
Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży
ul. Działyńskich 4/5; 61-727 Poznań
tel.: (61) 855-76-04; tel./ fax: (61) 851-97-84
www.cdzdm.pl; e-mail: cdzdm@cdzdm.pl



POTRZEBY KADROWE PRZEDSIĘBIORCÓW AGLOMERACJI POZNAŃSKIEJ NA TLE KIERUNKÓW SPOŁECZNO- GOSPODARCZEGO ROZWOJU REGIONU. DIAGNOZA, PROGNOZA, MONITORING

Rekomendacje dla instytucji JST opracowane na podstawie
analizy danych uzyskanych w trakcie zogniskowanych
wywiadów grupowych

Poznań, marzec 2021 r.

Spis treści

I. Wstęp	2
II. Potrzeby kadrowe pracodawców	5
III. Współpraca pracodawców z instytucjami edukacyjnymi	12
IV. Współpraca pracodawców z instytucjami rynku pracy	29
V. Podsumowanie	41

I. Wstęp

METODYKA I CELE BADANIA

Badanie w ramach czwartej edycji projektu pt. „Potrzeby kadrowe przedsiębiorców aglomeracji poznańskiej na tle kierunków społeczno-gospodarczego rozwoju regionu. Diagnoza, prognoza, monitoring” zostało zrealizowane w 2020 roku przez ASM Centrum Badań i Analiz Rynku na zlecenie Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży w Poznaniu.

Badanie obejmowało trzy komponenty:

- 1) wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI), w których wzięli udział przedstawiciele przedsiębiorstw z terenu aglomeracji poznańskiej (N=600);
- 2) indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z absolwentami szkół ponadpodstawowych i uczelni wyższych z terenu aglomeracji poznańskiej (N=25);
- 3) zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z przedstawicielami pracodawców, instytucji edukacyjnych (dalej IE) oraz instytucji rynku pracy (dalej IRP).

Głównym celem badania było określenie potrzeb kadrowych przedsiębiorców aglomeracji poznańskiej na tle kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Druga i trzecia część badania zostały ukierunkowane na uzupełnienie i weryfikację wniosków wynikających z analizy danych ilościowych uzyskanych w pierwszym module badania.

Szczególny potencjał do zastosowania w charakterze wskazówek do działania dla różnych typów instytucji wykazują dane zebrane podczas FGI. Z tego względu podjęto decyzję, aby zespół Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej działający przy Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży w Poznaniu pogłębił analizę zebranego materiału, a wnioski rozpowszechnił w formie niniejszej publikacji.

W 6 wywiadach grupowych uczestniczyło od 6 do 9 osób:

- N=2 przedstawiciele małych, średnich i dużych przedsiębiorstw zlokalizowanych w Poznaniu i aglomeracji poznańskiej;
- N=2 przedstawiciele instytucji rynku pracy aglomeracji poznańskiej, tj. pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy (PUP), Ochotniczych Hufców Pracy (OHP), agencji zatrudnienia, akademickich biur karier;

- N=2 przedstawiciele szkół i innych instytucji edukacyjnych oraz przedstawiciele uczelni wyższych z aglomeracji poznańskiej.

Szczegółowa struktura zróżnicowania uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura grupy uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych

FGI	LICZBA OSÓB	CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW
1	7	Właściciele lub osoby zarządzające przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w Poznaniu (n=4) oraz w powiecie poznańskim (n=3).
2	6	Nauczyciele/wykładowcy reprezentujący kształcenie: średnie ogólnokształcące (n=3), średnie techniczne (n=2), wyższe (n=1).
3	9	Dyrektorzy/nauczyciele/wykładowcy reprezentujący kształcenie: średnie techniczne (n=2), wyższe publiczne (n=3), wyższe niepubliczne (n=1). W tej kategorii znaleźli się również przedstawiciele: Kuratorium Oświaty (n=1), Centrum Krwiodawstwa (n=1), firmy świadczącej usługi kursów technicznych (n=1).
4	6	Właściciele lub osoby zatrudnione w kadrach/działach HR reprezentujące przedsiębiorstwa zlokalizowane w Poznaniu (n=4) oraz w powiecie poznańskim (n=2).
5	6	Specjaliści ds. rekrutacji/HR reprezentujący agencje zatrudnienia i firmy zajmujące się pośrednictwem pracy (n=5) oraz fundacja zajmująca się rekrutacją osób niepełnosprawnych (n=1).
6	9	Doradcy zawodowi/osoby zarządzające przedsiębiorstwami/osoby zatrudnione w kadrach/specjaliści ds. projektów/trenerzy reprezentujący podmioty: zajmujące się doradztwem zawodowym (n=3), agencje zatrudnienia (n=2), OHP (n=1), uniwersyteckie biura karier (n=1), PUP (n=1), instytucję szkoleniową (n=1).

Źródło: ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, *Potrzeby kadrowe przedsiębiorców aglomeracji poznańskiej na tle kierunków społeczno-gospodarczego rozwoju regionu. Diagnoza, prognoza, monitoring. Raport końcowy, Kutno 2020*, <https://www.cdzdzm.pl/PL-H128/raporty-z-badan.html>.

CELE OPRACOWANIA

Przedmiotem opracowania jest przedstawienie najważniejszych wątków poruszonych w trakcie wywiadów grupowych dotyczących obszaru współpracy międzysektorowej przedsiębiorców, instytucji edukacyjnych (zwanymi dalej IE) oraz instytucji rynku pracy (zwanymi dalej IRP) w zakresie przygotowania zawodowego i pozazawodowego oraz wdrożenia na rynek pracy kandydatów do pracy. Badania FGI zakończyły się w lipcu 2020 r., wypracowane wnioski w głównej mierze pozostają jednak aktualne oraz stanowią przyczynek do dyskusji nad sensem i stanem współpracy.

Punktem wyjścia dla opisu wskazanych obszarów współpracy była identyfikacja potrzeb pracodawców na podstawie interpretacji danych ilościowych uzyskanych w CATI oraz danych jakościowych

– wypowiedzi przedstawicieli pracodawców, IE i IRP pochodzących z zapisu treści FGI. Odpowiedzią na te potrzeby mogą być działania IE i IRP. Celem placówek oświatowych jest bowiem przygotowanie uczniów i studentów do wypełniania zadań zawodowych. Natomiast działania instytucji rynku pracy są ukierunkowane na pośredniczenie między kandydatami a pracodawcami: z jednej strony wdrażanie kandydatów na rynek pracy, z drugiej na pomoc pracodawcom w rekrutacji i w rozwoju pracowników. Z założenia więc IE i IRP mają wychodzić na przeciw oczekiwaniom i potrzebom kadrowym pracodawców.

Celem opracowania jest dostarczenie interesariuszom lokalnego rynku pracy zbioru praktycznych informacji i wyjaśnienie, w jaki sposób współpraca przedsiębiorców z ww. instytucjami koresponduje z ich potrzebami kadrowymi. Niniejszy tekst zawiera prezentację najważniejszych wątków poruszonych w trakcie wywiadów. Należy mieć na uwadze, że wyniki badań jakościowych nie są reprezentatywne, pozwalają jednak m.in. rozpoznać i zrozumieć pewne mechanizmy stojące za problemami współpracy międzysektorowej, jakie ujawniły się w odpowiedziach pracodawców z ilościowej części badania, a także częściowo zidentyfikować źródła tych problemów.

Opracowane wnioski i wynikające z nich rekomendacje mają służyć wsparciu jednostek samorządu terytorialnego z terenu aglomeracji poznańskiej w realizacji lokalnej polityki oświatowej oraz polityki zatrudnienia. Materiał może okazać się przydatny także dla dyrektorów szkół, kierowników praktycznej nauki zawodu, nauczycieli i doradców zawodowych, którzy są bezpośrednio odpowiedzialni za przygotowanie młodzieży do wejścia na rynek pracy.

II. Potrzeby kadrowe przedsiębiorców

1. Oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy¹

DOŚWIADCZENIE WAŻNIEJSZE NIŻ WYKSZTAŁCENIE, KOMPETENCJE MIĘKKIE W CENIE

Przedstawiciele przedsiębiorców, IE oraz IRP w wywiadach grupowych przekazali wiele informacji dotyczących kierunku, w jakim oczekiwania pracodawców zmieniają się w ostatnim czasie. Zdaniem badanych jeszcze kilka lat temu pracodawcy kładli nacisk na kierunkowe wykształcenie, zwłaszcza wyższe, a także formalne potwierdzenie kwalifikacji w postaci uzyskanych dyplomów i certyfikatów. Obecnie firmy nieco mniejszą wagę przywiązują do wykształcenia formalnego na rzecz doświadczenia gromadzonego w różny sposób oraz postaw proaktywnych, chęci do pracy, zaangażowania pracowników, czyli kompetencji miękkich². Nie oznacza to bynajmniej, że kwalifikacje zawodowe przestały być ważne, jednak wykwalifikowany pracownik bez szeregu umiejętności psychospołecznych nie zawsze jest w stanie właściwie wypełnić stawiane przed nim zadania zawodowe.

OCZEKIWANE KWALIFIKACJE ZAWODOWE

- **Wykształcenie formalne – tak, ale poparte widocznymi efektami samokształcenia.** Badani pracodawcy coraz większą wagę przykładają do zauważalnych efektów samokształcenia – praktykowania czynności zawodowych we własnym zakresie, np. realizowanego w czasie wolnym jako pasja, będącego dowodem na chęć rozwijania się w obranym kierunku zawodowym.
- **Szkolenia i kursy jako poświadczenie praktycznych umiejętności.** Ukończone kursy i szkolenia są mile widziane u kandydatów do pracy, ale pod warunkiem, że są dobierane z rozmysłem i idzie za nimi realnie zdobyta wiedza i umiejętności, które kandydat jest w stanie wykorzystać podczas wykonywania zadań zawodowych.

(...) kto jakie ma szkolenia już zrobione. Bo wiadomo, że w szkole czy na studiach, no każdy ma tą wiedzę po studiach swoich, jak skończył. Ale to nie jest taka wiedza praktyczna. A na szkoleniach,

¹ Oczekiwania pracodawców aglomeracji poznańskiej wobec kandydatów do pracy zidentyfikowane na podstawie treści FGI dotyczyły niekiedy bezpośrednio najmłodszej grupy potencjalnych pracowników, czyli absolwentów tuż po ukończeniu szkół ponadpodstawowych i uczelni. Zostało to odnotowane w tekście, natomiast wszystkie opisane oczekiwania mogą być traktowane jako odnoszące się do ogółu kandydatów do pracy.

² Kwalifikacje zawodowe to inaczej tzw. elementy przygotowania zawodowego, czyli kompetencje twarde (zestaw nabytych wiedzy, umiejętności i postaw, które umożliwiają realizację czynności zawodowych) oraz uprawnienia do wykonywania zadań zawodowych, zwykle o charakterze formalnym, np. dyplomy, certyfikaty. Kompetencje miękkie to natomiast tzw. elementy przygotowania pozazawodowego, czyli umiejętności psychospołeczne i indywidualne cechy, które nie są związane z daną wiedzą ani technologią, objawiają się w zachowaniu i są uniwersalnie wykorzystywane w życiu zawodowym i społecznym. To inaczej tzw. life skills, czyli umiejętności przystosowujące nas do życia. Źródło: *Kwalifikacje zawodowe – z czym to się je?*, dostępny: www.kwalifikacje.edu.pl/kwalifikacje-zawodowe-z-czym-to-sie-je; webinarium *Międko o kompetencjach. Praktyczne sposoby na ćwiczenie kompetencji miękkich w szkole*, dostępny: <https://youtu.be/0830vkXalmI> [11.03.2021r.].

gdzie są trzy osoby, cztery osoby, no jednak ta wiedza jest bardziej tak wbijana do głowy i ta wiedza praktyczna, a nie tylko książkowa. (FGI_01_pracodawcy)

To samo dotyczy uprawnień, z którymi przychodzą do pracy absolwenci szkół i kierunków technicznych. Badani przedsiębiorcy mają za sobą doświadczenia z młodymi kandydatami, których brak umiejętności przy jednoczesnym dysponowaniu szeregiem uprawnień nie tylko uniemożliwiały należyte wykonywanie obowiązków służbowych, ale też generował koszty dla pracodawcy oraz zagrożenie dla współpracowników.

A przyszedł chłopak, który miał wiele uprawnień, bo tata pracuje w energetyce poznańskiej (...). Ja mówię, dobra, mamy kartę transformatorową, konsumencką, chodź kolego, przełącz mi z jednej sekcji na drugą sekcję bez zaniku napięcia. Wziął odciągnik pociągnął, powstał huk na taśmie transformatorowej gdzie zaczął palić się załącznik, ja musiałem to zamknąć, odłącznik za 10 000 poszedł już w śmietnik, ale wiedziałem, że takiego człowieka nie ma już co przyjmować, bo albo go prąd zabije, albo spali kolegów. (FGI_04_pracodawcy)

- **Doświadczenia zdobywane w różny sposób.** W trakcie dyskusji grupowych pracodawcy wielokrotnie podkreślali, że cenią osoby od młodego wieku angażujące się w różne formy działania: wolontariat, praktyki, pracę wakacyjną etc.

Teraz zauważyłam, jak młodzi ludzie często zdobywają takie doświadczenie jakieś takie cząstkowe. Czyli, założymy, pracują gdzieś tam miesiąc, przy jakimś projekcie, to jest krótka praca. Kilka praktyk i już jakieś tam doświadczenie mają. To też się liczy. (FGI_01_pracodawcy)

- **Kompetencje językowe – znajomość języków obcych, ale przede wszystkim znajomość języka polskiego.** W trakcie wywiadów grupowych pracodawcy wielokrotnie wyrazili niezadowolenie ze stopnia opanowania języka polskiego przez kandydatów do pracy. Oczekują głównie tego, aby kandydat potrafił się sprawnie porozumieć z przełożonymi w mowie już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej i na piśmie w liście motywacyjnym, jednak na wielu stanowiskach wymagane są wyższe kompetencje językowe, np. przy konstruowaniu korespondencji mailowej lub dokumentacji.

OCZEKIWANE KOMPETENCJE MIĘKKIE

- **Komunikatywność, otwartość na innych.** Uczestnicy wywiadów grupowych podzielili się spostrzeżeniami dotyczącymi tego, że współczesnym młodym absolwentom szkół aglomeracji poznańskiej drogę do rozwoju często blokuje zamknięcie w sobie oraz trudności z odnajdowaniem się w relacjach społecznych i konfrontacji z oczekiwaniami innych. Jednocześnie jednak pracodawcy dostrzegają potencjały w młodych osobach, które można „wydobyć” dzięki odpowiedniemu wsparciu.

Choćby był to najlepszy fachowiec, najlepszy spawacz, najlepszy językowiec, najlepszy technik, najlepszy absolwent, to jeżeli nie będzie miał umiejętności tych tak zwanych miękkich, chociaż ja nie lubię tego określenia, interpersonalnych, a zwłaszcza komunikacyjnych, to na nic się ta jego

wiedza. (...) I na to nacisk kładą przedsiębiorcy.(...) Że dostają teoretycznie fachowca, perelkę. Ale ta perelka nie potrafi porozmawiać ze swoim pracodawcą, a potem z klientem, a potem z jakimś kolejnym kontrahentem. (FGI_03_institucje_educacyjne, O8)

- **Umiejętność współpracy w wielopokoleniowym zespole.** Zdaniem jednego z uczestników wywiadów grupowych umiejętności współpracy z osobami zaliczającymi się do zupełnie innej generacji, np. dużo starszymi, to ważny obszar rozwoju dla młodych pracowników, przynoszący korzyści zarówno im samym, jak i firmie.

Plus takie umiejętności rzeczywiście w ogóle współpracy, słuchania innych i właśnie gdzieś tam też umiejętność pracy z różnymi pokoleniami, bo IT jest nową, świeżą branżą, natomiast są też specjaliści, którzy są po 50 i też coś umieją, jakby też przychodzą młodzi i to jest też ciekawe zestawienie. (FGI_06_institucje_rynku_pracy)

- **Poważne podejście do pracodawcy: solidność, punktualność, „dobre wrażenie”.** Bolączką pracodawców biorących udział w FGI jest lekceważące podejście nie tylko do wykonywania zadań zawodowych, ale również do respektowania norm społecznych, takich jak punktualność, informowanie o rezygnacji ze spotkania, przyjmowanie nieroszczeniowej postawy czy szacunek wobec czasu i zasobów innych osób.

Jest rekrutacja wyznaczona na daną godzinę i ktoś się spóźnia. I wchodzi po prostu i jest zdzwiony, że o co chodzi, na przykład. Takie lekceważące podejście w ogóle do tematu, bo właściwie, jak wy mnie nie zatrudnicie, to tam sobie pójdę gdzie indziej. (...) Ale najczęściej odrzucamy osoby, które po prostu robią złe wrażenie. (FGI_01_pracodawcy)

Powodem odrzucenia kandydatury młodych osób jest często ich nierealne wyobrażenie o zadaniach, jakie będą do realizacji na danym stanowisku, a także brak postawy otwartej wobec wykonywania różnego rodzaju prac, również tych cięższych i wymagających pewnego wysiłku.

Bardzo często odrzucamy dziewczyny, które przychodzą i potrzebne są do organizacji, na przykład, jakiejś imprezy. I po prostu typowe lalki, naprawdę. I już wiadomo, że ona nie jest w stanie być czasami przed imprezą 12 godzin w dresach, adidasach. Po prostu czasami kartony dźwigać, (...). (FGI_01_pracodawcy)

Problemem w kontakcie pracodawcy z młodym kandydatem do pracy bywa też ustalenie jego optymalnej dyspozycyjności. Można odnieść wrażenie, że kandydaci do pracy nie traktują obowiązków służbowych priorytetowo.

Albo jak mówimy, no jak kwestia dyspozycyjności. No właściwie w tym tygodniu mogła, ale w przyszłym tygodniu coś tam, a jakieś plany urlopowe? No na przykład, zatrudniamy, teraz mamy lipiec, tak? I ktoś mi mówi, że oczywiście, zatrudniamy od 1 lipca, ale w sierpniu już chce pierwsze dwa tygodnie urlopu. (FGI_01_pracodawcy)

- **Motywacja wewnętrzna i zaangażowanie.** Pracodawcy doceniają sytuacje, w których nie muszą

stosować motywacji zewnętrznych, a tym samym umiejętność samodzielnego motywowania się pracowników miewa kluczowe znaczenie.

Że ktoś przychodzi i widać, że on jest chętny. I on nawet mówi, słuchajcie, nigdy tego w życiu nie robiłem, ale jestem tego ciekaw. Fajnie, chciałbym jakby współtworzyć tą firmę, bo śledzę ją od jakiegoś czasu, albo nie wiem, te imprezy były. I to już jest wiadomo, że ktoś przychodzi z pewną chęcią do pracy. I z niego jesteśmy w stanie ulepić naprawdę fajny materiał. (FGI_01_pracodawcy)

Uczestnicy przeprowadzonych wywiadów zogniskowanych podkreślali, że warunki na rynku pracy zmieniły się na tyle i braki kadrowe stały się tak dotkliwe, iż pracodawcy są gotowi na ustępstwa oraz zainwestowanie w pracownika, podszkolenie go i nauczenie brakujących kompetencji zawodowych, o ile kandydat będzie wykazywał motywację oraz determinację do pracy. Pracodawcy chcą się upewnić, czy kandydat planuje się rozwijać.

Nie ma pracowników, więc pracodawca jest gotowy przeszkolić, przyuczyć i tak dalej, ale kompetencją kluczową stała się motywacja do pracy. (FGI_05_instytucje edukacyjne)

- **Kreatywność.** Wydaje się, że to często używane pojęcie mogło „spowszechnić” w kontekście problematyki zatrudnienia i związanych z tym oczekiwań pracodawców. Wypowiedzi badanych przedsiębiorców aglomeracji wskazują jednak, że kreatywność młodych osób, ich „świeże spojrzenie” oraz pomysły pozbawione wpływu wieloletnich doświadczeń w strukturach zawodowych, wciąż są wysoko cenione na rynku pracy.

Po prostu to, co oni mają w głowie. Ja uwielbiam z nimi pracować, bo czasami siadamy, mamy jakiś projekt do zrobienia i jest burza mózgów. To ja po prostu wychodzę z podziwu. Więc dla mnie ci młodzi, kreatywni ludzie to jest największa wartość. (FGI_01_pracodawcy)

2. Sposoby rekrutacji nowych pracowników

Według danych z badania ilościowego w 2020 roku najpopularniejszymi sposobami rekrutacji nowych pracowników wśród pracodawców aglomeracji poznańskiej były uzyskiwanie odpowiedzi na ogłoszenia o pracę zamieszczane w Internecie (63,1%), zatrudnienie z polecenia (45,3%) i samodzielne zgłoszenie się osoby z podaniem o pracę (20,6%).

Sposoby rekrutacji najpopularniejsze w badaniu ilościowym zostały również przywołane oraz omówione przez przedsiębiorców w trakcie wywiadów grupowych. Badani cenili sobie korzystanie przede wszystkim z systemu poleceń, czyli szukania nowych pracowników „po znajomości”. Zaletą tego sposobu rekrutacji jest możliwość uzyskania przez pracodawcę nieformalnych informacji o kandydacie z wyprzedzeniem. Inną taktyką w systemie poleceń jest stosowanie praktyki przekazywania sobie ofert pracy przez osoby z kolejnych kręgów znajomych.

Jeżeli chodzi o rozprzestrzenianie informacji na temat wolnych wakatów w Internecie, badani pracodawcy w ostatnim czasie najchętniej wybierali Facebook oraz Messenger jako „aktywne” formy komunikacji z potencjalnymi kandydatami do pracy. Wskazywali też portale ogłoszeniowe bezpośrednio i niebezpośrednio związane z rynkiem pracy, takie jak pracuj.pl (oferujący użyteczną możliwość szukania według branż) oraz OLX, portale LinkedIn i Goldenline, a także nowe technologie, np. chatboty. W przypadku pracowników niższego szczebla zdaniem pracodawców biorących udział w wywiadach grupowych wciąż efektywne są lokalne gazety czy papierowe ogłoszenia na tablicach – „kartka w sklepie”. Sposobem chętnie wykorzystywanym w większych firmach, m.in. pozwalającym zaoszczędzić czas, jest zlecenie firmom zewnętrznym rekrutacji pracowników do prac tymczasowych m.in. z Ukrainy.

3. Bariery w rekrutacji nowych pracowników

NIEDOBORY KADROWE NA NIŻSZYCH STANOWISKACH

Pracodawcy biorący udział w FGI zwracali uwagę na to, że trudno jest im uzupełnić niedobory kadrowe na niższych stanowiskach, mimo posilkowania się imigrantami z Europy Wschodniej i Azji (głównie z Ukrainy). Przyczyn takiego stanu rzeczy badani upatrywali m.in. w panującej wśród potencjalnych kandydatów niechęci do wykonywania pracy postrzeganej jako „gorsza”, w przypadku wielu stanowisk niskiego wynagrodzenia oraz „nieoptymalności” podejmowania zatrudnienia (np. w przypadku matek wychowujących kilkoro dzieci), ale także wygórowanych oczekiwań kandydatów z wykształceniem ponadpodstawowym. Jak zapewniał jeden z przedstawicieli przedsiębiorców w reprezentowanej przez niego branży na stanowiskach produkcyjnych warunki pracy i wynagrodzenie są relatywnie atrakcyjne, mimo to wciąż nie udaje się zamknąć rekrutacji:

(...) gros ludzi młodych, którzy przychodzą po gimnazjach, po liceach, myślą, że jak pójdą do pracy, to praca od poniedziałku do piątku i chcą zarabiać 4000 na rękę bez pracy w weekendy. (...) I non stop brakuje nam ludzi na produkcji, gdzie myślę, że wynagrodzenia są dobre. Gdzie te całe dodatkowe benefity, typu MultiSport, dodatkowe 5 dni urlopu płatne, jakieś jeszcze inne, to nadal ludzi nie zachęca do tego, żeby się zakorzenić. (FGI_04_pracodawcy)

NIEDOBORY KADROWE NA STANOWISKACH SPECJALISTYCZNYCH

W niektórych firmach problem niedoborów kadrowych dotyczy również specjalistów. W trakcie wywiadów grupowych przedsiębiorcy wspominali o toczącej się na rynku pracy w aglomeracji poznańskiej „walce” o wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, w której wygrywa pracodawca mogący sobie pozwolić na naprawdę wysoką pensję, najczęściej duża firma z zagranicznym kapitałem.

(...) potrzebujemy informatyków i to programistów, konsultantów, bo tak naprawdę to są przeróżne działki (...) Raczej już z dosyć dużym doświadczeniem, przynajmniej tacy są potrzebni. I w tej chwili, tutaj w Poznaniu prawie to jest niemożliwe, żeby kogoś takiego dostać przy takim poziomie pensji, jaką my możemy zaproponować. (FGI_04_pracodawcy)

(...) Na przestrzeni zwłaszcza ostatnich 5-6 lat w Poznaniu, w okolicach otworzyło się wiele firm takich zagranicznych, którzy po prostu mogą specjalistę zaproponować wyższe pieniądze. Nie ma co się oszukiwać. Większe pieniądze, większa możliwość rozwoju. Tak, u nas firma ma dosyć płaską strukturę, można zostać kierownikiem projektu i to właściwie jest maksymalne do czego dojdiesz. (FGI_04_pracodawcy)

BRAKI KOMPETENCYJNE KANDYDATÓW DO PRACY

Przedsiębiorcy biorący udział w wywiadach grupowych mają trudności z rekrutacją na różnego rodzaju stanowiska z powodu braków kompetencyjnych kandydatów do pracy. Osoby zgłaszające się nie spełniają oczekiwań pracodawcy – brakuje im predyspozycji, umiejętności niezbędnych do wykonywania danej pracy, doświadczenia, ale także kompetencji miękkich i kluczowych, jak umiejętność autoprezentacji, punktualność czy umiejętność czytania ze zrozumieniem:

Na przykład fakt, że na stanowiska administracyjno-biurowe, no to oczywiście aplikacji 200, ale tak naprawdę wyboru żadnego. (...) Bo każdy myśli, że na stanowisko administracyjne nie trzeba nic umieć, żeby jednak się dostać. A my na przykład oczekiwaliśmy zwykłego czytania ze zrozumieniem, zwykłego myślenia. A w dzisiejszych czasach niestety ciężko. (FGI_04_pracodawcy);

(...) faktycznie aplikacji wpływa setki, to jest na tej zasadzie. Ale później na rozmowie się okazuje, że z tej setki jest 3-4, 5 osób, z którymi faktycznie w ogóle można porozmawiać. Tutaj nie mówię o jakichś kompetencjach sprzedażowych czy interpersonalnych, obsłudze klienta czy coś w tym stylu. Tylko po prostu takiej normalnej rozmowy. (FGI_04_pracodawcy).

4. Sposoby przezwycięzania barier w rekrutacji praktykowane przez pracodawców

- Realizacja działań mających na celu **zatrzymanie pracowników w firmie** – utrzymanie współpracy z już zatrudnionym pracownikiem poprzez oferowanie mu dobrych warunków zatrudnienia, oferowanie oraz wspieranie indywidualnej ścieżki rozwoju.
- Prowadzenie w firmach **rekrutacji wewnętrznej**, która motywuje pracowników do pracy możliwościami awansu lub zmiany stanowiska pracy.
- **Współpraca z firmami zewnętrznymi** (także jednoosobowymi), które realizują dane zadanie/usługę (np. usługę sprzątnięcia, usługi elektryczne).

Oprócz rozwiązań samodzielnie wypracowywanych przez pracodawców usprawnianiu procesów rekrutacji w firmach oraz przezwycięzeniu niedoborów kadrowych i niedopasowania kompetencyjnego kandydatów może służyć zintensyfikowanie współpracy międzysektorowej. Kluczowa w tym zakresie

wydaje się współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a IE oraz IRP. W kolejnych częściach niniejszego opracowania zaprezentowano zakres i sposób realizacji kooperacji, a także zdiagnozowane bariery we współpracy oraz zaproponowano rozwiązania służące ich przezwycięzeniu.

III. Współpraca pracodawców z instytucjami edukacyjnymi

1. Przebieg współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi

W badaniu ilościowym jedynie co czwarty pracodawca zadeklarował, że współpracuje z instytucjami edukacyjnymi (zwanymi dalej IE). Firmy, które podejmują taką kooperację, najczęściej współdziałają ze szkołami wyższymi (51,5%) i szkołami zawodowymi (29%).

1.1. Praktyki i staże

Biorąc pod uwagę obszar współpracy z IE, w badaniu ilościowym przedsiębiorcy najczęściej wskazywali staże i praktyki dla uczniów i studentów (deklaracje 44,4% przedsiębiorców współpracujących z instytucjami edukacyjnymi). Pracodawcy uczestniczący w wywiadach grupowych potwierdzili te deklaracje.

ZATRUDNIENIE KRÓTKO I DŁUGOOKRESOWE

Oprócz obowiązkowych praktyk realizowanych przez uczniów w ciągu roku szkolnego firmy oferują młodzieży także zatrudnienie w czasie wakacji.

Nasi uczniowie mają praktyki w [firmie X] i potem tam znajdują, jeszcze będąc uczniami technikum, pracę i to taką satysfakcjonującą właśnie, w swoim zawodzie, dającą perspektywy rozwoju. Wielu z nich też podczas wakacji dorabia sobie właśnie tam. (FGI_03_instytucje_educacyjne, O5)

Niektóre przedsiębiorstwa współpracujące z IE zatrudniają też wybranych studentów i absolwentów technikum jako pracowników etatowych. Ten kanał rekrutacji wykorzystywany jest zwłaszcza w przypadku dodatkowych projektów, do których niezbędne jest zatrudnienie nowych pracowników w krótkim czasie.

My współpracujemy z uczelniami, to był gdzieś tam mój pomysł i z naszą politechniką współpracujemy. Czasem to są nawet takie akcje dosłownie ad hoc, bo jest po prostu potrzebna osoba. Ja po prostu tam idę, znam już tych doktorów i na zasadzie, że na zajęciach pytam się, że potrzebujemy kogoś takiego. Tak dosłownie to wygląda. No i oczywiście to poczta pantoflowa pomiędzy studentami. Chwytamy się też takich metod, bo czasem jest potrzeba nagła i tak to wygląda. (FGI_04_pracodawcy)

AKCYJNY WOLONTARIAT UCZNIOWSKI

Pracodawcy współpracują ponadto ze szkołami w obszarze praktyk, które nie zawsze są ściśle związane z kierunkiem kształcenia, ale dają możliwość uzyskania szeroko pojętego doświadczenia zawodowego. Ta forma kooperacji jest realizowana w ramach wolontariatu. Uczniowie są zaangażowani w jednorazowe akcje, np. eventy koordynowane przez daną organizację. W tym przypadku młodzież

ma możliwość doskonalenia zwłaszcza kompetencji społecznych. Z kolei korzyścią dla szkoły jest np. bon na zakup sprzętu³.

(...) w przypadku mniejszych imprez, współpracujemy z różnymi szkołami i te szkoły nam oddelegowują, wraz z opiekunem, iluś tam wolontariuszy, ten wolontariusz dostaje z takiej imprezy koszulkę. Dostaje pełne wyżywienie w ciągu dnia. Dostaje podziękowanie i punkty w szkole, jeżeli szkoła takie honoruje. Ale przy większych imprezach, kiedy wolontariuszy nam potrzeba bardzo dużo, oni są ogromnym wsparciem i niejedna impreza bez nich by się nie odbyła. To fundujemy, jeżeli mamy, bo jest 5 szkół, założymy, i każda z tych szkół nam tych wolontariuszy daje, to losujemy takie bony, które można zrealizować, np. w wysokości 1000 złotych, na zakup sprzętu do szkoły. Czyli na przykład sala gimnastyczna potrzebuje drabinki, potrzebuje piłek, potrzebuje czegoś, to ten bon jest po prostu do wykorzystania. (FGI_01_pracodawcy)

1.2. Wydarzenia edukacyjne

Drugim obszarem współpracy najczęściej wskazywanym przez przedsiębiorców w badaniu ilościowym są wydarzenia edukacyjne (deklaracje 43,9% przedsiębiorców współpracujących z IE). W trakcie wywiadów grupowych zarówno przedstawiciele IE, jak i pracodawcy doprecyzowali, że rozumieją przez to wszelkiego rodzaju spotkania, które odbywają się z ich udziałem na terenie placówki oświatowej.

PROWADZENIE ZAJĘĆ PRZEZ PRACOWNIKÓW FIRM

W przypadku szkół ponadpodstawowych i uczelni wyższych pracownicy firm (praktycy mający doświadczenie pracy w nauczanej profesji, dziedzinie studiów) prowadzą zajęcia w ramach praktycznej nauki zawodu. Ta forma współpracy ma na celu przygotowanie młodzieży do realizacji zadań zawodowych (wykorzystywanie nabytej wiedzy teoretycznej w praktyce), a także przybliżenie młodym specyfiki kultury organizacyjnej konkretnej firmy.

Plusem jest też to, że część pracowników, część specjalistów z tych firm [gdzie studenci odbywają praktykę] jest też wykładowcami praktykami, więc studenci mają okazję zobaczyć na żywo, przetestować na żywym organizmie, jak potencjalnie może wyglądać praca i czy w ogóle chcą z tymi ludźmi pracować. I wtedy mają jasny pogląd, czy „tak, idę”, czy „nie, nie idę”, bo to mi nie odpowiada (...). (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Dzięki takiej współpracy firmy borykające się z niedoborem pracowników mogą pośrednio nawiązać kontakt z prawdopodobnym kandydatami do pracy. Z kolei szkoły w ten sposób rozwiązują problem niedoborów kadrowych nauczycieli.

Bo brakuje właściwie nauczycieli przedmiotów technicznych i zawodowych, i tak naprawdę wspomagamy się nauczycielami, oni są już też zupełnie inaczej zatrudniani, nie tak jak nauczyciel.

³ Należy zaznaczyć, że zgodnie z *Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* z pracy wolontariuszy mogą skorzystać organizacje pozarządowe i organy administracji publicznej. Por. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873, dostępny: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf> [19.03.2021 r.].

To działa z musu być może, bo nie ma nauczycieli na przykład informatyków. (FGI_02_institucje_educacyjne)

(...)jeżeli chodzi o nauczycieli zawodowców, to jest to ogromny problem. Wszystkie szkoły zawodowe praktycznie borykają się z tym problemem. To są nauczyciele, którzy (...) albo za chwilę [będą] emerytami, albo już są emerytami. Są szkoły, które sprowadzają już w tej chwili wykładowców zza wschodniej granicy. (...) Ponieważ no płace w szkole (...) są takie, a nie inne (...) osoba kończąca politechnikę, no niekoniecznie przychodzi do szkoły. Natomiast najcenniejszym nauczycielem (...) jest ktoś, kto ma praktykę w przemyśle. (FGI_03_institucje_educacyjne)

SPOTKANIA INFORMACYJNE

Firmy zaangażowane w klasy patronackie biorą także udział w wydarzeniach edukacyjnych w formie spotkań na terenie szkoły (dotyczy szkół podstawowych), których celem jest zachęcenie uczniów do wyboru ścieżki edukacyjnej realizowanej w ramach współpracy przedsiębiorstwa z daną szkołą ponadpodstawową.

Z naszej firmy pracownicy jeżdżą do szkół podstawowych i przedstawiają, że są możliwości uczenia się właśnie, bo mamy szkołę patronacką w Kościanie. Jeżdżą do Piły czy do Kościana, Leszna. Wspominają młodzieży, że jest taka możliwość. (FGI_04_pracodawcy)

1.3. Klasy patronackie

Liczne atuty klas patronackich, takie jak zapewnienie uczniom miejsca do odbycia praktyk, przeprowadzenie dodatkowych warsztatów dla uczniów w szkole (np. całodzienne warsztaty z przygotowania do udziału w procesie rekrutacyjnym), oferta płatnych staży dla wybranych uczniów (staże wakacyjne, staże absolwenckie) oraz możliwość zwiedzania firmy, o których mówili uczestnicy wywiadów grupowych, nie przekonują zbyt wielu pracodawców do tej formy współpracy. W badaniu ilościowym wskazało ją jedynie 4% przedstawicieli firm współpracujących z instytucjami edukacyjnymi. W trakcie wywiadów grupowych przedsiębiorcy tłumaczyli tak niskie zainteresowanie tym, że obawiają się konieczności zainwestowania przez dłuższy czas środków finansowych niewspółmiernych do przewidywanych korzyści.

My mamy te klasy patronackie (...). to (...) jest fajna forma, ale niestety jest bardzo trudno takie firmy patronackie pozyskać, bo firmy boją się wiązać na dłuższy okres czasu, boją się aspektu finansowego, bo boją się, że będą musiały w to strasznie dużo inwestować środków finansowych. Natomiast my mamy takie zawody, które nie wymagają aż (...) takich inwestycji finansowych. (FGI_03_institucje_educacyjne)

2. Bariery we współpracy pomiędzy rynkiem pracy a edukacją

Jak już wspomniano, w badaniu ilościowym jedynie 25% badanych firm zadeklarowało, że współpracuje z IE. Jakie są rzeczywiste bariery tej współpracy i dlaczego pracodawcy nie tak łatwo

decydują się na współpracę z sektorem edukacji? Uczestnicy wywiadów grupowych podjęli próbę wskazania przyczyn takiego stanu rzeczy.

Spotyka się dyrektor szkoły z dyrektorem danej firmy rozmawiają, ustalają warunki wstępnie i współpraca się układa. Szkoły są bardzo otwarte, myślę, że bardziej zamknięte są organizacje, bo nie chcą sobie robić kłopotu, chyba, że (...) dana grupa uczniów jest im potrzebna. Natomiast to jest dobra wola dwóch stron. (FGI_01_pracodawcy)

MAŁA ELASTYCZNOŚĆ PODSTAW PROGRAMOWYCH

W opinii uczestników wywiadów grupowych szkoły czują się obarczane winą za braki kadrowe pracodawców – niedobory pracowników przygotowanych do pracy w konkretnych zawodach są konsekwencją „zapaści” szkolnictwa zawodowego w latach wcześniejszych. Odbudowa kształcenia branżowego jest procesem długookresowym. Szybkiego uzupełnienia niedoborów kadrowych nie ułatwia mała elastyczność podstaw programowych i konieczność przejścia przez ucznia pełnego cyklu kształcenia (trwającego 3-5 lat) zgodnie z rozpoczętym programem. W tej sytuacji szkoły nie są w stanie szybko odpowiedzieć na dynamicznie zmieniające się potrzeby kadrowe przedsiębiorców (np. w ciągu roku, czego zazwyczaj oczekują pracodawcy). Zdaniem przedstawicieli IE odmienne sposoby funkcjonowania szkoły i rynku pracy są przyczyną wzajemnych nieporozumień w tym zakresie.

(...) bo [pracodawcy] nie znają rynku edukacyjnego i nie widzą, że ta zmiana na rynku edukacyjnym nie jest taka prosta (...). Czasami pracodawca przychodzi i mówi: „Potrzebuję fachowca, mogę poczekać jeden rok”. (...) ale nikt nikogo nie wykształci w ciągu jednego roku szkolnego, tylko uczeń musi przejść przez ten cykl kilku lat. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

BRAK WIZJI WSPÓŁPRACY

Przedstawiciele instytucji edukacyjnych wyrazili opinię, że szkołom brakuje czasami przemyślanej wizji współpracy z przedsiębiorcami. Wskazywali na kierowaniem się „modą” (np. współpraca z firmami mieszczącymi się zagranicą), a nie faktycznymi potrzebami lokalnego rynku pracy.

Zobaczcie, u nas w szkołach na przykład ostatnio jest taki boom. Mówię o szkołach średnich. Boom na hiszpański jakiś. Nie wiem, no dla mnie to jest dziwne. Wydaje mi się, że to po prostu kwestia mody, a nie kwestia zapotrzebowania jako takiego. (FGI_02_instytucje_educacyjne)

NIEWYSTARCZAJĄCE UMIEJĘTNOŚCI PROWADZENIA ROZMÓW BIZNESOWYCH

Kolejną barierą, o jakiej mówili przedstawiciele IE, są czasami niewystarczające umiejętności dyrektorów szkół i kierowników praktycznej nauki zawodu w zakresie podejmowania inicjatywy współpracy i komunikacji ze światem biznesu.

Bo to jest inicjatywa bardziej szkoły, żeby szukać firm, które będą współpracować ze szkołami, tak? (...), które będą przyjmować na praktyki, tak? (FGI_02_instytucje_educacyjne)

Dyrektor (...) musi mieć dobrego wicedyrektora albo kierownika szkolenia praktycznego, który faktycznie potrafi się komunikować i zabiegać o te firmy i jeszcze pozyskać je, przekonać, że warto tu przyjść, warto naszych uczniów zaprosić na praktykę i tak dalej. (...) Tak, to jest podejście biznesowe. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Nie wszyscy przedstawiciele szkół potrafią zaprezentować ofertę współpracy w sposób przekonujący dla przedsiębiorców. Placówki oświatowe nie zawsze potrafią wejść w rolę partnera biznesowego i wskazywać pracodawcom korzyści wynikające z kooperacji z sektorem edukacji (np. nie prezentują osiągnięć swoich uczniów, a to sukcesy świadczą o umiejętnościach młodzieży, z których realnie mógłby skorzystać przedsiębiorca).

(...) pracodawca, który potencjalnie ma wejść do współpracy ze szkołą, on o szkole nic nie wie. On może sobie znaleźć jakiś ranking, zobaczy i powie, ta szkoła jest na 15 pozycji, a nie na pierwszej. Dyrekcja, super, fajnie, ciekawie nam się rozmawia, ale to mnie nie przekonuje. Wchodzę, obserwuję, patrzę na uczniów, ja nie widzę w tych uczniach takiej chęci, postawy proaktywnej. (...) szkoły (...) muszą trochę bardziej zwrócić uwagę na to, jak budują swój wizerunek, (...) że [szkoła] ma coś do zaoferowania, że ona pokazuje sukcesy swoich uczniów. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

ZASOBY STRON INTERNETOWYCH

Dodatkowym czynnikiem, który zdaniem przedstawicieli IE zniechęca pracodawców do kooperacji, jest „mało biznesowy” wizerunek szkół w Internecie. Przedsiębiorcy poszukują bowiem innych treści na stronach internetowych placówek oświatowych, niż rodzice i uczniowie – główni adresaci komunikatów publikowanych na witrynie szkoły.

Wielokrotnie wchodzę na strony internetowe szkół i czasami to powiem szczerze, że gdybym ja miała doradzać na podstawie tego, co szkoła mi sygnalizuje, to byłabym daleko od wskazywania konkretnych placówek, a wiem, że tam się dzieją naprawdę fajne rzeczy, są fajne projekty, ciekawe pomysły, że uczniowie biorą udział w różnych konkursach, które wygrywają. (...) Ta strona może jest interesująca, tylko dla ucznia. Ale czy ona będzie tak samo interesująca dla pracodawcy? Zupełnie inne komunikaty jakby przekazujemy jednej stronie. (...) Jakiś inny być może sposób też na zaistnienie szkół w świadomości przedsiębiorców, jako partnerów, a nie tylko takich właśnie jako placówka, która wykształci, ale nie do końca tak, jak my byśmy chcieli. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

ODMIENNA MOTYWACJA FIRMY I SZKOŁY

Podejmując próbę nawiązania współpracy z pracodawcami, instytucje edukacyjne posługują się przede wszystkim argumentem, że dzięki kooperacji ze szkołą firma pozyska przyszłych pracowników. Przedsiębiorcy jednak upatrują głównych korzyści w innym aspekcie.

Przyjmując ucznia na praktykę, firmy kierują się przede wszystkim względami marketingowymi i chęcią budowania swojego dobrego wizerunku wśród aktualnych i potencjalnych klientów. Organizacjom zależy na reklamie polegającej na tym, że rodzice i uczniowie zaczynają mówić o przedsiębiorstwie.

Nazwa firmy pojawia się w codziennych konwersacjach, przez co jest zapamiętywana, rozpoznawana i zaczyna być postrzegana jako możliwe miejsce pracy (oferujące dobre warunki zatrudnienia) przez szersze grono osób. Samo przyjscie na praktykę ucznia, który zostanie w firmie zatrudniony lub nie, jest dla przedsiębiorców drugorzędne – co nie zmienia faktu, że pracodawcy dostrzegają korzyść w „kształtowaniu” zachowań i postaw praktykanta – potencjalnego pracownika – zgodnych z kulturą organizacyjną swojej firmy.

Ja wbijam półtorej roku do głowy zarządowi, że fajnie by było otworzyć klasę patronacką (...), żeby kształcić ludzi, którzy zaraz tam będą mieli praktyki. Oni przyjdą, nauczą się zawodu, przyjdą do nas i będą mieli zapewnione miejsce pracy. (...) współpraca pod kątem praktyk chociażby takich wakacyjnych, ja nawiązałam współpracę z tym technikum. To jest świetna sprawa, bo przynajmniej jakaś garstka osób pójdzie, ale to też PR-owo dobrze wygląda. Bo nie ukrywajmy, ale przekazujemy sobie informacje, <<A bo mój syn był gdzieś tam i dostał praktyki>>. (FGI_04_pracodawcy)

Zdaniem przedstawicielki jednej z firm nawet powierzchowna prezentacja w szkole przynosi korzyści o dużo większej skali, niż powszechnie wyobrażają sobie przedsiębiorcy: reklamy widziane na szkolnych korytarzach uświadamiają uczniom zróżnicowanie pracodawców działających na rynku, a komentarze nauczycieli nakierowują ich na wybór tego, u którego chcieliby pracować lub odbyć praktyki.

INNE OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW I INNE PRZEKONANIA SZKÓŁ

W opinii przedstawicieli IE uczniowie technikum nie są postrzegani przez firmy jako realni kandydaci do pracy. Reprezentanci szkół ponadpodstawowych przyznali, że barierą dla zatrudnienia ich absolwentów są wygórowane oczekiwania dotyczących wykształcenia – pracodawcy zazwyczaj oczekują od kandydatów, przynajmniej tytułu licencjata.

(...) przez wiele lat oczekiwania dotyczące wykształcenia to był co najmniej licencjat. W tej chwili akurat w tym zawodzie to już się zmieniło. Ale to też był taki długotrwały proces, bo firmy patronackie w tych zawodach, negocjowaliśmy z nimi dwa lata i przekonywaliśmy, że nasz absolwent ma umiejętności praktyczne wyższe niż po licencjacie (...). Natomiast jest ten problem w innych zawodach. (...) I cały czas słyszę, że młodzież nie jest ich grupą docelową, jeżeli chodzi o potencjalnych pracowników. (...) to musi być osoba z wyższym wykształceniem. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Zdaniem przedstawicieli szkół ponadpodstawowych przedsiębiorcy nieślusnie oczekują od kandydata do pracy wykształcenia wyższego, ponieważ umiejętności zawodowe absolwentów technikum są wystarczające do realizacji zadań na oferowanym stanowisku pracy. W ich opinii, ze względu na większą liczbę zajęć praktycznych, absolwenci technikum są lepiej przygotowani do pracy niż osoby kończące studia wyższe.

Ja dostrzegam brak wiary pracodawców (...) w wiedzę i umiejętności uczniów, (...), jedna firma, która jest w tej chwili naszą firmą patronacką, my dwa lata negocjowaliśmy, przeglądaliśmy

programy nauczania, zastanawialiśmy się, czy on będzie potrafił. Ja wiedziałam, że on będzie potrafił, ale firma jakoś w to nie wierzyła, że to, co jest w programie napisane, że on potrafi, to on rzeczywiście będzie umiał. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

A jakie zdanie na ten temat mają przedsiębiorcy? Jeden z pracodawców biorący udział w wywiadzie preferuje zatrudnianie osób, które nie mają dużego doświadczenia zawodowego. Byli praktykanci - studenci, po uzyskaniu dyplomu licencjata, otrzymują od niego propozycję pracy.

My już od paru lat zauważyliśmy, że oplota nam się trzymać ludzi, którzy mają zdecydowanie mniejsze doświadczenie, na przykład osoby, które przychodzą do nas na praktyki, my podpisujemy dalej z nimi umowę. Często jest tak, że osoba, która robiła licencjat, ma praktyki po licencjacie, przychodzi. My proponujemy: „Nie chciałbyś u nas pracować, wszystko sobie ładnie ułożymy” i często to jest tak, że to jest pracownik który z nami zostaje. (FGI_04_pracodawcy)

Jednocześnie ten sam przedstawiciel przedsiębiorców wskazał, że w jego firmie oczekiwania wobec kandydatów do pracy w coraz mniejszym stopniu dotyczą poziomu wykształcenia, a coraz większą wagę przykładają się do zauważalnych efektów samokształcenia – praktykowania czynności zawodowych we własnym zakresie:

Mamy już kilku chłopaków, gdzie faktycznie dostają dosyć konkretną teoretyczną dietę z jakąś tam małą dawką praktyki. (...) to są ludzie, którzy jakby sami się tym interesowali. To gdzieś był jakiś trochę ich konik, potrzebowali tego papieru, nie?. (...) kiedyś chcieliśmy zatrudniać tylko osoby co najmniej z tym licencjatem, albo właśnie gdzieś tam będące na trzecim roku, coś w tym stylu. Okazuje się, że po prostu w tej chwili nie jest to do wszystkiego potrzebne. Pani sekretarka od herbaty nie musi być magistrem. I podobnie jest u nas i to się akurat dobrze sprawdza. (FGI_04_pracodawcy)

Wspomniany uczestnik wywiadu postrzega praktykantów jako realnych pracowników, dlatego przykładają uwagę do tego, jacy uczniowie są przyjmowani do firmy.

Zazwyczaj jest tak, że się rekrutuje. U nas tak to wygląda. Jest tak, że jest powiedzmy liceum, czy technikum (...), no i każdy absolwent ma obowiązek pracować półtorej czy 2 miesiące takich praktyk. (...) My do tego podchodzimy bardzo konkretnie, jest w projekcie, ma swoją działkę i to nie jest tak, że tylko szkoła, tylko normalnie traktujemy go bardzo poważnie. Ale też dlatego, że myślimy, że chłopak u nas zostanie. (FGI_04_pracodawcy)

Z wypowiedzi innego przedstawiciela lokalnych firm wynika, że nie każdy pracodawca jest zaangażowany w proces rekrutacji uczniów odbywających praktyki w jego firmie.

W przypadku praktyk to powinno być rozwiązane w ten sposób, że pracodawca powinien też w jakiś sposób rekrutować te osoby na praktykę, a nie na zasadzie takiej, że szkoły bezwiednie wysyłają. (FGI_04_pracodawcy)

Powracając do kwestii niechęci zatrudniania absolwentów techników, z dalszej analizy wywiadów wynika jednak, że przyczyna nie zawsze leży w braku wiary przedsiębiorców w umiejętności zawodowe

po szkole ponadpodstawowej. Pracodawcy chcą się raczej upewnić, czy kandydat planuje swój dalszy rozwój w wybranej branży.

Z jednej strony chcą tego wykształcenia, ale też chcą takiego trochę obycia życiowego. Żeby ten młody człowiek, nawet jak on skończył szkołę średnią, ma te 18-19 lat, to żeby on już trochę bardziej był pewny tego, co chce robić. I to, że on jest na studiach na pierwszym, na drugim, na trzecim roku, to jest też dla pracodawcy wskazówka, w jakim on kierunku chce podążać. I tutaj to może też z tego wynika, że oni oczekują, że będzie być może docelowo ten licencjat. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Zdaniem przedstawicieli IE przedsiębiorcy nie chcą brać na siebie pełnych kosztów podnoszenia kwalifikacji pracownika. Podjęcie studiów jest dla pracodawcy dowodem na to, że młody człowiek chce podążać w obranym przez siebie kierunku zawodowym oraz kontynuować naukę na poziomie wyższym w tej samej dziedzinie, a tym samym zamierza w siebie inwestować.

No dziś pracodawca nie bierze na siebie pełnych kosztów inwestowania w umiejętności i kwalifikacje pracownika. Jest dużo możliwości i pracodawca też oczekuje, że to właśnie pracownik, potencjalny pracownik pokaże, w jakim kierunku chce zmierzać i co on oferuje pracodawcy. Bo dziś już napisanie w liście motywacyjnym, że jestem gotowy do uczenia się nowych rzeczy, to żadnego pracodawcy nie zachwyci. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Jak zauważyli przedstawiciele instytucji edukacyjnych, celem studiów - jest przede wszystkim nabycie umiejętności uczenia się. Dyplom uczelni wyższej jest więc potwierdzeniem uzyskania nie tylko wiedzy, ale także tej kompetencji. Walorem studiów jest nabycie także innych umiejętności: samodzielnego myślenia, poszukiwania potrzebnych informacji w różnych miejscach, samodzielnego działania, wychodzenia z inicjatywą, samorozwoju. Ponadto kilka lat edukacji wyższej sprzyja dojrzałości osobistej, której nie mają jeszcze młodzi absolwenci szkół ponadpodstawowych.

(...) mimo wszystkich negatywnych skojarzeń, jakie mamy, [studia] uczą pewnego sposobu samodzielnego myślenia, poszukiwania ważnych dla mnie informacji w jakichś źródłach. (...) daje to możliwość, umiejętność potem przystosowania się do rynku pracy czy też do wymagań pracodawcy. Czy ja będę umiał, kończąc studia, przygotować się samemu bądź wyszukać sobie kurs, porozmawiać z pracodawcą o tym, żeby on mi ten kurs sfinansował, żebym mógł się doskonalić w jakiejś dziedzinie? Wydaje mi się, że po maturze jeszcze jest na to za wcześnie, jeżeli chodzi o dojrzałość osobistą takiego młodego człowieka. (FGI_02_instytucje_educacyjne)

BRAK ZAANGAŻOWANIA PRAKTYKANTÓW

Rozwinięte kompetencje społeczne kandydatów do pracy są oczekiwane przez pracodawców. Niestety – jak wynika z dalszej analizy wywiadów – brakuje ich nie tylko absolwentom szkolnictwa zawodowego, ale także studentom uczelni wyższych. Problem ten zauważyli zarówno przedstawiciele IE, jak i przedstawiciele pracodawców.

Jest to spory problem i ja na przykład mogę też zaobserwować, a na uczelni pracuję od 15 lat i widzę różnicę też w tych młodych ludziach sprzed 15 lat i teraz. Także widzę większy deficyt właśnie tych kompetencji interpersonalnych.(...). (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Ale właśnie przez to, że mamy część ludzi, przepraszam, że tak powiem, młodych wykluczonych przez to, że są zamknięci w sobie i nie mają wsparcia. A czasami, proszę mi wierzyć, no dotarcie do tej osoby, można z niej wykrzesać tyle dobrego i tyle pozytywnego. (FGI_01_pracodawcy)

Pracodawcy wskazywali także na problem funkcjonowania w ich firmach praktykantów, którzy nie mają predyspozycji do wykonywania danej pracy i którzy nie chcą wykonywać w przyszłości zawodu, w którym podjęli naukę.

Jest troszeczkę problem, jeśli chodzi o szkołę średnią, bo nie wszyscy wiedzą, co w życiu chcą robić. Przyjdzie chłopak. „Bo tata robił w [X], to mnie pchali do tego technikum, ale ja się w tym nie czuję”. No to nikogo uszczęśliwiać nie będziemy i powiem tak, przyszedł ten chłopak, bo jego ojciec [mówi]: „Weźcie go”. A już na sam pierwszy widok i rozmowę z nim było widać, że chłopak nie czuje się w tej samej branży, a ojciec go wypycha na chłama, żeby to było. Ja się go [chłopaka] pytam: „Dlaczego chcesz tutaj pracować? „Bo ojciec kazał”. (FGI_04_pracodawcy)

Zdaniem przedsiębiorców młodzież nie zawsze wie, jaki zawód chciałaby wykonywać i w czym się naprawdę „sprawdzi”.

(...) teraz jest bardzo dużo kierunków i ta młodzież tak naprawdę ma namieszane w głowie, gdzie mają iść. I oni nie myślą, nie myślą o przyszłości. Bo ja pamiętam, jak ja wiedziałam, że ja skończę podstawową, pójdę do zawodowej, do technikum, pójdę tam dalej, pójdę jeszcze coś zrobię, a teraz młodzież nie myśli o tym. (FGI_01_pracodawcy)

W konsekwencji młodzi ludzie skierowani na praktykę przyjmują stosunek negatywny wobec pracodawcy. Uczniowie dają temu wyraz np. w nieinformowaniu firmy o nieobecności lub w ogóle o rezygnacji z praktyk. Taka postawa młodzieży zniechęca pracodawców do nawiązywania współpracy z IE.

(...) mówiliśmy o barierach, to przyszło mi do głowy, ale też nie chciałabym, żeby [to] negatywnie zabrzmiało, kwestia postaw czasami młodych ludzi niestety, bo akurat to może być jednostkowe doświadczenie, chociaż też z innych miejsc mam podobne sygnały, że chodzili, głównie chłopacy, na przeszkolenie i na drugi dzień już się nie pojawiali, bo stwierdzali, że nie, to jednak nie to. Często nie pojawiali się bez żadnego anonsowania, że nie przyjdą. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Przedstawiciele IE zdają sobie sprawę, że brak zaangażowania praktykantów w wykonywanie zadań zawodowych wynika między innymi z nieprzemyślanych i nietrafionych wyborów edukacyjno-zawodowych.

I też właśnie często tak bywa, że teraz, zwłaszcza jak oni zaczynają o rok wcześniej to liceum czy to technikum, to młody człowiek w wieku tam 14 czy 15 lat, no ma bardzo małe pojęcie bądź nie ma go wcale na temat tego, co będzie robił później. To, że on wybrał jakiś tam profil czy jakąś klasę

w wieku 14 czy 15 lat, to może nie mieć najmniejszego przełożenia na to, czym się później zainteresuje i na to, co będzie chciał robić. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Kolejna przyczyna braku zaangażowania młodzieży w praktykę zawodową w przypadku niektórych osób może się wiązać z kwestiami finansowymi. Uczestnicy wywiadu wspomnieli o studentach, którzy rezygnują z udziału w bezpłatnej lub nisko płatnej praktyce zawodowej na rzecz innej pracy niezwiązanej z kierunkiem studiów, ale przynoszącej zadowalającą gratyfikację finansową.

(...) mieliśmy bardzo fajną współpracę z hotelem (...), tutaj w centrum i wręcz hotel zwracał się do nas z prośbą: „Przyślijcie nam ludzi”, a studenci nie chcieli iść na tą praktykę, ponieważ była bezpłatna albo płatna w bardzo niewielkim stopniu, więc oni woleli sobie iść do knajpki na Starym Rynku pracować i zarabiać w tym czasie. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Ci uczniowie i studenci, którzy interesują się przyszłym zawodem, podchodzą z kolei do praktyk z zaangażowaniem. Przykładem są studenci, którzy wybierają miejsca praktyk sprawdzone przez poprzednie roczniki i traktują je jako potencjalne miejsce zatrudnienia. Inni, mając już ściśle określone przyszłe miejsce pracy, chcą podejmować praktykę właśnie w tym miejscu. Młodzież zdecydowana na pracę w danym zawodzie już w trakcie nauki na uczelni wyższej podejmuje nie tylko praktykę, ale i zatrudnienie w wybranej profesji.

(...) zdarza się, że firma ma jedno, dwa miejsca i studenci tutaj naprawdę, (...) rywalizują dosyć mocno ze sobą. Najczęściej studenci idący na praktyki zostają w tych firmach, więc to są też takie dobre praktyki, które przekazują sobie kolejne roczniki. Jeżeli dobrze się wybierze firmę na praktyki studenckie, to jest duża szansa, że to będzie przynajmniej na ten moment miejsce pracy, będzie taki dobry start i ponad 80 % studentów, idąc do nowego pracodawcy, do tego nieznanego im wcześniej pracodawcy, tam zostaje. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

PROGRAM PRAKTYK

Zdaniem przedsiębiorców młodzież uczy się w szkole za mało praktycznych rzeczy, a poziom przygotowania zawodowego w placówce oświatowej nie jest wystarczający, by w przyszłości wykonać zadania zawodowe jako pracownik. Z kolei w opinii przedstawicieli IE tym, co nie pozwoli przyszłemu pracownikowi sprostać zadaniom zawodowym, jest niski poziom praktyki zawodowej realizowanej w firmie.

(...) są bardzo różne opinie na temat praktyk (...), często uczniowie przychodzą z praktyk bardzo niezadowoleni, mówią, że praktyki polegały na sprzątaniu. Zresztą byli jacyś tam panowie brygadziści, którzy głównie krzyczeli i to była cała edukacja. Różnie bywa. Można trafić bardzo dobrze, można trafić bardzo źle. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

To oznacza małe zainteresowanie opiekuna praktyk tym, żeby uczeń, który do niego idzie na praktykę zdobył jakąś nową wiedzę i nowe umiejętności. Generalnie to są uczniowie czasami wykorzystywani po prostu do prac biurowych. Może nie parzenie kawy i herbaty, jak to kiedyś było, ale nie jest to poziom zadowalający. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Ten problem wynika z tego, że przedsiębiorcom brakuje czasu na wprowadzanie praktykantów do organizacji. W firmach nie są wyznaczane osoby, które są odpowiedzialne za współpracę ze szkołami. Ponadto pracodawcy, dbając o tajemnicę przedsiębiorstwa, uniemożliwiają realizację praktykantom niektórych zadań.

Tak, bo na przykład dla niego [przedsiębiorcy] może to być kłopot, bo on tak naprawdę nie potrzebuje tego ucznia. (...) Na przykład, jeżeli się do mnie zgłasza [szkoła], że chce przysłać do nas ludzi na praktyki, to my nie jesteśmy otwarci. Bo co mam z tymi ludźmi robić? My nie mamy czasu na to, żeby tych praktykantów, że tak powiem, wprowadzać do organizacji. To jest czasami nasze know how, to jest czasami tajemnica przedsiębiorstwa, która nie może wyjść na zewnątrz. (FGI_01_pracodawcy)

Na podobne kwestie wskazywali także przedstawiciele IE – czasami program praktyk nie jest realny do przeprowadzenia, gdyż przewiduje się realizację dużej liczby zadań w krótkim czasie lub wykonanie zadania wiąże się np. z dostępem do danych osobowych.

(...) program praktyk jest tak szeroki, że trudno znaleźć firmę, która obejmuje wszystkie umiejętności w tym programie ujęte. (...) w niektórych zawodach (...) jest dostęp do danych osobowych (...) i takiego dostępu do danych osobowych wrażliwych pracowników nikt [uczniowi] mu nie chce dać. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Zdaniem niektórych uczestników wywiadów reprezentujących sektor edukacji problemem jest też to, że czasami program praktyk nie jest wcześniej opracowany i zadania ucznia nie są w ogóle określone.

Często te praktyki są takie trochę na siłę, przez to, że trzeba je zaliczyć. Ja się spotkałam właśnie z takimi opiniami od byłych uczniów, że gdzieś tam na przykład byli przez 8 godzin i przez te 8 godzin wbijali 12 gwoździ, bo było takie szukanie pracy, czym oni by [się] mogli [zająć], że nie było dla nich pracy. Czym ich tutaj zająć przez te 8 godzin? Że trzeba odbębnić. (FGI_03_instytucje_educacyjne)

Pomimo wielu negatywnych przykładów, przedstawiciele IE zaznaczali, że współpracują także z takimi firmami, w których praktyki są realizowane na bardzo wysokim poziomie.

PROBLEMY WEWNĄTRZ SZKOŁY

Trudności w realizacji współpracy z przedsiębiorcami są związane także z problemami wewnątrz samej szkoły. Podczas wywiadów wskazywano na:

- brak zgody dyrektora na pomysł nauczyciela w zakresie udziału klasy w zajęciach poza szkołą (np. w firmie); odmowa jest tłumaczona koniecznością realizacji programu nauczania;
- sprzeciw rodziców, którzy zgłaszają zastrzeżenia, że w czasie zajęć poza szkołą, nie jest realizowany program nauczania;

- przeciążenie pracowników szkoły specjalnymi zadaniami bez dodatkowego wynagrodzenia (np. wypełnienie przez nauczyciela dokumentów do projektu stażowego dla ucznia, rozliczanie projektu przez księgową);
- opór pracowników szkoły przed wykonywaniem nowych zadań, które wymagają uczenia się (np. w zakresie organizacji stażu);
- kwestie formalne w realizacji współpracy (np. przyjęcia stażysty w ramach projektów dofinansowanych);
- konieczność ustalenia warunków i wysokości wynagrodzenia dla przedstawicieli firm, którzy prowadzą zajęcia w szkołach (nie są zatrudniani na tych samych zasadach, co nauczyciele).

3. Próba przezwyciężenia barier we współpracy przedsiębiorców z instytucjami edukacyjnymi

3.1. Doskonalenie umiejętności komunikacji z przedsiębiorcami

W świetle zdiagnozowanych problemów we współpracy, podstawowym zadaniem wydaje się podjęcie działań w celu zbliżenia świata szkoły do świata pracy. Potrzebne jest mówienie tym samym językiem i przedstawienie oferty kooperacji ze szkołą w kategoriach wzajemnych korzyści.

SKOLENIA

W tym celu warto, aby organy prowadzące rozważyły pomysł organizacji szkoleń dla dyrektorów szkół i kierowników praktycznej nauki zawodu z zakresu doskonalenia umiejętności komunikacji oraz prowadzenia rozmów i negocjacji biznesowych.

STRONY INTERNETOWE

Z kolei zadaniem dla placówek edukacyjnych jest przeanalizowanie zasobów stron internetowych szkół pod kątem informacji istotnych z punktu widzenia przedsiębiorcy. W realizacji tego zadania pomocą mogą służyć sami przedsiębiorcy, którzy wskażą, jakie informacje są ważne z ich perspektywy (na co sami zwracają uwagę przeglądając stronę internetową potencjalnych partnerów biznesowych). Przykłady wzorcowych stron internetowych mogłyby zostać zaprezentowane w ramach dobrych praktyk w trakcie narady dyrektorów.

3.2. Dodatkowa aktywność edukacyjna uczniów

Drugim obszarem działalności szkół powinna być próba zachęcenia uczniów do aktywności edukacyjnej spoza podstawy programowej.

ORGANIZACJA DODATKOWYCH AKTYWNOŚCI EDUKACYJNYCH DLA UCZNIÓW

Ukończenie dodatkowych kursów przez absolwentów, zwłaszcza takich, które umożliwiają uzyskanie uprawnień zawodowych, są dla pracodawcy dowodem na to, że kandydat do pracy jest rzeczywiście zainteresowany zatrudnieniem w wyuczonym zawodzie i inwestuje w swój rozwój. Mając walor praktycznego przygotowania do pracy, szkolenia mogłyby także w jednoznaczny sposób odeprzeć zarzut o braku umiejętności praktycznych absolwentów. Rolą grona pedagogicznego jest zatem uświadomienie uczniom oczekiwań przyszłego pracodawcy i zachęcenie ich do ponadprogramowych aktywności, a być może także podjęcie próby zorganizowania kursów doskonalących na terenie szkoły, np. w czasie w wolnym od zajęć, w sobotę lub w czasie ferii zimowych. Zajęcia mogłyby być skierowane do chętnych za dodatkową opłatą, ale jednak na preferencyjnych warunkach cenowych.

Innym rozwiązaniem mogłyby być dodatkowe kursy i staże oferowane przez powiatowe centra kształcenia branżowego (takie placówki być może powstaną, dzięki środkom unijnym przyznanych na lata 2021-2027). Przy realizacji nowego przedsięwzięcia warto wziąć pod uwagę dotychczasowe doświadczenia projektowe realizowane na rzecz rozwoju szkolnictwa zawodowego. W ramach projektu „Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska” z zajęć specjalistycznych w laboratoriach i staży skorzystało 331 uczniów z 5 techników mieszczących się na terenie aglomeracji poznańskiej. Z kolei w ramach projektu „Kwalifikacje zawodowe kluczem do sukcesu – wspieramy rozwój kształcenia zawodowego w Miejskim Obszarze Funkcjonalnym Poznań” dodatkowe aktywności służące rozwojowi umiejętności praktycznych oferowały uczniom 19 poznańskich szkół (757 uczniów skorzystało ze staży/praktyk i 339 uczniów wzięło udział w szkoleniach specjalistycznych wykraczających poza podstawę programową kształcenia w zawodach).

KURSY STANOWISKOWE

Przy organizacji tego typu szkoleń warto też zwrócić uwagę, że pracodawcy oczekują, że współpraca ze szkołami będzie miała na celu przygotowanie ucznia do wykonywania zadań na danym stanowisku pracy (a nie do wykonywania zawodu zgodnie z podstawą programową)⁴. W związku z tym można rozważyć oferowanie uczniom dodatkowych bezpłatnych kursów stanowiskowych w zamian za pracę wykonywaną podczas bezpłatnej praktyki. Inną opcją mogłoby być dofinansowanie tego typu działań przez samorząd.

⁴ Pomysł wydaje się zbieżny z kierunkiem działań podejmowanych w ramach Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji. Przewiduje się, że uczeń będzie miał możliwość potwierdzenia kwalifikacji cząstkowej, nabytej w trakcie kształcenia praktycznego u pracodawcy.

3.3. Podniesienie jakości praktyk zawodowych

Trzecim obszarem, w którym instytucje edukacyjne powinny podjąć działania interwencyjne, jest podniesienie jakości praktyk zawodowych odbywanych przez uczniów.

PRZYGOTOWANIE UCZNIÓW DO PRAKTYK

W przypadku szkół już realizujących współpracę z przedsiębiorcami istotne jest przygotowanie uczniów do udziału w praktykach nie tylko pod kątem wykonywania zadań zawodowych, ale także w zakresie kompetencji pozazawodowych – komunikatywności, kreatywności, umiejętności pracy w zespole, nawiązywania i podtrzymywania kontaktu z innymi, dobrej organizacji pracy. Ważne, aby nauczyciele przygotowując uczniów do podjęcia praktyk uświadamiali młodzieży, że miejsce odbywania nauki zawodu jest ich potencjalnym miejscem pracy. Praktykant zatem ma wykazać się zaangażowaniem, inicjatywą, chęcią rozmowy. Uczeń ma zadawać pytania oraz dzielić się spostrzeżeniami i wątpliwościami. Młody człowiek ma być przygotowany do tego, aby komunikować o spóźnieniu lub nieobecności z powodu choroby oraz w razie konieczności wystąpić z prośbą o wcześniejsze opuszczenie stanowiska pracy.

WŁĄCZENIE PRACODAWCÓW W PROCES WYBORU UCZNIÓW

Ponadto motywowanie ucznia do zaangażowania podczas praktyki i możliwego zatrudnienia nie powinno być warunkowane średnią ocen, które nie zawsze odzwierciedlają potencjał młodego człowieka. Pracodawcy oczekują, że będą mieć wpływ na to, który uczeń przychodzi do ich firmy na praktykę; tym bardziej jeżeli pracodawca przyjmuje ucznia z przeświadczeniem, że chce tę osobę później zatrudnić. Z tego powodu warto, aby szkoła włączyła pracodawców w opracowanie zasad kierowania uczniów na praktykę oraz w sam proces rekrutacji.

WYZNACZENIE OPIEKUNA PRAKTYKATÓW W FIRMIE

Podejmując współpracę z firmą, warto aby IE zadbały o to, aby przedsiębiorca wyznaczył osobę w organizacji (wewnętrznego mentora – opiekuna praktykanta), która będzie odpowiedzialna za współpracę ze szkołami, wprowadzenie ucznia do firmy, demonstrowanie próbki pracy i wyznaczanie na bieżąco zadań do wykonania.

W trakcie wywiadów przedstawiciele pracodawców mówili o przyjętych rozwiązaniach stosowanych w firmach wobec nowozatrudnionych pracowników. Z ich doświadczeń mogłyby skorzystać także inne organizacje przyjmujące uczniów i studentów na praktyki.

U mnie w oddziale jest taki trener, że ten nowy pracownik nie jest wrzucony na głęboką wodę, „idź se tam, znajdź se coś”. (...) ten trener, ma osobny identyfikator, ma inny kolor koszulki, odnośnie stanowisk są inne kolory koszulek no i wtedy ten trener ma nad nim pieczę, pokazuje mu jak się pracuje, jakie zasady BHP to wszystko jest przetwarzane. No i go później raportuje, ocenia, czy on jest w stanie sam pracować (...). (FGI_04_pracodawcy)

Być może w tym zakresie mogliby być pomocni byli pracownicy firmy, którzy przeszli już na emeryturę, ale będący jeszcze w stanie wykonywać zadania zawodowe. Samorząd być może mógłby udzielić firmom finansowego wsparcia w tym zakresie. Taki pomysł został zaproponowany w trakcie wywiadów przez jednego z przedstawicieli pracodawców.

Jakby samorzędy też pomyślały o tym, jak aktywizować też osoby na emeryturach. (...) To są bardzo często osoby, które mają niesamowite umiejętności praktyczne i wiedzę teoretyczną i mogłyby też pomagać właśnie tym młodym. Po prostu, jeżeli samorząd znalazłby jakieś pieniądze (...). I dla tych osób na przykład też można by było znaleźć takie miejsce na rynku. Bo te osoby byśmy wspierali w jakiś sposób, a oni pomagaliby tym młodym. I czuliby się potrzebni przede wszystkim. Mieliby pieniądze, mieliby zajęcie, mieliby czas, oderwaliby się trochę od tych swoich problemów, bardzo często od samotności. A ci młodzi ludzie by się czegoś nauczyli. (FGI_04_pracodawcy)

USTALENIE SZCZEGÓŁOWEGO PROGRAMU PRAKTYK

Niezbędne jest także ustalenie szczegółowego programu praktyk, w tym przede wszystkim omówienie zadań, które ma wykonać uczeń w trakcie pobytu w firmie. Dzięki temu praktyki mogą stać się rzeczywiście czasem rozwoju zawodowych umiejętności ucznia, jak i przynieść korzyści samej firmie.

PROWADZENIE ZAJĘĆ PRZEZ PRACOWNIKÓW FIRM

W sytuacji braków kadry nauczycielskiej w szkołach, przy jednoczesnym przekonaniu pracodawców, że młodzież uczy się zbyt mało praktycznych rzeczy, warto kontynuować i rozszerzać praktykę regularnego prowadzenia zajęć przez pracowników firm. Innym pomysłem jest zaproszenie na lekcje autorytetów, czyli pasjonatów inspirujących uczniów do wykonywania danego zawodu. Kwestią wymagającą uregulowania jest sprawa warunków zatrudniania i wynagradzania tych osób.

(...) znani ludzie zapraszani do szkół pozwalają w młodzieży wyzwolić taką pasję. I wydaje mi się, że właśnie najistotniejsze jest to, (...) żeby ten zawód był też pasją. Ale niekoniecznie akurat ten, bo może być inny, prawda? (FGI_01_pracodawcy)

DOSKONALENIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH NAUCZYCIELI

Warto kontynuować inicjatywy zapewniające nauczycielom przedmiotów zawodowych możliwości doskonalenia ich umiejętności. Dzięki swoim wysokim kompetencjom, będą mogli lepiej przygotować uczniów do przyszłej pracy. Przykładami dobrych praktyk w tym obszarze są działania zrealizowane w ramach wspomnianych wcześniej projektów: "Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska" (w

ramach którego 15 nauczycieli przedmiotów zawodowych skorzystało ze wsparcia) i „Kwalifikacje zawodowe kluczem do sukcesu – wspieramy rozwój kształcenia zawodowego w Miejskim Obszarze Funkcjonalnym Poznania” (w ramach którego 19 nauczycieli kształcenia zawodowego lub instruktorów praktycznej nauki zawodu ukończyło specjalistyczne/branżowe studia podyplomowe, a 67 zrealizowało szkolenie doskonalące kwalifikacje i kompetencje - kurs *Blended learning*).

3.4. Doradztwo zawodowe

Czwarty obszar wymagający poprawy dotyczy doradztwa zawodowego i realizacji efektywnego wsparcia dla uczniów ostatnich klas szkół podstawowych stojących przed wyborem dalszego kierunku kształcenia. Działania w tym obszarze mają na celu pomoc młodzieży w wyborze zawodu i szkoły zgodnej z ich predyspozycjami oraz zainteresowaniami.

WSPARCIE W DECYZJACH EDUKACYJNO-ZAWODOWYCH

Przedstawiciele IE wskazywali na przykłady aktywności, które są realizowane przez szkoły: spotkania z pracodawcami/przedstawicielami danego zawodu, wizyty w zakładzie pracy i obserwacja pracy (nie należy mylić wizyt zawodoznawczych z wycieczkami w celach edukacyjnych służącymi realizacji treści z podstawy programowej). Przedstawiciele IE dzieli się także swoimi pomysłami w tym zakresie. Proponowali organizację praktyk – próbek pracy w różnych zakładach dla uczniów ostatnich klas szkół podstawowych. Inna sugestia warta rozważenia dotyczyła stworzenie miejsca spotkań pracodawców z uczniami.

Organizować może spotkania właśnie tak bardziej organizacyjnie, grupowo, klasowo. Bo to pewne kwestie w szkole ułatwi. Czyli stworzyć miejsce spotkań pracodawców z uczniami i stworzyć miejsce i dać czas, tylko o to chodzi, żeby pracodawcy mogli delegować swoich przedstawicieli, a (...) nauczyciele mogli z uczniami, ze studentami tam się pojawić i że tak powiem (...) spotkać. Żeby to spotkanie nastąpiło między pracodawcą a uczniem na tym etapie właśnie jeszcze wczesnym. Troszkę takie będzie to sformalizowane i zorganizowane, bo to będzie jednak lekcja w szkole w cudzysłowie. Natomiast jednak będzie ten kontakt, będzie to miejsce. (FGI_02_institucje_educacyjne)

Istotne jest zaangażowanie w proces wsparcia nie tylko nauczycieli pełniących funkcję szkolnego doradcy zawodowego, ale także nauczycieli przedmiotów ogólnokształcących i wychowawców klas. Rozmowa z uczniami na temat ich przyszłości edukacyjnej i zawodowej pozwoli uniknąć sytuacji pozostawienia młodzieży samej z ich dylematami, bez próby znalezienia rozwiązania. Działania w szkole podstawowej podjęte na etapie wyboru zawodu przyczynią się do tego, że na kolejnym etapie edukacji na praktyki będą kierowane osoby, które rzeczywiście się zainteresowane pracą w danej profesji. Tacy

uczniowie chętnie podejmą wyznaczone im czynności zawodowe, a to z kolei wpłynie na poczucie satysfakcji pracodawców z kooperacji ze szkołą ponadpodstawową.

WSPARCIE W ZMIANIE ŚCIEŻKI EDUKACYJNO-ZAWODOWEJ

Z kolei w przypadku uczniów, którzy podjęli błędne decyzje edukacyjno-zawodowej, potrzebne jest doradztwo w zakresie zmiany kierunku kształcenia lub ukierunkowanie na uzyskanych kwalifikacji w innej branży. Na konieczność takiego wsparcia wskazywali przedstawiciele pracodawców, jak i IE.

Przede wszystkim, taki młody człowiek powinien usłyszeć: „Słuchaj, masz zawód kucharza, ale to nie znaczy, że za wszelką cenę musisz być tym kucharzem. Że jest tyle jeszcze innych rzeczy po drodze wspaniałych, które możesz jeszcze robić”. I tu jest, myślę, że wsparcie psychologa na ostatnim roku edukacji jest bardzo ważne. (FGI_01_pracodawcy)

No i wiadomo, że tutaj też są różne kwestie, akurat w tej dziedzinie bardzo ostro ostatnio rysujące się światopoglądowo, tak? Czyli nie każdy akceptuje miejsce, w którym musi pracować. A pracownicy weterynarii często, bardzo, najwięcej chyba ich pracuje w miejscach takich jak rzeźnia, na przykład, albo jakieś przemysłowe firmy, w cudzysłowie, produkujące biało zwierzęce, tak. W ten sposób. Co dla wielu tych młodych ludzi jest zderzeniem z rzeczywistością dosyć brutalną, tak? (FGI_02_instytucje_educacyjne)

W tym przypadku rolą nauczycieli w szkole ponadpodstawowej jest pomoc we wskazaniu alternatywnej drogi zawodowej i zmiany ścieżki kształcenia. Dla tej grupy uczniów ważne, aby nauczyli się sztuki radzenia sobie z nietrafnymi wyborami i szukali rozwiązywania problemów wynikających z podjęcia błędnych decyzji.

IV. Współpraca pracodawców z instytucjami rynku pracy

1. Przebieg współpracy przedsiębiorstw z instytucjami rynku pracy

W badaniu ilościowym współpracę z instytucjami rynku pracy (zwanymi dalej IRP) zadeklarowało jeszcze mniej pracodawców niż w przypadku instytucji edukacyjnych – w 2020 roku podejmowała ją co szósta firma, najczęściej z PUP w Poznaniu (57,8%), a dużo rzadziej z Wojewódzkim Urzędem Pracy (WUP) w Poznaniu (17,7%), organizacjami pozarządowymi (11,1%) i komercyjnymi agencjami zatrudnienia (8,4%). Najczęściej wybieranymi formami współpracy były pośrednictwo pracy (40,5%), staże i praktyki (36,2%) oraz szkolenia (27,1%).

Konkluzje uczestników wywiadów grupowych potwierdziły, że w aglomeracji poznańskiej nie wykształciły się tradycje bieżącej kooperacji pracodawców z IRP, co z jednej strony może być przyczynkiem do stwierdzenia o dobrej kondycji firm, zaspokajających swoje potrzeby bez wsparcia z zewnątrz, ale z drugiej strony dyskusja pokazała że potencjał współpracy z IRP pozostaje nie w pełni wykorzystany. Dyskusje na ten temat koncentrowały się wokół działań PUP oraz firm komercyjnych zajmujących się rekrutacją i szkoleniem pracowników (agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe). W przeprowadzonych rozmowach współpracę z oboma typami instytucji scharakteryzowano w interesujący, dość kontrastowy sposób, co zostało opisane poniżej.

1.1. Współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy w Poznaniu

OKAZJONALNE FORMY KOOPERACJI

Choć w świetle danych ilościowych PUP jest najczęstszym kooperantem przedsiębiorców spośród IRP, uczestnicy wywiadów grupowych korzystali z jego usług okazjonalnie. Niektórzy mali i mikroprzedsiębiorcy ubiegali się o dofinansowanie na własną działalność, kilka osób zadeklarowało sporadyczne korzystanie ze szkoleń oferowanych przez urząd pracy (raczej osobiście niż organizując je dla pracowników), niektórzy wspominali też o współpracy z PUP przy organizacji targów pracy.

POŚREDNICTWO PRACY W OGRANICZONYM ZAKRESIE

Zarówno przedstawiciel PUP, jak i pracodawcy w trakcie wywiadów grupowych zwrócili uwagę, że pośrednictwo pracy jest często świadczone przez urząd pracy, ale w dużej mierze dotyczy selekcji i rekrutacji pracowników na stanowiska niższego i średniego szczebla. Rekrutacja pracowników wyższego szczebla, specjalistów, na wykwalifikowane stanowiska techniczne z udziałem PUP odbywa się bardzo rzadko.

Urząd pracy jest taką instytucją bardzo specyficzną. Licząc na to, że znajdziemy specjalistę w urzędzie pracy, no to możemy się przeliczyć, stracić czas. Pracowałam w agencji pracy, zamieszczałam ogłoszenia w urzędzie pracy, to przyznam szczerze, na żadne stanowisko nigdy z urzędu pracy nikogo nie zatrudniłam, bo to w ogóle przychodzą osoby, rzucają świstkiem, no i po prostu zaczynała się jazda. (FGI_04_pracodawcy)

ZAPOBIEGANIE NEGATYWNYM SKUTKOM PANDEMII COVID-19

Jedyną formą kojarzoną przez przedstawicieli firm zapytanych o to, jakie działania podejmują organy samorządowe wobec epidemii, było rozdysponowywanie środków w ramach rządowego programu Tarcza Antykryzysowa. Warto przypomnieć, że za dystrybucję wsparcia przedsiębiorców w ramach kolejnych edycji programu odpowiadały powiatowe urzędy pracy. W momencie realizacji badania, czyli w pierwszych miesiącach pandemii, kilku badanych złożyło już wnioski o wsparcie, działanie to jednak nie było przez nich od razu kojarzone z działalnością PUP.

Tymczasem z informacji uzyskanych z Powiatowego Urzędu Pracy w Poznaniu wynika, że już w lipcu 2020 r. realizacja zadań związanych z Tarczą stanowiła ogromne wyzwanie organizacyjne dla samorządów. Pracownicy PUP przewidywali, że skoro w Poznaniu i powiecie poznańskim zarejestrowanych jest 175,5 tysiąca przedsiębiorstw uprawnionych do otrzymania jednej z form wsparcia - pożyczki, liczba wniosków do rozpatrzenia osiągnie bardzo duże rozmiary. Kolejne poprawki wprowadzane nowelizacjami Tarczy 1.0, 2.0, 3.0 i 4.0 budziły dezorientację przedsiębiorców i nakładały dodatkowe zadania na i tak już obciążone urzędy pracy, np. konieczność aneksowania umów już zawartych.

Zdaniem pracowników PUP w Poznaniu instytucja ta we wskazanym momencie nie posiadała potencjału organizacyjnego (kadra, budynek, infrastruktura teleinformatyczna) wystarczającego do sprawnej obsługi interesantów w krótkim czasie. Trudną sytuację potęgowało nieprzystosowanie systemu informatycznego do nowych zadań. W związku z tym w kwietniu 2020 r. czas rozpatrywania jednego prawidłowo złożonego wniosku w systemie elektronicznym wynosił ok. 30-45 minut. Istotna zmiana funkcjonalności programu komputerowego, na którą zgłosili zapotrzebowanie urzędnicy obsługujący wnioski, nastąpiła dopiero w drugiej połowie maja 2020 r., kiedy to do PUP w Poznaniu wpłynęło już łącznie 62 112 podań. Funkcjonalność portalu praca.gov.pl, w ramach którego przedsiębiorcy aplikują o wsparcie, również była nieadekwatna do warunków określonych w Tarczy – przedsiębiorca mógł złożyć kilka korekt do wniosków o tę samą formę wsparcia, nie miał natomiast możliwości wycofania wcześniejszego, błędnego dokumentu. 70% złożonych wniosków wymagało dokonania korekty/uzupełnienia, aby wypłata wsparcia stała się możliwa. Warto jednocześnie

zaznaczyć, że realizacja nowego zadania przez PUP zbiegła się z absencją kadry - podobnie jak wszyscy pracodawcy, urzędy pracy borykały się z nieobecnościami pracowników w związku z opieką nad dziećmi do lat 8.

W obliczu tych trudności podjęto wszelkie możliwe działania usprawniające – wewnętrzne przesunięcia pracowników i oddelegowanie ich do obsługi wniosków, praca w godzinach nadliczbowych, wsparcie kadrowe ze Starostwa Powiatowego w Poznaniu oraz (po wejściu w życie Tarczy 4.0) Urzędu Miasta Poznania. Maksymalne zaangażowaniu pracowników do realizacji Tarczy wymusiło jednak ograniczenie innych działań urzędu, głównie skierowanych do osób bezrobotnych i poszukujących pracy - przyjmowania interesantów w siedzibie, prowadzenia pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego czy realizacji szkoleń itp.

Dane zamieszczone poniżej prezentują aktualne liczby wniosków, które zostały przyjęte i rozpatrzone przez pracowników Powiatowego Urzędu Pracy w Poznaniu. Warto zwrócić uwagę, że różne formy wsparcia kierowane były do różnych grup odbiorców.

Tabela 1. Liczba wniosków o wsparcie w ramach rządowego programu Tarcza Antykryzysowa przyjętych oraz rozpatrzonych przez Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu (stan na 5.03.2021 r.)

Instrument wsparcia	Liczba wszystkich złożonych wniosków	Liczba wszystkich rozpatrzonych wniosków
Jednorazowa pożyczka na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej mikroprzedsiębiorcy	77245	75679
Dofinansowanie osobie prowadzącej samodzielnie działalność gospodarczą części kosztów prowadzenia tej działalności	12889	12723
Dofinansowanie przedsiębiorcy części kosztów wynagrodzeń pracowników	5075	4717
Jednorazowa dotacja na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej mikro- i małego przedsiębiorcy	3409	3408
Jednorazowa dotacja na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej mikro- i małego przedsiębiorcy w określonych branżach	3224	2900
Jednorazowa pożyczka na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności organizacji pozarządowej	253	248
Dofinansowanie organizacji pozarządowej części kosztów wynagrodzeń pracowników	97	77
Dofinansowanie kościelnej osobie prawnej części kosztów wynagrodzeń pracowników	24	23

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PUP

OCENA WSPÓŁPRACY Z PUNKTU WIDZENIA PRZEDSIĘBIORCÓW

Współpraca z PUP, choć w świetle danych ilościowych najczęstsza i oceniona pozytywnie (23,4% badanych przedsiębiorców oceniło ją jako „zdecydowanie pozytywną”, 66,5% jako „raczej pozytywną”), została niezbyt dobrze oceniona przez przedstawicieli firm badanych w FGI. Wydaje się, że przyczyniają się do tego nie tylko bezpośrednie doświadczenia, ale też powielane latami stereotypy, skutkujące niepodjęciem kontaktu oraz niskim stopniem rozpoznania aktualnej oferty usług urzędu pracy przez przedsiębiorców.

Ludzie [przedsiębiorcy] to w ogóle myślą, że nie ma urzędów pracy. (FGI_04_pracodawcy)

(...) jak tam się już osoba pojawi, to znaczy, że na rynku się nie potrafi odnaleźć. (...) Myślę, że każdy potrafi dziś Internet uruchomić, zapytać jeden drugiego czy nawet obejść całą Głogowską w Poznaniu i coś na pewno znajdzie. Więc te urzędy pracy to są takie ostateczności, chyba że na prowincji poza Poznaniem, gdzie nie ma takiego rozrostu pracodawców. (FGI_04_pracodawcy)

Uczestnicy wywiadów często uważali PUP za anachroniczną i zbiurokratyzowaną instytucję, której rola sprowadza się głównie do obsługiwanie interesantów niemających faktycznego zamiaru znalezienia zatrudnienia – dawania „podpisów” i przyznawania świadczeń. Niechęć badanych wzbudzała forma funkcjonowania – konieczność osobistej obecności w instytucji w celu skorzystania z usług, dostępność wielu ważnych informacji „na miejscu”, a nie np. na stronie internetowej, kolejki interesantów i wszechobecna „papierologia”. Niektórzy nisko oceniali jakość szkoleń organizowanych przez PUP – określali je jako drogie, ale mało przydatne.

Kilka pozytywnych opinii dotyczyło współpracy przy organizacji targów pracy. Za jeden z głównych atutów targów organizowanych przez Powiatowy Urząd Pracy uznawana jest ich powszechna dostępność, a także zaangażowanie różnych rodzajów interesariuszy, w tym m.in. ochotniczych hufców pracy, szkół i uczelni. W opinii pracodawców takie wydarzenia są szansą zwłaszcza dla rozwoju rynku pracy w mniejszych miejscowościach.

(...) Urząd Pracy czasami w niektórych miejscowościach robi robotę na targach pracy, ale to chyba tylko i wyłącznie w takiej sytuacji, jaka jest teraz, bo zdarzało nam się współpracować z urzędem, z uczelniami i ze szkołami, nie tylko na terenie Wielkopolski, ale w Ochotniczych Hufcach Pracy. To tam [w niektórych miejscowościach] robiliśmy takie targi i bardzo fajnie, dużo uczących osób udało się znaleźć do pracy. To było fajne, oni przekazywali [informacje o ofertach pracy] dalej gdzieś tam w rodzinie. (FGI_04_pracodawcy)

Innym ważnym atutem targów pracy organizowanych przy udziale instytucji sektora publicznego, jaki dostrzegli badani przedsiębiorcy, jest ich niekomercyjny charakter.

(...) my byliśmy na targach, targi są super. Fajnie, że pracodawca może się pokazać. Może właśnie takie targi? Może bardziej otwarte. Samorząd, a nie firma prywatna, która to robi, bierze kupę pieniędzy, a tak naprawdę nie ma z tego efektu. Bo zdarzyło nam się pojechać na targi, zebrać 500 aplikacji. A z tego tak naprawdę zatrudniliśmy dwie osoby. (FGI_04_pracodawcy)

Ważnym elementem oceny kooperacji z PUP dokonanej przez przedsiębiorców w dyskusjach było zrekonstruowanie specyfiki rynku pracy w aglomeracji poznańskiej oraz określenie, że oferta PUP – taka, jaką widzą ją na podstawie swoich doświadczeń i wyobrażeń – jest nieadekwatna do tutejszych realiów. Jeden z pracodawców wyjaśnił to na przykładzie porównania z Łodzią, miastem o znacząco innej specyfice rynku pracy (m.in. bezrobocie na poziomie 6,1% w marcu 2021 r.⁵).

Mam wrażenie, że tam [w Łodzi] się troszeczkę więcej dzieje z różnych programów (...) Tutaj jakby w Poznaniu o niektórych rzeczach nie słyszałem. (...) W Łodzi jest też więcej do zrobienia, możliwe że też tak to wygląda. Poznań jest specyficznym miastem. Do tej pory było tak, że na dobrą sprawę bezrobocia nie było w Poznaniu (...) i na dobrą sprawę samorząd miał niewiele do zrobienia. Co więcej, nawet nie mógł wiele zrobić, bo często mówiło się, że Poznań nie przyciągnął żadnej inwestycji. Jeśli w mieście nie ma bezrobocia, to jak przyciągnąć inwestora? (FGI_04_pracodawcy)

OCENA WSPÓŁPRACY Z PUNKTU WIDZENIA POWIATOWEGO URZĘDU PRACY

Wypowiedzi przedstawicieli PUP ujawniają rosnący poziom frustracji i wypalenia zawodowego w związku z niemożnością wykorzystania w pełni potencjału współpracy z przedsiębiorcami. Urzędnicy dysponują dużą wiedzą na temat realiów lokalnego rynku pracy, są świadomi nie tylko negatywnej oceny procedur funkcjonowania PUP, ale również ułomności tych procedur, m.in. braku przejrzystości zasad i narzędzi, z których korzystają pracodawcy aplikujący o wsparcie z Tarczy Antykryzysowej – ich zdaniem konieczne byłoby ich maksymalne uproszczenie. Mają sporo do zaoferowania pracodawcy, ale i związane ręce przez konieczność dopełniania nawarstwiających się formalności, martwi ich, że spora część oferty w ogóle nie dociera do pracodawców lub nie spotyka się z ich odzewem.

(...) jak my teraz przyznajemy instrumenty wsparcia antykryzysowego, to to jest naprawdę udręka nie tylko dla przedsiębiorców, ale również dla nas. My pracujemy na dokumentach, na zasadach, które zostały ustalone. Natomiast przedsiębiorcy kompletnie tego nie rozumieją, to jest zbyt skomplikowane. Oczywiście nie ułatwiły sprawy kolejne poprawki dokumentów, co dwa tygodnie zmieniające się przepisy, kompletnie sobie przeczące. Przedsiębiorcy potem też utożsamiają jakby to przyznanie wsparcia bądź nie z nami. (FGI_05_instytucje rynku pracy)

(...) jak my mamy dobrze współpracować z przedsiębiorcami, bez których nie istniejemy? Jeżeli są tak skomplikowane zasady, jeżeli ja muszę dzwonić co tydzień, jeszcze raz trzeba to wszystko od nowa wypełnić. To ten przedsiębiorca jest zniechęcony do takiej współpracy, bo on będzie myślał, że każda współpraca, na każdy temat będzie wyglądała tak samo. Więc maksymalne uproszczenie procedur jest bardzo ważne dla przedsiębiorców. Przedsiębiorcy wprost mówią, że to

⁵ Informacja o stanie bezrobocia w mieście Łodzi na dzień 5 marca 2021 r., dostępny: https://bip.uml.lodz.pl/files/bip/public/BIP_AB_21/BPZ_bezrobocie_20210305_20210310.pdf [12.03.2021r.].

jest skomplikowane oni potrzebują pomocy, wsparcia w wypełnieniu tego. (FGI_05_instytucje rynku pracy)

1.2. Współpraca z komercyjnymi instytucjami rynku pracy (agencjami zatrudnienia, instytucjami szkoleniowymi)

ZRÓŻNICOWANE USŁUGI DLA ŚREDNICH I DUŻYCH FIRM

Spośród uczestników wywiadów zogniskowanych z usług komercyjnych instytucji rynku pracy korzystali przedstawiciele dużych firm (badanie ilościowe wykazało, że najliczniejsze w grupie kooperantów komercyjnych agencji pracy były firmy zatrudniające 250 i więcej pracowników – 42,9% oraz firmy zatrudniające 50-249 pracowników – 25%). Współpraca dotyczyła głównie usług agencji zatrudnienia w zakresie rekrutacji większych grup osób do pracy tymczasowej na stanowiskach niewymagających wysokich kwalifikacji, często pracowników z Ukrainy, a także usług instytucji szkoleniowych w zakresie doskonalenia zawodowego pracowników.

WZAJEMNA OCENA WSPÓŁPRACY – PRZEDSIĘBIORCY ORAZ KOMERCYJNE IRP

Współpraca z komercyjnymi firmami świadczącymi usługi pośrednictwa pracy, szkoleń czy doradztwa, choć wg danych ilościowych dużo rzadsza niż z PUP, postrzegana jest przez przedsiębiorców biorących udział w wywiadach jako atrakcyjna. Dobrze przeprowadzona rekrutacja przynosi firmie korzyści nie tylko w postaci zatrudnienia odpowiednich pracowników na dane miejsca pracy, ale też jako sposób na budowanie pozytywnego wizerunku własnej marki.

(...) rekrutacja to też jest budowanie marki firmy. Czyli jeżeli nawet ktoś się nie dostanie do nas do firmy z jakiegoś powodu, a dostanie od nas informację zwrotną, że super, fajnie, dziękujemy, ale było tylu kandydatów i został wybrany ktoś inny. Ale mamy twoje dane i zapraszamy przy następnej, odezwiemy się. To nawet, jeżeli się nie odezwiemy, to ten ktoś w tyle głowy ma, aha, fajna firma, fajnie postępuje, może spróbuje kolejny raz. A jeżeli zostaje taki ktoś bez odpowiedzi, to tak naprawdę też już sobie wyrabia zdanie. (FGI_01_pracodawcy)

Jeżeli chodzi o pośrednictwo pracy, przedsiębiorcy i przedstawiciele komercyjnych IRP mówili o niej w kategoriach korzystnej, choć napotykającej trudności relacji biznesowej, obejmującej często skonkretyzowany obszar współdziałania (np. rekrutacja dla dużych pracodawców z określonych branż, m.in. morskiej - marynarze). Kiedy trzeba szybko i sprawnie pozyskać grupę pracowników, co jest szczególnie ważne w przypadku zatrudnienia tymczasowego i branż z dużą rotacją pracowników, większe firmy chętnie korzystają z usług agencji zatrudnienia, mimo, że ich usługi są drogie. Pracodawcy chwalą sobie, że komercyjni pośrednicy zatrudnienia „otrzymują konkretne zapotrzebowanie na danego typu pracowników i działają”. Są zadowoleni również z etapowości,

kompleksowości oraz dostosowania do potrzeb pracodawcy procesów rekrutacyjnych organizowanych przez firmy komercyjne.

Znam ten rynek wielkopolski, że tak powiem od podszewki, to znaczy z drugiej strony. Widzę, co proponuje rynek i z czym musi się mierzyć pracodawca. Mam punkt widzenia pewnie tylko i wyłącznie pracodawcy. (FGI_05_institucje rynku pracy)

2. Bariery i utrudnienia we współpracy pomiędzy pracodawcami a instytucjami rynku pracy

Materiał badawczy zgromadzony w wywiadach zogniskowanych pozwala częściowo wyjaśnić, dlaczego współpraca przedsiębiorców zarówno z publicznymi, jak i komercyjnymi instytucjami rynku pracy podejmowana jest rzadko. Ogólnym ograniczeniem kooperacji wydaje się błędne koło braku tradycji współpracy (czyli braku m.in. norm, rutynowych praktyk i infrastruktury współdziałania, nawyków stałego kontaktu, wspólnego języka), w którym wzajemnie napędzającymi się elementami są brak wiedzy – rozeznanie pracodawców w ofercie IRP, idące za nim przekonanie o braku potrzeby takiej współpracy wśród części przedsiębiorców, a w efekcie niepodjęcie dialogu oraz nieuczestniczenie we wspólnych działaniach/brak wspólnych działań.

Przedstawiciele małych firm biorący udział w badaniu fokusowym stwierdzili wprost, że nie współpracują z IRP, ponieważ nie widzą sensowych dla siebie form takiej współpracy. Więksi przedsiębiorcy z kolei kojarzyli tylko podstawowe role agencji zatrudnienia i instytucji szkoleniowych, które, zgodnie z wypowiedziami ich reprezentantów, mają w swojej ofercie szeroki wachlarz usług dla pracodawców (m.in. wdrażanie i rozwój pracowników, analiza potrzeb i oczekiwań pracodawców, rekrutacje wewnętrzne, wsparcie i doradztwo personalne i strategiczne).

Pracodawcy wyrazili też przekonanie, że oferta urzędu pracy jest niedostosowana do potrzeb określonych grup pracodawców – różnej wielkości, prowadzących różne rodzaje działalności. Może dziwić, że duże firmy nie wspomniały o oferowanym przez PUP wsparciu dotyczącym zatrudnienia cudzoziemców lub wykorzystaniu środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego – tym bardziej, że wśród ministerialnych priorytetów dotyczących ich przyznawania w 2020 r. znalazły się tak ważne kwestie dla aglomeracji poznańskiej jak *wsparcie zawodowego kształcenia ustawicznego w zidentyfikowanych w danym powiecie lub województwie zawodach deficytowych*. Niewiedza pracodawców dotyczy też doradztwa, z którego mogliby potencjalnie skorzystać.

Nie ma też kompleksowego doradztwa dla przedsiębiorców, a potem to przekłada się niestety na ludzi. Nie ma czegoś takiego. (FGI_05_institucje rynku pracy)

Tymczasem w strukturach Powiatowego Urzędu Pracy w Poznaniu działa Poznański Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości (POWP), którego zadaniem jest „aktywne wspieranie i pomoc przyszłym przedsiębiorcom oraz małym firmom”. POWP ma w swojej ofercie m.in. szereg szkoleń i warsztatów oraz dyżury ekspertów z różnych dziedzin⁶.

Istotnym czynnikiem warunkującym współpracę pracodawców z IRP jest też specyfika rynku pracy aglomeracji poznańskiej. Tutejszy rynek pracy uznawany jest za trudny, ponieważ społeczność jest zamożna w stosunku do społeczności w innych regionach Polski, są presje płacowe, a młode osoby mają nierealne oczekiwania w zakresie wynagrodzeń.

BARIERY I UTRUDNIENIA WE WSPÓŁPRACY Z PUP OCZAMI PRZEDSTAWICIELI PRZEDSIĘBIORCÓW:

- **uprzedzenie pracodawców wobec współpracy**, związane ze wspomnianą biurokratyzacją instytucji, skomplikowaniem procedur, kolejkami oczekujących etc.

I teraz jeżeli ja chcę współpracować z tym przedsiębiorcą i założmy, że wszystko już super, on chce zatrudnić osobę, ja do niego dzwonię i mówię: dobrze, to proszę mi wziąć na prace interwencyjne 5 osób na staż. To on mówi nie, nie, nie, jak nam się tu źle współpracowało, tyle macie biurokracji, że nie warto w to w ogóle wchodzić. (FGI_05_instytucje rynku pracy);

- **niezadowolenie z obowiązującej formy kontaktu**, zgodnie z którą to pracodawcy mają wykazywać inicjatywę i zgłaszać się do urzędu. Pracodawcy oczekują, by to urząd pracy wychodził ze swoją ofertą do przedsiębiorców, rozpoznawał potrzeby i proponował rozwiązania.

Urząd Pracy czeka, aż pracodawca do nich przyjdzie. A to powinno być na odwrót, powinien ktoś wsiąść w samochód, objechać firmy, dobrze, potrzebujecie ludzi, w czym macie problem, dlaczego nie macie pracowników? Czy nie ma jakichś szkoleń? Czy nie macie rynku zbytu, to może wtedy trzeba będzie jakieś inne sznurki pociągnąć? (FGI_04_pracodawcy);

- **niepowodzenia w próbach korzystania z informatycznego systemu obsługi interesantów.**

Internet też jest w Urzędzie Pracy. Ale ja pamiętam, że ja wysłałam dokumenty i nagle się okazało, że te dokumenty w ogóle nie dotarły. Więc Urząd Pracy musiałby popracować nad systemem informatycznym, żeby to wszystko miało ręce i nogi (FGI_04_pracodawcy);

- **rekrutacja przez publiczne IRP często uznawana za nieefektywną** – próby publikacji ogłoszeń na stronach służb publicznych w przypadku niektórych badanych pracodawców nie kończyły się znalezieniem odpowiednich pracowników;

- **przekonanie, że niewiarygodne firmy współpracują z PUP** – przedsiębiorcy wyrazili przekonanie,

⁶ Poznański Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, dostępny: <https://poznan.praca.gov.pl/powp> [12.03.2021r.].

że PUP nie sprawdza firm, z którymi współpracuje, a uczestnicy badania nie chcą być tak postrzegani;

- **przekonanie, że PUP kieruje przypadkowe zgłaszające się osoby na dane stanowisko**, nierzadko nie uwzględniając wymagań określonych w ofercie pracy;
- **za sprawą PUP trudno jest obecnie znaleźć pracowników wyższego szczebla, specjalistów, techników** (spawaczy, ślusarzy etc.) – zdaniem przedstawiciela instytucji panuje społeczne przekonanie, że takie osoby nie rejestrują się w PUP, w związku z czym ani bezrobotni o takim profilu tam się nie zgłaszają, ani pracodawcy nie zgłaszają wakatów dla takich osób;
- **oczekiwania ze strony PUP, którym firmy nie mogą sprostać ze względu na własną politykę zatrudnienia**, np. podając ogłoszenie do PUP, pracodawca musi podać proponowane wynagrodzenie. Zdaniem badanych przedsiębiorców dla wielu firm jest to nie do przejścia, m.in. ze względu na realizowaną politykę wynagrodzeń.

BARIERY I UTRUDNIENIA WE WSPÓŁPRACY Z KOMERCYJNYMI IRP OCZAMI PRZEDSTAWICIELI PRZEDSIĘBIORCÓW:

- **podjęcie współpracy z agencją pracy jest kosztowne i ryzykowne w związku z koniecznością przestrzegania narzuconych przez nią zasad**. Uczestniczka FGI, która 4 lata pracowała w agencji zatrudnienia, odradzała innym korzystanie z usług takowej. Po pierwsze, działania agencji dużo kosztują, a w głównej mierze pokrywają się z zadaniami dobrze funkcjonującego działu HR (szukają w tych samych miejscach, znajdują tych samych kandydatów). Po drugie, działania te odbywają się w oparciu o warunki trudne do realizacji z perspektywy pracodawcy, ale i agencji.

(...) klient chciał przyjąć pracownika, znalazł się super chłopak z bardzo małej miejscowości. Przyszedł z ulicy, dałam mu pracę z dnia na dzień. I firma go chciała przyjąć po dwóch miesiącach, ale nie mogła, bo musiała zapłacić 6000 za to, żeby go przejść. Więc musieli czekać te pół roku i robili wszystko, żeby ten chłopak został. (FGI_04_pracodawcy);

- **współpraca z agencją zatrudnienia staje się źródłem konfliktów między pracownikami** zatrudnionymi przez agencję a zatrudnionymi bezpośrednio na tych samych stanowiskach, spowodowane znaczącymi różnicami w pensji.

U nas się zrobił bałagan, bo chłopcy zostali przyjęci przez agencję pracy. I mieli takie samo stanowisko, jak przyjęci przez naszą firmę, i ten zarabiał 5 tysięcy, a przez agencję zarabiał 3,5. I ten, to był przez agencję tym bardziej obrotny (...). I taki pracownik po prostu w pewnym momencie się zagotował (...). (FGI_04_pracodawcy);

- **brak zaufania wobec zewnętrznych podmiotów** zaangażowanych w tak istotny i związany ze specyfiką danej firmy proces, jak rekrutacja nowych osób do zespołu;

- **niedopasowanie oferty instytucji szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorców.** Firmy realizują własne pomysły na działania szkoleniowe i rozwojowe dla pracowników.

W przypadku imprez robimy spotkania z ludźmi z innej branży, na zasadzie wymiany doświadczeń. Każdy ma tam jakieś swoje bolączki, wymieniamy się. Jest to też rodzaj szkolenia, za który nie płacimy. Oni dowiedzą się coś od nas, my coś od nich (FGI_01_pracodawcy).

BARIERY I UTRUDNIENIA WE WSPÓŁPRACY Z PRZEDSIĘBIORCAMI OCZAMI PRZEDSTAWICIELI IRP:

- **postawy kandydatów do pracy.** Z jednej strony, jak wspomniano powyżej, na aglomeracyjnym rynku pracy występują presje płacowe oraz wysokie oczekiwania kandydatów do pracy odnośnie warunków zatrudnienia. Z drugiej strony jednak Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu zmagają się z tym samym problemem, co wiele innych urzędów w całej Polsce.

Naszym największym problemem jest to, że rejestracja w urzędzie wiąże się z ubezpieczeniem społecznym. W związku z tym my mamy ludzi, którzy tak naprawdę nie chcą pracować. I ci, którzy chcą pracować, tak? Jest taka obawa, że mogą zginąć w rejestrze. Może ich nie być widać. (FGI_05_instytucje rynku pracy);

- **postawy klientów IRP – pracodawców.** Jako przeszkodę dla sprawnego realizacji swoich działań IRP wskazują to, że przedsiębiorcy mają wysokie oczekiwania wobec kandydatów do pracy, czasami trudne do spełnienia w warunkach rynku pracy aglomeracji poznańskiej – najchętniej widzieliby pracowników młodych, ale zarazem z większym doświadczeniem, niechętnie widzą pracowników w wieku przedemerytalnym. Zdaniem przedstawicieli firm zajmujących się rekrutacją w ich pracy przeszkadza również nepotyzm spotykany wśród pracodawców zlecających usługę. Zdarza się, że na rekrutacji pojawia się ktoś z polecenia kadry zarządzającej, kto w grupie innych kandydatów nie wypada najlepiej pod kątem spełniania kryteriów stanowiskowych, mimo to jednak na rekruterów wywierana jest presja, aby osoba taka przechodziła kolejne etapy w kierunku zatrudnienia w danej firmie.

U nas jest też tak, że na rozmowie rekrutacyjnej ktoś się sprzeda dobrze, ale później, no niezbyt. Jeżeli ktoś jest od szefa czy od kierownika, to trzeba zacisnąć zęby, siedzieć cicho i to jest ten minus. (FGI_05_instytucje rynku pracy).

3. Próba przezwyciężenia barier we współpracy przedsiębiorców z instytucjami rynku pracy

Analiza danych uzyskanych w badaniu „Potrzeby kadrowe pracodawców aglomeracji poznańskiej” umożliwi sformułowanie rekomendacji dla instytucji samorządowych działających w obszarze rynku pracy, skoncentrowanych na działaniach Powiatowego Urzędu Pracy w Poznaniu jako jednostki strategicznej w tym zakresie. Zestawienie przedstawionych wniosków z upublicznonymi informacjami na temat oferty PUP w Poznaniu pozwala stwierdzić, że dla efektywnej realizacji potrzeb rynku pracy kluczowa jest rozbudowa stosunków między pracodawcami a instytucjami samorządowymi – rozwój

wzajemnej komunikacji, intensyfikacja kontaktów, działania mające na celu bieżący przepływ informacji.

Specyfika aglomeracyjnego rynku pracy sprawia, że instrumenty „tradycyjnie” kojarzone z instytucjami rynku pracy, takie jak programy aktywizacji społeczno-zawodowej PUP i inne działania mające na celu ograniczanie zjawiska bezrobocia, nie znajdują szerokiego zastosowania. Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu ma natomiast w swojej ofercie szereg działań adekwatnych do przeciwdziałania niedoborom kadrowym przedsiębiorców, m.in. pomoc w poszukiwaniu kandydatów do pracy, wsparcie w zatrudnieniu cudzoziemców oraz osób niepełnosprawnych⁷. Oferta PUP jest więc sprofilowana według potrzeb rynku pracy, ale pracodawcy o niej nie wiedzą. Potrzebne jest zbudowanie rozpoznawalności usług PUP wśród grup docelowych oraz pozytywnego wizerunku instytucji w społeczności lokalnej.

Poniżej przedstawiono propozycje rekomendacji szczegółowych skierowanych głównie do instytucji samorządowych działających w obszarze rynku pracy aglomeracji poznańskiej.

CEL	REKOMENDACJA	ADRESAT
Zwiększenie identyfikowalności usług PUP kierowanych do pracodawców	Uruchomienie serwisu chatbotowego	Dział IT PUP Poznań
	Prowadzenie działań informacyjnych w mediach, np. wykupienie czasu antenowego przed audycją Ekonomizer w PR Poznań, realizacja krótkich programów informacyjnych we współpracy z TVP3 Poznań, WTK	PUP Poznań
	Kontynuacja współpracy między instytucjami w zakresie działań edukacyjnych i informacyjnych dla przedsiębiorców, np. spotkań dla planujących rozpocząć działalność. Organizacja nowych form, np. Wydział Działalności Gospodarczej i Rolnictwa Urzędu Miasta Poznania (zwany dalej WDGiR) jako organizator spotkania/webinaru PUP z przedsiębiorcami, zaproszenie PUP na lekcje z przedsiębiorczości do szkół branżowych i techników	PUP Poznań, WDGiR, Wydział Oświaty Urzędu Miasta Poznania

⁷ Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu, zakładka dla pracodawców i przedsiębiorców, dostępny: <https://poznan.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorcow> [12.03.2021r.].

	(uczniowie jako potencjalni przyszli przedsiębiorcy).	
Dotarcie z pełną ofertą PUP do wszystkich grup odbiorców	Przebudowa zakładek na stronie internetowej – nakierowanie opisów oferty na grupy docelowe, np. większych i mniejszych pracodawców, firm prowadzących dane rodzaje działalności	Dział IT PUP Poznań
Rozbudowa systemu komunikacji PUP z pracodawcami	Usprawnienie elektronicznych kanałów komunikacji (e-mail)	Dział IT PUP Poznań
	Wykorzystanie oraz rozbudowa istniejącej sieci kontaktów – m.in. kontynuacja współpracy z firmami, które otrzymały wsparcie w ramach Tarczy Antykryzysowej.	PUP Poznań
Rozbudowa systemu komunikacji PUP z innymi kooperantami	Kontynuacja współpracy z innymi podmiotami, m.in. organizacjami pozarządowymi, które otrzymały wsparcie w ramach Tarczy Antykryzysowej	PUP Poznań
Organizacja wsparcia w uzupełnianiu braków kadrowych dotyczących specjalistów oraz osób wykonujących rzadkie zawody oraz zawody deficytowe	Kontynuacja oraz rozbudowanie oferty kształcenia obejmującej zawody rzadkie, np. kowal, jubiler w Zespole Szkół Budownictwa nr 1 w Poznaniu	Wydział Oświaty Urzędu Miasta Poznania, technika i szkoły branżowe aglomeracji poznańskiej
	Wspólna akcja PUP oraz WDGiR na rzecz promocji kształcenia w kierunkach specjalistycznych, zawodach rzadkich oraz deficytowych w szkołach branżowych i technikach, na uczelniach wyższych (np. organizacja webinarium pokazujących zapotrzebowanie rynku pracy).	PUP Poznań, WDGiR, Wydział Oświaty Urzędu Miasta Poznania, szkoły podstawowe, technika, szkoły branżowe, biura karier na uczelniach wyższych aglomeracji poznańskiej
	Wspólna akcja PUP, WDGiR oraz szkół i uczelni na rzecz wsparcia pracodawców w uzupełnianiu braków kadrowych dotyczących specjalistów oraz osób wykonujących rzadkie i specjalistyczne zawody, np. zakładka na stronie informująca o możliwościach rekrutowania absolwentów do pracy, bieżące kontaktowanie pracodawców z absolwentami – kandydatami do pracy.	PUP Poznań, WDGiR, Wydział Oświaty Urzędu Miasta Poznania, technika, szkoły branżowe, biura karier na uczelniach wyższych aglomeracji poznańskiej

V. Podsumowanie

Materiał empiryczny będący podstawą niniejszego opracowania został zgromadzony w pierwszych miesiącach od ogłoszenia stanu epidemii COVID-19 w aglomeracji poznańskiej. Znane dziś skutki wprowadzanych obostrzeń dla gospodarki i rynku pracy, a także współpracy pracodawców z IRP i IE nie mogły więc znacząco wpływać na odpowiedzi badanych zarówno w badaniu ilościowym, jak i jakościowym. Powtórzenie wywiadów w obecnej sytuacji dałoby zapewne inne wyniki, przedsiębiorcy i inni interesariusze rynku pracy mogliby koncentrować się m.in. na oczekiwaniach dotyczących dostępnych i niedostępnych, ale potrzebnych form wsparcia dla przedstawicieli branż poszkodowanych przez lockdown, nowych potrzebach kadrowych związanych z pracą w trybie zdalnym lub hybrydowym, zaletach i wadach współpracy przy ubieganiu się o środki z Tarczy Antykryzowej. Rekomendacje przedstawione w materiale mają jednak w naszej ocenie charakter uniwersalny, a proponowane rozwiązania są adekwatne również do obecnych warunków rynku pracy.

KLUCZOWE POTENCJAŁY DLA WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORCÓW, INSTYTUCJI EDUKACYJNYCH ORAZ INSTYTUCJI RYNKU PRACY

Potencjałem IE są uczniowie i studenci, którzy w najbliższej przyszłości wejdą na rynek pracy. IE to jednak nie tylko młodzież, ale także rodzice (obecni na rynku pracy jako pracownicy i przedsiębiorcy) i nauczyciele oraz organy prowadzące poszczególne placówki. Kapitał kompetencyjny wszystkich tych grup pozostaje do wykorzystania. Warto postrzegać zasoby IE jeszcze szerzej, chociażby pamiętać o współpracy ponadregionalnej i międzynarodowej prowadzonej przez uczelnie wyższe (np. w zakresie projektów technologicznych, których wyniki są ukierunkowane na wykorzystanie w przemyśle) oraz przez szkoły (kontakty pomiędzy placówkami oświatowymi mogą przełożyć na nawiązanie kontaktu z firmami z którymi współpracują). Ponadto baza dydaktyczna, warsztatowa i laboratoryjna szkół i uczelni może być efektywnie potencjalnie wykorzystana przez przedsiębiorców.

Wśród najistotniejszych potencjałów IRP można wskazać po pierwsze wiedzę o pracodawcach i rynku pracy oraz doświadczenie w tym zakresie. Pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy w Poznaniu dysponują różnymi danymi statystycznymi, wiedzą, kto najczęściej zgłasza się po poszczególne formy wsparcia, znają też skalę oraz specyfikę grupy osób, które nie chcą pracować i rejestrują się w PUP z zamiarem korzystania z ubezpieczeń społecznych. Firmy komercyjnie świadczące usługi pośrednictwa pracy znają natomiast specyfikę oraz potrzeby kadrowe większych pracodawców, mają doświadczenie w tym, jak z taką grupą efektywnie współpracować i jak realizować jej potrzeby. Dobrym kierunkiem wydaje się połączenie sił komercyjnych i samorządowych IRP w zakresie edukacji dla przedsiębiorców

oraz kandydatów do pracy, jako drugi etap działań informacyjnych i promocyjnych mających na celu dotarcie z pełną ofertą PUP do szerszego grona przedstawicieli ww. grup docelowych. Po drugie, głównym obszarem działań IRP badanych w 2020 r. była rekrutacja pracowników na stanowiska niższego szczebla. Jest to zarazem wciąż jedna z najpilniejszych potrzeb pracodawców aglomeracji poznańskiej, której realizacja powinna być kontynuowana oraz sukcesywnie poszerzana. Po trzecie, realny zasób do zagospodarowania stanowią kontakty nawiązane w trakcie rozdysponowywania środków z Tarczy Antykryzysowej. Jak wynika z tabeli załączonej na str. 31, przydzielone wsparcie w głównej mierze dotyczy małych i mikroprzedsiębiorców, którzy w momencie realizacji wywiadów FGI nie znajdowali jeszcze miejsca dla siebie do współpracy z PUP. Wprawdzie do podjęcia tej współpracy skłonili ich ogromne trudności w funkcjonowaniu występujące wskutek pandemicznych obostrzeń, ale z perspektywy publicznych IRP jest to tym poważniejszy sygnał do kontynuacji takiej współpracy oraz kierowania do nich oferty adekwatnej w trakcie kryzysu, nie tylko w formie dopłat, ale też np. poradnictwa.