaliczono do nich np. szkolenia w formie zdalnej, zbyt długi czas szkolenia czy też brak dostępu do instruktażu pozwalającego nowym użytkownikom na zapoznanie się z opracowanym narzędziem.

6.9. Rekomendacje dotyczące perspektywy finansowej 2021-2027

Pytanie badawcze: W jaki sposób można wykorzystać doświadczenia uzyskane w związku z realizacją Działania 2.4 PO WER przy planowaniu działań w ramach perspektywy finansowej 2021-2027? Czy w projektach zostały przedstawione rekomendacje odnośnie ewentualnych dalszych zmian, w tym zmian dotyczących rozwiązań prawnych i czy zostały wdrożone?

Zgodnie z analizą wywiadów pogłębionych z realizatorami projektów, dotychczasowe doświadczenia uzyskane w związku z realizacją interwencji Działania 2.4 PO WER można wykorzystać przy planowaniu działań w ramach perspektywy finansowej 2021-2027. Do aspektów, które powinny zostać ponownie uwzględnione/ zmienione należały:

- zwiększenie elastyczności w zakresie realizacji działań projektowych tak, by możliwe było bieżące i skuteczne reagowanie na pojawiające się trudności (np. wydłużanie czasu trwania/ przesuwanie części zaplanowanych działań czy zmiana kolejności realizowanych działań),
- kontynuacja wsparcia szkoleniowego, kierowanego do kluczowych i merytorycznych pracowników IRP, w tym w postaci szkoleń zdalnych, umożliwiających łatwy dostęp do prowadzonych działań, bez konieczności dojazdu na miejsce szkolenia,
- utrzymanie bezpłatności szkoleń,
- kontynuacja działań z zakresu opracowania informacji o zawodach tak, by uwzględnić w ich ramach wszystkie zawody i specjalności (projekt objął bowiem ok. 40% z nich),
- zapewnienie środków na utrzymanie opracowanego narzędzia prognostycznego, na administrowanie nim po zakończeniu realizacji projektu,
- realizacja interwencji skoncentrowanych na wsparciu IRP w zakresie informatyzacji (w tym zarówno wsparcia w zakresie wyposażenia placówek w wysokiej jakości sprzęt, jak i podnoszenia kompetencji w zakresie wykorzystania nowych technologii dla usprawnienia i udoskonalenia ich działalności, np. poprzez wprowadzenie usług świadczonych online),
- dalsze wykorzystywanie opracowanej w projekcie metodologii efektywności zatrudnienia, przy równoczesnej kontroli jakości danych dostarczanych przez PUP (np. poprzez wykorzystanie wystandaryzowanych dokumentów sprawozdawczych),
- umożliwienie realizatorom projektów uwzględnienia w ramach prowadzonych działań badania ewaluacyjnego, które realizowane byłoby w dłuższym okresie od zakończenia interwencji i pozwalałoby określić trwałość uzyskanych rezultatów oraz zidentyfikować potencjalne braki.

[...] to badanie miałyby też taki walor, że mogłoby wypracować jakieś rekomendacje, że może warto przeprowadzić jakieś szkolenia dotyczące tego, jak używać [opracowanych narzędzi]. Żeby się dowiedzieć, czy są jakieś bariery, co do tego, jak używać tych narzędzi, do czego są potrzebne lub jakieś dobre praktyki promować.

Źródło: IDI z realizatorami projektów w ramach Działania 2.4 Działania 2.4 PO WER.

Warto również odwołać się do wyników badania IDI z uczestnikami projektów. Odnosząc się do doświadczeń wyniesionych z udziału we wsparciu, jak również do zidentyfikowanych obecnie potrzeb reprezentowanej placówki, respondenci zgodnie deklarowali, że niezbędna jest kontynuacja wsparcia w postaci szkoleń kierowanych do IRP, które wydają się im szczególnie istotne, w świetle pandemii COVID-19 i wojny na Ukrainie, które wpłynęły na bardzo duże zmiany, jeśli chodzi o sytuację społeczno-gospodarczą Polski, w tym rynek pracy.

[...] przepisy się naprawdę zmieniły [...]. Czasami te przepisy się tak na siebie nanoszą, że my już później siedzimy w cztery osoby i nie wiemy co zrobić. Czasem jest to tak pogmatwane, bo są przepisy covidowe i specustawa i [ustalenia wynikające z] rozpętania się wojny [na Ukrainie]. [...] I czasami nie jest coś

doprecyzowane, więc warto się zawsze spotkać z kimś, kto szerzej się tym zajmuje, dłużej i może nam przedstawić, jak obecnie, na daną chwilę mamy postępować.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

Do obszarów szkoleń proponowanych przez odbiorców wsparcia należały m.in.:

- komunikacja oraz praca z klientem trudnym (w tym m.in. z osobami chorującymi psychicznie, uzależnionymi),
- wymagania formalne i prawne związane z rynkiem pracy oraz zmiany legislacyjne (w tym m.in. ustaw o zatrudnieniu wspieranym, o pomocy społecznej (w kontekście aktywizacji zawodowej), przepisów dotyczących zatrudniania cudzoziemców itp.),
- wykorzystanie nowych technologii w pracy placówek (np. realizacja części wsparcia w systemie online),
- obsługa podstawowych narzędzi pakietu Office używanych przez pracowników urzędów pracy,
- kursy językowe, w związku ze zwiększającą się liczbą klientów obcojęzycznych,
- zarządzanie projektami,
- najskuteczniejszych metod i technik stosowanych w doradztwie zawodowym,
- rozpisywania projektów służących pozyskaniu środków na wykorzystanie EURES, z uwagi na zmiany przepisów dotyczących wykorzystania sieci.

Do tej pory było tak, że byliśmy finansowani z Funduszu Pracy albo ze środków własnych, a teraz trzeba będzie pisać projekty, żeby tego typu środki na EURES pozyskiwać, więc na pewno szkolenia dotyczące tego jak pisać, realizować projekty by się przydały dla kadry EURES.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

Wśród innych rekomendacji badanych co do zakresu przyszłego wsparcia szkoleniowego należały przede wszystkim:

- realizacja szkoleń kierowanych (w tym zapewnienie dostępu do różnego typu materiałów i publikacji czy ćwiczeń dotyczących zagadnień związanych z ww. proponowanymi tematami szkoleń),
- szersze wykorzystanie działań w formie ćwiczeń i warsztatów oraz możliwości wymiany doświadczeń, przy ograniczeniu liczby godzin przeznaczonych na przekazywanie wiedzy teoretycznej,
- cykliczna realizacja szkoleń, która umożliwiłaby właściwe ugruntowanie niezbędnej wiedzy i umiejętności w obszarze poznanej problematyki,
- rozważenie możliwości wykorzystania elementów coachingu, umożliwiającego rozwój osobisty i personalny pracowników, który mógłby wpłynąć na podniesienie jakości i wydajności pracy oraz motywacji osób zatrudnionych w IRP,

- w miarę możliwości szkolenia powinny się odbywać w formie stacjonarnej i być prowadzone przez praktyków mających bardzo dobre rozeznanie w specyfice zadań realizowanych przez urzędy pracy,
- dostosowywanie zakresu tematycznego szkoleń do potrzeb uczestników (w tym konsultowanie problematyki poruszanej w ramach poszczególnych programów szkolenia bezpośrednio z instytucjami zainteresowanymi udziałem w tej formie wsparcia, a także zwiększenie elastyczności wsparcia).

[...] osoba, która prowadzi to szkolenie, powinna wsłuchiwać się w głos tłumu, modyfikować materiały, które przygotowała. Wiadomo, że fajnie się opierać takim schemacie, ale czasami ludzie są znużeni, znają te tematy, powielane treści stają się nudne. I fajnie podjąć jakiś temat kontrowersyjny, trudny, który tak naprawdę na co dzień nie jest podejmowany [...] np. kwestię tego, jak jest się postrzeganym jako osoba 30+ i 50+, co może mieć pracodawca w głowie. Takie kontrowersyjne tematy, tematy tabu, których nikt nie podejmuje. Wyjść trochę ze schematu.

Źródło: IDI z przedstawicielami grup docelowych.

Jeśli chodzi o inne sugerowane działania, które warto byłoby podjąć w nowym okresie programowania, uczestnicy wymienili:

- zapewnienie dostępu online do materiałów związanych z obsługą stworzonych narzędzi, które przygotowano dla IRP, np. filmów instruktażowych, wspomagającego nowych użytkowników w wykorzystaniu danego programu czy systemu,
- wdrożenie narzędzi z zakresu prognozowania rynku pracy do oceny zapotrzebowania w tym obszarze, a następnie dostosowanie systemu kształcenia i szkolenia bezrobotnych tak, by nastąpiła korelacja między tymi szkoleniami a rzeczywistymi potrzebami rynku pracy,
- realizację działań marketingowych i promocja urzędów pracy wśród pracodawców pod kątem wspierania ich w pozyskiwaniu pracowników,
- realizację projektów umożliwiających podążanie PSZ w kierunku tworzenia partnerstw publiczno-prywatnych, pozwalających na podnoszenie skuteczności oraz zakresu realizowanych zadań, a także wymianę wiedzy i doświadczeń pracowników zatrudnionych w różnych instytucjach.

Uczestnicy panelu ekspertów wskazali, że koniecznym zadaniem do realizacji w przyszłości jest dobry marketing i kampania w kontekście pokazania czym zajmują się urzędy pracy, np. w związku z dużą liczbą cudzoziemców poszukujących zatrudnienia w Polsce. Dodatkowo eksperci wskazali, że na poziomie WUP funkcjonuje stanowisko obserwatora rynku pracy. Jako rekomendację proponują, by w kolejnej perspektywie podobne stanowisko funkcjonowało na poziomie każdego PUP (poprzez zatrudnienie pracownika mającego pełnić tę funkcję lub oddelegowanie jednego z pracowników). Osoba taka mogłaby zajmować się gromadzeniem informacji oraz danych dotyczących aktualnej sytuacji na lokalnym rynku zatrudnienia, a także przygotowaniem sprawozdań, w tym za pomocą narzędzi tworzonych w ramach projektów dofinansowanych z Działania 2.4 PO WER.

*[...] można by zrobić takie małe obserwatoria, zgodnie z określoną metodologią,
[...] aby szybko reagować na zmieniający się popyt np. w kontekście chociażby
szkoleń, opiniowania kierunków kształcenia [...].*

Źródło: panel ekspertów.

7. Studium przypadku

Studia przypadku opracowane zostały w oparciu o dane zastane oraz dane pozyskane na skutek realizacji badań terenowych (CATI, VIDII), pozwalając na zidentyfikowanie czynników przyczyniających się do skutecznego wdrażania interwencji w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych IRP.

Studia przypadku opracowane zostały dla 3 projektów realizowanych w ramach Działania 2.4 PO WER PO WER, tj. dla projektów:

1. „System prognozowania polskiego rynku pracy”.
2. „Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy”.
3. „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy - makroregion III”.

W ramach badania case study przeanalizowano m.in. wpływ wybranych projektów na modernizację publicznych i niepublicznych IRP, rozwiązania i produkty wypracowane i wdrożone w ramach wybranych projektów oraz ich trwałość, bariery utrudniające realizację wybranych projektów oraz ewentualne braki w tych projektach, doświadczenia uzyskane w związku z wdrażaniem wybranych projektów, dobre praktyki uwzględnione w ramach wybranych do analizy projektach, nieoczekiwane efekty wybranych do analizy projektów oraz mocne strony wybranych do case study projektów.

Wytypowane projekty cechowały się wysoką skutecznością, poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań dla systemów informatycznych i realizację szkoleń dla merytorycznych i kluczowych pracowników IRP w realny sposób wpływając na modernizację publicznych i niepublicznych IRP. Rozwiązania i produkty wypracowane i wdrożone w ramach wybranych projektów w pełni odpowiadały na potrzeby grup docelowych projektu, na co wpłynęły wdrożone konsultacje, zrealizowane diagnozy poprzedzające implementacje działań oraz zaangażowanie ekspertów mających szeroką wiedzę w zakresie potrzeb. Z uwagi na charakter działań, wypracowane produkty wykorzystywane będą mogły być w okresie dłuższym niż przewidziany okres trwałości projektu, z zachowaniem możliwości ich aktualizacji w razie potrzeby.

7.1. System prognozowania polskiego rynku pracy

System został opracowany przez Fundację Naukową Instytut Badań Strukturalnych. Celem projektu było opracowanie i wdrożenia narzędzia (systemu informatycznego) do prognozowania zatrudnienia. Jego zaletą jest przede wszystkim rozdzielną prognozowanie zarówno podaży, jak i popytu na pracę.

System pozwala określić, w jakich zawodach i województwach będzie występować niedobór pracowników (luka popytowo-podażowa), co jest istotną wskazówką np. dla kształtowania polityk edukacyjnych oraz polityk wsparcia zatrudnienia. Korzystający z aplikacji prognostycznej mogą też wprowadzać własne założenia dotyczące kluczowych zmiennych makroekonomicznych i demograficznych. Dzięki połączeniu aplikacji internetowej z aplikacją obliczeniową, możliwe jest

natychmiastowe wygenerowanie nowego zestawu prognoz odpowiadajcemu własnym założeniom użytkownika²⁸.

System dostępny jest online (nazwa domeny <https://prognozy.praca.gov.pl/>).

Moduł prognoz podaży wykorzystuje m.in. dane demograficzne, indywidualne dane BAEL, model decyzji edukacyjnych oraz model aktywności zawodowej. Z kolei moduł popytu na pracę bazuje m.in. na założeniach wzrostu produktywności oraz zmian w strukturze gospodarki.

W praktyce wypracowany w ramach projektu system pozwala określić, w jakich zawodach oraz w których województwach (powiatach) będzie występować niedobór poszczególnych grup pracowników (luka popytowo-podażowa). Zawody są zagregowane do poziomu:

- wielkich grup zawodowych (tzw. jednocyfrowych),
- dużych grup zawodowych (tzw. dwucyfrowych),
- średnich grup zawodowych (tzw. trzycyfrowych).

Przy tworzeniu prognoz użytkownicy mają do dyspozycji dane makroekonomiczne i demograficzne takie, jak:

- tempo wzrostu PKB,
- tempo wzrostu PKB w Unii Europejskiej,
- udział konsumpcji publicznej w PKB,
- współczynnik dzietności,
- saldo migracji.

System został wyposażony w funkcję tzw. dezagregacji, która pozwala analizować dane na poziomie lokalnym (powiaty), sekcje PKD oraz poziom i kierunek wykształcenia zasobów pracy.

Tabela 9. Studium przypadku projektu pn. „System prognozowania polskiego rynku pracy”

Opisywany element	Informacje nt. projektu
Numer umowy	POWR.02.04.00-00-0083/17
Wykonawca	Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych
Okres realizacji	1.02.2018 - 31.10.2022
Wartość projektu	8 143 162,05 zł
Dofinansowanie	6 863 056,97 zł
Cel główny projektu	Głównym celem projektu była aktualizacja i rozbudowa narzędzia prognozowania na www.prognozowaniezatrudnienia.pl (aktualna domena: https://prognozy.praca.gov.pl/), w celu wyposażenia instytucji rynku pracy w narzędzie pozwalające zwiększyć efektywność ich działań dzięki rzetelnym prognozom popytu na pracę, jej podaży i luki popytowo-podażowej.
Wdrożone zadania	Zadanie 1 – Ocena ex-post obecnego narzędzia prognostycznego (oceniano narzędzie prototypowe, opracowane w poprzedniej perspektywie finansowej – dostępne na stronie: http://www.prognozowaniezatrudnienia.pl/).

²⁸ <https://ibs.org.pl/news/nowe-narzedzie-prognostyczne-ryнку-pracy-juz-jest-dostepne/> [dostęp na dzień: 16.01.2023].

Opisywany element	Informacje nt. projektu
	<p>Zadanie 2 – Aktualizacja prognozy na lata 2017 i 2025: Przeprowadzono aktualizację tych prognoz w już istniejącym narzędziu).</p> <p>Zadanie 3 – Opracowanie nowego narzędzia wyznaczającego popyt na pracę: Dotychczasowe narzędzie pozwalało prognozować jedynie zatrudnienie.</p> <p>Zadanie 4 – Opracowanie nowego narzędzia wyznaczającego podaż pracy i lukę popytowo-podażową: Dotychczasowe narzędzie pozwalało prognozować jedynie zatrudnienie.</p> <p>Zadanie 5 – Rozbudowa strony i interfejsu użytkownika, integracja systemów i stron: Opracowano aplikację internetową, która pozwoliła wizualizować wyniki modułu obliczeniowego, moduł popytu i podaży był modułem obliczeniowym, stworzono interfejs użytkownika, który pozwolił użytkownikom przeglądać wyniki i generować własne prognozy.</p> <p>Zadanie 6 – Wprowadzenie narzędzia wraz z realizacją szkoleń z zakresu jego wykorzystania: Przeprowadzono 12 szkoleń online dla 16 wojewódzkich UP i 323 powiatowych UP. Grupę docelową stanowiły także inne instytucje rynku pracy, ochotnicze hufce pracy i agencje zatrudnienia²⁹. Przed wdrożeniem narzędzia przeprowadzono również konsultacje społeczne z 53 przedstawicielami IRP.</p>
Zgodność realizacji z harmonogramem	Projekt nie został zrealizowany zgodnie z założonym pierwotnie harmonogramem. W związku z wystąpieniem pandemii wirusa SARS CoV 2 konieczne było wydłużenie projektu o dwa lata. W ramach wydłużonego harmonogramu zrealizowano jednak dwa dodatkowe, tj. niezaplanowane wcześniej działania pomocnicze, obejmujące badanie zapotrzebowania na pracę z domu i badanie pracy platformowej z uwzględnieniem aktualnych czynników.
Osiągnięcie wskaźników	Pośród trzynastu wskaźników dwanaście uzyskało stopień realizacji w wysokości co najmniej 100%. Braki identyfikowano natomiast w przypadku wskaźnika „Liczba jednostek tworzących publiczne służby zatrudnienia, których pracownicy wykorzystują w pracy z klientami prognozy popytu na pracę oszacowane za pomocą rozbudowanego w ramach programu narzędzia” (94,7% wartości docelowej).
Osiągnięte efekty	Grupą, do której skierowany był projekt byli pracownicy instytucji rynku pracy, którzy w wyniku realizacji projektu otrzymali nowe narzędzie, które pozwala na prognozę popytu, podaży i luki, umożliwiając diagnozę zawodów i województw, w których wystąpi niedobór pracowników. Ma to znaczenie dla projektowania polityk zwłaszcza w rynku pracy oraz edukacji młodzieży i dorosłych.
Ocena systemu zarządzania projektem	System zarządzania projektem ocenić należy pozytywnie ze względu na prawidłowe przygotowanie działań i zasobów przed przystąpieniem do realizacji oraz wypracowanie modelu współpracy, który pozwolił na elastyczność i efektywne reagowanie w przypadku konieczności.
Dobre praktyki	Poszczególne wersje narzędzia były konsultowane z przyszłymi użytkownikami, co pozwoliło na dostosowanie zaproponowanych w jego ramach rozwiązań do faktycznych potrzeb IRP. Dobłą praktyką w zakresie realizacji projektu było ponadto uwzględnienie możliwości eksportu generowanych danych z uwzględnieniem szczegółowych zmiennych, co pozwala na pogłębioną diagnozę sytuacji regionu oraz zaplanowanie i podjęcie bardziej trafnych interwencji. Co ważne, wygenerowane dane można eksportować do kilku formatów, co pozwala na ich wykorzystanie w ramach różnych działań, w zależności od aktualnej potrzeby. Nie bez znaczenia jest również fakt, że

²⁹ Prezentacja szkolenia jest dostępna pod adresem https://ibs.org.pl/app/uploads/2022/03/Prezentacja_PUP_szkolenia_2022.pdf [dostęp na dzień: 16.01.2023].

Opisywany element	Informacje nt. projektu
	<p>opracowane narzędzie pozwala na pozyskanie danych nawet na poziomie powiatów, dzięki czemu może być wykorzystywane również przez PUP.</p> <p>Wypracowany system jest systemem zalecanym i użytkowanym m.in. przez MRiPS. Poza IRP system jest praktycznym narzędziem dla sektora edukacji i nauki. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom system realizuje prognozy obejmujące okres do 2050 r.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

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

Projekt został zrealizowany przez Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość w partnerstwie z dwoma innymi stowarzyszeniami³⁰. Celem projektu było opracowanie nowej metodologii monitorowania efektywności zatrudnieniowej dla urzędów pracy. Stosowana wcześniej metodologia badania efektywności zatrudnieniowej była oparta na założeniach z lat 90-tych i umożliwiała pomiar jedynie w ujęciu krótkoterminowym (tj. 3 miesiące po ukończeniu udziału osoby bezrobotnej w działaniach aktywizacyjnych), co zgodnie z obecnym stanem wiedzy jest niewystarczające dla rzetelnej oceny skuteczności działań.

Inne ograniczenia dotychczasowej metodologii to:

- brak możliwości oceny wpływu całego procesu aktywizacji (koncentracja na krótkoterminowych efektach poszczególnych form, bez uwzględnienia całości czasu trwania, kosztów i uczestnictwa w innych formach w całym przebiegu aktywizacji),
- wykazywanie udziału osoby bezrobotnej w niektórych formach aktywizacji (np. roboty publiczne, podjęcie działalności gospodarczej po uzyskaniu dofinansowania) jako podjęcie zatrudnienia, co fałszuje obraz rzeczywistych efektów działań podejmowanych przez PUP,
- brak uwzględnienia w sposobie pomiaru efektywności działania poszczególnych powiatowych urzędów pracy struktury osób bezrobotnych,
- jednakowy sposób liczenia wskaźników efektywności dla wszystkich bezrobotnych niezależnie od stopnia ich oddalenia od rynku pracy i motywacji (taką samą wagę dla wskaźnika efektywności ma zatrudnienie osoby, dla której określono I profil wsparcia, jak i zatrudnienie osoby długotrwale bezrobotnej),
- zmiany wprowadzone od 2015 roku, polegające na włączeniu do okresu aktywizacji również okresu obowiązkowego zatrudnienia, czy też prowadzenia działalności gospodarczej, wynikające z przepisów ustawy spowodowały, że w sprawozdawczości publicznej rozmiętały się ponoszone wydatki z uzyskanymi efektami zatrudnieniowymi, co ma zasadnicze znaczenie

³⁰ Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość, Fundacja im. Królowej Polski Św. Jadwigi oraz Fundacja Pasja.

dla obliczania wskaźników efektywności kosztowej (stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów).

Projekt bazował na szczegółowej analizie doświadczeń w budowaniu i utrzymywaniu podobnych narzędzi analitycznych, które dotychczas były opracowywane w różnych krajach, odwołując się do dobrych praktyk międzynarodowych z tego zakresu. Nad modelem pracował interdyscyplinarny zespół stworzony przez partnerstwo łączące wiedzę z zakresu rynku pracy, badań, modeli ekonometrycznych i szkoleń. Celem działania tego partnerstwa było wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie modelu oceny efektywności działań prowadzonych przez publiczne służby zatrudnienia.

Grupę docelową w projekcie stanowili pracownicy:

- powiatowych urzędów pracy oraz WUP,
- MRiPS (Departamentu Funduszy, Departamentu Rynku Pracy, Departamentu Analiz Ekonomicznych oraz Departamentu Informatyki).

Szkoleniami w ramach projektu zostali objęci:

- PUP - 340 podmiotów (co najmniej po 2 pracowników z każdego PUP),
- WUP - 16 podmiotów (po 3 pracowników z każdego WUP, łącznie 48 pracowników WUP),
- 14 pracowników Ministerstwa – jeden podmiot.

Uczestnicy, poza udziałem w szkoleniach, mogli również przez rok zgłaszać swoje propozycje i pomysły dotyczące nowej metodologii.

W wyniku realizacji projektu wypracowano nową metodologię pomiaru efektów zatrudnieniowych dla osób aktywizowanych przez PUP. Istotnym zadaniem było przeprowadzenie badań podsumowujących stan wiedzy na ten temat i poznanie rozwiązań, jakie funkcjonują w innych krajach na świecie w tym zakresie w celu poznania dobrych praktyk. Na podstawie części badawczej i analitycznej została wypracowana propozycja modelu, która była szeroko konsultowana z interesariuszami. Na podstawie wypracowanej koncepcji stworzony został model. Został on zaimplementowany w ramach rozwiązań informatycznych (w Systemie Syriusz STD) oraz dedykowanej aplikacji.

Utworzone w projekcie partnerstwo obejmujące trzy stowarzyszenia oraz pracowników naukowych nadzorowało wdrożenie metodologii, dzięki czemu możliwe były jej korekty.

Tabela 10. Studium przypadku projektu pn. „Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy”

Opisywany element	Informacje nt. projektu
Numer umowy	POWR.02.04.00-00-0090/17
Wykonawca	Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość
Okres realizacji	1.03.2018 – 30.11.2022
Wartość projektu	2 849 435,50 zł
Dofinansowanie	2 401 504,23 zł

Opisywany element	Informacje nt. projektu
Cel główny projektu	Celem projektu było zwiększenie efektywności działań IRP oraz profesjonalizacja kadr IRP, poprzez opracowanie jednego z elementów systemu monitorowania efektywności działań aktywizacyjnych osób bezrobotnych, prowadzonych przez PUP, tj. wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy.
Wdrożone zadania	<p>Zadanie 1 – Przegląd dotychczasowych rozwiązań i pogłębiona analiza problemu. Przeprowadzenie badań podsumowujących stan wiedzy na ten temat monitorowania efektywności zatrudnieniowej oraz rozwiązań, jakie funkcjonują w innych krajach.</p> <p>Zadanie 2 – Opracowanie metodologii pomiaru efektów działań urzędów pracy w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych. Opracowanie metodologii uwzględniającej zmiany prawne na rynku pracy, które ujawniły się po 2015 r. polegające na włączeniu do okresu aktywizacji również okresu obowiązkowego zatrudnienia, czy też prowadzenia działalności gospodarczej.</p> <p>Zadanie 3 – Wdrożenie opracowanej metodologii, przygotowanie i wdrożenie przygotowanie rekomendacji do niezbędnych zmian w systemie Syriusz STD.</p> <p>Zadanie 4 – Przeprowadzenie szkoleń dla 845 pracowników instytucji rynku pracy oraz konsultacje.</p> <p>Zadanie 5 – Nadzór nad wdrażaniem metodologii.</p> <p>Zadanie 6 – Organizacja prac Zespołu merytorycznego i Komitetu Sterującego.</p>
Zgodność realizacji z harmonogramem	Z uwagi na wystąpienie pandemii SARS CoV 2 realizacja projektu uległa wydłużeniu o jeden rok. Bariery w terminowej realizacji zadań była konieczność zmiany formy realizowanych szkoleń na szkolenia online. Wypracowano jednak dodatkowe rozwiązanie, zmianę w systemie Syriusz STD oraz nową aplikację, mającą na celu zapewnienie, by końcowi użytkownicy mogli w sposób automatyczny korzystać z wyników, które naliczają urzędy.
Osiągnięcie wskaźników	Osiągnięto wszystkie założone wskaźniki.
Osiągnięte efekty	Osiągnięte efekty w pełni odpowiadają na potrzeby grupy docelowej, co zapewniono poprzez konsultacje, stały monitoring i modyfikacje działań. W wyniku realizacji projektu osiągnięto dodatkowo unikalną w skali kraju wiedzę w zakresie procesu aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i poszukujących pracy, która zostanie poddana analizie i wykorzystana w przyszłości.
Ocena systemu zarządzania projektem	System zarządzania projektem należy ocenić pozytywnie ze względu na prawidłowe przygotowanie zasobów kadrowych i nawiązanie partnerstwa, w ramach którego zaangażowano kompetentnych ekspertów, którzy pracowali w ramach projektu przez cały okres jego realizacji.
Dobre praktyki	Realizacja konsultacji z Interesariuszami w szerokim zakresie – w ramach konsultacji udział wzięło ponad 845 przedstawicieli IRP oraz MRiPS, którzy po udziale w szkoleniach przez rok zgłaszali swoje uwagi i pomysły dotyczące nowej metodologii, co pozwoliło na wypracowanie najskuteczniejszych rozwiązań w kontekście realnych zgłaszanych przez uczestników potrzeb. Ponadto, w realizację projektu zaangażowano szeroki zakres specjalistów z różnorodnych dziedzin oraz naukowców.

Źródło: Opracowanie własne.

7.3. Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III

Projekt szkoleniowy został zrealizowany w województwach lubelskim, mazowieckim, podlaskim i warmińsko-mazurskim. Celem projektu było podniesienie kompetencji zawodowych 600 kluczowych

i merytorycznych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia oraz 200 pracowników Instytucji Rynku Pracy innych, niż Publiczne Służby Zatrudnienia.

Uczestnikami byli przedstawiciele PSZ zatrudnieni na stanowiskach:

- pośrednika pracy,
- doradcy zawodowego,
- specjalisty ds. rozwoju zawodowego i specjalisty ds. programów, którym powierzono funkcję doradcy klienta.

Uczestnikami reprezentującymi inne instytucje niż PSZ byli przedstawiciele:

- OHP,
- agencji zatrudnienia,
- instytucji szkoleniowych,
- instytucji dialogu społecznego,
- instytucji partnerstwa lokalnego.

Przygotowano i zrealizowano łącznie 20 programów szkoleniowych (w tym 4 autorskie i 16 programów zleconych przez MRiPS). Po realizacji szkoleń wiedza uczestników była sprawdzana i potwierdzana certyfikatami, co nie tylko podniosło ich kompetencje, ale przede wszystkim przyczyniło się do utrwalenia tej wiedzy.

Tabela 11. Studium przypadku projektu pn. „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III”

Opisywany element	Informacje nt. projektu
Numer umowy	POWR.02.04.00-00-0087/17
Wykonawca	Akademia Kultury Informacyjnej
Okres realizacji	1.11.2017 – 31.12.2018
Wartość projektu	1 029 150,00 zł
Dofinansowanie	867 367,62 zł
Cel główny projektu	Podniesienie kompetencji zawodowych 600 kluczowych i merytorycznych pracowników PSZ zatrudnionych na stanowiskach: pośrednika pracy, doradcy zawodowego, specjalisty ds. rozwoju zawodowego i specjalisty ds. programów, którym powierzono funkcję doradcy klienta oraz 200 pracowników IRP innych, niż PSZ, tj. pracowników OHP, agencji zatrudnienia, instytucji szkoleniowych, instytucji dialogu społecznego i instytucji partnerstwa lokalnego w makroregionie III (województwa: lubelskie, mazowieckie, podlaskie, warmińsko-mazurskie).
Wdrożone zadania	<p>Zadanie 1 – Badanie pracowników PSZ i innych IRP w zakresie zapotrzebowania na szkolenia określone w ZPS i nowe zaproponowane przez wnioskodawcę.</p> <p>Zbadano ponad 1000 potencjalnych uczestników szkoleń pod kątem kompetencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indywidualizacji wsparcia udzielanego osobom bezrobotnym, poszukującym pracy oraz pracodawcom przez pracowników PSZ pełniących funkcję doradcy klienta, • profesjonalizacji usług świadczonych na rzecz osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, w tym lepsze przygotowanie pracowników do świadczenia usług dla tych osób (z wyłączeniem szkoleń,

Opisywany element	Informacje nt. projektu
	<p>które nie są związane bezpośrednio z zadaniami wykonywanymi na zajmowanych stanowiskach).</p> <p>Zadanie 2 – Opracowanie oferty szkoleniowej dla kadr PSZ i innych IRP. Opracowano łącznie 20 programów szkoleniowych.</p> <p>Zadanie 3 – Szkolenie kadr PSZ i innych IRP. W toku realizacji szkoleń wiedza uczestników była sprawdzana i potwierdzana certyfikatami, co realnie wpłynęło na podniesienie ich kompetencji.</p>
Zgodność realizacji z harmonogramem	Pandemia wirusa SARS CoV 2 i czynniki zewnętrzne nie wpłynęły negatywnie na realizację projektu, którego założenia zrealizowane zostały zgodnie z przewidzianym harmonogramem, wyróżniając projekt na tle innych zrealizowanych w ramach działania projektów w zakresie szkoleń i treningów.
Osiągnięcie wskaźników	Wszystkie założone wskaźniki zostały osiągnięte, w części z nich przekraczając przewidziane wartości.
Osiągnięte efekty	Osiągnięte efekty były adekwatne do zdiagnozowanych potrzeb grup docelowych projektu.
Ocena systemu zarządzania projektem	Projekt był prawidłowo zarządzany, ze względu na realizację działań przez beneficjenta wsparcia bez partnerów zewnętrznych stworzono zespół efektywnie realizujący założenia projektu w sposób ciągły w całym okresie jego trwania.
Dobre praktyki	<p>Na potrzeby realizacji projektu dokonano diagnozy potrzeb szkoleniowych poprzez realizację ponad 1000 wywiadów kwestionariuszowych. Diagnoza ujawniła potrzebę podnoszenia kompetencji kluczowych i merytorycznych pracowników instytucji rynku pracy³¹. Szkolenia były dopasowane do indywidualnych potrzeb i zgodne z kompetencjami kluczowymi.</p> <p>Wiedza przeszkolonych pracowników IRP była na bieżąco weryfikowana i potwierdzana certyfikatami. Fakt weryfikacji wiedzy z pewnością przyczynił się do trwałości rezultatów projektu. Należy go zatem traktować jako dobrą praktykę.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

³¹ Z badania pn. *Luka Kompetencyjna Pracowników Wojewódzkich i Powiatowych Urzędów Pracy* (2016 r.) wynikało, że zdecydowana większość badanych pracowników zadeklarowała, że posiada braki w kwalifikacjach i umiejętnościach, które wymagają uzupełnienia. Tego zdania było 51,9%. Tylko 11% nie umiało odpowiedzieć na pytanie. Jednocześnie 90% badanych zadeklarowało chęć uczestnictwa w szkoleniach kompetencyjnych.

8. Analiza SWOT

Analiza SWOT została opracowana w oparciu o dane zebrane na skutek realizacji pozostałych technik badawczych i posłużyła ukazaniu mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dotyczących wsparcia udzielonego w ramach badanego w ramach ewaluacji obszaru.

Tabela 12. Mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wsparcia oferowanego w ramach Działania 2.4 PO WER w projektach objętych badaniem

Analiza SWOT	
SILNE STRONY	SŁABE STRONY
Szeroki zakres tematyczny realizowanych szkoleń, pozwalający na dostosowanie ich do rzeczywistych i bieżących potrzeb grup docelowych.	Informacje o możliwości udziału w szkoleniu w ramach wsparcia nie były wystarczająco promowane, w związku z czym istnieje możliwość, iż nie dotarły one do wszystkich podmiotów, które mogłyby być nimi zainteresowane, o czym świadczy fakt, że część realizatorów projektów uczestniczących w badaniu IDI/VIDI zgłaszała trudność w rekrutacji uczestników.
Adekwatność tematyki szkoleń w stosunku do potrzeb ich uczestników, w tym przede wszystkim dzięki realizacji diagnoz zapotrzebowania na poszczególne formy wsparcia, m.in. w postaci konsultacji z przedstawicielami grup docelowych.	Różnice między kwotami określonymi przez UE jako koszty maksymalne, a faktycznymi standardami rynkowymi. Rozbieżności w tym zakresie utrudniały znalezienie odpowiednich, atrakcyjnie zlokalizowanych lokali i/lub wymuszały zaangażowanie środków własnych na rzecz realizacji zaplanowanych działań.
Wykorzystywanie w codziennej pracy kompetencji i kwalifikacji nabytych podczas udziału w projektach przez uczestników szkoleń.	Niechęć pracodawców do podejmowania współpracy z PSZ, wynikająca najpewniej z niskiego poziomu ich wiedzy na temat działalności tych podmiotów.
Elastyczność w reagowaniu na występujące sytuacje i możliwość wydłużenia realizacji projektów z uwagi na wystąpienie czynników niezależnych od realizatorów (pandemia covid-19, konflikt rosyjsko-ukraiński). Mimo opóźnień wszystkie projekty szkoleniowe zostały zrealizowane.	Sztywność harmonogramów projektów i czasochłonne procedury związane z wprowadzaniem w nich ewentualnych zmian, które utrudniały realizatorom bieżące reagowanie na pojawiające się wyzwania.
Wysoki poziom osiągnięcia wskaźników projektowych.	Organizowanie części szkoleń w okresie wakacyjnym, co kolidowało z planami urlopowymi uczestników i wpływało na możliwości skorzystania przez nich z realizowanych działań.
Właściwe przygotowanie realizowanych szkoleń – zapewnienie kompetentnej i merytorycznie przygotowanej kadry oraz przystępnych materiałów szkoleniowych, które byłyby użyteczne również po zakończeniu realizacji wsparcia.	Niski poziom wykorzystania narzędzi/rozwiązań zaproponowanych w ramach projektów, z uwagi na trwający proces ich testowania, co ograniczało możliwości oceny użyteczności tych narzędzi/rozwiązań.

Analiza SWOT	
Wysoki poziom skomunikowania i współpracy realizatorów z uczestnikami wsparcia.	Problemy wynikające z wystąpienia pandemii COVID-19 i późniejszego konfliktu rosyjsko-ukraińskiego, które objawiały się m.in. koniecznością przekładania zaplanowanych działań, zmiany ich formy na formę zdalną, opóźnieniami w realizacji działań projektowych czy wzrostem cen towarów i usług, przekładającym się na wzrost kosztów realizacji zaplanowanych działań.
Komplementarność wprowadzonych narzędzi w stosunku do innych, już wykorzystywanych przez IRP (np. metodologia monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy, spójna z tymi, które służą obliczaniu efektywności w krótszych okresach czasowych).	-
Innowacyjność narzędzi/ rozwiązań zaproponowanych w ramach projektów oraz ich pozytywna ocena przez użytkowników (np. Infodoradca+, nowe narzędzie prognostyczne).	-
SZANSE	ZAGROŻENIA
Potencjał kadrowy i instytucjonalny IRP.	Postawa pracodawców wobec publicznych służb zatrudnienia i niechęć do nawiązywania współpracy.
Dążenie do realizacji szkoleń w miejscach dobrze skomunikowanych.	Niechęć dyrekcji podmiotów do zwalniania pracowników z codziennych obowiązków na potrzeby ich udziału w działaniach szkoleniowych.
Zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych przedstawicieli IRP i dostosowanie ich do zmian na rynku pracy (m.in. w kontekście uaktualnienia wskaźnika efektywności zatrudnieniowej).	Rezygnacje części zadeklarowanych uczestników, niechęć do wzięcia udziału w projekcie z uwagi na m.in. konieczność dojazdu.
Zapewnienie realizatorom większej elastyczności w zakresie realizacji wsparcia, tak, by zgodnie z bieżącym zapotrzebowaniem mogli oni przyspieszać lub przekładać wdrażanie poszczególnych elementów interwencji.	Dezaktualizacja części kwalifikacji i kompetencji nabytych przez uczestników szkoleń z uwagi na zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze i prawne.
Uaktualnienie systemów informatycznych diagnozujących rynek pracy i dopasowanie ich do zmian na rynku pracy (możliwość prognozowania do 2050 r.).	Wystąpienie kolejnych, nieprzewidzianych trudności o charakterze zewnętrznym, jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie.
Wykorzystywanie narzędzi/ rozwiązań opracowanych w ramach projektów w celu udoskonalenia działalności IRP.	Brak wykorzystania narzędzi/rozwiązań opracowanych w ramach projektów i/lub ich dezaktualizacja z uwagi na zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze i prawne.
Realizacja działań informacyjno-promocyjnych dotyczących możliwości współpracy przedsiębiorstw	-

Analiza SWOT	
z IRP i korzyści płynących z podejmowania wspólnych działań.	
Promowanie efektów interwencji i szersze wykorzystanie narzędzi/rozwiązań wypracowanych w ramach projektów.	
Wykorzystywanie w codziennej pracy kompetencji i kwalifikacji nabytych podczas udziału w projektach przez uczestników szkoleń, a tym samym utrwalanie nabytej wiedzy i umiejętności.	

Źródło: Opracowanie własne.

W oparciu o przeprowadzoną analizę zrealizowane wsparcie należy ocenić zdecydowanie pozytywnie. Zakres interwencji został bowiem dostosowany do potrzeb grup docelowych, m.in. dzięki zaangażowaniu pracowników IRP w proces tworzenia poszczególnych narzędzi (usług i procesów), co przyczyniło się do wysokiej adekwatności i użyteczności wsparcia. Ponadto, mimo napotykaných trudności, dzięki bieżącemu reagowaniu na pojawiające się trudności, (w tym przede wszystkim związane z sytuacją epidemiologiczną i późniejszym konfliktem rosyjsko-ukraińskim), zarówno przez realizatorów, jak i instytucje wdrażające Program, z dużą skutecznością zrealizowano planowane przedsięwzięcia, (o czym świadczy z kolei np. wysoki poziom osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników).

Z tego względu w przyszłości należałoby kontynuować wsparcie skierowane do IRP, z uwzględnieniem zidentyfikowanych mocnych stron interwencji w ramach perspektywy finansowania na lata 2014-2020, takich jak np. włączenie pracowników publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy oraz pracodawców w proces diagnozowania ich potrzeb, jako grup docelowych interwencji, innowacyjny charakter proponowanych rozwiązań/ narzędzi, ich elastyczność oraz komplementarność z innymi narzędziami wykorzystywanymi przez wskazane podmioty.

Warto jednak zauważyć, że choć prowadzone działania szkoleniowe przyczyniły się do podniesienia kompetencji i kwalifikacji ich uczestników, a opracowane narzędzia i rozwiązania stanowiły istotny krok w zakresie modernizacji IRP, w ramach analizy zidentyfikowano również słabe strony interwencji. Zaliczało się do nich m.in. zbyt niskie upowszechnianie informacji o realizowanym wsparciu, co niesie za sobą ryzyko, że nie wszyscy przedstawiciele grup docelowych mieli świadomość nt. możliwości skorzystania z projektu czy sztywność harmonogramów projektów i czasochłonne procedury związane z wprowadzaniem w ich ramach ewentualnych zmian, które utrudniały realizatorom bieżące reagowanie na pojawiające się wyzwania.

W nowym okresie prognozowania należałoby zatem podjąć działania, które pozwoliłyby na uniknięcie powielania zidentyfikowanych słabych stron wsparcia oraz ograniczenie ryzyka wystąpienia wskazanych zagrożeń. Warto skoncentrować się na wykorzystaniu potencjalnych szans, obejmujących zarówno posiadany potencjał kadrowy i instytucjonalny IRP, ale również możliwe szybkie reagowanie na pojawiające się problemy w realizacji projektów.

9. Benchmarking

Celem analizy było zidentyfikowanie wartościowych, niestosowanych w Polsce rozwiązań dotyczących realizacji wsparcia w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych IRP. W tym celu Wykonawca dokonał analizy danych wtórnych ze źródeł zagranicznych, dotyczących wsparcia systemowego realizowanego w innych krajach europejskich. W ocenie Wykonawcy wytypowane rozwiązania charakteryzowały się dużą innowacyjnością oraz skutecznością. Znalazły się wśród nich:

1. *RIAC - Regional Integration Accelerators*, rozwiązanie wdrożone w Niemczech.
2. *The development of an adaptive, web-based assessment tool for evaluating the literacy, numeracy and digital skills levels of low-skilled / lowqualified adults in Turkey*, opracowany w Turcji.
3. *BASIC - Building Alternative Skills Innovative sChemes*, rozwiązanie wprowadzone w Grecji.

Analiza przeprowadzona została w odniesieniu do pięciu obszarów, w ramach których opisane zostały wszystkie wymienione rozwiązania/ narzędzia. Wśród obszarów tych znalazły się:

- grupa docelowa wsparcia,
- wdrożone działania w zakresie modernizacji IRP,
- dobre praktyki,
- możliwość wykorzystania zdobytego doświadczenia,
- wykorzystanie opracowanych rozwiązań po okresie realizacji projektu.

9.1. Grupa docelowa wsparcia

Zgodnie z przeprowadzoną analizą, realizowane działania kierowano do szerokiego grona odbiorców. Rozwiązania opracowane w Niemczech, Turcji, jak i Grecji skierowane zostały do instytucji szkolnictwa wyższego i instytutów badawczych, usług zatrudnienia i partnerów społecznych. Projekty niemiecki i turecki kierowano ponadto również do władz krajowych, regionalnych i lokalnych, a także do organizacji pozarządowych i mediów. Do pozostałych grup docelowych wsparcia należały stowarzyszenia wolontariuszy (w przypadku projektu *RIAC - Regional Integration Accelerators*), centrum edukacji publicznej i agencja pracy (w przypadku projektu *The development of an adaptive, web-based assessment tool for evaluating the literacy, numeracy and digital skills levels of low-skilled / lowqualified adults in Turkey*) czy wyspecjalizowane organy przewidziane w prawie UE i eksperci w dziedzinie ewaluacji (w przypadku projektu *BASIC - Building Alternative Skills Innovative sChemes*).

9.2. Wdrożone działania w zakresie modernizacji IRP

W ramach niemieckiego projektu *RIAC - Regional Integration Accelerators*, w celu modernizacji IRP zrealizowano szereg działań, w tym:

- **wdrożono 21 jednostek regionalnych akceleratorów integracji (RIAC)** (z udziałem 1 078 uczestników, z których 224 zostało włączonych w rynek pracy,
- utworzono 2 spółdzielnie (po jednej we Włoszech i w Turcji),
- założono ok. 25 start-up'ów (w Turcji i w Niemczech),

- uruchomiono działania integracyjne,
- stworzono uchodźcom możliwości wolontariatu i kontaktów z mieszkańcami,
- utworzono 5 jednostek RIAC dedykowanych uchodźcom i kobietom ubiegających się o azyl (we Włoszech, w Niemczech i w Danii),
- ustanowiono dedykowane programy programów samozatrudnienia RIAC,
- realizowano działania służące podnoszeniu umiejętności w zakresie przedsiębiorczości (samozatrudnienia) oraz znalezieniu zatrudnienia przez przedstawicieli grupy docelowej,
- wdrożono trzy cykle optymalizacji (np. pilotaż, dostosowanie koncepcji, dowód skorygowanej koncepcji, ostateczna koncepcja),
- zaprojektowano podręcznik, zestaw narzędzi „How to RIAC” oraz plan zrównoważonego rozwoju,
- utworzono materiały dydaktyczne (CIDIS i ALISEI) służące podnoszeniu świadomości nt. prawa pracowników i kobiet,
- upowszechniano osiągnięcia projektu poprzez newslettery, stronę internetową, filmy i broszury w kilku językach,
- zrealizowano co najmniej po jednej konferencji w każdym kraju partnerskim oraz konferencję europejską,
- zaznaczano swą obecność w mediach, na konferencjach i wydarzeniach w mediach społecznościowych na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym we wszystkich krajach partnerskich projektu.

Realizowany w Turcji projekt *The development of an adaptive, web-based assessment tool for evaluating the literacy, numeracy and digital skills levels of low-skilled / lowqualified adults in Turkey* obejmował **opracowanie i przetestowanie internetowego narzędzia oceny poziomu umiejętności czytania, pisania, liczenia i umiejętności cyfrowych osób dorosłych o niskich kwalifikacjach**. W tym celu opracowano pytania narzędziowe służące ocenie poziomu umiejętności, które zrewidowane zostały w oparciu o opinie ekspertów, a następnie poddane wizualizacji i trzem pilotażom. Przetestowane narzędzie zostało przełożone na aplikację internetową pozwalającą na ocenę umiejętności przedstawicieli grup docelowych. W oparciu o przeprowadzone działania, napisano i wygłoszono dwa referaty podczas konferencji „Teaching & Education Virtual Conference”, która odbyła się na Uniwersytecie Ekonomicznym w Pradze, co pozwoliło na wymianę doświadczeń na poziomie międzynarodowym.

Z kolei w ramach działań służących modernizacji IRP realizowanych w ramach greckiego projektu *BASIC - Building Alternative Skills Innovative sChemes* uwzględniono następujące:

- przygotowanie raportu krajowego obejmującego **mapowanie, identyfikację i priorytetyzację potencjalnych grup docelowych w zakresie podnoszenia kwalifikacji**,
- przygotowanie sprawozdania krajowego z identyfikacji i mapowania dostępnych ścieżek poprawy umiejętności i możliwości w Grecji,
- mapowanie narzędzi oceny umiejętności
- mapowanie i przegląd procesu uczenia się/nauczania w zakresie podnoszenia umiejętności osób dorosłych,
- opracowanie pilotażowego działania edukacyjnego, obejmującego:
 - przygotowanie czterech podręczników szkoleniowych w trzech obszarach rozwoju umiejętności podstawowych, adresowanych do osób dorosłych,
 - przygotowanie trzech poradników dla trenerów,

- utworzenie platformy e-learningowej.

9.3. Dobre praktyki

Opracowana w ramach niemieckiego projektu metodologia RIAC dotycząca integracji, **uwzględnia indywidualne cechy uczestników, wspierając rozwój uczenia się oraz rozwój osobisty i zawodowy**. Niewielkie liczby uczestników, ukierunkowane działania i przetwarzanie przeżyć emocjonalnych zapewniają większą skuteczność strategii integracyjnych. Podejście RIAC może być szczególnie przydatne przy wdrażaniu zindywidualizowanych działań skierowanych do grup szczególnie wrażliwych.

Realizowany w projekt obejmował ponadto formalne i nieformalne zaangażowanie różnych grup interesariuszy. Konsorcjum utrzymywało aktywny networking, respektowało role i funkcje oraz dostosowywało się do charakterystyki dialogu społecznego. Ponadto **ciągła wymiana doświadczeń z regionami partnerami i z europejskimi podmiotami umożliwiła dzielenie się pomysłami, praktykami i innowacjami** oraz dostosowywanie ich do szeroko stosowanych w Europie standardów.

Ważną dobrą praktyką identyfikowaną w ramach projektu *The development of an adaptive, web-based assessment tool for evaluating the literacy, numeracy and digital skills levels of low-skilled / lowqualified adults in Turkey* było posiadanie odbiorcy końcowego, odpowiadającego za wykorzystanie i utrzymanie efektów projektu. Jednym z głównych użytkowników narzędzia oceny umiejętności jest Turecka Agencja Zatrudnienia (İŞKUR) i 26 tureckich agencji rozwoju regionalnego. Zespół projektu pomógł **wzmocnić infrastrukturę techniczną İŞKUR, dostarczając cyfrowe narzędzie do pomiaru kompetencji osób bezrobotnych i przeszkolił z jego wykorzystanie personel** liczący ponad 300 osób. W związku z tym oddziaływanie projektu będzie kontynuowane nawet po jego zakończeniu i przyczyni się do realizacji celu İŞKUR, jakim jest walka z długotrwałym bezrobociem w Turcji.

Kolejną dobrą praktyką identyfikowaną w ramach projektu była *realizacja działań w partnerstwie*. Przykładowo, w celu dotarcia do odpowiedniej grupy docelowej, zespół projektowy nawiązał współpracę z Izbą Przemysłowo-Handlową Trabzon, Centrum Edukacji Publicznej Trabzon oraz z urzędami pracy, które posiadały bazy danych z informacjami o grupie docelowej oraz doświadczenie w organizacji spotkań z grupą docelową. Pozwoliło to zarówno na dotarcie do szerokiej grupy potencjalnych odbiorców, jak i dostosowanie realizowanych działań do ich potrzeb.

Dobre praktyki zidentyfikowano również w ramach greckiego projektu *BASIC - Building Alternative Skills Innovative sChemes*. Należało do nich **wąskie zdefiniowanie grupy docelowej i skupienie się na grupie najbardziej wrażliwej, uwzględniając dzięki temu długoterminowe trendy bezrobocia**. Projekt BASIC wyznaczył jako krajowy cel polityki zalecenie przyjęcia działań służących zapewnieniu **łatwego dostępu do podnoszenia kompetencji, umiejętności i kwalifikacji**. Partnerom projektu udało się **podnieść świadomość różnych grup interesariuszy i uzyskać poparcie kluczowych decydentów**, co pozwoliło na przyjęcie i wdrożenie działań i zasobów projektu BASIC na poziomie lokalnym i krajowym oraz na wykorzystanie ich również po zakończeniu projektu.

9.4. Możliwość wykorzystania zdobytego doświadczenia

Model RIAC był stale dostosowywany do lokalnych uwarunkowań politycznych i ekonomicznych, co pomogło w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, którymi dzielono się z partnerami projektu. Ten powtarzalny transfer wiedzy i dostosowywanie praktyk do lokalnych kontekstów zapewnił możliwość przenoszenia i skalowalności wypracowanego modelu. W szczególności dotyczy to narzędzi służących integracji określonych grup docelowych (kobiet i osób samozatrudnionych) na rynku pracy, które zostały przetłumaczone i przeniesione w bardzo różnych kontekstach regionalnych. Na przykład we Włoszech, uchodźczynie będące ofiarami handlu ludźmi, otrzymały wsparcie w zakładaniu ustrukturyzowanych spółdzielni jako formy samozatrudnienia. Podejście to przyjęli inni partnerzy w Turcji i Niemczech.

Doświadczenia nabyte podczas realizacji projektu *The development of an adaptive, web-based assessment tool for evaluating the literacy, numeracy and digital skills levels of low-skilled / lowqualified adults in Turkey* stanowią wsparcie w projektowaniu zaawansowanych programów kształcenia dorosłych, odpowiadających aktualnym potrzebom rynku pracy. Opracowane narzędzie będzie można ponadto wykorzystać jako narzędzie analizy wpływu służące ocenie aktualnych programów szkoleniowych w zakresie uczenia się dorosłych. W dłuższej perspektywie projekt przyczyni się do zwiększenia wydajności i skuteczności służb zatrudnienia w Turcji.

Partnerzy projektu BASIC pomyślnie zmapowali i uszeregowali pod względem ważności grupy docelowe wymagające interwencji w Grecji. Opracowali także innowacyjny „pakiet” szkolenia zawodowego w zakresie podstawowych umiejętności w czterech obszarach umiejętności czytania i pisania: językowej, numerycznej, naukowej i cyfrowej. Podczas projektowania zajęć wzięto pod uwagę rozwój i nowoczesne podejście do modułów i metodologii pedagogicznej, aby zapewnić zgodność z obecnymi trendami. Szkolenie zostało wdrożone na poziomie pilotażowym w celu przetestowania i optymalizacji. Ponadto partnerzy projektu zmapowali ścieżki podnoszenia kwalifikacji, metodologie uczenia się i narzędzia oceny umiejętności, aby zidentyfikować najbardziej odpowiednie metody i narzędzia szkolenia zawodowego i oceny umiejętności.

9.5. Wykorzystanie opracowanych rozwiązań po okresie realizacji projektu

Efekty niemieckiego projektu *RIAC - Regional Integration Accelerators* przyczyniły się do trwałej zmiany. Było to spowodowane **zaangażowaniem partnerów w powiązanie działań RIAC z innymi projektami i inicjatywami promującymi spójność społeczną i wartości demokratyczne**. W ten sposób promowano nowy sposób myślenia o „integracji”. Zamiast koncentrować się wyłącznie na wprowadzaniu na rynek pracy, projekt miał szerszy zakres, począwszy od zdolności do zatrudnienia, po włączenie defaworyzowanych grup poprzez uwzględnienie płci i wartości etycznych społeczeństwa. Partnerzy ustalili również własne indywidualne cele i działania, uwzględniając specyficzne warunki w ich własnych krajach. Każdy kraj wyznaczył własne priorytety i opracował najlepszą strategię, która pomogła sprostać lokalnym wyzwaniom.

RIAC pozwolił ponadto na **wypracowanie spersonalizowanych ścieżek dla uchodźców, które uwzględniały ich osobiste ambicje, a także potrzeby rynku pracy**. Ścieżki te działały na poziomie

regionalnym lub lokalnym, były współtworzone i uruchamiane w określonych sektorach gospodarki, w ścisłej współpracy z pracodawcami. Pomogło to dostosować szkolenie zawodowe do potrzeb konkretnego zatrudnienia i zminimalizować dysproporcje między zapotrzebowaniem ze strony pracodawców a dostępną siłą roboczą.

Efektem projektu *The development of an adaptive, web-based assessment tool for evaluating the literacy, numeracy and digital skills levels of low-skilled / lowqualified adults in Turkey*, który będzie mógł być wykorzystany w szerszej perspektywie czasu, było wypracowanie znaczenia integracji końcowych użytkowników z procesem projektowania. Ponadto, podczas gdy wdrażanie projektu początkowo odbywało się na poziomie lokalnym, obszar jego oddziaływania dotyczył poziomu krajowego. W związku z tym, zespół projektowy ustanowił również **partnerstwa na poziomie krajowym, aby poszerzyć zakres i zasięg projektu**. Podobnie posiadanie określonego użytkownika końcowego od początku projektu i angażowanie go przez cały cykl projektu pomogło zwiększyć zaangażowanie interesariuszy i efektywność końcowego narzędzia oceny umiejętności.

Efekty projektu *BASIC - Building Alternative Skills Innovative sChemes* będą wykorzystywane również po zakończeniu okresu jego realizacji. W ramach projektu opracowano bowiem **innowacyjne podejścia, metody i narzędzia do uczenia się osób dorosłych**, a także **jakościowe materiały szkoleniowe**, które są elastyczne i możliwe do przenoszenia w zakresie nisko wykwalifikowanych/wykwalifikowanych dorosłych w różnych kontekstach.

10. Wnioski i rekomendacje

Tabela 13. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji	Termin wdrożenia	Obszar tematyczny	Instytucja zlecająca badanie	Program operacyjny	Status rekomendacji
1.	<p>Zrealizowane badanie wykazało, że przedstawiciele grupy docelowej, tj. pracownicy publicznych i niepublicznych IRP bardzo wysoko ocenili uzyskane wsparcie szkoleniowe (pod względem jego skuteczności, trafności, użyteczności oraz trwałości). Realizacja tego rodzaju projektów pozwoliła im na przyswojenie szerokiego zakresu wiedzy oraz kompetencji istotnych z punktu widzenia wykonywanej przez nich pracy zawodowej, dzięki czemu przyczyniła się do modernizacji tych podmiotów.</p> <p>Str. 32-41, 53-60</p>	<p>Należy kontynuować realizację wsparcia szkoleniowego skierowanego do PSZ oraz niepublicznych IRP, z uwagi na duże potrzeby w tym zakresie. Wśród postulowanej tematyki warto uwzględnić np.: komunikację oraz pracę z klientem trudnym, zmiany legislacyjne, wykorzystanie nowych technologii, zarządzanie projektami, najskuteczniejsze metody i techniki stosowanych w doradztwie zawodowym.</p>	<p>Instytucja Zarządzająca (IZ) Programem Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS 2021-2027), MRiPS</p>	<p>Kontynuacja wsparcia szkoleniowego w formie stacjonarnej, dostosowanego do potrzeb zgłaszanych przez IRP, z uwzględnieniem rozbudowanej części praktycznej oraz włączenia elementów coachingu.</p>	<p>Programowa operacyjna</p>	<p>31.12.2025</p>	<p>Rynek pracy</p>	<p>MRiPS</p>	<p>FERS 2021-2027</p>	
2.	<p>Podczas badania wielokrotnie zwracano uwagę na dużą wartość,</p>	<p>Sugeruje się rozważenie możliwości wdrożenia przedsięwzięć, które</p>	<p>MRiPS</p>	<p>Uwzględnienie elementów współpracy w ramach realizacji</p>	<p>Pozasystemowa</p>	<p>31.12.2025</p>	<p>Rynek pracy</p>	<p>MRiPS</p>	<p>FERS 2021-2027</p>	

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji	Termin wdrożenia	Obszar tematyczny	Instytucja zlecająca badanie	Program operacyjny	Status rekomendacji
	<p>jaką dla przedstawicieli IRP ma możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń z pracownikami innych instytucji działających w tym samym sektorze. Podkreślono m.in. konieczność rozwijania partnerstw publiczno-prywatnych.</p> <p>Str. 69-81</p>	<p>umożliwią pracownikom IRP tworzenie partnerstw publiczno-prywatnych i/ lub sieci czy grup pozwalających na wymianę informacji, dzielenie się dobrymi praktykami czy wspólną realizację inicjatyw, np. na gruncie lokalnym.</p>		<p>działań obejmujących m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> wsparcie szkoleniowe, stworzenie narzędzia do wymiany dobrych praktyk czy poszukiwania partnerów wśród innych podmiotów lub uwzględnienie takiej funkcjonalności w ramach innych, działających już systemów/ platform. 						
3.	<p>Jak wynika z przeprowadzonego badania wsparcie szkoleniowe jest najbardziej skuteczną metodą przygotowującą pracowników IRP do pracy z narzędziami stworzonymi w celu modernizacji działalności tych podmiotów.</p> <p>Str. 52-62</p>	<p>Zaleca się, aby w przyszłości każde narzędzie tworzone dla IRP, zarówno prywatnych, jak i publicznych, prócz materiałów instruktażowych zapewniało również wsparcie szkoleniowe, umożliwiające pracownikom tych instytucji odpowiednie zapoznanie się z możliwościami oraz sposobem działania tych narzędzi (metodologii, systemów, itd.).</p>	MRiPS	<p>W celu podniesienia skuteczności i użyteczności tworzonych narzędzi należy łączyć je ze wsparciem szkoleniowym – w miarę możliwości w formie stacjonarnej.</p>	Programowa operacyjna	31.12.2025	Rynek pracy	MRiPS	FERS 2021-2027	

Źródło: Opracowanie własne.

Bibliografia

- Baubonytė E., Délkutė R., Abozeid O., Halimova D., Nikinmaa J., Projects and organisations funded by the European Union Programme for Employment and Social Innovation (EaSI), Report XIV Period covered 1 March 2021 – 14 December 2021, PPMI Group, Vilnius, May 2022,
- Aktywizacja zawodowa młodzieży przez ochotnicze hufce pracy, Informacja o wynikach kontroli, NIK, 2018, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,16508,vp,19039.pdf> [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- Annual report – European Network of Public Employment Services (PES), European Commission, January – December 2021,
- Dane z systemu SL2014 udostępnione przez Zamawiającego (w tym m.in. osiągnięte wartości wskaźników produktu i rezultatu), Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, wersja z 8 września 2021,
- Ekonomia społeczna a publiczne służby zatrudnienia w Polsce – zasady, perspektywy i kierunki współpracy, praca zbiorowa pod redakcją S. Mazura i A. Pacut, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/pozytek/PROES3/080430_poradnik.pdf [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- Europejski semestr – Zestawienie informacji tematycznych. Publiczne służby za, European Union, January 2022,
- Frączek M., Praktyka realizacji polityki rynku pracy w Polsce a współzarządzanie publiczne, 2015, [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie_Publiczne/Zarzadzanie_Publiczne-r2015-t-n32_\(2\)/Zarzadzanie_Publiczne-r2015-t-n32_\(2\)-s25-40/Zarzadzanie_Publiczne-r2015-t-n32_\(2\)-s25-40.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie_Publiczne/Zarzadzanie_Publiczne-r2015-t-n32_(2)/Zarzadzanie_Publiczne-r2015-t-n32_(2)-s25-40/Zarzadzanie_Publiczne-r2015-t-n32_(2)-s25-40.pdf) [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- Giermanowska E., Polityka rozwoju rynku pracy i wspierania zatrudnienia, [w:] Nauki o polityce publicznej, praca zbiorowa pod redakcją J. Kwaśniewskiego, <https://docplayer.pl/131648077-Nauki-o-polityce-publicznej-red-jerzy-kwasniewski-monografia-dyscypliny.html> [dostęp na dzień: 03.10.2022], Informacja o działalności agencji zatrudnienia w 2021 r., Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa, 2022 r.,
- Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe w publicznych służbach zatrudnienia w 2021 roku, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2022 r.,
- Modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami i przedsiębiorcami, Raport z badań ilościowych, Zespół Badawczy WiseEuropa, Warszawa 2018,
- Patulski A., Sposoby aktywizacji zawodowej młodych w świetle nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Uniwersytet Warszawski, 2015, <https://journals.umcs.pl/sil/article/viewFile/1956/1514> [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- PES Network Strategy, <https://op.europa.eu/webpub/empl/pes-network-strategy/en/> [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- Przegląd wydatków publicznych: wydatki na zadania realizowane przez Ochotnicze Hufce Pracy, Ministerstwo Finansów, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/5e01967f-85f9-4113-98c7-b0f01d3e7282> [dostęp na dzień: 03.10.2022],



- Pupinis M., Pribuišis K., Kirdulytė G., Dėlkutė R., Projects and organisations funded by the European Union Programme for Employment and Social Innovation (EaSI), Report XII Period covered 1 January 2019 – 30 April 2020, PPMI Group, Vilnius, March 2022,
- Rahm E., Dėlkutė R., Baubonytė E., Halimova D., Projects and organisations funded by the European Union Programme for Employment and Social Innovation (EaSI), Report XIII Period covered 1 May 2020 – 28 February 2021, PPMI Group, Vilnius, May 2022,
- Raporty PES Knowledge Centre, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1163&langId=en> [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- Rollnik-Sadowska E., Efektywność instytucji publicznych – przykład powiatowych urzędów pracy w Polsce Pojęcie, determinanty, metodyka pomiaru, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019, <https://pb.edu.pl/oficyna-wydawnicza/wp-content/uploads/sites/4/2019/08/Ewa-Rollnik-Sadowska-Efektywno%C5%9B%C4%87-DRUK.pdf> [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- Publiczne służby zatrudnienia, European Commission, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_public-employment-services_pl_0.pdf [dostęp na dzień: 03.10.2022],
- Sprawozdanie z realizacji Programu Wiedza Edukacja Rozwój w 2021 roku,
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, wersja 28, Warszawa, 13 września 2022 r.,
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U.2022.0.690),
- Wytyczne dla instytucji szkoleniowych. Modelowa procedura współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w obszarze finansowanych ze środków Funduszu Pracy trójstronnych umów szkoleniowych (TUS) oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) i wzajemnej wymiany informacji pomiędzy pracodawcami i instytucjami szkoleniowymi (MP2), WUP w Krakowie, Kraków 2019,
- Zaremba M., Koncepcja uczenia się przez całe życie – jak informacje o zawodach mogą wspierać instytucje szkoleniowe w propagowaniu tej idei, Edukacja ustawiczna dla dorosłych, 2019, https://edukacjaustawicznadoroslych.eu/images/2019/2/16_2_2019.pdf [dostęp na dzień: 03.10.2022].

Spis ilustracji

Spis tabel

Tabela 1. Słowniczek pojęć użytych w dokumencie	6
Tabela 2. Lista projektów objętych badaniem ewaluacyjnym	17
Tabela 3. Struktura próby badawczej – CATI z odbiorcami wsparcia szkoleniowego	21
Tabela 4. Wnioski z przeprowadzonej analizy stopnia realizacji wskaźników projektowych	24
Tabela 5. Wskaźnik skuteczności poszczególnych szkoleń	27
Tabela 6. Zakładane obszary kwalifikacji/ kompetencji zawodowych, które mieli uzyskać uczestnicy poszczególnych projektów szkoleniowych	31
Tabela 7. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Proszę wskazać program szkolenia, w którym brał/a Pan/i udział:”	32

Tabela 8. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Jak ocenia Pan/i poziom realizacji usług szkoleniowych?”	53
Tabela 9. Studium przypadku projektu pn. „System prognozowania polskiego rynku pracy”	81
Tabela 10. Studium przypadku projektu pn. „Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy”	84
Tabela 11. Studium przypadku projektu pn. „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III”	86
Tabela 12. Mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wsparcia oferowanego w ramach Działania 2.4 PO WER w projektach objętych badaniem.....	88
Tabela 13. Wnioski i rekomendacje	96

Spis rysunków

Rysunek 1. Zastosowane metody i techniki badawcze	20
Rysunek 2. Przydatność poszczególnych elementów informacji o zawodach w opinii przedstawicieli publicznych i niepublicznych IRP	43

Spis wykresów

Wykres 1. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Czy materiały szkoleniowe były przydatne?”	54
Wykres 2. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Czy obecnie wykorzystuje Pan/i w swojej pracy wiedzę/umiejętności/kwalifikacje, które zdobył/a Pani dzięki udziałowi w projekcie?”	55
Wykres 3. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Czy Pana/i zdaniem po udziale w szkoleniu wzrosła efektywność Pana/i pracy?”	58
Wykres 4. Odpowiedzi ankietowanych uczestników szkoleń na pytanie „Jakie były mocne strony tego projektu?”	71