

Marek GĘBSKI*

WSPÓŁCZESNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA POŚREDNICTWEM PRACY

W niniejszej publikacji autor podejmuje niezwykle ważki problem, jakim jest zarządzanie pośrednictwem pracy. Sprawne pośrednictwo pracy warunkowane jest sprawnym zarządzaniem. To zarządzanie ma swoje specyficzne cechy i funkcje, które wynikają z uregulowań prawnych, jakie nakłada na urzędy zatrudnienia ustawodawca.

Autor, jako długoletni pracownik urzędu zatrudnienia, omawia podstawowe zadania, kompetencje i obowiązki osób zarządzających pośrednictwem pracy, wskazując na różne modele pośrednictwa i stwierdzając, iż we właściwym zarządzaniu pośrednictwem pracy najistotniejsze są kompetencje zawodowe zatrudnionych w służbach publicznych.

Wprowadzenie

Podstawowym celem publicznych służb zatrudnienia jest sprawne pośrednictwo pracy polegające na skutecznym kojarzeniu miejsc pracy i osób poszukujących zatrudnienia.

Różnorodność tematyki realizowanej przez te instytucje oraz ich służebny charakter nakłada na nie szczególnie obowiązek stałego zwiększania jakości świadczonych usług. W ofercie rynkowej usługa stanowi dowolne działanie, jakie jedna strona może zaoferować drugiej.

Specyfika i różnorodność działań urzędów pracy wymaga od nich znajomości potrzeb i możliwości klientów urzędów pracy. Pierwszym zadaniem staje się zatem znalezienie odpowiednich pracowników dla pracodawców, a nie odwrotnie, gdyż w przypadku braku ofert pracy publiczne służby zatrudnienia nie są w stanie realizować w pełnym zakresie funkcji podtrzymywania aktywności zawodowej i aktywizacji osób pozostających bez pracy. Konsekwencją przyjętego założenia jest postrzeganie „potwierdzenia gotowości do podjęcia pracy” jako jednego z niezbędnych narzędzi sprawnego pośrednictwa pracy. Narzędzie to winno służyć weryfikacji zarejestrowanych osób niespełniających warunków definicji bezrobotnego, po to aby aktywne działania pośrednictwa skierowane były do właściwych osób.

* Dr Marek Gębski, Zakład Przedsiębiorczości Instytutu Zarządzania – Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Inną z funkcji służb zatrudnienia jest wypłata zasiłku dla bezrobotnych. Zasiłki stanowią narzędzie łagodzenia skutków bezrobocia w przypadku braku propozycji pracy. Z uwagi jednak na fakt, iż ich pierwotnym źródłem pochodzenia są pieniądze podatnika, nakłada to na zasiłkobiorców szczególny obowiązek stałego wykazywania się aktywnością w poszukiwaniu pracy. Niebagatelną rolę w osiąganiu podstawowych celów mają wszelkie działania sprzyjające rozpropagowywaniu w szerokim otoczeniu roli i form działalności służb zatrudnienia oraz kreowaniu wizerunku urzędów pracy jako partnera wiarygodnego i aktywnego. Już żyjemy w takich warunkach, że jasną jest sprawą, iż nie można liczyć na pracę w jednym zawodzie przez całe aktywne życie zawodowe. Na pewno nie będziemy się też realizować w jednym miejscu pracy. Konieczne zatem będzie zdobywanie nowego zawodu i uczenie się nowych kwalifikacji. Wiemy przecież, że nie ma recepty na bezrobocie. Tym bardziej więc wzrastać musi działalność inspiracyjna publicznych organów zatrudnienia. Społeczeństwo liczy na organizacyjne rozwiązania. A rozpatrując tę ważną sferę społeczną i gospodarczą z punktu widzenia obywatela a zarazem podatnika – oczekuje się właściwych projektów w tej najbardziej wrażliwej dziedzinie życia.

Wiodącym zadaniem służb zatrudnienia jest profesjonalne pośrednictwo pracy, które obecnie wykracza poza prosty schemat kojarzenia oferty z kandydatem do pracy. Ten model, stosowany z różnym skutkiem w pierwszych latach rozwoju urzędów pracy w Polsce, obecnie stał się niewystarczający ze względu na szybko zachodzące przemiany w gospodarce i polityce rynku pracy. Nowoczesne pośrednictwo powinno opierać się na właściwym rozpoznaniu potrzeb różnych grup klientów i możliwie najlepszym zaspokojeniu tych potrzeb.

1. Pośrednictwo pracy – pojęcie, istota, cele

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy w art. 1 określa zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej¹. Zadania te są realizowane przez instytucje rynku pracy działające w celu:

- 1/ pełnego i produktywnego zatrudnienia;
- 2/ rozwoju zasobów ludzkich;
- 3/ osiągnięcia wysokiej jakości pracy;
- 4/ wzmacniania integracji oraz solidarności społecznej².

Stąd też do katalogu podstawowych usług mających miejsce na rynku pracy wliczono:

- 1/ pośrednictwo pracy;
- 2/ usługi EURES;
- 3/ poradnictwo zawodowe i informację zawodową;
- 4/ pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy;
- 5/ organizację szkoleń³.

Z mocy ustawy, usługi te są wykonywane przez publiczne służby zatrudnienia oraz agencje zatrudnienia. Szczególną rolę ma do spełnienia pośrednictwo pracy, które polega w szczególności na:

- a) udzielaniu pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych;
- b) pozyskiwaniu ofert pracy;
- c) udzielaniu pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy;
- d) informowaniu bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy;

¹ Zob. art. 1 ust. 1 – Ustawy z dn. 20 kwietnia 2004r. (Dz.U. nr 99, poz. 1001).

² Zob. art. 1, ust. 2.

³ Zob. art. 35, ust. 1.

- e) inicjowaniu i organizowaniu kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami;
- f) współdziałaniu powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania;
- g) informowaniu bezrobotnych o przysługujących im prawach i obowiązkach⁴.

Ustawa wyraźnie stanowi, że pośrednictwo pracy dla bezrobotnych i poszukujących pracy realizowane przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy jest prowadzone nieodpłatnie. Nikt zatem z klientów urzędów pracy nie ponosi kosztów związanych z wykonywaniem tej usługi. Następną cechą wyeksponowaną w ustawie jest dostępność usług pośrednictwa pracy. Może z niej więc skorzystać każdy poszukujący zatrudnienia (nie tylko bezrobotni, ale też osoby posiadające pracę, które chcą ją zmienić), a także i pracodawcy. Kolejną zasadą korzystania z pośrednictwa jest dobrowolność. Respektując ją – nie można nikogo zmusić do korzystania z usług pośrednictwa pracy. Równość oznacza obowiązek udzielania wszystkim poszukującym pracy pomocy w znalezieniu zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie religijne lub przynależność związkową.

Zgodnie z zasadą jawności każde wolne miejsce pracy zgłoszone do urzędu winno być podawane do wiadomości osobom jej poszukującym. Oznacza to, że w gablotach z ofertami powinny zostać wywieszane wszystkie aktualne propozycje będące w dyspozycji urzędu, nawet jeżeli są one nieatrakcyjne⁵. Oczywiście pośrednik nie musi proponować bezrobotnemu oferty, jeżeli uzna ją za mało atrakcyjną czy trudną do zrealizowania, jednak każdy powinien mieć możliwość zapoznania się z całą gamą propozycji zatrudnienia posiadanych przez urząd. Warto zauważyć, że zasada jawności nie jest jednoznaczna z podawaniem w ofercie wszystkich danych pracodawcy, np. adresu, sposobu kontaktowania się i innych szczegółów. Takie informacje posiada pośrednik, gdyż to on decyduje, który kandydat (powinien przecież być najbardziej odpowiedni) otrzyma skierowanie, a więc rekomendację urzędu.

Innymi słowy, pośrednictwo jest czynnością polegającą na inicjowaniu i organizowaniu różnego rodzaju przedsięwzięć, umożliwiających kontakty osób chcących podjąć pracę z osobami chcącymi zatrudnić pracowników. Z punktu widzenia służb zatrudnienia będzie to rozpoznawanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb klientów – pracodawców i poszukujących pracy.

Już w samej definicji ustawy położony jest nacisk na społeczny aspekt pośrednictwa, które wyraża się w stwierdzeniu o udzielaniu pomocy bezrobotnym i innym osobom poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia. Nie tylko więc państwo bierze na siebie obowiązek udzielania pomocy, lecz zobowiązuje się także do świadczenia usług o określonym standardzie, bo przecież oferta przedkładana osobie zainteresowanej ma dotyczyć odpowiedniego dla niej zatrudnienia. Pomoc państwa nie jest jednak jednostronna i nie dotyczy wyłącznie osób zainteresowanych podjęciem pracy. Drugim równie ważnym podmiotem pomocy jest pracodawca co wyraża się w stwierdzeniu, że „Pośrednictwo pracy polega na udzielaniu pomocy pracodawcom w znalezieniu odpowiednich pracowników”. Oznacza to, że pracodawca określa warunki, jakie musi spełniać kierowany do niego kandydat i może nie zgodzić się na zatrudnienie danej osoby, jeżeli uzna ją za nieodpowiednią. To on jest arbitrem trafności dokonanego przez urząd pracy doboru i nie może zostać zmuszony do zatrudnienia kogoś, kogo nie chce, kto nie mieści w kryterium jego zaufania.

Wykonywanie czynności pośrednictwa wymaga więc umiejętnego balansowania między oczekiwaniami pracodawcy i możliwościami, w tym także i aspiracjami osoby poszukującej zatrudnienia. Proces ten to również modyfikowanie – urealnianie oczekiwań i aspiracji klientów. Poprzez odpowiednią argumentację pośrednik kształtuje, a nawet wpływa na postawy bezrobotnych.

⁴ Zob. art. 36, ust. 1

⁵ Zob. art. 36, ust. 4.

Pośrednictwo pracy może przybierać dwie formy – pasywną i aktywną. Do pierwszej grupy zaliczamy działania ograniczające się wyłącznie do rejestrowania zgłaszanych przez pracodawców ofert pracy oraz osób poszukujących zatrudnienia, a w układzie pracodawca – pracobiorca na wręczaniu skierowań do zakładów pracy w sytuacji, gdy zainteresowany jej podjęciem sam wybrał sobie ofertę z gabloty, a pośrednik akceptuje jego wybór.

Działania z grupy drugiej dotyczą:

- 1/ aktywnego penetrowania rynku pracy – w przeciwieństwie do biernej rejestracji napływających ofert, poprzez osobiste wizytowanie zakładów w celu pozyskania wolnych miejsc pracy czy śledzenie ogłoszeń prasowych informujących o ofertach zatrudnienia,
- 2/ kreowania nowych miejsc pracy poprzez:
 - promocję specyficznych usług urzędu, takich jak pożyczki na utworzenie dodatkowych stanowisk pracy czy rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, częściowe subsydiowanie zatrudnienia inwalidów, absolwentów, osób w ramach robót publicznych i prac interwencyjnych,
 - działalność informacyjną obejmującą upowszechnianie wiadomości o korzyściach wynikających ze współpracy ze służbami zatrudnienia,
 - oddziaływanie na innych uczestników rynku pracy (np. administrację samorządową, związki pracodawców itd.) w celu zmobilizowania ich do współpracy w zakresie tworzenia nowych miejsc zatrudnienia,
- 3/ świadczenia porad zawodowych – wiąże się z tym pomoc w planowaniu kariery zawodowej poprzez np.: proponowanie i kierowanie na szkolenia w celu rozszerzenia, uzupełnienia, zmiany kwalifikacji;
- 4/ udzielania pomocy poprzez kierowanie do doradcy zawodowego lub na zajęcia w klubie pracy osób z psychologicznymi barierami utrudniającymi uzyskanie zatrudnienia.

2. Funkcjonalne modele pośrednictwa pracy

W praktyce krajowych służb zatrudnienia najczęściej spotykane są następujące modele organizacyjne pośrednictwa pracy:

- I. Pośrednictwo jednotorowe jest najczęściej stosowanym modelem. W rozwiązaniu tym pośrednik pracy odpowiada z jednej strony za pozyskiwanie ofert pracy, a co się z tym wiąże, za rozpoznanie lokalnego rynku pracy, nawiązanie i utrzymywanie kontaktów z pracodawcami, promocję usług urzędu; z drugiej zaś strony, za dystrybucję posiadanych ofert pracy – kojarzenie kandydata i oferty zatrudnienia, kierowanie do zakładu pracy, kontrolowanie, czy doszło do kontaktu bezrobotnego i pracodawcy oraz efektów kontaktu. Pośrednictwo jednotorowe sprawdza się w rejonach małych terytorialnie, o niewielkiej liczbie pracodawców i bezrobotnych. Zastosowanie tego modelu jest często wymuszone szczupłością kadry pośredników. Zaletą tego modelu jest skupienie w ręku jednej osoby wszystkich informacji i obowiązków. Dzięki temu pośrednik posiada wiedzę o wszystkich elementach tego fragmentu lokalnego rynku pracy, którym się zajmuje, a więc poszukujących pracy, pracodawcach i samym urzędzie. Sam decyduje i odpowiada za efekty swoich działań. Natomiast często spotykaną wadą jest przeciążenie obowiązkami, w wyniku czego żadna z funkcji (pozyskiwanie, dystrybucja ofert i kontrola) nie jest realizowana w pełnym zakresie. To z kolei obniża jakość świadczonych usług;
- II. Pośrednictwo dwutorowe natomiast polega na podziale zadań na dwie grupy pracowników, z których pierwsza spełnia funkcje marketingowe, w trakcie ich realizacji pozyskuje oferty, nawiązuje

kontakty z pracodawcami, zbiera informacje o potrzebach zatrudnienia w zakładach pracy, a także prowadzi promocje usług urzędu. Natomiast pracownicy drugiej grupy dokonują dystrybucji ofert pozyskanych i wstępnie wynegocjowanych w terenie. Ich zadanie polega więc na wykorzystaniu informacji dostarczonych przez grupę pierwszą tak, by dzięki własnym doświadczeniom i wiedzy zawodowca jak najtrafniej i skutecznie skojarzyć posiadane propozycje zatrudnienia z osobami poszukującymi pracy. Następnym tego procesu jest skierowanie zainteresowanego do zakładu pracy. Trafność doboru można ocenić dzięki efektywności tych działań. W modelu dwutorowym istotne znaczenie przypisywane jest kwalifikacjom pracowników z obydwu zespołów. W przypadku braku odpowiednich kwalifikacji skutek jest widoczny w małej ilości pozyskiwanych ofert pracy. W tych przypadkach na zewnątrz urzędy pracy postrzegane są jako instytucje nieprofesjonalne, których nie obdarza się zaufaniem. Duże znaczenie przypisywane jest również drugiemu elementowi, który ma cel ukierunkowany na zapewnienie sprawnego działania zintegrowanego zespołu pracowników. Gwarancją jego sukcesów jest dobry przepływ informacji w ramach tworzących go grup. Wszelkie informacje niekompletne stanowią progi i bariery na drodze i tak już wyboistej, w zakresie współpracy z pracodawcami;

III. Pośrednictwo branżowe realizowane jest w sytuacji, gdy jeden pracownik jest odpowiedzialny za nawiązywanie, a następnie kontynuację kontaktów z pracodawcami. Efektem tych działań jest pozyskiwanie i dystrybucja ofert pracy – w ramach jednej branży. W takiej sytuacji wybrany pośrednik realizuje zadania wśród przedstawicieli zawodów budowlanych, inny przemysłu lekkiego, a kolejny branży handlowej. W praktyce zdarza się, że jeden zakład obsługiwany jest czasem przez kilku pośredników (występują w nim bowiem przedstawiciele różnych branż zawodowych). Sytuacja taka rodzi zagrożenie dublowania się działań i w efekcie może być odbierana przez pracodawcę jako utrudnienie ze strony urzędu, a nie pomoc. Stąd wymóg bardzo dokładnego zgrania działań pośredników, wzajemnego informowania się o podejmowanych czynnościach, częstej i precyzyjnej wymiany informacji między nimi. Zaletą funkcjonowania pośrednictwa w ramach tego modelu organizacyjnego jest zapewnienie obsługi podmiotów gospodarczych przez wyspecjalizowanych pośredników, co w zestawieniu z umiejętnością pozyskiwania przez nich koniecznych informacji – najczęściej skutkować może profesjonalizmem świadczonych usług;

IV. Pośrednictwo terytorialne – polegające na tym, że pośrednik świadczy w sposób kompleksowy usługi dla wszystkich pracodawców działających w obsługiwanym przez niego obszarze terytorialnym. Ten model pracy pośredników jest najczęściej stosowany. Powodów jest zapewne wiele, a wśród nich występują tak istotne jak: wielkość obszarowa, gęstość podmiotów gospodarczych, komunikacja. Pewne obszary charakteryzuje duże nagromadzenie pracodawców, a w innych zlokalizowanych jest zaledwie kilka zakładów. Łatwiej jest penetrować rynek i nawiązywać kontakty tam, gdzie jest dobrze rozwinięta komunikacja, gdzie występuje więcej dużych zakładów pracy.

Każda analiza stawiająca sobie cel dokonania wyboru najbardziej atrakcyjnego modelu pośrednictwa pracy będzie złudna i mało konkretna. Zasadnicza trudność polega na doborze mierników oceny efektywności realizowanych zamierzeń. To, który z nich sprawdza się w poszczególnym urzędzie, uwarunkowane jest specyfiką rynku pracy (tj. liczbą bezrobotnych, ilością zakładów pracy, rozległością terytorialną obszaru działania urzędu itd.), liczebnością kadry pośredników pracy, wyposażeniem technicznym urzędu i wieloma innymi czynnikami.

3. Pośrednik pracy – warunki formalne

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy ustanawia, że w publicznych służbach zatrudnienia są zatrudnieni następujący pracownicy:

- 1/ pośrednicy pracy;
- 2/ doradcy zawodowi;
- 3/ specjaliści do spraw rozwoju zawodowego;
- 4/ specjaliści do spraw programów;
- 5/ liderzy klubów pracy;
- 6/ krajowa kadra sieci EURES ⁶.

Wyodrębniony zakres zadań w zakresie pośrednictwa pracy realizują:

- 1/ pośrednik pracy – stażysta;
- 2/ pośrednik pracy;
- 3/ pośrednik pracy I stopnia
- 4/ pośrednik pracy II stopnia ⁷.

Tak więc, przedmiotowa ustawa wykreowała nowy zawód w ramach publicznych służb zatrudnienia, którym jest pośrednik pracy. Pośrednikiem pracy może zostać osoba, która otrzymała licencję zawodową, jeżeli:

- 1/ posiada pełną zdolność do czynności prawnych;
- 2/ nie była karana za przestępstwa popełnione umyślnie;
- 3/ posiada co najmniej średnie wykształcenie;
- 4/ wykonywała zadania w zakresie pośrednictwa pracy przez okres co najmniej 12 miesięcy w publicznych służbach zatrudnienia lub ukończyła szkolenie przygotowujące do świadczenia pośrednictwa pracy, potwierdzone odpowiednimi dokumentami, w ciągu dwóch lat przed dniem złożenia wniosku o licencję;
- 5/ posiada obywatelstwo polskie lub wykaże się znajomością języka polskiego wystarczającą do wykonywania zadań ⁸.

Natomiast pośrednikiem pracy I stopnia może zostać osoba spełniająca łącznie warunki wymienione wyżej oraz która:

- posiada co najmniej 24-miesięczny staż pracy na stanowisku pośrednika pracy w publicznych służbach zatrudnienia;
- ukończyła szkolenie w zakresie pośrednictwa pracy potwierdzone odpowiednimi dokumentami ⁹.

Zakres wymagań koniecznych dla pośrednika II stopnia jest wyraźnie powiększony. Może nim zostać osoba spełniająca następujące warunki:

- posiada pełną zdolność do czynności prawnych;
- nie była karana za przestępstwa popełnione umyślnie;
- posiada obywatelstwo polskie lub wykaże się znajomością języka polskiego wystarczającą do wykonywania zadań;

oraz:

- 1/ posiada wyższe wykształcenie;
- 2/ posiada co najmniej 36-miesięczny staż pracy na stanowisku pośrednika pracy I stopnia w publicznych służbach zatrudnienia;

⁶ Zob. art. 91.

⁷ Zob. art. 92, ust. 1.

⁸ Zob. art. 92, ust. 2.

⁹ Zob. art. 92, ust. 4.

3/ ukończyła studia podyplomowe w zakresie pośrednictwa pracy lub szkolenie w zakresie pośrednictwa pracy potwierdzone odpowiednimi dokumentami ¹⁰.

Wojewoda, na wniosek zainteresowanej osoby, w drodze decyzji administracyjnej, nadaje licencję zawodową pośrednika pracy określonego stopnia osobie spełniającej wymienione warunki ¹¹.

Pośrednikom pracy zatrudnionym w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy przysługują dodatki do wynagrodzeń uzależnione od stopnia posiadanej licencji i doskonalenia kwalifikacji zawodowych oraz jakości wykonywanej pracy ¹². Pracownicy będący członkami korpusu służby cywilnej są wyłączeni z grupy osób uprawnionych do otrzymania dodatków.

Szkolenia w zakresie pośrednictwa pracy mogą być realizowane przez instytucje szkoleniowe po uzyskaniu zgody ministra właściwego do spraw pracy. Do niego też należy określenie w drodze rozporządzenia ramowych programów szkoleń, a także warunków, jakie powinny spełniać instytucje szkoleniowe oraz wzory dokumentów potwierdzających ukończenie właściwego szkolenia ¹³.

4. Pośrednik pracy – kompetencje zawodowe

Pracownik zatrudniany na stanowisku pośrednika pracy ma do spełnienia wiele zadań wynikających z aktów prawnych zawartych w źródłach prawa zewnętrznych i wewnętrznych. Wymienione są one również enumeratywnie w sposób szczegółowy w zakresach czynności każdego z pracowników urzędu pracy. Na każdym pracowniku urzędu spoczywa obowiązek etycznego postępowania w stosunku do klienta. Szczególnie wysokie wymagania etyczne spoczywają na pośredniku pracy i wynikają:

- z uprawnienia do świadczenia pomocy w ramach przyjętej strategii rozwiązywania trudnej sytuacji życiowej klientów terenowych urzędów pracy,
- ze sprawowania znacznej kontroli nad określeniem, co dla klienta jest dobre, a co złe,
- z możliwości stosowania przywilejów i sankcji, a wśród nich przyznawania lub wnioskowania o środki na szkolenia, a także wnioskowanie o odbiór zasiłku,
- z przewagi psychologicznej nad klientem z racji dysponowania środkami pomocy.

Wysokie wymagania etyczne wiążą się z wysokimi umiejętnościami zawodowymi. W pracy pośrednika obowiązuje wiele zasad, wśród nich najistotniejszymi są:

- 1/ zasada poszanowania godności osobistej – w ramach jej przestrzegania nie wolno pośrednikowi narzucać własnego systemu wartości, ani pod żadnym pozorem wchodzić z klientem urzędu pracy w układy uznawane powszechnie za moralnie naganne;
- 2/ zasada równego traktowania klientów – oznaczająca obowiązek jednakowego traktowania wszystkich osób posiadających takie same kwalifikacje zawodowe;
- 3/ zasada zakazu dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, przekonania polityczne i religijne;
- 4/ zasada odpowiedzialności za efekty swego działania, które wpływają przecież na losy klienta, jego życie. W związku z tym w każdym przypadku należy dążyć do uzyskania maksimum pewności, że pomoc niesiona jest we właściwy sposób;
- 5/ zasada kompetencji – a w ramach jej realizacji pośrednik winien znać:
 - zakres swoich uprawnień i możliwości działania, a co z tego wynika, zakres podejmowania decyzji w zakresie wyboru określonego wariantu działania;

¹⁰ Por. art. 92, ust. 5.

¹¹ Por. art. 93.

¹² Por. art. 100, ust. 1.

¹³ Por. art. 100, ust. 1 i 2.

- swoje obowiązki mieszczące się w granicach możliwości określonych przydzielonymi uprawnieniami i środkami,
 - zakres swojej odpowiedzialności, tzn. mieć świadomość konsekwencji niedopełnienia obowiązku płynącego z normy prawnej, moralnej i obowiązków służbowych.
- 6/ zasada zachowania tajemnicy służbowej – mieszcząca w sobie prawdę, że wyrażając opinię na temat wykonywanych usług pośrednik powinien udzielać informacji prawdziwych, obiektywnych niewprowadzających w błąd klientów urzędu pracy;
- 7/ zasada zaufania – potwierdzająca uznanie pośredników za osobę zaufania publicznego. Powinien on zatem wzbudzić pewność wśród klientów. Nie wolno mu więc ujawniać informacji zdobytych podczas wykonywania czynności zawodowych, jeżeli nie służą one realizacji zadań służbowych. Przestrzeganie tej zasady polega przede wszystkim na nieczyrpaniu jakichkolwiek korzyści osobistych z kontaktów z klientami ¹⁴.

Pośrednik pracy kieruje się troską o wykreowanie właściwej dla siebie pozycji na lokalnym rynku pracy, poddany jest procesowi ustawicznego kształcenia, ze zwróceniem szczególnej uwagi na:

- znajomość przepisów prawnych normujących zasady prowadzenia pośrednictwa pracy,
- znajomość podstaw zawodoznawstwa,
- znajomość zasad doboru kandydatów do pracy spełniających wymogi oferty oraz kojarzenia posiadanych ofert z osobami poszukującymi zatrudnienia,
- umiejętność oceny kwalifikacji, osobowości, predyspozycji i innych cech klienta, mieści się w tym umiejętność prowadzenia rozmowy i obserwacji,
- umiejętność negocjacji – uwzględniając podstawy komunikacji interpersonalnej, negocjacje zbiorowe, współdziałanie z innymi specjalistami,
- znajomość i umiejętność pomagania ludziom w dłuższym okresie czasu wraz z monitorowaniem podopiecznego w kierowaniu własną karierą zawodową.

W pracy pośrednika duże znaczenie przypisywane jest umiejętności koordynacji podejmowanych działań. Są one możliwe do wykonywania w dobrze realizującym swe zadania zespole pracowników, a dobry zespół to taki, w którym wszyscy wspierają się nawzajem, gdzie istnieje dobry przepływ informacji, a każdy choćby w ogólnym zarysie wie, czym zajmują się jego koledzy. Pozwala to uniknąć sytuacji, gdy w krótkim odstępie czasu tego samego pracodawcę odwiedza w podobnym celu kilku pracowników publicznych służb zatrudnienia.

Do nieskoordynowanych działań powodujących zagrożenia zalicza się:

- wizyty w zakładach pracy, stąd potrzeba, by pośrednicy wychodzący w teren dzielili się obszarem działania,
- agresywne kampanie reklamowe z pominięciem uzgodnień o wspólnych akcjach promocyjnych powodujących nadmierne ilości materiałów informacyjnych,
- masowe podejmowanie działań badawczych poprzez nadmierne wysyłanie ankiet,
- a nade wszystko kierowanie po kilku kandydatów na wolne miejsca pracy przez pośredników niezależnie działających.

Pośrednictwo pracy realizowane przez publiczne służby zatrudnienia stanowi o działalności państwa w zakresie prowadzenia polityki zmierzającej do pełnego i produktywnego zatrudnienia ¹⁵. Termin

¹⁴ Przy opracowaniu tej tematyki korzystano z następujących publikacji:

- Chwilowo jestem bez pracy, ale aktywność jest moją szansą, Wyd. FAPA, Kraków 2000.
- Seria Zeszytów Metodycznych Pośrednictwa Pracy, Wyd. KUP Departament Programów Rynku Pracy, Warszawa 1997.
- Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego, Wyd. Urząd Pracy, Warszawa 1994.

¹⁵ Por. art. 10, § 3 kodeksu pracy.

ten potocznie używany oznacza opisanie ciągu czynności prowadzących do podjęcia pracy przez osoby jej poszukujące. Składa się on z wielu etapów, z których cztery stanowią podstawę funkcjonowania, są nimi:

- 1/ etap mieszczący się w tytule – usługi dla osób poszukujących pracy,
- 2/ etap obsługi ofert – obejmujący ich przyjmowanie i dystrybucję,
- 3/ etap pozyskiwania pracodawców,
- 4/ etap badania i oceny efektywności usług oraz konstruowania wniosków do dalszego działania.

W prezentowanym działaniu funkcjonowanie pośrednictwa może być traktowane w systemie zamkniętym – jako czteroetapowy proces. Koniecznymi elementami skutkującymi pomyślnością realizacyjną są:

- znajomość potencjału materialnego – ludzkiego i niematerialnego – intelektualnego usytuowanego w urzędach pracy,
- rozpoznanie uwarunkowań lokalnego rynku pracy,
- kontakty z partnerami rynku z uwzględnieniem przede wszystkim środowiska pracodawców,
- dobór metod działania dla realizacji wytyczonych celów,
- kontrola efektów wraz z umiejętnością wypracowywania wniosków.

Różnorodność usług świadczonych przez urzędy pracy sprowadza się do konieczności wypracowania tezy, że wiodącym celem każdego kontaktu z pracodawcami i poszukującymi zatrudnienia jest pozostawienie dobrej opinii oraz korzystnego wrażenia o skuteczności działania i jakości usług. Każdy kontakt jest ważny i kreuje przyszły sukces w obszarze pośrednictwa pracy. Dobre pośrednictwo zależy od opartej na wzajemnym zaufaniu pracy zespołowej. Każdy członek zespołu pracuje na jego sukces. Różnorodność usług świadczonych przez urzędy pracy nie zmienia faktu, że urząd jest postrzegany jako zwarta organizacja zarówno przez pracodawców, jak i poszukujących pracy.

W praktyce funkcjonowania urzędów pracy występuje różnorodność wykonywanych zadań. Jednak do najważniejszych należą:

- 1/ marketing usług oferowanych przez urzędy pracy,
- 2/ udzielanie pomocy klientom urzędów, a w tym:
 - bezrobotnym i innym osobom poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia,
 - udzielanie pomocy pracodawcom w znalezieniu odpowiednich pracowników,
- 3/ ocena efektywności działań pośrednictwa,
- 4/ współpraca z partnerami rynku pracy w celu zbierania informacji o strukturze gospodarczej i kierunkach rozwoju w danym rejonie, a także o kierunkach kształcenia i sytuacji demograficznej,
- 5/ pozyskiwanie informacji z innych źródeł niezbędnych do oceny sytuacji na rynku pracy.

Podsumowanie

Przedstawione zadania są bardzo ważne i istotne. Realizacja ich wymaga wykonywania wielu różnorodnych czynności i niemożliwe byłoby, by sprostala im jedna osoba. Dlatego też w praktyce powiatowych urzędów pracy grupy zadań podzielone są pomiędzy różnych pracowników w ramach komórki pośrednictwa. Sposób podziału kompetencji zależy od uznania kierownictwa i wynika ze specyfiki urzędu oraz lokalnego rynku pracy. W tej sytuacji może istnieć wyodrębniona sekcja do spraw marketingu. Kto inny będzie w niej przyjmował i aktualizował oferty pracy, a kto inny wizytował zakłady w celu pozyskania propozycji zatrudnienia lub uzyskania koniecznych informacji. Wydzielony pracownik zajmował się będzie współpracą z partnerami, a kierownik komórki przeprowadzał będzie ocenę efektywności działania podległych mu pracowników.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Ustawy z dn. 20 kwietnia 2004r. (Dz.U. nr 99, poz. 1001).
- [2] Chwilowo jestem bez pracy, ale aktywność jest moją szansą, Wyd. FAPA, Kraków 2000.
- [3] Seria Zeszytów Metodycznych Pośrednictwa Pracy, Wyd. KUP Departament Programów Rynku Pracy, Warszawa 1997.
- [4] Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego, Wyd. Urząd Pracy, Warszawa 1994.

CONTEMPORARY ASPECTS OF MANAGEMENT

SUMMARY

In the present publication the author is taking up an important problem of management of work agencies. Efficient work agencies result from efficient management. This management has its specific features and functions, that derive from the law regulations that are imposed on offices by the legislator.

The author as an employee of work agency of many years is discussing basic tasks, competences and duties of work agencies managers, presenting various models of work agencies. He states that in proper management of work agencies the most important are professional competences of employees in public services.

Recenzent: dr hab. inż. Andrzej Surowiecki