



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Raport z badania potrzeb szkoleniowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) i ich klientów

Wrocław 2025



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Opracowanie raportu

Zespół autorski:

dr hab. Piotr Mikiewicz, prof. Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW

dr hab. Paweł Rudnicki, prof. Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW

dr Iwona Ładysz (Uniwersytet Dolnośląski DSW)

dr Aleksander Korchut (Uniwersytet Dolnośląski DSW)

dr Katarzyna Pająk-Załęska (Uniwersytet Dolnośląski DSW)

Raport z jakościowej diagnozy potrzeb edukacyjnych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ), opracowany w ramach projektu "Nowoczesne i profesjonalne PSZ = wysoka jakość świadczonych usług" (FERS.01.02-IP.06-0006/24), współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Działanie 01.02 "Rozwój publicznych służb zatrudnienia Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027"



Standardy dostępności

Niniejszy raport został opracowany zgodnie z zasadami dostępności treści, z uwzględnieniem wytycznych WCAG 2.1/2.2 na poziomie AA. Przyjęte rozwiązania mają na celu zapewnienie, aby dokument był w pełni użyteczny zarówno dla odbiorców korzystających ze standardowych metod lektury, jak i dla osób posługujących się technologiami wspomagającymi.

1. Struktura i nawigacja

- Dokument posiada spójną i hierarchiczną strukturę nagłówków, umożliwiającą intuicyjną nawigację.
- Wykorzystano numerację rozdziałów i podrozdziałów, co ułatwia lokalizację treści.
- Przygotowano pełny spis treści, który obejmuje nie tylko rozdziały główne, lecz także tabele, wykresy i załączniki.
- Kolejność elementów została dostosowana tak, aby była zgodna zarówno z układem wizualnym, jak i logiczną strukturą tekstu.

2. Tabele i wykresy

- Tabele zostały – poza nielicznymi wyjątkami wynikającymi z ograniczeń miejsca – rozmieszczone na jednej stronie, co zwiększa czytelność i ułatwia odczyt danych w kolejności liniowej.
- Wykresy prezentowane w orientacji poziomej zapewniają lepszą widoczność etykiet i wartości. Rozwiązanie to zostało zastosowane wyłącznie tam, gdzie zwiększa przejrzystość prezentacji danych.
- Wszystkie tabele i wykresy zostały wyposażone w opisy alternatywne, które wiernie oddają zawarte w nich informacje, w tym wartości liczbowe i zakresy, co umożliwia pełny odczyt treści przy użyciu czytników ekranu.
- Każda tabela i każdy wykres posiada podpis oraz odwołanie w treści raportu, co pozwala odbiorcom na jednoznaczne powiązanie wizualizacji z analizowanymi danymi.

3. Elementy tekstowe

- W raporcie świadomie zrezygnowano z używania kursywy. Ten sposób wyróżniania tekstu, choć popularny w publikacjach naukowych, bywa trudny do odczytania dla części użytkowników korzystających z technologii wspomagających. Zamiast tego zastosowano rozwiązania bardziej jednoznaczne i czytelne, takie jak nagłówki, pogrubienia czy odpowiednie formatowanie akapitów.
- W całym dokumencie uniknięto stosowania justowania, czyli obustronnego wyrównania tekstu. Badania nad dostępnością wskazują, że taki układ wprowadza nieregularne odstępy między wyrazami, tworząc tzw. „dziury optyczne”. Utrudniają one płynne czytanie osobom o zawężonym polu widzenia lub z trudnościami w śledzeniu wierszy. Dlatego zdecydowano się na wyrównanie tekstu do lewej strony, które sprzyja lepszej percepcji treści.



- W rozdziale analizy jakościowej cytaty uczestników badań zostały specjalnie wyróżnione. Każdy blok cytatu otrzymał kontrastowe tło, został oddzielony od tekstu głównego wyraźnymi liniami rozpoczynającymi i kończącymi fragment oraz opatrzony krótką informacją kontekstową. Dzięki temu czytelnik – zarówno korzystający ze wzroku, jak i z czytnika ekranu – może łatwo odróżnić komentarze autorów od przytaczanych wypowiedzi.
- Zapisy liczbowe przygotowano w jednolitej formie, stosując spacje w liczbach wielocyfrowych i konsekwentne formatowanie. Rozwiązanie to poprawia klarowność danych i minimalizuje ryzyko pomyłek interpretacyjnych.

4. Zgodność ze standardami

Przyjęte rozwiązania są zgodne z wymaganiami WCAG 2.1/2.2 na poziomie AA w następujących obszarach:

- Postrzegalność – zapewniono alternatywne formy przekazu treści (opisy alternatywne, wyróżnienia wizualne i semantyczne).
- Funkcjonalność – dokument umożliwia płynną nawigację sekwencyjną oraz obsługę przy pomocy klawiatury.
- Zrozumiałość – zastosowano spójne oznaczenia, przejrzysty język i konsekwentny sposób prezentacji treści.
- Solidność – struktura dokumentu została opracowana tak, aby zachować prawidłową kolejność odczytu w różnych środowiskach i narzędziach wspomagających.

5. Metadane i język dokumentu

- Raport zawiera uzupełnione metadane pliku PDF (tytuł, autor, słowa kluczowe), co umożliwia jednoznaczną identyfikację dokumentu.
- Został także wskazany język główny dokumentu (pl-PL), co pozwala czytnikom ekranu poprawnie odczytywać treść i eliminuje błędy w wymowie.



Spis Treści:

1. Wprowadzenie	9
1.1 Cel badania	9
1.2 Kontekst systemowy i projektowy (FERS.01.02)	9
2. Metodologia badań w projekcie (orientacja ilościowa i jakościowa)	12
2.1 Badania ankietowe	12
2.2 Sposób analizy danych ilościowych	13
2.2.1 Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI).....	14
2.3 Sposób analizy danych jakościowych (matryca kodowa, kategorie, triangulacja)	17
3. Diagnoza potrzeb edukacyjnych na podstawie wyników badań ilościowych 19	
3.1 Wprowadzenie do wyników badań ilościowych	19
3.2 Ocena potrzeb szkoleniowych.....	27
3.2.1 Część 1 - Wzrost komfortu psychicznego, satysfakcji i efektywności w relacjach.....	28
3.2.2 Część 2 - Większa pewność siebie, profesjonalizm i status eksperta	36
3.2.3 Część 3 - Wyższa efektywność, lepsza organizacja pracy i bezpieczeństwo cyfrowe	43
3.3 Wyniki ankiet klientów PSZ	50
3.4 Analiza jakościowa odpowiedzi na pytanie otwarte	71
3.4.1 Odpowiedzi pracowników publicznych służb zatrudnienia	72
3.4.2 Odpowiedzi klientów indywidualnych	79
3.4.3 Odpowiedzi klientów instytucjonalnych	84
3.4.4 Najważniejsze wnioski z analizy pytania otwartego	87
3.5 Podsumowanie wyników oceny przydatności szkoleń.....	88
3.6 Wnioski do programów rozwojowych	92
4. Diagnoza potrzeb edukacyjnych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia na podstawie wyników badań jakościowych	97
4.1 Wprowadzenie do wyników badań jakościowych	97
4.2 Kategoria 1: Kompetencje relacyjne.....	97
4.2.1 Empatia.....	98
4.2.2 Aktywne słuchanie, rozmowa	99



4.2.3 Otwartość na dialog	101
4.2.4 Budowanie relacji, zaufania, negocjacje	102
4.3 Kategoria 2: Kompetencje rynkowe	104
4.3.1 Znajomość rynku pracy, potrzeb klientów	105
4.3.2 Znajomość instrumentów wsparcia właściwych dla lokalnego rynku	106
4.3.3 Kompetencje cyfrowe – znajomość trendów, nowych technologii, sztucznej inteligencji	107
4.3.4 Automatyzacja procesów, wykorzystanie dostępnych technologii	109
4.3.5 Zarządzanie czasem	110
4.3.6 Znajomość przepisów prawa, komentarzy do ustaw, casusów	111
4.4 Kategoria 3: Kompetencje diagnostyczno-doradcze	113
4.4.1 Rozpoznawanie i analiza problemów	114
4.4.2 Specjalistyczna wiedza diagnostyczno-doradcza i znajomość granic kompetencji	115
4.4.3 Nowe wyzwania cywilizacyjne i ich wpływ na pracę doradców	116
4.5 Kategoria 4: Odporność i przeciwdziałanie wypaleniu	118
4.5.1 Obciążenia psychiczne, umiejętność radzenia sobie ze stresem	118
4.5.2 Odpowiedzialność, samotność w działaniu, frustracja	120
4.5.3 Potrzeba mechanizmów wsparcia psychologicznego, systemowego, mentoringu, superwizji i przeciwdziałania wypaleniu	122
4.6 Kategoria 5: Współpraca i systemowość	125
4.6.1 Znaczenie wymiany wiedzy i współpracy międzyinstytucjonalnej	125
4.6.2 Bariery geograficzne, rodzinne i organizacyjne w doskonaleniu kompetencji	127
4.6.3 Systemowe wyzwania standaryzacji i integracji działań	128
4.7 Kategoria 6: Praca z grupami klientów w trudnej sytuacji	130
4.7.1 Wyzwania w pracy z osobami w trudnej sytuacji - świadomość ograniczeń, korzystanie z sieci wsparcia	130
4.7.2 Osoby z niepełnosprawnościami i problemami psychicznymi	132
4.7.3 Osoby po kryzysie migracyjnym (migranci, cudzoziemcy, uchodźcy) ...	134
4.7.4 Osoby z problemami rodzinnymi, samotne matki, osoby doświadczające przemocy	135



4.7.5 Osoby długotrwale bezrobotne, wieloproblemowe, wykluczone społecznie	136
4.7.6. Osoby starsze, 50+	138
4.7.7 Osoby młode (m.in. młodzi rodzice, młodzież wchodząca na rynek pracy).....	139
5. Perspektywa klientów indywidualnych i instytucjonalnych w doświadczeniach współpracy z Publicznymi Służbami Zatrudnienia na podstawie wyników badań jakościowych	142
5.1. Kategoria 1: Kompetencje relacyjne	142
5.2 Kategoria 2: Kompetencje rynkowe	149
5.3 Kategoria 3: Kompetencje diagnostyczno-doradcze	154
5.4 Kategoria 4: Współpraca i systemowość	158
6. Kluczowe wnioski z badań ilościowych i jakościowych dla rozwoju kompetencji Publicznych Służb Zatrudnienia	163
6.1 Kluczowe wnioski z badania ilościowego	163
6.2 Rekomendacje do programu studiów podyplomowych (badanie ilościowe) ..	167
6.3 Kluczowe wnioski z badania jakościowego	169
6.4.Rekomendacje do programu studiów podyplomowych (badanie jakościowe)	174
6.5. Wnioski przekrojowe	176
6.5.1 Potrzeba holistycznego rozwoju kompetencji.....	176
6.5.2 Wysokie obciążenie emocjonalne – potrzeba systemowej profilaktyki wypalenia	176
6.5.3 Rosnąca różnorodność klienteli – konieczność podejścia inkluzyjnego	177
6.5.4 Niespójność interpretacji przepisów – potrzeba standaryzacji i wymiany dobrych praktyk.....	177
6.5.5 Cyfryzacja i sztuczna inteligencja – wyzwania i szanse	177
6.6 Uwagi dotyczące formy pracy edukacyjnej.....	179
6.7 W stronę modułowych rozwiązań programowych.....	182
6.8 Założenia organizacyjne studiów podyplomowych dla Publicznych Służb Zatrudnienia	183
6.8.1 Cele i założenia studiów.....	183
6.8.2 Warunki rekrutacji na studia podyplomowe	185
6.8.3 Organizacja zajęć	186



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



6.8.4 Kadra dydaktyczna	189
6.8.5 Współpraca pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia i dobre praktyki	190
7. Spis tabel.....	194
8. Spis wykresów	196
9. Spis załączników	197
10. Załączniki do raportu.....	198



1. Wprowadzenie

1.1 Cel badania

Celem przeprowadzonego badania zrealizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW we Wrocławiu w ramach projektu „Nowoczesne i profesjonalne PSZ = wysoka jakość świadczonych usług” (FERS.01.02-IP.06-003/24), współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021- 2027 była diagnoza rzeczywistych potrzeb edukacyjnych, kompetencyjnych oraz szkoleniowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) w Polsce.

Badanie zostało przeprowadzone na podstawie: założeń projektowych zawartych we wniosku o dofinansowanie, szczegółowej instrukcji dla badaczy oraz opracowanych kwestionariuszy ankietowych, scenariuszy zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) i indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) dla kluczowych grup: pracowników PSZ oraz klientów urzędów pracy.

Głównym celem badania było zgromadzenie pogłębionych danych dotyczących wyzwań zawodowych, doświadczeń szkoleniowych oraz rzeczywistych potrzeb rozwojowych pracowników PSZ, które pozwolą na opracowanie nowoczesnego, praktycznego i adekwatnego do oczekiwań programu studiów podyplomowych, wspierającego profesjonalizację i skuteczność działania PSZ.

1.2 Kontekst systemowy i projektowy (FERS.01.02)

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu „Nowoczesne i profesjonalne PSZ = wysoka jakość świadczonych usług” (FERS.01.02-IP.06-003/24), współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 Projekt stanowił odpowiedź na kluczowe wyzwania stojące przed Publicznymi Służbami Zatrudnienia (PSZ) w Polsce w zakresie profesjonalizacji kadry, zwiększania jakości usług oraz dostosowania działań do zmieniających się realiów rynku pracy

Kontekst systemowy

Publiczne Służby Zatrudnienia (PSZ) tworzą ogólnokrajowy system instytucji rynku pracy, w którego skład wchodzi m.in. Powiatowe Urzędy Pracy (PUP), Wojewódzkie Urzędy Pracy (WUP), urząd obsługujący ministra właściwego do spraw pracy oraz urzędy wojewódzkie. Prowadzone w ramach niniejszego projektu badanie objęło przełom funkcjonowania dwóch rzeczywistości prawnych, regulowanych osobnymi ustawami dotyczącymi instytucji rynku pracy. Funkcjonowanie PSZ reguluje obecnie ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz. U. z 2025 r. poz. 620 t.j.), która z dniem 1 czerwca 2025 r. uchyliła



obowiązującą dotychczas ustawę z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2025 r. poz. 214 t.j.).

Nowa regulacja wprowadziła istotne zmiany w zakresie zadań PSZ, ukierunkowując ich działalność na zwiększenie skuteczności aktywizacji zawodowej oraz dostosowanie działań do dynamicznych zmian na rynku pracy. Do podstawowych zadań PSZ w świetle nowej ustawy należy rejestracja osób bezrobotnych i poszukujących pracy, w tym z wykorzystaniem procedur elektronicznych oraz rejestracji według miejsca faktycznego zamieszkania, prowadzenia pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego, realizacji indywidualnych planów działania oraz wdrażania kompleksowych instrumentów aktywizacyjnych, takich jak pakiety łączące szkolenia, staże, bony na zasiedlenie czy dotacje na podjęcie działalności gospodarczej. Ponadto PSZ realizują zadania w zakresie dofinansowania zatrudnienia określonych grup (m.in. osób starszych, emerytów), współpracują z podmiotami ekonomii społecznej w ramach rad rynku pracy oraz uczestniczą w planowaniu i realizacji polityki rynku pracy na szczeblu krajowym i regionalnym. Istotnym elementem reformy jest cyfryzacja usług poprzez wprowadzenie systemu ePraca i indywidualnych elektronicznych kont użytkownika, co usprawnia kontakt osób bezrobotnych, pracodawców i instytucji rynku pracy oraz zwiększa dostępność i efektywność świadczonych usług. Wyzwaniem dla tych jednostek jest także: postępująca cyfryzacja usług publicznych, potrzeba indywidualizacji wsparcia, zmieniająca się struktura demograficzna i zawodowa, migracje zarobkowe, a także konieczność wdrażania rozwiązań zgodnych ze standardami europejskimi. Z perspektywy systemu zmiane uległo również nazewnictwo poszczególnych funkcji pełnionych w ramach danej instytucji. Należy podkreślić, że badanie było projektowane zgodnie z zapisami starej ustawy, wyniki mówiące o potrzebie aktualizacji wiedzy w zakresie stanu prawnego wydają się w tym kontekście szczególnie ważne.

Kontekst projektowy

Projekt realizowany jest w partnerstwie czterech uczelni wyższych: Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu, Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu, Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu, Uniwersytetu WSB Merito w Gdańsku oraz Uniwersytetu WSB Merito we Wrocławiu. Współpracę wspiera także Fundacja na Rzecz Osób z Niepełnosprawnościami „FRONIA”, co zapewnia odpowiednie uwzględnienie dostępności usług i materiałów edukacyjnych.

Kluczowym celem projektu jest podwyższenie kwalifikacji i zdobycie nowych kompetencji przez 2100 pracowników publicznych służb zatrudnienia (PSZ), w tym pracowników urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw pracy, powiatowych urzędów pracy (PUP), wojewódzkich urzędów pracy (WUP) i urzędów wojewódzkich (UW) w czterech subregionach (centralnym, południowym, wschodnim i północno-zachodnim), niezbędnych do skutecznego i efektywnego udzielania wsparcia osobom znajdującym się poza rynkiem pracy poprzez udział w trzech edycjach studiów podyplomowych, w zakresie profesjonalizacji wsparcia



świadczonych na rzecz osób będących w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, do 31.07.2027r. Diagnoza przeprowadzona na etapie przygotowania wniosku oraz analizy potrzeb rynku pracy wykazała istnienie znaczących barier rozwojowych wśród pracowników PSZ, takich jak:

- niedostateczne przygotowanie do nowych zadań związanych z aktywizacją osób długotrwale bezrobotnych, cudzoziemców, osób z niepełnosprawnościami,
- szybkie tempo zmian technologicznych i prawnych,
- przeciążenie obowiązkami,
- potrzeba rozwoju zarówno kompetencji twardych (np. rynek pracy, narzędzia cyfrowe), jak i miękkich (np. komunikacja, odporność psychiczna, praca z klientem trudnym).

Projekt wpisuje się w krajową i unijną strategię rozwoju usług rynku pracy oraz realizuje założenia modernizacji PSZ poprzez inwestycję w rozwój potencjału ludzkiego, poprawę jakości usług i zwiększenie skuteczności działań aktywizacyjnych.

Badanie jakościowe, będące jednym z kluczowych elementów projektu, pozwoliło na uwzględnienie realnych głosów pracowników i klientów PSZ, aby prawidłowo zdiagnozować realne potrzeby edukacyjne, kompetencyjne oraz szkoleniowe pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) w Polsce.



2. Metodologia badań w projekcie (orientacja ilościowa i jakościowa)

2.1 Badania ankietowe

W ramach projektu „Nowoczesne i profesjonalne PSZ = wysoka jakość świadczonych usług” przeprowadzone zostało badanie ankietowe. Badania te stanowią jedno z fundamentalnych narzędzi w naukach społecznych i badaniach rynkowych, umożliwiające pozyskanie ustrukturyzowanych informacji bezpośrednio od źródła - w tym przypadku od pracowników i klientów PSZ. Jego główną rolą w niniejszym projekcie było zebranie danych na temat oceny poziomu własnych kompetencji przez pracowników PSZ oraz zidentyfikowanie kluczowych obszarów ich potrzeb rozwojowych w celu opracowania programu studiów podyplomowych.

Na potrzeby realizacji projektu opracowano trzy dedykowane kwestionariusze ankiety - jeden skierowany do pracowników PSZ, drugi do klientów indywidualnych, trzeci - klientów instytucjonalnych. Kwestionariusze zawierały pytania zamknięte (jednokrotnego i wielokrotnego wyboru), pytania oparte na skali ocen oraz pytania otwarte, które dały respondentom możliwość swobodnego wyrażenia swoich opinii i pogłębienia odpowiedzi. Taka struktura pozwoliła na zebranie zarówno danych ilościowych, poddawanych analizie statystycznej, jak i cennych danych jakościowych.

Decyzja o wykorzystaniu ankiety jako głównego narzędzia badawczego opierała się na jej kluczowych atutach, które czynią ją metodą niezwykle skuteczną:

- Szybkość i efektywność: ankiety, zwłaszcza w formie elektronicznej, pozwalają na błyskawiczne dotarcie do szerokiej i zróżnicowanej grupy respondentów w relatywnie krótkim czasie. Proces zbierania danych jest znacznie szybszy w porównaniu do innych metod, takich jak wywiady pogłębione.
- Łatwość i dostępność: standaryzowany format kwestionariusza sprawia, że jest on łatwy i intuicyjny do wypełnienia. Dzięki możliwości dystrybucji online (np. poprzez e-mail lub link), badanie staje się łatwo dostępne dla respondentów, którzy mogą wziąć w nim udział w dogodnym dla siebie miejscu i czasie.
- Miarodajność i obiektywizm: starannie skonstruowany kwestionariusz i zapewnienie pełnej anonimowości respondentom gwarantują wysoką wiarygodność zebranych danych. Anonimowość zachęca do udzielania szczerych i przemyślanych odpowiedzi. Ustrukturyzowane pytania pozwalają na porównywanie wyników między grupami oraz na obiektywną analizę statystyczną, co prowadzi do wyciągania miarodajnych wniosków i identyfikacji ogólnych trendów.

Pracownicy PSZ wypełniali ankietę online natomiast dla klientów PSZ zostały stworzone dwie wersje ankiet: online oraz papierowa. Dodatkowo ankiety zostały opracowane w wersji dla klientów indywidualnych oraz klientów instytucjonalnych.



Zbieranie danych metodą ankietową trwało w okresie od 12 maja do 30 czerwca 2025 roku. Badanie było w pełni anonimowe. Składało się z podstawowych pytań demograficznych takich jak płeć, wiek, staż pracy czy aktualnie zajmowane stanowisko w przypadku pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Ankietowani klienci pytani byli o status zawodowy lub rolę / reprezentację.

Poza danymi demograficznymi ankietą kierowana dla pracowników PSZ zawierała pytania o charakterze samo opisowym dotyczącym kompetencji oraz obszarów szkoleniowych. Ankietą zabierała również możliwość udzielenia swobodnej wypowiedzi pisemnej.

Ankiety kierowane do klientów PSZ zawierały ten sam zestaw pytań dotyczących kompetencji i obszarów szkoleniowych jednak osoby ankietowane określały przydatność szkolenia wskazanych obszarów na podstawie swoich doświadczeń z pracownikami PSZ.

Do końcowej analizy zgromadzonych danych, po odrzuceniu niekompletnych ankiet, wykorzystano: **925 ankiet pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia, 812 ankiet klientów indywidualnych, 220 ankiet klientów instytucjonalnych.**

2.2 Sposób analizy danych ilościowych

W ramach badania ankietowego zastosowano klasyczne podejście ilościowe, oparte na analizie danych pochodzących z ustandaryzowanych kwestionariuszy wypełnianych przez trzy grupy respondentów: pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ), klientów indywidualnych oraz klientów instytucjonalnych. Celem analizy było nie tylko zebranie ogólnych danych statystycznych, ale przede wszystkim identyfikacja kluczowych obszarów potrzeb szkoleniowych oraz porównanie perspektyw różnych grup interesariuszy.

Kwestionariusze zawierały pytania zamknięte (jedno- i wielokrotnego wyboru), pytania skalowe oparte na pięciostopniowej skali Likerta oraz pytania otwarte. Dane uzyskane z pytań zamkniętych i skalowych stanowiły podstawę do analizy ilościowej.

Analiza danych została przeprowadzona z wykorzystaniem statystyki opisowej. Obliczono podstawowe miary tendencji centralnej (średnia, mediana), miary zmienności (odchylenie standardowe, minimum, maksimum), a także rozkłady częstości odpowiedzi na poszczególne pytania. Wyniki przedstawiono w formie tabel oraz wykresów ilustrujących rozkład odpowiedzi w całej próbie oraz w wybranych podgrupach, np. według płci, wieku, stażu pracy czy zajmowanego stanowiska.

Dodatkowo przeprowadzono analizę porównawczą między grupą pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia a klientami (indywidualnymi i instytucjonalnymi), szczególnie w zakresie oceny przydatności poszczególnych kompetencji i obszarów szkoleniowych. W przypadku pracowników badano poziom samooceny i zapotrzebowania na rozwój w danym obszarze, natomiast klienci



oceniali, na ile te same kompetencje są ich zdaniem istotne z punktu widzenia jakości obsługi.

Analiza została uzupełniona o identyfikację obszarów, w których odsetek odpowiedzi „bardzo potrzebne” i „potrzebne” był najwyższy. Takie podejście pozwoliło wyłonić priorytetowe kierunki rozwoju kompetencji pracowników PSZ, a tym samym opracować rekomendacje dla programu studiów podyplomowych. Dane ilościowe uzupełniono również analizą odpowiedzi otwartych, która została przeprowadzona odrębnie i miała charakter jakościowy.

2.2.1 Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI)

W ramach projektu przeprowadzono łącznie **trzydzieści dwa zogniskowane wywiady grupowe (FGI)**, które objęły wszystkie kluczowe grupy docelowe wyznaczone w dokumentacji projektowej i na podstawie wstępnej diagnozy potrzeb.

Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI) zrealizowano wśród pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ), przyjmując podział na:

- Pracowników ogólnych PSZ – osoby pełniące szeroko pojęte funkcje związane z obsługą i wsparciem interesariuszy w urzędach pracy.
- Doradców zawodowych PSZ – pracowników realizujących zadania związane z doradztwem i wsparciem klientów indywidualnych w procesie aktywizacji zawodowej.
- Pracowników administracyjno-zarządczych PSZ – osoby odpowiedzialne za organizację pracy, prowadzenie dokumentacji i koordynację działań w urzędach.
- Specjalistów ds. programów i rozwoju PSZ – osoby zaangażowane w realizację programów rynku pracy, obsługę projektów, współpracę z partnerami zewnętrznymi oraz wdrażanie innowacji.

Dodatkowe dwa FGI przeprowadzono z klientami PSZ:

- Klientami indywidualnymi – do tej grupy zaproszono osoby korzystające z usług urzędów pracy, reprezentujące różnorodne doświadczenia: osoby długotrwale bezrobotne, młodzież (NEET), osoby powracające na rynek pracy, osoby z niepełnosprawnościami, osoby starsze (50+), kobiety wracające po przerwie oraz inne grupy zagrożone wykluczeniem.
- Klientami instytucjonalnymi – w tej grupie udział wzięli przedstawiciele pracodawców (w tym firm poszukujących pracowników do zawodów deficytowych), instytucji szkoleniowych, NGO, podmiotów ekonomii społecznej, samorządów oraz innych organizacji współpracujących z PSZ.

Spotkania były prowadzone przez doświadczonych moderatorów zgodnie z ustrukturyzowanymi scenariuszami przygotowanymi na potrzeby projektu. Na potrzeby zapewnienia wysokiej jakości i spójności realizacji badań, zespół projektowy



przygotował i przeprowadził specjalistyczne szkolenie dla wszystkich badaczy zaangażowanych w realizację zogniskowanych wywiadów grupowych i indywidualnych. Dzięki temu każdy z członków zespołu badawczego miał możliwość powrotu do najważniejszych zagadnień i standardów metodologicznych na każdym etapie pracy terenowej. Ponadto, badacze pozostawali w stałym kontakcie z koordynatorami projektu, co umożliwiało bieżące rozwiązywanie pojawiających się wątpliwości oraz utrzymanie wysokiego poziomu realizacji procedur badawczych. Dodatkowo, opracowana została szczegółowa instrukcja dla badaczy, obejmująca zarówno kwestie etyczne, jak i praktyczne wskazówki dotyczące prowadzenia wywiadów oraz analizy materiału empirycznego. Takie podejście zapewniło jednolity standard realizacji badań i przyczyniło się do uzyskania wiarygodnych oraz porównywalnych danych.

Uczestników rekrutowano metodą doboru celowego, zgodnie z założeniami projektu. Kryteria doboru obejmowały typ stanowiska lub relacji z PSZ (rola w organizacji lub rodzaj klienta), a także zróżnicowanie pod względem stażu pracy, doświadczenia zawodowego, płci, wieku oraz regionu działania (projekt obejmował cztery subregiony kraju). Rekrutacja odbywała się we współpracy z kierownictwem PSZ, partnerami instytucjonalnymi, za pośrednictwem sieci kontaktów, ogłoszeń wewnętrznych oraz zaproszeń imiennych. Szczególną uwagę zwrócono na dobrowolność udziału, ochronę danych osobowych oraz zapewnienie komfortowych warunków dyskusji wszystkim uczestnikom.

Badania FGI zostały przeprowadzone we wszystkich subregionach objętych projektem, z uwzględnieniem różnorodności powiatów oraz województw. Najwięcej wywiadów grupowych zrealizowano w województwie wielkopolskim (8 FGI), następnie w dolnośląskim (6 FGI), opolskim i kujawsko-pomorskim (po 5 FGI), lubuskim (3 FGI), śląskim i pomorskim (po 2 FGI) oraz warmińsko-mazurskim (1 FGI). Dzięki temu uzyskano przekrojowy obraz sytuacji oraz wyzwań występujących zarówno w dużych miastach (np. Gdańsk, Opole, Toruń, Kraków), jak i w powiatach o charakterze wiejskim, miejskim lub miejsko-wiejskim. Wywiady grupowe pozwoliły na uchwycenie różnic w potrzebach i oczekiwaniach pracowników PSZ zależnych od lokalnego rynku pracy, specyfiki powiatów oraz doświadczeń związanych z wdrażaniem programów aktywizacyjnych.

Spotkania FGI zostały przeprowadzone w formule stacjonarnej, w dogodnych i neutralnych lokalizacjach zapewniających anonimowość i komfort wypowiedzi. W przypadku uczestników z trudnościami w dojeździe lub szczególnymi potrzebami (np. osoby z niepełnosprawnościami), zapewniono możliwość udziału w spotkaniach online, z wykorzystaniem bezpiecznych platform do wideokonferencji. Moderatorzy byli przygotowani do prowadzenia zarówno spotkań tradycyjnych, jak i zdalnych, dbając o aktywność wszystkich uczestników niezależnie od formuły.

Przebieg każdego wywiadu grupowego był dokumentowany w sposób zapewniający rzetelność i bezpieczeństwo danych, tzn. wszystkie spotkania, za



zgodą uczestników, były rejestrowane w formacie audio. Po zakończeniu każdego FGI nagrania były transkrybowane na potrzeby dalszej analizy jakościowej. Nagrania i transkrypcje przechowywano zgodnie z zasadami ochrony danych osobowych, z zachowaniem pełnej anonimowości uczestników. Materiał posłużył do stworzenia matrycy kodowej i analizy porównawczej, a kluczowe cytaty z wywiadów ilustrowały najważniejsze wnioski badawcze. Tak zorganizowana i przeprowadzona seria FGI pozwoliła na pogłębione zrozumienie zarówno przekrojowych, jak i specyficznych potrzeb oraz wyzwań charakterystycznych dla różnych ról i środowisk pracy w ramach PSZ oraz po stronie ich klientów.

2.2.2 Indywidualne Wywiady Pogłębione (IDI)

Do wywiadów indywidualnych zaproszono osoby reprezentujące kluczowe stanowiska w PSZ, w tym: pośredników pracy, doradców zawodowych, specjalistów ds. programów, pracowników administracyjno-zarządczych oraz przedstawicieli kadry kierowniczej. IDI przeprowadzono także z klientami indywidualnymi PSZ, zróżnicowanymi pod względem statusu na rynku pracy: osoby długotrwale bezrobotne, młodzież, osoby powracające do aktywności zawodowej, osoby z niepełnosprawnościami, osoby 50+, kobiety wracające do pracy po przerwie i inne grupy o szczególnych potrzebach wsparcia.

Podobnie jak w przypadku FGI, w przypadku IDI także zapewniono różnorodność uczestników pod względem stażu pracy, wykształcenia, regionu pochodzenia, typu doświadczeń zawodowych oraz relacji z PSZ. Rekrutację do Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych prowadzono metodą doboru celowego, bazując na kontaktach projektowych, sieciach współpracy oraz rekomendacjach instytucji partnerskich. Kryteria doboru uwzględniały reprezentatywność różnych stanowisk, ról, poziomów doświadczenia i typów klientów. Szczególną uwagę zwrócono na dobrowolność udziału, jasne informowanie o celu i przebiegu badania oraz zapewnienie anonimowości i ochrony danych osobowych.

Wywiady IDI zrealizowano w czterech województwach: dolnośląskim, lubuskim, mazowieckim i małopolskim. Respondenci pochodzili zarówno z dużych miast (np. Kraków, Wrocław), jak i z powiatów podmiejskich czy obejmujących kilka jednostek administracyjnych (np. PUP Legionowo i PUP Wołomin). Łącznie przeprowadzono 5 indywidualnych wywiadów klientami PSZ oraz 5 wywiadów z pracownikami zróżnicowanymi pod względem doświadczenia, stanowiska i obszaru działania. Miało to zapewnić przedstawienie perspektywy i wyzwania wynikających ze specyfiki regionu oraz rodzaju obsługiwanego klienteli.

Wywiady te, podobnie jak w przypadku FGI, przeprowadzano zarówno w formule stacjonarnej (w siedzibach PSZ lub neutralnych miejscach spotkań), jak i online – wybór dostosowano do możliwości i preferencji respondentów oraz ograniczeń organizacyjnych. Każdy IDI był prowadzony przez doświadczonych badaczy zgodnie z dedykowanym scenariuszem zatwierdzonym przez zespół



projektowy. Scenariusz obejmował m.in.: doświadczenia zawodowe związane z PSZ (lub korzystaniem z usług PSZ), motywacje i potrzeby rozwojowe, napotymane bariery i wyzwania w codziennej pracy, oczekiwania wobec wsparcia i edukacji, propozycje zmian i rekomendacje dotyczące programu studiów podyplomowych.

W trakcie wywiadu moderator był zobowiązany zadbać o komfort rozmówcy, przestrzegał zasad etyki badawczej i neutralności. Wszystkie wywiady, po uzyskaniu zgody uczestników, były rejestrowane w formacie audio. Nagrania były transkrybowane i poddawane anonimizacji zgodnie z wymogami ochrony danych. Transkrypcje stanowiły podstawę do kodowania i pogłębionej analizy jakościowej. Wybrane cytaty oraz charakterystyczne wypowiedzi wykorzystano w raporcie do zilustrowania kluczowych wniosków i rekomendacji.

2.3 Sposób analizy danych jakościowych (matryca kodowa, kategorie, triangulacja)

Połączenie metod FGI oraz IDI pozwoliło uzyskać pogłębiony, wielowymiarowy obraz rzeczywistych wyzwań, barier i potrzeb edukacyjnych zarówno z perspektywy pracowników, jak i klientów PSZ. Tak skonstruowany proces badawczy umożliwił nie tylko identyfikację tematów przekrojowych, ale także wydobyć wątków specyficznych, które mogły pozostać niewidoczne podczas pracy grupowej. Zebrany materiał jakościowy został poddany wieloetapowej analizie, zgodnie z wytycznymi zawartymi w instrukcji dla badaczy oraz przyjętą metodyką projektową. Każda osoba prowadząca wywiad w ramach projektu została zobowiązana do przekazania plików: z nagraniem audio, pełną transkrypcją (po walidacji), matrycą kodową. Analiza realizowana była w następującym porządku:

Etap 1: Transkrypcja, walidacja i wstępna obróbka materiału

Na pierwszym etapie dokonano automatycznej transkrypcji wszystkich zarejestrowanych wywiadów grupowych i indywidualnych, były walidowane przez osoby prowadzące wywiady. Transkrypcje były weryfikowane pod kątem kompletności oraz zgodności z tematyką zawartą w scenariuszach badawczych. Na tym etapie usuwano ewentualne dane wrażliwe, aby zapewnić pełną anonimowość respondentów.

Etap 2: Organizacja danych i kodowanie

Następnie cały materiał został wprowadzony do arkuszy analitycznych (wykorzystywano m.in. program MS Excel oraz dedykowane matryce kodowe), które umożliwiały systematyczne przypisywanie wypowiedzi do określonych kategorii i podkategorii tematycznych.

Kodowanie danych odbywało się zgodnie z uprzednio przygotowaną matrycą kodową, stworzoną na podstawie założeń projektowych oraz kluczowych obszarów problemowych: kompetencje relacyjne, kompetencje rynkowe, kompetencje diagnostyczno-doradcze, odporność psychiczna, współpraca i systemowość, praca z grupami w trudnej sytuacji. W analizie materiału



uwzględniano nie tylko treść wypowiedzi, ale także kontekst, częstotliwość pojawiania się danych wątków, emocjonalne nacechowanie oraz zróżnicowanie opinii w obrębie poszczególnych grup.

Etap 3: Praca zespołowa i walidacja

W proces kodowania i analizy danych zaangażowano kilku członków zespołu badawczego. Każda transkrypcja była analizowana niezależnie przez co najmniej dwóch badaczy, co umożliwiło weryfikację interpretacji oraz wyeliminowanie ewentualnych niejasności. Dla zapewnienia wiarygodności i rzetelności analiz zastosowano procedurę walidacji – wszelkie rozbieżności w interpretacji kodów i przypisania fragmentów materiału do kategorii tematycznych były dyskutowane i wyjaśniane podczas regularnych konsultacji zespołowych, aż do osiągnięcia konsensusu.

Etap 4: Triangulacja danych

Triangulacja polegała na porównaniu wyników uzyskanych z różnych technik badawczych (FGI i IDI), a także na analizie wypowiedzi pochodzących od różnych grup respondentów (np. pracowników PSZ o różnych rolach zawodowych, klientów indywidualnych i instytucjonalnych). Pozwoliło to na uchwycenie zarówno trendów ogólnych, jak i zjawisk specyficznych dla określonych środowisk czy funkcji.

Etap 5: Synteza i prezentacja wyników

Wyniki analizy zostały zsyntetyzowane w postaci głównych kategorii tematycznych, które stanowiły podstawę do opracowania końcowych wniosków oraz rekomendacji dla programu studiów podyplomowych. Dla zilustrowania najważniejszych wniosków, wybrane cytaty uczestników zostały wykorzystane jako przykłady – zawsze z zachowaniem zasad anonimowości i ochrony danych osobowych. Wszystkie etapy analizy miały na celu maksymalizację rzetelności, trafności oraz użyteczności praktycznej wypracowanych wniosków, aby opracowany program studiów podyplomowych był realnie dopasowany do potrzeb i oczekiwań użytkowników systemu PSZ.

Etap 6: Archiwizacja danych

Cały materiał badawczy (transkrypcje, notatki, matryce kodowe, arkusze analityczne) był przechowywany w postaci elektronicznej na zabezpieczonych serwerach Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu, z ograniczonym dostępem wyłącznie dla członków zespołu badawczego. Dane zostały poddane anonimizacji i archiwizowano je zgodnie z wymogami RODO oraz wewnętrznymi procedurami ochrony danych osobowych, co zapewniło bezpieczeństwo i poufność wszystkich informacji pozyskanych podczas badania.



3. Diagnoza potrzeb edukacyjnych na podstawie wyników badań ilościowych

Proces doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników instytucji publicznych, w tym publicznych służb zatrudnienia, wymaga precyzyjnego rozpoznania potrzeb rozwojowych, uwzględniającego zarówno samoocenę przedstawicieli tych instytucji, jak i perspektywę ich klientów. W niniejszym rozdziale w syntetyczny sposób przedstawiono wyniki badań ilościowych, które zostały przeprowadzone w trzech kluczowych grupach respondentów, tj. pracowników publicznych służb zatrudnienia, ich klientów indywidualnych oraz klientów instytucjonalnych. W warunkach dynamicznych zmian legislacyjnych, demograficznych i technologicznych adekwatna diagnoza potrzeb edukacyjnych staje się raczej strategicznym narzędziem zarządzania rozwojem kompetencyjnym kadr sektora publicznego oraz warunkiem skutecznego wdrażania reformy usług rynku pracy.

W badaniu wzięło udział łącznie 925 pracowników PSZ oraz ponad 1000 klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Struktura kwestionariuszy została zaprojektowana tak, aby umożliwić ocenę zarówno poziomu samooceny kompetencji przez pracowników, jak i percepcji przydatności tych kompetencji z punktu widzenia klientów. Uwzględniono również pytania otwarte, co pozwoliło na zebranie dodatkowych danych jakościowych wzbogacających analizę statystyczną. Rozdział ten stanowi podstawę do dalszej refleksji nad kształtem i zawartością merytoryczną przyszłych programów studiów podyplomowych oraz szkoleń dedykowanych pracownikom sektora zatrudnienia publicznego.

3.1 Wprowadzenie do wyników badań ilościowych

Struktura i potencjał kadrowy instytucji publicznych odpowiedzialnych za wspieranie zatrudnienia jest nieodzownym elementem oceny ich zdolności do realizacji powierzonych zadań. Analizie poddano wybrane cechy społeczno-demograficzne respondentów, takie jak wiek, staż pracy oraz płeć, a także zajmowane stanowiska i poziom samooceny przygotowania do pracy z klientami urzędów pracy. Zestawienie to umożliwia uchwycenie zarówno ogólnego poziomu kompetencji deklarowanych przez pracowników, jak również różnic w ich postrzeganiu w zależności od pełnionych ról zawodowych. Takie podejście pozwala nie tylko na pogłębione zrozumienie struktury zatrudnienia w PSZ, ale także na sformułowanie rekomendacji dotyczących kierunków rozwoju kompetencyjnego w ramach systemowych programów wsparcia i kształcenia ustawicznego. Proces doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników instytucji publicznych, w tym publicznych służb zatrudnienia, wymaga precyzyjnego rozpoznania potrzeb rozwojowych, uwzględniającego zarówno samoocenę przedstawicieli tych instytucji, jak i perspektywę ich klientów. W niniejszym rozdziale w syntetyczny sposób przedstawiono wyniki badań ilościowych, które zostały przeprowadzone w trzech kluczowych grupach respondentów, tj. pracowników publicznych służb zatrudnienia, ich klientów indywidualnych oraz klientów instytucjonalnych. W warunkach



dynamicznych zmian legislacyjnych, demograficznych i technologicznych adekwatna diagnoza potrzeb edukacyjnych staje się raczej strategicznym narzędziem zarządzania rozwojem kompetencyjnym kadr sektora publicznego oraz warunkiem skutecznego wdrażania reformy usług rynku pracy.

W badaniu wzięło udział łącznie 925 pracowników PSZ oraz ponad 1000 klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Struktura kwestionariuszy została zaprojektowana tak, aby umożliwić ocenę zarówno poziomu samooceny kompetencji przez pracowników, jak i percepcji przydatności tych kompetencji z punktu widzenia klientów. Uwzględniono również pytania otwarte, co pozwoliło na zebranie dodatkowych danych jakościowych wzbogacających analizę statystyczną.

Rozdział ten stanowi podstawę do dalszej refleksji nad kształtem i zawartością merytoryczną przyszłych programów studiów podyplomowych oraz szkoleń dedykowanych pracownikom sektora zatrudnienia publicznego. Struktura i potencjał kadrowy instytucji publicznych odpowiedzialnych za wspieranie zatrudnienia jest nieodzownym elementem oceny ich zdolności do realizacji powierzonych zadań. Analizie poddano wybrane cechy społeczno-demograficzne respondentów, takie jak wiek, staż pracy oraz płeć, a także zajmowane stanowiska i poziom samooceny przygotowania do pracy z klientami urzędów pracy. Zestawienie to umożliwia uchwycenie nie tylko ogólnego poziomu kompetencji deklarowanych przez pracowników, lecz także różnic w ich postrzeganiu w zależności od pełnionych ról zawodowych. Takie podejście pozwala nie tylko na pogłębione zrozumienie struktury zatrudnienia w PSZ, ale także na sformułowanie rekomendacji dotyczących kierunków rozwoju kompetencyjnego w ramach systemowych programów wsparcia i kształcenia ustawicznego.

Analiza wieku i stażu pracy pracowników publicznych służb zatrudnienia (Tabela 1) wskazuje, że przeciętny respondent to osoba w średnim wieku, posiadająca znaczący staż zawodowy. Średni wiek respondentów wynosi 44 lata, co odpowiada także wartości mediany. Wiek badanych mieścił się w przedziale od 20 do 65 lat, przy odchyleniu standardowym wynoszącym 7,69, co wskazuje na umiarkowane zróżnicowanie wieku w próbie. Średni staż pracy w PSZ wynosi 16,7 roku, natomiast mediana to 17 lat. Zakres stażu pracy był bardzo szeroki – od 0,08 roku (około miesiąca) do 42 lat, przy odchyleniu standardowym 9,07, co świadczy o dużym zróżnicowaniu doświadczenia zawodowego w tej grupie. Dane wskazują, że badana próba składa się głównie z osób w średnim wieku, posiadających wieloletnie doświadczenie pracy w PSZ.

Tabela 1. Charakterystyka wieku i stażu pracy badanych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia

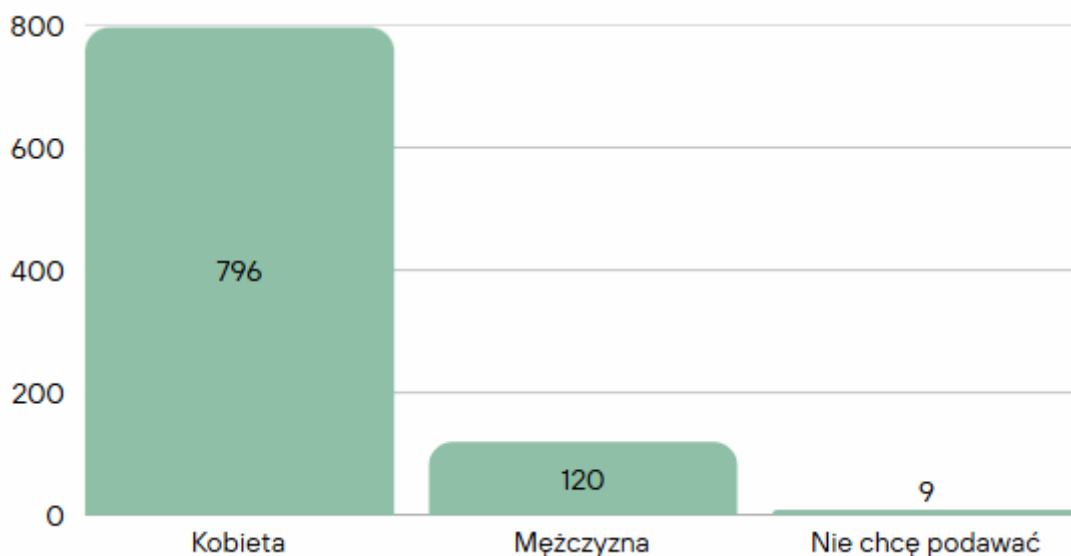


Wyszczególnienie	N	Średnia	Mediana	SD	Min	Maks
Wiek	922	44.0	44.0	7.69	20.00	65.0
Staż pracy w Publicznych Służbach Zatrudnienia	921	16.7	17.0	9.07	0.08	42.0

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia dane opisowe dotyczące wieku oraz stażu pracy w Publicznych Służbach Zatrudnienia badanych osób. Wiek: liczba respondentów (N) = 922, średnia = 44,0 lata, mediana = 44,0 lata, odchylenie standardowe (SD) = 7,69, wartość minimalna = 20,0 lat, wartość maksymalna = 65,0 lat. Staż pracy w Publicznych Służbach Zatrudnienia: liczba respondentów (N) = 921, średnia = 16,7 roku, mediana = 17,0 lat, odchylenie standardowe (SD) = 9,07, wartość minimalna = 0,08 roku, wartość maksymalna = 42,0 lata.)

Na poniższym wykresie przedstawiono strukturę respondentów według płci. Zdecydowaną większość badanych stanowiły kobiety – 796 osób (86,6%), co może odzwierciedlać szersze trendy feminizacji zawodów pomocowych i administracyjnych w sektorze publicznym. Tak silna przewaga jednej płci może mieć również implikacje dla sposobu projektowania programów doskonalących, uwzględniających specyfikę płci kulturowej w kontekście stylów pracy, oczekiwań czy motywacji zawodowej. Tak silna przewaga jednej płci może mieć również implikacje dla sposobu projektowania programów doskonalących, uwzględniających specyfikę m.in. płci kulturowej w kontekście stylów pracy, oczekiwań czy motywacji zawodowej. Mężczyźni stanowili 120 osób (13,1%), natomiast jedynie 9 osób (1,0%) zdecydowało się nie podawać swojej płci.

Wykres 1. Liczba badanych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w podziale według płci



(Opis alternatywny: Wykres słupkowy przedstawia strukturę badanych według płci. Najliczniejszą grupę stanowią kobiety, których jest 796. Mężczyzn jest 120, natomiast 9 osób zadeklarowało, że nie



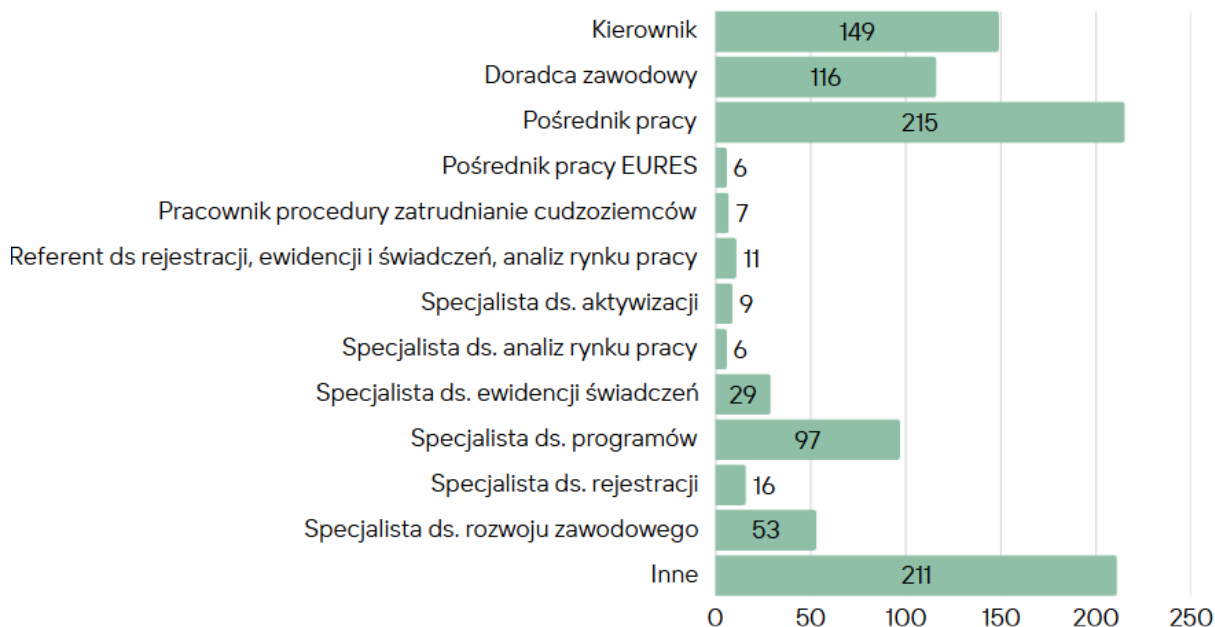
chce podawać swojej płci. Wysokość słupków odpowiada wartościom liczbowym, przy czym słupek dla kobiet jest zdecydowanie najwyższy, a dla osób niepodających płci – najniższy.)

Struktura stanowisk zajmowanych przez respondentów wskazuje na przewagę ról związanych bezpośrednio z realizacją podstawowych zadań PSZ, takich jak poradnictwo zawodowe czy pośrednictwo pracy. Liczną grupę stanowiły osoby pełniące funkcje zarządcze. Ponadto wśród respondentów pojawiły się również osoby, które zajmują stanowiska bezpośrednio związane z płynnością funkcjonowania organizacji, tj. pracownicy administracyjno-biurowi oraz pracownicy działów finansowo-księgowych. Wykres 2 przedstawia strukturę stanowisk zajmowanych przez respondentów. Najliczniejszą grupę stanowili pośrednicy pracy (188 osób). Kolejne pod względem liczebności były stanowiska: kierownik (159 osób), doradca zawodowy (116 osób) oraz specjalista ds. programów (96 osób). Kategoria inne objęła 102 osoby. Pozostałe stanowiska były reprezentowane przez mniejszą liczbę osób: specjalista ds. rozwoju zawodowego (52 osoby), specjalista ds. ewidencji i świadczeń (25 osób), oraz specjalista ds. rejestracji (15 osób). Stanowiska takie jak pośrednik pracy EURES (7 osób), specjalista ds. analiz rynku pracy (7 osób), pracownik zajmujący się obsługą procedur cudzoziemców (7 osób), specjalista ds. aktywizacji (8 osób) oraz referent ds. rejestracji i analiz rynku pracy (9 osób) były najmniej liczne. Dokonując analizy udzielonych w ankiecie odpowiedzi swobodnych wprowadzono dodatkowe kategorie: pracownicy administracyjno-biurowi (53 osoby), pracownicy działów finansowo-księgowych (32 osoby) oraz pracownicy kontroli (3 osoby). Ze względu na możliwość udzielania w ankiecie odpowiedzi wielokrotnych wprowadzono również kategorię obejmującą pracowników łączących role (46 osób). Kategoria ta obejmuje osoby, które zaznaczyły w ankiecie więcej niż jedną odpowiedź w pytaniu o aktualne stanowisko.

Dane te wskazują, że dominują w próbie osoby pracujące na stanowiskach związanych bezpośrednio z pośrednictwem pracy oraz stanowiska kierownicze, przy jednoczesnym dużym zróżnicowaniu pozostałych ról zawodowych. Niższy poziom reprezentacji specjalistów ds. analiz rynku pracy, rejestracji czy obsługi procedur cudzoziemców może wskazywać na marginalność tych ról w strukturze organizacyjnej PSZ lub też ich ograniczoną dostępność w poszczególnych jednostkach.



Wykres 2. Liczba osób badanych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w podziale według zajmowanego stanowiska

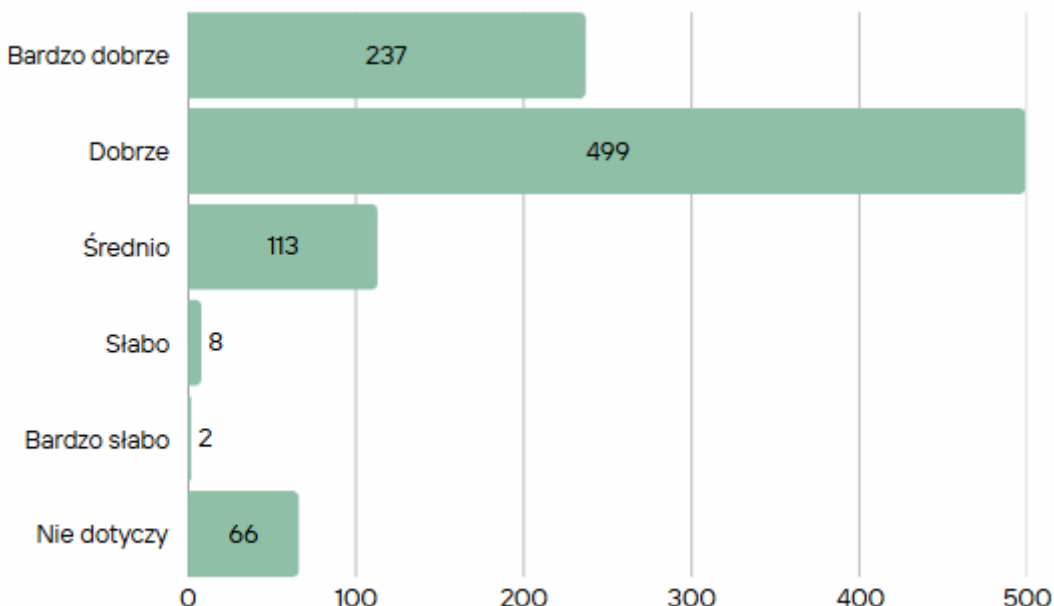


(Opis alternatywny: Wykres słupkowy poziomy przedstawia liczbę badanych według zajmowanego stanowiska w Publicznych Służbach Zatrudnienia. Najliczniejszą grupę stanowią pośrednicy pracy – 215 osób, następnie kierownicy – 149 osób oraz doradcy zawodowi – 116 osób. W grupie specjalistów ds. programów znajduje się 97 osób, a w kategorii „Inne” – 211 osoby. Pracownicy administracyjno-biurowi liczą 53 osoby, a specjaliści ds. rozwoju zawodowego – 52 osoby. Wśród pracowników łączących różne role jest 46 osób, a w działach finansowo-księgowych – 32 osoby. Specjalistów ds. ewidencji i świadczeń jest 25, specjalistów ds. rejestracji – 15, a specjalistów ds. aktywizacji – 8. Pośredników pracy EURES, pracowników zajmujących się procedurami zatrudniania cudzoziemców oraz specjalistów ds. analiz rynku pracy jest po 7 w każdej grupie. Referentów ds. rejestracji, ewidencji i świadczeń oraz analiz rynku pracy jest 9, a pracowników kontroli – 3 osoby.)

Badanie ankietowe rozpoczęło od pytania o subiektywną ocenę przygotowania do pracy z klientami PSZ („Jak ocenia Pan/i swoje przygotowanie do pracy z osobami szukającymi pomocy lub wsparcia ze strony PSZ?”). Odpowiedzi na to pytanie udzielano na pięciostopniowej skali Likerta w zakresie Bardzo słabo – bardzo dobrze. Dodatkowo dodano opcję „Nie dotyczy” dla osób nie pracujących bezpośrednio z klientami PSZ. Wyniki zbiorczej analizy częstości odpowiedzi na pytanie zamieszczone są na wykresie 3.



Wykres 3. Zbiorcze wyniki samooceny kompetencji zawodowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia



(Opis alternatywny: Wykres słupkowy poziomy przedstawia samoocenę kompetencji zawodowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Najwięcej osób oceniło swoje przygotowanie jako dobre – 499 respondentów, co stanowi 53,9% badanych. Kolejna pod względem liczebności grupa to osoby oceniające je jako bardzo dobre – 237 osób, czyli 25,6%. Średnio przygotowanych wskazało 113 osób, co odpowiada 12,2% odpowiedzi. Słabo przygotowanych było 8 osób (0,9%), a bardzo słabo – 2 osoby (0,2%). Dla 66 respondentów, czyli 7,1%, pytanie nie miało zastosowania.)

Dane na wykresie 3 przedstawiają, że 237 (25,6 %) odpowiedzi wskazuje na bardzo dobre przygotowanie do pracy. Nieco ponad połowa wszystkich respondentów 499 (53,9%) oceniła swoje przygotowanie do pracy na poziomie dobrym. Oznacza to, że istnieją obszary które dodatkowy rozwój w ramach studiów podyplomowych mógłby podnieść. Warto również zwrócić uwagę na ilość wskazań średniego przygotowania, który wynosi 12,2%. Taki rozkład odpowiedzi może sugerować, że dominującym wyzwaniem w kontekście rozwoju kadr PSZ nie jest konieczność uzupełniania elementarnych braków kompetencyjnych, lecz raczej potrzeba pogłębienia i aktualizacji posiadanej wiedzy i umiejętności – zwłaszcza w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku pracy i samych klientów. W celu dokładniejszego przeanalizowania samooceny w kontekście przygotowania do pracy w ocenie pracowników PSZ przeprowadzono analizę odpowiedzi w zależności od zajmowanego aktualnie stanowiska. Dane zawarte na wykresie 4 pogłębiają tę diagnozę, ukazując różnice w samoocenie w zależności od zajmowanego stanowiska.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego

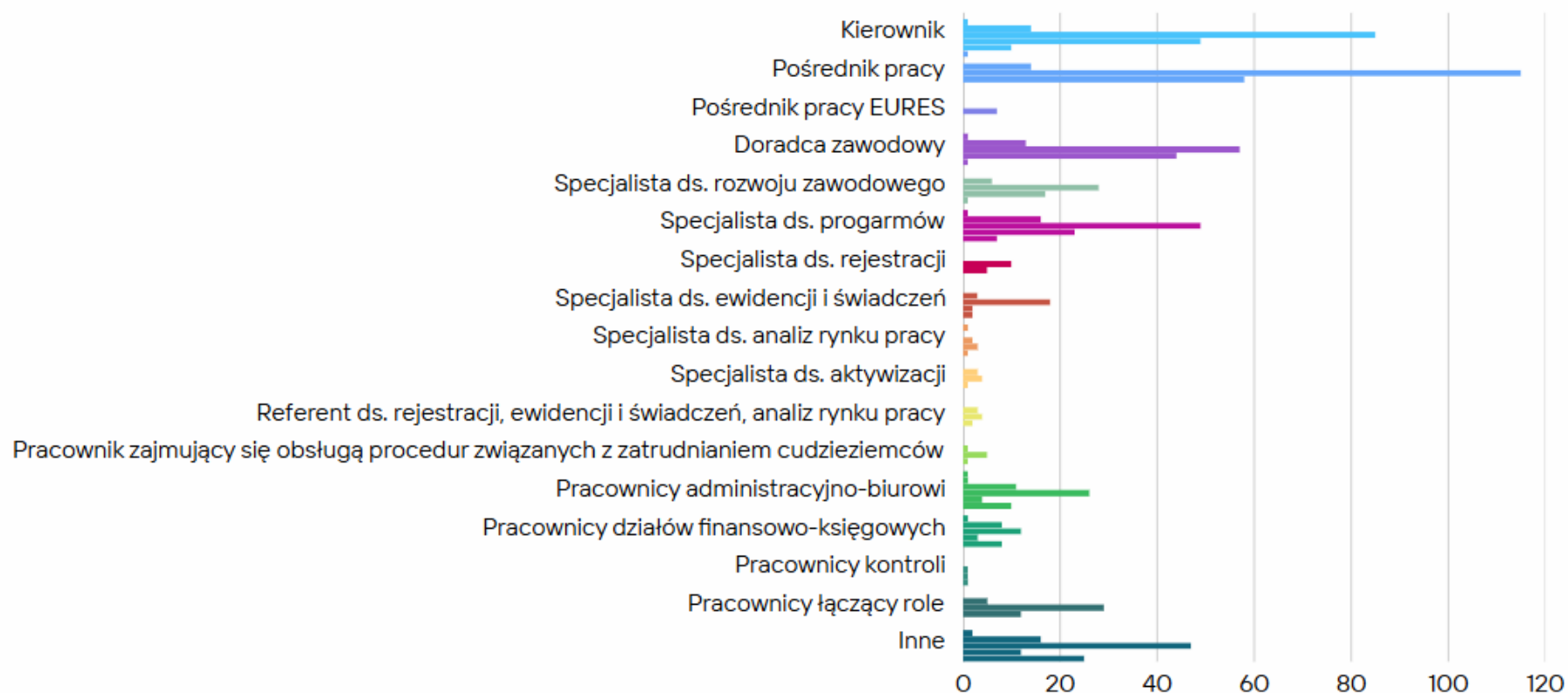


Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wykres 4. Samoocena kompetencji zawodowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zależności od zajmowanego stanowiska





(Opis alternatywny: Wykres słupkowy grupowany przedstawia samoocenę kompetencji zawodowych pracowników Publicznych Służbach Zatrudnienia w podziale na zajmowane stanowiska. Dla każdego stanowiska pokazano liczbę odpowiedzi w kategoriach: bardzo słabo, słabo, średnio, dobrze, bardzo dobrze oraz nie dotyczy. Najwyższe wartości dla oceny „dobrze” widoczne są w grupach pośredników pracy, pośredników pracy EURES, doradców zawodowych oraz specjalistów ds. programów. Wysokie wskazania „bardzo dobrze” odnotowano m.in. u pośredników pracy, doradców zawodowych i specjalistów ds. programów. W kilku kategoriach, takich jak pracownicy administracyjno-biurowi czy pracownicy łączący role, widoczna jest również znacząca liczba odpowiedzi „nie dotyczy”. Natomiast oceny „bardzo słabo” i „słabo” są nieliczne we wszystkich grupach stanowiskowych, stanowiąc marginalny odsetek odpowiedzi.)

Dane na wykresie 4 wskazują na minimalny, wręcz zerowy poziom bardzo słabego oraz słabego przygotowania do pracy z klientami PSZ. Oznacza to, że pracownicy w przeważającej większości oceniają swoje przygotowanie pozytywnie, co sugeruje, że ich kompetencje wymagają raczej **doskonalenia i rozwoju**, a nie budowania od podstaw. Jest to istotne w kontekście projektowania programów studiów podyplomowych, które powinny koncentrować się na **podnoszeniu kwalifikacji i doskonaleniu umiejętności praktycznych**, a nie na wprowadzaniu wiedzy elementarnej.

Dostrzec można również wyraźne zróżnicowanie w samoocenie kompetencji w zależności od zajmowanego stanowiska. Najwyższy poziom przygotowania deklarują **pośrednicy pracy EURES** oraz **kierownicy**, gdzie dominują odpowiedzi „dobrze” i „bardzo dobrze” przy niemal całkowitym braku odpowiedzi „średnio” lub „nie dotyczy”. Wysokie oceny odnotowano także wśród **doradców zawodowych**, choć pojawia się tu więcej odpowiedzi „średnio” oraz „nie dotyczy”, co może wynikać ze zróżnicowanego charakteru zadań w tej roli.

Z kolei wśród **specjalistów ds. programów i ds. rozwoju zawodowego** przeważają odpowiedzi „dobrze” przy umiarkowanej liczbie ocen „średnio” i nielicznych „bardzo dobrze”. Natomiast stanowiska takie jak **referent, specjalista ds. analiz rynku pracy czy ds. ewidencji i świadczeń** charakteryzują się niższymi ocenami – dominują tam odpowiedzi „średnio” lub „dobrze”, a oceny „bardzo dobrze” są marginalne. Może to wskazywać na mniejsze poczucie kompetencji lub ograniczony zakres obowiązków w tych rolach.

Podsumowując, wyniki wykazują dominację ocen pozytywnych („dobrze” i „bardzo dobrze”), co świadczy o wysokim poziomie poczucia kompetencji zawodowych, przy jednoczesnym zróżnicowaniu tego wskaźnika w zależności od zajmowanego stanowiska. Dane te powinny stanowić podstawę do projektowania zindywidualizowanych programów rozwoju kompetencji – skoncentrowanych nie na uzupełnianiu deficytów, lecz na doskonaleniu już posiadanych kwalifikacji, ich aktualizacji oraz dostosowaniu do nowych wyzwań społeczno-zawodowych. Szczególną uwagę warto zwrócić na grupy zawodowe, w których deklarowany poziom przygotowania do pracy był niższy, co może wskazywać na niski poziom poczucia kompetencji zawodowych wśród pracowników PSZ, przy jednoczesnym zróżnicowaniu tego wskaźnika w zależności od zajmowanego stanowiska. Dane te



powinny stanowić podstawę do projektowania zindywidualizowanych programów rozwoju kompetencji – skoncentrowanych nie na uzupełnianiu deficytów, lecz na doskonaleniu już posiadanych kwalifikacji, ich aktualizacji oraz dostosowaniu do nowych wyzwań społeczno-zawodowych. Szczególną uwagę warto zwrócić na grupy zawodowe, w których deklarowany poziom przygotowania do pracy był niższy, co może wskazywać na potrzebę ich dodatkowego wsparcia w ramach systemów podnoszenia kwalifikacji zawodowych ich dodatkowego wsparcia w ramach systemów podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

3.2 Ocena potrzeb szkoleniowych

Kolejnym elementem badania ankietowego pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia była seria pytań dotyczących samooceny umiejętności i kompetencji w wybranych obszarach. Respondenci oceniali przydatność szkoleń w zakresie następujących trzech kategorii:

1. Wzrost komfortu psychicznego, satysfakcji i efektywności w relacjach.
2. Większa pewność siebie, profesjonalizm i status eksperta.
3. Wyższa efektywność, lepsza organizacja i bezpieczeństwo cyfrowe.

Zagadnienia związane z dobrostanem psychicznym, jakością relacji interpersonalnych i subiektywnym poczuciem efektywności zawodowej mają duże znaczenie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w instytucjach działających w obszarze usług publicznych. W przypadku pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia, którzy funkcjonują w warunkach permanentnej presji i intensywnych interakcji z klientami, rozwój kompetencji miękkich staje się kluczowym czynnikiem wspierającym zarówno ich skuteczność, jak i odporność psychiczną.

Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia dostarcza wielowymiarowej wiedzy na temat zakresu i intensywności postrzeganych potrzeb rozwojowych w odniesieniu do różnych obszarów kompetencyjnych. Odpowiedzi respondentów – udzielane w ramach tematów szkoleniowych – pozwalają uchwycić nie tylko ich priorytetyzację, ale także ogólne nastawienie pracowników wobec uczenia się i doskonalenia zawodowego w zmieniającym się kontekście instytucjonalnym. Niniejsza część raportu prezentuje szczegółowe dane dotyczące zapotrzebowania na szkolenia w obszarach wspierających komunikację, radzenie sobie ze stresem, asertywność oraz adaptacyjność, co pozwala uchwycić dominujące potrzeby rozwojowe w zakresie kompetencji psychospołecznych. W tabelach poniżej wyróżniono najczęściej wybierane odpowiedzi.



3.2.1 Część 1 - Wzrost komfortu psychicznego, satysfakcji i efektywności w relacjach

W części 1 pracownicy PSZ udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące oceny potrzeb szkoleniowych kompetencji w obszarze komfortu psychicznego, satysfakcji i efektywności w relacjach. Umiejętności i kompetencje z tego obszaru wpływają na samopoczucie pracownika, jego odporność psychiczną i jakość interakcji z otoczeniem. Tabela 2 prezentuje liczebności oraz procent odpowiedzi na pytanie dotyczące komunikacji interpersonalnej (z klientem, w zespole, z pracodawcą).

Rozwój kompetencji w obszarze komfortu psychicznego, satysfakcji i efektywności w relacjach interpersonalnych stanowi istotny czynnik wpływający na dobrostan pracowników PSZ, ich odporność psychiczną oraz jakość interakcji zarówno z klientami, jak i współpracownikami. Wyniki oceny przydatności treści szkoleniowych w zakresie komunikacji interpersonalnej wskazują, że respondenci dostrzegają znaczący potencjał tych umiejętności w kontekście podnoszenia jakości świadczonych usług oraz poprawy funkcjonowania zawodowego pracowników PSZ.

W szczególności, kompetencje w obszarze komunikacji interpersonalnej przyczyniają się do:

1. **Redukcji stresu i liczby nieporozumień** – skuteczna komunikacja z klientami, współpracownikami i przełożonymi ogranicza ryzyko konfliktów oraz frustracji wynikających z błędów informacyjnych lub niejasnych przekazów.
2. **Zwiększenia satysfakcji z pracy** – umiejętność budowania pozytywnych relacji sprzyja poczuciu przynależności do zespołu i bycia docenianym, co przekłada się na lepszą atmosferę w miejscu pracy.
3. **Poprawy wyników w pracy z klientem** – rozwinięte umiejętności aktywnego słuchania i precyzyjnego przekazywania informacji wzmacniają zaufanie klientów i umożliwiają skuteczniejsze realizowanie celów zawodowych, takich jak trafniejsze dopasowanie ofert zatrudnienia.

Należy podkreślić, że przytoczone wnioski odnoszą się do oceny przydatności szkoleń w tym obszarze dokonanej przez klientów PSZ (zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych), a nie do samooceny poziomu kompetencji pracowników. Interpretacja wyników powinna być zatem rozpatrywana w kontekście oczekiwań interesariuszy wobec rozwoju kwalifikacji personelu PSZ.



Tabela 2. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie komunikacji interpersonalnej (z klientem, w zespole, z pracodawcą) w kontekście zawodowym

Komunikacja interpersonalna (z klientem, w zespole, z pracodawcą)	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	284	30.7%
Potrzebne	396	42.8%
Średnio potrzebne	148	16.0%
Niepotrzebne	40	4.3%
Zupełnie niepotrzebne	17	1.8%
Nie mam zdania	40	4.3%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej, obejmującej relacje z klientem, w zespole oraz z pracodawcą w kontekście zawodowym. Najwięcej respondentów uznało je za potrzebne – 396 osób, co stanowi 42,8% wszystkich odpowiedzi. Bardzo potrzebne wskazało 284 badanych, czyli 30,7%. Średnio potrzebne oceniło 148 osób, co daje 16,0%. Dla 40 respondentów, czyli 4,3%, szkolenia te są niepotrzebne, a 17 osób (1,8%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Tyle samo, bo 40 osób, zadeklarowało brak zdania w tej kwestii, co odpowiada 4,3% badanych.)

Rozwój kompetencji i umiejętności z obszaru komunikacji interpersonalna (z klientem, w zespole, z pracodawcą) pozwala na redukcję stresu i minimalizowanie nieporozumień. Skuteczna komunikacja z klientami, kolegami i przełożonymi redukuje liczbę konfliktów i frustracji wynikających z nieдомówień. Zwiększa satysfakcję: Pracownik, który potrafi budować dobre relacje, czuje się bardziej doceniany i zintegrowany z zespołem, co przekłada się na lepszą atmosferę w pracy. W konsekwencji może prowadzić do lepszych wyników w pracy z klientem: Umiejętność aktywnego słuchania i precyzyjnego przekazywania informacji buduje zaufanie klienta i pozwala szybciej osiągnąć zamierzone cele (np. znaleźć odpowiednią ofertę pracy). Tabela 3 prezentuje liczebności oraz procent odpowiedzi na pytanie dotyczące radzenia sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.

Największy odsetek respondentów uznał szkolenia w zakresie komunikacji interpersonalnej za „potrzebne” (42,8%) lub „bardzo potrzebne” (30,7%), co łącznie stanowi 73,5% wszystkich odpowiedzi. Wynik ten wyraźnie wskazuje na wysokie zapotrzebowanie na rozwój kompetencji komunikacyjnych w środowisku pracy. Jedynie niewielki odsetek badanych ocenił szkolenia jako „niepotrzebne” (4,3%) lub „zupełnie niepotrzebne” (1,8%), co potwierdza, że sprzeciw wobec tego typu działań jest marginalny. 16% respondentów wskazało, że szkolenia są „średnio potrzebne”, natomiast 4,3% badanych nie miało zdania. Z uzyskanych wyników wynika, że komunikacja interpersonalna stanowi kluczowy obszar rozwoju zawodowego, a wysoki poziom deklarowanego zapotrzebowania może wynikać zarówno z potrzeby poprawy jakości obsługi klienta, jak i efektywności współpracy zespołowej. Wyniki te uzasadniają konieczność włączenia modułów poświęconych komunikacji



interpersonalnej do programów szkoleniowych oraz studiów podyplomowych dedykowanych pracownikom publicznych służb zatrudnienia i powiązanym branżom.

Tabela 3. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie radzenia sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleni zawodowemu

Radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleni zawodowemu	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	505	54.6%
Potrzebne	273	29.5%
Średnio potrzebne	93	10.1%
Niepotrzebne	21	2.3%
Zupełnie niepotrzebne	13	1.4%
Nie mam zdania	20	2.2%

Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dotyczących radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleni zawodowemu. Największa grupa respondentów, licząca 505 osób, czyli 54,6% badanych, uznała je za bardzo potrzebne. Potrzebne wskazało 273 respondentów, co stanowi 29,5%. Średnio potrzebne oceniło 93 badanych, czyli 10,1%. Dla 21 osób, stanowiących 2,3%, szkolenia te są niepotrzebne, a 13 osób (1,4%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 20 osób, co odpowiada 2,2% ogółu.

Kompetencje i umiejętności z obszaru radzenia sobie ze stresem oraz przeciwdziałania wypaleni zawodowemu koncentrują się na ochronie zdrowia psychicznego i fizycznego: Pracownik zyskuje narzędzia do zarządzania napięciem, co zmniejsza ryzyko chorób związanych ze stresem i pozwala zachować energię. Przekładają się na dłuższą i bardziej satysfakcjonującą karierę: Świadomość i umiejętność zapobiegania wypaleni zawodowemu pozwala utrzymać motywację i pasję do pracy przez wiele lat. Pozwalają zachować lepszą równowagę praca-życie (work-life balance): umiejętność "odcięcia się" od problemów zawodowych po godzinach pracy.

Zdecydowana większość respondentów oceniła przydatność szkoleń w zakresie radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleni zawodowemu jako „bardzo potrzebne” (54,6%) lub „potrzebne” (29,5%), co łącznie stanowi 84,1% odpowiedzi. Wynik ten jednoznacznie wskazuje na istotne zapotrzebowanie na działania ukierunkowane na wzmacnianie odporności psychicznej oraz zarządzanie stresem w kontekście zawodowym. Jedynie niewielki odsetek badanych uznał te szkolenia za „niepotrzebne” (2,3%) lub „zupełnie niepotrzebne” (1,4%), natomiast 10,1% wskazało odpowiedź „średnio potrzebne”, a 2,2% zadeklarowało brak zdania.

Rezultaty badań wskazują, że profilaktyka stresu i wypalenia zawodowego jest kluczowym obszarem rozwojowym dla pracowników. Wyniki te potwierdzają konieczność włączenia modułów dotyczących odporności psychicznej, technik radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleni do programów edukacyjnych i szkoleń, co ma istotne znaczenie zarówno dla efektywności zawodowej, jak i zdrowia psychicznego pracowników.



Odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeb szkoleniowych z obszaru asertywności i stawiania granic zawiera tabela 4.

Tabela 4. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie asertywności i stawianie granic

Asertywność i stawianie granic	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	347	37.5%
Potrzebne	358	38.7%
Średnio potrzebne	149	16.1%
Niepotrzebne	29	3.1%
Zupełnie niepotrzebne	16	1.7%
Nie mam zdania	26	2.8%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu asertywności i stawiania granic. Najwięcej respondentów, 358 osób, czyli 38,7% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 347 osób, co stanowi 37,5%. Średnio potrzebne oceniło 149 respondentów, czyli 16,1%. Dla 29 osób, stanowiących 3,1%, szkolenia te są niepotrzebne, a 16 badanych (1,7%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 26 osób, co odpowiada 2,8% wszystkich odpowiedzi.)

Pracownik uczy się dbać o swoje potrzeby i granice, nie pozwalając na ich przekraczanie przez trudnych klientów czy współpracowników. Zmniejszenie obciążenia psychicznego: Umiejętność odmawiania w sposób konstruktywny chroni przed przyjmowaniem nadmiaru obowiązków i redukuje poczucie bycia wykorzystywanym.

Największy odsetek respondentów uznał szkolenia w zakresie asertywności i stawiania granic za „potrzebne” (38,7%) lub „bardzo potrzebne” (37,5%), co łącznie stanowi 76,2% wszystkich odpowiedzi. Wynik ten jednoznacznie wskazuje na wysoki poziom zapotrzebowania na rozwój kompetencji asertywnych, które są kluczowe zarówno w relacjach z klientami, jak i wewnątrz zespołu. Jedynie niewielki odsetek badanych uznał szkolenia za „niepotrzebne” (3,1%) lub „zupełnie niepotrzebne” (1,7%), a 16,1% oceniło je jako „średnio potrzebne”. Brak zdania zadeklarowało 2,8% respondentów.

Wyniki te podkreślają, że umiejętności asertywności i wyznaczania granic są istotnym elementem efektywnego funkcjonowania zawodowego, wpływającym zarówno na jakość obsługi klienta, jak i na dobrostan psychiczny pracowników. Wysoki poziom wskazań „bardzo potrzebne” oraz „potrzebne” uzasadnia włączenie szkoleń z tego zakresu jako stałego elementu programów rozwojowych i edukacyjnych, szczególnie w kontekście zapobiegania przeciążeniom i konfliktom w środowisku pracy.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeb szkoleniowych z obszaru pracy z trudnym klientem, rozwiązywania konfliktów oraz negocjacji zawiera tabela 5.



Tabela 5. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie pracy z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje

Praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	420	45.4%
Potrzebne	326	35.2%
Średnio potrzebne	116	12.5%
Niepotrzebne	15	1.6%
Zupełnie niepotrzebne	11	1.2%
Nie mam zdania	37	4.0%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu pracy z trudnym klientem, rozwiązywania konfliktów i negocjacji. Największa grupa respondentów, licząca 420 osób, czyli 45,4% badanych, uznała je za bardzo potrzebne. Potrzebne wskazało 326 osób, co stanowi 35,2%. Średnio potrzebne oceniło 116 respondentów, czyli 12,5%. Dla 15 osób, stanowiących 1,6%, szkolenia te są niepotrzebne, a 11 badanych (1,2%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 37 osób, co odpowiada 4,0% wszystkich odpowiedzi.)

Rozwój umiejętności z obszaru dotyczącego poczucia bezpieczeństwa i kompetencji prowadzić mogą do następujących zmian: Zamiast lęku przed trudną rozmową, pracownik czuje się pewnie, wiedząc, jak deeskalować napięcie i prowadzić dialog z roszczeniowym lub zdenerwowanym klientem. Mniej eskalacji problemów: Skuteczne rozwiązywanie konfliktów na wczesnym etapie zapobiega ich eskalacji do poziomu skarg czy oficjalnych postępowań.

W przypadku 80,6% respondentów szkolenia w zakresie pracy z trudnym klientem, rozwiązywania konfliktów i negocjacji uznano za „bardzo potrzebne” (45,4%) lub „potrzebne” (35,2%), co podkreśla wagę tych umiejętności w codziennej pracy. Za ledwie 1,6% uczestników badania wskazało, że są one „niepotrzebne”, a jedynie 1,2% określiło je jako „zupełnie niepotrzebne”, co świadczy o marginalnym sprzeciwie wobec potrzeby takich szkoleń. 12,5% badanych oceniło te szkolenia jako „średnio potrzebne”, natomiast 4% zadeklarowało brak zdania.

Wyniki potwierdzają, że umiejętności pracy z trudnym klientem, rozwiązywania konfliktów i prowadzenia negocjacji stanowią kluczowe kompetencje interpersonalne, niezbędne zarówno w kontekście poprawy jakości obsługi klienta, jak i budowania efektywnych relacji w zespole oraz z partnerami zewnętrznymi. Z uwagi na wysoki poziom wskazań „bardzo potrzebne” rekomenduje się uwzględnienie tego zakresu tematycznego w programach rozwojowych i studiach podyplomowych dedykowanych pracownikom sektora usług publicznych oraz PSZ.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące współpracy w zespole i budowania relacji zawiera tabela 6.



Tabela 6. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie współpracy w zespole i budowanie relacji

Współpraca w zespole i budowanie relacji	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	268	29.0%
Potrzebne	351	37.9%
Średnio potrzebne	181	19.6%
Niepotrzebne	81	8.8%
Zupełnie niepotrzebne	19	2.1%
Nie mam zdania	25	2.7%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu współpracy w zespole i budowania relacji. Najwięcej respondentów, 351 osób, co stanowi 37,9% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 268 osób, czyli 29,0%. Średnio potrzebne oceniło 181 respondentów, co odpowiada 19,6%. Dla 81 osób, stanowiących 8,8%, szkolenia te są niepotrzebne, a 19 badanych (2,1%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 25 osób, co stanowi 2,7% ogółu odpowiedzi.)

Umiejętności współpracy w zespole oraz budowania relacji przekładają się na lepszą atmosferę i wsparcie: Pracownik staje się częścią dobrze funkcjonującego zespołu, gdzie może liczyć na pomoc i wymianę doświadczeń, co redukuje poczucie osamotnienia z problemami oraz efektywniejsze osiąganie celów: Synergia w zespole pozwala szybciej i łatwiej realizować zadania i projekty.

Blisko 67% respondentów uznało szkolenia w obszarze współpracy w zespole i budowania relacji za „bardzo potrzebne” (29,0%) lub „potrzebne” (37,9%), co wskazuje na istotne znaczenie efektywnej współpracy w zespole oraz budowania pozytywnych relacji w miejscu pracy. Jednocześnie 19,6% badanych oceniło szkolenia jako „średnio potrzebne”, co sugeruje umiarkowaną, lecz nadal zauważalną potrzebę rozwoju w tym obszarze. Stosunkowo niewielki odsetek uczestników badania wskazał, że szkolenia z tego zakresu są „niepotrzebne” (8,8%) lub „zupełnie niepotrzebne” (2,1%), natomiast 2,7% respondentów nie miało zdania na ten temat.

Uzyskane wyniki wskazują, że kompetencje związane z pracą zespołową i budowaniem relacji interpersonalnych są kluczowe dla sprawnego funkcjonowania organizacji, szczególnie w kontekście współpracy między pracownikami i poprawy atmosfery pracy. Wysoki poziom wskazań na „bardzo potrzebne” i „potrzebne” uzasadnia włączenie modułów poświęconych pracy zespołowej i relacjom interpersonalnym do programów szkoleń i studiów podyplomowych, zwłaszcza w instytucjach usług publicznych i PSZ.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą znajdują się w tabeli 7.



Tabela 7. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą

Adaptacyjność, elastyczność i zarządzanie zmianą	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	210	22.7%
Potrzebne	297	32.1%
Średnio potrzebne	247	26.7%
Niepotrzebne	82	8.9%
Zupełnie niepotrzebne	33	3.6%
Nie mam zdania	56	6.1%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą. Najwięcej respondentów, 297 osób, czyli 32,1%, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 210 badanych, co stanowi 22,7%. Średnio potrzebne oceniło 247 osób, czyli 26,7%. Dla 82 respondentów, stanowiących 8,9%, szkolenia te są niepotrzebne, a 33 osoby (3,6%) uznały je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 56 badanych, co odpowiada 6,1% ogółu odpowiedzi.)

Umiejętności takie jak adaptacyjność, elastyczność i zarządzanie zmianą wpływać mogą na mniejszy lęk przed przyszłością: Pracownik, który jest otwarty na zmiany (np. nowe przepisy, systemy, procedury), odczuwa mniejszy stres z nimi związany i postrzega je jako szansę na rozwój, a nie zagrożenie. Dodatkowo rozwój tych umiejętności przekłada się na większą wartość na rynku pracy: Elastyczność jest jedną z najbardziej pożądanых kompetencji, co zwiększa bezpieczeństwo zatrudnienia pracownika.

Ponad połowa respondentów (łącznie 54,8%) uznała szkolenia w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą za „bardzo potrzebne” (22,7%) lub „potrzebne” (32,1%), co podkreśla istotną rolę kompetencji adaptacyjnych w kontekście transformacji rynku pracy i wyzwań organizacyjnych. 26,7% badanych wskazało odpowiedź „średnio potrzebne”, co może świadczyć o różnicach w postrzeganiu pilności rozwoju tych umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska lub doświadczenia zawodowego. Jednocześnie odsetek osób uznających te szkolenia za „niepotrzebne” (8,9%) lub „zupełnie niepotrzebne” (3,6%) jest wyższy niż w przypadku innych kompetencji interpersonalnych. Dodatkowo 6,1% respondentów nie miało zdania na ten temat.

Uzyskane wyniki wskazują, że chociaż adaptacyjność i zarządzanie zmianą są istotnymi kompetencjami w kontekście współczesnego rynku pracy, ich priorytetowość jest nieco niższa w porównaniu z obszarami takimi jak komunikacja interpersonalna, radzenie sobie ze stresem czy praca z trudnym klientem (por. Tabele 2–6). Wnioski te sugerują, że szkolenia z zakresu adaptacyjności powinny stanowić uzupełniający, lecz ważny element programów rozwojowych i studiów podyplomowych.



Ocena potrzeb szkoleniowych z obszaru kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców prezentowana jest w tabeli 8.

Tabela 8. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców

Kompetencje międzykulturowe i obsługa cudzoziemców	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	165	17.8%
Potrzebne	326	35.2%
Średnio potrzebne	230	24.9%
Niepotrzebne	72	7.8%
Zupełnie niepotrzebne	36	3.9%
Nie mam zdania	96	10.4%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców. Najwięcej respondentów, 326 osób, co stanowi 35,2% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 165 osób, czyli 17,8%. Średnio potrzebne oceniło 230 badanych, co odpowiada 24,9%. Dla 72 osób, stanowiących 7,8%, szkolenia te są niepotrzebne, a 36 respondentów (3,9%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 96 osób, co stanowi 10,4% wszystkich odpowiedzi.)

Coraz częściej pewność siebie w kontakcie z obcokrajowcami stanowi kluczowy element w obszarze poradnictwa. Dzięki niej pracownik wie, jak unikać barier kulturowych i skutecznie komunikować się z klientami z różnych części świata, co staje się kluczowe na współczesnym rynku pracy. Poprzez to poszerza horyzonty, a wykonywana praca staje się ciekawsza: Interakcje z przedstawicielami innych kultur czynią pracę bardziej interesującą i rozwijającą.

Ponad połowa respondentów (53%) oceniła szkolenia w zakresie kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców jako „bardzo potrzebne” (17,8%) lub „potrzebne” (35,2%), co wskazuje na rosnące znaczenie kompetencji międzykulturowych w pracy instytucji publicznych i organizacji działających na rynku pracy. Jednocześnie 24,9% badanych określiło je jako „średnio potrzebne”, co może sugerować, że potrzeba tych umiejętności jest bardziej istotna w wybranych kontekstach zawodowych (np. praca w regionach o wyższej liczbie cudzoziemców). Niewielki odsetek respondentów uznał szkolenia za „niepotrzebne” (7,8%) lub „zupełnie niepotrzebne” (3,9%), natomiast stosunkowo wysoki odsetek (10,4%) wskazał brak zdania.

Wyniki te pokazują, że kompetencje międzykulturowe i obsługa cudzoziemców powinny być traktowane jako ważny, ale specjalistyczny obszar szkoleniowy, skierowany przede wszystkim do pracowników mających częsty kontakt z osobami z różnych kręgów kulturowych. W kontekście programów studiów podyplomowych rekomenduje się włączenie dedykowanego modułu tematycznego (np. w ramach ścieżki dotyczącej inkluzywności i pracy z grupami w kryzysie).



3.2.2 Część 2 - Większa pewność siebie, profesjonalizm i status eksperta

Wyzwania stojące współcześnie przed instytucjami rynku pracy, wymagają od pracowników umiejętności związanych z koniecznością łączenia wysokich kompetencji merytorycznych z umiejętnością elastycznego reagowania na zmieniające się regulacje prawne, procedury administracyjne oraz oczekiwania klientów. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają kompetencje z obszaru profesjonalizmu – rozumianego jako integracja wiedzy eksperckiej, biegłości technicznej i odpowiedzialnej postawy zawodowej. Niniejsza część raportu stanowi próbę ukazania znaczenia takich umiejętności, jak znajomość aktualnych przepisów, obsługa systemów informatycznych oraz znajomość metodyki świadczenia usług rynku pracy – jako fundamentów kształtujących eksperckość i pewność działania kadry PSZ.

Kompetencje w obszarze pewności siebie, profesjonalizmu i statusu eksperta budują fundament merytoryczny, dzięki któremu pracownik czuje się ekspertem w swojej dziedzinie stanowiły podstawę pytań części 2. Pracownicy, tak jak w przypadku części 1, oceniali potrzeby szkoleniowe. Pierwszym z obszarów była znajomość aktualnych przepisów (prawo pracy, ustawa, RODO itp.). Wyniki tej oceny prezentuje tabela 9.

Kompetencje w obszarze pewności siebie, profesjonalizmu i statusu eksperta stanowią istotny fundament merytoryczny pracy w publicznych służbach zatrudnienia (PSZ). Wyniki oceny przydatności szkoleń w zakresie znajomości aktualnych przepisów (prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, RODO itp.) wskazują, że respondenci przypisują temu obszarowi szczególne znaczenie w budowaniu profesjonalizmu pracowników PSZ.

Znajomość aktualnych regulacji prawnych umożliwia:

1. **Zwiększenie poczucia pewności i bezpieczeństwa prawnego** – pracownik, posiadając aktualną wiedzę z zakresu obowiązujących przepisów, minimalizuje ryzyko popełnienia błędu lub udzielenia nieprawidłowej informacji. Działa zgodnie z prawem, co chroni zarówno jego samego, jak i instytucję, którą reprezentuje.
2. **Budowanie wiarygodności w oczach klientów** – pracownik postrzegany jest jako kompetentny specjalista dysponujący rzetelną wiedzą, co wzmacnia zaufanie klientów i podnosi jakość świadczonych usług.

Podkreślić należy, że przedstawione wnioski dotyczą oceny przydatności treści szkoleniowych w tym obszarze dokonanej przez klientów PSZ (indywidualnych i instytucjonalnych). Wyniki te wskazują na wyraźne oczekiwanie interesariuszy wobec konieczności zapewnienia pracownikom PSZ aktualnej i pogłębionej wiedzy z zakresu regulacji prawnych jako kluczowego elementu ich profesjonalizacji.



Tabela 9. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie znajomości aktualnych przepisów

Znajomość aktualnych przepisów (prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia, RODO itp.)	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	511	55.2%
Potrzebne	281	30.4%
Średnio potrzebne	72	7.8%
Niepotrzebne	14	1.5%
Zupełnie niepotrzebne	8	0.9%
Nie mam zdania	39	4.2%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dotyczących znajomości aktualnych przepisów, takich jak prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia czy RODO. Najwięcej respondentów, 511 osób, co stanowi 55,2%, uznało je za bardzo potrzebne. Potrzebne wskazało 281 badanych, czyli 30,4%. Średnio potrzebne oceniło 72 respondentów, co odpowiada 7,8%. Dla 14 osób, stanowiących 1,5%, szkolenia te są niepotrzebne, a 8 osób (0,9%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 39 badanych, co stanowi 4,2% ogółu odpowiedzi.)

Znajomość aktualnych przepisów daje pracownikowi poczucie pewności i bezpieczeństwa prawnego: Pracownik nie obawia się, że popełni błąd lub udzieli nieprawidłowej informacji. Działa w zgodzie z prawem, co chroni jego samego i urząd. Wiarygodność w oczach klienta: Klient postrzega pracownika jako kompetentnego specjalistę, któremu można zaufać.

Wśród badanych aż 85,6% uznało szkolenia w zakresie znajomości aktualnych przepisów (prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia, RODO itp.) za „bardzo potrzebne” (55,2%) lub „potrzebne” (30,4%), co jednoznacznie potwierdza fundamentalne znaczenie znajomości aktualnych przepisów dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych. Wynik ten jest jednym z najwyższych wśród analizowanych obszarów szkoleniowych. Załedwie 1,5% badanych wskazało, że szkolenia są „niepotrzebne”, a 0,9% uznało je za „zupełnie niepotrzebne”. 7,8% respondentów oceniło ich przydatność jako „średnią”, a 4,2% nie miało zdania.

Wyniki te dowodzą, że aktualizacja wiedzy prawnej jest priorytetowym obszarem rozwojowym, niezbędnym w kontekście częstych zmian legislacyjnych. Wnioski te uzasadniają konieczność uwzględnienia modułu poświęconego prawu pracy, RODO i innym kluczowym regulacjom w programie studiów podyplomowych, jako elementu obligatoryjnego dla wszystkich uczestników.

Ocena potrzeby szkolenia z obsługi specjalistycznych systemów informatycznych np. Syriusz zawiera tabela 10.



Tabela 10. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych (np. Syriusz, Centralna Baza Ofert Pracy)

Obsługa specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych (np. Syriusz, Centralna Baza Ofert Pracy)	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	350	37.8%
Potrzebne	348	37.6%
Średnio potrzebne	127	13.7%
Niepotrzebne	41	4.4%
Zupełnie niepotrzebne	13	1.4%
Nie mam zdania	46	5.0%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych, takich jak Syriusz czy Centralna Baza Ofert Pracy. Najwięcej respondentów, 350 osób, co stanowi 37,8% badanych, uznało je za bardzo potrzebne. Potrzebne wskazało 348 osób, czyli 37,6%. Średnio potrzebne oceniło 127 badanych, co odpowiada 13,7%. Dla 41 osób, stanowiących 4,4%, szkolenia te są niepotrzebne, a 13 respondentów (1,4%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 46 osób, co stanowi 5,0% ogółu odpowiedzi.)

Umiejętność obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych przekłada się na płynność i szybkość pracy: Biegła obsługa kluczowych narzędzi eliminuje frustrację i przestoje techniczne, pozwalając skupić się na merytorycznej pracy z klientem. Mniejsza liczba błędów: Dobra znajomość systemu minimalizuje ryzyko pomyłek przy wprowadzaniu danych czy generowaniu dokumentów.

Wśród badanych 75,4% respondentów uznało szkolenia z obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych (np. Syriusz, Centralna Baza Ofert Pracy) za „bardzo potrzebne” (37,8%) lub „potrzebne” (37,6%), co wskazuje na wysokie zapotrzebowanie na umiejętności praktyczne w zakresie obsługi systemów informatycznych kluczowych dla codziennych obowiązków zawodowych. 13,7% badanych określiło przydatność tych szkoleń jako „średnią”, natomiast tylko niewielki odsetek respondentów uznał je za „niepotrzebne” (4,4%) lub „zupełnie niepotrzebne” (1,4%). 5% uczestników badania zadeklarowało brak zdania.

Uzyskane wyniki świadczą o dużym znaczeniu kompetencji cyfrowych i konieczności znajomości specjalistycznych narzędzi informatycznych w pracy urzędów pracy i instytucji PSZ. Obsługa systemów takich jak Syriusz czy Centralna Baza Ofert Pracy wymaga regularnych szkoleń aktualizujących wiedzę i umiejętności użytkowników. W kontekście programu studiów podyplomowych rekomenduje się włączenie modułów poświęconych obsłudze tych systemów jako elementu obligatoryjnego dla wszystkich uczestników.

Odpowiedzi dotyczące oceny przydatności potrzeby szkolenia z zakresu metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy znajdują się w tabeli 11.



Tabela 11. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy (pośrednictwo, poradnictwo, IPD)

Metodyka i standardy świadczenia usług rynku pracy (pośrednictwo, poradnictwo, IPD)	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	253	27.4%
Potrzebne	363	39.2%
Średnio potrzebne	152	16.4%
Niepotrzebne	44	4.8%
Zupełnie niepotrzebne	22	2.4%
Nie mam zdania	91	9.8%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń w zakresie metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy, obejmujących pośrednictwo, poradnictwo oraz Indywidualne Plany Działania (IPD). Najwięcej respondentów, 363 osoby, co stanowi 39,2% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 253 badanych, czyli 27,4%. Średnio potrzebne oceniło 152 respondentów, co odpowiada 16,4%. Dla 44 osób, stanowiących 4,8%, szkolenia te są niepotrzebne, a 22 badanych (2,4%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 91 respondentów, co stanowi 9,8% wszystkich odpowiedzi.)

Rozwój kompetencji i umiejętności z obszaru metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy daje poczucie sensu i celu: Pracownik rozumie, dlaczego wykonuje określone czynności (np. tworzy Indywidualny Plan Działania), co nadaje jego pracy głębsze znaczenie i zwiększa motywację. Wyższa jakość pracy: Działanie według sprawdzonych standardów gwarantuje, że pomoc oferowana klientom jest profesjonalna i skuteczna.

Blisko 67% respondentów uznało szkolenia z metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy (pośrednictwo, poradnictwo, IPD) za „bardzo potrzebne” (27,4%) lub „potrzebne” (39,2%), co wskazuje na istotne znaczenie znajomości standardów świadczenia usług (np. pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, tworzenia Indywidualnych Planów Działania – IPD) w pracy urzędów pracy i innych instytucji PSZ. 16,4% badanych oceniło przydatność tych szkoleń jako „średnią”, natomiast jedynie 4,8% wskazało, że są „niepotrzebne”, a 2,4% uznało je za „zupełnie niepotrzebne”. Stosunkowo wysoki odsetek – 9,8% respondentów – zadeklarował brak zdania, co może wskazywać na mniejsze doświadczenie w zakresie stosowania metodyki usług rynku pracy wśród części badanych.

Wyniki te potwierdzają, że szkolenia z metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy są kluczowe dla zapewnienia spójności i jakości działań PSZ. W kontekście programów studiów podyplomowych rekomenduje się włączenie dedykowanego modułu poświęconego metodyce pracy i standardom usług, zwłaszcza dla pracowników pierwszej linii kontaktu z klientami rynku pracy.



Tabela 12 zawiera odpowiedzi dotyczące oceny potrzeb szkoleniowych z analizy danych rynkowych oraz monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych.

Tabela 12. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie analizy danych rynkowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych

Analiza danych rynkowych, monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	155	16.8%
Potrzebne	332	35.9%
Średnio potrzebne	236	25.5%
Niepotrzebne	82	8.9%
Zupełnie niepotrzebne	26	2.8%
Nie mam zdania	94	10.2%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń w zakresie analizy danych rynkowych oraz monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych. Najwięcej respondentów, 332 osoby, co stanowi 35,9% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 155 osób, czyli 16,8%. Średnio potrzebne oceniło 236 badanych, co odpowiada 25,5%. Dla 82 osób, stanowiących 8,9%, szkolenia te są niepotrzebne, a 26 respondentów (2,8%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 94 badanych, co stanowi 10,2% ogółu odpowiedzi.)

Rozwój kompetencji w obszarze analizy danych rynkowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych może podnosić u pracownika status doradcy-eksperta: Pracownik nie jest już tylko pośrednikiem, ale strategicznym doradcą, który potrafi na podstawie danych wskazać klientowi realne ścieżki kariery, a pracodawcy – trendy na rynku. Ciekawsza i bardziej analityczna praca: Praca staje się mniej odtwórcza, a bardziej kreatywna i analityczna.

Ponad połowa respondentów (52,7%) uznała szkolenia z analizy danych rynkowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych za „bardzo potrzebne” (16,8%) lub „potrzebne” (35,9%), co podkreśla rosnące znaczenie kompetencji analitycznych w pracy instytucji rynku pracy. Jednocześnie 25,5% badanych oceniło je jako „średnio potrzebne”, co sugeruje umiarkowaną świadomość potrzeby systematycznego monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w codziennej praktyce. Niewielki odsetek uczestników badania uznał te szkolenia za „niepotrzebne” (8,9%) lub „zupełnie niepotrzebne” (2,8%), a 10,2% respondentów nie miało zdania, co może wskazywać na brak bezpośredniego doświadczenia w pracy z analizą danych rynkowych w części badanej populacji.

Wyniki sugerują, że kompetencje analityczne i znajomość metod monitoringu rynku pracy powinny stanowić istotny, choć bardziej specjalistyczny element programów rozwojowych. W kontekście studiów podyplomowych zaleca się uwzględnienie modułu poświęconego analizie danych i prognozowaniu trendów



rynku pracy, szczególnie w ramach ścieżek specjalistycznych ukierunkowanych na pracowników zajmujących się planowaniem działań i ewaluacją polityk zatrudnienia.

Wyniki oceny stopnia przydatności szkoleń w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy znajdują się w tabeli 13.

Tabela 13. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy

Wiedza o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	123	13.3%
Potrzebne	259	28.0%
Średnio potrzebne	279	30.2%
Niepotrzebne	76	8.2%
Zupełnie niepotrzebne	63	6.8%
Nie mam zdania	125	13.5%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dotyczących wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy. Najwięcej respondentów, 279 osób, co stanowi 30,2% badanych, uznało je za średnio potrzebne. Potrzebne wskazało 259 osób, czyli 28,0%, a bardzo potrzebne – 123 badanych, co odpowiada 13,3%. Dla 76 osób, stanowiących 8,2%, szkolenia te są niepotrzebne, a 63 osoby (6,8%) uznały je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 125 respondentów, co stanowi 13,5% wszystkich odpowiedzi.)

Wiedza o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy przekłada się na bycie na bieżąco z trendami: Pracownik staje się doradcą przyszłości, potrafiącym przygotować klientów na nadchodzące zmiany na rynku pracy. Daje mu to poczucie bycia nowoczesnym i istotnym.

Szkolenia w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy 41,3% respondentów uznała za „bardzo potrzebne” (13,3%) lub „potrzebne” (28,0%), co wskazuje na zauważalną, choć umiarkowaną potrzebę edukacji w tym zakresie. Jednocześnie najwyższy odsetek odpowiedzi stanowiła grupa osób oceniających te szkolenia jako „średnio potrzebne” (30,2%), co może sugerować, że temat zielonej transformacji jest wciąż postrzegany jako przyszłościowy, mniej bezpośrednio powiązany z codziennymi obowiązkami pracowników PSZ. Znacząca część badanych wykazała dystans wobec tej tematyki: 8,2% wskazało odpowiedź „niepotrzebne”, 6,8% „zupełnie niepotrzebne”, a aż 13,5% nie miało zdania.

Wyniki te pokazują, że choć zagadnienia związane z zieloną transformacją zyskują na znaczeniu, są one traktowane bardziej jako temat uzupełniający niż priorytetowy w bieżących potrzebach szkoleniowych. W programie studiów podyplomowych rekomenduje się uwzględnienie tej tematyki w formie modułu fakultatywnego lub elementu w ramach szerszych zajęć dotyczących trendów rynku pracy, aby stopniowo podnosić świadomość uczestników w tym obszarze.



Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi przedstawiona jest w tabeli 14.

Tabela 14. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi (np. osoby długotrwale bezrobotne, NEET, 50+)

Specjalistyczne metody pracy z grupami defaworyzowanymi (np. osoby długotrwale bezrobotne, NEET, 50+)	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	257	27.8%
Potrzebne	353	38.2%
Średnio potrzebne	164	17.7%
Niepotrzebne	43	4.6%
Zupełnie niepotrzebne	22	2.4%
Nie mam zdania	86	9.3%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi, takimi jak osoby długotrwale bezrobotne, młodzież NEET czy osoby powyżej 50. roku życia. Najwięcej respondentów, 353 osoby, co stanowi 38,2% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 257 osób, czyli 27,8%. Średnio potrzebne oceniło 164 respondentów, co odpowiada 17,7%. Dla 43 osób, stanowiących 4,6%, szkolenia te są niepotrzebne, a 22 badanych (2,4%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 86 respondentów, co stanowi 9,3% wszystkich odpowiedzi.)

Umiejętności w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi dają pracownikowi ogromną satysfakcję z realnej pomocy: Skuteczna aktywizacja osoby, która od dawna była poza rynkiem pracy, daje poczucie misji i jest źródłem największej satysfakcji zawodowej. Tworzy się wysoko ceniona specjalizacja: To unikalna i bardzo wartościowa umiejętność, która wyróżnia pracownika jako eksperta w trudnym, ale ważnym społecznie obszarze.

Wśród badanych 66% respondentów oceniło szkolenia specjalistycznych z metod pracy z grupami defaworyzowanymi (np. osoby długotrwale bezrobotne, NEET, 50+) jako „bardzo potrzebne” (27,8%) lub „potrzebne” (38,2%), co wskazuje na silne zapotrzebowanie na rozwój kompetencji specjalistycznych w pracy z grupami defaworyzowanymi. Dodatkowo 17,7% badanych określiło przydatność tych szkoleń jako „średnią”, co sugeruje, że temat jest istotny, choć jego znaczenie może być różnie postrzegane w zależności od stanowiska i zakresu obowiązków respondentów. Stosunkowo niewielki odsetek badanych uznał szkolenia za „niepotrzebne” (4,6%) lub „zupełnie niepotrzebne” (2,4%), natomiast 9,3% zadeklarowało brak zdania.

Wyniki te wskazują, że praca z grupami defaworyzowanymi stanowi jeden z kluczowych obszarów specjalizacji w publicznych służbach zatrudnienia i pokrewnych instytucjach. W kontekście programu studiów podyplomowych



rekomenduje się włączenie modułu poświęconego metodom pracy z grupami wymagającymi szczególnego wsparcia, uwzględniającego nowoczesne narzędzia aktywizacji i podejścia inkluzywne.

3.2.3 Część 3 - Wyższa efektywność, lepsza organizacja pracy i bezpieczeństwo cyfrowe

Rozwijanie kompetencji związanych z organizacją pracy, zarządzaniem projektami i bezpieczeństwem cyfrowym jest nieodzowne w kontekście zwiększającej się złożoności środowiska instytucjonalnego oraz intensyfikacji wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w sektorze publicznym. Dla pracowników PSZ, którzy pełnią szereg różnych funkcji, takich jak funkcje koordynacyjne, realizują zadania w ramach projektów zewnętrznych lub obsługują systemy informatyczne, efektywność operacyjna staje się równie istotna jak kompetencje interpersonalne. Niniejsza część dokumentu ma na celu zidentyfikowanie stopnia zapotrzebowania na rozwój umiejętności umożliwiających sprawne funkcjonowanie w środowisku cyfrowym oraz podniesienie jakości organizacji własnej pracy, co może prowadzić do redukcji obciążenia i poprawy jakości świadczonych usług. Ocenie przydatności szkoleń z zakresu efektywności, lepszej organizacji pracy i bezpieczeństwa cyfrowego służyła kolejna część badania ankietowego.

Badane umiejętności pozwalają pracownikom lepiej zarządzać sobą w czasie i dostępnymi narzędziami, co przekłada się na spokój i wydajność.

Tabela 15 przedstawia wyniki oceny stopnia przydatności szkoleń w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej.

Tabela 15. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej

Zarządzanie czasem i organizacja pracy własnej	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	183	19.8%
Potrzebne	296	32.0%
Średnio potrzebne	257	27.8%
Niepotrzebne	120	13.0%
Zupełnie niepotrzebne	40	4.3%
Nie mam zdania	29	3.1%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu zarządzania czasem i organizacji pracy własnej. Najwięcej respondentów, 296 osób, co stanowi 32,0% badanych, uznało je za potrzebne. Średnio potrzebne wskazało 257 osób, czyli 27,8%, a bardzo potrzebne – 183 badanych, co odpowiada 19,8%. Dla 120 osób, stanowiących 13,0%, szkolenia te są niepotrzebne, a 40 respondentów (4,3%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 29 osób, co stanowi 3,1% wszystkich odpowiedzi.)

Dzięki rozwojowi w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej pracownik buduje poczucie kontroli nad zadaniami: Zamiast poczucia przytłoczenia



i chaosu, pracownik ma jasny plan działania, potrafi priorytetyzować zadania i kończy dzień z poczuciem dobrze wykonanej pracy. Działania te przekładają się na mniej pracy po godzinach: Dobra organizacja pozwala zmieścić się z obowiązkami w wyznaczonym czasie pracy.

Szkolenia w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej zostały ocenione przez respondentów jako istotne, choć o umiarkowanym priorytecie w porównaniu z innymi obszarami. Ponad połowa badanych (51,8%) uznała je za „bardzo potrzebne” (19,8%) lub „potrzebne” (32,0%), co podkreśla znaczenie umiejętności planowania i efektywnego gospodarowania czasem w środowisku zawodowym. Jednocześnie stosunkowo wysoki odsetek (27,8%) ocenił te szkolenia jako „średnio potrzebne”, co może świadczyć o tym, że część pracowników posiada już odpowiednie kompetencje w tym zakresie lub traktuje je jako mniej pilne w kontekście innych priorytetów szkoleniowych. Niewielki odsetek badanych uznał je za „niepotrzebne” (13,0%) lub „zupełnie niepotrzebne” (4,3%), a 3,1% nie miało zdania.

Wyniki te sugerują, że szkolenia z zakresu zarządzania czasem i organizacji pracy własnej powinny być traktowane jako moduł wspierający, który może stanowić uzupełnienie kluczowych kompetencji zawodowych, szczególnie w kontekście zwiększającej się liczby zadań i konieczności pracy pod presją czasu.

Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie realizacji i zarządzania programami i projektami zamieszczona jest w tabeli 16.

Tabela 16. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie realizacji i zarządzania programami i projektami (w tym EFS, KFS)

Realizacja i zarządzanie programami i projektami (w tym EFS, KFS)	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	238	25.7%
Potrzebne	332	35.9%
Średnio potrzebne	178	19.2%
Niepotrzebne	57	6.2%
Zupełnie niepotrzebne	27	2.9%
Nie mam zdania	93	10.1%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu realizacji i zarządzania programami oraz projektami, w tym projektami finansowanymi z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) i Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS). Najwięcej respondentów, 332 osoby, co stanowi 35,9% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 238 osób, czyli 25,7%. Średnio potrzebne oceniło 178 respondentów, co odpowiada 19,2%. Dla 57 osób, stanowiących 6,2%, szkolenia te są niepotrzebne, a 27 badanych (2,9%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 93 respondentów, co stanowi 10,1% wszystkich odpowiedzi.)



Realizacja i zarządzanie programami i projektami to rozwój kariery i nowe możliwości: Zdobywanie kompetencji projektowych otwiera pracownikowi drogę do awansu i objęcia bardziej samodzielnych, odpowiedzialnych stanowisk (np. koordynatora projektu). To również rozwój uniwersalnych umiejętności: Zarządzanie projektami, budżetem czy harmonogramem to umiejętności cenione w każdej branży.

Szkolenia w zakresie realizacji i zarządzania programami oraz projektami (w tym EFS, KFS) zostały ocenione przez respondentów jako istotne dla rozwoju kompetencji zawodowych. Wśród badanych 61,6% uznało je za „bardzo potrzebne” (25,7%) lub „potrzebne” (35,9%), co wskazuje na wysoką świadomość znaczenia umiejętności projektowych i znajomości mechanizmów finansowania zewnętrznego, zwłaszcza w kontekście działań instytucji rynku pracy. 19,2% respondentów określiło te szkolenia jako „średnio potrzebne”, co może sugerować zróżnicowanie potrzeb w zależności od zajmowanego stanowiska lub zakresu obowiązków. Niewielki odsetek badanych uznał szkolenia za „niepotrzebne” (6,2%) lub „zupełnie niepotrzebne” (2,9%), a 10,1% uczestników badania nie miało zdania.

Uzyskane wyniki wskazują, że kompetencje związane z zarządzaniem projektami i programami finansowanymi m.in. ze środków EFS i KFS są ważnym, ale specjalistycznym obszarem wiedzy. W programie studiów podyplomowych rekomenduje się uwzględnienie tego tematu przede wszystkim w ramach ścieżki menedżerskiej lub specjalistycznej, skierowanej do osób odpowiedzialnych za rozwój instytucji i pozyskiwanie środków zewnętrznych.

Tabela 17 zawiera ocenę stopnia przydatności szkoleń w zakresie kompetencji cyfrowych.

Tabela 17. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie kompetencji cyfrowych (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe)

Kompetencje cyfrowe (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe)	Liczebności	% całości
Bardzo potrzebne	333	36.0%
Potrzebne	350	37.8%
Średnio potrzebne	135	14.6%
Niepotrzebne	41	4.4%
Zupełnie niepotrzebne	13	1.4%
Nie mam zdania	53	5.7%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu kompetencji cyfrowych, obejmujących zaawansowaną obsługę narzędzi, e-usługi oraz bezpieczeństwo cyfrowe. Najwięcej respondentów, 350 osób, co stanowi 37,8% badanych, uznało je za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 333 respondentów, czyli 36,0%. Średnio potrzebne oceniło 135 badanych, co odpowiada 14,6%. Dla 41 osób, stanowiących 4,4%, szkolenia te są niepotrzebne, a 13 osób (1,4%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania w tej kwestii zadeklarowało 53 respondentów, co stanowi 5,7% wszystkich odpowiedzi.)



Oszczędność czasu: Biegłość w obsłudze pakietu biurowego, narzędzi do pracy zdalnej czy e-usług drastycznie przyspiesza wykonywanie codziennych zadań. Poczucie bezpieczeństwa w sieci: Znajomość zasad cyberbezpieczeństwa chroni pracownika i dane urzędu przed atakami, phishingiem czy wyludzeniami.

Szkolenia w zakresie kompetencji cyfrowych (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe) zostały ocenione jako wysoce istotne dla rozwoju zawodowego pracowników. Wśród badanych 738% respondentów wskazało je jako „bardzo potrzebne” (36,0%) lub „potrzebne” (37,8%), co potwierdza rosnące znaczenie umiejętności cyfrowych w pracy instytucji publicznych oraz w kontekście wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych. 14,6% badanych uznało szkolenia za „średnio potrzebne”, natomiast niewielki odsetek respondentów wskazał, że są one „niepotrzebne” (4,4%) lub „zupełnie niepotrzebne” (1,4%). 5,7% uczestników badania nie miało zdania w tej kwestii.

Wyniki te wyraźnie wskazują, że rozwój kompetencji cyfrowych, obejmujących zarówno zaawansowaną obsługę narzędzi informatycznych, jak i kwestie związane z bezpieczeństwem cyfrowym oraz e-usługami, jest niezbędnym elementem przygotowania pracowników do wyzwań współczesnego rynku pracy. W programie studiów podyplomowych rekomenduje się uwzględnienie dedykowanego modułu, obejmującego praktyczne szkolenia z obsługi narzędzi cyfrowych, systemów branżowych oraz zasad bezpiecznego korzystania z technologii.

Wykres 5. Ocena potrzeby szkoleń według tematów potencjalnych treści (% wskazań)





(Opis alternatywny: Wykres słupkowy poziomy przedstawia odsetek respondentów, którzy ocenili poszczególne obszary szkoleniowe jako potrzebne. Najwyższy wynik uzyskała znajomość aktualnych przepisów, takich jak prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia czy RODO – 55,5%. Niewiele mniej, bo 54,5%, wskazało radzenie sobie ze stresem i przeciwdziałanie wypaleni zawodowemu. Praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów i negocjacje uzyskały 45,4%. Obsługa specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych została oceniona jako bardzo potrzebna przez 37,8% badanych, a kompetencje cyfrowe, obejmujące zaawansowaną obsługę narzędzi, e-usługi i bezpieczeństwo cyfrowe – przez 36,0%.)

Analiza wyników oceny stopnia przydatności szkoleń pozwala na wyróżnienie pięciu kluczowych obszarów, które zostały najczęściej wskazane przez respondentów jako „bardzo potrzebne” w kontekście rozwoju kompetencji pracowników PSZ. Każdy z tych obszarów uzyskał poparcie przekraczające 30% odpowiedzi, co podkreśla ich priorytetowy charakter w zakresie potrzeb szkoleniowych.

- radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleni zawodowemu – 505 osób (54,5%),
- praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje - 420 osób (45,4%),
- znajomość aktualnych przepisów (prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia, RODO itp.) - 511 osób (55,5%),
- obsługa specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych - 350 osób (37,8%),
- kompetencje cyfrowe (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe) - 333 osoby (36%).

Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia (Powiatowych i Wojewódzkich Urzędów Pracy) działają w niezwykle wymagającym i dynamicznym środowisku. Są na pierwszej linii kontaktu z osobami w trudnych sytuacjach życiowych, a jednocześnie muszą sprawnie poruszać się w skomplikowanym systemie prawnym i administracyjnym. Wskazane przez nich obszary potrzeb rozwojowych są bezpośrednią odpowiedzią na codzienne wyzwania zawodowe. Biorąc pod uwagę powyższą analizę, która pokazuje, jak bardzo powiązane są ze sobą te potrzeby, rekomenduje się skoncentrowanie działań rozwojowych na trzech strategicznych, wzajemnie uzupełniających się filarach. Rozwój w tych obszarach pozwoli nie tylko na zdobycie konkretnych umiejętności, ale przede wszystkim na zmianę podejścia i zwiększenie ogólnej skuteczności i odporności pracowników PSZ.

Ostatnim elementem badania ankietowego była kafeeteria pytań, zawierająca listę obszarów tematycznych potencjalnych szkoleń i kursów, a także powiązanych umiejętności. Respondenci proszeni byli o wskazanie tych zagadnień, które – w ich ocenie – powinny stanowić istotny element rozwoju kompetencyjnego w ramach studiów podyplomowych. Tabela 18 prezentuje tematy najczęściej wybierane przez uczestników badania, odzwierciedlające obszary postrzegane jako kluczowe dla doskonalenia zawodowego pracowników PSZ. Wykres 6 zawiera obszary tematyczne o największej liczbie wskazań.

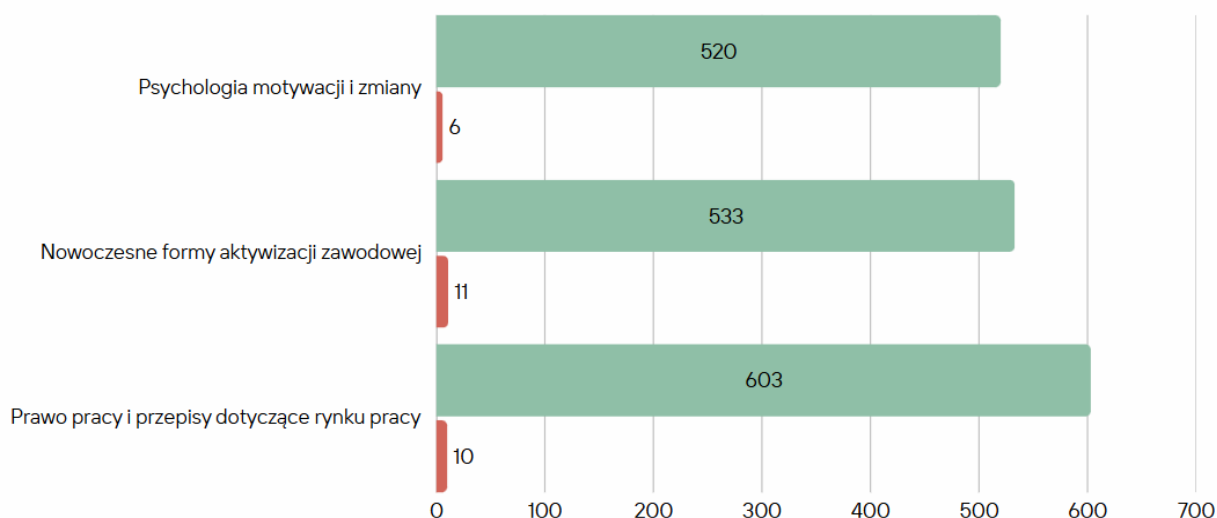


Tabela 18. Ocena przydatności szkoleń w zakresie tematów rekomendowanych do programu studiów podyplomowych

Tematy	Liczebności	% całości
Aktywizacja długotrwale bezrobotnych	297	6.9%
Analiza lokalnego rynku pracy	281	6.6%
Coaching / mentoring	329	7.7%
Narzędzia cyfrowe w pracy PSZ	411	9.6%
Nowoczesne formy aktywizacji zawodowej	533	12.4%
Obsługa klienta PSZ	229	5.3%
Planowanie kariery i rozwój kompetencji zawodowych	331	7.7%
Praca z grupami marginalizowanymi	273	6.4%
Praca z klientem trudnym	444	10.4%
Prawo pracy i przepisy dotyczące rynku pracy	603	14.1%
Psychologia motywacji i zmiany	520	12.1%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń w zakresie tematów rekomendowanych do programu studiów podyplomowych. Najwyżej ocenione zostały szkolenia z prawa pracy i przepisów dotyczących rynku pracy, które wskazało 603 respondentów, co stanowi 14,1% wszystkich odpowiedzi. Kolejne miejsca zajmują nowoczesne formy aktywizacji zawodowej z wynikiem 533 osób (12,4%) oraz psychologia motywacji i zmiany, wskazana przez 520 badanych (12,1%). Praca z klientem trudnym została uznana za przydatną przez 444 osoby (10,4%), a narzędzia cyfrowe w pracy Publicznych Służb Zatrudnienia – przez 411 osób (9,6%). Coaching lub mentoring wybrało 329 respondentów (7,7%), tyle samo co planowanie kariery i rozwój kompetencji zawodowych (331 osób, również 7,7%). Aktywizację długotrwale bezrobotnych wskazało 297 badanych (6,9%), analizę lokalnego rynku pracy – 281 osób (6,6%), a pracę z grupami marginalizowanymi – 273 osoby (6,4%). Najniższy wynik uzyskała obsługa klienta PSZ, którą wskazało 229 respondentów, co stanowi 5,3% wszystkich odpowiedzi.)

Wykres 6. Wyodrębnione najczęściej wskazywane rekomendacje tematów do programu studiów podyplomowych





(Opis alternatywny: Wykres słupkowy poziomy przedstawia trzy tematy szkoleń rekomendowanych do programu studiów podyplomowych, które uzyskały najwyższą liczbę wskazań respondentów. Prawo pracy i przepisy dotyczące rynku pracy wskazało 603 badanych, co stanowi najwyższy wynik. Na drugim miejscu znalazły się nowoczesne formy aktywizacji zawodowej z liczbą 533 wskazań. Psychologia motywacji i zmiany zajmuje trzecie miejsce, uzyskując 520 wskazań.)

W oparciu o dane zebrane w ramach badania ankietowego możliwe stało się wyodrębnienie obszarów tematycznych, które pracownicy PSZ najczęściej wskazywali jako priorytetowe w kontekście dalszego rozwoju kompetencyjnego. Analiza tych wskazań pozwala nie tylko na zidentyfikowanie kierunków, w których warto projektować działania edukacyjne, ale także na sformułowanie strategicznych rekomendacji odpowiadających rzeczywistym potrzebom kadry. Poniżej sformułowano wstępne rekomendacje, które stanowią zapowiedź zestawienia treści o szczególnym znaczeniu dla przyszłych programów kształcenia, w tym propozycji ukierunkowanych na integrację wiedzy eksperckiej, nowoczesnych narzędzi aktywizacyjnych oraz elementów wspierających proces zmiany i psychologiczne przygotowanie do pracy z klientami o zróżnicowanych potrzebach:

Rekomendacja 1: Prawo pracy i przepisy dotyczące rynku pracy – od wiedzy do ekspertyzy

Należy pójść o krok dalej niż tylko aktualizacja wiedzy. Celem powinno być budowanie pogłębionej ekspertyzy w zakresie interpretacji i praktycznego stosowania przepisów.

- Zakres: Warsztaty z prawnikami i praktykami, analizy case studies (studia przypadków), szkolenia z tworzenia pism i decyzji administracyjnych, a także z powiązań między ustawą o promocji zatrudnienia a Kodeksem Pracy czy systemem ubezpieczeń społecznych.
- Korzyści: Pracownik-ekspert czuje się pewniej w kontakcie z klientem, co redukuje stres (obszar 1). Precyzyjne i oparte na solidnych podstawach decyzje minimalizują liczbę sytuacji konfliktowych (obszar 2). To fundament profesjonalizmu.

Rekomendacja 2: Nowoczesne formy aktywizacji zawodowej – od pośrednika do coacha kariery

Tradycyjne pośrednictwo pracy to za mało. Pracownik PSZ musi stać się proaktywnym doradcą i coachem, który zna i potrafi zastosować nowoczesne narzędzia wspierające rozwój zawodowy klienta.

- Zakres: Szkolenia z metod job craftingu (modelowania pracy), budowania marki osobistej w mediach społecznościowych (np. LinkedIn), technik docierania do "ukrytego rynku pracy", a także wiedza o nowych trendach (gospodarka cyfrowa, gig economy, zielone miejsca pracy).
- Korzyści: Posiadanie realnych, nowoczesnych narzędzi do zaoferowania klientom zwiększa satysfakcję z pracy i przeciwdziała wypaleniu (obszar 1).



Skuteczniejsza pomoc prowadzi do szybszego znalezienia pracy przez klienta, co zmniejsza jego frustrację i potencjalne konflikty (obszar 2).

Rekomendacja 3: Psychologia motywacji i zmiany – od urzędnika do partnera w procesie zmiany

Jest to kluczowy obszar, który integruje wszystkie pozostałe. Zrozumienie mechanizmów psychologicznych rządzących zachowaniem człowieka w kryzysie jest fundamentem skutecznej pomocy.

- Zakres: Warsztaty z psychologami biznesu i terapeutami. Tematyka: modele zmiany (np. model Prochaski i DiClemente), techniki wywiadu motywującego, budowanie wewnętrznej motywacji u klienta, asertywność i stawianie granic w kontakcie z osobą w kryzysie.
- Korzyści: To bezpośrednia odpowiedź na potrzebę radzenia sobie ze stresem i trudnym klientem (obszary 1 i 2). Pracownik, który rozumie, dlaczego klient jest bierny lub agresywny, potrafi lepiej dobrać strategię komunikacji, unika eskalacji i nie bierze trudnych zachowań personalnie. Zmienia swoją rolę z osoby "obsługującej" na osobę, która realnie "wspiera w procesie zmiany", co nadaje pracy głębszy sens i chroni przed wypaleniem.

3.3 Wyniki ankiet klientów PSZ

W ramach prowadzonego badania zgromadzono również wyniki ankiet wypełnianych przez klientów Publicznych Służb Zatrudnienia. Ankiety wypełniane były w wersji online jak również w formie papierowej. Celem takiego działania było porównanie i weryfikacja czy i w jakim obszarze mogą istnieć różnice co do oceny potrzeby szkoleń pracowników PSZ. Rozpoznanie potrzeb klientów urzędów pracy w zakresie usług wspierających rozwój zawodowy oraz edukację ustawiczną stanowi kluczowy komponent projektowania efektywnych narzędzi aktywizacyjnych. W świetle zmieniających się uwarunkowań rynkowych i rosnących oczekiwań wobec systemów publicznych, szczególnego znaczenia nabiera diagnoza doświadczeń, preferencji oraz barier zgłaszanych przez osoby poszukujące zatrudnienia, zmieniające ścieżkę kariery lub powracające na rynek pracy. Przedstawione poniżej wyniki stanowią rezultat analizy materiału empirycznego zgromadzonego wśród klientów instytucji rynku pracy, pozwalając na sformułowanie wniosków istotnych z punktu widzenia programowania usług doradczych i edukacyjnych. Do końcowej analizy wykorzystano 812 ankiet klientów indywidualnych oraz 220 ankiet klientów instytucjonalnych.

Wśród osób uczestniczących w badaniu widoczna jest znaczna różnorodność pod względem wieku oraz doświadczenia zawodowego, co odzwierciedla zróżnicowaną strukturę demograficzną klientów korzystających z usług PSZ. Analiza wykazała, że największy odsetek respondentów stanowiły osoby w wieku od 30 do 44 lat, co sugeruje, iż wsparcie instytucji rynku pracy bywa szczególnie istotne dla osób znajdujących się w aktywnej fazie życia zawodowego, lecz często



poszukujących zmiany zatrudnienia, przekwalifikowania lub powrotu na rynek pracy po przerwie.

Tabela 19. Charakterystyka wieku badanych klientów Publicznych Służb Zatrudnienia

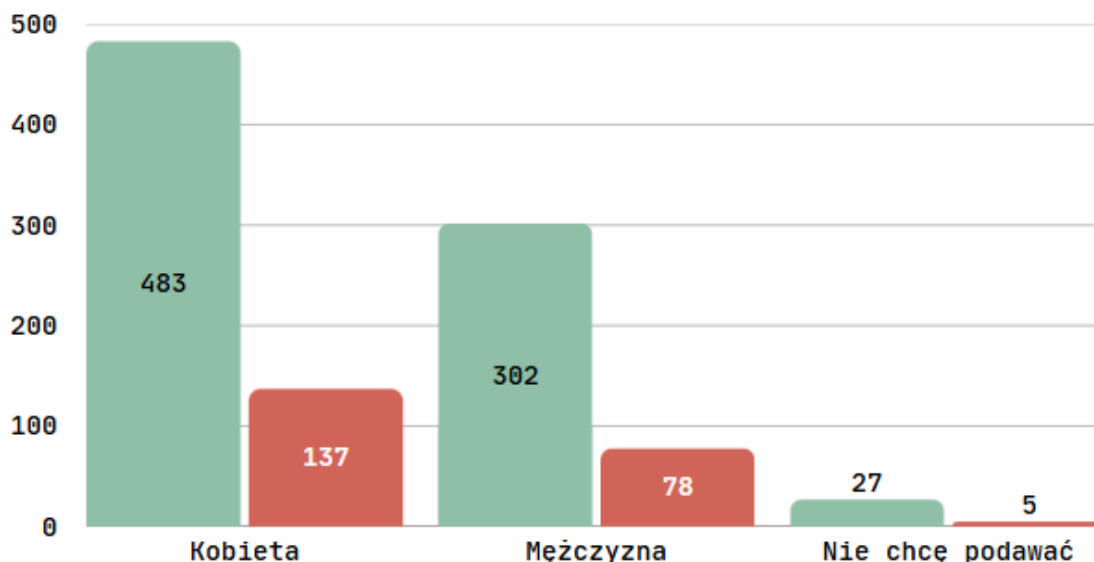
Wyszczególnienie	Klient	N	Braki danych	Średnia	Mediana	SD
Wiek	Indywidualny	806	6	38.6	38.0	11.65
	Instytucjonalny	215	5	43.8	44	9.54

(Opis alternatywny: Tabela 19 przedstawia charakterystykę wieku klientów Publicznych Służb Zatrudnienia: w grupie klientów indywidualnych (N=806, braki danych=6) średnia wieku wynosi 38,6 lat, mediana 38 lat, odchylenie standardowe 11,65, najmłodszy respondent ma 18 lat, a najstarszy 65 lat; w grupie klientów instytucjonalnych (N=215, braki danych=5) średnia wieku to 43,8 lat, mediana 44 lata, odchylenie standardowe 9,54, wiek minimalny 21 lat, a maksymalny 78 lat.)

Tabela 19 zawiera statystyki opisowe wieku respondentów, z uwzględnieniem podziału na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych (N = 806, braki danych = 6) średnia wieku wynosi 38,6 roku, przy medianie 38,0 i odchyleniu standardowym 11,65. Najmłodszy respondent miał 18 lat, a najstarszy 65 lat. W grupie klientów instytucjonalnych (N = 215, braki danych = 5) średnia wieku była wyższa i wynosiła 43,8 roku, mediana 44,0, a odchylenie standardowe 9,54. Zakres wieku w tej grupie wynosił od 21 do 78 lat. Dane te wskazują na wyraźne różnice demograficzne pomiędzy grupami. Taka struktura wieku badanych wskazuje na tezę, że skuteczne programy wsparcia powinny być silnie zróżnicowane, dostosowane do etapu życia zawodowego i sytuacji społecznej odbiorcy. Wymaga to projektowania zindywidualizowanych ścieżek doradczych oraz ofert edukacyjnych, które odpowiadają zarówno na potrzeby osób wchodzących na rynek pracy, jak i tych, które na nowo poszukują swojego miejsca w zmieniającej się rzeczywistości zawodowej.



Wykres 7. Liczba badanych klientów indywidualnych i instytucjonalnych Publicznych Służb Zatrudnienia według płci



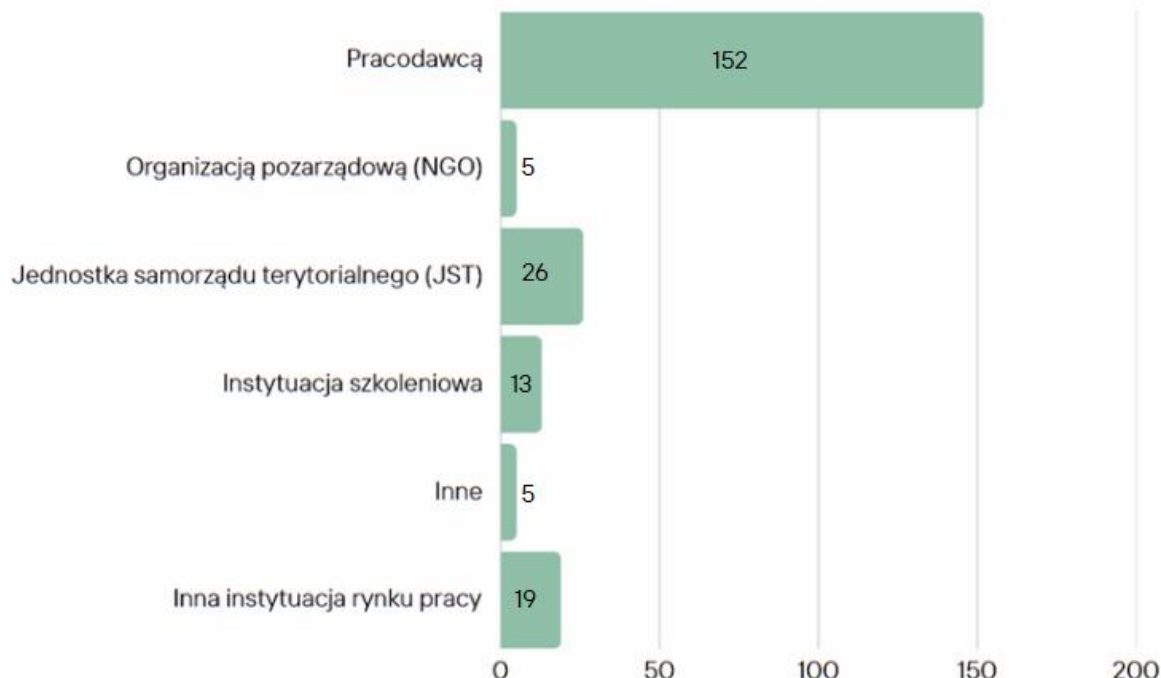
(Opis alternatywny: Wykres słupkowy przedstawia strukturę badanych klientów Publicznych Służb Zatrudnienia według płci i rodzaju klienta. W grupie kobiet znalazło się 483 klientów indywidualnych oraz 137 klientów instytucjonalnych. Wśród mężczyzn było 302 klientów indywidualnych i 78 instytucjonalnych. Deklaracji „nie chcę podawać” udzieliło 27 klientów indywidualnych i 5 instytucjonalnych. Najliczniejszą kategorię stanowią kobiety będące klientami indywidualnymi, a najmniej liczną – osoby, które nie chciały podać płci i jednocześnie są klientami instytucjonalnymi.)

Wykres 6 przedstawia rozkład płci respondentów w dwóch analizowanych grupach: klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W obu grupach dominują kobiety, stanowiące 483 osoby wśród klientów indywidualnych i 137 wśród instytucjonalnych. Mężczyźni stanowili odpowiednio 302 i 78 osób. Niewielka liczba respondentów zadeklarowała brak chęci ujawnienia płci – 27 w grupie indywidualnej oraz 5 w grupie instytucjonalnej. Dane te sugerują przewagę kobiet w obu populacjach badanych, co może mieć znaczenie w kontekście projektowania i dostosowywania usług do potrzeb dominującej grupy odbiorców. Szczególnie istotne może być zwrócenie uwagi, na wpisujące się w szersze tendencje obserwowane w badaniach nad aktywizacją zawodową kobiet, zjawisko przewagi kobiet wśród klientów indywidualnych instytucji rynku pracy. Kobiety przejawiają większe zaangażowanie w korzystanie z form wsparcia instytucjonalnego, zwłaszcza w sytuacjach przejściowych na rynku pracy (np. po przerwie związanej z opieką nad dzieckiem). Podobnie istotne może być zwrócenie uwagi na potencjalne bariery mężczyzn w korzystaniu z form wsparcia instytucjonalnego.

Respondenci reprezentujący klientów instytucjonalnych stanowili grupę silnie zróżnicowaną pod względem kategorii zawodowej, co odzwierciedla wielość ról i funkcji pełnionych w strukturach podmiotów współpracujących z Publicznymi Służbami Zatrudnienia. Zasadniczą część tej grupy stanowili przedstawiciele pracodawców, inne grupy respondentów były zdecydowanie słabiej reprezentowane.



Wykres 8. Liczba badanych klientów instytucjonalnych Publicznych Służb Zatrudnienia według kategorii zawodowej



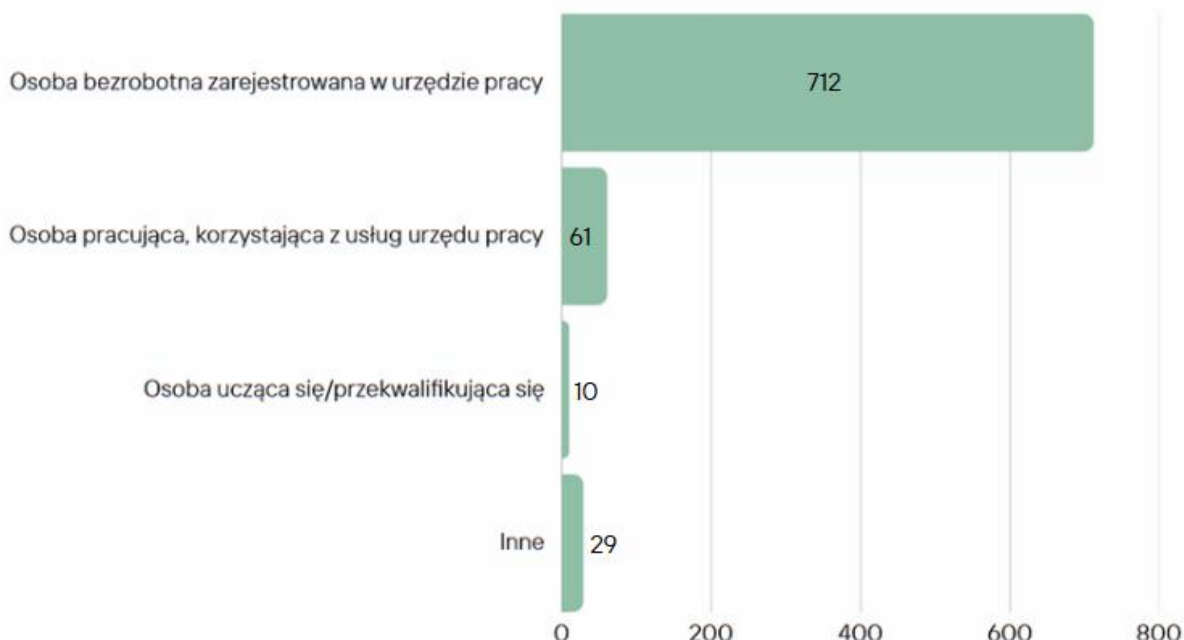
(Opis alternatywny: Wykres słupkowy poziomy przedstawia strukturę klientów instytucjonalnych Publicznych Służb Zatrudnienia według typu instytucji. Największą grupę stanowią pracodawcy – 152 podmioty. Jednostki samorządu terytorialnego reprezentowane są przez 26 podmiotów, a inne instytucje rynku pracy przez 19. Instytucje szkoleniowych było 13. Organizacje pozarządowe oraz kategoria „inne” liczą po 5 podmiotów każda. Zdecydowanie największy udział w strukturze mają pracodawcy, natomiast organizacje pozarządowe i inne instytucje stanowią najmniej liczne grupy.)

Wykres 8 przedstawia deklarowaną przynależność respondentów do określonych instytucji. Zdecydowaną większość stanowili pracodawcy ($N = 152$). Kolejne najliczniejsze grupy to przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego (JST) ($N = 26$) oraz innych instytucji rynku pracy ($N = 19$). Pozostałe kategorie, takie jak instytucje szkoleniowe, organizacje pozarządowe (NGO) oraz kategoria „inne”, były reprezentowane znacznie rzadziej (od 5 do 13 osób).

Grupa badanych klientów indywidualnych Publicznych Służb Zatrudnienia charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem pod względem doświadczeń związanych z rynkiem pracy. Zróżnicowanie to stanowi istotny kontekst interpretacyjny dla oceny potrzeb, motywacji i oczekiwań wobec usług oferowanych przez PSZ. W zdecydowanej większości były to osoby nieaktywne zawodowo lub bezrobotne. Ponadto, wśród badanych znalazły się zarówno osoby posiadające doświadczenie zawodowe, jak i absolwenci szkół lub studiów, dopiero poszukujący pierwszego zatrudnienia. Taka struktura wskazuje na potrzebę różnicowania oferty PSZ w zależności od etapu kariery i sytuacji życiowej klientów – od usług wspierających wejście na rynek pracy, przez doradztwo kariery, aż po ofertę przekwalifikowania lub wsparcia psychologicznego.



Wykres 9. Liczba badanych klientów indywidualnych Publicznych Służb Zatrudnienia w podziale na status zawodowy



(Opis alternatywny: Wykres słupkowy poziomy przedstawia strukturę badanych klientów indywidualnych Publicznych Służb Zatrudnienia według statusu na rynku pracy. Największą grupę stanowią osoby bezrobotne zarejestrowane w urzędzie pracy – 712 respondentów. Osoby pracujące, korzystające z usług urzędu pracy, liczą 61 osób. Uczących się lub przekwalifikowujących jest 10, a w kategorii „inne” znalazło się 29 osób. Zdecydowaną większość stanowią osoby bezrobotne, podczas gdy pozostałe kategorie obejmują znacznie mniejszą liczbę badanych.)

Wykres 9 prezentuje rozkład statusu zawodowego ankietowanych klientów. Najliczniejszą kategorią byli bezrobotni zarejestrowani w urzędzie pracy ($N = 712$), co potwierdza, że główną grupą odbiorców usług publicznych służb zatrudnienia są osoby pozostające bez pracy. Osoby pracujące korzystające z usług urzędu pracy stanowiły znacznie mniejszą grupę ($N = 61$), natomiast osoby uczące się lub przekwalifikowujące się oraz wskazujące status jako „inne” reprezentowały odpowiednio 10 i 29 osób. Dane te wskazują na dominację klientów biernych zawodowo wśród badanych, co jest zgodne z typowym profilem klientów instytucji rynku pracy.

W celu zbadania istnienia możliwych różnic w postrzeganiu zapotrzebowania w obszarze rozwoju kompetencji pracowników PSZ ankiety wypełniane przez klientów zawierały zestaw tych samych kategorii, które podlegały samoocenie przez pracowników PSZ. W tym jednak przypadku klienci proszeni byli o wyrażenie swojej opinii o potrzebę i przydatność rozwoju umiejętności pracowników PSZ w tych kategoriach. Wyniki w poniższych tabelach obrazują rozkład i częstości odpowiedzi



na konkretne kategorie w podziale na grupę klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. W tabelach zaznaczono kategorie o podwyższonym stopniu wskazań.

Tabela 20. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie komunikacji interpersonalnej (z klientem, w zespole, z pracodawcą) z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	181	17.5%	61	5.9%	242	23.4%
Potrzebne	273	26.5%	78	7.6%	351	34.1%
Średnio potrzebne	111	10.8%	29	2.8%	140	13.6%
Nie mam zdania	80	7.8%	9	0.9%	89	8.7%
Niepotrzebne	92	8.9%	24	2.3%	116	11.2%
Zupełnie niepotrzebne	75	7.3%	19	1.8%	94	9.1%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie komunikacji interpersonalnej, obejmującej relacje z klientem, w zespole oraz z pracodawcą, z perspektywy klientów. Najwięcej respondentów, 351 osób (34,1%), uznało te szkolenia za potrzebne. Bardzo potrzebne wskazało 242 badanych, co stanowi 23,4%. Średnio potrzebne oceniło 140 osób, czyli 13,6%. Dla 116 respondentów, stanowiących 11,2%, szkolenia te są niepotrzebne, a 94 osób (9,1%) uznało je za zupełnie niepotrzebne. 89 osób (8,7%), zadeklarowało brak zdania w tej kwestii.)

Szkolenia w zakresie komunikacji interpersonalnej (z klientem, w zespole, z pracodawcą), oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za istotne, choć wyniki wskazują na większe zróżnicowanie opinii w porównaniu do ocen pracowników. Ponad połowa klientów (57,5%) oceniła te szkolenia jako „bardzo potrzebne” (23,4%) lub „potrzebne” (34,1%), co podkreśla oczekiwania wobec poprawy jakości kontaktów interpersonalnych w instytucjach PSZ. Jednocześnie 13,6% klientów wskazało odpowiedź „średnio potrzebne”, a aż 20,3% (łącznie suma „niepotrzebne”, „zupełnie niepotrzebne” i „nie mam zdania”) wyraziło brak potrzeby takich szkoleń lub neutralne stanowisko. Wyniki sugerują, że choć klienci doceniają znaczenie komunikacji interpersonalnej w relacji z pracownikami PSZ, istnieje również istotna grupa, która nie postrzega tego obszaru jako priorytetowego. Może to wynikać z różnych doświadczeń klientów – osoby zadowolone z obsługi mogą nie dostrzegać potrzeby zmian, natomiast osoby krytyczne podkreślają konieczność podniesienia standardów komunikacji. W kontekście programu studiów podyplomowych rekomenduje się, aby moduły dotyczące komunikacji interpersonalnej uwzględniały zarówno perspektywę pracowników, jak i klientów, kładąc nacisk na empatię, indywidualne podejście do klienta oraz budowanie relacji opartych na zaufaniu.



Tabela 21. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie dla pracownika PSZ radzenia sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	231	22.4%	85	8.2%	316	30.6%
Potrzebne	276	26.7%	74	7.2%	350	33.9%
Średnio potrzebne	90	8.7%	30	2.9%	120	11.6%
Nie mam zdania	79	7.7%	6	0.6%	85	8.3%
Niepotrzebne	82	7.9%	17	1.6%	99	9.5%
Zupełnie niepotrzebne	54	5.2%	8	0.8%	62	6.0%

(Opis alternatywny: Tabela 21 przedstawia ocenę przydatności szkoleń z zakresu radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu dla pracowników PSZ z perspektywy klientów. Najczęściej wskazywano, że szkolenia są bardzo potrzebne (336 osób, 32,5%) lub potrzebne (335 osób, 32,5%). Średnio potrzebne uznało je 141 klientów (13,7%), brak zdania zadeklarowało 82 klientów (8,0%). Za niepotrzebne uznało je 86 osób (8,3%), a zupełnie niepotrzebne – 52 osoby (5,0%).)

Szkolenia w zakresie radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za istotne i potrzebne w pracy pracowników tych instytucji. Ponad 64,5% klientów wskazało te szkolenia jako „bardzo potrzebne” (30,6%) lub „potrzebne” (33,9%), co podkreśla oczekiwania wobec budowania odporności psychicznej pracowników oraz poprawy jakości ich funkcjonowania w kontakcie z klientami. 11,6% respondentów uznało szkolenia za „średnio potrzebne”, a 23,8% (łącznie suma „niepotrzebne”, „zupełnie niepotrzebne” oraz „nie mam zdania”) nie dostrzega wyraźnej potrzeby takich działań.

Wyniki wskazują, że z perspektywy klientów kompetencje związane z zarządzaniem stresem i przeciwdziałaniem wypaleniu są istotnym elementem wpływającym na jakość obsługi. Utrzymanie wysokiego poziomu dobrostanu pracowników może przekładać się na bardziej empatyczne podejście do klientów oraz większą skuteczność świadczonych usług.

W kontekście programu studiów podyplomowych rekomenduje się, aby moduły poświęcone odporności psychicznej i profilaktyce wypalenia uwzględniały także aspekt jakości relacji urząd–klient, łącząc rozwój indywidualnych kompetencji pracowników z poprawą doświadczeń klientów PSZ.



Tabela 22. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie asertywności i umiejętności stawiania granic z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	175	17.0%	53	5.1%	228	22.1%
Potrzebne	240	23.3%	80	7.8%	320	31.1%
Średnio potrzebne	126	12.2%	47	4.6%	173	16.8%
Nie mam zdania	88	8.5%	6	0.6%	94	9.1%
Niepotrzebne	122	11.8%	23	2.2%	145	14.1%
Zupełnie niepotrzebne	61	5.9%	11	1.1%	72	7.0%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie asertywności i umiejętności stawiania granic z perspektywy klientów, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 175 osób (17,0%) uznało te szkolenia za bardzo potrzebne, 240 osób (23,3%) za potrzebne, a 126 osób (12,2%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 122 osoby (11,8%), za zupełnie niepotrzebne – 61 osób (5,9%), a brak zdania wyraziło 88 osób (8,5%). Wśród klientów instytucjonalnych 53 osoby (5,1%) wskazały na bardzo potrzebne, 80 osób (7,8%) na potrzebne, a 47 osób (4,6%) na średnio potrzebne. Jako niepotrzebne oceniło je 23 osób (2,2%), jako zupełnie niepotrzebne – 11 osób (1,2%), a brak zdania zadeklarowało 6 osób (0,6%). Łącznie w obu grupach 228 osób (22,1%) uznało te szkolenia za bardzo potrzebne, 320 osób (31,1%) za potrzebne, a 173 osoby (16,8%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 145 badanych (14,1%), za zupełnie niepotrzebne – 72 osoby (7,0%), a brak zdania wyraziło 94 badanych (7,0%).)

Szkolenia w zakresie asertywności i umiejętności stawiania granic, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały umiarkowanie wysoką ocenę przydatności, choć wyniki wskazują na większe zróżnicowanie opinii niż w przypadku innych obszarów kompetencyjnych.

Ponad 53% klientów uznało te szkolenia za „bardzo potrzebne” (22,1%) lub „potrzebne” (31,1%), co wskazuje na świadomość znaczenia umiejętności asertywnej komunikacji w pracy z klientami i w zespole. 16,8% respondentów oceniło szkolenia jako „średnio potrzebne”, natomiast aż 21,1% (łączna suma „niepotrzebne” – 14,1%, „zupełnie niepotrzebne” – 7,0%) uznało je za zbędne. Dodatkowo 9,1% badanych nie miało zdania.

Wyniki te sugerują, że klienci postrzegają asertywność pracowników PSZ jako kompetencję, która powinna być rozwijana, jednak nie jest ona oceniana jako priorytetowa w porównaniu z innymi obszarami, takimi jak radzenie sobie ze stresem czy komunikacja interpersonalna.

W kontekście programu studiów podyplomowych zaleca się uwzględnienie asertywności jako elementu modułów dotyczących komunikacji i relacji z klientem,



integrując ją z tematami empatii, rozwiązywania konfliktów i budowania profesjonalnych granic w relacjach zawodowych.

Tabela 23. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie pracy z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	243	23.5%	93	9.0%	336	32.5%
Potrzebne	266	25.8%	69	6.7%	335	32.5%
Średnio potrzebne	107	10.4%	34	3.3%	141	13.7%
Nie mam zdania	79	7.7%	3	0.3%	82	8.0%
Niepotrzebne	72	7.0%	14	1.4%	86	8.3%
Zupełnie niepotrzebne	45	4.4%	7	0.7%	52	5.0%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie pracy z perspektywy klienta, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Wśród klientów indywidualnych 243 osoby (23,5%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 266 osoby (25,8%) za potrzebne, a 107 osób (10,4%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 72 osoby (7,0%), za zupełnie niepotrzebne – 45 osób (4,4%), a brak zdania wyraziło 79 osób (7,7%). W grupie klientów instytucjonalnych 93 osoby (9,0%) wskazało na bardzo potrzebne, 69 osób (6,7%) na potrzebne, a 34 osób (3,3%) na średnio potrzebne. Jako niepotrzebne oceniło je 14 osób (0,4%), jako zupełnie niepotrzebne – 7 osób (0,7%), a brak zdania zadeklarowało 3 osoby (0,3%). Łącznie w obu grupach 336 badanych (32,5%) uznało te szkolenia za bardzo potrzebne, 335 osób (32,5%) za potrzebne, a 141 osoby (13,7%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 86 osób (8,3%), za zupełnie niepotrzebne – 52 osoby (5,0%), a brak zdania wyraziło 82 badanych (8,0%).)

Szkolenia w zakresie pracy z trudnym klientem, rozwiązywania konfliktów i negocjacji, oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za jedne z najbardziej potrzebnych.

Ponad 65% klientów wskazało je jako „bardzo potrzebne” (32,5%) lub „potrzebne” (32,5%), co potwierdza wysokie oczekiwania wobec kompetencji pracowników PSZ w zakresie radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i prowadzenia skutecznej komunikacji w sytuacjach konfliktowych. 13,7% respondentów uznało szkolenia za „średnio potrzebne”, a 8,3% badanych określiło je jako „niepotrzebne”, natomiast jedynie 5,0% oceniło je jako „zupełnie niepotrzebne”, 8,0% respondentów nie miało zdania w tej kwestii.

Wyniki wyraźnie pokazują, że z perspektywy klientów kompetencje związane z rozwiązywaniem konfliktów i negocjacjami są kluczowe dla jakości obsługi i budowania pozytywnych relacji urząd–klient.



W programie studiów podyplomowych zaleca się, aby temat ten został uwzględniony w ramach modułu dotyczącego komunikacji i relacji z klientem, kładąc nacisk na praktyczne techniki pracy z trudnymi sytuacjami, mediacje i strategię negocjacyjną, które sprzyjają zwiększeniu satysfakcji klientów i efektywności pracy pracowników PSZ.

Tabela 24. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	161	15.6%	56	5.4%	217	21.0%
Potrzebne	243	23.5%	65	6.3%	308	29.8%
Średnio potrzebne	133	12.9%	54	5.2%	187	18.1%
Nie mam zdania	95	9.2%	10	1.0%	105	10.2%
Niepotrzebne	116	11.2%	23	2.2%	139	13.4%
Zupełnie niepotrzebne	64	6.2%	12	1.2%	76	7.4%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej z perspektywy klientów, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 161 osoby (15,6%) uznały szkolenia za bardzo potrzebne, 243 osób (23,5%) za potrzebne, a 133 osób (12,9%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 116 badanych (11,2%), za zupełnie niepotrzebne – 64 osoby (6,2%), a brak zdania wyraziło 95 osób (9,2%). Wśród klientów instytucjonalnych 56 osób (5,4%) wskazało na bardzo potrzebne, 65 osób (6,3%) na potrzebne, a 54 osób (5,2%) na średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 23 osoby (2,2%), za zupełnie niepotrzebne – 12 osób (1,2%), a brak zdania zadeklarowało 10 osób (1,0%). Łącznie w obu grupach 217 osób (21,0%) oceniły szkolenia jako bardzo potrzebne, 308 osoby (29,8%) jako potrzebne, a 187 osób (18,1%) jako średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 139 badanych (13,4%), za zupełnie niepotrzebne – 76 osób (7,4%), a brak zdania wyraziło 105 osób (10,2%).)

Szkolenia w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej, oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za przydatne, choć ich priorytet w oczach klientów jest niższy w porównaniu z obszarami bezpośrednio związanymi z obsługą klienta.

Ponad 50% klientów oceniło te szkolenia jako „bardzo potrzebne” (21,0%) lub „potrzebne” (29,8%), co wskazuje na dostrzeganą wartość w rozwijaniu kompetencji organizacyjnych pracowników PSZ. Jednocześnie 18,1% respondentów uznało je za „średnio potrzebne”, a stosunkowo wysoki odsetek (20,8%) określił je jako „niepotrzebne” (13,4%), „zupełnie niepotrzebne” (7,4%) lub nie miał zdania (10,2%).

Wyniki sugerują, że klienci postrzegają umiejętności związane z zarządzaniem czasem i organizacją pracy jako element wspierający efektywność pracy urzędu, jednak mniej istotny w bezpośredniej relacji urząd–klient.



W kontekście programu studiów podyplomowych rekomenduje się uwzględnienie tego tematu jako modułu dodatkowego, wspomagającego pozostałe kompetencje kluczowe, takie jak komunikacja interpersonalna, rozwiązywanie konfliktów czy praca z trudnym klientem.

Tabela 25. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie współpracy w zespole i budowania relacji z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	175	17.0%	65	6.3%	240	23.3%
Potrzebne	248	24.0%	69	6.7%	317	30.7%
Średnio potrzebne	127	12.3%	41	4.0%	168	16.3%
Nie mam zdania	101	9.8%	13	1.3%	114	11.0%
Niepotrzebne	101	9.8%	22	2.1%	123	11.9%
Zupełnie niepotrzebne	60	5.8%	10	1.0%	70	6.8%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie współpracy w zespole i budowania relacji z perspektywy klienta, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Wśród klientów indywidualnych 175 osób (17,0%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 248 osób (24,0%) za potrzebne, a 127 osób (12,3%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 101 osób (9,8%), a 60 osób (5,8%) uznało je za zupełnie niepotrzebne, a brak zdania wyraziło 101 badanych (9,8%). W grupie klientów instytucjonalnych 65 osób (6,3%) wskazało na bardzo potrzebne, 69 osób (6,7%) na potrzebne, a 41 osób (4,0%) na średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 22 osoby (2,1%), za zupełnie niepotrzebne – 10 osób (1,0%), a brak zdania zadeklarowało 13 osób (1,3%). Łącznie w obu grupach 240 osób (23,3%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 317 osób (30,7%) jako potrzebne, a 168 osób (16,3%) jako średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 123 badanych (11,9%), za zupełnie niepotrzebne – 70 osób (6,8%), a brak zdania wyraziło 114 osób (11,0%).)

Szkolenia w zakresie współpracy w zespole i budowania relacji, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały umiarkowanie wysokie oceny przydatności, wskazując na ich istotność, ale nie najwyższy priorytet w oczach klientów.

Ponad 54% klientów oceniło je jako „bardzo potrzebne” (23,3%) lub „potrzebne” (30,7%), co podkreśla znaczenie umiejętności zespołowych dla sprawnego funkcjonowania urzędów pracy i jakości świadczonych usług. 16,3% respondentów uznało je za „średnio potrzebne”, a 18,7% stwierdziło, że są „niepotrzebne” (11,9%) lub „zupełnie niepotrzebne” (6,8%). Dodatkowo 11,0% badanych nie miało zdania.

Wyniki te sugerują, że klienci dostrzegają znaczenie harmonijnej współpracy zespołowej, jednak jej wpływ na bezpośrednią obsługę klienta jest postrzegany pośrednio – bardziej jako czynnik organizacyjny, który wpływa na sprawność działania PSZ, niż jako priorytetowy obszar do natychmiastowego rozwoju.



W kontekście programu studiów podyplomowych rekomenduje się włączenie tematyki współpracy zespołowej jako modułu wspierającego, powiązanego z rozwojem kompetencji komunikacyjnych, rozwiązywaniem konfliktów i budowaniem kultury organizacyjnej sprzyjającej efektywności pracy.

Tabela 26. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	138	13.4%	43	4.2%	181	17.6%
Potrzebne	216	20.9%	72	7.0%	288	27.9%
Średnio potrzebne	147	14.2%	54	5.2%	201	19.4%
Nie mam zdania	127	12.3%	16	1.6%	143	13.8%
Niepotrzebne	127	12.3%	24	2.3%	151	14.6%
Zupełnie niepotrzebne	57	5.5%	11	1.1%	68	6.6%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą z podziałem na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 138 osób (13,4%) uznało te szkolenia za bardzo potrzebne, 216 osób (20,9%) za potrzebne, a 147 osób (14,2%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 127 osób (12,3%), za zupełnie niepotrzebne – 57 osób (5,5%), a brak zdania wyraziło 127 osób (12,3%). Wśród klientów instytucjonalnych 43 osób (4,2%) wskazało na bardzo potrzebne, 72 osoby (7,0%) na potrzebne, a 54 osoby (5,2%) na średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 24 osoby (2,3%), za zupełnie niepotrzebne – 11 osób (1,1%), a brak zdania zadeklarowało 16 osób (1,6%). Łącznie w obu grupach 181 osób (17,6%) wskazało na bardzo potrzebne, 288 osób (27,9%) na potrzebne, a 201 osob (19,4%) na średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 151 osób (14,6%), za zupełnie niepotrzebne – 68 osób (6,6%), a brak zdania zadeklarowało 143 osoby (13,8%).)

Szkolenia w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą, oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za istotne, jednak o niższym priorytecie w porównaniu z innymi kompetencjami bezpośrednio związanymi z obsługą klienta.

Ponad 45% klientów oceniło je jako „bardzo potrzebne” (17,6%) lub „potrzebne” (27,9%), co wskazuje na potrzebę rozwijania tych umiejętności w kontekście dynamicznych zmian na rynku pracy i w funkcjonowaniu instytucji PSZ. 19,4% badanych uznało szkolenia za „średnio potrzebne”, natomiast 21,2% oceniło je jako „niepotrzebne” (14,6%) lub „zupełnie niepotrzebne” (6,6%). Dodatkowo 13,8% respondentów nie miało zdania.



Wyniki sugerują, że klienci postrzegają adaptacyjność i zarządzanie zmianą jako kompetencje wspierające efektywność organizacyjną PSZ, lecz ich wpływ na bezpośrednią obsługę klienta jest mniej oczywisty.

W kontekście programu studiów podyplomowych zaleca się włączenie tej tematyki jako modułu uzupełniającego, szczególnie dla kadry zarządzającej i pracowników pełniących funkcje koordynacyjne, aby lepiej przygotować instytucje PSZ do wdrażania zmian i elastycznego reagowania na nowe wyzwania.

Tabela 27. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie znajomości aktualnych przepisów prawa z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	242	23.4%	71	6.9%	313	30.3%
Potrzebne	254	24.6%	76	7.4%	330	32.0%
Średnio potrzebne	112	10.9%	29	2.8%	141	13.7%
Nie mam zdania	80	7.8%	12	1.2%	92	8.9%
Niepotrzebne	80	7.8%	22	2.1%	102	9.9%
Zupełnie niepotrzebne	44	4.3%	10	1.0%	54	5.2%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w znajomości aktualnych przepisów prawa, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 242 osoby (23,4%) uznały szkolenia za bardzo potrzebne, 254 osób (24,6%) za potrzebne, a 112 osób (10,9%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 80 badanych (7,8%), 44 osoby (4,3) uznało je za zupełnie niepotrzebne. Brak zdania wyraziło 80 osób (7,8%). Wśród klientów instytucjonalnych 71 osób (6,9%) wskazało na bardzo potrzebne, 76 osób (7,4%) na potrzebne, a 29 osób (2,8%) na średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 22 osoby (2,1%), za zupełnie niepotrzebne – 10 osób (1,0%), a brak zdania zadeklarowało 12 osób (1,2%). Łącznie w obu grupach 313 osób (30,3%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 330 osób (32,0%) jako potrzebne, a 141 osób (13,7%) jako średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 102 badanych (9,9%), za zupełnie niepotrzebne – 45 osób (5,2%), a brak zdania wyraziło 92 osoby (8,9%).)

Szkolenia w zakresie znajomości aktualnych przepisów prawa, oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za jedno z najbardziej potrzebnych

Ponad 62% klientów oceniło je jako „bardzo potrzebne” (30,3%) lub „potrzebne” (32,0%), co jednoznacznie wskazuje na wysokie oczekiwania wobec pracowników PSZ w zakresie aktualnej wiedzy prawnej i jej stosowania w praktyce. 13,7% respondentów uznało te szkolenia za „średnio potrzebne”, natomiast 15,1% stwierdziło, że są one „niepotrzebne” (9,9%) lub „zupełnie niepotrzebne” (5,2%). Dodatkowo 8,9% klientów nie miało zdania.



Wyniki podkreślają, że klienci oczekują od pracowników PSZ rzetelnej i zgodnej z obowiązującymi przepisami obsługi, a brak aktualnej wiedzy prawnej może negatywnie wpływać na zaufanie do instytucji.

W kontekście programu studiów podyplomowych szkolenia z zakresu prawa pracy, ustawy o promocji zatrudnienia oraz innych regulacji powinny stanowić element obowiązkowy, gwarantujący jednolite i profesjonalne standardy działania w instytucjach PSZ.

Tabela 28. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	209	20.3%	54	5.2%	263	25.5%
Potrzebne	233	22.6%	81	7.8%	314	30.4%
Średnio potrzebne	125	12.1%	35	3.4%	160	15.5%
Nie mam zdania	111	10.8%	13	1.3%	124	12.0%
Niepotrzebne	95	9.2%	30	2.9%	125	12.1%
Zupełnie niepotrzebne	39	3.8%	7	0.7%	46	4.5%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w obsłudze specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 209 osób (20,3%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 233 osoby (22,6%) za potrzebne, a 125 osób (12,1%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 95 badanych (9,2%), za zupełnie niepotrzebne – 39 osób (3,8%), a brak zdania wyraziło 111 osób (10,8%). Wśród klientów instytucjonalnych 54 osoby (5,2%) wskazało na bardzo potrzebne, 81 osób (7,8%) na potrzebne, a 35 osób (3,4%) na średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 30 osób (2,8%), za zupełnie niepotrzebne – 7 osób (0,7%), a brak zdania zadeklarowało 13 osób (1,3%). Łącznie w obu grupach 263 osób (25,2%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 314 osób (30,4%) jako potrzebne, a 160 osób (15,5%) jako średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 125 badanych (12,1%), za zupełnie niepotrzebne – 46 osób (4,5%), a brak zdania wyraziło 124 osoby (12,0%).)

Szkolenia w zakresie obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych, oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za istotne, lecz o umiarkowanym priorytecie w oczach klientów.

Ponad 55% klientów oceniło je jako „bardzo potrzebne” (25,5%) lub „potrzebne” (30,4%), co wskazuje na znaczenie umiejętności cyfrowych i sprawnego korzystania z systemów informatycznych w kontekście obsługi klienta. 15,5% respondentów uznało te szkolenia za „średnio potrzebne”, a 16,6% stwierdziło, że są „niepotrzebne” (12,1%) lub „zupełnie niepotrzebne” (4,5%). Dodatkowo 12,0% badanych nie miało zdania.



Wyniki sugerują, że klienci oczekują od pracowników PSZ wysokiego poziomu biegłości w korzystaniu z systemów takich jak Syriusz czy bazy danych ofert pracy, co bezpośrednio przekłada się na sprawność obsługi i szybkość załatwiania spraw.

W programie studiów podyplomowych rekomenduje się uwzględnienie modułu dotyczącego obsługi specjalistycznych narzędzi informatycznych i baz danych jako elementu obowiązkowego, ze szczególnym naciskiem na praktyczne ćwiczenia i aktualizację wiedzy w zakresie nowych funkcjonalności systemów.

Tabela 29. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	154	14.9%	46	4.5%	200	19.4%
Potrzebne	229	22.2%	68	6.6%	297	28.8%
Średnio potrzebne	145	14.1%	45	4.4%	190	18.4%
Nie mam zdania	137	13.3%	21	2.0%	158	15.3%
Niepotrzebne	101	9.8%	29	2.8%	130	12.6%
Zupełnie niepotrzebne	46	4.5%	11	1.1%	57	5.5%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy, z perspektywy klientów, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 154 osoby (14,9%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 229 osób (22,2%) za potrzebne, a 154 osoby (14,1%) za średnio potrzebne. Za niepotrzebne oceniło je 101 badanych (9,8%), za zupełnie niepotrzebne – 46 osób (4,5%), a brak zdania wyraziło 137 osób (13,3%). Wśród klientów instytucjonalnych 46 osób (4,5%) wskazało na bardzo potrzebne, 68 osoby (6,6%) na potrzebne, a brak zdania zadeklarowało 21 osób (2,0%). Za średnio potrzebne uznało je 45 osób (4,4%), za niepotrzebne – 21 osob (2,8%), a za zupełnie niepotrzebne – 11 osób (1,1%). Łącznie w obu grupach 200 badanych (19,4%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 297 osób (28,8%) jako potrzebne, a 190 osob (18,4%) jako średnio potrzebne. Za niepotrzebne uznało je 130 badanych (12,6%), za zupełnie niepotrzebne – 57 osób (5,5%), a brak zdania wyraziło 158 osób (15,3%).)

Szkolenia w zakresie metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały umiarkowane oceny przydatności, z przewagą odpowiedzi pozytywnych, ale również znaczną liczbą ocen neutralnych i negatywnych.

Ponad 48% klientów uznało te szkolenia za „bardzo potrzebne” (19,4%) lub „potrzebne” (28,8%), co wskazuje na dostrzeganie znaczenia jednolitych standardów i procedur pracy w PSZ. 18,4% badanych oceniło je jako „średnio potrzebne”, a aż 18,1% klientów uznało je za „niepotrzebne” (12,6%) lub „zupełnie niepotrzebne” (5,5%). Dodatkowo 15,3% respondentów nie miało zdania.



Wyniki sugerują, że choć klienci dostrzegają wartość szkoleń z zakresu metodyki pracy, ich potrzeba nie jest dla nich tak oczywista jak w przypadku umiejętności bezpośrednio wpływających na jakość obsługi. Może to wynikać z faktu, że kwestie metodyczne są mniej widoczne dla klientów, a ich wpływ na doświadczenie obsługi jest pośredni.

W programie studiów podyplomowych temat metodyki i standardów powinien być uwzględniony przede wszystkim jako element kluczowy dla pracowników PSZ, koncentrując się na spójności procedur, jakości usług i efektywnym wdrażaniu narzędzi takich jak IPD czy standardy pośrednictwa pracy.

Tabela 30. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie realizacji i zarządzania programami i projektami z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	156	15.1%	43	4.2%	199	19.3%
Potrzebne	215	20.8%	85	8.2%	300	29.0%
Średnio potrzebne	143	13.9%	33	3.2%	176	17.1%
Nie mam zdania	153	14.8%	16	1.6%	169	16.4%
Niepotrzebne	94	9.1%	32	3.1%	126	12.2%
Zupełnie niepotrzebne	51	4.9%	11	1.1%	62	6.0%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę stopnia przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie realizacji i zarządzania programami i projektami z perspektywy klienta, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 156 osób (15,1%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 215 osób (20,8%) za potrzebne, 143 osób (13,9%) za średnio potrzebne, 94 osoby (9,1%) za niepotrzebne, 51 osob (4,9%) za zupełnie niepotrzebne, a brak zdania wyraziło 153 osoby (14,8%). Wśród klientów instytucjonalnych 43 osoby (4,2%) wskazało szkolenia jako bardzo potrzebne, 85 osob (8,2%) jako potrzebne, 33 osób (3,2%) jako średnio potrzebne, 32 osoby (3,1%) jako niepotrzebne, 11 osób (1,1%) zupełnie niepotrzebne oraz 16 osób (1,6%) bez zdania. Łącznie w obu grupach 199 osób (19,3%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 300 osób (29,0%) jako potrzebne, 176 osób (17,1%) jako średnio potrzebne, 126 osób (12,2%) jako niepotrzebne, 62 osoby (6,0%) jako zupełnie niepotrzebne, a brak zdania wyraziło 169 osób (6,0%).)

Szkolenia w zakresie realizacji i zarządzania programami oraz projektami, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały umiarkowane oceny przydatności, z przewagą ocen pozytywnych, ale również z wysokim odsetkiem odpowiedzi neutralnych i negatywnych.

Ponad 48% klientów uznało te szkolenia za „bardzo potrzebne” (19,3%) lub „potrzebne” (29,0%), co wskazuje na dostrzeganie znaczenia kompetencji projektowych dla funkcjonowania PSZ. 17,1% badanych oceniło je jako „średnio



potrzebne”, natomiast aż 18,2% klientów uznało je za „niepotrzebne” (12,2%) lub „zupełnie niepotrzebne” (6,0%). Dodatkowo 16,4% respondentów nie miało zdania w tej kwestii.

Wyniki pokazują, że klienci w ograniczonym stopniu dostrzegają bezpośredni związek między umiejętnościami zarządzania projektami a jakością świadczonych usług. Oczekiwania dotyczące tego obszaru mogą być bardziej związane z wewnętrzną efektywnością instytucji niż z bezpośrednimi doświadczeniami klientów.

W kontekście programu studiów podyplomowych temat zarządzania projektami i programami powinien być rozwijany przede wszystkim w ramach ścieżek specjalistycznych lub menedżerskich, skierowanych do kadry odpowiedzialnej za rozwój i wdrażanie programów oraz pozyskiwanie środków zewnętrznych.

Tabela 31. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie analizy danych rynkowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	143	13.9%	38	3.7%	181	17.6%
Potrzebne	225	21.8%	80	7.8%	305	29.6%
Średnio potrzebne	151	14.6%	47	4.6%	198	19.2%
Nie mam zdania	137	13.3%	13	1.3%	150	14.6%
Niepotrzebne	100	9.7%	26	2.5%	126	12.2%
Zupełnie niepotrzebne	56	5.4%	16	1.6%	72	7.0%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę stopnia przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie analizy danych rynkowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych z perspektywy klientów, w podziale na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 143 osób (13,9%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 225 osób (21,8%) za potrzebne, 151 osób (14,6%) za średnio potrzebne, 100 osób (9,7%) za niepotrzebne, 56 osób (5,4%) za zupełnie niepotrzebne, a brak zdania wyraziło 137 osób (13,3%). Wśród klientów instytucjonalnych 38 osób (3,7%) wskazały szkolenia jako bardzo potrzebne, 80 osób (7,8%) jako potrzebne, 47 osób (4,6%) jako średnio potrzebne, 26 osób (2,5%) jako niepotrzebne, 16 osób (1,6%) jako zupełnie niepotrzebne oraz 13 osób (1,3%) bez zdania. Łącznie w obu grupach 181 osób (17,6%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 305 osób (29,6%) jako potrzebne, 198 osób (19,2%) jako średnio potrzebne, 126 osób (12,2%) jako niepotrzebne, 72 osoby (7,0%) jako zupełnie niepotrzebne, a brak zdania wyraziło 150 osób (14,6%).)

Szkolenia w zakresie analizy danych rynkowych oraz monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały umiarkowane oceny przydatności, z wyraźną przewagą ocen pozytywnych, lecz także istotnym udziałem odpowiedzi neutralnych i negatywnych.



Ponad 47% klientów oceniło je jako „bardzo potrzebne” (17,6%) lub „potrzebne” (29,6%), co wskazuje na świadomość znaczenia analiz rynkowych dla skuteczności działań PSZ. 19,2% badanych uznało te szkolenia za „średnio potrzebne”, natomiast aż 19,2% klientów stwierdziło, że są „niepotrzebne” (12,2%) lub „zupełnie niepotrzebne” (7,0%). Dodatkowo 14,6% respondentów nie miało zdania.

Wyniki sugerują, że klienci PSZ w mniejszym stopniu postrzegają bezpośredni wpływ kompetencji analitycznych pracowników na swoje doświadczenia w kontakcie z instytucją. Tematyka ta wydaje się być postrzegana jako bardziej techniczna i mająca znaczenie dla wewnętrznej pracy urzędów niż dla samej obsługi klienta.

W programie studiów podyplomowych szkolenia dotyczące analizy danych i monitoringu rynku pracy powinny być rozwijane w ramach specjalistycznych modułów, skierowanych głównie do pracowników zajmujących się planowaniem strategicznym, prognozowaniem trendów oraz ewaluacją polityk rynku pracy.

Tabela 32. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie kompetencji cyfrowych z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	203	19.7%	68	6.6%	271	26.3%
Potrzebne	240	23.3%	73	7.1%	313	30.4%
Średnio potrzebne	124	12.0%	30	2.9%	154	15.0%
Nie mam zdania	107	10.4%	10	1.0%	117	11.4%
Niepotrzebne	89	8.6%	29	2.8%	118	11.4%
Zupełnie niepotrzebne	49	4.7%	10	1.0%	59	5.7%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę stopnia przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie kompetencji cyfrowych z perspektywy klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 203 osoby (19,7%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 240 osób (23,3%) za potrzebne, 124 osoby (12,0%) za średnio potrzebne, 89 osób (8,6%) za niepotrzebne, 49 osób (4,7%) za zupełnie niepotrzebne, a 107 osób (10,4%) nie miało zdania. Wśród klientów instytucjonalnych 68 osób (6,6%) wskazało szkolenia jako bardzo potrzebne, 73 osoby (7,1%) jako potrzebne, 30 osób (2,9%) jako średnio potrzebne, 29 osób (2,8%) jako niepotrzebne, 10 osób (1,0%) jako zupełnie niepotrzebne, również 10 osób (1,0%) wyraziło brak zdania. Łącznie w obu grupach 271 osób (26,3%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 313 osób (30,4%) jako potrzebne, 154 osoby (15,0%) jako średnio potrzebne, 118 osób (11,4%) jako niepotrzebne, 59 osób (5,7%) jako zupełnie niepotrzebne, a brak zdania wyraziło 117 osoby (11,4%).)

Szkolenia w zakresie kompetencji cyfrowych, oceniane z perspektywy klientów PSZ, zostały uznane za istotne, co potwierdza rosnące znaczenie umiejętności technologicznych w pracy instytucji publicznych.



Ponad 56% klientów oceniło je jako „bardzo potrzebne” (26,3%) lub „potrzebne” (30,4%), co wskazuje na oczekiwanie sprawnego posługiwania się narzędziami cyfrowymi przez pracowników PSZ. 15,0% badanych uznało te szkolenia za „średnio potrzebne”, natomiast 17,1% klientów określiło je jako „niepotrzebne” (11,4%) lub „zupełnie niepotrzebne” (5,7%). Dodatkowo 11,4% respondentów nie miało zdania.

Wyniki te sugerują, że klienci dostrzegają bezpośredni wpływ kompetencji cyfrowych pracowników na efektywność obsługi i dostęp do e-usług, jednak dla części badanych obszar ten pozostaje mniej widoczny lub pośrednio związany z ich doświadczeniami.

W kontekście programu studiów podyplomowych rekomenduje się uwzględnienie modułu dotyczącego zaawansowanych kompetencji cyfrowych, obejmującego obsługę systemów PSZ, korzystanie z narzędzi e-administracji oraz podstawy bezpieczeństwa cyfrowego, aby podnieść standardy pracy i zwiększyć satysfakcję klientów.

Tabela 33. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	87	8.4%	29	2.8%	116	11.2%
Potrzebne	153	14.8%	64	6.2%	217	21.0%
Średnio potrzebne	174	16.9%	48	4.7%	222	21.6%
Nie mam zdania	175	17.0%	28	2.7%	203	19.7%
Niepotrzebne	128	12.4%	33	3.2%	161	15.6%
Zupełnie niepotrzebne	95	9.2%	18	1.7%	113	10.9%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę stopnia przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy z perspektywy klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Wśród klientów indywidualnych 87 osób (8,4%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 153 osób (14,8%) za potrzebne, 174 osoby (16,9%) za średnio potrzebne, 128 osób (12,4%) za niepotrzebne, 95 osób (9,2%) za zupełnie niepotrzebne, a 175 osób (17,0%) wyraziło brak zdania. W grupie klientów instytucjonalnych 29 osób (2,8%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 64 osoby (6,2%) jako potrzebne, 48 osób (4,7%) jako średnio potrzebne, 33 osoby (3,2%) jako niepotrzebne, 18 osób (1,7%) jako zupełnie niepotrzebne, a 28 osób (2,7%) wskazało brak zdania. Łącznie dla obu grup 116 osób (11,2%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 217 osób (21,0%) za potrzebne, 222 osoby (21,6%) za średnio potrzebne, 161osób (15,6%) za niepotrzebne, 113 osób (10,9%) za zupełnie niepotrzebne, a 203 osoby (19,7%) nie miało zdania.)

Szkolenia w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały najniższe poziomy wskazań



„bardzo potrzebne” spośród analizowanych obszarów, co sugeruje, że temat ten jest postrzegany jako mniej priorytetowy.

Zaledwie 32,2% klientów uznało je za „bardzo potrzebne” (11,2%) lub „potrzebne” (21,0%), natomiast najwyższy odsetek wskazań dotyczył odpowiedzi neutralnych lub negatywnych. 21,6% badanych oceniło szkolenia jako „średnio potrzebne”, a aż 26,5% respondentów uznało je za „niepotrzebne” (15,6%) lub „zupełnie niepotrzebne” (10,9%). Dodatkowo 19,7% ankietowanych nie miało zdania w tej kwestii.

Wyniki wskazują, że tematyka zielonej transformacji jest dla klientów mniej bezpośrednio powiązana z ich doświadczeniami w kontaktach z PSZ. Postrzegana jest raczej jako przyszłościowy i specjalistyczny obszar wiedzy, który nie ma jeszcze kluczowego znaczenia w bieżącej obsłudze.

W programie studiów podyplomowych zielona transformacja mogłaby zostać uwzględniona jako moduł fakultatywny lub część szerszych zajęć dotyczących trendów rynku pracy i przyszłości zawodów, adresowanych głównie do pracowników zajmujących się planowaniem i doradztwem strategicznym.

Tabela 34. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie wiedzy kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	117	11.3%	39	3.8%	156	15.1%
Potrzebne	172	16.7%	62	6.0%	234	22.7%
Średnio potrzebne	152	14.7%	44	4.3%	196	19.0%
Nie mam zdania	154	14.9%	25	2.4%	179	17.3%
Niepotrzebne	132	12.8%	34	3.3%	166	16.1%
Zupełnie niepotrzebne	85	8.2%	16	1.6%	101	9.8%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę stopnia przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie kompetencji międzykulturowych i obsługi klientów z perspektywy klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Wśród klientów indywidualnych 117 osób, co stanowi 11,3%, uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 172 osoby (16,7%) za potrzebne, 152 osoby (14,7%) za średnio potrzebne, 132 osoby (12,8%) za niepotrzebne, 85 osób (8,2%) za zupełnie niepotrzebne, a 154 osoby (14,7%) nie miało zdania. W grupie klientów instytucjonalnych 39 osób (3,8%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 62 osoby (6,0%) jako potrzebne, 44 osoby (4,3%) jako średnio potrzebne, 34 osoby (3,3%) jako niepotrzebne, 16 osób (1,6%) jako zupełnie niepotrzebne, a 25 osób (2,4%) wyraziło brak zdania. Łącznie dla obu grup 156 osób (15,1%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 234 osób (22,7%) za potrzebne, 196 osób (19,0%) za średnio potrzebne, 166 osoby (16,1%) za niepotrzebne, 101 osób (9,8%) za zupełnie niepotrzebne, a 179 osoby (17,3%) wskazały brak zdania.)



Szkolenia w zakresie kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały umiarkowane oceny przydatności, z wyraźnym rozproszeniem opinii pomiędzy poszczególnymi kategoriami.

Zaledwie 37,8% klientów wskazało je jako „bardzo potrzebne” (15,1%) lub „potrzebne” (22,7%), natomiast stosunkowo wysoki odsetek ocen neutralnych (19,0% „średnio potrzebne” i 17,3% „nie mam zdania”) oraz negatywnych (16,1% „niepotrzebne” i 9,8% „zupełnie niepotrzebne”) wskazuje na niską jednoznaczność w postrzeganiu tej tematyki.

Wyniki te sugerują, że potrzeba rozwijania kompetencji międzykulturowych jest w dużej mierze uzależniona od kontekstu lokalnego i stopnia kontaktu pracowników PSZ z cudzoziemcami. Dla części klientów temat ten może wydawać się mniej istotny, jeśli nie mają oni bezpośrednich doświadczeń związanych z obsługą osób z różnych kręgów kulturowych.

W programie studiów podyplomowych kompetencje międzykulturowe powinny być uwzględnione w formie modułu specjalistycznego, skierowanego szczególnie do pracowników działających w regionach o dużym udziale cudzoziemców lub realizujących zadania związane z integracją społeczną.

Tabela 35. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi z perspektywy klienta

Ocena	Klient indywidualny		Klient instytucjonalny		Razem klienci	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Bardzo potrzebne	117	11.3%	32	3.1%	149	14.4%
Potrzebne	186	18.0%	60	5.8%	246	23.8%
Średnio potrzebne	156	15.1%	50	4.8%	206	19.9%
Nie mam zdania	173	16.8%	33	3.2%	206	19.9%
Niepotrzebne	116	11.2%	30	2.9%	146	14.1%
Zupełnie niepotrzebne	64	6.2%	15	1.5%	79	7.6%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia ocenę stopnia przydatności szkoleń dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi z perspektywy klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W grupie klientów indywidualnych 117 osób, co stanowi 11,3%, uznały szkolenia za bardzo potrzebne, 186 osób (18,0%) za potrzebne, 156 osoby (15,1%) za średnio potrzebne, 173 osób (16,8%) nie miało zdania. Wśród klientów instytucjonalnych 32 osoby (3,1%) oceniło szkolenia jako bardzo potrzebne, 60 osób (5,8%) jako potrzebne, 50 osób (4,8%) jako średnio potrzebne, 30 osób (2,9%) jako niepotrzebne, 15 osób (1,5%) jako zupełnie niepotrzebne, a 33 osoby (3,2%) wyraziło brak zdania. Łącznie 149 osób (14,4%) uznało szkolenia za bardzo potrzebne, 246 osoby (23,8%) za potrzebne, 206 osób (19,9%) za średnio potrzebne, 146 osób (14,1%) za niepotrzebne, 79 osób (7,6%) za zupełnie niepotrzebne, a 206 osób (19,9%) nie miało zdania.)



Szkolenia w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi, oceniane z perspektywy klientów PSZ, uzyskały umiarkowane oceny, z równomiernym rozkładem odpowiedzi między pozytywne, neutralne i negatywne.

Zaledwie 38,2% klientów uznało te szkolenia za „bardzo potrzebne” (14,4%) lub „potrzebne” (23,8%), podczas gdy aż 39,8% odpowiedzi mieści się w kategoriach neutralnych – „średnio potrzebne” (19,9%) i „nie mam zdania” (19,9%). Dodatkowo 21,7% klientów oceniło szkolenia jako „niepotrzebne” (14,1%) lub „zupełnie niepotrzebne” (7,6%).

Takie wyniki sugerują, że potrzeba rozwijania metod pracy z grupami defaworyzowanymi jest różnie postrzegana w zależności od doświadczeń klientów i ich kontaktów z obszarami wsparcia specjalistycznego. Klienci mniej związani z tymi grupami mogą nie dostrzegać bezpośredniego znaczenia tych kompetencji dla jakości obsługi PSZ.

W programie studiów podyplomowych rekomenduje się ujęcie tego tematu jako modułu specjalistycznego, skierowanego głównie do doradców zawodowych, pośredników pracy i pracowników obsługujących osoby z grup szczególnego ryzyka na rynku pracy (np. osoby długotrwale bezrobotne, NEET, 50+).

3.4 Analiza jakościowa odpowiedzi na pytanie otwarte

Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu, we wszystkich wersjach (dla pracowników, klientów indywidualnych i klientów instytucjonalnych) posiadał jedno (ostatnie) pytanie, które dotyczyło innych uwag i sugestii dotyczących pracy urzędu pracy lub propozycji szkolenia dla jego pracowników. W analizie odpowiedzi respondentów zostało wykorzystane podejście jakościowe polegające na analizie treści zebranych wypowiedzi. Odpowiedzi z pytania otwartego zostały zanonimizowane i pogrupowane według typu respondenta (klienci indywidualni, klienci instytucjonalni, pracownicy PSZ). Następnie dokonano kodowania treści – wyodrębniono powtarzające się tematy, postulaty i opinie formułowane przez respondentów. Na tej podstawie zidentyfikowano kategorie odpowiedzi wspólne dla wielu wypowiedzi oraz charakterystyczne dla poszczególnych grup.

W kolejnych częściach przedstawiono wyniki analizy dla każdej grupy respondentów osobno. W obrębie każdej grupy opisano główne kategorie sugestii zgłaszanych przez respondentów, które zostały zilustrowane oryginalnymi cytatami z odpowiedzi ankietowych. Cytowane wypowiedzi zostały dosłownie przytoczone (wraz z ewentualnymi występującymi w nich błędami językowymi) w celu wiernego oddania głosu respondentów. W analizie nie wykorzystywano odpowiedzi typu „brak uwag” lub „nie mam sugestii”, odnotowano ich występowanie, ale zasadnicza analiza skupiła się na treściach merytorycznych tam, gdzie respondenci faktycznie wyrazili swoje opinie.



3.4.1 Odpowiedzi pracowników publicznych służb zatrudnienia

Respondenci-pracownicy służb PSZ, w odróżnieniu od grup klientów (indywidualnych i instytucjonalnych) wypowiadali się we własnym imieniu na temat możliwości rozwoju swoich kompetencji zawodowych, przez co spośród trzech analizowanych grup to właśnie odpowiedzi pracowników PSZ mogą najpełniej zidentyfikować potrzeby szkoleniowe i wskazać bariery czy oczekiwania związane z rozwojem zawodowym tej grupy. W pytaniu otwartym pracownicy zostali zapytani: „Czy ma Pan/i jakiegokolwiek inne uwagi lub sugestie dotyczące możliwości rozwoju swoich kompetencji zawodowych?”. Uzyskano różnorodne odpowiedzi. Część z nich stanowiły stwierdzenia typu „brak uwag” czy „nie mam uwag” (wskazujące, że respondenci nie dodali nic ponadto, co zaznaczyli w zamkniętych pytaniach ankiety). Spośród wszystkich respondentów, kilkaset osób przekazało rozbudowane sugestie dotyczące pożądanых szkoleń, form rozwoju, a także przeszkód, na jakie napotykają w podnoszeniu kwalifikacji. Analiza tych wypowiedzi pozwoliła wyróżnić kategorie tematyczne, obrazujące zarówno obszary kompetencji, które pracownicy chcieliby rozwijać, jak i związane z tym potrzeby organizacyjne i motywacyjne:

Obszar kompetencji cyfrowych i obsługi nowych technologii (w tym AI)

W wypowiedziach pracowników PSZ pojawiał się wątek potrzeby doskonalenia umiejętności cyfrowych. Wynika to postępującej cyfryzacji sektora – należy pamiętać, że od 1 czerwca 2025, tj. od wprowadzenia nowej Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. 2025 poz. 620) podstawowym narzędziem wspierającym m.in. osoby pracujące na stanowiskach doradców zawodowych jest portal ePraca. Jednocześnie analiza odpowiedzi respondentów wskazuje na to, że pracownicy dostrzegają konieczność lepszej znajomości różnych narzędzi informatycznych wykorzystywanych w pracy. Ankietowani wskazywali konkretne zagadnienia: np. zaawansowana obsługa programów biurowych (pakiet MS Office – Excel, Word): „szkolenia z Excela na poziomie zaawansowanym”. Jeden z respondentów napisał: „kursy Excel/Word i innych tego typu narzędzi przydatnych w pracy, których znajomość często jest na poziomie podstawowym, a poznanie funkcji zaawansowanych jeszcze bardziej usprawniłoby pracę”. Inni wspominali o szkoleniach z obsługi konkretnych systemów wykorzystywanych w urzędach pracy, np. programu Syriusz (system teleinformatyczny PSZ): „obsługa Syriusza bardziej szczegółowa”. Sugerowano potrzebę lepszego przeszkolenia w zakresie wprowadzania danych i generowania raportów z tego systemu.

Co istotne, w odpowiedziach do pytania otwartego, pracownicy PSZ wskazują też na wyzwania związane z nowymi technologiami wykraczającymi poza standardowe IT. Wspominano o sztucznej inteligencji (AI) i jej potencjale w obszarze usług zatrudnienia. Pojawiła się sugestia, aby rozwijać kompetencje w zakresie wykorzystania AI w motywowaniu klientów do działania. Inna rozbudowana



wypowiedź wskazywała na potrzebę szerszego spojrzenia na AI w kontekście cyfryzacji administracji samorządowej: „Rozwój kompetencji w zakresie wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) w jednostkach samorządu terytorialnego zwłaszcza w kontekście cyfryzacji, ograniczonych zasobów i rosnących oczekiwań mieszkańców”. Wskazywano również przykładowe zastosowania AI, takie jak chatboty do obsługi 24/7 czy automatyzacja rutynowych zadań. Te głosy wskazują na chęć, przygotowania na transformację cyfrową również na zaawansowanym poziomie. Wskazywano również, że szkolenia w tym obszarze powinny obejmować np. obsługę nowych programów analitycznych (wymieniono np. Power BI jako narzędzie do analizy danych) czy nowoczesne metody prezentacji danych (storytelling danych): „narzędzia AI w pracy urzędnika, analizy danych, „power BI dla analiz rynku”. Można zatem stwierdzić, że rozwój kompetencji cyfrowych – od podstawowych (pakiet Office) po zaawansowane (analiza danych, AI) – stanowi priorytet dla wielu pracowników, którzy zdają sobie sprawę, że bez tych umiejętności trudniej będzie sprostać przyszłym wyzwaniom w ich pracy.

Obszar umiejętności interpersonalnych i społecznych

Drugim wyraźnym nurtem w zgłaszanych potrzebach szkoleniowych były szeroko pojęte „kompetencje miękkie”, takie jak komunikacja, radzenie sobie ze stresem, umiejętność pracy z grupą, organizacja czasu czy rozwiązywanie konfliktów. Respondenci wskazywali, że oprócz wiedzy merytorycznej potrzebne są szkolenia doskonalące umiejętności społeczne i osobiste, które przekładają się na efektywność zawodową. Jeden z respondentów wymienił takie obszary jak: „rozwój umiejętności miękkich, czyli komunikacja, zarządzanie czasem, praca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów, to obszary, które wpłyną na efektywność w pracy.”. Sugerowano również mentoring jako formę rozwoju poprzez budowanie relacji z bardziej doświadczonymi profesjonalistami, którzy mogą pomóc w rozwoju kariery i wskazać obszary do poprawy.

Wskazywano również konkretnie na potrzebę radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Praca w urzędzie pracy bywa obciążająca (kontakt z trudnymi sytuacjami klientów, presja administracyjna), stąd pojawiły się sugestie, by organizować szkolenia z zakresu zarządzania stresem, przeciwdziałania wypaleniu, technik relaksacyjnych. Jeden z respondentów zalecił np. warsztaty z zakresu wystąpień publicznych połączone z treningiem opanowywania stresu i technik relaksacyjnych. Inny respondent zwięźle napisał, że przydałyby się szkolenia z tematu „wypalenia zawodowego – diagnoza, teoria, narzędzia”. Są to wyraźne sygnały, że pracownicy odczuwają potrzebę wsparcia w radzeniu sobie z wypaleniem i stresem, co jest zrozumiałe biorąc pod uwagę często dużą liczbę spraw i emocjonalny charakter pracy doradczej.

Wskazywano również na potrzebę rozwijania umiejętności pracy z trudnymi klientami. Padły propozycje szkoleń z zakresu komunikacji z klientem



roszczeniowym czy klientem posiadającym specjalne potrzeby: „warsztaty z radzenia z roszczeniowymi klientami”, „szkolenia z asertywności, komunikacji”.

Obszar języków obcych

Kolejną sygnalizowaną potrzebą jest podnoszenie kompetencji językowych, zakresie języków obcych. Wynika to z praktyki pracy urzędów: urzędy pracy coraz częściej obsługują cudzoziemców (np. bezrobotnych z innych krajów UE lub migrantów spoza UE): „angielski w urzędzie bo mamy coraz więcej obcokrajowców”, a także współpracują w ramach projektów międzynarodowych. Pracownicy odczuwają, że bariera językowa utrudnia efektywną obsługę tej kategorii klientów oraz udział w projektach unijnych czy szkoleniach międzynarodowych. Wprost pisał o tym jeden z ankietowanych: „W związku ze zwiększającą się liczbą osób bezrobotnych będących cudzoziemcami niezbędna staje się znajomość języków obcych, np. angielskiego.”. Propozycje organizacji kursów językowych dla pracowników PSZ, zwłaszcza z języka angielskiego, uzasadniano poprzez obowiązek wykonywania codziennej pracy z klientem obcojęzycznym, jak i np. konieczność współpracy międzynarodowej (np. wspomniano program Erasmus). Warto także odnotować, że pracownicy nie ograniczali się tylko do angielskiego sugerowano również, że przydatne mogłyby być również inne języki (można domniemywać np. ukraiński lub rosyjski w kontekście obecnej migracji, czy języki EU). Oczekiwanie szkoleń językowych łączy się z możliwością bezpłatnej nauki języka w czasie pracy, argumentując, że to inwestycja w lepszą obsługę klientów oraz w ich własny rozwój zawodowy.

Obszar kompetencji menedżerskich i innych z zakresu zarządzania

Wśród pracowników PSZ istotną grupę stanowią osoby pełniące funkcje kierownicze (kierownicy działów, dyrektorzy) lub aspirujące do takich ról. Stąd też pojawiły się sugestie dotyczące szkoleń z obszaru zarządzania i przywództwa: „coachingu dla kierowników”. Pracownicy wskazywali, że potrzebują rozwijać umiejętności kierowania zespołem, motywowania pracowników, organizacji pracy działu itp. Przykładowo jeden z respondentów napisał: „skuteczne zarządzanie zespołem: metody, techniki, rozwiązywanie konfliktów w zespole”. Pojawił się również temat szkolenia lub nawet studiów z zakresu zarządzania personelem, szczególnie w kontekście kadry kierowniczej: „uważam, że dla kadry kierowniczej PSZ pożądane byłyby szkolenia w obszarze nowoczesnych metod zarządzania zespołem, motywowania i coachingu pracowników.”. Jednocześnie wskazywano, że również pracownicy niższego szczebla mogą korzystać na doskonaleniu takich umiejętności jak: organizacja czasu pracy, planowanie czy elementy zarządzania projektami (również w kontekście realizowanych w urzędach projektów współfinansowanych z UE). Kategoria ta wskazuje, że praca w PSZ często wymaga koordynacji działań wielu podmiotów (urzędów, szkoleń, pracodawców, partnerów lokalnych), stąd szeroko pojęta umiejętność zarządzania może być cenna na różnych stanowiskach.



Obszar wiedzy specjalistycznej i przepisów prawa

Pracownicy PSZ w swoich wypowiedziach podkreślali potrzebę stałego aktualizowania wiedzy merytorycznej. Szczególny nacisk kładziono na szkolenia dotyczące nowych lub zmieniających się przepisów prawa związanych z funkcjonowaniem PSZ. Przykładem mogą być szkolenia z zakresu nowej ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (która weszła w życie w czerwcu 2025 r.): „potrzebne szkolenie z nowej ustawy o rynku pracy”. Innym przykładem jest sugestia szkoleń z zakresu Kodeksu postępowania administracyjnego w kontekście ustawy o rynku pracy, z uwzględnieniem aktualnego orzecznictwa sądowego: „KPA w praktyce”. Szkolenia z tego zakresu mogłyby być użyteczne w kontekście postulatów klientów, tj. lepszej znajomości procedur i zmniejszenia poziomu biurokracji tam, gdzie nie jest to konieczne, które wynika z kolei z analizy odpowiedzi klientów (zarówno indywidualnych jak i instytucjonalnych).

Ponadto, zgłaszano zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę z innych dziedzin przydatnych w urzędzie pracy. Wymieniano m.in. zagadnienia z zakresu podatków i finansów w kontekście zakładania działalności gospodarczej (np. wiedza o VAT i sprawach księgowych, która jest potrzebna przy obsłudze dotacji na rozpoczęcie działalności). Proponowano również szkolenia dotyczącego zamówień publicznych, wspomniano o potrzebie pogłębiania wiedzy z zakresu rynku pracy i analizy rynku, np. pojawiła się sugestia, że analiza rynku pracy powinna być prowadzona według jednolitych wytycznych i że należy szkolić w tym kierunku, by ujednolicić poziom wiedzy w różnych powiatach. Niektórzy pracownicy chcieliby także poszerzać kompetencje w takich obszarach jak psychologia zatrudnienia (np. doradztwo psychologiczne dla bezrobotnych, motywowanie klientów) czy specjalistyczne metody pracy z określonymi grupami (wspomniano np. „praca z osobami niepełnosprawnymi”). Odpowiedzi respondentów w ramach omawianego obszaru wskazują na silną potrzebę ciągłego doskonalenia wiedzy merytorycznej, w obszarach prawa, ekonomii, rynku pracy, metody pracy z klientem, w taki sposób, aby pracownicy czuli się ekspertami w swojej dziedzinie i nadążali za zmianami otoczenia.

Obszar form i organizacji doskonalenia zawodowego

Oprócz tematyki szkoleń, respondenci wskazywali na kwestie formy, dostępności i jakości działań rozwojowych. Pojawiło się tu kilka wyraźnych tematów:

- preferencje związane z formą szkolenia: wyrażano opinię, że szkolenia stacjonarne (bezpośrednie) są bardziej wartościowe niż szkolenia online: spotkania na żywo sprzyjają integracji, wymianie doświadczeń i pozwalają skupić się na nauce z dala od codziennych obowiązków. Wprost stwierdzano: „szkolenia stacjonarne [to] lepsza forma niż on-line” czy „potrzeba szkoleń nie online”. Wybrane dłuższe wypowiedzi rozwijały tę myśl, podkreślając wartość kontaktów



budowanych podczas tradycyjnych szkoleń. Jeden z pracowników zauważył, że podczas szkoleń stacjonarnych ludzie z różnych urzędów i stanowisk mogą się poznać, co ułatwia potem współpracę: „wartością dodaną każdego szkolenia jest integracja pracowników... Po szkoleniach, w przypadku wątpliwości, łatwiej jest zadzwonić do osoby, którą się zna i przedyskutować temat. Obecnie w erze szkoleń on-line niestety nie ma praktycznie takich możliwości i to wbrew pozorom bardzo utrudnia pracę”. Co istotne, dostrzegano również zalety formy online – np. pojawiła się sugestia, by studia podyplomowe były częściowo online, zwłaszcza dla tych pracowników, którzy mieszkają daleko od ośrodków akademickich. Jednakże w odpowiedziach respondentów można było zauważyć swego rodzaju tęsknotę za szkoleniami wyjazdowymi, tradycyjnymi, które oprócz wiedzy dają możliwość odpoczynku od codziennej rutyny i integracji środowiska.

- mentoring, coaching i wymiana doświadczeń: w odpowiedziach respondentów pojawiły się sugestie, by rozwój zawodowy nie ograniczał się do jednorazowych szkoleń, ale miał charakter bardziej ciągły i oparty na współpracy z doświadczonymi kolegami lub ekspertami. Pracownicy postulowali np. wprowadzenie mentoringu – wskazanie mentorów, którzy mogliby dzielić się wiedzą z innymi pracownikami. Wspominano również o potrzebie uczestnictwa w sieciach wymiany doświadczeń: „fajnie jakby była superwizja, wymiana doświadczeń między urzędami”. Przykładem może być wypowiedź osoby zatrudnionej na stanowisku doradcy zawodowego: „ważne jest umożliwienie doradcom zawodowym (ze strony dyrekcji) uczestnictwa w lokalnych sieciach doradztwa zawodowego, zewnętrznych projektach, gdzie mogą doskonalić i urozmaicać warsztat doradczy... systematyczną co najmniej raz w roku wymianę doświadczeń w zakresie m.in. stosowanych narzędzi w poradnictwie”. Podobnie jak w obszarze szkoleń bezpośrednich, również tego typu głosy wskazują, że część pracowników chciałaby się uczyć od siebie nawzajem i od praktyków, nie tylko od wynajętych trenerów na formalnym szkoleniu. Wskazywano również na potrzebę coachingu – zarówno w kontekście rozwijania umiejętności pracy z klientem (coaching kariery), jak i coachingu menedżerskiego dla kadry kierowniczej.
- dostępność szkoleń i bariery organizacyjne: Respondenci zwracali uwagę na kwestie organizacyjne związane z podnoszeniem kwalifikacji. Jednym z najczęściej wymienianych problemów był niedobór środków finansowych i ograniczenia budżetowe. Pracownicy wskazywali, że urzędy mają bardzo skromne budżety na szkolenia, co skutkuje sporadycznymi szkoleniami lub brakiem możliwości dofinansowania studiów podyplomowych. Jeden z respondentów ujął to w następujący sposób: „urzędy mają bardzo ograniczone środki finansowe na szkolenia, studia itd.”, a inny stwierdził wprost: „brak środków finansowych i dbałości położonych [o] rozwój pracowników”. Z takich opinii wyłania się obraz frustracji – pracownicy chcieliby się szkolić, ale brakuje wsparcia ze strony instytucji: zarówno finansowego, jak i ze strony kierownictwa. Wielu wskazywało, że środki na podnoszenie kwalifikacji powinny być



zwiększone, a procedury ich przyznawania bardziej przejrzyste i sprawiedliwe: „więcej funduszy na szkolenia, studia podyplomowe”. Wśród wypowiedzi padło również stwierdzenie, że przy delegowaniu na szkolenia odczuwa się uznaniowość i wpływ sympatii kierownictwa: „transparentny dostęp do szkoleń a nie tylko dla wybranych”. To z kolei może rodzić poczucie niesprawiedliwości. Postulowano, by pracownicy mieli większy wpływ na to, na jakie szkolenia czy studia pójdą (obecnie często decyzje te są mocno ograniczone potrzebami urzędu bądź wyborem kierownictwa). Jak ujął to jeden z ankietowanych: „możliwość podnoszenia kwalifikacji pracowników PUP powinna być stale dostępna i transparentna. Środki... powinny być wyższe, a pracownicy powinni mieć większy wpływ na kierunki szkoleń oraz studiów”. Inną barierą organizacyjną wskazywaną przez pracowników jest obciążenie obowiązkami i brak czasu na rozwój. Podkreślano, że w codziennej pracy trudno wygospodarować czas na naukę czy udział w szkoleniach, zwłaszcza przy niedoborach kadrowych. Przytaczano sytuacje, kiedy pracownicy szkolili się we własnym zakresie poza godzinami pracy i na własny koszt, z uwagi na brak im wsparcia ze strony urzędu. Pojawił się również głos apelujący, aby rozwój finansowany przez urząd nie ograniczał się tylko do zamkniętych szkoleń wewnętrznych.

- jakość szkoleń: respondenci zwracali również uwagę na jakość dotychczas oferowanych szkoleń. Wielu z nich miało już pewne doświadczenia szkoleniowe i oceniła je krytycznie. Pojawiła się uwaga, że szkolenia oferowane od lat w PSZ są powtarzalne i bazują na podstawowych treściach, które dla doświadczonych pracowników nie wnoszą wiele nowego: „Szkolenia wymienione w ankiecie... są potrzebne, jednak są szkoleniami, które były oferowane przez wiele lat i nie są nowością dla pracowników PSZ. Czasy się zmieniają i warto pomyśleć o nowej ofercie szkoleniowej. PSZ potrzebuje konkretnych metod pracy i działania, które są wykorzystywane przez biznes i się tam sprawdzają”. Inny pracownik PSZ napisał, że programy studiów podyplomowych czy szkoleń muszą być dopasowane do osób z wieloletnim stażem – wielu z nich ma już ukończone różne kursy i studia, posiada uprawnienia i szeroką wiedzę, więc szkolenia na poziomie podstawowym nie spełnią ich potrzeb. Argumentował on, że dla takich osób potrzebna jest bardziej zaawansowana, specjalistyczna wiedza, a także możliwość uczestnictwa w studiach online (z uwagi na obowiązki rodzinne i odległość od ośrodków akademickich). Odpowiedzi respondentów wskazują na oczekiwanie, że przyszłe inicjatywy rozwojowe będą bardziej dostosowane do ich zróżnicowanych potrzeb – początkującym pracownikom należy przekazać solidne podstawy, a wieloletnich pracowników warto zaangażować w bardziej pogłębione formy kształcenia, a nawet uczynić z nich trenerów (padła sugestia, by więcej szkoleń było prowadzonych przez samych pracowników urzędów, dzielących się swoją praktyczną wiedzą). Podkreślano też potrzebę prowadzenia szkoleń przez praktyków znających specyfikę PSZ, a nie wyłącznie przez teoretyków. Jak stwierdził jeden z respondentów: „Szkolenia i studia muszą być prowadzone przez praktyków z doświadczeniem, a nie teoretyków, którzy nie mają pojęcia



o funkcjonowaniu PSZ”. Jest to jasny sygnał, że pracownicy oczekują od szkoleń wysokiego poziomu merytorycznego i odniesienia do realiów ich pracy.

Obszar motywacji i satysfakcji z pracy w kontekście rozwoju kompetencji

Pomimo tego, że intencją analizowanego pytania było pozyskanie sugestii w zakresie rozwoju kompetencji, respondenci poruszali również kwestie swojej motywacji, warunków pracy i zadowolenia zawodowego. Wspominano o niskich płacach w PSZ, co odbiera motywację do podnoszenia kwalifikacji. Pojawiła się odpowiedź wprost, że przydałaby się „lepszą pensja, a nie na poziomie sprzątaczek”. Inni respondenci dawali do zrozumienia, że brak perspektyw awansu czy doceniania powoduje marazm: „czekam na emeryturę”, sugerując brak zainteresowania dalszym rozwojem. Zdarzyła się również wypowiedź skrajnie pesymistyczna: „tak, [chciałbym] cokolwiek, co ułatwi mi wyrwanie się z pracy w publicznych służbach zatrudnienia”. Ponadto poruszono również problem ageizmu w urzędach pracy. Zauważono, że osoby młode na stanowiskach kierowniczych powinny być uwrażliwione na dobrą współpracę z doświadczonymi, starszymi pracownikami, ponieważ stereotypowo postrzega się starszych pracowników jako mniej kreatywnych i mniej cyfrowo kompetentnych. Takie czynniki, choć nie dotyczą bezpośrednio tematyki szkoleniowej, tworzą kontekst, w którym odbywa się rozwój kompetencji.

W odpowiedziach w tym obszarze znajdowały się również takie, które wprost wyrażały dużą chęć kształcenia się: „Wyrażam ogromną chęć kształcenia się.”. Respondenci deklarowali również zainteresowanie studiami podyplomowymi (np. z doradztwa zawodowego, coachingu, mediacji) czy różnymi kursami.

Podsumowując perspektywę pracowników PSZ: wskazali oni szerokie spektrum obszarów kompetencji do rozwoju, w tym kluczowe takie jak umiejętności cyfrowe (od obsługi Excela po AI), kompetencje miękkie (komunikacja, radzenie sobie ze stresem, praca z klientem), języki obce (głównie angielski), wiedza specjalistyczna (prawo, rynek pracy, podatki) oraz kompetencje menedżerskie (zarządzanie zespołem, coaching). Pracownicy mają sprecyzowane oczekiwania co do form rozwoju – preferują szkolenia stacjonarne, cenią networking i wymianę doświadczeń, są otwarci na mentoring i coaching. Jednocześnie wskazują na potrzebę zmian w organizacji procesu szkoleniowego: więcej środków finansowych, bardziej transparentny dostęp do możliwości kształcenia, dopasowanie poziomu szkoleń do zróżnicowanych potrzeb (nowi vs doświadczeni pracownicy) oraz zapewnienie wysokiej jakości i praktyczności szkoleń. W tle pojawiają się również czynniki motywacyjne (płace, atmosfera pracy), które mogą sprzyjać lub hamować chęć rozwijania kompetencji. Ogólnie rzecz biorąc, wypowiedzi pracowników PSZ świadczą o ich dużej świadomości własnych potrzeb rozwojowych i o tym, że mają wiele przemyśleń na temat tego, co należałoby usprawnić, by mogli skuteczniej się doskonalić zawodowo.



3.4.2 Odpowiedzi klientów indywidualnych

Klientów indywidualnych urzędów pracy (tj. osób bezrobotnych i poszukujących pracy) pytanie otwarte (Czy ma Pan/i inne uwagi lub sugestie dotyczące pracy urzędu pracy lub propozycję tematu szkolenia dla jego pracowników? Przykład: Zwiększyć liczbę szkoleń / Skrócić czas oczekiwania na spotkanie) spowodowało do różnorodnych komentarzy. Na początek warto jednak zaznaczyć, że znaczna część tych respondentów nie zgłosiła żadnych dodatkowych uwag. Pojawiały się odpowiedzi w rodzaju „nie”, „brak uwag” czy „nie mam sugestii”. Mimo to, większość ankietowanych klientów indywidualnych przedstawiła konkretne postulaty. Poniżej wskazane zostały główne kategorie zagadnień poruszanych przez tę grupę wraz z przykładami wypowiedzi (pisownia oryginalna).

Uproszczenie procedur administracyjnych

Powtarzającym się postulatem wśród klientów indywidualnych była potrzeba zmniejszenia biurokracji i uproszczenia formalności w urzędzie pracy. Respondenci wskazywali na zbyt skomplikowane, czasochłonne procedury i nadmiar wymaganych dokumentów. Pojawiały się apele o ogólne uproszczenie procedur, niejednokrotnie sformułowane zwięźle, np.: „uprościć procedury”, „ograniczyć formalności”. Inny klient postulował ograniczenie biurokracji i większe przejście na obsługę elektroniczną spraw: „zmniejszyć biurokrację. Zwiększyć dostępność usług i komunikacji elektronicznych.”. W ocenie klientów indywidualnych obecne procedury są zbyt sformalizowane, co utrudnia sprawne korzystanie z usług urzędu. Uproszczenie i przyspieszenie załatwiania spraw (np. rejestracji, wniosków o szkolenie, przyznania zasiłku) według respondentów przełożyłoby się na lepszą skuteczność działania urzędów: „mniej czekania w kolejkach”. Wielu uważało też, że procedury powinny być bardziej przyjazne klientom i zrozumiałe – obecnie często wymagają one od petenta dużo wysiłku i cierpliwości, co zniechęca do korzystania z oferowanego wsparcia.

Skrócenie czasu oczekiwania na obsługę

Powiązany z biurokracją był częsty postulat skrócenia czasu oczekiwania na różne działania urzędu pracy. Respondenci skarżyli się na długie kolejki oraz odległe terminy spotkań z doradcami: „żeby szybciej przyjmowali do doradcy”. Respondenci uważają, że obecnie zbyt długo czeka się na rejestrację, rozmowę czy decyzję w sprawie przyznania usług (szkoleń, stażu, dofinansowania itp.). Pojawiały się głosy, że czas reakcji urzędu powinien być krótszy, np.: „skrócić czas oczekiwania na spotkanie.”. W podobnym tonie padały wypowiedzi wskazujące na konieczność usprawnienia obsługi bez zbędnej zwłoki: „załatwianie spraw w urzędzie powinno przebiegać sprawnie, bez kolejek i zbędnych formalności”. Zbyt długi czas oczekiwania na wsparcie lub decyzje urzędu był dla klientów indywidualnych dowodem na niską efektywność instytucji. W skrajnych przypadkach opóźnienia te



frustrowały do tego stopnia, że bezrobotni rezygnowali z oczekiwania na pomoc urzędu i samodzielnie szukali rozwiązań.

Potrzeba zwiększenia dostępności szkoleń i programów aktywizacyjnych

Analiza odpowiedzi na pytanie otwarte ujawniła szereg wątków wykraczających poza główny cel badania, jakim jest opracowanie programu studiów dla pracowników publicznych służb zatrudnienia (PSZ). Choć nie wszystkie zidentyfikowane zagadnienia odnoszą się bezpośrednio do kompetencji i potrzeb szkoleniowych pracowników PSZ, stanowią one istotną wartość dodaną badania. Wypowiedzi respondentów pozwalają bowiem lepiej zrozumieć szerszy kontekst funkcjonowania urzędów pracy, w tym oczekiwania klientów indywidualnych i instytucjonalnych wobec oferty aktywizacyjnej oraz jakości świadczonych usług. Z tego względu, mimo że część postulatów nie jest bezpośrednio związana z planowanym programem studiów, ich omówienie wnosi ważne informacje o percepcji roli PSZ oraz potencjalnych kierunkach usprawnień, które pośrednio mogą wpływać na zakres wiedzy i kompetencji wymaganych od pracowników urzędów pracy.

Poniżej przedstawiono jedną z wyodrębnionych kategorii tematycznych – postulaty klientów indywidualnych dotyczące zwiększenia dostępności szkoleń, kursów i innych programów aktywizacyjnych – zilustrowaną cytatami z odpowiedzi respondentów.

Wypowiedzi klientów indywidualnych dotyczyły również oferty aktywizacyjnej urzędów pracy. Respondenci postulowali zwiększenie dostępności szkoleń, kursów, staży i innych form pomocy dla osób bezrobotnych: „większa ilość kursów dla bezrobotnych”. W ich odczuciu obecna oferta bywa niewystarczająca lub dostępna tylko dla nielicznych „wybranych”. Charakterystyczna wypowiedź ilustrująca ten postulat: „zwiększyć liczbę szkoleń/kursów itd. itp. to na pewno. Otrzymywanie większej pomocy w znalezieniu pracy przez Urząd Pracy”. Respondenci chcieliby, aby szkolenia dla bezrobotnych organizowano częściej, w większej liczbie i dla wszystkich chętnych (niezależnie od wieku czy statusu): „żeby było więcej dofinansowań szkoleń”. Jeden z klientów wyraził to następująco: „proponuję zwiększenie liczby szkoleń dla osób bezrobotnych dostępnych dla wszystkich, niezależnie od wieku – szczególnie z zakresu nowych technologii, takich jak narzędzia oparte na sztucznej inteligencji (np. Chat GPT), które mogą wspierać aktywizację zawodową”. W odpowiedziach przewijał się też wątek potrzeby większej liczby ofert staży i dotacji na rozpoczęcie działalności – ankietowani często mieli poczucie, że obecnie tylko nieliczni beneficjenci mogą skorzystać z takich form wsparcia.

Poprawa komunikacji i kultury obsługi klienta

Istotnym tematem wynikającym z analizy wypowiedzi były uwagi dotyczące kompetencji miękkich pracowników urzędu i ich podejścia do klientów/petentów:



„pracownicy są niemili, zero zrozumienia”. Wielu klientów wskazywało na niewystarczającą kulturę osobistą części urzędników, brak empatii czy nawet przejawy arogancji wobec osób bezrobotnych” „żeby byli miłsi i nie traktowali z góry”. W skrajnych przypadkach respondenci opisywali bardzo negatywne doświadczenia z pracownikami urzędu. Przykładowo, jeden z ankietowanych z goryczą stwierdził: „pracownicy [urzędów pracy] są niekompetentni. Brak odpowiedzi, informacji. Nie można się dodzwonić. Nieterminowość... Żadnej konkretnej pomocy... [To] najgorszy urząd, z jakim kiedykolwiek miałam do czynienia. Pełna ignorancja, brak kompetencji i pomocy.”. Inny respondent opisał doświadczenia z konkretnym urzędem, zarzucając pracownikom celowe złośliwości: „pracownicy urzędu pracy w XXXXXX są nieuprzejmi, aroganczy i chamscy... Potrafią tylko stresować, [stosować] mobbing... Trochę ogłady by się im przydało”. Tego typu opinie, choć emocjonalne, wskazują na oczekiwanie, że personel urzędów pracy powinien przejść szkolenia z zakresu obsługi klienta, kultury osobistej i komunikacji interpersonalnej. Część klientów wprost sugerowała zorganizowanie szkoleń doskonalących kompetencje społeczne urzędników. Pojawiały się propozycje przeprowadzenia kursów z komunikacji, empatycznego podejścia do klienta, czy radzenia sobie z tzw. trudnym klientem. Na przykład jedna z odpowiedzi brzmiała: „przeprowadzić szkolenia z kultury pracy i obsługi klienta, w tym praca z trudnym klientem.”. Klienci indywidualni oczekują od pracowników urzędu bardziej życzliwego, partnerskiego podejścia oraz umiejętności lepszej komunikacji, co ich zdaniem przekłada się na atmosferę i skuteczność obsługi.

Podniesienie zaangażowania i indywidualne podejście w pomocy bezrobotnym

Część wypowiedzi wskazywało na odczuwany brak proaktywności ze strony urzędu pracy w faktycznym pomaganiu osobom bezrobotnym w znalezieniu zatrudnienia. Respondenci wskazywali, że czuli, że często są pozostawieni sami sobie, a wizyty w urzędzie sprowadzają się do formalności (np. podpisania listy obecności), zamiast realnej pomocy: „doradcy powinni więcej doradzać, a nie tylko wypełniać papiery”. Jeden z ankietowanych ujął to wprost: „[powinni] zacząć pomagać ludziom, a nie tylko umawiać spotkania na za miesiąc, żeby podpisać listę. Rok starałem się o dofinansowanie... Był to stracony rok. Aktualnie prowadzę swoją działalność bez żadnej pomocy urzędu, bo o taką naprawdę bardzo ciężko”. Inni zwracali uwagę, że doradcy klienta nie proponują konkretnych form pomocy ani nie mają pomysłów na aktywizację danej osoby, ograniczając się do tego, co bezrobotny sam znalazł w Internecie. Kilka wypowiedzi sugerowało, że brakuje indywidualnego podejścia – np. analizy sytuacji i umiejętności danej osoby oraz dopasowania do niej ofert lub szkoleń: „Pomoc w znalezieniu pracy konkretnie dla mnie”. Zamiast tego klienci czuli się traktowani szablonowo. Pojawiła się uwaga: „wyjść do ludzi... doradca nie potrafi pomóc w doborze aktywizacji... brak propozycji dla klienta... ogólny chaos”. Takie opinie mogą sugerować, że pracownikom PSZ brakuje albo możliwości, albo kompetencji, aby skutecznie pracować z klientem: diagnozować jego potrzeby, doradzać odpowiednie rozwiązania i aktywnie poszukiwać dla niego ofert pracy. Klienci indywidualni oczekują większego zaangażowania, aby pracownik



urzędu rzeczywiście starał się znaleźć ofertę czy inne formy pomocy dla konkretnej osoby, zamiast ograniczać się do minimum wymaganego procedurą: „uproszczyć procedury, szanowanie osoby bezrobotnej, realna pomoc osobie bezrobotnej”. W niektórych wypowiedziach sugerowano nawet zmianę roli urzędu pracy: z instytucji administracyjnej na aktywnego pośrednika pracy między bezrobotnym a pracodawcą. Respondenci postulowali, by urząd częściej kontaktował się z pracodawcami i pozyskiwał oferty pracy, zamiast jedynie odsyłać bezrobotnych do samodzielnego przeglądania internetowych portali z ogłoszeniami.

Podniesienie kompetencji merytorycznych pracowników

Respondenci zwrócili również uwagę na kwestie wiedzy fachowej i przygotowania merytorycznego personelu urzędu. Pojawiły się opinie, że pracownicy nie są wystarczająco zorientowani w realiach lokalnego rynku pracy lub nie znają aktualnych przepisów i procedur. Jeden z respondentów stwierdził, że „osoby pracujące w UP są często nie doinformowane lub nie mają zaktualizowanej wiedzy. Zero pomocy, miejsc na szkolenia mało. Tematy szkoleń też nieadekwatne do potrzeb bezrobotnych”. Inny respondent zarzucił pracownikom brak rozeznania w ofertach pracy dostępnych w regionie, pisząc: „pracownicy nie znają dostatecznie dobrze lokalnych ofert pracy zamieszczonych na stronie PUP”. Tego rodzaju komentarze wskazują na potrzebę doskonalenia wiedzy urzędników m.in. z zakresu lokalnego rynku pracy, zapotrzebowania na zawody, czy też dostępnych programów dla określonych grup (np. osób z wyższym wykształceniem, osób z niepełnosprawnościami itp.). Ponadto, w odpowiedziach pojawiały się sugestie, że personel urzędów powinien lepiej orientować się w zmieniających się przepisach prawa pracy i działalności urzędów. Padła propozycja szkoleń z nowelizowanej ustawy o rynku pracy, aby pracownicy byli na bieżąco z nowymi regulacjami. Ogólnie, klienci indywidualni oczekują od pracowników PSZ wysokich kompetencji merytorycznych (aktualnej wiedzy i profesjonalizmu), co w ich oczach przekłada się na jakość udzielanej pomocy. Sugestie typu „dobry urzędnik to wyszkolony urzędnik znający się na swojej pracy, kompetentny i posiadający wiedzę” podsumowują przekonanie, że regularne szkolenia pracowników są kluczem do poprawy funkcjonowania urzędów pracy.

Postulat dalszej cyfryzacji usług i modernizacji urzędu

Część sugestii klientów indywidualnych wykraczała poza kwestie kompetencji personalnych, dotycząc organizacji pracy urzędu i wykorzystania nowoczesnych narzędzi. Pojawiły się głosy, aby rozszerzyć ofertę e-usług w urzędach pracy – np. umożliwić załatwianie większej liczby spraw online, w tym pełną rejestrację przez Internet (bez konieczności osobistej wizyty) czy elektroniczne rozliczanie skierowań na staże: „więcej online żeby nie trzeba było przychodzić”, „aplikacja w telefonie do umawiania wizyt”, „zmniejszyć biurokrację. Zwiększyć dostępność usług i komunikacji elektronicznych”. Niektórzy sugerowali wdrożenie nowych systemów informatycznych usprawniających kontakt urzędu z klientami. Na przykład proponowano system



powiadomień lub umawiania wizyt w stylu komercyjnych aplikacji (padła nazwa Booksy jako inspiracja). Inni postulowali zmodernizowanie strony internetowej urzędu pracy tak, by stała się bardziej intuicyjna i nowoczesna. Co ciekawe, w kilku wypowiedziach klienci sugerowali, że urzędy pracy powinny aktywnie korzystać z mediów społecznościowych i portali profesjonalnych (np. LinkedIn) do kontaktu z klientami oraz promocji ofert pracy czy szkoleń. Tego rodzaju uwagi wskazują, że część bezrobotnych oczekuje od PSZ nadążania za trendami komunikacyjnymi i technologicznymi, co pośrednio wiąże się też z rozwojem kompetencji cyfrowych samych pracowników. Jeśli personel miałby świadczyć usługi online czy prowadzić komunikację w mediach społecznościowych, musi posiadać odpowiednie umiejętności w tym zakresie.

Krytyka instytucji i głosy skrajne

W analizowanych wypowiedziach pojawiła się również grupa opinii wyrażających skrajną krytykę urzędów pracy jako instytucji. Kilku respondentów wyrażało tak duże rozczarowanie brakiem efektywności PSZ, że sugerowali drastyczne rozwiązania – np. redukcję zatrudnienia czy wręcz likwidację urzędów pracy. Jeden z najbardziej radykalnych komentarzy brzmiał: „zwolnić połowę pracowników PUP... Zaoszczędzone pieniądze przeznaczyć na kieszonkowe dla bezdomnych pozbawionych prawa do zasiłku”. Inny respondent stwierdził wprost: „zlikwidować Urząd Pracy!!!!”, argumentując, że instytucja w obecnym kształcie jest zbędna. Choć były to opinie jednostkowe, ich obecność pokazuje istnienie wśród części klientów ogromnej frustracji, poczucia braku sensu działania PSZ i przekonania, że żadne szkolenia pracowników nie pomogą, jeśli sam urząd nie zmieni swojej roli. Pojawiły się także zarzuty dotyczące nieuczciwości i nepotyzmu w funkcjonowaniu urzędów pracy (np. opinie, że pracownicy dostają posady „po znajomości” i dlatego są niewłaściwie dobrani, lub że fundusze na szkolenia trafiają do „zaprzyjaźnionych firm”). Te wypowiedzi, choć skrajne, stanowią ważny sygnał ostrzegawczy co do wizerunku PSZ w oczach części klientów.

Klienci indywidualni oczekują usprawnienia działania urzędów pracy – uproszczenia procedur i skrócenia czasu obsługi, co postrzegają jako klucz do poprawy efektywności. Jednocześnie widzą potrzebę podniesienia kompetencji miękkich pracowników (kultura obsługi, empatia, komunikacja) oraz większego zaangażowania urzędników w realną pomoc. Wielu postuluje zwiększenie oferty szkoleń i programów dla bezrobotnych, mając nadzieję na bardziej dostępne formy wsparcia. Oczekują też od pracowników wysokiej fachowości i aktualnej wiedzy. Ogólny wydźwięk sugestii klientów indywidualnych jest krytyczny – wskazują oni wiele obszarów do poprawy, które pośrednio lub bezpośrednio wiążą się z kompetencjami pracowników PSZ.



3.4.3 Odpowiedzi klientów instytucjonalnych

Drugą analizowaną grupą klientów byli klienci instytucjonalni urzędów pracy, czyli m.in. pracodawcy i przedstawiciele firm czy instytucji współpracujących z urzędami (np. zgłaszający oferty pracy, korzystający z usług rekrutacyjnych, szkoleń dofinansowanych z KFS itp.). Liczebność tej grupy w badaniu była mniejsza, a same wypowiedzi często nieco krótsze niż w przypadku osób bezrobotnych. Część klientów instytucjonalnych nie zgłaszała uwag (odpowiedzi typu „nie” czy „brak uwag”), jednak większość przekazała konkretne sugestie. Co interesujące, tematy poruszane przez klientów instytucjonalnych w dużej mierze pokrywają się z tymi zgłaszanymi przez klientów indywidualnych, choć akcenty są rozłożone nieco inaczej. Poniżej przedstawiono główne kategorie wypowiedzi instytucjonalnych wraz z przykładami:

Uproszczenie procedur i ograniczenie biurokracji

Również dla klientów instytucjonalnych korzystających z usług urzędów pracy istotnym problemem jest nadmierna formalizacja i złożoność procedur. Stąd powtarzający się postulat uproszczenia procedur, analogiczny do zgłaszanego przez osoby bezrobotne. Respondenci posługiwali się podobnymi sformułowaniami: „uprościć procedury” pojawiało się wielokrotnie w różnych odpowiedziach. Jeden z pracodawców rozwinął tę myśl, pisząc: „przede wszystkim uprościć procedury, ponieważ 'papierologia' jest wszechobecna...”. Inny podkreślił konieczność eliminacji zbędnych formalności wnioskowych, sugerując np. wprowadzenie elektronicznych generatorów wniosków dla pracodawców: „uprościć procedury, [wprowadzić] wnioski dla pracodawców do wypełniania online np. w generatorach.”. Z perspektywy rozwoju kompetencji pracowników PSZ wskazanie tej kategorii oznacza potrzebę szkolenia ich m.in. w zakresie sprawnej obsługi nowych narzędzi (np. systemów online do obsługi wniosków) oraz zmiany podejścia na bardziej zorientowane na klienta instytucjonalnego.

Skrócenie czasu obsługi i zwiększenie elastyczności

Powiązany temat w wypowiedziach pracodawców była kwestia czasu poświęcanego na załatwienie spraw urzędowych – przedsiębiorcy skarżyli się na długie oczekiwanie na załatwienie spraw: „decyzje powinny być szybciej”. Padły postulaty, by skrócić czas oczekiwania na spotkania z pracownikami urzędu czy na decyzje administracyjne: „nie czekać 3 miesiące na zgodę na szkolenie pracownika. Kilka osób wprost proponowało: „skrócić czas oczekiwania na spotkanie i uprościć procedury”. Wskazywano, że długie terminy i brak elastyczności utrudniają współpracę z urzędem pracy. Jeden z respondentów napisał o potrzebie bardziej elastycznego podejścia ze strony urzędu i nienarzucania wszystkim jednolitych rozwiązań: „uproszczenie procedur, elastyczne podejście, nie traktowanie każdego [klienta] 1:1, frontem do Klienta”. Przydatne byłyby szkolenia z zakresu obsługi klienta instytucjonalnego i zarządzania relacją z pracodawcą, tak aby urzędnik



potrafił bardziej dynamicznie reagować na potrzeby firm (np. pilna rekrutacja, szybka reakcja na wniosek o wsparcie): „mniej papierów dla pracodawców, szybciej załatwiać dofinansowania”. Postulaty proceduralne i dotyczące czasu dominują w odpowiedziach. Podobnie jak osoby bezrobotne, pracodawcy oczekują usprawnienia działania urzędów w wymiarze organizacyjnym.

Zwiększenie liczby i zakresu szkoleń (dla bezrobotnych, jak i pracowników urzędu)

Klienci instytucjonalni wspominali o kwestii szkoleń, choć ich perspektywa bywała dwutorowa. Z jednej strony, część wypowiedzi dotyczyła szkoleń dla osób bezrobotnych – pracodawcy chcieliby, aby urzędy pracy kierowały więcej bezrobotnych na kursy zawodowe odpowiadające potrzebom rynku. Przykładowo, jeden respondent zasugerował, by każda osoba bezrobotna mogła odbyć więcej niż jedno szkolenie w okresie pozostawania bez pracy: „większą ilość szkoleń w różnych dziedzinach. Przynajmniej 2 różne szkolenia dla osoby bezrobotnej w czasie trwania bezrobocia...”. Inni wskazywali na potrzebę zwiększenia liczby staży czy innych form praktycznej nauki zawodu dostępnych dla bezrobotnych.

Z drugiej strony, liczni klienci instytucjonalni formułowali sugestie tematów szkoleń dla samych pracowników urzędów pracy. Jako zewnętrznymi obserwatorzy, pracodawcy dostrzegają obszary, w których urzędnicy mogliby podnieść kwalifikacje, by lepiej realizować swoje zadania: „urzędnicy powinni umieć rozmawiać z firmą, a nie tylko z bezrobotnymi”. Wymieniano również potrzebę doszkalania pracowników PSZ z aktualnych przepisów prawa: „żeby znali ustawy i rozporządzenia bo często nie wiedzą”. Innym wskazywanym tematem była obsługa zróżnicowanych klientów, np. osób z niepełnosprawnościami: pracodawcy postulowali, by urzędy lepiej szkoliły się w obsługiwaniu takich grup, co sugeruje potrzebę empatii i specjalistycznej wiedzy (np. znajomości udogodnień, komunikacji z osobami z różnymi niepełnosprawnościami). Kolejnym obszarem były kompetencje z zakresu radzenia sobie z trudnymi czy roszczeniowymi klientami – tę potrzebę zauważali zarówno bezrobotni, jak i instytucjonalni. Jeden z klientów instytucjonalnych zalecał: „szkolenia z zakresu pracy z trudnym klientem – roszczeniowym, z klientem z bardzo dużymi wymaganiami”, sugerując, że pracownicy PSZ powinni być przygotowani na profesjonalne reagowanie w trudnych sytuacjach obsługowych. Pojawiły się także głosy, by kadra urzędów pracy poszerzała wiedzę o nowoczesnych trendach na rynku pracy. Przykładowo wskazano, że szkolenia pracowników powinny dotyczyć aktualnych zmian i zjawisk, takich jak pojawianie się nowych zawodów, nowoczesne metody rekrutacji czy wpływ sztucznej inteligencji na rynek pracy. Klienci instytucjonalni opowiadają się za tym, by szkolenia kadry PSZ były ukierunkowane zarówno na kompetencje miękkie w obsłudze klienta, jak i na wiedzę merytoryczną (prawną, rynkową) potrzebną do wspierania przedsiębiorców w procesie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego.



Wiele sugestii instytucjonalnych dotyczących szkoleń miało charakter bardzo praktyczny. Klienci instytucjonalni wskazywali, aby szkolenia dla urzędników prowadzili doświadczeni praktycy, a nie tylko teoretycy: „zwiększyć liczbę szkoleń [dla pracowników], dobierać doświadczonych z wysoką wiedzą praktyków, którzy prowadzą szkolenia”. W tej samej wypowiedzi postulował też więcej szkoleń w formie warsztatowej oraz organizowanie wizyt studyjnych dla pracowników PSZ, by mogli podpatrzyć działanie innych jednostek czy firm. Padła również propozycja wprowadzenia superwizji – długofalowego, stałego wsparcia szkoleniowego dla pracowników (zwłaszcza z obszaru pomocy społecznej).

Poprawa komunikacji i współpracy z klientami instytucjonalnymi

Część wypowiedzi pracodawców skupiała się również na szeroko pojętej komunikacji i relacji między urzędem a przedsiębiorcami. Podkreślano, że potrzebna jest lepsza komunikacja pracowników urzędu z klientem biznesowym, zarówno w bezpośrednim kontakcie, jak i poprzez kanały zdalne: „szkolenia z obsługi klienta biznesowego”. Pojawił się postulat, by urzędnicy doskonalili umiejętność komunikacji w ogóle: „przede wszystkim umiejętność komunikacji z klientami urzędu”. Inni wskazywali na konieczność bardziej proaktywnego informowania o usługach (np. „większa promocja wydarzeń”). Padły też sugestie dotyczące poprawy obsługi online, np. wprowadzenia szerszego zakresu usług dostępnych bez konieczności wizyty (co wiąże się z uproszczeniem procedur). Klienci instytucjonalni oczekują, że współpraca z urzędem pracy będzie przebiegała sprawniej, z lepszym przepływem informacji i bardziej partnersko. Jeden z klientów zasugerował, że urząd pracy mógłby bardziej konkurować z komercyjnymi agencjami zatrudnienia w dostarczaniu kandydatów, jeśli nawiązałaby z nimi współpracę i wymieniał informacje.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii (AI) i narzędzi w działaniu urzędów

Interesującym wątkiem poruszonym przez niektórych klientów instytucjonalnych jest potrzeba innowacyjności w funkcjonowaniu PSZ. W odpowiedziach klientów pojawiła się sugestia, by urząd pracy wdrożył elementy sztucznej inteligencji do usprawnienia swojej pracy: „zastosowanie AI w działalności Urzędu w celu ulepszenia efektywności pracy”. Taki postulat mógłby oznaczać automatyzację niektórych procesów (np. chatbot do udzielania odpowiedzi na proste pytania klientów, analizę ofert pracy i CV z użyciem algorytmów AI itp.). Z punktu widzenia kompetencji pracowników, wdrożenie AI wiązałoby się z koniecznością przeszkolenia kadry w obsłudze tych narzędzi i rozumieniu ich działania. Innym przejawem dążenia do nowoczesności w oczach pracodawców jest postulat zwiększenia cyfryzacji, omawiany wcześniej, czy np. lepszej obecności w Internecie. W jednej z obszerniejszych wypowiedzi klient instytucjonalny zaproponował wręcz stworzenie internetowej bazy kandydatów dostępnej dla pracodawców, by mogli samodzielnie wyszukiwać potencjalnych pracowników bez pełnego pośrednictwa urzędnika.



Klienci instytucjonalni, podobnie jak bezrobotni, wskazują oni na potrzebę usprawnienia procedur i skrócenia czasu działania urzędów. Podkreślają znaczenie szkoleń – zarówno tych dla bezrobotnych (które dostarczają im lepiej wykwalifikowanych kandydatów do pracy), jak i tych dla pracowników PSZ (co ułatwi współpracę z firmami). Klienci oczekują od kadry urzędów kompetencji w obsłudze klienta biznesowego, aktualnej wiedzy o rynku pracy i przepisach oraz umiejętności korzystania z nowoczesnych narzędzi. Ich sugestie podkreślają też wagę jakości szkoleń urzędników (praktyczne, prowadzone przez ekspertów, z wykorzystaniem form takich jak warsztaty czy wizyty studyjne). Ogólny obraz wyłaniający się z wypowiedzi klientów instytucjonalnych to oczekiwanie bardziej profesjonalnego i innowacyjnego działania PSZ, co można osiągnąć m.in. poprzez ciągły rozwój kompetencji pracowników.

3.4.4 Najważniejsze wnioski z analizy pytania otwartego

Przeprowadzona analiza treści wypowiedzi trzech grup respondentów pozwala wskazać, że:

- pracownicy PSZ zgłaszają bardzo konkretne potrzeby szkoleniowe, od Excela, przez prawo administracyjne, aż po AI i języki obce. Podkreślają także potrzebę kompetencji miękkich, wsparcia w zarządzaniu stresem i coachingowych form rozwoju. Pragną lepszego dostępu do jakościowych szkoleń i uczciwego systemu ich finansowania.
- klienci indywidualni oczekują przede wszystkim usprawnienia działania urzędów pracy, tj. uproszczenia procedur, skrócenia czasu obsługi i bardziej indywidualnego podejścia. Wskazują na konieczność szkoleń pracowników PSZ z obsługi klienta i empatii.
- klienci instytucjonalni postulują redukcję biurokracji i szybsze decyzje w sprawach firm, ale też oczekują, że pracownicy urzędów będą szkoleni w zakresie komunikacji biznesowej i znali przepisy oraz nowoczesne narzędzia elektroniczne.

Przekładając przedstawione wyżej potrzeby na rekomendacje dla programu studiów podyplomowych dla pracowników PSZ, odpowiedzi respondentów wskazują, że powinny to być studia o profilu interdyscyplinarnym, łączącym elementy prawa (akty prawne dotyczące rynku pracy, zamówienia publiczne, administracja), ekonomii i rynku pracy, kompetencji cyfrowych oraz psychologii i komunikacji. Studia powinny kłaść nacisk na ćwiczenia praktyczne, studia przypadków (case study), symulacje rozmów z klientami i pracodawcami. Można włączyć elementy superwizji czy mentoringu. W odpowiedzi na potrzeby pracowników PSZ, studia mogą posłużyć jako narzędzie budowania sieci kontaktów poprzez np. zjazdy integracyjne oraz wizyty studyjne w innych instytucjach rynku pracy, by umożliwić wymianę doświadczeń. W zakresie merytorycznym powinny w nich zostać uwzględnione następujące treści:



- moduł kompetencji cyfrowych i analitycznych - obejmujący: zaawansowany Excel (w tym tabele przestawne, makra), power BI, wizualizacja danych i storytelling danych, elementy wykorzystania AI w administracji, obsługa systemów PSZ (np. Syriusz).
- moduł językowy (z uwzględnieniem języka specjalistycznego) - zajęcia ukierunkowane na komunikację w administracji publicznej i obsługę klientów cudzoziemców. Można rozważyć również wprowadzenie modułu językowego w ramach warsztatów case study (np. symulacje rozmów).
- moduł poświęcony kompetencjom miękkim i odporności psychicznej – obszary: komunikacji interpersonalnej, radzenie sobie z trudnymi klientami, zarządzanie stresem i profilaktyka wypalenia zawodowego, techniki negocjacji i mediacji w sytuacjach konfliktowych.
- moduł obejmujący zarządzanie i przywództwo – jako osobny blok dla obecnych i przyszłych kierowników, obejmujący: motywowanie zespołu, coaching pracowniczy, zarządzanie projektami (w tym unijnymi), zarządzanie zmianą w administracji.
- moduł obejmujący prawo i procedury w kontekście rynku pracy – np. nowelizacje ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, KPA z uwzględnieniem orzecznictwa, aspekty podatkowe i formalne przy zakładaniu działalności przez klientów.

3.5 Podsumowanie wyników oceny przydatności szkoleń

Na podstawie analizy częstości odpowiedzi w powyższych tabelach można wyróżnić pięć kluczowych obszarów z największą liczbą odpowiedzi „bardzo potrzebne” oraz „potrzebne”:

Z perspektywy Klientów Indywidualnych:

1. Praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje
 - Bardzo potrzebne: 243 (23.5%)
 - Potrzebne: 266 (25.8%)
 - Łącznie: 509 (49.3%)
2. Znajomość aktualnych przepisów (prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia, RODO itp.)
 - Bardzo potrzebne: 242 (23.4%)
 - Potrzebne: 254 (24.6%)
 - Łącznie: 496 (48.0%)
3. Radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu
 - Bardzo potrzebne: 231 (22.4%)
 - Potrzebne: 276 (26.7%)
 - Łącznie: 507 (49.1%)
4. Kompetencje cyfrowe (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe)



- Bardzo potrzebne: 203 (19.7%)
 - Potrzebne: 240 (23.3%)
 - Łącznie: 443 (43.0%)
5. Obsługa specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych
- Bardzo potrzebne: 209 (20.3%)
 - Potrzebne: 233 (22.6%)
 - Łącznie: 442 (42.9%)

Z perspektywy Klientów Instytucjonalnych:

1. Praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje
 - Bardzo potrzebne: 93 (9.0%)
 - Potrzebne: 69 (6.7%)
 - Łącznie: 162 (15.7%)
2. Radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu
 - Bardzo potrzebne: 85 (8.2%)
 - Potrzebne: 74 (7.2%)
 - Łącznie: 159 (15.4%)
3. Zarządzanie czasem i organizacja pracy własnej
 - Bardzo potrzebne: 56 (5.4%)
 - Potrzebne: 65 (6.3%)
 - Łącznie: 121 (11.7%)
4. Kompetencje cyfrowe (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe)
 - Bardzo potrzebne: 68 (6.6%)
 - Potrzebne: 73 (7.1%)
 - Łącznie: 141 (13.7%)
5. Znajomość aktualnych przepisów (prawo pracy, ustawa o promocji zatrudnienia, RODO itp.)
 - Bardzo potrzebne: 71 (6.9%)
 - Potrzebne: 76 (7.4%)
 - Łącznie: 147 (14.3%)

Przedstawione dane ankietowe, pozyskane od dwóch kluczowych grup respondentów – Klientów Indywidualnych (osoby bezrobotne i poszukujące pracy) oraz Klientów Instytucjonalnych (głównie pracodawcy) – stanowią istotne źródło wiedzy na temat postrzegania pracy urzędników PSZ oraz identyfikacji obszarów wymagających rozwoju kompetencyjnego. Analiza wyników uzyskanych w grupie klientów indywidualnych wskazuje na trzy obszary, które osiągnęły zbliżony poziom wskazań, co świadczy o ich szczególnym znaczeniu i priorytetowym charakterze w kontekście potrzeb szkoleniowych:



1. Praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje (49,3%).
2. Radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniowi zawodowemu (49,1%).
3. Znajomość aktualnych przepisów (48,0%).

Wysoki odsetek wskazań w tych kategoriach potwierdza ich centralną rolę w budowaniu kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonywania obowiązków przez pracowników PSZ.

Dlaczego te obszary są tak istotne dla Klientów Indywidualnych?

- **Lustrzane odbicie doświadczeń:** Klienci indywidualni są bezpośrednimi uczestnikami i często świadkami trudnych, stresujących interakcji w urzędzie. Wysoko oceniając potrzebę szkolenia w obszarze "pracy z trudnym klientem" i "radzenia sobie ze stresem", w rzeczywistości mówią: "Chcemy być obsługiwani przez osobę spokojną, kompetentną i empatyczną, która potrafi sobie poradzić z napięciem – również tym, które my sami wnosimy". Rozumieją, że zestresowany i wypalony pracownik nie będzie w stanie im skutecznie pomóc. To wyraz potrzeby poczucia bezpieczeństwa i bycia zrozumianym w trudnej sytuacji życiowej.
- **Fundament zaufania:** Wysoka ocena potrzeby znajomości "aktualnych przepisów" jest absolutnie kluczowa. Dla klienta indywidualnego urzędnik PSZ jest głównym, a często jedynym, źródłem informacji o jego prawach, obowiązkach i dostępnych formach wsparcia. Każdy błąd lub nieprecyzyjna informacja może mieć dla niego poważne konsekwencje finansowe. Klient musi mieć pewność, że może zaufać kompetencjom merytorycznym pracownika.
- **Sprawność obsługi:** Nieco niższe, choć wciąż wysokie, wyniki dla kompetencji cyfrowych i obsługi systemów (ok. 43%) pokazują, że dla klienta ważniejszy jest ludzki i merytoryczny aspekt obsługi. Jednak dostrzega on, że sprawność techniczna pracownika przekłada się bezpośrednio na jego doświadczenie – krótszy czas oczekiwania, mniej błędów i szybsze załatwienie sprawy.

Perspektywa klientów instytucjonalnych (pracodawców) jest inna, bardziej pragmatyczna, co widać po znacznie niższych ogólnych wskaźnikach. Ich interakcje z PSZ są często bardziej transakcyjne i celowe (pozyskanie pracownika, uzyskanie dofinansowania). Mimo niższych wartości procentowych, ranking priorytetów jest pouczający:

1. Praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje (15.7%)
2. Radzenie sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniowi zawodowemu (15.4%)
3. Znajomość aktualnych przepisów (14.3%)



Dlaczego te obszary są istotne dla Klientów Instytucjonalnych?

- **Partnerstwo w biznesie:** Pracodawca, wskazując na potrzebę rozwoju w zakresie negocjacji i rozwiązywania konfliktów, postrzega pracownika PSZ jako partnera w procesie rekrutacji i załatwiania formalności. Oczekuje sprawnego, profesjonalnego i przewidywalnego kontaktu. Konfliktowy lub zestresowany urzędnik to nieefektywny partner, który może opóźniać procesy i generować problemy.
- **Wiarygodność i rzetelność:** Podobnie jak dla klientów indywidualnych, znajomość przepisów jest dla pracodawców kluczowa. Chcą mieć pewność, że warunki stażu, refundacji czy zatrudnienia subsydiowanego są zgodne z prawem i że mogą polegać na informacjach uzyskanych z urzędu.
- **Efektywność procesów:** Pojawienie się w ich odpowiedziach "zarządzania czasem i organizacji pracy" dodatkowo podkreśla ich biznesowe podejście – oczekują od urzędu sprawnej i terminowej obsługi.

Analiza danych ankietowych wykazuje bardzo wysoką spójność z przedstawionymi wcześniej strategicznymi rekomendacjami rozwoju (Prawo pracy, Nowoczesne formy aktywizacji, Psychologia motywacji). Dane te nie tylko potwierdzają, ale wręcz wzmacniają zasadność tych propozycji.

- 1. Rekomendacja:** Prawo pracy i przepisy – od wiedzy do ekspertyzy
Spójność: BEZPOŚREDNIA I WYSOKA. Zarówno klienci indywidualni (48.0%), jak i instytucjonalni (14.3%) umieszczają znajomość przepisów w trzech najbardziej potrzebnych. Potwierdza to, że budowanie eksperckiej wiedzy prawnej jest absolutnym fundamentem, którego oczekują wszyscy interesariusze.
- 2. Rekomendacja:** Psychologia motywacji i zmiany
Spójność: BARDZO WYSOKA. Jest to najważniejszy wniosek z tej analizy. Dwa najwyżej ocenione przez klientów indywidualnych obszary – „praca z trudnym klientem” (49.3%) i „radzenie sobie ze stresem” (49.1%) - są w istocie objawami, których przyczyną jest brak narzędzi psychologicznych. Rekomendacja rozwoju w zakresie psychologii motywacji i zmiany jest strategiczną odpowiedzią na te zdiagnozowane przez klientów potrzeby. Daje pracownikom narzędzia do deeskalacji konfliktów, budowania relacji i dbania o własną higienę psychiczną. To klucz do transformacji interakcji z klientem z transakcyjnej na partnerską.
- 3. Rekomendacja:** Nowoczesne formy aktywizacji zawodowej
Spójność: POŚREDNIA, ALE STRATEGICZNA. Choć ankieta nie pytała wprost o „nowoczesne formy aktywizacji”, potrzeba ta jest ukryta w odpowiedziach. Klienci, wskazując na wagę negocjacji, rozwiązywania konfliktów i wiedzy, sygnalizują, że oczekują od pracownika PSZ czegoś więcej niż tylko administrowania. Chcą skutecznego doradcy. Nowoczesne formy aktywizacji (coaching kariery, personal branding, job crafting) to konkretne, wartościowe narzędzia, które pracownik może „położyć na stole” podczas rozmowy. To one sprawiają, że staje się on



prawdziwym partnerem w procesie zmiany, a nie tylko urzędnikiem egzekwującym przepisy. Posiadanie tych narzędzi buduje jego pewność siebie, co przekłada się na lepsze radzenie sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami.

3.6 Wnioski do programów rozwojowych

Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie priorytetowych obszarów rozwoju kompetencji pracowników PSZ, uwzględniając zarówno ich własne potrzeby, jak i oczekiwania klientów. Wyniki wykazują zbieżności pomiędzy perspektywą pracowników i klientów w zakresie kluczowych kompetencji, przy jednoczesnym zróżnicowaniu ocen w obszarach bardziej specjalistycznych.

1. Obszary o najwyższym priorytecie (wysokie oceny w obu grupach):

- **Komunikacja interpersonalna, praca z trudnym klientem, negocjacje i rozwiązywanie konfliktów** – konsekwentnie oceniane jako bardzo potrzebne, co wskazuje na centralną rolę tych kompetencji w pracy PSZ oraz ich bezpośredni wpływ na jakość obsługi klientów.
- **Radzenie sobie ze stresem i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu** – wysoka ocena w obu grupach potwierdza znaczenie dobrostanu psychicznego pracowników, wpływającego na efektywność i standard świadczonych usług.
- **Znajomość aktualnych przepisów prawa** – uznawana za kompetencję kluczową zarówno przez pracowników, jak i klientów, co podkreśla potrzebę stałej aktualizacji wiedzy prawnej.
- **Kompetencje cyfrowe i obsługa systemów informatycznych** – uznawane za istotne w kontekście digitalizacji usług PSZ i oczekiwań dotyczących sprawnej obsługi e-narzędzi.

2. Obszary o znaczeniu wspierającym (średnie oceny, szczególnie istotne z perspektywy pracowników):

- **Zarządzanie czasem i organizacja pracy własnej** – postrzegane jako pomocnicze, poprawiające efektywność pracy, ale mniej bezpośrednio widoczne dla klientów.
- **Adaptacyjność i zarządzanie zmianą** – istotne w kontekście wewnętrznej organizacji pracy i wdrażania reform w PSZ, jednak mniej dostrzegane przez klientów.
- **Współpraca w zespole i budowanie relacji** – ważne dla kultury organizacyjnej i spójności działań, choć klienci przypisują jej znaczenie pośrednie.

3. Obszary specjalistyczne i przyszłościowe (niższe oceny, większe zróżnicowanie opinii):

- **Praca z grupami defaworyzowanymi, kompetencje międzykulturowe i obsługa cudzoziemców** – wysoko oceniane przez pracowników, szczególnie w regionach o dużym udziale tych grup, natomiast mniej istotne z perspektywy ogółu klientów.



- **Analiza danych rynkowych i monitoring zawodów** – ważne narzędzie dla planowania i ewaluacji działań PSZ, lecz mniej dostrzegane przez klientów jako element obsługi bezpośredniej.
- **Wiedza o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy** – uznawana za obszar przyszłościowy, który powinien być uwzględniany fakultatywnie.

Poniższa tabela i wykres przedstawiają porównanie ocen priorytetów szkoleniowych dla pracowników PSZ i klientów PSZ. Uwzględniono odsetek odpowiedzi „bardzo potrzebne” i „potrzebne” dla kluczowych obszarów kompetencyjnych.

Tabela 36. Porównanie ocen priorytetów szkoleniowych

Obszar kompetencji	Pracownicy (%)	Klienci (%)
Komunikacja interpersonalna i praca z trudnym klientem	73.5%	57.5%
Radzenie sobie ze stresem i przeciwdziałanie wypaleniu	84.1%	64.5%
Asertywność i stawianie granic	76.2%	53.2%
Praca z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje	80.6%	65.0%
Współpraca w zespole i budowanie relacji	66.9%	54.0%
Adaptacyjność, elastyczność i zarządzanie zmianą	54.8%	45.5%
Komunikacja międzykulturowa i obsługa cudzoziemców	53.0%	37.8%
Znajomość aktualnych przepisów prawa	85.6%	62.3%
Obsługa specjalistycznych systemów i baz danych	75.4%	55.9%
Metodyka i standardy świadczenia usług rynku pracy	66.6%	48.2%
Analiza danych rynkowych i monitoring zawodów	52.7%	47.2%
Zielona transformacja i zielone miejsca pracy	41.3%	32.2%
Praca z grupami defaworyzowanymi	66.0%	38.2%
Zarządzanie czasem i organizacja pracy	51.8%	50.8%
Realizacja i zarządzanie programami i projektami	61.6%	48.3%
Kompetencje cyfrowe (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe)	73.8%	56.7%

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia porównanie ocen priorytetów szkoleniowych w wybranych obszarach kompetencji, uwzględniające opinie dwóch grup: pracowników oraz klientów. W obszarze komunikacji interpersonalnej i pracy z trudnym klientem potrzebę szkolenia wskazało 73,5% pracowników i 57,5% klientów. W zakresie radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleniu odpowiedzi twierdzące udzieliło 84,1% pracowników oraz 64,5% klientów. Asertywność i stawianie granic zostały ocenione jako priorytet przez 76,2% pracowników i 53,2% klientów. Szkolenia dotyczące pracy z trudnym klientem, rozwiązywania konfliktów i negocjacji były istotne dla 80,6% pracowników oraz 65,0% klientów. Współpracę w zespole i budowanie relacji wskazało 66,9% pracowników i 54,0% klientów. Adaptacyjność, elastyczność i zarządzanie zmianą uzyskały 54,8% wskazań wśród pracowników oraz 45,5% wśród klientów. W obszarze komunikacji międzykulturowej i obsługi cudzoziemców szkolenia uznało za ważne 53,0% pracowników i 37,8% klientów. Znajomość aktualnych przepisów prawa była priorytetem dla 85,6% pracowników i 62,3% klientów. Obsługę specjalistycznych systemów i baz danych wskazało 75,4% pracowników oraz 55,9% klientów.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Metodyka i standardy świadczenia usług rynku pracy były istotne dla 66,6% pracowników i 48,2% klientów. Analizę danych rynkowych i monitoring zawodów uznało za ważne 52,7% pracowników i 47,2% klientów. Zielona transformacja i zielone miejsca pracy uzyskały 41,3% wskazań wśród pracowników i 32,2% wśród klientów. Praca z grupami defaworyzowanymi była priorytetem dla 66,0% pracowników i 38,2% klientów. Zarządzanie czasem i organizacja pracy zostały wskazane przez 51,8% pracowników oraz 50,8% klientów. Realizację i zarządzanie programami oraz projektami uznało za istotne 61,6% pracowników i 48,3% klientów. Wreszcie, kompetencje cyfrowe obejmujące zaawansowaną obsługę narzędzi, e-usługi oraz bezpieczeństwo cyfrowe zostały wskazane jako priorytet szkoleniowy przez 73,8% pracowników oraz 56,7% klientów.)



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wykres 10. Porównanie ocen priorytetów szkoleniowych





(Opis alternatywny: Wykres liniowy przedstawia porównanie priorytetów szkoleniowych wskazywanych przez pracowników oraz klientów w wybranych obszarach kompetencji. Oś pozioma obejmuje kolejne kategorie tematyczne szkoleń, natomiast oś pionowa przedstawia odsetek wskazań w procentach od zera do dziewięćdziesięciu. Linia w kolorze niebieskim obrazuje odpowiedzi pracowników, natomiast linia pomarańczowa przedstawia wyniki klientów. W niemal każdej kategorii odsetek wskazań pracowników jest wyraźnie wyższy niż wśród klientów. Najwyższe wartości wśród pracowników odnotowano w obszarze znajomości aktualnych przepisów prawa, gdzie wynik przekracza 85%, a także w zakresie radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, pracy z trudnym klientem oraz rozwiązywania konfliktów i negocjacji, gdzie wartości mieszczą się w przedziale około 76–84%. Najniższe odsetki w tej grupie, wynoszące nieco ponad 40%, dotyczą zielonej transformacji i zielonych miejsc pracy. W przypadku klientów najwyższe wskazania sięgają około 65% i dotyczą znajomości przepisów prawa oraz pracy z trudnym klientem, rozwiązywania konfliktów i negocjacji. Najniższe wartości, wynoszące około 30%, występują w obszarze zielonej transformacji, pracy z grupami defaworyzowanymi oraz adaptacyjności i zarządzania zmianą. Trendy obu linii są zbliżone, co oznacza, że oba typy respondentów podobnie oceniają względną ważność poszczególnych kompetencji, choć pracownicy nadają im wyraźnie wyższą rangę.)

Wnioski dla programu studiów podyplomowych:

- **Moduły obowiązkowe** powinny obejmować: komunikację interpersonalną i pracę z klientem, odporność psychiczną, znajomość przepisów prawa, kompetencje cyfrowe oraz podstawy rozwiązywania konfliktów.
- **Ścieżki specjalistyczne** powinny uwzględniać: pracę z grupami defaworyzowanymi, kompetencje międzykulturowe, analizę danych rynkowych, metodykę usług PSZ oraz zarządzanie projektami.
- **Kompetencje przyszłościowe** (np. zielona transformacja) mogą być rozwijane w ramach fakultatywnych zajęć uzupełniających, ukierunkowanych na adaptację PSZ do trendów rynku pracy.



4. Diagnoza potrzeb edukacyjnych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia na podstawie wyników badań jakościowych

4.1 Wprowadzenie do wyników badań jakościowych

Wyniki jakościowej diagnozy potrzeb edukacyjnych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia zostały uzyskane na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych i indywidualnych zrealizowanych wśród pracowników i klientów urzędów pracy.

Analiza ujawnia szerokie spektrum wyzwań, z jakimi mierzą się pracownicy PSZ zarówno w codziennej praktyce zawodowej, jak i w perspektywie planowania własnego rozwoju oraz uczestnictwa w programach podnoszących kwalifikacje. Respondenci wskazywali na dynamiczne zmiany w strukturze i specyfice klientów urzędów, rosnące znaczenie kompetencji interpersonalnych, odporności psychicznej, a także nowe potrzeby w obszarze kompetencji rynkowych i technologicznych.

Wyniki pokazują, że skuteczny program edukacyjny dla PSZ powinien uwzględniać zarówno pogłębione umiejętności relacyjne i diagnostyczno-doradcze, jak i zdolność do współpracy w środowisku instytucjonalnym, odporność na wypalenie zawodowe oraz specyfikę pracy z grupami szczególnie wrażliwymi. Poniżej przedstawiono pogłębioną analizę wypowiedzi uczestników badania, pogrupowaną według kluczowych kategorii kompetencyjnych.

4.2 Kategoria 1: Kompetencje relacyjne

Praca w Publicznych Służbach Zatrudnienia wymaga nie tylko rzetelnej wiedzy merytorycznej, ale przede wszystkim zaawansowanych kompetencji relacyjnych. Współczesne realia rynku pracy oraz rosnąca różnorodność i wrażliwość problemów społecznych sprawiają, że efektywność pracowników urzędów pracy w coraz większym stopniu zależy od umiejętności komunikacyjnych, empatii, aktywnego słuchania i budowania zaufania. Wypowiedzi respondentów ujawniają głęboką świadomość, że bezpośredni kontakt z klientem, zarówno indywidualnym, jak i instytucjonalnym (np. pracodawcą), wymaga otwartości, asertywności oraz zdolności zachowania równowagi emocjonalnej w relacji zawodowej. Szczególnie podkreślane są wyzwania wynikające z obciążenia emocjonalnego, a także z faktu, iż klienci coraz częściej oczekują nie tylko wsparcia formalnego, ale również zrozumienia i możliwości otwartej rozmowy.

Uczestnicy badania wskazali kluczowe kompetencje relacyjne:

- empatię,
- aktywne słuchanie, rozmowę,
- otwartość na dialog,
- budowane relacje, zaufanie, umiejętność negocjacji.



4.2.1 Empatia

Empatia jako zdolność do rozpoznawania i rozumienia emocji drugiego człowieka, a zarazem kompetencja ułatwiająca nawiązywanie relacji i budowanie zaufania, stanowi jeden z fundamentów skutecznej pracy z klientem w warunkach obciążenia psychicznego i społecznego. Choć nieformalna i trudna do jednoznacznego operacjonalizowania, jest często wskazywana przez praktyków jako warunek sine qua non efektywności działań pomocowych.

Poniższe wypowiedzi pracowników publicznych służb zatrudnienia, uzyskane w toku zogniskowanych wywiadów indywidualnych i grupowych, ilustrują, jak empatia przejawia się w codziennej pracy urzędników oraz z jakimi wyzwaniem wiąże się jej stosowanie w kontekście instytucjonalnym.

„Najtrudniejsza jest ta to obsługa klienta... zderzenie się z tymi osobami, które często są rozgoryczone po stracie pracy... trzeba mieć dużo cierpliwości, takiego wewnętrznego spokoju, bo klienci naprawdę trafiają się trudni.” (FGI-A8/U6)

„Kontakt z klientem często wymaga dużej cierpliwości, elastyczności oraz umiejętności radzenia sobie z emocjami i trudnymi zachowaniami. Zdarzają się osoby pod wpływem alkoholu albo takie, które nigdy nie pracowały – żyją z oszczędności.” (FGI_A12/U3)

„...właśnie ta empatia. Czasami mamy też to ograniczenie takie czasowe, wiemy, że ktoś nam zajmuje dużo czasu, a ja na przykład miałam taką sytuację. Przyszedł pan z drogi. Przyszedł do mnie. Ja byłam już, powiedzmy, od 5 minut na spotkaniu, a pan chciał jakiejś pomocy. [...] A było widać, że pan naprawdę chciał pogadać.” (FGI-A2/U1)

„Uważam, że empatia jest bardzo ważna... ale trzeba uważać, żeby nie zaszkodzić... nie mamy przeszkolenia psychologicznego.” (IDI-A1)

„Na pewno otwarty umysł, na pewno komunikacja na pewno, no też taka trochę empatii się zawsze przydaje, żeby gdzieś tam starać się zrozumieć tego drugiego czy trzeciego człowieka.” (IDI-A5)

Empatia warunkuje skuteczność interwencji i wsparcia udzielanego klientom znajdującym się w sytuacjach trudnych, kryzysowych bądź marginalizowanych społecznie. Uczestnicy wywiadów zogniskowanych wskazują, iż wysoka wrażliwość na potrzeby oraz stany emocjonalne klientów pozwala nie tylko na głębsze zrozumienie ich sytuacji, ale także buduje zaufanie i sprzyja współpracy. Jednocześnie empatia musi być realizowana w sposób profesjonalny, z zachowaniem odpowiedniego dystansu emocjonalnego, aby przeciwdziałać zjawiskom wypalenia zawodowego oraz nieprzemyślanego zaangażowania w sprawy klientów. W praktyce konieczna jest **umiejętność zarówno świadomego**



rozpoznawania i regulowania własnych emocji, jak i stosowania narzędzi psychologicznych adekwatnych do specyfiki relacji pomocowej. Niezbędne jest, aby programy studiów przyszłych pracowników kładły **nacisk na rozwijanie empatii poprzez treningi sytuacyjne, superwizje oraz refleksję nad granicami własnej roli zawodowej.**

4.2.2 Aktywne słuchanie, rozmowa

Współczesne środowisko pracy wymaga od pracowników wysokiego poziomu kompetencji komunikacyjnych. W warunkach rosnącego obciążenia emocjonalnego oraz różnorodności sytuacji życiowych klientów, szczególnego znaczenia nabierają umiejętności interpersonalne umożliwiające skuteczną i empatyczną interakcję. Jednym z kluczowych elementów tej interakcji jest aktywne słuchanie – rozumiane nie tylko jako technika zawodowa, ale jako postawa otwartości, uważności i gotowości do rozumienia perspektywy drugiego człowieka.

Komunikacja w Publicznych Służbach Zatrudnienia zachodzi na wielu poziomach – zarówno między pracownikiem a klientem, jak i wewnątrz zespołów oraz w relacjach z partnerami instytucjonalnymi. Jej jakość wpływa bezpośrednio na atmosferę pracy, skuteczność podejmowanych działań oraz dobrostan psychiczny samych pracowników. Z perspektywy badanych osób, szczególnej uwagi wymagają umiejętności prowadzenia rozmów trudnych, motywujących i wspierających, a także kompetencje związane z asertywnością, rozwiązywaniem konfliktów i rozpoznawaniem barier komunikacyjnych.

Poniższe wypowiedzi ilustrują złożoność wyzwań związanych z prowadzeniem skutecznej rozmowy zawodowej w instytucji publicznej, a także ukazują potrzebę systematycznego rozwoju tych umiejętności poprzez profesjonalne wsparcie szkoleniowe i instytucjonalne.

„Najbardziej moim zdaniem oczywiście kluczową umiejętnością jest komunikacja. I to komunikacja [...] z petentami i z pracodawcami, i między sobą [...] między pracownikami, między różnymi szczeblami, bo wielokrotnie, no niestety emocje biorą górę i to są czasy takie, jakie są. Każdemu się spieszy, wiemy o co chodzi. Każdy tam czuje jakiś nacisk, są wymagania. Ale też takiego zdrowego podejścia, że w sumie to jesteśmy w tym razem i szukajmy razem rozwiązań. Niestety brakuje tej komunikacji, takich zebrań roboczych, jak ja to mówię, czy tam burzy mózgów, żeby tego zwykłego najniższego szeregowego pracownika też wysłuchać z jego potrzebami. I ta komunikacja jest podstawą. Tak samo już coraz częściej z tymi petentami się trudno dogadać [...] Nieraz właśnie brakuje tego czasu, żeby ta osoba też poczuła się swobodnie. [...] Niestety [...] coraz trudniej się dogadać i to widać. To generuje dużo emocji, a później są wypalenia, różne



frustracje wyładowujemy się na sobie i to źle wpływa na całą pracę. Także to jest taki dla mnie główny obszar do opracowania, żeby po prostu wspierać i wzmacniać, albo nawet.” (FGI_A9/U2)

„Szczególnie istotne są kompetencje/wiedza/umiejętności z zakresu: motywowania klientów, prowadzenia trudnych rozmów, asertywności, radzenia sobie z klientami w kryzysie (uzależnienia, przemoc, bezdomność, depresja).” (FGI_A12/U1)

„Komunikacja z klientem trudnym, aktywizacja zawodowa tego klienta.” (FGI_A7/U1)

„Brakuje treningu umiejętności społecznych, pozwalających odpowiednio „sprofilować” klienta. Przydałby się trening do rozmowy z różnymi grupami: rodzice, uczniowie, inni doradcy zawodowi. Potrzebny [jest] trening z wystąpień publicznych.” (FGI-A6/U5)

„Dzisiaj ludzie potrzebują się wygadać i one do nas, te osoby przychodzą do nas się wygadać.” (FGI-A2/U3)

„Kompetencje interpersonalne, czyli umiejętność nawiązywania relacji, wzbudzenia zaufania. Kompetencje połączone z wielokulturowością w pracy, w wielokulturowych zespołach, ale też i studia cudzoziemskie. Doradcy są dobrze przygotowani do prowadzenia poradnictwa indywidualnego, prowadzenia rozmowy, prowadzenia procesu doradczego. Są gorzej przygotowani do rozmów z niepełnosprawnymi.” (FGI_A6/U2)

„Umiejętności komunikacji. [...] Myślę, żeby takie kompetencje miękkie, odporność na stres, zarządzanie konfliktem to też są takie dzisiejsze umiejętności, które są nam potrzebne. Myślę, że na pewno umiejętność motywowania klientów do zmiany. To w mojej pracy jest dosyć trudne.” (FGI-A11/U3)

„Od lat pracuję w zakresie umiejętności interpersonalnych, tak rozwijania usług. Gdzieś tam ta komunikacja również. Bardzo mi są potrzebne właśnie narzędzia, metody, techniki, ale naprawdę nowe.” (FGI-A8/U2)

„Akademia Trudnych Rozmów, gdzie prowadzimy szkolenia z pięciu takich obszarów i jest to komunikacja bez przemocy, tak? Komunikacja bez przemocy. I to się super sprawdza.” (FGI-A8/U2)

„Osoby się otwierają, chcą się podzielić swoim ciężarem [...] nie mają przyjaciół, a po zajęciach się spotykają zawierają nowe kontakty.” (IDI-A1)

„Nie mamy dostępu do psychologów, nie mamy dostępu do terapeutów, a wystarczy czasami tylko troszkę popracować z tą osobą, żebym ja mogła naprawdę zrobić fajną robotę. I tak jak działam, troszeczkę czuję takie przepychanie się. To nie jest nasz klient, to nie do nas. To jest wasz problem. Więc takiej zwykłej otwartości nie wszystko musi być uregulowane. My po prostu kochamy przepisy.” (FGI-A8/U2)



Aktywne słuchanie oraz umiejętność prowadzenia rozmów z klientami są fundamentem efektywnej komunikacji interpersonalnej w Publicznych Służbach Zatrudnienia. Uczestnicy badania podkreślają, że te kompetencje umożliwiają nie tylko właściwe rozpoznanie potrzeb, motywacji oraz ograniczeń klientów, ale również sprzyjają budowaniu partnerskich relacji oraz wzmacniają zaangażowanie obu stron w procesie doradczym. Szczególne znaczenie mają umiejętności prowadzenia trudnych rozmów, motywowania do zmiany, radzenia sobie z klientami w sytuacjach kryzysowych oraz rozwiązywania konfliktów. Pracownicy wyrażają także potrzebę doskonalenia tych umiejętności poprzez dostęp do wyspecjalizowanych szkoleń, treningów oraz nowoczesnych metod i narzędzi komunikacyjnych, w tym technik komunikacji bez przemocy oraz asertywności. **W kontekście kształcenia niezbędne jest wprowadzenie modułów rozwijających kompetencje miękkie, pracy z klientem trudnym oraz radzenia sobie z presją i emocjami w pracy zawodowej.**

4.2.3 Otwartość na dialog

Otwartość na dialog, jako postawa sprzyjająca budowaniu relacji opartej na zaufaniu i współpracy, stanowi istotny komponent profesjonalnych kompetencji w obszarze usług publicznych świadczonych na rzecz osób poszukujących zatrudnienia. W praktyce codziennej pracy z klientem przejawia się ona w gotowości do słuchania, elastyczności w doborze języka i narzędzi komunikacyjnych oraz wrażliwości na indywidualny kontekst życiowy odbiorcy pomocy.

Poniższe wypowiedzi pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia pokazują jak rozumieją wpływ otwartego dialogu i konieczność ciągłego balansowania pomiędzy instytucjonalnymi ograniczeniami a indywidualnymi oczekiwaniami i możliwościami klientów.

„Każdy jest zupełnie inny i często nawet nie jestem w stanie sobie wypracować jednego schematu postępowania z klientem, bo do każdego podchodzę zupełnie inaczej. Innych narzędzi w inne narzędzia wykorzystuję i inaczej z każdą osobą rozmawiam. Więc chyba to mogłabym powiedzieć, że jest takie najtrudniejsze.”

(FGI_A14/U1)

„To dostosowanie się i nadążanie za tym wszystkim, co się pojawia nowym, zatem byciem na bieżąco z tym, co się dzieje na rynku pracy [... oznacza] bardzo dużą różnorodność i ja muszę bardzo dopasowywać się i elastycznie podchodzić do wielu klientów.”

(FGI_A14/U1)

„Szeroko pojęte umiejętności interpersonalne. To jest podstawa w pracy u nas z klientem, bo to jest jednak człowiek. Ale też tutaj taka wysoka potrzeba takich umiejętności jak inicjatywa, współpraca, elastyczność, gotowość na zmiany, taka otwartość na doskonalenie



zawodowe, bo jednak cały czas musimy też wiedzieć, jak z tym klientem pracować i podawać mu pewne informacje.” (FGI-A8/U2)

„Nie możemy patrzeć na człowieka stereotypowo [...] tylko żeby za każdym razem jednak ten otwarty umysł i tą empatię w sobie wzbudzać na nowo.” (IDI-A5)

„Trzeba się po pierwsze otworzyć na nowych ludzi [...] w związku z czym na pewno otwarty umysł, na pewno komunikacja, na pewno, no też trochę empatii się zawsze przydaje, żeby gdzieś tam starać się zrozumieć tego drugiego czy trzeciego człowieka.” (IDI-A5)

„Umiejętność komunikacji z różnymi typami osób, też rozróżnianie typów osobowości, bo do każdej osobowości trzeba było mieć trochę inne podejście.” (FGI_A5/U2)

„O ile dobrze rozumiem, to nawet nie chodzi o to, że to są jakieś szczególnie specjalistyczne kompetencje rozmowy z cudzoziemcami, tylko to jest generalnie kwestia komunikacji z drugim człowiekiem. Tak, dobrze to rozumiem, poza kwestią językową oczywiście.” (FGI-A1/U5)

„budowanie dialogu między pracodawcą a osobami, które są na rynku, a z drugiej strony budowanie poczucia, że praca też jest ważna, zwłaszcza u młodych osób; łączenie międzykulturowe, między pracodawcami i cudzoziemcami.” (FGI_A10/U1)

Otwartość na dialog, rozumiana jako gotowość do podejmowania komunikacji z klientami reprezentującymi odmienne doświadczenia, światopoglądy oraz potrzeby, jest nieodzownym elementem profesjonalizmu w realizacji zadań pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Uczestnicy wywiadów wskazują, że wymaga ona elastyczności poznawczej, wysokiego poziomu tolerancji oraz zdolności do adaptacji własnych strategii komunikacyjnych do różnorodności sytuacji i osób. Kompetencja ta obejmuje także umiejętność krytycznego myślenia, unikania stereotypizacji, poszukiwania rozwiązań opartych na dialogu oraz aktywnego słuchania. W praktyce otwartość na dialog umożliwia efektywne funkcjonowanie w zróżnicowanych środowiskach społecznych i wielokulturowych, wzmacniając jednocześnie inkluzywność i podmiotowość klientów. Programy kształcenia powinny zatem uwzględniać **rozwijanie postawy otwartości, empatii oraz umiejętności współpracy i negocjacji w środowisku pracy cechującym się wysoką dynamiką zmian.**

4.2.4 Budowanie relacji, zaufania, negocjacje

W kontekście rosnącej złożoności relacji pomiędzy instytucjami publicznymi a ich otoczeniem społecznym i gospodarczym, budowanie trwałych, opartych na zaufaniu relacji z klientami oraz partnerami instytucjonalnymi staje się nieodzownym elementem profesjonalnej praktyki pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Kompetencje te wykraczają poza standardową komunikację — obejmują zdolność do



prowadzenia dialogu, rozumienia interesów drugiej strony oraz konstruowania współpracy w oparciu o wzajemny szacunek i transparentność celów. Relacje tego typu nie powstają samoistnie, lecz wymagają konsekwentnego wysiłku związanego z rozwijaniem umiejętności negocjacyjnych, argumentacyjnych oraz reprezentacyjnych, które umożliwiają prezentowanie oferty urzędu pracy jako równorzędnego partnera dla pracodawców oraz innych interesariuszy rynku pracy. Jednocześnie skuteczne działanie w tym obszarze wymaga samoświadomości, odporności psychicznej i gotowości do utrzymywania wysokiej jakości relacji także w warunkach napięcia, konfliktu czy niepewności.

Poniższe wypowiedzi respondentów ukazują praktyczne znaczenie kompetencji relacyjnych w codziennej pracy pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia współpracujących z klientami indywidualnymi i instytucjonalnymi.

„Słowackie służby zatrudnienia postawiły mocno na wzmocnienie kompetencji swoich pracowników, którzy realizują kontakt z pracodawcami. Chodziło o wzmocnienie ich w zakresie takiej jakby trochę pewności siebie w tym kontakcie, takiego wyrównania trochę jakby pozycji z pracodawcą. I umiejętności pewnego takiego trochę jakby negocjowania pewnych spraw w takim, w takim kontakcie i być może w jakiejś grupie pracowników tego rodzaju takiej właśnie kompetencji, jak rozumiem takie interpersonalne, takie komunikacyjne, ale tak jakby trochę dowartościowujące samego siebie, w tym, w tym w realizacji tego kontaktu, byłyby na pewno pomocne.” (FGI-A1/U1)

„[Ważna jest] umiejętność negocjacji [...] wykorzystanie nowoczesnych technik rekrutacji.” (FGI-A8/U1)

„Umiejętność komunikacji i negocjacji to podstawa oczywiście, ale też budowanie własnej odporności psychicznej, zadbanie o swój własny dobrostan i też umiejętność planowania i otwartość na zmiany.” (FGI-A8/U1)

„[Przydałyby się] techniki negocjacyjno-marketingowe, żeby bardziej zachęcić pracodawców i pokazać, że jesteśmy dobrym partnerem.” (FGI_A11/U2)

„Umiejętność pracy w grupie – to na pewno. To wychodzi, że kilka razy do roku [...] kreatywność, dyscyplina, zaangażowanie [...] nie tylko bycie, ale też chęć, że ja coś wnoszę.” (IDI-A1)

„Umiejętność współpracy ze sztuczną inteligencją i wykorzystanie sztucznej inteligencji w pracy administracyjno-biurowej.” (FGI_A6/U1)

Budowanie relacji, zaufania oraz prowadzenie skutecznych negocjacji są kompetencjami kluczowymi w realizacji efektywnej współpracy z klientami indywidualnymi i instytucjonalnymi. Uczestnicy badania podkreślają, że relacje oparte



na wzajemnym zaufaniu sprzyjają wymianie informacji, zwiększają motywację do aktywności zawodowej oraz ułatwiają osiąganie celów zarówno jednostkowych, jak i organizacyjnych. Umiejętność prowadzenia negocjacji, argumentowania oraz prezentowania korzyści współpracy, a także adaptacji do oczekiwań partnerów społecznych i pracodawców staje się coraz bardziej pożądana w warunkach złożonego rynku pracy. Równie ważne są kompetencje związane z zarządzaniem własnym dobrostanem psychicznym, odpornością na stres oraz gotowością do podejmowania wyzwań w sytuacjach niepewności.

Kompetencje relacyjne pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia stanowią kategorię wielowymiarową, obejmującą zarówno zaawansowane umiejętności interpersonalne, jak i postawy sprzyjające efektywnej pracy w złożonym środowisku społecznym. Kluczowym wyzwaniem jest nie tylko nabycie określonych umiejętności, ale przede wszystkim zdolność do ich integracji i elastycznego wykorzystania w praktyce zawodowej, zwłaszcza w obliczu: różnorodnych i dynamicznych potrzeb klientów, wyzwań współczesnego rynku pracy.

Istotne jest również **rozwijanie świadomego, refleksyjnego podejścia do relacji z klientem, opartego na równowadze** między profesjonalnym zaangażowaniem, ochroną własnego dobrostanu psychicznego.

Kompetencje te wymagają systematycznego pogłębiania poprzez praktyczne, interaktywne formy kształcenia, które umożliwią: skuteczne **budowanie relacji, prowadzenie dialogu, negocjowanie, zarządzanie sytuacjami konfliktowymi i kryzysowymi**.

Rekomenduje się, aby program studiów uwzględniał moduły wzmacniające kompetencje relacyjne, z naciskiem na: **uczenie się przez doświadczenie (warsztaty, symulacje, studia przypadków), krytyczną autorefleksję**. Takie podejście przyczyni się do podniesienia jakości usług świadczonych przez urzędy pracy i profesjonalizacji kadr sektora publicznego.

4.3 Kategoria 2: Kompetencje rynkowe

Kompetencje rynkowe są rozumiane przez uczestników badania jako szeroka wiedza na temat aktualnych trendów na rynku pracy, dostępnych instrumentów wsparcia oraz mechanizmów działania zarówno na poziomie lokalnym, jak i ogólnopolskim. Obejmują one także umiejętność rozpoznawania potrzeb zróżnicowanych grup klientów – osób bezrobotnych, biernych zawodowo, pracujących, migrantów czy pracodawców, a także osób ze specjalnymi potrzebami wynikającymi z sytuacji osobistych (np. niepełnosprawność, zły stan zdrowia, neuroróżnorodność, problemy ze zdrowiem psychicznym). Dynamiczne zmiany rynkowe, w tym rozwój technologii cyfrowych, wymagają od pracowników PSZ nieustannego aktualizowania wiedzy, elastyczności i gotowości do wdrażania nowych



rozwiązań, np. w zakresie AI czy pracy z mediami społecznościowymi (przyspieszony kontakt z klientami). Kluczowa staje się umiejętność adaptacji do specyfiki lokalnych rynków oraz zdolność do szybkiego reagowania na pojawiające się wyzwania i zmiany legislacyjne.

Zmieniający się rynek pracy wymaga od pracowników PSZ stałej aktualizacji wiedzy, rozumienia trendów oraz umiejętności poruszania się w świecie nowych technologii i legislacji. Uczestnicy badania wskazali kluczowe kompetencje rynkowe (wybrane fragmenty wywiadów):

4.3.1 Znajomość rynku pracy, potrzeb klientów

Znajomość aktualnych uwarunkowań rynku pracy oraz rozpoznawanie zróżnicowanych potrzeb klientów stanowią fundament skuteczności działań realizowanych przez pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Kompetencje te obejmują nie tylko orientację w bieżących trendach gospodarczych i społecznych, ale również zdolność do przewidywania zmian oraz identyfikowania wyzwań, jakie stają przed poszczególnymi grupami odbiorców. W praktyce oznacza to konieczność systematycznego śledzenia raportów, analiz rynkowych oraz danych statystycznych, jak również elastycznego dostosowywania narzędzi i metod pracy do zmieniających się realiów.

Poniższe wypowiedzi ilustrują, jak badani definiują znaczenie kompetencji analitycznych i prognostycznych w kontekście efektywnej realizacji zadań doradczych i aktywizacyjnych.

„Musimy być na bieżąco z tym, co się dzieje na rynku pracy. [...] Aktualizujemy wiedzę jak tylko możemy, śledząc różne raporty i badania.” (FGI_A14/U1)

„To jest kwestia tego, że służby zatrudnienia na gruncie nowej ustawy mają starać się oprócz aktywizacji również docierać z ofertą do osób biernych zawodowo i zarejestrowanych. [...] Oczekuje się od nas w przyszłości również wyciągania z tej bierności zawodowej osób, aktywizowania tych osób, które, jakby, wydaje się pracą na obecny moment nie są zainteresowani.” (FGI-A1/U1)

„Rynek zmienia się na korzyść pracownika ze względu na niskie bezrobocie; młodzi na rynku pracy mają specyficzne potrzeby i nie na wszystko się zgodzą; coraz więcej rzeczy mamy ułatwionych przez to, że możemy je zrobić cyfrowo, elektronicznie. Ale ta liczba tych wszystkich czynności związanych właśnie z różnymi regulacjami, na przykład z ochroną danych osobowych, zwiększa tak naprawdę liczbę tych czynności; stałe grupy klientów urzędu pracy dalej są, są [też] coraz lepiej wykształcone [grupy klientów]; nie do końca jesteśmy przygotowani na takie wsparcie psychologiczne, stricte psychologiczne, może już trochę psychiatryczne.” (FGI_A10/U1)



„Na pewno program studiów powinien być szeroki i obejmować jakby wiedzę i umiejętności z różnych obszarów. Ja zerknęłam sobie tak przed spotkaniem na istniejące programy studiów, więc na pewno to wszystko, co tam jest, to powinno zostać, a należałoby rozszerzyć o to, co pojawiło się nowego na rynku pracy, czyli te kwestie transformacji cyfrowej, nowoczesnych metod poszukiwania pracy i rekrutacji, sztucznej inteligencji, automatyzacji.” (FGI-A8/U1)
„Czytanie przepisów i interpretacja przepisów. Poza tym komunikacja ... Pisanie pism może rzecz banalna, ale też uważam, że trzeba trochę doświadczenia ...znajomość rynku pracy.” (FGI-A8/U3)
„Chcę wszystkiego po trochu... współpraca w grupie, poznanie nowych ćwiczeń, otwartość na nowości... rynek się zmienia, narzędzia się zmieniają.” (IDI-A1)

Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że dla badanych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia najwyższy priorytet ma zdolność stałego monitorowania i aktualizowania wiedzy o rynku pracy, przy uwzględnieniu jego zmienności oraz wpływu procesów społeczno-gospodarczych. Podkreślają, że efektywność działań doradczych i aktywizacyjnych jest uzależniona od umiejętności śledzenia aktualnych trendów oraz elastycznego reagowania na nowe zjawiska i potrzeby (np. rosnąca grupa osób biernych zawodowo, specyficzne oczekiwania młodych, konieczność wsparcia psychologicznego). Kluczowa jest także gotowość do **poszerzania wiedzy o instrumentach i narzędziach, które umożliwiają skuteczną identyfikację i obsługę różnych grup klientów**. Wnioski te sugerują, że program studiów powinien zapewnić nie tylko **dostęp do wiedzy teoretycznej**, ale przede wszystkim **umożliwić wykształcenie umiejętności analizy rynku, interpretowania danych oraz przewidywania trendów w kontekście lokalnym i globalnym**.

4.3.2 Znajomość instrumentów wsparcia właściwych dla lokalnego rynku

Efektywność pracy instytucji rynku pracy w dużej mierze zależy od umiejętności adekwatnego doboru narzędzi wsparcia do indywidualnych potrzeb klientów oraz specyfiki lokalnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Znajomość dostępnych instrumentów – zarówno tych przewidzianych ustawowo, jak i wdrażanych w ramach inicjatyw lokalnych – stanowi jeden z kluczowych elementów profesjonalnych kompetencji doradców zawodowych i pośredników pracy. Nie wystarcza tu jednak jedynie orientacja w katalogu rozwiązań. Konieczna jest również zdolność do ich krytycznej oceny, umiejętność interpretowania danych o rynku oraz elastycznego stosowania narzędzi diagnostycznych, motywacyjnych i wspierających rozwój zawodowy.

Poniższe wypowiedzi uczestników badania ukazują znaczenie praktycznego wykorzystywania dostępnych środków – od instrumentów finansowych po



nowoczesne narzędzia badania kompetencji i predyspozycji – w kontekście indywidualnej pracy z klientem oraz planowania działań aktywizacyjnych w skali lokalnej.

„Myślę tutaj o wspieraniu kształcenia ustawicznego dorosłych osób pracujących. Już od kilkunastu lat dysponujemy instrumentem, który nazywa się Krajowy Fundusz Szkoleniowy. [...] Powiatowe urzędy pracy mają również do dyspozycji instrumenty zwrotne, takie jak pożyczki. To również jest rosnący i znaczący obszar, zwłaszcza w ujęciu horyzontalnym.” (FGI-A1/U1)

„Natomiast prowadzenie takich szczegółowych analiz dotyczących rynku pracy, bo nie możemy tego robić wyłącznie na podstawie naszych danych i to, co mamy.” (IDI-A4)

„Opracowuję indywidualne plany działania... pracuję nad motywacją klienta.” (FGI-A8/U1)

„Gra symulacyjna biznesowa do badania przedsiębiorczości firmy REVAS; kwestionariusze badające predyspozycje, zainteresowania, kotwica kariery; kwestionariusz kompetencji zawodowych pick-up. Bezpłatny kwestionariusz do projektowego zarządzania zespołem.” (FGI_A6/U1)

Uczestnicy wywiadów zogniskowanych wskazują, że praktyczna znajomość zróżnicowanych instrumentów wsparcia – zarówno finansowych (np. Krajowy Fundusz Szkoleniowy, pożyczki zwrotne), jak i diagnostycznych (testy, kwestionariusze, symulacje) – stanowi niezbędny warunek skutecznego działania Publicznych Służb Zatrudnienia. Wysoko ceniona jest również **umiejętność krytycznej analizy danych oraz wdrażania indywidualnych planów aktywizacji**. Z badania wynika, że deficyty w tej sferze prowadzą do ograniczeń w personalizacji usług i utrudniają odpowiadanie na realne potrzeby klientów. Stąd, w ramach programu studiów, konieczne jest **wprowadzenie zajęć praktycznych, opartych o realne studia przypadków oraz ćwiczenia z wykorzystywania instrumentów dedykowanych specyfice danego klienta i regionu**.

4.3.3 Kompetencje cyfrowe – znajomość trendów, nowych technologii, sztucznej inteligencji

Rozwój kompetencji cyfrowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia jest nieodzowny z uwagi na rosnące znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnych, w tym wykorzystanie sztucznej inteligencji, automatyzację procesów, czy konieczność umiejętnej obsługi nowoczesnych narzędzi i aplikacji wspierających pracę doradczą i administracyjną.



Poniższe wypowiedzi pokazują dla czego rozwijanie kompetencji cyfrowych stanowi dziś warunek sine qua non efektywnej pracy z klientem oraz przeciwdziałania wykluczeniu technologicznemu po stronie samej instytucji.

„Rosnące znaczenie AI, pracy online, obsługi aplikacji. Pracownicy dostrzegają, że muszą nadążać za zmieniającym się światem, bo klienci (szczególnie młodzi) często są bardziej zaawansowani technologicznie niż kadra. [...] Cyfryzacja i wykorzystanie sztucznej inteligencji – tego jest wciąż za mało, a będzie częścią naszej pracy.” (FGI_A12/U5)

„Cyfryzacja i sztuczna inteligencja – tego nam brakuje. To będzie część naszej pracy, musimy być gotowi.” (FGI_A12/U2)

„Myślę, że to jednak te zagadnienia związane ze sztuczną inteligencją, bo dzisiaj sobie wyobrażamy, że to może być pomocne przy analizach, przy badaniach, natomiast nie wiemy, w którym kierunku to pójdzie, ale raczej mamy przekonanie, że to za pół, za rok może to już w każdej dziedzinie być wykorzystywane. Myślę, że duży nacisk na nowoczesną formę czy też weryfikacja faktów, bo też zalewani jesteśmy takimi fake newsami, więc to też jest dosyć ważne w pracy każdej komórki.” (FGI-A1/U2)

„Nowoczesność weszła przez chmurę, natomiast ona za chwileczkę będzie po prostu odpajała takie możliwości, bo tydzień, dwa tygodnie, miesiąc pani nadrobi. Większy będzie postęp nowoczesności w pokoleniu.” (IDI-A4)

„Nowe technologie, chatboty, które w tej chwili wchodzą, zaczynają nas jakby trochę out'ować i w tym momencie, żebyśmy my byli potrzebni, czuli się potrzebni i czuli, że my rzeczywiście mamy odpowiednią wiedzę, żeby osobom pomagać. To musimy cały czas się rozwijać i te kompetencje nowe nabywać.” (FGI-A11/U3)

„Chciałaby rozwijać wszystko po trochu – współpracę zespołową, znajomość narzędzi i trendów (np. AI, TikTok). Uważa, że trzeba nadążać za młodym klientem, znać jego język i środowisko.” (IDI-A1)

„Wykorzystanie sztucznej inteligencji, gdzie możemy w jakimś zakresie nie. Narzędzia komunikacji albo na przykład taką behawiorystykę też można, czyli na przykład odczytywanie drugiego człowieka pod kątem właśnie.” (FGI-A2/U3)

„Wielozadaniowość pracy, a oprócz tego znajomość systemów informatycznych, na których pracujemy oraz social mediów” (FGI_A16/U4)

„Umiejętność współpracy ze sztuczną inteligencją i wykorzystanie sztucznej inteligencji w pracy administracyjno-biurowej.” (FGI_A6/U1)

„Największa zmiana to jest cyfryzacja [...] [w tym także trudności z] udostępnianiem wszelkich informacji na Facebooku, na stronie internetowej i trzeba umieć to przygotować.” (FGI-A8/U5)



„Czat GPT fajny, ale niebezpieczny [...] przestanę myśleć [...] maszyna mnie poznaje, moje słabości [...] coraz więcej będzie o mnie wiedział.” (IDI-A1)

Uczestnicy badania podkreślają wysoką rangę kompetencji związanych z rozwojem cyfryzacji, automatyzacją procesów oraz wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi, ze szczególnym uwzględnieniem sztucznej inteligencji. Dostrzegają potrzebę nadążania dynamicznymi zmianami technologicznymi, co przekłada się na konieczność ustawicznego doskonalenia umiejętności cyfrowych oraz krytycznego korzystania z narzędzi informatycznych i internetowych (w tym komunikacji w mediach społecznościowych, analizy danych, obsługi aplikacji i AI). Znaczenie tej podkategorii wynika z rosnącej przewagi klientów w kompetencjach technologicznych oraz zagrożenia dezinformacją. W programach studiów należy więc uwzględnić zarówno **warsztaty z obsługi nowych technologii, jak i refleksję nad etyką, ryzykiem i bezpieczeństwem pracy w środowisku cyfrowym.**

4.3.4 Automatyzacja procesów, wykorzystanie dostępnych technologii

Wraz z postępującą transformacją cyfrową wzrasta znaczenie kompetencji technologicznych jako integralnej części profesjonalnego przygotowania pracowników instytucji rynku pracy. Współczesna praktyka zawodowa wymaga nie tylko biegłości w obsłudze systemów informatycznych, lecz także świadomości nowych trendów technologicznych oraz zdolności adaptacyjnych w kontekście narzędzi cyfrowych wspierających procesy doradcze, rekrutacyjne i administracyjne.

Wypowiedzi prezentowane poniżej ukazują różnorodne perspektywy pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia na temat znaczenia kompetencji cyfrowych, ich aktualnych braków oraz oczekiwań względem rozwoju tych umiejętności w kontekście edukacji i codziennej praktyki zawodowej.

„Deficyty to zbyt małe wykorzystanie nowych technologii. Praktyczne wykorzystanie, narzędzi, aplikacji, programów.” (FGI_A6/U4)

„Potrzebujemy wsparcia w zakresie automatyzacji i cyfryzacji.” (FGI_A7/U1)

„Symulacje i odgrywanie ról. Część osób widzi potencjał nawet w zastosowaniu technologii (np. VR).” (FGI_A12/U5)

„Program Lex w wystarczającym stopniu znam. Office, Excel, Word, PowerPoint - tutaj zawsze można się rozwijać, ale to tak w ramach samokształcenia nawet czy takich bezpłatnych szkoleń.” (FGI-A8/U1)

„Wsparcie w zakresie szczegółów obsługi programu SYRIUSZ.” (FGI_A7/U2)



„Pakiet Office, Word, Excel, nasze wewnętrzne systemy, tak jak Syriusz no czuje się na tyle biegle, że to co jest mi niezbędne do mojej pracy potrafię użyć i wykorzystać. Oczywiście myślę, że przydałoby się rozwijać w tym kierunku.” (FGI-A8/U7)

„Korzystam z takich programów, które pozwalają mi coś ciekawszego zrobić typu Canva. Więc mnie interesuje bardziej pozyskiwanie właśnie tak, jak ciągle powtórzę, jakichś nowych takich narzędzi twórczych.” (FGI-A8/U2)

„Przy zajęciach... korzystamy z YouTube’a. A na co dzień muszę trzymać się zasad, testów, licencji...” (IDI-A1)

„[Przydałoby się] szkolenie z bardziej jeszcze rozszerzonego Excela myślę, że by mi się przydało i by usprawniło mi w ogóle pracę moją.” (IDI-A2)

Uczestnicy badania zwracają uwagę na konieczność poszerzania umiejętności cyfrowych w sposób zrównoważony, obejmujący zarówno aspekty techniczne, jak i krytyczną refleksję nad wpływem technologii na jakość relacji z klientem, bezpieczeństwo danych czy samą rolę pracownika Publicznych Służb Zatrudnienia w coraz bardziej zautomatyzowanym środowisku w realizacji jego zadań.

Respondenci wskazują na występowanie deficytów w zakresie praktycznego wykorzystania narzędzi i aplikacji wspierających codzienną działalność zawodową. Automatyzacja procesów postrzegana jest przez nich jako istotna szansa na zwiększenie efektywności oraz modernizację oferowanych usług. Zwracają też uwagę na konieczność wdrażania zaawansowanych rozwiązań technologicznych, takich jak rzeczywistość wirtualna (VR), narzędzia graficzne czy systemy symulacyjne, a także na potrzebę doskonalenia umiejętności w zakresie zaawansowanej obsługi programów biurowych i specjalistycznych systemów informatycznych. Ponadto podkreślają znaczenie rozwijania kompetencji umożliwiających sprawne wykorzystywanie nowoczesnych technologii oraz efektywną adaptację do dynamicznie zachodzących innowacji.

W programach studiów należy uwzględnić **naukę praktycznego wykorzystania narzędzi cyfrowych, automatyzacji procesów, obsługi zaawansowanych technologii (VR, grafika, symulacje) oraz rozwój umiejętności umożliwiających efektywne korzystanie z nowoczesnych systemów i adaptację do innowacji.**

4.3.5 Zarządzanie czasem

W środowisku zawodowym charakteryzującym się presją terminów oraz dużą liczbą równocześnie realizowanych zadań, umiejętność efektywnego zarządzania czasem stanowi podstawę sprawnego funkcjonowania pracowników instytucji publicznych. Skuteczne gospodarowanie czasem przekłada się bezpośrednio na jakość obsługi



klientów, terminowość realizowanych zadań oraz zdolność do podejmowania działań rozwojowych. Zidentyfikowane potrzeby wskazują również na znaczenie wsparcia instytucjonalnego oraz konieczność rozwijania tych kompetencji już na etapie kształcenia zawodowego.

Poniższe wypowiedzi przedstawiają perspektywy badanych dotyczące organizacji pracy własnej oraz wyzwań związanych z zarządzaniem czasem w codziennej praktyce.

„[Ważne jest umiejętne] zarządzanie czasem. To, co wcześniej mówiliśmy: motywowanie siebie, wyznaczanie sobie celów zawodowych, sobie, swoim klientom.” (FGI-A2/U4)

„Czas -czas jest potrzebny. Obsługa bieżąca zabiera go dużo.

[Konieczna jest zatem wysoka] elastyczność i szybkie reagowanie na problemy.” (IDI-A1)

„Opieramy się na dobrej organizacji pracy, takiej terminowości, skrupulatności... oczywiście ciągle śledzić przepisy.” (FGI-A8/U4)

„Odpowiednia organizacja pracy, zgodność z przepisami, na pewno skrupulatność i terminowość.” (FGI-A8/U7)

„Trzeba znaleźć pieniądze, żeby sobie ułatwić dodatkowe studia, kursy, szkolenia. Standaryzowane testy są bardzo drogie i wiemy, że są wartościowe, ale trzeba zainwestować w pracownika, żeby mógł to zrealizować.” (FGI_A14/U1)

Kompetencje związane z zarządzaniem czasem, planowaniem zadań i organizacją pracy własnej są niezbędne dla efektywnej realizacji zadań i funkcjonowania w dynamicznym środowisku Publicznych Służb Zatrudnienia. Pracownicy podkreślają, że rosnąca liczba obowiązków, wysoka intensywność pracy oraz konieczność reagowania na nieprzewidywalne potrzeby klientów generują znaczące obciążenia psychiczne. Zarządzanie czasem nie ogranicza się zatem wyłącznie do aspektów technicznych, ale obejmuje także samoregulację, radzenie sobie ze stresem, ustalanie priorytetów oraz zdolność do wdrażania mechanizmów prewencyjnych w zakresie przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Wyniki badania wskazują **potrzebę rozwijania praktycznych umiejętności zarządzania czasem, a także systemowego wsparcia w zakresie organizacji pracy indywidualnej i zespołowej.**

4.3.6 Znajomość przepisów prawa, komentarzy do ustaw, casusów

W pracy instytucji publicznych znajomość aktualnych przepisów prawa stanowi podstawę rzetelnego i odpowiedzialnego wykonywania obowiązków służbowych. Wypowiedzi uczestników badania wskazują na istotne wyzwania związane



z częstotliwością zmian legislacyjnych, trudnościami w bieżącej interpretacji przepisów oraz ograniczonym dostępem do profesjonalnego wsparcia w tym zakresie. Potrzeba rozwijania kompetencji prawnych – zarówno twardych, jak i miękkich – jest postrzegana jako kluczowy element profesjonalizacji kadr.

Poniższe wypowiedzi ukazują, w jaki sposób badani rozumieją znaczenie prawa w swojej codziennej praktyce, jakie obszary uznają za szczególnie problematyczne oraz jakie formy wsparcia byłyby dla nich najbardziej efektywne w rozwijaniu tych kompetencji.

„Przepisy się zmieniają, a my musimy wiedzieć, jak je realizować prawidłowo.” (FGI_A12/U3)

„Najtrudniejsze to śledzić na bieżąco zmieniające się przepisy.” (FGI-A8/U4)

„Brak wsparcia w interpretacji nowych przepisów, uczymy się na własnych błędach.” (FGI_A16/U4)

„Jeśli chodzi o takie kompetencje twarde, to wiadomo, nie zrobimy przyspieszonego kursu czytania ustawy i bycia prawnikiem, ale po prostu może też kwestia interpretacji przepisów.” (FGI_A9/U3)

„Czego bym sobie życzyła? Narzędzia ułatwiającego mi odnalezienie się w tym gąszczu przepisów przede wszystkim.” (FGI-A8/U5)

„Nowością jest praca z ustawą o zamówieniach publicznych, to duże wyzwanie. Trzeba znać wiele przepisów, współpracować z różnymi działami.” (FGI_A16/U1)

„Potrzebuję studiować prawo pracy... ja sama bym się chyba na takie studia zapisała.” (FGI_A11/U4)

„Znajomość prawa pracy. Umiejętność współpracy ze sztuczną inteligencją i wykorzystanie sztucznej inteligencji w pracy administracyjno-biurowej.” (FGI_A6/U1)

„Czytanie przepisów i interpretacja przepisów... trzeba trochę doświadczenia.” (FGI-A8/U3)

„Trzeba znać ustawę, ale też dostosować ją do tego, co mówi klient... nie każdy rozumie, nie każdy chce słuchać...” (IDI-A1)

„Kazusy. Element zarządzania. Nie zapomnieć o umiejętności przeprowadzania wywiadu.” (IDI-A4)

„Program studiów dla mnie to przede wszystkim sprawy księgowe. [...] dużo jest szkoleń z księgowości budżetowej, ale takiej właśnie ogólnie dla wszystkich jednostek. Ważne jest, żeby to było takie sprecyzowane pod Publiczne Służby Zatrudnienia, pod to, co my robimy i pod nasze zagadnienia, bo tego jest bardzo mało na rynku i to dla mnie jest takie najważniejsze i na pewno bym na pewno skorzystała, gdybym miała taką możliwość.” (IDI-A2)



Respondenci podkreślają konieczność systematycznego monitorowania zmian legislacyjnych oraz praktycznego stosowania obowiązujących przepisów w złożonych i wielowymiarowych kontekstach zawodowych. Znajomość prawa pracy, regulacji branżowych oraz procedur administracyjnych jawi się jako warunek sine qua non profesjonalizmu pracowników publicznych służb zatrudnienia. Wskazują przy tym, że wyzwaniem pozostaje nie tylko liczba i dynamika zmian prawnych, lecz także ograniczony dostęp do wsparcia w zakresie interpretacji przepisów oraz brak narzędzi umożliwiających sprawne i efektywne rozwiązywanie problemów prawnych, szczególnie w odniesieniu do nietypowych przypadków oraz specyficznych potrzeb poszczególnych grup klientów. W tym kontekście programy studiów powinny nie tylko dostarczać **wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim rozwijać umiejętności pracy na kazusach, praktycznej interpretacji przepisów oraz kompetencje komunikacyjne**, pozwalające na klarowne wyjaśnianie zawichości prawnych klientom. Niezbędne jest również **promowanie postawy ustawicznego uczenia się i krytycznego myślenia w zakresie stosowania prawa w praktyce zawodowej**.

Kompetencje rynkowe Pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia należy postrzegać jako dynamiczny konstrukt o charakterze interdyscyplinarnym, integrujący wiedzę, **umiejętności praktyczne** i postawy umożliwiające skuteczne funkcjonowanie w warunkach permanentnej zmiany społeczno-gospodarczej. Wyniki badań wskazują, że warunkiem niezbędnym dla efektywności działań na rzecz klientów rynku pracy jest połączenie: **pogłębionej, aktualizowanej wiedzy na temat rynku pracy, biegłej orientacji w instrumentach wsparcia oraz narzędziach diagnostycznych, wysokiego poziomu kompetencji cyfrowych i umiejętności adaptacji do nowych technologii, praktycznego wykorzystania automatyzacji procesów, zaawansowanych umiejętności organizacji pracy własnej i zespołowej oraz profesjonalnego podejścia do stosowania i interpretacji prawa w zmiennym otoczeniu instytucjonalnym**.

4.4 Kategoria 3: Kompetencje diagnostyczno-doradcze

Kompetencje diagnostyczno-doradcze są kluczowym elementem profesjonalizmu pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Obejmują one zarówno umiejętność trafnej analizy sytuacji życiowej i problemów klientów, jak i właściwy dobór form wsparcia. Szczególnie podkreśla się konieczność rozpoznawania różnorodnych barier, takich jak zaburzenia psychiczne, kryzysy, uzależnienia czy niepełnosprawność, a także umiejętność współpracy z siecią instytucji pomocowych.

Uczestnicy badania wskazali kluczowe kompetencje diagnostyczno-doradcze:

- rozpoznawanie i analiza problemów,
- specjalistyczna wiedza diagnostyczno-doradcza i znajomość granic kompetencji,
- nowe wyzwania cywilizacyjne i ich wpływ na pracę doradców.



4.4.1 Rozpoznawanie i analiza problemów

Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia zwracają uwagę, że ich praca wymaga nie tylko orientacji w procedurach administracyjnych, ale również rozwiniętej zdolności do trafnego rozpoznawania złożonych sytuacji życiowych i psychologicznych klientów. Skuteczność interwencji zależy bowiem od umiejętności identyfikowania przyczyn trudności, barier aktywności zawodowej czy sygnałów zaburzeń psychospołecznych.

Poniższe cytaty ukazują, jak pracownicy interpretują te wyzwania oraz jak postrzegają swoje potrzeby w zakresie rozwijania kompetencji diagnostycznych i interwencyjnych.

„Dorzucić przede wszystkim coś takiego, co byłoby związane z tym, że my poznajemy różnego rodzaju zaburzenia, że na przykład tak się zachowuje schizofrenik, tak i tak się zamienia osoba, która ma depresję, tak się zachowuje osoba z dwubiegunkówką. Żebyśmy mieli taką wiedzę [...] jak z [taką osobą] rozmawiać.” (FGI-A2/U2)

„Umiejętność stawiania granic, jasnego przekazu, reagowania na zachowania roszczeniowe lub manipulacyjne. Zdolność do prowadzenia rozmów w trudnych emocjonalnie sytuacjach (np. przemoc domowa, groźba eksmisji, problemy psychiczne).” (FGI_A12/U3)

„Brakuje mi umiejętności, jak zmotywować kogoś, kto nie chce pracować, mimo że ma kompetencje. Brakuje mi wiedzy, żeby przekonać kogoś, kto nie chce [...] do pracy... Brakuje mi wiedzy, żeby zmotywować kogoś, kto tej pracy nie chce...” (FGI_A12/U2)

„Pracuję nad motywacją klienta. Ważna jest praca nad motywacją klienta [...] praca z trudnym klientem [...] kwestia skutecznego docierania do klientów.” (FGI-A8/U1)

„Są osoby, które z łatwością przyswajają, ale są też takie, gdzie potrzebuję co najmniej godziny, żeby coś wytłumaczyć.” (IDI-A1)

Diagnoza potrzeb pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia wskazuje, iż kluczową kompetencją w obszarze rozpoznawania i analizy problemów jest umiejętność trafnej identyfikacji różnorodnych zaburzeń oraz wyzwań psychicznych klientów. Uczestnicy badania jednoznacznie akcentują brak praktycznej wiedzy z zakresu rozpoznawania objawów specyficznych zaburzeń oraz sposobów prowadzenia rozmów z osobami dotkniętymi różnorodnymi trudnościami. Istotne jest także wykształcenie umiejętności motywowania osób niechętnych do aktywności zawodowej, przy jednoczesnym zachowaniu profesjonalnych granic w relacji z klientem oraz radzeniu sobie w sytuacjach nacechowanych silnymi emocjami (przemoc, eksmisja, manipulacja itp.). Pracownicy dostrzegają ponadto



zróżnicowanie potrzeb i możliwości przyswajania informacji przez klientów oraz znaczenie indywidualizacji wsparcia.

W programach studiów należy uwzględnić rozwój **umiejętności rozpoznawania zaburzeń i wyzwań psychicznych, prowadzenia rozmów z osobami w trudnej sytuacji, motywowania do aktywności zawodowej, utrzymywania profesjonalnych granic, radzenia sobie w sytuacjach emocjonalnie trudnych oraz indywidualizacji wsparcia.**

4.4.2 Specjalistyczna wiedza diagnostyczno-doradcza i znajomość granic kompetencji

Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia coraz częściej stykają się z klientami doświadczającymi problemów zdrowia psychicznego, przemocy, kryzysów emocjonalnych czy deficytów poznawczych, co generuje potrzebę posiadania podstawowej wiedzy diagnostycznej oraz umiejętności odpowiedzialnego reagowania. Specjalistyczna wiedza w tym zakresie umożliwiłaby im rozpoznanie sytuacji wymagających skierowania do odpowiednich służb, a także świadomego wyznaczania granic własnej roli zawodowej.

Wypowiedzi uczestników badania unaoczniają znaczenie wiedzy psychologicznej w codziennej praktyce doradczej oraz wskazują na potrzebę dostępu do praktycznych narzędzi wspierających rozpoznanie problemów, adekwatne reagowanie i kierowanie wsparcia tam, gdzie może być ono skuteczne i bezpieczne.

„Jak dla mnie [ważna jest] rozmowa psychologiczna. [...] Każdy z nas już przez tyle lat nauczył się rozmawiać z klientem, ale to też jest taka trochę cienka granica, żeby nie zaszkodzić komuś.” (FGI-A2/U4)

„Chciałabym poznać o objawach [różnych problemów/chorób psychicznych]. Jak na przykład pracować z takimi ludźmi? Jak z rozmowy wyłapać, czy ta osoba ma takie zaburzenie, czy na przykład takie problemy?” (FGI-A2/U5)

„Cały czas się kształcę, bo chcę jak najbardziej pomóc. A że najczęściej praca jest praca z klientem indywidualnym, nie chcę też nikomu szkodzić, więc muszę mieć siłą rzeczy wiedzę, żeby jak najlepiej tego klienta obsłużyć, jak najlepiej się zaopiekować nim. I poza tym mnie interesuje jak działa ludzka psychika i tak dalej, i tak dalej. Więc dla mnie to jest takie po prostu pogłębienie zainteresowań.” (FGI_A15/U3)

„Wiedza psychiatryczna. Wiedza taka ogólna, dotycząca różnego rodzaju zaburzeń, z którymi możemy mieć styczność. Ale to nie chodzi o taką wiedzę, że ktoś złoży wykład, nie wiem, z psychiatrii, tylko to wiedza praktyczna, czyli co ja mogę zrobić z takim klientem, w jakich



obszarach ja mogę się poruszać, na co powinnam zarzucać, zwrócić uwagę.” (FGI_A14/U1)

„Są potrzebne specjalne uprawnienia i to jest garstka osób, która może wykonywać takie testy [wiedzy, kompetencji, predyspozycji zawodowych].” (FGI_A12/U2)

„Nie mamy dostępu do psychologów, nie mamy dostępu do terapeutów, a wystarczy czasami tylko troszkę popracować z tą osobą, żebym ja mogła naprawdę zrobić fajną robotę. I tak jak działam, troszeczkę czuję takie przepychanie się. To nie jest nasz klient, to nie do nas. To jest wasz problem. Więc takiej zwykłej otwartości nie wszystko musi być uregulowane. My po prostu kochamy przepisy.” (FGI-A8/U2)

„Może nie samo zastosowanie prawa, ustawy [...] jednak osoba fizyczna... to największe wyzwanie [...] [np.] klientka pobita przyszła, bo miała termin [...]” (IDI-A1)

Badani podkreślają konieczność wyposażenia doradców w specjalistyczną wiedzę psychologiczną oraz praktyczne umiejętności rozpoznawania granic własnych kompetencji zawodowych. Kluczowe jest rozumienie subtelnej granicy, poza którą interwencja doradcy może być nie tylko nieefektywna, ale i potencjalnie szkodliwa. Uczestnicy wskazują również na potrzebę stałego doskonalenia się i pogłębiania wiedzy w zakresie praktycznego zastosowania wiedzy o zaburzeniach i problemach psychicznych klientów. Dostrzegają przy tym wyzwania systemowe, związane z ograniczonym dostępem do psychologów i terapeutów oraz koniecznością posiadania formalnych uprawnień do stosowania narzędzi diagnostycznych.

W programach studiów należy uwzględnić **kształcenie w zakresie wiedzy psychologicznej, rozpoznawania granic kompetencji, praktycznego stosowania wiedzy o zaburzeniach, ciągłego doskonalenia umiejętności oraz świadomości wyzwań systemowych i ograniczeń formalnych**.

4.4.3 Nowe wyzwania cywilizacyjne i ich wpływ na pracę doradców

Zmieniające się uwarunkowania społeczne, kulturowe i technologiczne wpływają bezpośrednio na charakter relacji pomiędzy pracownikami Publicznych Służb Zatrudnienia a klientami instytucji rynku pracy. Wypowiedzi uczestników badania wskazują konieczność rozumienia języka, symboli i narzędzi obecnych we współczesnej kulturze cyfrowej. Praca doradcza wymaga więc nie tylko wiedzy merytorycznej, lecz także kompetencji kulturowej i medialnej, pozwalającej na skuteczne budowanie porozumienia z klientami reprezentującymi różne style życia i komunikacji.



Poniższe wypowiedzi ukazują, jak badani interpretują te zmiany i jakie kompetencje uznają za niezbędne w nowym kontekście cywilizacyjnym.

„Na rynek wejdą alfy, które będą jeszcze zupełnie innym pokoleniem. I tak na dobrą sprawę w jednym momencie będą cztery pokolenia z dostępem do rynku pracy. Tak więc tutaj jest kwestia dopasowania się do każdej z tych grup.” (FGI_A11/U2)

„Coraz bardziej widoczne są te różnice pokoleniowe, między pokoleniem Z a wcześniejszymi.” (FGI_A6/U1)

„Doradcy pracują bardzo często z młodzieżą, która inaczej żyje, inaczej się zachowuje, inaczej się wystawia, co innego jest dla nich ważne. I dlatego my musimy być na bieżąco.” (FGI-A11/U4)

„Największa zmiana to jest cyfryzacja ... udostępnianiem wszelkich informacji na Facebooku, na stronie internetowej i trzeba umieć to przygotować.” (FGI-A8/U5)

„Nie każdy wie, co to sigma boy, Czat GPT... żeby młody klient nie myślał, że ta stara baba nic nie wie...” (IDI-A1)

Współczesne zmiany społeczne i cywilizacyjne generują nowe wymagania wobec doradców, w szczególności związane z obsługą wielopokoleniowych grup klientów oraz dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością cyfrową. Konieczność ciągłego aktualizowania wiedzy i kompetencji, także w zakresie komunikacji cyfrowej oraz rozumienia nowych trendów i kodów kulturowych, staje się niezbędnym elementem profesjonalizmu w pracy doradczej. Umiejętność adaptacji do specyficznych potrzeb pokoleniowych, w tym młodzieży funkcjonującej w odmiennej rzeczywistości komunikacyjnej, powinna znaleźć się wśród priorytetów programowych.

W programach studiów należy uwzględnić rozwój **kompetencji kulturowych i medialnych**, umiejętność **komunikacji cyfrowej**, pracy z klientami wielopokoleniowymi, **rozumienia współczesnych trendów i kodów kulturowych oraz adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości społeczno-technologicznej**.

Kompetencje diagnostyczno-doradcze stanowią fundament skutecznej pracy pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego wskazuje na wyraźną **potrzebę wzmocnienia w programie studiów elementów związanych z rozpoznawaniem specyficznych problemów psychicznych i społecznych klientów, rozwijania umiejętności prowadzenia rozmów w trudnych emocjonalnie sytuacjach oraz doskonalenia technik motywacyjnych i indywidualizacji wsparcia**. Kluczowe pozostaje jednocześnie **kształtowanie świadomości granic własnych kompetencji, odpowiedzialności etycznej oraz umiejętności kierowania klientów do odpowiednich instytucji wsparcia**. Niezbędne jest także przygotowanie doradców do skutecznego



funkcjonowania w realiach wielopokoleniowego i cyfrowego rynku pracy. Program studiów powinien być zatem skonstruowany w sposób umożliwiający zdobycie **praktycznej wiedzy, rozwijanie umiejętności interpersonalnych oraz kompetencji adaptacyjnych**, co stanowi warunek efektywnego wsparcia zróżnicowanych grup klientów w zmieniającej się rzeczywistości społeczno-zawodowej

4.5 Kategoria 4: Odporność i przeciwdziałanie wypaleniu

Praca w urzędach pracy wiąże się z codziennym kontaktem z osobami w kryzysie, co powoduje długotrwałe obciążenia emocjonalne i ryzyko wypalenia zawodowego. Kategoria odporności i przeciwdziałania wypaleniu obejmuje zarówno kompetencje indywidualne – umiejętność radzenia sobie ze stresem, dbania o własną równowagę psychiczną – jak i rozwiązania systemowe na poziomie instytucji, takie jak wsparcie psychologiczne, mentoring, coaching czy integracja zespołowa. Respondenci zauważają, że bez odpowiednich mechanizmów wsparcia pracownicy mogą doświadczać chronicznego stresu i spadku motywacji.

Poniższe cytaty ilustrują te potrzeby oraz postulowane kierunki rozwoju kompetencji w kategorii odporności i przeciwdziałania wypaleniu w następujących obszarach:

- obciążenia psychiczne, umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- odpowiedzialność, samotność w działaniu, frustracja,
- potrzeba mechanizmów wsparcia psychologicznego, systemowego, mentoringu, superwizji i przeciwdziałania wypaleniu.

4.5.1 Obciążenia psychiczne, umiejętność radzenia sobie ze stresem

Obciążenia psychiczne to wszelkie czynniki wywołujące długotrwały stres, napięcie emocjonalne lub przeciążenie psychiczne, wynikające z intensywnego kontaktu z trudnymi sytuacjami innych osób, konieczności podejmowania odpowiedzialnych decyzji, a także pracy pod presją czasu. W kontekście pracy doradców zawodowych oznacza to m.in. codzienne mierzenie się z problemami klientów w kryzysie, agresją, bezradnością czy brakiem motywacji.

Umiejętność radzenia sobie ze stresem to kompetencja związana z rozpoznawaniem własnych emocji, regulacją napięcia, zachowaniem efektywności w trudnych warunkach oraz dbaniem o własny dobrostan psychiczny.

Poniższe wypowiedzi uczestników badania w jakim stopniu praca z wymagającymi klientami oraz presja instytucjonalna prowadzą do przeciążenia emocjonalnego i obniżenia odporności psychicznej.



„Zarządzanie sobą w kryzysie, bardzo duży deficyt w obszarze tego, jak zaopiekować się sobą (przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu); jak zredukować stres; identyfikacja trudności emocjonalnych.”

(FGI_A13/U2)

„Brakuje narzędzi w zakresie budowania odporności psychicznej względem osób, które przychodzą do nas z różnymi problemami.”

(FGI_A6/U3)

„Zauważalny jest spadek odporności emocjonalnej, psychicznej i radzenia sobie z takimi wyzwaniami życia codziennego. To się przekłada na problemy takie związane z pracą.” (FGI_A6/U4)

„Komunikacja, nie tylko w zespole, ale ogólnie tak na zewnątrz z klientem [...] asertywność bardzo często jest potrzebna, żeby na przykład egzekwować postanowienia umów [...] czasami trzeba taką stanowczość też pokazać. Odporność na stres też na pewno jest bardzo potrzebna.” (FGI-A8/U3)

„Co do takich kompetencji miękkich, no to na pewno praca z trudnym klientem, jakieś metody radzenia sobie ze stresem wywołanym tą pracą. [...] To głównie praca z klientem i praca z trudnym klientem, bo tych klientów mamy coraz więcej. Metody komunikacji dotarcia do takiego klienta.” (FGI_A9/U3)

„Umiejętność radzenia sobie ze stresem też na pewno jest tutaj bardzo ważna.” (FGI-A2/U4)

„Umiejętność komunikacji i negocjacji, to podstawa oczywiście, ale też budowanie własnej odporności psychicznej, zadbanie o swój własny dobrostan i też umiejętność planowania i otwartość na zmiany.” (FGI-A8/U1)

„Na pewno nikt nas nie przygotował do tego, jak sobie radzić psychicznie z różnymi problemami, z którymi przychodzą ludzie.” (FGI-A2/U4)

„Bardzo szeroki wachlarz klientów [...] są klienci otwarci, ale są też agresywni [...] potrafią mi wszystko z biurka zrzucić [...] To wymaga odporności, stanowczości... praca codziennie przynosi nowe wyzwania [...] nigdy nie wiadomo, na kogo się trafi.” (IDI-A1)

„kompetencje miękkie by się nam też mogły przydać, jak umiejętność pracy w stresie. Pod presją czasu. Jeśli chodzi u nas też myślę, że też często się zdarzają coś takiego jak wypalenie zawodowe.” (IDI-A2)

Analiza wypowiedzi uczestników wyraźnie wskazuje na pilną potrzebę rozwijania kompetencji związanych z zarządzaniem sobą w sytuacjach kryzysowych, budowaniem odporności psychicznej oraz radzeniem sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym. Kluczowy deficyt dotyczy nie tylko braku narzędzi do samoregulacji i ochrony własnego dobrostanu, ale również niskiej świadomości i niewystarczających umiejętności w zakresie identyfikowania trudności



emocjonalnych. Cytat: „zarządzanie sobą w kryzysie, bardzo duży deficyt w obszarze tego, jak zaopiekować się sobą (przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu); jak redukować stres; identyfikacja trudności emocjonalnych.” (FGI_A13/U2) – ukazuje skalę tego wyzwania.

Uczestnicy wielokrotnie wskazywali na istotność kompetencji miękkich, szczególnie w kontekście pracy z trudnym klientem, a także na konieczność wypracowania metod komunikacji i asertywności. Brak przygotowania do pracy z różnorodnymi problemami klientów oraz nasilające się obciążenia emocjonalne prowadzą do spadku odporności psychicznej i pogorszenia funkcjonowania zawodowego. Wypalenie zawodowe i trudności w radzeniu sobie z presją czasu oraz natężeniem pracy wskazują na potrzebę wprowadzenia w programie studiów **modułów związanych z rozwojem kompetencji miękkich, narzędzi radzenia sobie ze stresem oraz praktycznym przygotowaniem do pracy w środowisku o wysokim stopniu emocjonalnego obciążenia.**

4.5.2 Odpowiedzialność, samotność w działaniu, frustracja

Praca w instytucjach publicznych, a w szczególności w obszarze wspierania osób bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem, wiąże się z dużym obciążeniem emocjonalnym i koniecznością ciągłej konfrontacji z trudnymi sytuacjami społecznymi. Wypowiedzi uczestników badania wskazują, że jednym z najistotniejszych, a zarazem najbardziej niedoszacowanych aspektów profesjonalnej praktyki doradczej jest zdolność radzenia sobie ze stresem, frustracją i presją czasu.

Poniższe cytaty odzwierciedlają skalę napięć psychicznych towarzyszących codziennej pracy oraz ukazują potrzebę rozwijania kompetencji miękkich, ukierunkowanych na budowanie odporności emocjonalnej i prewencję wypalenia zawodowego

„Co powoduje to, że ci ludzie są sfrustrowani i ludzie pracujący z klientem polskim też? Tak, mamy tutaj osobę, która przychodzi z jakimiś problemami. Potem ten pracownik jakby zostawał sam. O to mi chodzi, tak jakby w tą stronę, żeby też jakby było jakieś narzędzie do tego, żeby, żeby te osoby pomóc, które No bo to jest też przyjmowanie jakiegoś negatywnego, negatywnego ładunku na siebie.” (FGI-A1/U5)

„... szczególnie [ciężka jest] rozmowa z trudnym klientem. W przypadku cudzoziemców zdarzają się też ludzie, którzy [z uwagi na] sytuację geopolityczną, przychodzą z traumami, z pewnymi frustracjami i też jakby spojrzeć w ich stronę jak człowiek, czyli pracownik, który spotyka się z osobą, nazwijmy to, trudnym klientem. Jak ma sobie [pracownik] potem radzić, żeby nie zostawał z tym sam.



Jak przejmie jakiegoś bardzo trudnego klienta, to nie ma mechanizmów do tego, żeby [...] odprężyć się - też może złe słowo, ale [żeby] bardziej nie przeżywał [tego spotkania]. [Nie znamy odpowiedzi jak:] nie przeżywać tego, poradzić sobie z tym, co spotkało [naszego klienta]. [...] Generalnie to jest bardzo podobne podejście jak w przypadku klienta rodzimego, to się powiela, tak to można powiedzieć, że to jest kwestia różnicy języka. [Potrzebna nam jest wiedza] związana z poszukiwaniem pracy, [...] trudny rodzaj klient, to w przypadku cudzoziemców można zwrócić uwagę na to, że część osób nie mówi praktycznie języku polskim. Oczekiwania w stosunku do pracy są bardzo duże. I w przypadku, kiedy tak ci cudzoziemcy zderzają się z rzeczywistością. [...] Jak w sposób taki przystępny wytłumaczyć, dojść do tej osoby [...] [Wskazać jaka będzie jego] ścieżka kariery w kwestii nowego państwa i nowej rzeczywistości.” (FGI-A1/U5)

„Powiem tak mnie motywuje poczucie komfortowo wykonywanej pracy, więc jeżeli mam wiedzę, mam umiejętności, no to w większym komforcie tą pracę wykonuję. W takim komforcie psychicznym jestem [też] bardziej wiarygodna dla klienta. [...] To nie chodzi o wygodne krzesło, chociaż też w dużej części, ale właśnie, jeżeli jestem dobrze przygotowana i tak jak mówię, mam aktualną wiedzę, mam określone narzędzia pracy, wtedy zarówno czuję się pewniej i mogę dobrze wykonać tą swoją pracę, a jednocześnie no właśnie z poczucia odpowiedzialności i też w instytucji, w której pracuję, to też w cudzysłowie nie przynoszę wstydu tej instytucji.” (FGI_A14/U2)

„Jesteśmy [w pełni] odpowiedzialni za aktualność, prawidłowość druku wszelkich formularzy wniosków i informacji. Więc opracowujemy te druki. [...] Druga rzecz zawieranie umów. Trzecia rzecz to jest realizacja tych umów, monitorowanie ich przebiegu...” (FGI-A8/U3)

„Dużo się odczuwa, jeżeli już nawet bierzemy udział w szkoleniu, czy nawet wyjazdowe czy online. To czy teraz tak jak jadę w przyszłym tygodniu na dwa dni. No to nie ma czegoś takiego, że ktoś nas zastępuje, nie? Ja muszę później przyjść na trzeci dzień i za dwa dni tą robotę odrobić. No bo każdy ma swój jakiś zakres obowiązków i to po prostu leży i czeka na mnie. Nie ma czegoś takiego, że ja nawet jak idę L4, to ja wiem, że koleżanka, która ma swoje obowiązki jest to jeszcze musi moje pociągnąć, czyli na dwa etaty wtedy robić. [...] Jest to duże takie obciążenie też i psychiczne [obciążenie dla pracownika], że jak mnie nie ma, to nie ma kto mnie zastąpić. Jednym słowem, że jesteśmy po prostu niezastępowane.” (FGI_A9/U2)

„Ta odpowiedzialność jest skrajna. To są gigantyczne po prostu ilości operacji i im większy urząd, tym tego jest więcej.” (IDI-A4)



Wypowiedzi badanych akcentują poczucie osamotnienia w codziennym funkcjonowaniu zawodowym oraz dużą odpowiedzialność za rezultaty własnej pracy. Kluczowym problemem jest brak wsparcia systemowego i narzędzi umożliwiających konstruktywne radzenie sobie z emocjonalnym ciężarem wynikającym z kontaktu z klientem.

Pracownicy wskazują także na brak zastępowalności podczas urlopów i zwolnień, co przekłada się na chroniczne obciążenie psychiczne i fizyczne, a także utrudnia efektywną regenerację. Obciążenie pracą i zakres odpowiedzialności są bardzo duże, co prowadzi do frustracji, spadku satysfakcji zawodowej i wypalenia. Odpowiedzi te wskazują na konieczność ujęcia w programie studiów tematów związanych z zarządzaniem odpowiedzialnością, budowaniem sieci wsparcia oraz rozwijaniem umiejętności radzenia sobie z samotnością w działaniu zawodowym.

W programach studiów należy **uwzględnić zagadnienia dotyczące radzenia sobie ze stresem i presją, zapobiegania wypaleniu, budowania sieci wsparcia, zarządzania odpowiedzialnością oraz rozwijania umiejętności konstruktywnego radzenia sobie z emocjonalnym obciążeniem pracy.**

4.5.3 Potrzeba mechanizmów wsparcia psychologicznego, systemowego, mentoringu, superwizji i przeciwdziałania wypaleniu

W pracy pomocowej, szczególnie w środowisku charakteryzującym się wysokim poziomem emocjonalnego obciążenia, nieodzowne stają się profesjonalne mechanizmy wsparcia ukierunkowane na dobrostan psychiczny pracowników. Wypowiedzi respondentów wskazują na niedobory w systemowym podejściu do przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, jak również na brak dostępu do narzędzi umożliwiających konstruktywną autorefleksję oraz wzmacnianie kompetencji w bezpiecznym, wspierającym środowisku.

Poniższe wypowiedzi ukazują, w jaki sposób pracownicy instytucji rynku pracy doświadczają braku tych mechanizmów oraz jakie formy wsparcia uznałyby za najbardziej wartościowe w kontekście rozwoju zawodowego i ochrony własnego dobrostanu.

„Myślę, że kwestia jakiegoś takiego wsparcia dla pracowników, którzy stykają się z osobami po różnego rodzaju traumach i są na tej pierwszej linii frontu, słyszą te dramatyczne historie i próbują tym ludziom pomóc i potem sami rzeczywiście zostają z tym tematem. To jest dosyć, dosyć ważna kwestia. Myślę, że też tutaj dyskutowaliśmy w gronie doradców na temat właśnie takiego wsparcia psychologicznego pracowników w sytuacjach trudnych kontaktu z klientami.”
(FGI-A1/U4)



„Ja bym powiedziała tutaj od wewnątrz, na przykład mi się wydaje, że potrzebna jest duża motywacja pracownika, żeby jakiś coaching, mentoring, żeby oni się czuli też zmotywowani, bo na stanowisku takiego pośrednika pracy, który przyjmuje dziennie przypuśćmy nawet 10 osób i ta jedna na 10 osób opowie im takie historie z życia, że to nie ma możliwości, żeby po prostu to tak odbić sobie. Więc te osoby też potrzebują jako kogoś takiego motywacji, nie mówiąc już o to podnoszenia kwalifikacji, w tym odpowiednim zakresie, w jakim jest. Żeby ten coaching i ten mentoring tutaj były wewnątrz. Żeby były, odpowiednie kwalifikacje.” (FGI-A2/U2)

„Jeżeli chodzi o studia, myślę, że będą inne i będą rzeczywiście kierować też uwagę na kwestie związane z wypaleniem zawodowym, z rozwojem osobistym, z kwestiami, z kwestiami interpersonalnymi. To są bardzo ważne rzeczy i my też to obserwujemy.” (FGI-A1/U6)

„Kwestie związane z potrzebami grupy, która kieruje jednak pracą osób, czyli w kwestii motywowania pracowników, rozwoju zespołów i takich rzeczy nie. To też jest taki obszar, który nigdy dość inwestowania [...] bo to zawsze w dłuższej perspektywie ma swoje dobre efekty.” (FGI-A1/U6)

„Myślę, że w dobrym rozpoznawaniu i takim dotarciu do klienta. Że potrafię wzbudzić w mich zaufanie i potrafią się otworzyć. I jak sobie postawię taki cel, że jak już ktoś właśnie, na przykład spisał tę osobę na straty, to zawsze twierdzę, że się uda. I myślę, że w tym [przypadku] jakiś superwizor, czy coś takiego, [że] jest ktoś inny, do którego ja się mogę zwrócić i on mi nakieruje, pomoże, ale nie wiem właśnie, czy to na zasadzie jakiegoś coacha, ale to już taki superwizora.” (FGI_A13/U2)

„Warsztaty związane z pracą mięśni, czy pracy z oddechem - dla zapewnienia dobrostanu pracowników, ale również dla interwencji w kontakcie np. z cudzoziemcami z PTSD, z osobami defaworyzowanymi itd.” (FGI_A6/U2)

„Bardzo mi osobiście pomaga interwizja ze współpracownikami. Na tej zasadzie faktycznie z dwoma koleżankami współpracujemy i to jest dla mnie kluczowe z racji tego, że jakby z jednej strony nie czuję tej presji, jeśli chodzi o superwizora, a faktycznie jesteśmy w stanie się wymienić różnymi tam nowymi pomysłami, czy właśnie materiałami, czy podejściem. Mentoring na pewno też jest w jakiś sposób wartościowy.” (IDI-A5)

„[Konieczna jest] odporność psychiczna na trudne warunki pracy, wielozadaniowość pracy.” (FGI_A16/U4)

„Bo ja od razu po studiach, może nie od razu, no od razu po studiach przyszedłam tutaj. Czegoś innego się uczymy na studiach, a rzeczywistość później jest całkiem inna. Kiedyś ci ludzie tak otwarcie nie mówili o swoich problemach. Nie mówiło się tyle o zdrowiu psychicznym.” (FGI-A2/U3)



„Fajnie by było jakieś elementy psychologii pozytywnej wprowadzać, gdzieś mówi się o trenerze dobrostanu.” (FGI-A8/U2)

Wypowiedzi respondentów konsekwentnie podkreślają brak mechanizmów wsparcia psychologicznego oraz systemowych rozwiązań w zakresie przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Pojawia się także potrzeba regularnej superwizji, mentoringu i interwizji, które umożliwiałyby dzielenie się doświadczeniami, wymianę dobrych praktyk oraz uzyskanie wsparcia w trudnych przypadkach. Respondenci wskazują również na wartość narzędzi takich jak coaching, mentoring, warsztaty z zakresu pracy z oddechem i ciałem, czy elementy psychologii pozytywnej, co potwierdza potrzebę implementacji interdyscyplinarnych, praktycznych form wsparcia w kształceniu pracowników. Zidentyfikowane potrzeby wskazują na konieczność wdrażania mechanizmów zapobiegających wypaleniu zawodowemu oraz sprzyjających rozwojowi zawodowemu.

W programach studiów należy uwzględnić **mechanizmy wsparcia psychicznego, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, regularną superwizję, mentoring i interwizję, a także praktyczne narzędzia rozwoju, takie jak coaching, warsztaty pracy z oddechem i elementy psychologii pozytywnej.**

Wnioski płynące z przeprowadzonej diagnozy w kategorii **odporność i przeciwdziałanie wypaleniu** jednoznacznie wskazują, że dla efektywnego przygotowania pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia do efektywniejszej pracy w środowisku o wysokiej intensywności kontaktów interpersonalnych, a także narażenia na obciążenia emocjonalne. W związku z tym niezbędne jest wprowadzenie do programu studiów szerokiego bloku tematycznego obejmującego:

- **rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania stresem, odporności psychicznej i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu,**
- **kształcenie umiejętności komunikacyjnych, asertywności, pracy z trudnym klientem oraz radzenia sobie z frustracją i odpowiedzialnością,**
- **implementację systemowych form wsparcia, takich jak mentoring, superwizja, coaching, interwizja,**
- **praktyczne warsztaty z zakresu dbania o dobrostan, w tym narzędzia pracy z ciałem i oddechem, psychologii pozytywnej i zarządzania własną energią psychiczną,**
- **uwrażliwienie na znaczenie wsparcia grupowego, wzmacniania motywacji i rozwoju osobistego.**

Jedynie **całościowe, interdyscyplinarne podejście do problematyki odporności i przeciwdziałania wypaleniu**, oparte na diagnozie realnych potrzeb pracowników, może przynieść trwałe efekty w postaci zwiększenia efektywności i satysfakcji zawodowej, a także **przeciwdziałania negatywnym skutkom chronicznego stresu i osamotnienia w pracy**. Program studiów powinien



odpowiadać na **zidentyfikowane deficyty, tworząc przestrzeń zarówno dla rozwoju indywidualnych strategii radzenia sobie, jak i budowania wspólnoty oraz systemów wsparcia w miejscu pracy.**

4.6 Kategoria 5: Współpraca i systemowość

Współpraca i systemowość stanowią podstawę efektywnego funkcjonowania instytucji rynku pracy. Obejmują one zarówno umiejętność współdziałania w ramach zespołów, jak i rozwijanie sieci współpracy międzyinstytucjonalnej – z innymi urzędami pracy, ministerstwami, organizacjami pozarządowymi i partnerami społecznymi. Współczesne wyzwania rynku pracy wymagają otwartości na różnorodność doświadczeń, wymianę dobrych praktyk, integrację działań oraz adaptację do lokalnych warunków. Poniżej przedstawiono przykłady wypowiedzi uczestników badania, które najtrafniej oddawały ich opinie na temat kompetencji przyszłości w kontekście współpracy i systemowości, uwzględniając zarówno istniejące bariery, jak i możliwości rozwoju.

4.6.1 Znaczenie wymiany wiedzy i współpracy międzyinstytucjonalnej

Skuteczne funkcjonowanie instytucji rynku pracy wymaga nie tylko kompetencji indywidualnych pracowników, lecz także sprawnie działających mechanizmów współpracy wewnętrznej i zewnętrznej. Współdziałanie pomiędzy różnymi jednostkami administracyjnymi, instytucjami nadrzędnymi, partnerami lokalnymi oraz organizacjami społecznymi staje się warunkiem wdrażania spójnych, komplementarnych i elastycznych rozwiązań odpowiadających na zróżnicowane potrzeby klientów.

Poniższe wypowiedzi ukazują, jak uczestnicy badania definiują znaczenie relacji międzyinstytucjonalnych oraz jaką rolę przypisują współpracy i uczeniu się w środowisku zawodowym.

„My chcemy być urzędem na wysokim poziomie, jesteśmy pierwszym urzędem w Polsce. To my często kierujemy nurtem, jaki wyznaczamy i to my piszemy projekty pilotażowe, innowacyjne i tak dalej. Więc jakby dużo urzędów patrzy na nas, jakby wzoruje się też na nas. Więc gdzie my mamy czerpać jakby inspiracje. Potrzebujemy kontaktu z wysokimi, nadrzędnymi instytucjami. Takiej burzy mózgów, jakieś case study, coś, że ktoś przychodzi, coś tam, coś dopowie, nie. Takie po prostu, żeby warsztatowo. O, ja mam jeszcze takie ważne metody i techniki koncentracji. My mamy teraz tyle bodźców, tyle rozpraszaczy, tyle po prostu nas bombarduje z każdej strony.” (FGI-A2/U3)



„Taką mam refleksję, że świetnie, że mamy nowoczesne technologie i jest kontakt zdalny, ale gdzieś i możemy mieć wiedzy tyle, ile nasi klienci fakultetów pokończonych, a dalej być bezrobotnymi bez praktyki, bez przećwiczenia. Przynajmniej ja widzę, że kiedyś to to miało większe, większą taką wartość i szybciej można było wykorzystać to w pracy. Jeżeli tylko tak bym miała funkcjonować, że znowu kolejne studia podyplomowe tylko zdalnie. No fajnie, fajnie, ale czy one będą aż tak skuteczne? Dla mnie akurat. Bo akurat takie doświadczenia mam. [...] wartość właśnie poznawania tej wiedzy i ćwiczenia razem w grupie. Ćwiczenia z nowymi ludźmi nieznanymi sobie też jest niezłym treningiem przed właśnie pracą, później z klientem, którego nie znamy. A poza tym takie szkolenia też dają wartość dodaną właśnie w budowaniu sieci kontaktów, wymiany wiedzy między tymi, którzy podobnymi rzeczami się zajmują, albo właśnie którzy jeszcze kogoś znają i nawet naszych, tych klientów, którym my nie możemy pomóc. Możemy odesłać też do innej instytucji, bo ktoś nam podpowiedział, że takie coś jest.” (FGI_A14/U2)

„Wymiana dobrych praktyk, informacji i też szkolenia dla tych osób, które są organizowane, myślę, że dobrze spełniają swoją rolę. Natomiast rzeczywiście jest to taka może być działalność specyficzna, bo ograniczona to do jednej grupy osób” (FGI-A1/U4)

„Komunikacja przez ePUAP i e-mail. To się ostatnimi czasy bardzo rozwinęło ePUAP, szczególnie w trakcie pandemii. Współpraca na pewno, komunikatywność, samodyscyplina, odporność na stres, umiejętność pracy w zespole, asertywność i również też otwartość na zmiany.” (FGI-A8/U5)

„Współpraca między referatami, tak, między różnymi działami, żeby to móc ładnie łączyć w całość.” (IDI-A2)

Współpraca pomiędzy instytucjami rynku pracy jawi się jako fundament budowania profesjonalnych i skutecznych działań w sektorze publicznych służb zatrudnienia. Uczestnicy badania akcentują szczególną wartość zarówno współpracy pionowej – z instytucjami nadrzędnymi, jak i poziomej – z innymi urzędami, podmiotami lokalnymi czy organizacjami pozarządowymi. Wskazują, że otwartość na wymianę dobrych praktyk, doświadczeń oraz wiedzy jest niezbędna dla ciągłego doskonalenia jakości usług oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Proces ten powinien być wspierany przez nowoczesne formy komunikacji i narzędzia cyfrowe, jednak praktyczne doświadczenie zdobywane podczas pracy zespołowej i warsztatowej pozostaje niezastąpione. Istotnym elementem jest również rozwijanie umiejętności interpersonalnych, takich jak efektywna komunikacja, asertywność czy zdolność do adaptacji. Równoległe rozwijanie kompetencji wewnątrz zespołów oraz wzmacnianie relacji z otoczeniem instytucjonalnym buduje odporność organizacji na dynamiczne zmiany rynku pracy i sprzyja tworzeniu trwałych sieci współpracy.



W programach studiów należy uwzględnić **rozwój umiejętności współpracy międzyinstytucjonalnej, wymiany dobrych praktyk, efektywnej komunikacji, asertywności, pracy zespołowej oraz wykorzystania narzędzi cyfrowych w budowaniu sieci współpracy i wdrażaniu innowacji.**

4.6.2 Bariery geograficzne, rodzinne i organizacyjne w doskonaleniu kompetencji

Dostęp do kształcenia ustawicznego i rozwoju zawodowego jest warunkiem koniecznym dla utrzymania wysokiej jakości usług świadczonych przez instytucje rynku pracy. Niemniej jednak, w praktyce uczestnictwo w formach doskonalenia zawodowego napotyka na liczne bariery, które wykraczają poza kwestie merytoryczne. W wypowiedziach respondentów ujawniają się zróżnicowane ograniczenia związane zarówno z lokalizacją szkoleń, jak i z uwarunkowaniami osobistymi i instytucjonalnymi.

Poniższe wypowiedzi ukazują, w jaki sposób pracownicy postrzegają te bariery oraz jakiego wsparcia oczekiwaliby, by aktywnie uczestniczyć w procesie podnoszenia kompetencji.

„Myślę, że część zajęć, jeśli miałyby to być zajęcia z różnego rodzaju metod pracy z klientem, niestety z ubolewaniem mówię nie przeszłaby w wersji onlinowej. Po prostu są takie rzeczy, takie metody, które trzeba, że tak powiem, fizycznie z człowiekiem przećwiczyć face to face. I to niespecjalnie przejdzie przez w wersji takiej z kamerą. Są rzeczy, które się da zrobić, są takie rzeczy, do których niestety musimy być osobiście i to myślę, że z perspektywy doradców właśnie może być ten element problematyczny ze względu na to, że z jednej strony, żeby tą metodę zastosować, trzeba by było na tych zajęciach fizycznie być, z drugiej strony właśnie te kwestie barier mogą to budować.” (FGI-A1/U4)

„Mogą być takie bariery z tego względu na przykład, że jeżeli byśmy organizowali jakieś szkolenie wyjazdowe, jeżeli ktoś na przykład sprawuje opiekę nad dzieckiem, no to może się okazać, że nie będzie mógł uczestniczyć w takim szkoleniu, Tak było ze względu na właśnie na swoją rodzinę.” (FGI-A1/U2)

„Jeżeli to jest Jelenia Góra, to nie ma co ukrywać, że komunikacyjnie ona nie jest dobrze zaopatrzona. Więc ja preferowałabym jednak Wrocław nie z punktu widzenia samej siebie i nas, ale w ogóle. Jeśli inne powiatowe urzędy pracy czy w ogóle służby zatrudnienia by miały uczestniczyć, to komunikacyjnie nikt nie będzie wykluczony i łatwiej po prostu jest dojechać, bo jest lepsze połączenie, są lepsze połączenia, jest lepsza komunikacja. W ogóle Wrocław jest bazą.” (FGI_A14/U1)



„Musimy dojeżdżać po 200 km, do Szczecina, Poznania... a to znowu koszty.” (FGI_A12/U3)

„To też chodzi o kwestie właśnie finansowe. Ja studia podyplomowe... już mam... kwestia, żeby się nie powieliło... nie dla samego dokumentu, ale dla wiedzy.” (IDI-A1)

Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia zgłaszali szereg złożonych barier, które ograniczają możliwości doskonalenia kompetencji przez pracowników instytucji rynku pracy. Najczęściej zgłaszane trudności obejmują ograniczenia geograficzne, takie jak znaczne odległości do miejsc realizacji szkoleń oraz słabe połączenia komunikacyjne, co wprost przekłada się na ograniczony dostęp do edukacji i rozwoju zawodowego. Równolegle pojawiają się bariery rodzinne, wynikające na przykład z obowiązków opiekuńczych, które uniemożliwiają udział w szkoleniach wyjazdowych. Dodatkowo, obciążenia finansowe oraz powielanie posiadanych już kwalifikacji mogą zniechęcać do uczestnictwa w nowych formach kształcenia. Część kompetencji – zwłaszcza związanych z bezpośrednią pracą z klientem – wymaga stacjonarnych, praktycznych form uczenia się, których nie można w pełni zrekomensować szkoleniami zdalnymi. Wskazuje to na potrzebę elastycznego i zindywidualizowanego projektowania programów rozwojowych, uwzględniających zarówno zróżnicowane potrzeby uczestników, jak i realia organizacyjne oraz rodzinne.

W planowaniu i organizacji realizacji programów studiów należy uwzględnić **elastyczne i zindywidualizowane formy kształcenia**, łączące szkolenia stacjonarne z możliwościami zdalnymi, **dostosowane do barier geograficznych, rodzinnych i finansowych oraz zróżnicowanych potrzeb** uczestników.

4.6.3 Systemowe wyzwania standaryzacji i integracji działań

Wypowiedzi uczestników badania ukazują, że jednym z istotnych utrudnień w codziennej pracy doradców i specjalistów jest brak jednolitych standardów interpretacyjnych, narzędziowych i proceduralnych, co skutkuje niespójnością praktyk oraz ograniczoną możliwością wdrażania rozwiązań opartych na współpracy międzyinstytucjonalnej.

Poniższe wypowiedzi ukazują, jak badani interpretują wyzwania systemowe i jakie postulaty formułują w zakresie integracji i standaryzacji działań w sektorze publicznych służb zatrudnienia.

„Jest tyle urzędów pracy, a jak się spotykamy na szkoleniach, to każdy inaczej interpretuje [przepisy] i to jest chore. I z tego powodu niejednokrotnie nic nie jest w stanie nas reasumować do jednej odpowiedzi albo do jednego konkretnego przykładu, bo i tak jakby



pozostajemy na tym, że wy robicie tak jest dobrze, wy robicie tak, my w sumie też.” (FGI-A3/U5)

„bardzo lubię swoją pracę i tam właśnie kontakt z klientem, prowadzenie tych zajęć i z poradnictwa, i indywidualnego, i grupowego. I tak jak teraz koleżanki się wypowiadały i tak sobie myślałam to chyba najtrudniejsze dla mnie w pracy to jest to, że czasem jestem nawet zła, że wyznaczam sobie jakiś taki cel osoby, której chcę pomóc, to jednak jesteśmy urzędem i dużo też nas blokuje takich urzędniczych rzeczy, a nie ma takich form pomocy, które moglibyśmy jeszcze tym młodym ludziom zastosować, że nie ma takiego szerszego wachlarza, takich właśnie współpracy jeszcze z innymi instytucjami na zewnątrz.” (FGI_A13/U2)

„Brakuje nam narzędzi nowoczesnych, diagnostycznych, bo te, które mamy diagnostyczne, stworzone przez ministerstwo, no, one czasem trącą myszką, no czasem, no to to trzeba też powiedzieć.” (FGI_A14/U3)

„Cały czas jesteśmy w niedoborze narzędzi komercyjnych. Ministerialne faktycznie mamy dwa i niestety trącą myszką.” (FGI_A14/U2)

„Czego bym sobie życzyła? Narzędzia ułatwiającego mi odnalezienie się w tym gąszczu przepisów przede wszystkim.” (FGI-A8/U5)

„Każdy rejestr rządzi się swoimi szykanami i rutynami. Dlatego cały czas mówię o tym formalizmie.” (IDI-A4)

Kolejnym kluczowym zagadnieniem identyfikowanym w wypowiedziach uczestników wywiadów zogniskowanych są trudności związane z brakiem standaryzacji oraz zintegrowanych rozwiązań w zakresie procedur i narzędzi wykorzystywanych w instytucjach rynku pracy. Zwracają oni uwagę na znaczące rozbieżności w interpretacji przepisów oraz różnorodność praktyk pomiędzy poszczególnymi urzędami, co prowadzi do nieefektywności oraz ogranicza możliwość wzajemnej inspiracji i współpracy. Wskazują również na niedostateczną dostępność nowoczesnych, praktycznych narzędzi diagnostycznych oraz konieczność przezwyciężenia nadmiernego formalizmu administracyjnego. Systemowe wsparcie procesów integracji działań oraz standaryzacji interpretacji przepisów mogłoby znacząco zwiększyć efektywność pracy, usprawnić obsługę klientów oraz podnieść poziom zaufania do sektora publicznych służb zatrudnienia. Ponadto, rozszerzenie wachlarza dostępnych form wsparcia i nawiązanie bliższej współpracy z instytucjami zewnętrznymi stanowi istotny czynnik rozwojowy.

W programach studiów należy uwzględnić zagadnienia **standaryzacji procedur, integracji działań, jednolitej interpretacji przepisów, wykorzystania nowoczesnych narzędzi diagnostycznych oraz współpracy międzyinstytucjonalnej w celu zwiększenia efektywności i jakości usług.**



Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia wskazują na konieczność **kompleksowego podejścia do rozwijania kompetencji związanych z współpracą i systemowością w sektorze publicznych służb zatrudnienia**. Program studiów powinien obejmować zarówno kształcenie w zakresie umiejętności interpersonalnych i pracy zespołowej, jak i rozwój kompetencji w zakresie **zarządzania projektami, wdrażania innowacyjnych rozwiązań oraz standaryzacji procedur**. Szczególny nacisk należy położyć na umiejętność **rozpoznawania i przezwyciężania barier organizacyjnych, rodzinnych oraz geograficznych**, a także na zdolność **do elastycznego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe i potrzeby lokalnych społeczności**. Wspieranie **postaw otwartości, inicjowania współpracy** międzyinstytucjonalnej oraz aktywnego uczestnictwa w sieciach wymiany wiedzy stanowić będzie podstawę skutecznego i trwałego rozwoju instytucji rynku pracy. Jednocześnie konieczne jest **wdrażanie narzędzi diagnostycznych i innowacyjnych metod działania**, które umożliwią skuteczniejsze rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb zarówno pracowników, jak i beneficjentów usług rynku pracy.

4.7 Kategoria 6: Praca z grupami klientów w trudnej sytuacji

Praca z osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji życiowej stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla pracowników publicznych służb zatrudnienia. Współczesne realia rynku pracy wymagają od tych instytucji poszerzania tradycyjnych działań o elementy wsparcia psychospołecznego, wykraczającego poza klasyczne doradztwo zawodowe. Pracownicy coraz częściej stykają się z osobami borykającymi się z wielowymiarowymi trudnościami – w tym z niepełnosprawnościami, doświadczeniem traumy, kryzysami psychicznymi, sytuacjami migracyjnymi czy samotnym rodzicielstwem.

Współczesne publiczne służby zatrudnienia coraz częściej mają do czynienia z klientami znajdującymi się w złożonych, wielowymiarowych kryzysach. W badaniach jakościowych respondenci wielokrotnie podkreślali specyfikę pracy z osobami, które wymagają wsparcia wykraczającego poza standardowe działania aktywizacyjne – dotyczy to m.in. osób z niepełnosprawnościami, zmagających się z problemami psychicznymi, doświadczających migracji, zmagających się z problemami rodzinnymi czy wychowującymi dzieci samotnie.

4.7.1 Wyzwania w pracy z osobami w trudnej sytuacji - świadomość ograniczeń, korzystanie z sieci wsparcia

Praca z osobami w trudnej sytuacji życiowej – takimi jak osoby doświadczające przemocy, uzależnień, chorób psychicznych, czy kryzysu bezdomności – wiąże się z dużym obciążeniem emocjonalnym i wymaga od doradców zawodowych szczególnych umiejętności. Respondenci podkreślają, że klienci często zmagają się z problemami wykraczającymi poza kwestie zawodowe, co znacznie utrudnia proces wsparcia. Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia mają świadomość swoich ograniczeń – zarówno kompetencyjnych, jak i organizacyjnych – i potrzebują narzędzi, które pomogą im lepiej rozumieć sytuację klienta, zachować profesjonalny



dystans, a jednocześnie skutecznie współpracować z instytucjami pomocowymi (takimi jak MOPS, psychologowie, organizacje pozarządowe).

Poniższe wypowiedzi ukazują, w jaki sposób pracownicy postrzegają wyzwania związane z pracą z osobami w trudnej sytuacji.

„Tzw. trudni klienci to stali bywalcy urzędu – często są niechętni współpracy, niezmotywowani lub mają problemy osobiste. Wśród klientów są osoby zmagające się z alkoholizmem, przemocą domową, zaburzeniami psychicznymi, samotne matki, osoby zagrożone bezdomnością. Często pojawiają się klienci zdemotywowani, z niskim poziomem higieny osobistej, uzależnieni lub niewydolni życiowo.” (FGI_A12/U2)

„Kompetencje miękkie: odnalezienie się w kontakcie z osobą [w trudnej sytuacji], czyli [...] jak nie zranić tej osoby, a jednocześnie pokazać jej, że ta inność nie zawsze będzie miała przełożenie na efektywność na rynku pracy.” (FGI_A13/U2)

„My wiemy, gdzie kierować te osoby, do kogo, czy to ma być MOPS, czy to ma być psycholog, czy to ma być nie wiem, jakiś zespół interwencji, czy jakiś, są w MOPS'ach różne te. My wiemy, gdzie, gdzie te osoby kierować. Tylko to jest nadal nasz klient.” (FGI-A2/U5)

„Ja myślałam o takich studiach [...] stricte bardziej psychologicznych, żeby bardziej właśnie pomagać klientom, którzy mają, bo nie ukrywamy, teraz jest dużo takich osób, które mają problemy, nie tylko młodych, ale młodych jest dużo, ale takich w starszym wieku też osób, które mają problemy i nie oszukujemy się, że też teraz w urzędach są klienci, którzy są roszczeniowi, trudni i niektórzy niebezpieczni. I właśnie jak sobie poradzić?” (FGI_A13/U2)

„Narzędzia do pracy z innością, czyli jak wspierać osoby, które mają zaburzenia identyfikacji płci; narzędzia do prowadzenia warsztatów, sztuczna inteligencja asertywność' radzenie sobie z agresją klientów.” (FGI_A13/U2)

„Identyfikacja trudności emocjonalnych, może trochę o kliencie z neuroroznorodnością, czyli spektrum autyzmu.” (FGI_A13/U2)

„Zwiększył nam się odsetek klientów takich biernych zawodowo, nieaktywnych, których powinniśmy zmotywować do podjęcia pracy... osoby uzależnione to tak, to jest jedna z tych grup osób właśnie, z którymi musimy mierzyć się.” (FGI-A8/U1)

„Najtrudniejsza jest ta to obsługa klienta [...] zderzenie się z tymi osobami, które często są rozgoryczone po stracie pracy [...] Trzeba mieć [do nich] dużo cierpliwości, takiego wewnętrznego spokoju, bo klienci naprawdę trafiają się trudni.” (FGI-A8/U6)



Praca z osobami w trudnej sytuacji życiowej stawia przed pracownikami Publicznych Służb Zatrudnienia wysokie wymagania zarówno w zakresie wiedzy, jak i kompetencji psychospołecznych. Współczesne wyzwania rynku pracy powodują, że urzędnicy coraz częściej mają do czynienia z klientami doświadczającymi problemów wykraczających poza standardowe kwestie zawodowe, obejmujących m.in. kryzysy psychiczne, przemoc domową, trudności adaptacyjne, uzależnienia, neuroróżnorodność czy wielowymiarowe wykluczenie społeczne. Pracownicy wykazują świadomość własnych ograniczeń kompetencyjnych i organizacyjnych w zakresie udzielania skutecznego wsparcia tym osobom. Kluczowe staje się zatem nie tylko rozwijanie umiejętności miękkich – takich jak empatia, cierpliwość, odporność psychiczna czy asertywność – ale także umiejętność rozpoznawania sytuacji przekraczających własne kompetencje oraz skuteczne korzystanie z sieci wsparcia instytucjonalnego.

Współpraca z psychologami, pracownikami socjalnymi, placówkami opiekuńczymi i organizacjami pomocowymi powinna być elementem systemowym, a nie incydentalnym. Istotne jest również wyposażenie pracowników w wiedzę na temat narzędzi i metod interwencji adekwatnych do specyfiki poszczególnych grup klientów.

W programach studiów należy uwzględnić **rozwój kompetencji psychospołecznych**, umiejętność **rozpoznawania sytuacji przekraczających własne kompetencje**, **współpracę z instytucjami wsparcia** oraz wiedzę o **narzędziach i metodach interwencji** dostosowanych do różnych grup klientów.

4.7.2 Osoby z niepełnosprawnościami i problemami psychicznymi

Wypowiedzi respondentów unaoczniają, że pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia coraz częściej współpracują z klientami zmagającymi się z uzależnieniami, przemocą, neuroróżnorodnością, zaburzeniami psychicznymi czy strukturalnym wykluczeniem. W tej rzeczywistości zawodowej kluczowe staje się nie tylko odpowiednie przygotowanie merytoryczne, ale i świadomość własnych ograniczeń oraz umiejętność korzystania z dostępnych sieci wsparcia.

Poniższe wypowiedzi ukazują skalę trudności oraz potrzebę integrowania wsparcia doradczego z systemem instytucji pomocowych i specjalistycznych.

„Na pewno myślimy o wsparciu osób z niepełnosprawnościami, z różnego rodzaju niepełnosprawnościami i w szczególności tutaj mamy na myśli to, że [klienci to też często] osoby z różnego rodzaju problemami psychicznymi, ze względu na to, że jest to szczególna grupa, grupa też, która no, zasługuje na to, żeby jakoś spojrzeć na nią



w kontekście zmieniającego się rynku pracy i przychylniej się nią zająć, tak, aby rzeczywiście te osoby mogły na rynek pracy wracać. Mówię tu też o osobach, które są po etapie leczenia bądź na takim etapie, że mogą tę pracę podjąć. Takie osoby też pojawiają się u nas z jakby z rekomendacji różnego rodzaju terapeutów, psychologów, którzy, wiedząc, że taka instytucja jak Centrum istnieje, rekomendują przyjsie do nas w momencie, kiedy uważają, że osoba już jest w stanie podjąć zatrudnienie."

(FGI-A1/U4)

„Dorzucić przede wszystkim coś takiego, co byłoby związane z tym, że my poznajemy różnego rodzaju zaburzenia, że na przykład tak się zachowuje schizofrenik, tak i tak się zachowuje osoba, która ma depresję, tak się zachowuje osoba z dwubiegunówką. Żebyśmy gdzieś mieli taką wiedzę, bo przeważnie jak ktoś przychodzi, dobra, jest zaburzony. Ale co na przykład z taką osobą zaburzoną zrobić i jak z nią rozmawiać pod kątem, nie wiem, dwubiegunówki, pod kątem depresyjności. Pod kątem, jakichś natręctw i tak dalej, bo to jest na zasadzie naszej wiedzy, którą my gdzieś tam same zgłębiamy, gdzieś same czytamy, ale też dopytujemy. Wykorzystujemy później specjalistów, ale teraz już nie mamy tej pani psycholog, żeby sobie z nią porozmawiać." (FGI-A2/U2)

„Praca z osobami niepełnosprawnymi, z zespołem Aspergera, autyzmem." (FGI_A16/U4)

„Teraz pracujemy z grupami trudnymi, osoby ze spektrum autyzmu, z ADHD. Jest więcej osób z różnego rodzaju depresjami. Coraz bardziej widoczne są te różnice pokoleniowe, między pokoleniem Za wcześniejszymi." (FGI_A6/U1)

„No, na pewno nikt nas nie przygotował do tego, jak sobie radzić psychicznie z różnymi problemami, z którymi przychodzą ludzie." (FGI-A2/U4)

Współczesny rynek pracy wymaga szczególnego podejścia do osób z niepełnosprawnościami, w tym zwłaszcza z problemami psychicznymi i neuroróżnorodnością. Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia dostrzegają konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji w zakresie rozumienia specyfiki tych zaburzeń oraz dostosowywania form wsparcia do indywidualnych możliwości i ograniczeń klientów.

Uczestnicy badania zgłaszają brak przygotowania do pracy z osobami po kryzysach psychicznych, ze spektrum autyzmu, czy ADHD itd. Stanowi to poważną barierę w skutecznej aktywizacji zawodowej. Niezbędna jest pogłębiona edukacja w zakresie rozpoznawania symptomów różnych zaburzeń oraz wdrażania odpowiednich strategii komunikacyjnych i motywacyjnych. Ważnym aspektem jest także rozwijanie współpracy z profesjonalistami z zakresu zdrowia psychicznego i wdrażanie systemowych rozwiązań umożliwiających skuteczne kierowanie klientów



do wyspecjalizowanych placówek. Uznanie wielowymiarowości wyzwań, z jakimi mierzą się osoby z niepełnosprawnościami psychicznymi, przekłada się na potrzebę kształcenia interdyscyplinarnego i permanentnego doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników urzędów pracy.

W programach studiów należy uwzględnić **edukację w zakresie pracy z osobami z zaburzeniami psychicznymi i neuroróżnorodnością, rozwój strategii komunikacyjnych i motywacyjnych, współpracę z profesjonalistami zdrowia psychicznego oraz interdyscyplinarne podejście do wsparcia tej grupy klientów.**

4.7.3 Osoby po kryzysie migracyjnym (migranci, cudzoziemcy, uchodźcy)

Zróżnicowanie etniczne, kulturowe i językowe klientów instytucji rynku pracy staje się jednym z istotnych wyzwań we współczesnym systemie wsparcia zawodowego. Coraz częstszy kontakt z osobami, które doświadczyły przymusowej migracji, kryzysu humanitarnego lub funkcjonują w warunkach wykluczenia systemowego, wymaga od doradców nie tylko znajomości przepisów prawnych, ale także rozwiniętych kompetencji interkulturowych i psychologicznych.

Poniższe wypowiedzi ukazują, jak badani postrzegają wyzwania związane z obsługą klientów pochodzących z innych krajów oraz jakie potrzeby identyfikują w kontekście rozwoju zawodowego i wsparcia instytucjonalnego.

„W przypadku cudzoziemców zdarzają się też ludzie, którzy [z uwagi na] sytuację geopolityczną, przychodzą z traumami, z pewnymi frustracjami i też jakby spojrzeć w stronę jak człowiek, czyli pracownik, który spotyka się z osobą, nazwijmy to, trudnym klientem. Jak ma sobie radzić potem, żeby nie stawał z tym sam tak, że przejmie jakiegoś bardzo trudnego klienta i nie ma mechanizmów do tego, żeby to dobrze ująć. Odprężyć się też może złe słowo, ale bardziej tak nie przeżywa. Nie przeżywać tego, poradzić sobie z tym, co go spotkało.” (FGI-A1/U5)

„W ostatnich latach to jest też poradnictwo i pośrednictwo pracy dla cudzoziemców, czyli jakby otwarcie się nie tylko na klienta, powiedzmy, krajowego, ale też klienta, który przybył do naszego kraju i poszukuje tej pracy, bo wydaje się, przynajmniej z mojej perspektywy zagubiony.” (FGI-A1/U5)

„W kontekście tych klientów, jakimi są migranci, cudzoziemcy, to nie ma wprost takich zadań przypisanych ustawowo. Natomiast jest to obszar ważny dla polityki regionalnej i my staramy się być aktywni na tym polu jakby tak trochę nadprogramowo czy ponad przepisami. I mamy tu pewne wspólne inicjatywy, także z [samorządem



terytorialnym, innymi urzędami], więc dla nas też to oczywiście jest ważne, też to dostrzegamy i to jest na pewno coś, co w ostatnich latach stało się taką nową specjalizacją urzędów pracy." (FGI-A1/U2)
„Bardzo rzadko zdarzali mi się klienci, którzy byli uchodźcami, obcokrajowcami. Na pewno to podniosło poprzeczkę dla doradców zawodowych w kwestii powstania wielokulturowości i spojrzenia na to, jakie te osoby mają doświadczenia w pracy przez pryzmat tego, z jakiego kraju pochodzą." (FGI_A6/U3)
„Wydawanie zezwoleń na pracę sezonową czy powiedzmy, oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcom." (IDI-A5)

Nowa rzeczywistość społeczna wymusza na Publicznych Służbach Zatrudnienia poszerzenie oferty wsparcia o działania adresowane do migrantów, cudzoziemców i uchodźców. Osoby te nierzadko doświadczyły traumy, izolacji kulturowej i braku zaufania do instytucji.

Pracownicy urzędów pracy muszą zatem posiadać nie tylko wiedzę na temat przepisów regulujących dostęp do rynku pracy, ale również kompetencje interkulturowe, umiejętność pracy z osobami po doświadczeniach granicznych oraz zdolność zarządzania własnym dobrostanem psychicznym w kontakcie z trudnymi historiami życiowymi klientów. Istotne jest także budowanie sieci współpracy międzyinstytucjonalnej w zakresie integracji migrantów i wymiana dobrych praktyk z innymi podmiotami. Działania wspierające wielokulturowość powinny stanowić integralną część programów szkoleniowych i edukacyjnych dla pracowników sektora publicznych służb zatrudnienia.

W programach studiów należy uwzględnić **rozwój kompetencji interkulturowych, umiejętność pracy z osobami po traumie, znajomość przepisów dotyczących migrantów, zarządzanie dobrostanem psychicznym oraz współpracę międzyinstytucjonalną na rzecz integracji cudzoziemców.**

4.7.4 Osoby z problemami rodzinnymi, samotne matki, osoby doświadczające przemocy

Praca w Publicznych Służbach Zatrudnienia wiąże się z koniecznością wsparcia osób funkcjonujących w kryzysie rodzinnym, społecznym lub emocjonalnym. Klienci z doświadczeniem przemocy domowej, samotne matki, osoby dotknięte uzależnieniami czy żyjące w skrajnej izolacji często wymagają nie tylko działań aktywizacyjnych, ale przede wszystkim bezpiecznego kontaktu i wrażliwości na ich sytuację życiową.

Poniższe wypowiedzi ilustrują skalę trudności napotykaną w kontakcie z osobami w sytuacjach granicznych oraz potrzebę tworzenia rozwiązań systemowych wspierających ten obszar pracy.



„Są osoby takie, na przykład z myślami samobójczymi, są osoby w silnej depresjach, są osoby samotne, matki. Są osoby, które są w domach przemocowych. [...] Jak rozmawiałam z [pracownikami prowadzącymi te osoby], to w ogóle chapeau bas, bo tu jest naprawdę wysłuchanie od A do Z i po prostu często znają sytuację tych osób. Takie osoby [nie zawsze] przechodzą i otwierają się. [...] A my nie mamy do tego kompetencji i narzędzi, żeby w ogóle wiedzieć jak z takim człowiekiem rozmawiać. Część z tych osób nie jest objęta żadną pomocą psychologiczną.”(FGI-A2/U5)

„[Z problemami borykają się też dzieci bezrobotnych i my wiemy z doświadczenia, że]. to będą też przyszli nasi klienci. To jest nadużywanie alkoholu, nadużywanie narkotyków, nie chodzenie do szkoły, [nadmiernie korzystają z mediów] społecznościowych [...]. Czyli uzależnienia też od tych mediów społecznościowych. Są to już takie problemy cywilizacyjne, nowe.” (FGI-A2/U5)

„Wśród klientów są osoby zmagające się z alkoholizmem, przemocą domową, zaburzeniami psychicznymi, samotne matki, osoby zagrożone bezdomnością.” (FGI_A12/U2)

Specyficzną grupę klientów stanowią osoby znajdujące się w kryzysach rodzinnych, samotne matki, osoby doświadczające przemocy czy też osoby zmagające się z poważnymi problemami wychowawczymi. Pracownicy urzędów pracy wielokrotnie podkreślają brak przygotowania do prowadzenia rozmów z klientami w głębokim kryzysie oraz niedostateczne możliwości realnego wsparcia tych osób, zwłaszcza gdy nie korzystają one z pomocy psychologicznej. Sytuacja ta generuje potrzebę rozwoju narzędzi interwencyjnych oraz programów profilaktycznych, jak również systemowego wsparcia ze strony innych służb społecznych.

Niezbędna jest **wiedza o mechanizmach przemocy, metodach rozpoznawania sytuacji kryzysowych oraz dostępnych formach pomocy**. Pracownicy powinni także być **przygotowani na emocjonalne obciążenia wynikające z pracy z osobami dotkniętymi traumą** oraz umieć efektywnie **kierować** takie osoby **do odpowiednich instytucji pomocowych**.

4.7.5 Osoby długotrwale bezrobotne, wieloproblemowe, wykluczone społecznie

Szczególnie wymagającą grupę klientów Publicznych Służb Zatrudnienia stanowią osoby długotrwale bezrobotne, wykluczone społecznie oraz zmagające się z wieloma nakładającymi się trudnościami życiowymi. To osoby, których sytuacja zawodowa i osobista jest na tyle złożona, że skuteczna pomoc wymaga nie tylko wiedzy



i narzędzi z obszaru rynku pracy, ale także znajomości mechanizmów wykluczenia społecznego, barier psychologicznych i środowiskowych oraz zindywidualizowanego podejścia.

Poniższe wypowiedzi ilustrują skalę trudności napotykaną w kontakcie z osobami długotrwale bezrobotnymi czy wykluczonymi społecznie oraz potrzebę tworzenia rozwiązań systemowych wspierających ten obszar pracy.

„Myślę, że kwestia jakiegoś takiego wsparcia dla pracowników, którzy stykają się z osobami po różnego rodzaju traumach i są na tej pierwszej linii frontu, słyszą te dramatyczne historie i próbują tym ludziom pomóc i potem sami rzeczywiście zostają z tym tematem.”
(FGI-A1/U4)

„Bardzo się zwiększył się kontakt na odległość, bo tutaj pracodawcy nie zawsze mają czas, żeby rozmawiać. [...] Najtrudniej jest pozyskać nowe oferty pracy, ponieważ już od kilku lat nasi klienci to są bardzo takie trudne do aktywizacji osoby, które z różnych powodów tej pracy nie podejmują, więc pracodawcy znają realia.” (FGI-A11/U2)

„Osoby bezrobotne zarejestrowane w urzędzie, pracodawcy, młodzież, dzieci, ale przede wszystkim to są osoby bezrobotne, bezrobotne i poszukujące pracy.” (FGI_A11/U3)

Osoby długotrwale bezrobotne, wieloproblemowe, wykluczone społecznie charakteryzują się wieloaspektowymi deficytami – zarówno w obszarze motywacji, jak i kompetencji zawodowych czy społecznych. Efektywne wsparcie wymaga wdrażania zindywidualizowanych strategii, rozpoznawania przyczyn bierności zawodowej oraz łączenia działań aktywizujących z interwencją psychospołeczną.

Pracownicy wskazują, że kontakt z tymi klientami bywa szczególnie obciążający emocjonalnie i wymaga dużej odporności psychicznej oraz umiejętności pracy w warunkach długotrwałego braku efektów. Jednocześnie podkreślają konieczność łączenia działań aktywizujących z interwencją psychospołeczną oraz współpracy z innymi instytucjami wsparcia.

Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia powinni posiadać kompetencje w zakresie pracy z osobami wykluczonymi, rozumienia zjawiska długotrwałego bezrobocia oraz wykorzystywania narzędzi pracy środowiskowej. Ważnym elementem jest także wsparcie emocjonalne dla samych pracowników, którzy obciążeni są długotrwałym kontaktem z dramatycznymi historiami życiowymi klientów.

Istotnym elementem kształcenia powinien być **rozwój umiejętności rozpoznawania zaburzeń i wyzwań psychicznych, prowadzenia rozmów**



z osobami w trudnej sytuacji, motywowania do aktywności zawodowej, utrzymywania granic zawodowych i indywidualizacji wsparcia.

4.7.6. Osoby starsze, 50+

Obsługa klientów należących do grupy wiekowej 50+ wymaga od pracowników Publicznych Służb Zatrudniania szczególnego wyczulenia na kwestie związane z indywidualizacją wsparcia, przełamywaniem stereotypów oraz aktywizowaniem potencjału osób starszych. Wbrew utrwalonym przekonaniom, osoby po pięćdziesiątym roku życia coraz częściej wykazują otwartość na zmiany zawodowe i rozwój, jednak nadal napotykają bariery związane z wykluczeniem technologicznym, zaniżoną samooceną oraz niewystarczającym dopasowaniem ofert do ich możliwości i aspiracji.

Poniższe wypowiedzi ilustrują doświadczenia pracowników w pracy z osobami 50+ oraz postulaty dotyczące niezbędnych kierunków rozwoju wsparcia dla tej grupy.

„Praca z osobami 50+ ma oczywiście swoją specyfikę i jako doradcy chcielibyśmy ją poznać. Natomiast myślę, że te różne stereotypy, które się utrwały, dotyczące osób po 50-tce, które były 30 lat temu osobami w tym wieku, już nie do końca są aktualne. I to też należałoby troszeczkę myśleć o tym, o tym powiedzieć.”(FGI-A1/U4)

„Jeżeli chodzi o osoby dorosłe, to są osoby bezrobotne, bierne zawodowo i pracujące. Mogą to być osoby z różnych grup faworyzowane, czyli na przykład 50+, ale też i osoby młode do 30 roku życia. Osoby z niepełnosprawnością różnego rodzaju.” (FGI_A6/U1)

„Rozmowa z osobą starszą, żeby pokazać, że technologia nie gryzie...” (IDI-A1)

Praca z osobami powyżej 50 roku życia charakteryzuje się swoistą specyfiką, wynikającą zarówno z ugruntowanych stereotypów na temat tej grupy wiekowej, jak i z dynamicznych przemian społecznych. Respondenci podkreślają konieczność zaktualizowania wiedzy dotyczącej tej grupy oraz dostosowania wsparcia do ich faktycznych potrzeb i możliwości, z uwzględnieniem potencjału rozwojowego i różnorodności doświadczeń.

Kluczowe kompetencje obejmują umiejętność motywowania do dalszego rozwoju zawodowego, przełamywania barier technologicznych oraz indywidualnego podejścia do procesu aktywizacji zawodowej. Pracownicy powinni być przygotowani **do prowadzenia działań edukacyjnych skierowanych do osób starszych, ukierunkowanych m.in. na podnoszenie kompetencji cyfrowych oraz rozwijanie poczucia sprawczości**



4.7.7 Osoby młode (m.in. młodzi rodzice, młodzież wchodząca na rynek pracy)

Praca z młodymi osobami – zarówno w wieku szkolnym, jak i wchodzącymi na rynek pracy – stanowi dziś jedno z największych wyzwań dla doradców zawodowych. Młode pokolenie cechuje się dużą różnorodnością postaw, nieprzewidywalnością i odmiennym stylem funkcjonowania, opartym często na indywidualizmie, szybkim tempie zmian i wysokich oczekiwaniach względem środowiska pracy.

Poniższe wypowiedzi ilustrują doświadczenia pracowników w pracy z osobami młodymi i postulaty dotyczące niezbędnych kierunków rozwoju wsparcia dla tej grupy.

„Konieczność zrozumienia młodego pokolenia, systemu wartości, oni wprowadzają totalną różnorodność i nieprzewidywalność. My nie wiemy, czego możemy się spodziewać po takiej młodej osobie, bo tu jest przekrój totalny od osób samodzielnych, które potrzebują tylko drobnych narzędzi w postaci stażu, oferty czy odpowiedzi jak szukać pracy i one sobie świetnie radzą po osoby, które są totalnie niesamodzielne; jest tak duża transformacja i tak duża zmiana, że my musimy się wielu rzeczy na nowo przez cały czas uczyć; w przypadku młodych, wszyscy jesteśmy pogubieni i ciężko jest na ten moment nam się przyzwyczaić do ich stylu myślenia i funkcjonowania; kiedyś rola doradcy zawodowego naprawdę stricte trzymała się pracy i my nie wchodziliśmy w obszary emocji, lęków i czy funkcjonowania psychicznego, czy psychospołecznego.” (FGI_A10/U4)

„Coraz częściej się mówi o też takich trudnościach psychicznych, psychologicznych, o samotności. Oni trochę inaczej teraz odbierają świat, inaczej funkcjonują w świecie. Więc to, co widzieliśmy na przykład ja, wiedziałam o młodzieży 10, 15 czy 20 lat temu, to już jest po prostu nieaktualne.” (FGI-A14/U2)

„Obsługa bardzo trudnej grupy osób młodych, wszyscy już zwracają na to uwagę, że to jest taka specyficzna grupa, bardzo trudna. Nie zapominajmy też o długotrwale bezrobotnych osobach ze wsi.” (FGI_A5/U3)

„Mamy też bardzo dużo młodych mam, które mają dzieci w wieku szkolnym, to wiadomo, że one na pewno wołałoby bardziej jakieś studia online, które mogłyby sobie wykonać czy to w weekend, czy też w tygodniu w godzinach popołudniowych.” (FGI-A1/U3)

„Druga kategoria to są osoby młode i tutaj i do 18 roku życia, i powyżej 18 roku życia uczą się w szkołach podstawowych. Szkoła policealna, a właściwie szkoła, pewnie także nieco ponadpodstawowa. Studenci, pracodawca, cudzoziemiec.” (FGI_A6/U1)

„Doradztwo zawodowe wszelkiej maści, czyli spotkania indywidualne, spotkania grupowe zarówno z osobami bezrobotnymi, jak i praca



z młodzieżą. Bardzo często piszą to są też osoby, które pracują, potrzebują wsparcia bądź jakiejś zmiany na rynku pracy.” (FGI-A11/U3)

„Wspieranie zwłaszcza młodych ludzi, ale starsi też cały czas potrzebują wsparcia; wsparcie młodego pokolenia w sferze emocjonalnej, w sferze motywacyjnej, i oczywiście edukacyjnej; edukacja karierowa, czyli my musimy ich edukować w kierunku zmian, które rynek pracy wymusza; komunikacja z pracodawcą: żeby zmienili swój system wartości i żeby też się troszeczkę dopasowali, czy stworzyli inne środowisko pracy dla młodych osób. (FGI_A10/U4)

Współczesna młodzież oraz młodzi rodzice to grupy wymagające szczególnej uwagi ze względu na ich odmienny sposób funkcjonowania oraz wyzwania charakterystyczne dla młodego pokolenia. Pracownicy publicznych służb zatrudnienia podkreślają konieczność ciągłego aktualizowania wiedzy na temat problemów i potrzeb młodych osób, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów emocjonalnych, edukacyjnych i motywacyjnych.

Dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia istotne jest dostosowanie form wsparcia do nowych realiów, w tym rozwijanie oferty online oraz elastycznych rozwiązań umożliwiających łączenie obowiązków rodzinnych z rozwojem zawodowym. Pracownicy powinni być zatem przygotowani na wyzwania wynikające z pracy z młodymi ludźmi, w tym na zmienność postaw, różnorodność doświadczeń i transformację modelu wejścia na rynek pracy. Kluczowa staje się także współpraca z pracodawcami w zakresie kształtowania środowiska pracy przyjaznego dla młodego pokolenia oraz prowadzenia działań edukacyjnych wspierających rozwój kariery.

Warto zatem uwzględnić w kształceniu pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia **przygotowanie do pracy z młodzieżą i młodymi rodzicami, rozwijanie wiedzy o ich potrzebach emocjonalnych, edukacyjnych i motywacyjnych, umiejętność dostosowywania form wsparcia do nowych realiów, tworzenie elastycznych rozwiązań oraz współpracę z pracodawcami na rzecz środowiska pracy sprzyjającego młodemu pokoleniu.**

Z przeprowadzonych badań wynika konieczność wielowymiarowego przygotowania pracowników publicznych służb zatrudnienia do pracy z klientami znajdującymi się w trudnej sytuacji życiowej. Skuteczna realizacja zadań w tym obszarze wymaga od nich nie tylko gruntownej wiedzy o rynku pracy, ale przede wszystkim wysokiego poziomu kompetencji psychospołecznych, umiejętności rozpoznawania granic własnych możliwości oraz gotowości do interdyscyplinarnego współdziałania z szeroką siecią wsparcia instytucjonalnego i międzysektorowego.

Program studiów powinien uwzględniać:



- **zagadnienia z zakresu psychologii, interwencji kryzysowej, pracy socjalnej, komunikacji interkulturowej oraz rozpoznawania i wspierania neuroróżnorodności,**
- **kształtowanie postaw otwartości, empatii, tolerancji i elastyczności,**
- **rozwijanie umiejętności korzystania z dostępnych zasobów pomocowych,**
- **przygotowanie do pracy z różnorodnymi grupami klientów (osoby długotrwale bezrobotne, młodzież, osoby z niepełnosprawnościami i problemami psychicznymi, migranci, ofiary przemocy),**
- **rozwój kompetencji w zakresie diagnozy potrzeb i opracowywania elastycznych, zindywidualizowanych strategii wsparcia,**
- **kształcenie umiejętności radzenia sobie z własnymi emocjami, obciążeniem psychicznym oraz profilaktyki wypalenia zawodowego.**

Uwzględnienie tych elementów w procesie kształcenia jest kluczowe w kontekście współczesnych wyzwań, takich jak praca z osobami neuroróżnorodnymi, migrantami, ofiarami przemocy czy długotrwale bezrobotnymi i stanowi warunek skutecznego wykonywania zadań w obszarze rynku pracy.



5. Perspektywa klientów indywidualnych i instytucjonalnych w doświadczeniach współpracy z Publicznymi Służbami Zatrudnienia na podstawie wyników badań jakościowych

5.1. Kategoria 1: Kompetencje relacyjne

Empatia oraz uważność w relacjach z klientami instytucji rynku pracy stanowią jeden z kluczowych aspektów jakości świadczonych usług publicznych. W kontekście osób poszukujących pracy – często znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, zawodowej, zdrowotnej lub emocjonalnej – postawa personelu PSZ nabiera szczególnego znaczenia. Umiejętność wysłuchania, zrozumienia potrzeb klienta, niedyskryminującego podejścia oraz zachowania elementarnego szacunku okazują się równie ważne, jak procedury i instrumenty aktywizacyjne. Dane zebrane w ramach wywiadów FGI-B oraz IDI-B unaoczniają, że (nie)obecność empatii w kontakcie z klientem znacząco wpływa na jego doświadczenie, poczucie sprawczości oraz ocenę instytucji.

„[...] dobry pracownik to taki, który patrzy na człowieka, a nie tylko na papiery. Szczególnie ważna była umiejętność zrozumienia sytuacji życiowej – samotnego macierzyństwa, braku opieki, problemów zdrowotnych” (FGI-B6/U1)

„Ciężko powiedzieć, bo w sumie, w sumie to powinna być na tyle się orientować w swoim zawodzie, żeby pomóc klientowi w doradzaniu, jeżeli chodzi o pozyskanie pracy. [...] No i empatia, żeby podejść do tego klienta jakoś życzliwie, a nie jak do numerka. (FGI-B14/U4)

„[...] Empatia właśnie przede wszystkim i takie faktyczne zainteresowanie tym drugim człowiekiem i jego potrzebami, chęć pomocy, a nie tylko sobie odhaczania według, według protokołu, jak to ma być. (FGI-B16/U1)

Powinien mieć wiedzę, kompetencje, powinien być empatyczny, wykazać się cierpliwością i zrozumieniem (IDI-B1)

„Nie każdy może pracować od razu. Potrzebujemy zrozumienia, a nie pretensji”. (FGI-B6/U1)

Kobiety chciałyby móc opowiedzieć o swojej sytuacji życiowej (np. samotne rodzicielstwo, choroba dziecka, brak żłobka) bez obawy, że zostaną skrytykowane lub potraktowane szablonowo. (FGI-B6/U1)

„Myślę, że też jakąś wiedzę psychologiczną, żeby umieć podejść do tego klienta. Jakieś umiejętności też prowadzenia dialogu motywującego. No, myślę, że otwartość przede wszystkim, ale też asertywność. I myślę, że też odporność na stres, bo tu klient jest różny, może być też agresywny. To się też zdarza bardzo oporny, także gdzieś dziś głównie w tym temacie motywacji ... no chyba tak.

Tak też patrzę z naszego punktu widzenia, bo mamy taką podobną



grupę odbiorców. I generalnie chodzi o tą motywację, żeby ich zmotywować. I umiejętność prowadzenia tego dialogu z nimi.” (IDI-B2)
„Zaangażowanie. No ale generalnie muszę przyznać, że pracownicy są uprzejmi (...).” „Nie wywyższał się tym, że on jest urzędnikiem, a ja bezrobotną osobą.” „To na pewno empatia do takiej osoby. To na pewno urzędnik powinien posiadać w dzisiejszych czasach.” (IDI-B4)
„To jest myślę, że dobre, że człowiek czuje się wtedy komfortowo przy takiej rozmowie. Czyli urzędnik, taki normalny, zwykły człowiek (...) niewywyższający się.” Jesteśmy tak umówieni, że jeżeli tylko coś jest, to jesteśmy też na telefon. Ja mam jego telefon. Wiadomo, że oni mają mój telefon. (...) Jeżeli tylko coś się wydarzy, to jesteśmy w kontakcie.” (IDI-B4)

Respondenci – klienci PSZ – wielokrotnie podkreślali znaczenie postawy pracownika instytucji wobec ich indywidualnych historii i problemów. Pojawiały się zarówno relacje wskazujące na pozytywne doświadczenia, jak i wypowiedzi pełne rozczarowania, poczucia bycia zlekceważonym czy potraktowanym szablonowo. Dla wielu uczestników wywiadów moment wejścia do urzędu wiązał się z napięciem, obawą przed oceną, wstydem z powodu swojej sytuacji życiowej – i w tym kontekście ton głosu, postawa ciała czy umiejętność skupienia się na rozmówcy nabierały szczególnego znaczenia.

W relacjach uczestników wywiadów grupowych silnie wybrzmiewał również wątek „pierwszego kontaktu” – to, jak zostali potraktowani przy pierwszej wizycie, miało wpływ na ich dalsze nastawienie do instytucji. Przykłady empatycznych zachowań pracowników (nazywanych czasem „jedynymi osobami, które naprawdę chciały pomóc”) zestawiano z relacjami o braku zainteresowania, mechaniczności działania, czy wręcz nieuprzejmości. Niektórzy rozmówcy mówili wprost, że „musieli się uzbroić w cierpliwość” – wskazując tym samym na niskie oczekiwania wobec kultury organizacyjnej PSZ.

Część uczestników wywiadów indywidualnych zauważała pozytywną zmianę w podejściu pracowników – szczególnie w mniejszych placówkach – jednak relacje te miały charakter jednostkowy. Występowały również głosy krytyczne wobec postawy klientów, co pokazuje złożoność relacji urzędnik–klient oraz konieczność wyposażenia pracowników w kompetencje komunikacyjne, ale też odpowiednie warunki pracy, by móc tę empatię utrzymać mimo presji.

Z perspektywy klientów PSZ, empatia nie jest dodatkiem do systemu – jest jego warunkiem wiarygodności. Praca nad jakością usług musi obejmować nie tylko procedury, ale również uważność relacyjną, która – jak wynika z wywiadów – potrafi zmienić doświadczenie systemu z opresyjnego na wspierający.



Aktywne słuchanie stanowi fundament skutecznej komunikacji interpersonalnej, szczególnie w relacjach opartych na zaufaniu i wsparciu, jakimi powinny być kontakty klienta z pracownikiem instytucji publicznych rynku pracy. W praktyce oznacza to nie tylko bierne przyjęcie informacji, lecz również okazanie uwagi, zrozumienia i gotowości do wspólnego szukania rozwiązań. W środowisku PSZ, gdzie klienci często doświadczają frustracji, bezradności lub lęku przed oceną, aktywne słuchanie staje się kluczowym narzędziem zarówno w budowaniu relacji, jak i w prawidłowej diagnozie sytuacji. Materiał badawczy z wywiadów z klientami ujawnia, jak różnie to narzędzie jest stosowane – lub zaniechywane – oraz jakie ma to konsekwencje dla odbioru instytucji.

„Okazywać indywidualne zainteresowanie i podejście takie właśnie, żeby człowiek czuł, że, że rozmawia z właściwą osobą. Że ten ktoś mu pomoże po prostu, żeby nie czuł się tak niechciany, że tak powiem, w sensie takim, że przychodzi gorszy...” (FGI-B14/U1)

„Pani powiedziała, że będzie ‘karencja’, a ja nie miałam pojęcia, co to znaczy”. (FGI-B6/U1)

„Używają takich słów, że trzeba by słownika, a człowiek jest zestresowany”. Kobiety wskazywały, że pracownicy urzędu pracy często posługują się językiem przepisów, skrótów, paragrafów, których one nie rozumiały à negatyw PR (FGI-B6/U1)

„Jeżeli już, to co mogłabym zaproponować i co jest ważne do rozmowy z potencjalnym bezrobotnym, to tak jak już powiedziałam, traktowanie go na równi, podejście, może nawet postawienie się w jego sytuacji, jest też inaczej odbierane przez tego potencjalnego bezrobotnego. To na pewno empatia do takiej osoby. To na pewno urzędnik powinien posiadać w dzisiejszych czasach.” (IDI-B4)

To na pewno chyba taka ciekawość oczywiście człowieka i dokładny wywiad z człowiekiem, żeby być może wniknąć w faktyczną taką potrzebę. [...] Czyli taka ciekawość człowieka. Przygotowanie merytoryczne. To jest bardzo ważne, bo zdarzyło mi się też rozmawiać z takimi urzędnikami, którzy po prostu byli niedoczytani, nie umieli się powoływać na żadne rozporządzenia, nie byli obeznani do końca w przepisach, nie umieli mi uzasadnić różnych rzeczy, więc to na pewno jest konieczność. No i myślę, że po prostu kultura osobista też by się przydała co niektórym. Takie podstawowe reguły. Szacunek dla czasu człowieka (FGI-B16/U5)

Wśród uczestników wywiadów pojawiły się liczne wypowiedzi ilustrujące brak autentycznego wysłuchania po stronie pracowników PSZ. Wielu respondentów wyrażało poczucie, że ich głos nie został realnie uwzględniony. Takie relacje budują



w klientach wrażenie proceduralności, automatyzmu i ignorowania ich indywidualnych uwarunkowań.

Inni uczestnicy dyskusji grupowych mówili o odczuciu, że „przechodzą przez system” jako „sprawa do zamknięcia”, a nie osoba z realnymi potrzebami. Wskazywano, że choć rozmowa się odbywała, pracownik wykazywał brak realnego zainteresowania sprawami klienta. Takie doświadczenia obniżały motywację do dalszego uczestnictwa w programach i pogłębiały poczucie marginalizacji.

Jednocześnie wśród respondentów pojawiały się także pozytywne wspomnienia sytuacji, w których aktywne słuchanie miało miejsce. W tych relacjach pracownicy PSZ byli opisywani jako osoby, które realnie zainteresowane sytuacją osób zgłaszających się po pomoc. Klienci ci czuli się bardziej zmotywowani i częściej deklarowali gotowość do podjęcia proponowanych działań.

Z danych wynika, że aktywne słuchanie jest nie tylko kwestią kompetencji komunikacyjnych, ale także organizacyjnych warunków pracy – np. dostępności czasu, atmosfery, liczby spraw do obsługi. Respondenci, w wywiadach indywidualnych, wskazywali, że „zdarzały się sytuacje, w których pracownicy PSZ byli zainteresowani działaniem, rozmową, wysłuchaniem sytuacji, ale nie mieli ku temu warunków. Oznacza to, że promowanie kultury aktywnego słuchania powinno być wspierane nie tylko przez szkolenia, ale także przez zmiany systemowe ograniczające presję i umożliwiające rzeczywisty kontakt.

Wnioski płynące z tej kategorii są jednoznaczne: aktywne słuchanie wpływa nie tylko na satysfakcję klienta, lecz także na trafność diagnozy jego sytuacji i skuteczność dalszego wsparcia. W jego braku pojawia się nie tylko dystans emocjonalny, ale też ryzyko nietrafionych decyzji – zarówno po stronie klienta, jak i pracownika PSZ.

Otwartość na dialog oznacza gotowość do partnerskiej rozmowy z klientem – takiej, w której jego zdanie jest nie tylko wysłuchane, lecz także traktowane poważnie, uwzględniane w decyzjach i odpowiadające na realne potrzeby. W instytucjach rynku pracy postawa ta przekłada się na większe zaangażowanie klientów, trafniejsze planowanie ścieżek aktywizacyjnych oraz wzrost zaufania do systemu. Dialog, w przeciwieństwie do komunikatu jednostronnego, zakłada wymianę – a zatem również przestrzeń dla wątpliwości, negocjacji i wspólnego wypracowania rozwiązań. Analiza wypowiedzi klientów instytucji PSZ pokazuje, że ta otwartość nie zawsze jest obecna, a jej brak bywa jednym z głównych źródeł frustracji.

„Otwartość, otwartość na drugiego człowieka. Przede wszystkim otwarty, mogący znaczyć tak, żeby potrafił umieć doradzić, zrozumieć potrzeby danego pracownika, bezrobotnego, osoby, która przyjdzie”
(FGI-B2/U2)



„Uczestniczki wskazywały, że bardzo stresują się rozmowami kwalifikacyjnymi, szczególnie jeśli długo nie pracowały. Potrzebowałyby możliwości przećwiczenia takiej rozmowy w bezpiecznych, nieoceniających warunkach – np. z doradcą, trenerem, innymi kobietami w podobnej sytuacji” (FGI-B6/U1)
„Osoba jest zawsze miła, przyjaźnie nastawiona, udzieli odpowiedzi, czasami szybciej mi odpowie na kolejne pytanie nim ja zdążę zadać kolejne. Czyli w jednym pytaniu odpowiada mi już na dwa pytania”.
(IDI-B1)

W relacjach respondentów często pojawiało się wrażenie braku równowagi w rozmowie z pracownikami PSZ. Klienci wskazywali, że spotkania miały charakter formalny, z góry ukierunkowany na realizację procedur, bez miejsca na dyskusję czy wspólne definiowanie celów. W wypowiedziach dominował obraz pracownika jako osoby przekazującej decyzje, a nie prowadzącej rozmowę.

Dialog był często mylony z informowaniem. Taka postawa skutkowałą brakiem zaufania do pracowników oraz poczuciem przymusu, nie współpracy. Zdarzały się także opisy prób wejścia w dialog, które spotkały się z niechęcią lub niezrozumieniem.

W bardziej pozytywnych relacjach – a te również się pojawiały, szczególnie wśród uczestników indywidualnych – otwartość pracownika przejawiała się poprzez zadawanie pytań, wyjaśnianie decyzji, proponowanie kilku możliwych ścieżek. Klienci doceniali sytuacje, w których mogli „dogadać się” co do terminów, zakresu zobowiązań czy rodzaju oferowanego wsparcia.

Warto zaznaczyć, że otwartość na dialog była silnie związana z poczuciem godności respondentów – tam, gdzie jej brakowało, pojawiało się poczucie upokorzenia, nieufności, unikania kontaktu z urzędem. Klienci, którzy doświadczyli rzeczywistej wymiany, wykazywali większą motywację do współpracy i częściej postrzegali instytucję jako pomocną.

Wnioski z tej kategorii wskazują na to, że dialog w PSZ to nie kwestia uprzejmości, lecz warunek skuteczności działań aktywizacyjnych. Postawy zamykające na dialog prowadzą do fasadowych kontaktów, które pozbawiają klienta sprawczości i odbierają sens wspólnemu planowaniu drogi zawodowej. Wymaga to nie tylko szkolenia kadry, ale i zmiany logiki organizacyjnej – z „realizacji planu” na „wspólne projektowanie zmiany”.

Relacja między klientem a instytucją publiczną – zwłaszcza w obszarze rynku pracy – opiera się na złożonej dynamice oczekiwań, doświadczeń i wzajemnych wyobrażeń. **Budowanie zaufania** w tym kontekście nie jest jedynie kwestią wizerunkową, lecz funkcjonalnym fundamentem skutecznych działań aktywizacyjnych. Osoby korzystające z usług PSZ często znajdują się w trudnej



sytuacji życiowej, bywają nieufne, rozczarowane dotychczasowymi doświadczeniami z systemem, a nierzadko także wykluczone społecznie. Dlatego kluczowe znaczenie ma nie tylko profesjonalizm kadry, ale także jakość relacji opartych na zrozumieniu, przewidywalności, dostępności oraz otwartości na wspólne ustalanie rozwiązań. Zaufanie nie powstaje z dnia na dzień – jest efektem konsekwentnej pracy instytucji i postawy jej przedstawicieli. Jak pokazują dane z wywiadów z klientami, relacja oparta na wzajemności i negocjacji jest warunkiem realnego wpływu klientów na przebieg procesu aktywizacji.

„Tutaj jednak widzę trochę, gdzieś tam jest to zainteresowanie [...] Tu odczuwam tą przestrzeń, że mogę wyrazić siebie i nie czuję się za przeproszeniem jak idiotka.” (IDI_B5)

„[klientki, uczestniczki szkoleń] Potrzebowałyby możliwości przećwiczenia takiej rozmowy w bezpiecznych, nieoceniających warunkach – np. z doradcą, trenerem, innymi kobietami w podobnej sytuacji.” (FGI-B6/U1)

„Może takiego elastycznego podejścia, może do każdej sytuacji, bo każda sytuacja jest inna”. (FGI-B16/U5)

„Żeby nie oceniać. Nie każdy, kto nie pracuje, to leń. Dobrze, jak ktoś to rozumie. [...] Szczególnie ważna była umiejętność zrozumienia sytuacji życiowej – samotnego macierzyństwa, braku opieki, problemów zdrowotnych”. (FGI-B6/U1)

„[...] zawsze wiem, że jak będę coś potrzebować, to mam konkretne osoby właśnie wszystkich właściwie doradców z tego urzędu, z którym współpracujemy. I wiem, że do któregośkolwiek nie zadzwonię, to zawsze to mi pomoże. Nie spotkałam się z odmową.” (IDI-B1)

(...) Lepiej nam się współpracuje, ponieważ my się poznaliśmy osobiście też. Także nie jesteśmy dla siebie takimi osobami, tylko przez kontakt telefoniczny. Tylko przez to, że kilka razy już były te spotkania, gdzie pracownicy tutaj byli, no i my też jesteśmy tam zapraszani. Też na przykład oni zapraszali nie tylko na Targi Pracy, ale też tam mieli jakieś spotkanie inne niż te Targi Pracy z pracodawcami, jakie kursy oferują. Także nam jest łatwiej, nam się układa ta współpraca, bo tak znamy się, że tak powiem, wizualnie się widzimy i mieliśmy tyle razy okazję rozmawiać tak twarzą w twarz. To też bardzo pomaga” (IDI-B1)

„Myślę, że dobry przekaz danych pracowników, że potrafią wytłumaczyć coś czy jakiś przepis, zapis potrafią jasno określić i wytłumaczyć. No i myślę, że to też ta relacja, że pracownicy są wyrozumiali, cierpliwi, mają taki przyjazny ton w rozmowie, telefonicznie, że nie mają jakiejs pretensji w głosie, bo to też nieraz słychać u niektórych. Także myślę, że to pomaga i wtedy gdzieś jesteśmy w stanie dalej zadać kolejne pytania a nie... się blokujemy i nie kończymy rozmowę” (IDI-B2)



„[...] psychicznie człowiek trochę bardziej się dołącza, więc poniekąd trochę potrzebował tego wsparcia psychicznego w tym miejscu.” „[...] fajnie, żeby pod kątem psychologicznym mogli gdzieś, żeby było to wsparcie, bo tego nie ma kompletnie.”
„[...] żeby pod kątem takim doradztwa zawodowego, na przykład jakby ktoś chciał swoje coś założyć, żeby też w tę stronę można, by było gdzieś jakieś wsparcie.” „[...] takie psychologiczne rzeczy są bardzo ważne, żeby on mógł dostrzec to wsparcie, kompetencje.” „[...] przede wszystkim ta empatia. Uważam, że jednak ja tam przychodzę po pomoc, a nie żeby mnie od punktu do punktu przerzucali i radź sobie sama.” (IDI_B5)

Osoby uczestniczące w badaniu – zarówno w wywiadach grupowych, jak i indywidualnych – wielokrotnie podkreślały znaczenie osobistej relacji z konkretnym doradcą, który zna historię klienta, jest zapoznany z sytuacją, nie trzeba za każdym razem opowiadać trudnych, osobistych historii. Tego rodzaju doświadczenia wskazują, że relacyjność sprzyja nie tylko poczuciu komfortu, lecz również większej gotowości do podejmowania działań zawodowych. Relacja z doradcą była opisywana przez część rozmówców jako coś stałego w systemie – coś, co pozwala się w nim odnaleźć.

Z drugiej strony, wiele osób wskazywało na całkowity brak kontynuacji relacji, częste zmiany doradców, a także znikomą pamięć urzędników o wcześniejszych spotkaniach. Taki brak ciągłości prowadził do poczucia anonimowości i utrudniał budowanie zaufania. Część klientów przyznawała, że przestali ufać instytucji i przychodzili „dla świętego spokoju”, nie wierząc, że mogą coś wspólnie ustalić.

W analizowanych wypowiedziach silnie wybrzmiewał również wątek **negocjacji** jako brakującego elementu systemu. Uczestnicy wywiadów wskazywali, że kontakt z pracownikami PSZ często odbywał się w logice jednostronnych oczekiwań, bez realnej możliwości wyrażenia swojego zdania lub zaproponowania innego rozwiązania. Negocjacje – w rozumieniu poszukiwania wspólnej, realistycznej ścieżki – były postrzegane jako rzadkie i zależne głównie od indywidualnych cech doradcy, a nie od standardu działania instytucji.

W pozytywnych relacjach – których również nie brakowało – pojawiały się opisy współpracy, w której klient czuł się partnerem. Takie sytuacje sprzyjały budowaniu zaufania i postrzeganiu PSZ jako realnego sojusznika, a nie kontrolera.

Zebrane dane wskazują wyraźnie, że budowanie relacji, zaufania i przestrzeni do negocjacji nie jest jedynie kwestią stylu pracy, ale integralnym elementem jakości usług. Klienci oczekują dialogu, możliwości uzgadniania celów i szanowania swojej sytuacji życiowej. Bez tych elementów system pozostaje – w ich oczach – odległy, nieprzyjazny i nieskuteczny.



Kompetencje relacyjne jako kategoria wynikająca z analizy wywiadów z klientami odnosi się do sposobu, w jaki klienci indywidualni i instytucjonalni oceniają jakość kontaktu interpersonalnego z pracownikami publicznych służb zatrudnienia (PSZ). Analiza danych z wywiadów grupowych i indywidualnych z klientami pozwala wyróżnić cztery kluczowe obszary kompetencji relacyjnych: empatię, aktywne słuchanie, otwartość na dialog oraz umiejętność budowania zaufania i trwałych relacji. Uczestnicy badania podkreślali, że styl komunikacji, sposób traktowania oraz gotowość do realnego kontaktu wpływają na ich poczucie godności, motywację do współpracy oraz ogólną ocenę instytucji.

W wypowiedziach rozmówców pojawiały się zarówno przykłady pozytywnych doświadczeń (związanych z partnerskim, uważnym podejściem), jak i liczne relacje wskazujące na brak zaangażowania, sztywność w kontakcie czy zrutynizowane zachowania personelu. Klienci, którzy doświadczyli kontaktu opartego na wzajemności i otwartości, częściej deklarowali gotowość do aktywnego udziału w procesie aktywizacji. Natomiast osoby, które czuły się ignorowane, oceniane lub traktowane instrumentalnie, wycofywały się z relacji z PSZ lub ograniczały kontakt do minimum, nie wierząc w skuteczność proponowanego wsparcia.

Warto zwrócić uwagę, że relacyjność nie była opisywana jako dodatkowy „atut” systemu, lecz jako jego kluczowy element warunkujący skuteczność. Kompetencje interpersonalne doradców, ich dostępność, konsekwencja w kontakcie, umiejętność nawiązywania dialogu i gotowość do wysłuchania zostały przez klientów uznane za równie ważne, co oferta programowa czy dostępne instrumenty rynku pracy. Kategoria ta unaocznia, że rozwój kompetencji relacyjnych powinien być traktowany priorytetowo – jako inwestycja w jakość usług publicznych i budowanie opartego na zaufaniu, skutecznego systemu wsparcia.

5.2 Kategoria 2: Kompetencje rynkowe

Kompetencje merytoryczne pracowników PSZ – rozumiane jako wiedza o rynku pracy, rozpoznanie potrzeb klientów oraz znajomość dostępnych instrumentów wsparcia – stanowią istotny fundament skutecznego doradztwa i trafnej interwencji. Z perspektywy klientów indywidualnych i instytucjonalnych oczekiwane są nie tylko umiejętności interpersonalne, ale również aktualna, praktyczna orientacja w realiach lokalnego rynku pracy oraz elastyczność w dopasowywaniu oferty do konkretnych sytuacji życiowych i zawodowych. Brak takiej wiedzy – lub jej nieumiejętne wykorzystanie – bywa postrzegany jako oznaka niekompetencji systemu lub jego oderwania od rzeczywistości. Z kolei trafna diagnoza sytuacji klienta, adekwatne dopasowanie narzędzi aktywizacji czy znajomość specyfiki lokalnych uwarunkowań wzmacniają zaufanie do PSZ i budują wrażenie profesjonalizmu. W tej części raportu analizujemy, w jaki sposób klienci oceniają przygotowanie merytoryczne doradców i jak przekłada się ono na ich doświadczenia związane z uczestnictwem w systemie.



Efektywne wsparcie ze strony publicznych służb zatrudnienia opiera się nie tylko na umiejętnościach komunikacyjnych pracowników, ale również na ich **aktualnej wiedzy o rynku pracy oraz zdolności rozpoznawania i rozumienia sytuacji życiowej, zawodowej i kompetencyjnej klienta**. Znajomość realiów lokalnego rynku, trendów zatrudnieniowych, specyfiki branż oraz oczekiwań pracodawców pozwala doradcom świadczyć usługi dostosowane do rzeczywistych możliwości i aspiracji klientów. Jednocześnie wiedza ta musi iść w parze ze zdolnością indywidualnej diagnozy – ponieważ za każdą sytuacją bezrobocia stoi inna historia, potencjał i ograniczenia. W tej kategorii analizujemy, w jaki sposób respondenci – osoby korzystające z usług PSZ – oceniają kompetencje merytoryczne doradców w kontekście ich znajomości rynku pracy i rozpoznania rzeczywistych potrzeb klientów.

„Ja miałam dobry kontakt z moją panią pośredniczką, co teraz mam. Pomogła mi napisać CV. Zawsze jak widzi jakieś oferty, które mi wskazują w komputerze, zawsze do mnie dzwoni, podaje mi numer telefonu, żebym się skontaktowała. Jeżeli chodzi o to, to nie miałam żadnego problemu. Tak, jeżdżę co 2 miesiące, regularnie, ale zawsze jak np. pani coś znajdzie, to zawsze do mnie zadzwoni, poda mi numer telefonu albo tak samo właśnie jak z tym CV. Bardzo mi pomogła, bo ja właśnie miałam problemu z napisaniem tego CV i bardzo byłam zadowolona jak mi Pani pomogła napisać.” (FGI-B9/U5)

„Znać rynek pracy. Orientować się, który, który pracodawca albo która firma czego potrzebuje. Jakie ma zapotrzebowanie na daną kategorię pracowników. Przygotowywanie ofert pracy, które są wywieszone w urzędzie pracy, dostępne dla wszystkich petentów.” (IDI-B1)

„Na pewno też muszą mieć wiedzę z danego, swojego regionu, na czym mogą bazować, jacy są przedsiębiorcy, jakie są instytucje też, które pomagają w aktywizacji uczestników.” IDI-B2

„Nauczyć ich coachingu. Może głupie słowo, ale jakby na czasie. No nie wiem, żeby jakoś też można było oczekiwać od nich wsparcia, nie tylko takiego na papierze czy w komputerze.” (FGI-B14/U5)

„Takie trzy cechy to po pierwsze takie dobre rozeznanie w obecnym rynku pracy. Jakie są zawody, jakie kompetencje są poszukiwane?” (FGI-B16/U2)

„[...] wytłumaczył mi po prostu cały ten proces, jak to wygląda [...] otworzył mi oczy jak to wygląda prawdziwie, a nie tak jak by człowiek chciał.” „[...] wtedy czułam się tak wytłumaczona, nie czułam się głupio zaopiekowana. Czyli tak, jak potrzebowałam po prostu.” (IDI_B5)

„[...] później takie zdawkowe odpowiedzi. Bardziej informacje otrzymywałam, kiedy się osobiście stawiałam.” (IDI_B5)



W wypowiedziach uczestników wywiadów – zarówno grupowych (FGI-B), jak i indywidualnych (IDI-B) – wielokrotnie pojawiał się motyw braku dopasowania oferty PSZ do realnej sytuacji lokalnego rynku pracy. Osoby korzystające z usług urzędów pracy wskazywały, że proponowane formy wsparcia, kursy czy oferty zatrudnienia bywają powtarzalne, nietrafione lub nierealistyczne w ich kontekście. Takie doświadczenia wzmacniały poczucie braku zrozumienia, a nierzadko także rezygnację z dalszej współpracy.

Z drugiej strony, pojawiały się też relacje wskazujące na wyraźne różnice między doradcami – niektórzy wykazywali się orientacją w lokalnych możliwościach, znajomością sytuacji sektora prywatnego w regionie, a także inicjatywą w dopasowywaniu propozycji do sytuacji klienta. Uczestnicy, którzy mieli kontakt z takimi osobami, relacjonowali je jako „konkretne”. Te doświadczenia budowały zaufanie i poczucie, że instytucja może rzeczywiście pomóc w znalezieniu pracy lub przekwalifikowaniu się. W analizie danych pojawia się również krytyka wobec schematyzmu w diagnozowaniu sytuacji klienta – wiele osób wskazywało, że pytania były zbyt ogólne, a konsultacje odbywały się w pośpiechu, bez pogłębionej analizy ich sytuacji zawodowej.

Warto zaznaczyć, że klienci nie oczekują od doradców „wszechwiedzy”, lecz raczej sprawności w poruszaniu się po lokalnych zasobach rynku pracy oraz otwartości na szukanie rozwiązań odpowiadających potrzebom konkretnych klientów. W ich odczuciu kluczowe jest, aby pracownik PSZ potrafił łączyć twarde dane z rynku z miękką diagnozą sytuacji i potrzeb konkretnej osoby.

Znajomość rynku pracy oraz zdolność rozpoznawania indywidualnych potrzeb klientów to elementy, które decydują o jakości świadczonych usług. W oczach klientów PSZ kompetencje te są silnie powiązane z poczuciem, że są traktowani poważnie, a proponowane im działania mają sens i szansę na realną skuteczność. Brak tej wiedzy – lub jej powierzchowna aplikacja – skutkuje poczuciem nieadekwatności, utratą zaufania i obniżeniem gotowości do współpracy. Zgromadzony materiał wskazuje, że rozwój kompetencji merytorycznych doradców powinien koncentrować się nie tylko na znajomości struktur, lecz również na umiejętności diagnozowania i elastycznego reagowania na zróżnicowane potrzeby klientów.

Efektywność działania publicznych służb zatrudnienia w dużej mierze zależy od adekwatnego doboru narzędzi i form wsparcia do warunków lokalnego rynku pracy oraz potrzeb osób bezrobotnych i poszukujących zatrudnienia. Pracownicy PSZ dysponują wachlarzem instrumentów aktywizacyjnych – od szkoleń i staży, przez dofinansowania, po programy specjalne – jednak ich skuteczne stosowanie wymaga dobrej orientacji w realiach regionu. Kluczowe znaczenie ma umiejętność selekcji tych narzędzi, które rzeczywiście odpowiadają na wyzwania danego powiatu lub gminy, a nie jedynie realizacja dostępnych schematów. W tej kategorii



analizujemy, jak z perspektywy klientów oceniana jest znajomość i zastosowanie lokalnie adekwatnych instrumentów wsparcia przez pracowników PSZ.

„No na pewno poszerzenie tej bazy ofert. Też może lepsze nawigowanie w ramach tej bazy w odniesieniu do kompetencji. No więc jakieś narzędzia do oceniania tej kompetencji, tej osoby, która poszukuje pracy [...] Natomiast wracając: poszerzenie oferty, dopasowanie kompetencji do konkretnych ofert i z mojej perspektywy jeszcze większa cyfryzacja, żeby dużo więcej dało się zdalnie załatwić.” (FGI-B16/U2)

„[...] fajnie jakby ten doradca zawodowy miał większą świadomość rynku, tego, co się dzieje. [...] wiadomo, do urzędu pracy też trafiają ludzie, którzy są w kryzysach, w kryzysowych sytuacjach, więc też żeby umieli reagować w takich sytuacjach.” (IDI_B5)

„[...] my też od czasu do czasu się spotykamy (nie ze wszystkimi pracownikami), ale też tam są i ci doradcy i też z działu administracyjnego, na takie spotkania metodyczne. Może też to daje nam taki kontakt, że też my ich zapraszamy, mówimy im o jakichś naszych aktualnościach, bo też nam się ustawa zmienia nie. I co oni mogą swoim podopiecznym przedstawić, żeby ich zachęcić, żeby tu do nas trafili.” (IDI-B2)

„Myślę, że tak, bo lepiej się jednak rozmawia z kimś, kogo już się zna, widziało, niż tylko przez telefon i tak dalej, bo nie znamy tego drugiego człowieka i jednak których się buduje jakaś relacja. I myślę, że to też ułatwia.” (IDI-B2)

„Przede wszystkim wiedza merytoryczna. Wiedza, która opiera się o to, że pracownik zna dany rynek pracy, czyli wie, jakie zawody są potrzebne, konieczne na danym terenie. Myślę, że to są kluczowe elementy. Wiadomo, że też te miękkie kompetencje Komunikacyjne. Interpersonalne. One są bardzo ważne i kluczowe.” (IDI-B3)

„To było w zeszłym roku, kiedy (jesteśmy w temacie dalej refundacji), kiedy zazwyczaj rozliczamy refundacje do października, a te dwa ostatnie miesiące w kolejnym roku, ale że mieliśmy trudną sytuację finansową, to też się zwróciliśmy do pani dyrektor, do głównej księgowej z PUPu, z zapytaniem, czy jest szansa na rozliczenie więcej tych świadczeń jeszcze w bieżącym roku i nie było żadnego problemu. Tak, trochę odeszliśmy od tych zasad, które były x lat i nie było problemu.” (IDI-B2)

Zebrany materiał badawczy wskazuje na duże zróżnicowanie doświadczeń klientów w zakresie dostępności i trafności stosowanych instrumentów wsparcia. W wielu przypadkach klienci mieli poczucie, że proponowane działania są powtarzalne i nie do końca przystające do ich sytuacji zawodowej, miejsca



zamieszkania czy kompetencji. Zwracano uwagę na brak elastyczności w doborze narzędzi oraz ich oderwanie od realnych potrzeb lokalnego rynku pracy.

Równocześnie zidentyfikowano także sytuacje, w których pracownicy PSZ potrafili trafnie dobrać dostępne środki – zarówno w obszarze szkoleń, jak i staży czy dofinansowań. W tych przypadkach kluczową rolę odgrywała znajomość możliwości regionu, współpraca z lokalnymi pracodawcami oraz umiejętność indywidualizacji podejścia do klienta. Tam, gdzie instytucje rynku pracy budowały trwałe relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym i miały dostęp do aktualnych informacji o potrzebach kadrowych, skuteczność i odbiór oferowanego wsparcia były zdecydowanie wyższe.

Warto zaznaczyć, że skuteczne korzystanie z instrumentów aktywizacyjnych nie ogranicza się do ich formalnej dostępności. Wymaga ono także umiejętności interpretowania kontekstu lokalnego, analizy potencjału klientów oraz monitorowania efektywności stosowanych rozwiązań. Z perspektywy badanych, trafność i użyteczność proponowanych narzędzi były silnie związane z wiedzą i inicjatywą doradców – a nie z samą strukturą systemu.

Znajomość i adekwatne stosowanie instrumentów wsparcia dostosowanych do lokalnych realiów stanowi istotny komponent jakości usług oferowanych przez PSZ. Klienci oczekują nie tylko dostępu do działań aktywizacyjnych, ale także ich sensownego dopasowania do potrzeb i możliwości regionu oraz indywidualnej sytuacji życiowej. Skuteczność tych działań zależy nie tyle od liczby dostępnych narzędzi, ile od kompetencji pracowników w zakresie ich selektywnego i elastycznego wykorzystania. Kategoria ta wskazuje zatem na potrzebę inwestowania w rozwój wiedzy o lokalnym rynku oraz budowanie systemowych powiązań między PSZ a pracodawcami, organizacjami pozarządowymi i instytucjami kształcenia zawodowego.

Analiza danych dotycząca **kompetencji merytorycznych pracowników PSZ**, ocenianych przez klientów indywidualnych i instytucjonalnych w dwóch wymiarach: **znajomości rynku pracy i potrzeb klientów oraz umiejętności doboru instrumentów wsparcia adekwatnych do lokalnych realiów**. W opinii respondentów kluczowe znaczenie ma nie tylko dostępność narzędzi, ale przede wszystkim ich trafne dopasowanie do sytuacji życiowej i zawodowej konkretnej osoby. Krytycznie oceniano powtarzalność oferty i jej niedostosowanie do zmieniającej się struktury lokalnego rynku pracy. Jednocześnie wskazywano, że indywidualizacja podejścia oraz rozpoznanie potencjału klienta znacząco zwiększają efektywność działań aktywizacyjnych. Pozytywne doświadczenia wiązano z doradcami, którzy wykazywali inicjatywę, znali możliwości regionu i potrafili elastycznie reagować na potrzeby klientów. Wnioski z tego punktu potwierdzają, że wiedza merytoryczna nie jest wyłącznie zasobem informacyjnym, ale praktycznym narzędziem budowania skutecznych, spersonalizowanych ścieżek wsparcia.



5.3 Kategoria 3: Kompetencje diagnostyczno-doradcze

Skuteczna praca z klientami publicznych służb zatrudnienia wymaga nie tylko wiedzy o rynku pracy czy umiejętności komunikacyjnych, ale również **rozwiniętych kompetencji diagnostyczno-doradczych**. Ich istotą jest umiejętność pogłębionej analizy sytuacji klienta – zarówno w wymiarze formalnym (kwalifikacje, doświadczenie zawodowe), jak i społecznym, emocjonalnym czy zdrowotnym. Trafna diagnoza stanowi warunek opracowania realistycznego planu działania i doboru adekwatnych narzędzi wsparcia. Wymaga to nie tylko stosowania procedur, ale przede wszystkim zdolności do zadawania właściwych pytań, wnikliwej obserwacji, a także interpretowania sygnałów pozawerbalnych czy kontekstów biograficznych.

Z perspektywy klientów PSZ kompetencje diagnostyczne są kluczowe dla poczucia zrozumienia ich sytuacji oraz dopasowania oferty instytucji do ich realnych potrzeb i możliwości. W tej części raportu analizujemy, jak osoby korzystające z usług PSZ oceniają zdolność pracowników do rozpoznawania i analizowania problemów, z jakimi się zgłaszają. Interesuje nas nie tylko sam przebieg diagnozy, ale także to, czy prowadzi ona do wsparcia, które klienci uznają za adekwatne i możliwe do realizacji.

Umiejętność **trafnej diagnozy sytuacji życiowej i zawodowej klienta** stanowi kluczowy etap w procesie doradczym realizowanym przez publiczne służby zatrudnienia. Rozpoznanie problemów nie może ograniczać się jedynie do formalnej rejestracji danych – powinno obejmować całościowe spojrzenie na kontekst, w którym funkcjonuje dana osoba. To oznacza zdolność do rozumienia uwarunkowań społecznych, emocjonalnych, zdrowotnych, rodzinnych i edukacyjnych, które wpływają na możliwości wejścia lub powrotu na rynek pracy. Prawidłowa diagnoza problemu to warunek opracowania skutecznego planu działania, adekwatnego do realnych barier i zasobów klienta. W tej części analizujemy, jak osoby korzystające z usług PSZ oceniają zdolność doradców do rozpoznania ich sytuacji oraz do właściwego określenia źródeł trudności w zakresie zatrudnienia.

„Na pewno otwartość do tych klientów, jak to nazwać. Ale właśnie bardziej się otworzyć na mobilność pod tym kątem, że właśnie tak jak tutaj. No ja też muszę co 2 miesiące pojechać do urzędu, złożyć ten podpis. Można by to było jakoś połączyć właśnie nawet z taką rozmową wideo, jak teraz jest, no bo wtedy nie trzeba iść do tego urzędu te 20 kilometrów, podpisać się tylko i wrócić.” (FGI-B9/U2)

Z materiału badawczego wynika, że ocena kompetencji diagnostycznych pracowników PSZ jest wysoce zróżnicowana. Część uczestników wywiadów miała poczucie, że ich sytuacja została rozpoznana w sposób powierzchowny, sprowadzony do standardowych pytań lub rutynowego schematu. W takich przypadkach diagnoza nie obejmowała istotnych elementów ich funkcjonowania, np.



problemów zdrowotnych, trudności opiekuńczych, barier komunikacyjnych czy wcześniejszych traum związanych z pracą. W efekcie prowadziło to do nieadekwatnych rekomendacji i poczucia niedopasowania proponowanego wsparcia.

Z drugiej strony, pojawiały się też opisy sytuacji, w których doradcy potrafili wnikliwie przyjrzeć się sytuacji klienta, wykazując zainteresowanie, cierpliwość i gotowość do zadawania pogłębionych pytań. Te doświadczenia były zdecydowanie rzadsze, ale miały istotny wpływ na pozytywne postrzeganie instytucji. Ich istotnym elementem była nie tylko techniczna wiedza, ale również umiejętność aktywnego słuchania i tworzenia przestrzeni, w której klient mógł bez obaw opowiedzieć o swojej sytuacji.

Respondenci zwracali uwagę na znaczenie czasu przeznaczonego na diagnozę – zbyt krótkie spotkania nie pozwalały na uwzględnienie złożonych trudności, przez co wiele osób miało poczucie, że są traktowane schematycznie lub instrumentalnie. Brak pogłębionej analizy prowadził do sytuacji, w których klient był kierowany do działań nieadekwatnych do jego realnych możliwości lub potrzeb.

Rozpoznawanie i analiza problemów to proces wymagający nie tylko znajomości narzędzi diagnostycznych, ale także empatii, uważności i gotowości do pracy z klientem w sposób indywidualny. W oczach klientów PSZ kompetencje te decydują o tym, czy wsparcie instytucji będzie skuteczne, czy też jedynie formalne. Wzmocnienie kompetencji diagnostycznych doradców – zarówno poprzez szkolenia, jak i zapewnienie warunków organizacyjnych do pogłębionej pracy – jawi się jako kluczowy kierunek rozwoju jakości usług rynku pracy.

W pracy doradczej realizowanej w instytucjach publicznych rynku pracy niezbędna jest nie tylko ogólna orientacja w sytuacji klienta, ale również **specjalistyczna wiedza z zakresu diagnozy zawodowej, psychologii pracy, doradztwa kariery oraz wsparcia w sytuacjach kryzysowych**. Jednocześnie równie istotna pozostaje świadomość granic własnych kompetencji – rozumiana jako umiejętność rozpoznania sytuacji wymagającej skierowania klienta do innego specjalisty (np. psychologa, terapeuty, prawnika, pracownika socjalnego) lub instytucji zewnętrznej. Znajomość tych granic nie tylko zabezpiecza jakość i profesjonalizm świadczonych usług, ale chroni także klienta i pracownika przed ryzykiem działań nieadekwatnych, przypadkowych lub nieetycznych. W tej kategorii analizujemy, jak klienci PSZ postrzegają przygotowanie merytoryczne doradców do prowadzenia bardziej złożonych procesów wsparcia oraz ich zdolność do rozpoznawania sytuacji wykraczających poza zakres działania instytucji.

„[...] te Urzędy przez tyle lat się zmieniły, poszły do przodu. Teraz już te spotkania też wyglądają inaczej. Siedzą osoby kompetentne, do tego każdy ma swój dział, więc nie wiem. Kiedyś to było tak, że wchodziłeś do jednego pomieszczenia i się pytasz, potrzebuję pracy,



potrzebuję staż i inne różne rzeczy czy szkolenia. Teraz po prostu każdy jest już w tej swojej jakby branży. Tak, tak można powiedzieć wykwalifikowane, że no ma już ten zasób wiedzy, czy na staże, czy na szkolenia, czy na oferty pracy. Więc wydaje mi się, że teraz naprawdę [...] jest luksus w porównaniu do tego, co było kiedyś.” (FGI-B2/U2)
„Musi mówić po ludzku, nie paragrafami”. „Jak zapytałam, co to znaczy, to usłyszałam: ‘jest napisane, proszę przeczytać’. Ale tam było trudne słowo na trudnym słowie”. „Fajnie, jak ktoś tłumaczy jak człowiek człowiekowi, a nie jak urzędnik z kodeksu”. (FGI-B6/U3)
„Doradca powinien: jasno tłumaczyć procedury, zasady, możliwości, być dostępny, nie budować dystansu, nie używać „urzędowego języka”. Dobry pracownik urzędu: nie mówi „urzędowym” językiem, tylko tłumaczy po ludzku, wyjaśnia, co trzeba zrobić i dlaczego, zamiast tylko wręczać dokument. (FGI-B6/U3)

Z wypowiedzi uczestników badania wyłania się mieszany obraz poziomu specjalistycznej wiedzy doradców zatrudnionych w PSZ. W części relacji klienci wskazywali, że pracownicy instytucji dysponują podstawowymi informacjami o procedurach i formalnościach, natomiast w sytuacjach bardziej złożonych – np. dotyczących zdrowia psychicznego, przemocy, długotrwałego wykluczenia z rynku pracy czy migracji – ich kompetencje okazywały się niewystarczające. W takich przypadkach brakowało pogłębionej diagnozy, a wsparcie miało charakter fragmentaryczny lub formalny.

W analizowanym materiale dostrzegalna była również niepewność co do tego, czy dana instytucja rzeczywiście ma odpowiednie narzędzia i kompetencje, by zajmować się bardziej złożonymi sytuacjami klientów. Klienci często nie otrzymywali informacji o możliwości skorzystania z pomocy innych instytucji ani nie byli kierowani tam, gdzie mogliby uzyskać realne wsparcie adekwatne do ich problemu. Brak jasności co do zakresu działania PSZ skutkował poczuciem bezradności lub niezrozumienia.

Z drugiej strony, pojawiały się także przykłady dobrych praktyk – sytuacje, w których doradca potrafił rozpoznać ograniczenia swojej roli i odpowiedzialnie pokierować klienta do właściwej jednostki. W takich przypadkach istotna była nie tylko wiedza specjalistyczna, ale również gotowość do współpracy międzyinstytucjonalnej oraz umiejętność przekazywania klientowi informacji w sposób zrozumiały i nieoceniający.

Specjalistyczna wiedza diagnostyczno-doradcza oraz umiejętność rozpoznania granic własnych kompetencji są kluczowe dla jakości usług świadczonych przez PSZ. Z perspektywy klientów profesjonalizm nie polega na „wszechwiedzy”, lecz na odpowiedzialnym i etycznym działaniu w granicach dostępnych zasobów, a także na gotowości do współpracy z innymi instytucjami.



Wnioski z tej kategorii pokazują potrzebę systematycznego doskonalenia kadry PSZ w obszarze wiedzy specjalistycznej oraz w zakresie komunikowania i egzekwowania granic kompetencji – jako elementu ochrony zarówno klienta, jak i doradcy.

Współczesny rynek pracy i szerzej – życie społeczne – podlegają dynamicznym przemianom, których tempo i skala stawiają przed publicznymi służbami zatrudnienia nowe, złożone wyzwania. Do najważniejszych z nich należą zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa, migracje), rozwój technologiczny i cyfryzacja, wzrost znaczenia kompetencji miękkich i adaptacyjnych, a także skutki kryzysów globalnych – zdrowotnych, gospodarczych i politycznych. Pracownicy PSZ coraz częściej mają do czynienia z klientami o zróżnicowanych potrzebach, oczekiwaniach i barierach uczestnictwa w rynku pracy. W tej części raportu analizujemy, w jaki sposób klienci PSZ postrzegają przygotowanie doradców do reagowania na te zmieniające się warunki oraz na ile instytucje rynku pracy nadążają za cywilizacyjnymi przemianami i ich konsekwencjami dla życia zawodowego.

„Nie ma już tego podejścia, że to jest takie zło, tak, że nie chce się tej osobie pracować. I przyszła do urzędu, tylko przyszła, bo rzeczywiście rynek pracy wygląda tak, jak wygląda, no i nie ma tej pracy, ale są ludzie, którzy chcą, chcą podjąć pracę, ale też nie ma jakby dla nich pracy, bo oni też muszą to w drugą stronę wytłumaczyć. Nie, bo tych bezrobotnych jest też więcej.” (FGI-B2/U2)

Z perspektywy uczestników badania, przygotowanie doradców do pracy w zmieniających się realiach rynku pracy bywa ograniczone. Klienci zwracali uwagę, że oferowane działania aktywizacyjne często nie uwzględniają nowych form zatrudnienia, zmian w strukturze kompetencji wymaganych przez pracodawców czy wyzwań wynikających z migracji, wykluczenia cyfrowego lub zmian stylu życia. Wskazywano również na niewystarczającą znajomość narzędzi cyfrowych przez pracowników PSZ oraz trudność w przekazywaniu wiedzy na temat rynku pracy osobom młodym, uchodźcom, osobom z niepełnosprawnością czy powracającym po długiej przerwie w aktywności zawodowej.

W analizie wypowiedzi widoczna była również krytyczna refleksja dotycząca zachowawczości instytucji – jej powolnej reakcji na zmiany społeczne i zawodowe. Klienci postrzegali PSZ jako instytucję funkcjonującą w oparciu o przestarzałe schematy i niedopasowane do aktualnych realiów procedury. Wskazywano na brak elastyczności, niską responsywność wobec niestandardowych sytuacji oraz trudność w uwzględnianiu kompetencji zdobytych w sposób nieformalny lub poza granicami kraju.



Jednocześnie pojawiały się pojedyncze przykłady doradców, którzy starali się aktualizować swoją wiedzę, interesowali się lokalnym rynkiem pracy i potrafili podjąć refleksję nad nowymi zjawiskami społecznymi. Te jednostkowe przypadki odbierano bardzo pozytywnie, ale wskazywano, że nie są one normą systemową, lecz efektem indywidualnego zaangażowania.

Nowe wyzwania cywilizacyjne wymagają od doradców zawodowych i pracowników PSZ nie tylko aktualnej wiedzy, ale również otwartości na zmieniający się świat i umiejętności pracy w warunkach niepewności, różnorodności i szybkich zmian. Z perspektywy klientów, przygotowanie instytucji do reagowania na te wyzwania jest ograniczone i niespójne. Wyniki analizy wskazują na konieczność pogłębionego rozwoju kompetencji doradców w zakresie pracy z klientami narażonymi na wykluczenie, zróżnicowania form wsparcia oraz tworzenia instytucji zdolnych do uczenia się i reagowania na nowe zjawiska w sposób proaktywny, a nie jedynie proceduralny.

5.4 Kategoria 4: Współpraca i systemowość

Funkcjonowanie publicznych służb zatrudnienia nie odbywa się w izolacji – skuteczność wsparcia klientów zależy w dużej mierze od poziomu współpracy z innymi instytucjami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi. Wymiana wiedzy, doświadczeń oraz koordynacja działań międzysektorowych – z organizacjami pozarządowymi, instytucjami pomocy społecznej, edukacji, ochrony zdrowia, pracodawcami czy centrami integracji społecznej – są warunkiem tworzenia spójnego, komplementarnego systemu wsparcia. Współpraca międzyinstytucjonalna pozwala na bardziej elastyczne, wielowymiarowe reagowanie na potrzeby klientów i lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów w środowisku lokalnym.

Z perspektywy osób korzystających z usług PSZ, systemowość działań przekłada się bezpośrednio na ich doświadczenie jako klientów – tam, gdzie współpraca instytucji przebiega sprawnie, wsparcie jest kompleksowe, dostępne i spójne. W miejscach, gdzie relacje instytucjonalne są słabe lub incydentalne, dominuje wrażenie chaosu, powielania procedur i przerzucania odpowiedzialności. W tej części raportu przyglądamy się, jak klienci oceniają poziom współpracy międzyinstytucjonalnej oraz jakie znaczenie przypisują wymianie wiedzy i koordynacji działań na poziomie lokalnym i ponadlokalnym.

Współpraca międzyinstytucjonalna oraz systematyczna wymiana wiedzy są warunkami koniecznymi dla efektywnego wspierania osób bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy. Klienci instytucji takich jak publiczne służby zatrudnienia często funkcjonują w trudnej rzeczywistości, która wykracza poza kompetencje jednej organizacji – obejmuje jednocześnie problemy zdrowotne, mieszkaniowe, edukacyjne, rodzinne czy prawne. Skuteczna pomoc wymaga zatem współdziałania różnych podmiotów publicznych i społecznych, których działania mogą się uzupełniać lub wzmacniać. W tej kategorii analizujemy, w jaki sposób



respondenci – osoby korzystające z usług PSZ – postrzegają efekty i znaczenie tej współpracy w codziennej praktyce instytucjonalnej oraz jak jej brak wpływa na jakość otrzymywanego wsparcia.

„[...] urząd ci nie powie, że oni właśnie mają takie oferty pracy[...] Ja nie wiem, dlaczego tak jest. I tak jak mówiłem przedtem, że. Jak to się nazywa? Że firmy te rekrutacyjne wchodzi na portale i trzeba szukać sobie tylko Portal. Dlaczego Urząd pracy nie ma dostępu do portali społecznościowych czy. Czyli Jobs, OLX? Oni powinni nam szukać tak, żeby się nas pozbyć z urzędu.” (FGI-B3/U1)

Z wypowiedzi badanych wynika, że słaba współpraca międzyinstytucjonalna jest jednym z kluczowych czynników utrudniających skuteczność systemu wsparcia. Klienci często wskazywali na rozproszenie informacji, konieczność wielokrotnego tłumaczenia swojej sytuacji w różnych instytucjach oraz brak płynnego przepływu danych i działań pomiędzy PSZ a innymi podmiotami. W szczególności dotyczyło to współpracy z ośrodkami pomocy społecznej, poradniami zdrowia psychicznego, szkołami dla dorosłych czy organizacjami pozarządowymi. Brak koordynacji przekładał się na fragmentaryczne działania, w których klienci czuli się pozostawieni sami sobie.

Jednocześnie zidentyfikowano przykłady dobrych praktyk, w których doradcy zawodowi PSZ aktywnie podejmowali kontakt z innymi instytucjami, ułatwiali klientom uzyskanie wsparcia wielowymiarowego lub wspierali ich w poruszaniu się po złożonym systemie. W tych przypadkach klienci opisywali poczucie większego bezpieczeństwa, sprawczości i zrozumienia ich potrzeb. Widoczne było też znaczenie nieformalnych relacji między instytucjami lokalnymi, które często miały większy wpływ na sprawność współpracy niż ogórne procedury.

W opinii badanych, systemowe wzmocnienie współpracy międzyinstytucjonalnej mogłoby znacząco poprawić dostępność i skuteczność działań aktywizacyjnych. Klienci PSZ wskazywali, że chcieliby być informowani o możliwych ścieżkach wsparcia poza PSZ, kierowani do partnerów społecznych, a także otoczeni wsparciem „koordynowanym”, a nie doraźnym. Oczekiwano również, że doradcy będą pełnić rolę przewodników po systemie, a nie tylko urzędników odpowiadających za jeden wycinek procedury.

Z perspektywy klientów PSZ, współpraca międzyinstytucjonalna ma kluczowe znaczenie dla skuteczności i kompleksowości wsparcia. Jej brak prowadzi do powielania działań, dezinformacji i rozproszenia odpowiedzialności, natomiast dobrze funkcjonujące relacje instytucjonalne przekładają się na większe poczucie bezpieczeństwa i sensowności działań. Wzmocnienie tego obszaru jawi się jako istotny kierunek



Bariery geograficzne, rodzinne i organizacyjne w doskonaleniu kompetencji

Możliwość podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia kompetencji zawodowych stanowi jeden z fundamentów skutecznego funkcjonowania w zmieniającym się rynku pracy. W przypadku klientów publicznych służb zatrudnienia, rozwój kompetencji niejednokrotnie stanowi warunek powrotu do aktywności zawodowej lub jej utrzymania. Jednak, jak pokazują wyniki badania, dostęp do takich działań bywa znacząco ograniczony przez czynniki niezależne od samych klientów. Bariery o charakterze geograficznym, rodzinnym i organizacyjnym – takie jak odległość od miejsca szkolenia, obowiązki opiekuńcze, brak transportu, brak elastyczności oferty czy sztywne godziny zajęć – sprawiają, że udział w działaniach rozwojowych staje się w praktyce trudny lub niemożliwy. W tej części raportu analizujemy, jak osoby korzystające z usług PSZ postrzegają te ograniczenia oraz w jaki sposób wpływają one na ich decyzje dotyczące kształcenia i rozwoju zawodowego.

„[...] właśnie umiejętność ocenienia albo nazwania samemu lub właśnie z tą osobą, która szuka pracy, tych właśnie kompetencji, które ta osoba posiada, bo to wtedy też pomaga określić, w jakich obszarach możemy szukać i jak się właśnie do tego rynku pracy dopasować” FGI-B16/U2

Z wypowiedzi uczestników badania wyłania się obraz wielopoziomowych barier, które znacząco ograniczają możliwości uczestnictwa w kursach, szkoleniach czy innych formach podnoszenia kompetencji. W pierwszej kolejności pojawiają się bariery geograficzne – dotyczące głównie mieszkańców obszarów wiejskich lub peryferyjnych, gdzie dostępność oferty szkoleniowej jest ograniczona, a dojazd do większych ośrodków wiąże się z wysokimi kosztami, brakiem komunikacji publicznej lub czasochłonnością. W takich przypadkach nawet interesujące i potrzebne szkolenia pozostają poza zasięgiem klienta.

Drugą istotną grupą ograniczeń są bariery rodzinne – związane najczęściej z opieką nad dziećmi, osobami zależnymi lub innymi obowiązkami domowymi, które uniemożliwiają podjęcie nauki w wyznaczonych godzinach. Respondenci wskazywali, że instytucje oferujące szkolenia rzadko biorą pod uwagę te aspekty, a oferta elastyczna – np. weekendowa, popołudniowa czy w trybie zdalnym – jest wciąż niewystarczająca. Brakuje też wsparcia w organizacji opieki czy realnego uwzględnienia sytuacji rodzinnej w planowaniu ścieżki aktywizacyjnej. Trzeci obszar barier to czynniki organizacyjne, związane zarówno z wewnętrznymi ograniczeniami PSZ, jak i z charakterem zewnętrznej oferty edukacyjnej. Klienci zwracali uwagę na sztywność terminów, małą dostępność kursów dopasowanych do ich doświadczenia, brak informacji o alternatywnych możliwościach oraz trudność w uzyskaniu decyzji urzędowych w krótkim czasie. Problematyczna okazywała się



także niska jakość niektórych szkoleń lub ich niewielka wartość na rynku pracy, co zniechęcało do udziału.

Dla wielu klientów PSZ realna dostępność do działań rozwojowych jest silnie ograniczona przez czynniki zewnętrzne – lokalizacyjne, rodzinne i organizacyjne. Ograniczenia te mają charakter strukturalny i wymagają od instytucji rynku pracy większej elastyczności, różnicowania oferty oraz systemowego wsparcia uczestnictwa w uczeniu się przez całe życie. Bez ich przezwyciężenia, rozwój kompetencji pozostanie szansą dostępną tylko dla części klientów.

Niniejsza część raportu dostarcza wielowymiarowej diagnozy jakości działania publicznych służb zatrudnienia z perspektywy ich klientów – zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Analiza wypowiedzi uczestników wywiadów grupowych i indywidualnych pozwoliła na wyróżnienie pięciu kluczowych obszarów kompetencji, których rozwój powinien być priorytetem w projektowaniu działań szkoleniowych i edukacyjnych dla pracowników PSZ. Były to kolejno: kompetencje relacyjne, merytoryczne, diagnostyczno-doradcze, organizacyjne i systemowe.

W zakresie kompetencji relacyjnych respondenci najczęściej wskazywali na znaczenie empatii, aktywnego słuchania, otwartości na dialog oraz budowania zaufania. Obecność lub brak tych elementów decydowały o tym, czy klient czuł się traktowany z szacunkiem i zrozumieniem, czy też postrzegał kontakt z PSZ jako chłodny, mechaniczny i dehumanizujący. Oczekiwania wobec doradców koncentrowały się nie tylko na uprzejmości, ale na głębokim zainteresowaniu sytuacją klienta oraz jego realnymi potrzebami.

Kompetencje merytoryczne oceniane były przez pryzmat znajomości lokalnego rynku pracy oraz umiejętności trafnego doboru instrumentów wsparcia. Klienci podkreślali, że skuteczne działania wymagają nie tylko wiedzy formalnej, ale też umiejętności jej zastosowania w zmieniającym się kontekście lokalnym. Krytycznie oceniano schematyzm działań, powtarzalność ofert i brak dopasowania do zróżnicowanych ścieżek zawodowych.

Ważnym obszarem diagnozy były także kompetencje diagnostyczno-doradcze. Respondenci wskazywali, że niejednokrotnie ich sytuacja była rozpoznawana pobieżnie, bez pogłębionego wywiadu, analizy kontekstu społecznego czy gotowości do zakwestionowania standardowych ścieżek aktywizacji. Często brakowało specjalistycznej wiedzy lub świadomości granic kompetencji doradcy – co prowadziło do sytuacji nieadekwatnego wsparcia lub zaniechania działania tam, gdzie potrzebna była interwencja międzysektorowa. Jednocześnie badani zwracali uwagę na konieczność aktualizowania wiedzy doradców w związku z pojawiającymi się wyzwaniami cywilizacyjnymi – cyfryzacją, migracjami, transformacją rynku pracy czy zróżnicowaniem potrzeb odbiorców usług.



Z perspektywy organizacyjnej i systemowej ważnym elementem diagnozy były ograniczenia dostępności szkoleń i kursów, wynikające z barier geograficznych, rodzinnych i proceduralnych. Oceniano także jakość współpracy PSZ z innymi instytucjami – tam, gdzie funkcjonowała dobrze, klienci doświadczali spójnego, realnego wsparcia. Gdy natomiast relacje były słabe lub incydentalne, domykała się przestrzeń wsparcia – a klienci czuli się zagubieni i przerzucani między systemami. Szczególną wartość w analizie jakościowej miało zróżnicowanie optyki wypowiedzi pochodzących z wywiadów indywidualnych i grupowych. Indywidualne narracje były silnie osadzone w osobistych historiach, nacechowane emocjonalnie i ukazywały kontakt z PSZ jako doświadczenie głęboko indywidualne – pełne napięcia, oczekiwań, niekiedy wstydu, ale też wdzięczności, gdy trafiano na wsparcie. Ta subiektywna, emocjonalna perspektywa, choć niekiedy trudna do uogólnienia, pozwalała na identyfikację głębszych problemów systemowych, których nie wychwyciłaby standardowa ankieta lub diagnoza technokratyczna. Z kolei wypowiedzi grupowe pozwalały uchwycić wzorce doświadczeń, punkty wspólne i systemowe ograniczenia widziane z szerszej, bardziej społecznej perspektywy.

Na podstawie zgromadzonych danych rekomenduje się, by w programie kształcenia pracowników PSZ w ramach studiów podyplomowych znalazły się moduły poświęcone:

- rozwijaniu kompetencji interpersonalnych i empatycznej komunikacji,
- diagnozie sytuacji klientów z uwzględnieniem zróżnicowanych uwarunkowań społecznych i życiowych,
- pracy w kontekście migracyjnym, zdrowotnym i kryzysowym,
- znajomości lokalnych zasobów rynku pracy oraz elastycznemu doborowi instrumentów aktywizacyjnych,
- współpracy międzysektorowej i koordynowaniu działań w środowisku lokalnym.

Edukacja kadry PSZ powinna być projektowana z uwzględnieniem zarówno wiedzy systemowej, jak i realnych doświadczeń klientów – również tych nacechowanych emocjonalnie, subiektywnych, ale ukazujących prawdziwą jakość relacji z instytucją



6. Kluczowe wnioski z badań ilościowych i jakościowych dla rozwoju kompetencji Publicznych Służb Zatrudnienia

6.1 Kluczowe wnioski z badania ilościowego

Badanie ilościowe przeprowadzone wśród pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) oraz ich klientów indywidualnych i instytucjonalnych miało na celu rozpoznanie najważniejszych obszarów funkcjonowania instytucji rynku pracy z perspektywy codziennej praktyki oraz oczekiwań użytkowników usług publicznych. Łącząc dane z dwóch źródeł – z jednej strony opinii i samooceny pracowników, z drugiej – ocen, doświadczeń i oczekiwań klientów – możliwe było uchwycenie wzajemnych zależności, napięć oraz obszarów niedopasowania między systemem a potrzebami osób korzystających z jego wsparcia.

W toku badania szczególny nacisk położono na rozpoznanie kompetencji zawodowych pracowników PSZ, ich gotowości do działania w warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych, poziomu wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności miękkich i technologicznych. Równocześnie analizowano stopień obciążenia zawodowego, stresu instytucjonalnego i poczucia sprawczości. Po stronie klientów uwzględniono m.in. ich doświadczenia w kontaktach z urzędem, bariery w dostępie do usług, oczekiwania wobec doradców i jakość relacji z pracownikami PSZ.

Wyniki badania ujawniły istotne problemy strukturalne i kompetencyjne, które wymagają systemowej odpowiedzi. Za szczególnie istotne należy uznać deficyty w zakresie komunikacji interpersonalnej, pracy z klientami złożonymi (np. długotrwale bezrobotnymi, osobami z niskim kapitałem społecznym), umiejętności posługiwania się narzędziami cyfrowymi, a także braki w dostosowywaniu języka i metod działania do potrzeb różnych grup odbiorców. Zidentyfikowane zjawiska powinny stanowić punkt wyjścia dla kształtowania nowoczesnego, modularnego programu studiów podyplomowych, którego celem będzie nie tylko uzupełnienie braków, ale też przygotowanie pracowników PSZ do pracy w złożonej rzeczywistości społecznej.

Wnioski z badania ilościowego:

1. Potrzeba wzmocnienia kompetencji interpersonalnych i komunikacyjnych

Respondenci – zarówno pracownicy PSZ, jak i ich klienci – podkreślali kluczowe znaczenie kompetencji interpersonalnych w codziennej pracy urzędników. Szczególnie istotne okazały się: umiejętność aktywnego słuchania, empatia, kultura osobista, elastyczność komunikacyjna i adekwatne reagowanie na emocje klientów. Wiele uwag dotyczyło sytuacji, w których brak takich umiejętności prowadził do eskalacji napięcia, niezrozumienia procedur lub błędnej interpretacji intencji drugiej strony. Dobrze rozwinięte kompetencje interpersonalne przekładają się na większą efektywność obsługi, poprawę atmosfery w urzędzie



oraz wzrost zaufania do instytucji rynku pracy jako całości. Wnioski z badań jednoznacznie wskazują na konieczność uwzględnienia w programie studiów podyplomowych praktycznych szkoleń opartych na symulacjach rozmów z klientami, treningach empatii oraz aktywnego słuchania. Takie podejście pozwoli nie tylko rozwinąć umiejętności komunikacyjne, ale również zbudować pewność siebie pracowników w trudnych sytuacjach zawodowych.

2. Niedobór kompetencji cyfrowych i analitycznych

Zebrane dane wskazują, że choć część pracowników PSZ radzi sobie dobrze z obsługą dedykowanych systemów informatycznych, wciąż istnieje znacząca grupa osób deklarujących trudności w pracy z cyfrowymi narzędziami zarządzania informacją. Obejmuje to nie tylko systemy obowiązkowe (np. Syriusz), ale także narzędzia wspierające analizę danych, tworzenie dokumentów, czy komunikację elektroniczną z klientami. Wskazywano również na potrzebę szkoleń z zakresu analizy danych rynku pracy – ich pozyskiwania, interpretacji i wykorzystania w codziennej praktyce doradczej. Rozwój kompetencji cyfrowych ma kluczowe znaczenie dla profesjonalizacji usług i skrócenia czasu ich realizacji. Badanie wykazało, że poza obsługą podstawowych systemów informatycznych istnieje potrzeba wdrożenia modułów szkoleniowych dotyczących e-usług, bezpieczeństwa cyfrowego oraz pracy z publicznymi bazami danych rynku pracy. Uwzględnienie tych elementów zwiększy efektywność pracy oraz umożliwi lepsze dostosowanie usług do potrzeb klientów.

3. Wysoki poziom stresu zawodowego i symptomy wypalenia

Zdecydowana większość pracowników PSZ wskazała na stałe przeciążenie obowiązkami, biurokratyzację pracy oraz konieczność realizacji zadań w krótkim czasie i pod presją. Wskazywano również na brak możliwości odpoczynku emocjonalnego, brak superwizji oraz znikome wsparcie ze strony przełożonych w sytuacjach konfliktowych lub trudnych relacji z klientami. Respondenci deklarowali także, że wysoka rotacja kadry oraz niedobory personalne zwiększają poczucie odpowiedzialności i izolacji zawodowej. Objawy wypalenia zawodowego – jak wskazano – mogą prowadzić do zmniejszenia zaangażowania i obniżenia jakości obsługi klientów. Zaleca się, aby w programie znalazły się moduły poświęcone superwizji grupowej, warsztaty z zakresu zarządzania stresem oraz techniki dbania o dobrostan psychiczny. Ważne jest także wdrożenie regularnych spotkań wspierających i budujących kulturę organizacyjną opartą na współpracy.

4. Trudności w pracy z klientami „trudnymi” lub biernymi zawodowo

Pracownicy PSZ często podkreślali, że mają niedostateczną ilość narzędzi oraz odpowiedniego przygotowania do pracy z osobami długotrwale bezrobotnymi, nieaktywnymi zawodowo, o niskim poziomie kompetencji społecznych, a także osobami uzależnionymi lub z doświadczeniem migracyjnym. Wskazywano na potrzebę stosowania podejścia motywacyjnego, pracy w modelu coachingowym



lub partnerskim, a także na konieczność większej elastyczności w planowaniu działań aktywizacyjnych. Obecny system – zdaniem wielu respondentów – jest zbyt sztywny, formalistyczny i niewystarczająco responsywny wobec potrzeb najbardziej wykluczonych grup. Wskazywano, że na konieczność szkolenia z zakresu technik motywacyjnych, wywiadu motywującego i coachingu kariery. Pracownicy PSZ powinni być przygotowani do pracy z klientami w kryzysie, co wymaga elastyczności w planowaniu działań aktywizacyjnych oraz wykorzystania nowoczesnych metod pracy indywidualnej.

5. Brak standaryzacji usług i rozbieżności interpretacyjne

Wnioski z badań wskazują na konieczność opracowania centralnych podręczników procedur oraz przewodników praktycznych, które ujednolicią sposób stosowania przepisów w PSZ. Takie rozwiązanie poprawi spójność działań instytucji i wzmocni zaufanie klientów do systemu. Zarówno klienci, jak i pracownicy zauważyli poważne rozbieżności w sposobie stosowania tych samych przepisów, formularzy czy procedur między różnymi urzędami, a nawet w obrębie jednej jednostki. Skutkuje to brakiem poczucia równości i przewidywalności działań PSZ. Pracownicy zgłaszali potrzebę wewnętrznych szkoleń ujednolicających podejście do najczęściej występujących sytuacji. Klienci, w obliczu niekonsekwencji, często rezygnowali z dochodzenia swoich praw lub traktowali system jako nieprzyjazny i losowy.

6. Niedostosowany język komunikacji instytucjonalnej

W badaniu pojawiły się liczne uwagi dotyczące trudności w rozumieniu treści pism urzędowych, formularzy, instrukcji i informacji zamieszczanych na stronach PSZ. Klienci podkreślali, że komunikaty często formułowane są językiem specjalistycznym, zawierają sformułowania prawne lub niejasne polecenia. Pracownicy przyznawali, że brak im kompetencji w zakresie upraszczania komunikatów oraz brak materiałów wsparcia (np. wzorów pism, prostych instrukcji). Taka sytuacja przyczynia się do alienacji klientów wobec instytucji oraz opóźnień i błędów proceduralnych.

7. Niska znajomość dostępnych narzędzi cyfrowych

Zarówno klienci, jak i część pracowników wskazywali, że możliwości oferowane przez systemy cyfrowe Publicznych Służb Zatrudnienia nie są wykorzystywane w pełni – z powodu niewiedzy, braku promocji, niedostatecznych umiejętności lub negatywnych wcześniejszych doświadczeń. Narzędzia takie jak Centralna Baza Ofert Pracy (CBOP), e-poradnictwo czy elektroniczne systemy rejestracji i kontaktu z klientem, mimo że formalnie dostępne, są rzadko stosowane. Pracownicy deklarowali potrzebę szkoleń wdrażających oraz materiałów edukacyjnych, które mogliby przekazywać klientom, wspierając ich w samodzielnym korzystaniu z zasobów cyfrowych.



8. Ograniczona współpraca międzyinstytucjonalna

Wielu respondentów wskazywało, że skuteczna aktywizacja klientów Publicznych Służb Zatrudnienia wymaga współpracy z innymi instytucjami – Ośrodkami Pomocy Społecznej, Powiatowymi Centrami Pomocy, szkołami, organizacjami pozarządowymi, czy ośrodkami zdrowia. Tymczasem współpraca ta często ma charakter incydentalny i zależy od zaangażowania konkretnych osób. Brakuje formalnych porozumień, jasnych procedur wymiany informacji oraz wspólnych narzędzi. Pracownicy czują się pozostawieni sami sobie, a instytucjonalna logika działania utrudnia budowanie trwałych relacji sieciowych. Brak zintegrowanej współpracy międzyinstytucjonalnej skutkuje powielaniem działań, dublowaniem procedur oraz wydłużeniem czasu wsparcia dla klientów. Prowadzi to również do obniżenia skuteczności działań aktywizacyjnych i braku ciągłości pomocy dla osób w najtrudniejszej sytuacji. Respondenci wskazywali, że brak systemowych narzędzi współdzielenia informacji (np. wspólnych platform cyfrowych czy jednolitych kart klienta) uniemożliwia holistyczne podejście do problemów klientów. Zaleca się wprowadzenie formalnych ram współpracy w postaci porozumień partnerskich, zintegrowanych procedur i regularnych spotkań roboczych międzyinstytucjonalnych, a także budowy wspólnych baz danych i systemów informatycznych. Takie rozwiązania umożliwią kompleksowe wsparcie klienta, zmniejszą obciążenia pracowników PSZ i pozwolą na skuteczniejsze wykorzystanie zasobów lokalnych instytucji.

9. Niewystarczająca indywidualizacja działań aktywizacyjnych

Klienci PSZ często zgłaszali poczucie, że są traktowani w sposób schematyczny i standardowy – bez uwzględnienia ich specyficznej sytuacji życiowej, doświadczeń zawodowych, kompetencji miękkich czy indywidualnych celów. W wielu przypadkach plany działania były postrzegane jako narzędzia formalne, niewnoszące realnej wartości. Pracownicy PSZ potwierdzali, że z powodu ograniczeń kadrowych i proceduralnych często nie mają możliwości poświęcenia klientowi wystarczającej uwagi ani wprowadzenia modyfikacji zgodnych z rzeczywistą diagnozą potrzeb. Brak indywidualizacji w pracy z klientem skutkuje obniżeniem motywacji i zaangażowania osób korzystających z usług PSZ oraz zmniejsza skuteczność podejmowanych działań aktywizacyjnych. Wielu klientów oczekuje bardziej elastycznego podejścia, które uwzględniałoby ich unikalne potrzeby, predyspozycje oraz sytuację rodzinną czy zdrowotną. Rekomenduje się wdrożenie narzędzi diagnostycznych umożliwiających pogłębioną analizę profilu klienta, a także wprowadzenie indywidualnych planów rozwoju kompetencji zamiast wyłącznie formalnych planów działania. Ważnym elementem byłoby również zwiększenie liczby spotkań doradczych o charakterze coachingowym oraz zapewnienie pracownikom PSZ szkoleń z zakresu personalizacji usług i elastycznego planowania ścieżek aktywizacyjnych.

10. Zróżnicowanie potrzeb szkoleniowych wewnątrz PSZ

Analiza danych jednoznacznie wskazała, że różne grupy pracowników PSZ – doradcy zawodowi, specjaliści ds. rozwoju zawodowego, pracownicy



administracyjni, kadra kierownicza – mają odmienne potrzeby edukacyjne i kompetencyjne. Oczekiwania wobec studiów podyplomowych obejmują zarówno rozwój kompetencji specjalistycznych (np. z zakresu prawa, analizy danych), jak i umiejętności miękkich (np. komunikacja, zarządzanie konfliktem, edukacja antydyskryminacyjna). Programy rozwojowe powinny zatem przyjmować formę modułową, umożliwiającą dostosowanie ścieżki edukacyjnej do konkretnego stanowiska i doświadczenia uczestnika. Taka struktura programu powinna umożliwiać uczestnikom wybór bloków tematycznych odpowiadających ich obowiązkom zawodowym oraz stopniowi zaawansowania. Dodatkowo rekomenduje się wprowadzenie elementów kształcenia hybrydowego (łączącego zajęcia stacjonarne z e-learningiem), co pozwoli na elastyczne dostosowanie nauki do harmonogramu pracy oraz zwiększy dostępność programu dla osób z mniejszych ośrodków. Wskazane jest również zastosowanie warsztatów opartych na studiach przypadków, symulacjach oraz superwizji grupowej, aby umożliwić praktyczne przećwiczenie zdobywanej wiedzy. Tak zaprojektowany program zwiększy skuteczność kształcenia, pozwalając jednocześnie na indywidualizację ścieżki rozwoju i odpowiadając na realne potrzeby pracowników PSZ na różnych szczeblach organizacyjnych.

6.2 Rekomendacje do programu studiów podyplomowych (badanie ilościowe)

Wnioski płynące z badań ilościowych przeprowadzonych wśród pracowników oraz klientów Publicznych Służb Zatrudnienia wskazują na konkretne obszary wymagające wsparcia edukacyjnego i instytucjonalnego. Obraz wyłaniający się z analizy danych podkreśla złożoność wyzwań stojących przed kadrami Publicznych Służb Zatrudnienia, obejmujących zarówno aspekty merytoryczne, proceduralne, jak i relacyjne. Projektowany program studiów podyplomowych powinien odpowiadać na te potrzeby w sposób praktyczny, zróżnicowany i dostosowany do realiów pracy w różnych obszarach instytucji. Poniższe rekomendacje uwzględniają zarówno zakres kompetencji, jak i formy ich rozwijania.

1. Rozwijanie kompetencji w zakresie kontaktu z klientem instytucji publicznej

Wielu pracowników wskazało na trudności w budowaniu partnerskich relacji z klientami, zwłaszcza w sytuacjach nacechowanych emocjonalnie, konfliktowych lub opartych na niezrozumieniu roli instytucji. **Program kształcenia powinien uwzględniać ćwiczenia rozwijające umiejętność prowadzenia rozmów w duchu uważności, rozpoznawania napięć i reagowania adekwatnie do kontekstu społecznego klienta.** Istotne jest wprowadzenie komponentów odnoszących się do pracy z osobami starszymi, w kryzysach, z niskimi kompetencjami komunikacyjnymi, a także uwrażliwienie uczestników na różnorodność społeczną i kulturową. Uwzględniając wyniki badań klientów PSZ, rekomenduje się, aby moduły dotyczące komunikacji obejmowały również praktyczne symulacje trudnych sytuacji, case studies związane z pracą z klientami w kryzysie oraz elementy edukacji



międzykulturowej. Takie podejście odpowiada na wskazane w badaniu problemy schematyzmu obsługi i braku indywidualizacji planów działania.

2. Wzmacnianie zdolności radzenia sobie z obciążeniem emocjonalnym i presją systemową

Wysoki poziom stresu i symptomy wypalenia zawodowego wskazują na potrzebę przygotowania kadr do pracy w warunkach przeciążenia, konieczności podejmowania trudnych decyzji oraz ograniczonych zasobów instytucjonalnych. **W programie powinny znaleźć się treści poświęcone odporności psychicznej, mikrostrategiom ochrony dobrostanu w pracy z ludźmi, a także tworzeniu środowiska pracy opartego na wsparciu, współpracy i refleksji.** Dobrą praktyką może być wykorzystanie scenariuszy sytuacyjnych oraz elementów pracy z własnym przypadkiem. Zaleca się, aby w programie znalazły się moduły poświęcone **supervizji grupowej, warsztaty z zakresu zarządzania stresem** oraz techniki dbania o dobrostan **psychiczny**. Ważne jest także wdrożenie regularnych spotkań wspierających i budujących kulturę organizacyjną opartą na współpracy.

3. Rozwijanie praktycznych umiejętności cyfrowych i orientacji w danych

Zróżnicowany poziom przygotowania cyfrowego wśród pracowników PSZ wskazuje na potrzebę zaprojektowania treści, które nie tylko wprowadzą w obsługę podstawowych systemów instytucjonalnych, ale też rozwiną umiejętność sprawnego korzystania z technologii w codziennej pracy z klientem i zespołem. **Zalecane jest wprowadzenie zajęć, które pozwolą uczestnikom na praktyczne ćwiczenia z zakresu obsługi e-usług i narzędzi do rejestracji i monitorowania klientów, generowania zestawień, tworzenia prostych raportów czy wykorzystywania publicznych baz danych rynku pracy.** Istotne będzie także uwrażliwienie uczestników na kwestie bezpieczeństwa informacji oraz krytycznego podejścia do danych – tak, aby potrafili je czytać, interpretować i wykorzystywać w sposób wspierający trafne decyzje zawodowe. Nacisk powinien być położony na zastosowanie narzędzi w kontekście zadań, jakie faktycznie realizują w swojej codziennej praktyce. W kontekście wyników badań ilościowych zaleca się **rozszerzenie programu o moduły poświęcone bezpieczeństwu cyfrowemu.** Modułarna forma pozwoli dostosować poziom zajęć do aktualnych umiejętności uczestników.

4. Doskonalenie orientacji prawnej i rozumienia ram działania Publicznych Służb Zatrudnienia

Badania wykazały, że ważność znajomości przepisów prawa w pracy w PSZ. W związku z tym moduł prawny powinien uwzględniać nie tylko interpretację przepisów, ale także warsztaty z tworzenia decyzji administracyjnych oraz powiązań między ustawą o rynku pracy i służbach zatrudnienia, kodeksem pracy i ubezpieczeniami społecznymi itd..



Zgłaszane przez pracowników trudności w interpretacji przepisów, ich stosowaniu i brak pewności prawnej wskazują na konieczność wzmacniania kompetencji instytucjonalnych. **W programie studiów powinny znaleźć się zajęcia skoncentrowane na analizie wybranych przepisów, pracy z dokumentacją, interpretowaniu przypadków granicznych oraz rozwiązywaniu dylematów prawno-decyzyjnych.** Niezbędne będzie również wskazanie dobrych praktyk oraz wspieranie rozumienia roli prawa nie tylko jako zestawu norm, ale też jako narzędzia kształtowania etycznego i odpowiedzialnego działania w środowisku publicznym.

6.3 Kluczowe wnioski z badania jakościowego

Wnioski płynące z badania jakościowego wyraźnie pokazują, że **program kształcenia dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia musi łączyć elementy wiedzy specjalistycznej z kompetencjami praktycznymi i relacyjnymi.** Kształcenie powinno być ukierunkowane na sytuacyjne uczenie się, pracę na realnych przypadkach oraz refleksję nad własnym stylem działania. Tylko wówczas możliwe będzie przygotowanie pracowników PSZ do skutecznego, elastycznego i etycznego działania w zróżnicowanym i dynamicznie zmieniającym się środowisku instytucjonalnym.

Badanie jakościowe przeprowadzone w ramach projektu obejmowało pogłębione wywiady indywidualne (IDI) oraz pogłębione wywiady grupowe (FGI) z pracownikami oraz klientami Publicznych Służb Zatrudnienia i klientami instytucji rynku pracy. Celem tego etapu było dotarcie do doświadczeń, które nie zawsze ujawniają się w badaniach ankietowych, a które odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu jakości usług publicznych. Narracje uczestników badania pozwoliły zobaczyć PSZ jako przestrzeń dynamicznych relacji, napięć i negocjacji – zarówno między oczekiwaniami systemowymi a potrzebami klientów, jak i między pracą proceduralną a emocjonalną stroną kontaktu zawodowego.

Pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia opisywali swoją rolę jako złożoną i często niedookreśloną – balansującą pomiędzy pomocą, kontrolą, aktywizacją i realizacją zadań formalnych. Mówili o przeciążeniu, braku uznania, niejednoznacznych oczekiowaniach oraz silnej presji sprawozdawczości. Jednocześnie wykazywali wysoki poziom refleksji nad swoją praktyką i dużą motywację do zmian. **Klienci** – zwłaszcza ci, którzy doświadczali sytuacji kryzysowych – **akcentowali znaczenie języka, atmosfery, uważności i możliwości bycia wysłuchanym.**

Wyniki tej części badania ujawniły głębsze mechanizmy funkcjonowania PSZ, które trudno uchwycić w modelach ilościowych. Wskazują one na potrzebę nie tylko uzupełnienia wiedzy i umiejętności pracowników, ale również stworzenia przestrzeni do systemowego rozwoju zawodowego i podmiotowego traktowania relacji instytucjonalnych. Poniżej zestawiono dziesięć kluczowych wniosków – pogłębionych i opartych na wielogłosowych, zniuansowanych wypowiedziach uczestników badania.



Wnioski z badania jakościowego

Analiza wyników badań jakościowych wskazuje również na potrzebę pogłębionego wsparcia w zakresie rozwoju kompetencji miękkich, takich jak empatia, zarządzanie konfliktem i praca w środowisku wielokulturowym. Rekomenduje się także wdrożenie superwizji oraz cyklicznych spotkań refleksyjnych dla pracowników PSZ, aby wzmacniać ich odporność emocjonalną i wspierać wymianę dobrych praktyk.

1. Znaczenie relacji opartej na uważności i empatii

Wypowiedzi klientów jednoznacznie wskazywały, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na ich ocenę kontaktu z PSZ była jakość relacji interpersonalnej. Doświadczenia pozytywne wiązano niemal zawsze z postawą pracownika, który okazywał uwagę, słuchał bez oceniania, potrafił dostrzec więcej niż tylko dane w systemie. Przeciwnie, zachowania obojętne, sztywne czy formalistyczne skutkowały obniżeniem zaufania do instytucji. Klienci opowiadali o sytuacjach, w których – mimo spełnienia procedur – wychodzili z urzędu z poczuciem bezradności i frustracji.

W doświadczeniach pracowników istotna była świadomość tego, jak relacja z klientem wpływa na dalszy przebieg aktywizacji. Wielu z nich wskazywało, że brak czasu, duże obciążenie obowiązkami i rutyna utrudniają budowanie kontaktu opartego na autentycznym zainteresowaniu. Mimo to pojawiały się przykłady dobrych praktyk – pracownicy dzielili się sposobami na „znalezienie chwili” dla klienta, rozpoznawanie jego potrzeb między wierszami lub dostosowanie tonu rozmowy do sytuacji. **Relacja ta była nie tylko instrumentem wsparcia, ale także źródłem satysfakcji zawodowej i poczucia sensu pracy.**

2. Pracownik PSZ jako tłumacz systemu i przewodnik klienta

Zarówno pracownicy, jak i klienci PSZ podkreślali, że samo istnienie ofert wsparcia, programów aktywizacyjnych czy instrumentów rynku pracy nie wystarcza, jeśli osoba potrzebująca pomocy nie potrafi się w nich odnaleźć. **Pracownicy często pełnią rolę tłumaczy – przekładają język instytucji na język codziennego doświadczenia.** Dla wielu z nich PSZ to nie tylko instytucja pomocy, ale także przestrzeń lęku, zawstydzenia i braku orientacji.

Z perspektywy pracowników ich rola w systemie bywa niedookreślona.

Wypowiadali się jako osoby, które muszą interpretować przepisy, dopowiadać sensy, pomagać klientowi nawigować między ograniczeniami formalnymi a realnymi możliwościami. Wskazywali, że nie mają wystarczającego przygotowania, by pełnić taką funkcję skutecznie. Brakuje materiałów wspierających pracę tłumaczeniową – uproszczonych broszur, wizualnych schematów postępowania czy przykładów dobrej komunikacji proceduralnej. Taka praca, choć niedoceniana, odgrywa kluczową rolę w skuteczności całej instytucji i zasługuje na uwzględnienie w programach rozwojowych.



3. Niedostosowanie języka i form komunikacji do potrzeb klienta

Wypowiedzi klientów wskazują, że **barierą w korzystaniu z usług PSZ nie jest wyłącznie dostępność narzędzi, lecz sposób ich prezentacji**. Osoby o niższym poziomie wykształcenia, w kryzysie, migranci oraz osoby z niepełnosprawnościami językowymi lub poznawczymi często nie rozumieją treści przekazywanych przez instytucję. Język formularzy, decyzji administracyjnych i pism kierowanych do klientów oceniano jako zbyt formalny, nieprzystępny, często niezrozumiały lub nieprzyjazny.

Pracownicy PSZ również dostrzegali te bariery, ale wskazywali, że nie posiadają kompetencji w zakresie upraszczania komunikatów, a tym bardziej nie otrzymują wsparcia w zakresie komunikacji wrażliwej społecznie. **Brakuje zarówno szkoleń, jak i gotowych materiałów ułatwiających modyfikację przekazu**. Wskazywano także, że w sytuacjach rozmowy bezpośredniej trudno utrzymać jednocześnie zgodność z językiem formalnym i skuteczną, empatyczną komunikację. Problem ten pogłębia niepewność związana z odpowiedzialnością prawną za „ułatwione” wyjaśnienia. W rezultacie klienci często wychodzą z PSZ z niepełnym rozumieniem sytuacji, co skutkuje błędami, rezygnacją z usług lub utrwaleniem negatywnych stereotypów o urzędach.

4. Napięcie między logiką działania systemu a potrzebami klienta

W wypowiedziach pracowników PSZ często pojawiało się **poczucie funkcjonowania w ramach systemu, który nie pozwala na podejmowanie decyzji w pełni adekwatnych do sytuacji życiowej klienta**. Pracownicy opisywali wewnętrzne konflikty – pomiędzy działaniem zgodnym z procedurą a potrzebą rzeczywistej pomocy. Wielu z nich odczuwało frustrację z powodu obowiązku „realizacji planów” i „odhaczania wskaźników”, które nie przekładają się na poprawę sytuacji osób korzystających z usług.

Z drugiej strony **klienci** – szczególnie ci długotrwale bezrobotni, w sytuacjach granicznych lub z doświadczeniami systemowego wykluczenia – często nie rozumieli, dlaczego decyzje instytucji są tak mało elastyczne. **Oczekiwali indywidualnego podejścia**, które nie zawsze było możliwe w ramach obowiązujących regulacji. Opisywali sytuacje, w których proponowane działania aktywizacyjne były oderwane od ich możliwości, sytuacji zdrowotnej lub rodzinnej. Taka **rozbieżność między intencją wsparcia a jego instytucjonalnym wykonaniem obniżała zaufanie do urzędu i osłabiała motywację klientów**.

5. Silne zróżnicowanie jakości pracy w ramach PSZ

Zarówno klienci, jak i pracownicy potwierdzali **występowanie bardzo dużych różnic w jakości świadczonych usług nie tylko między różnymi jednostkami PSZ, ale również pomiędzy pracownikami tej samej instytucji**. Klienci wskazywali, że „wszystko zależy od tego, na kogo się trafi” – co sugeruje brak standaryzacji doświadczenia klienta w obrębie jednej instytucji publicznej.



Pracownicy wyrażali podobne obserwacje, wskazując, że brak jest mechanizmów wzajemnego uczenia się, wymiany doświadczeń czy mentoringu wewnętrznego. Wiedza i umiejętności zdobywane są najczęściej „metodą prób i błędów” lub w drodze doraźnych szkoleń. **Pojawiały się również postulaty powołania wewnętrznych zespołów jakościowych lub praktyk superwizyjnych, które pozwalałyby na wypracowywanie wspólnych standardów i podnoszenie ogólnego poziomu usług w sposób systematyczny i koleżeński.**

6. Kluczowa rola kompetencji emocjonalnych i odporności psychicznej

Pracownicy PSZ są na co dzień narażeni na kontakt z klientami w sytuacjach silnego stresu, frustracji, a nierzadko agresji słownej lub skrajnego obniżenia nastroju. Jednocześnie sami funkcjonują w systemie pełnym napięć organizacyjnych, gdzie cele i zadania często są przekazywane „z dnia na dzień”, a wsparcie emocjonalne ze strony instytucji – symboliczne lub nieobecne. W wywiadach FGI/IDI **pracownicy wskazywali na znaczące obciążenie emocjonalne wynikające z pracy z ludźmi, a jednocześnie deklarowali brak narzędzi do radzenia sobie z tymi obciążeniami.**

Z perspektywy klientów – szczególnie tych znajdujących się w kryzysie – kompetencje emocjonalne pracownika miały bezpośredni wpływ na ocenę całej instytucji. Klienci cenili pracowników, którzy potrafili zachować spokój, nie oceniali, reagowali z wyczuciem. Przeciwnie – brak uważności, impulsywność lub szorstkość skutkowały rezygnacją z kontaktu z PSZ. Uczestnicy badania – zarówno pracownicy, jak i klienci – zgodnie wskazywali, że kompetencje emocjonalne powinny być rozwijane w sposób systematyczny, a nie pozostawiane jako „kwestia osobowości”.

7. Niedobór kompetencji do pracy z klientem „trudnym” lub z grup defaworyzowanych

W badaniu jakościowym wielokrotnie pojawiały się głosy pracowników PSZ, **którzy czuli się bezradni w kontakcie z klientami określonymi jako „trudni” – nie tylko ze względu na zachowanie, ale też na wielopiętrowe problemy społeczne, zdrowotne i edukacyjne. Mowa tu o osobach z niepełnosprawnościami, migrantach, osobach z zaburzeniami psychicznymi, ofiarach przemocy, osobach po wyrokach lub uzależnionych. Pracownicy deklarowali brak wiedzy na temat mechanizmów wykluczenia społecznego, specyfiki pracy z klientem w kryzysie oraz niewystarczające rozeznanie w narzędziach wsparcia poza PSZ.**

Wskazywano, że praca z klientami z grup defaworyzowanych wymaga nie tylko innych kompetencji, ale także innej organizacji pracy – większej elastyczności czasowej, możliwości konsultacji, kontaktu z instytucjami pomocowymi. Brak tych



zasobów powoduje, że pracownik zostaje sam z odpowiedzialnością za sytuację, której nie jest w stanie rozwiązać w ramach struktury PSZ. Z perspektywy klientów – w szczególności tych najbardziej narażonych na marginalizację – kontakt z PSZ bywał doświadczeniem stresującym, niezrozumiałym i potwierdzającym ich społeczne wykluczenie. **Pojawiały się apele o większą empatię, gotowość do wysłuchania oraz indywidualne podejście. Tego typu relacje wymagają nie tylko specjalistycznej wiedzy, ale również systemowego wsparcia dla kadry PSZ.**

8. Praca w izolacji od innych instytucji i deficyty współpracy sieciowej

Respondenci – zarówno pracownicy PSZ, jak i niektórzy klienci – zwracali uwagę na **brak realnej współpracy międzyinstytucjonalnej, która mogłaby stanowić podstawę efektywnego wspierania osób znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy.** W praktyce działania wielu pracowników PSZ ograniczają się do obszaru własnej jednostki, bez możliwości nawiązania systemowej i trwałej współpracy z OPS, organizacjami pozarządowymi, szkołami, instytucjami ochrony zdrowia czy sądownictwem.

Brakuje wspólnych protokołów działania, uzgodnionych procedur wymiany informacji czy regularnych spotkań roboczych. Jeżeli współpraca się pojawia, to najczęściej w wyniku osobistego zaangażowania konkretnych pracowników, a nie jako element struktury organizacyjnej. **Pracownicy mówili o poczuciu osamotnienia, braku wsparcia w trudnych przypadkach i konieczności działania „na własną rękę”.** Z kolei klienci doświadczający wieloaspektowych problemów wskazywali, że „każda instytucja odsyła do innej”, a ich sytuacja „rozpada się między urzędami”. Wskazuje to na pilną potrzebę tworzenia platform współpracy lokalnej, kształcenia umiejętności budowania partnerstw oraz projektowania usług zintegrowanych – szczególnie wobec klientów wymagających wsparcia w wielu sferach życia.

Wnioski płynące z jakościowej części badania jednoznacznie wskazują, że skuteczność i jakość działania Publicznych Służb Zatrudnienia zależy nie tylko od zasobów formalnych i organizacyjnych, ale przede wszystkim od relacyjnych, emocjonalnych i komunikacyjnych kompetencji pracowników. Praca w PSZ wymaga nieustannego balansowania między presją systemu a potrzebami klienta, między obowiązkami urzędowymi a funkcją wspierającą. Brak wsparcia w radzeniu sobie z emocjami, niedostateczna współpraca międzyinstytucjonalna, rozbieżności w standardach działania oraz ograniczony wpływ pracowników na kształt usług prowadzą do spadku efektywności i zaufania – zarówno po stronie kadry, jak i klientów.

Jednocześnie badanie ujawnia wysoki poziom refleksyjności wśród pracowników oraz konkretne obszary, w których możliwa i potrzebna jest interwencja edukacyjna. Kluczowe wydaje się wsparcie kompetencji psychospołecznych, rozwój umiejętności pracy z klientami w trudnej sytuacji życiowej oraz wzmocnienie



kompetencji współpracy z innymi instytucjami. Dobrze zaprojektowany program studiów podyplomowych może odegrać tu kluczową rolę – nie tylko jako przestrzeń kształcenia, ale także profesjonalizacji, integracji i uznania dla złożoności pracy w PSZ.

6.4.Rekomendacje do programu studiów podyplomowych (badanie jakościowe)

Analiza danych jakościowych zebranych wśród pracowników i klientów Publicznych Służb Zatrudnienia ujawniła kluczowe obszary wymagające wsparcia kompetencyjnego i systemowego. W odróżnieniu od danych ilościowych, które wskazują na ogólne trendy i statystyczne proporcje, wyniki wywiadów IDI i FGI odsłoniły złożoność codziennych doświadczeń w pracy i kontaktach z PSZ. Narracje uczestników – bogate, emocjonalne, wielowątkowe – pozwalają uchwycić rzeczywistość instytucjonalną w sposób bardziej pogłębiony i realistyczny. To właśnie ta warstwa znaczeń powinna stanowić fundament dla planowania interwencji edukacyjnych.

W wypowiedziach pracowników pojawiała się refleksja nad barierami działania, brakiem wpływu, niedopasowaniem przepisów do praktyki oraz koniecznością samodzielnego rozwiązywania trudnych przypadków. Klienci – z kolei – opowiadali o swoich doświadczeniach marginalizacji, niezrozumienia, wykluczenia językowego czy systemowego. Obie strony łączyło przekonanie, że usługi PSZ mają potencjał, ale ich jakość zależy przede wszystkim od ludzi – ich kompetencji, gotowości do kontaktu, postawy i umiejętności współpracy.

Na tej podstawie formułowane są rekomendacje programowe, które nie tylko wypełniają lukę szkoleniową, ale mogą również wspierać transformację instytucji w kierunku bardziej otwartego, partnerskiego i zorientowanego na potrzeby podejścia. Proponowane działania edukacyjne powinny sprzyjać pogłębianiu profesjonalizmu, refleksji nad rolą społeczną PSZ oraz zwiększaniu poczucia sprawczości i uznania dla pracy wykonywanej w trudnych warunkach społecznych.

1. Rozwój umiejętności prowadzenia relacji opartej na zaufaniu i uważności

Badanie pokazało, że dla klientów PSZ kluczowa jest jakość kontaktu z pracownikiem – postawa otwartości, empatii i autentycznego zainteresowania. Program studiów powinien oferować zajęcia rozwijające umiejętność komunikacji wrażliwej, rozpoznawania emocji klienta, dostosowywania języka i tonu rozmowy do sytuacji, a także świadomego zarządzania własną postawą i granicami. Ćwiczenia warsztatowe, symulacje rozmów oraz superwizowane analizy przypadków pozwolą uczestnikom nabywać te kompetencje w praktyczny sposób, w bezpiecznym środowisku.



2. Wzmocnienie zdolności pracy z klientem wieloproblemowym i z grup defaworyzowanych

Jednym z najczęściej powracających tematów była bezradność wobec klientów w kryzysach, z doświadczeniem wykluczenia lub zaburzoną komunikacją. W programie powinny znaleźć się komponenty poświęcone diagnozie sytuacji społecznej i psychologicznej klienta, zasadom budowania relacji pomocowej, interwencji kryzysowej oraz współpracy z innymi instytucjami (np. OPS, NGO, system ochrony zdrowia). Warto także wprowadzić elementy kształcenia postaw inkluzywnych i antydyskryminacyjnych, wspierających zrozumienie barier strukturalnych, z jakimi mierzą się klienci PSZ.

3. Kształtowanie umiejętności współpracy międzyinstytucjonalnej i sieciowej

Efektywność działań PSZ – zwłaszcza wobec klientów wymagających wsparcia w wielu sferach – zależy od umiejętności tworzenia relacji z innymi aktorami lokalnymi. W programie powinny znaleźć się zajęcia rozwijające umiejętność inicjowania i podtrzymywania współpracy z innymi instytucjami oraz projektowania wspólnych rozwiązań. Ćwiczenia z zakresu diagnozowania zasobów lokalnych, zarządzania projektami partnerskimi, komunikacji instytucjonalnej i wymiany informacji przy zachowaniu zasad ochrony danych – to elementy, które pozwolą uczestnikom na skuteczniejsze działanie w warunkach realnych.

4. Rozwijanie refleksyjności zawodowej i etyki działania w instytucji publicznej

Wielu pracowników PSZ doświadcza braku uznania i wpływu na kształt usług, mimo że posiadają rozbudowane kompetencje i znajomość realiów społecznych. W programie studiów warto zaplanować komponent wspierający refleksję nad rolą zawodową, dylematami etycznymi i praktykami decyzyjnymi w warunkach ograniczeń instytucjonalnych. Dyskusje o wartościach, scenariusze sytuacji granicznych, praca z biografiami zawodowymi oraz praktyki grupowego uczenia się (np. interwizje) mogą pomóc w budowaniu świadomej tożsamości zawodowej i poczucia sprawczości.

Rekomendacje wynikające z analizy materiału jakościowego stanowią wyraźny sygnał, że skuteczne i odpowiedzialne funkcjonowanie PSZ nie może opierać się wyłącznie na procedurach i wskaźnikach. W centrum powinna znaleźć się relacja z klientem – oparta na szacunku, zrozumieniu i adekwatnej odpowiedzi na potrzeby. Program studiów podyplomowych może i powinien tworzyć przestrzeń nie tylko do zdobywania wiedzy, ale również do rozwijania umiejętności praktycznych i kształtowania dojrzałości zawodowej.

Obszary wskazane przez respondentów – takie jak praca z klientem defaworyzowanym, współpraca międzyinstytucjonalna, zarządzanie emocjami, refleksyjność i etyka – pokazują, że edukacja zawodowa musi być wielowymiarowa. Powinna wzmacniać uczestników w działaniu, oferować narzędzia do skutecznej



interwencji i jednocześnie wspierać ich rozwój osobisty. Tylko wówczas możliwa będzie prawdziwa profesjonalizacja pracy w instytucji publicznej, która nie tylko spełnia wymogi systemowe, ale również buduje zaufanie społeczne, godność klientów i sens pracy zawodowej.

6.5. Wnioski przekrojowe

6.5.1 Potrzeba holistycznego rozwoju kompetencji

Analiza materiału badawczego wyraźnie pokazuje, że skuteczność pracowników PSZ buduje się na zrównoważonym połączeniu kompetencji relacyjnych, diagnostyczno-doradczych i rynkowo-technologicznych.

Respondenci wskazują, że „twarda” znajomość instrumentów wsparcia, trendów rynku pracy czy narzędzi AI jest dziś niewystarczająca bez umiejętności empatycznego prowadzenia rozmów, aktywnego słuchania i budowania relacji z klientem. Jednocześnie podkreślają konieczność przenoszenia wiedzy między obszarami: zrozumienie zjawisk makroekonomicznych powinno iść w parze z umiejętnością przekładania ich na język korzyści klienta, a elementy coachingu czy mediacji – z biegłością w analizie danych i legislacji rynku pracy.

W opinii uczestników badania model kształcenia, który rozwija kompetencje w „silosach”, nie przygotowuje do złożoności spraw trafiających do urzędów. Zasadne jest więc projektowanie modułów dydaktycznych integrujących perspektywę psychologiczną, ekonomiczną i technologiczną (np. warsztat z empatycznej komunikacji zakończony ćwiczeniem weryfikacji danych rynkowych z użyciem AI). Takie podejście odpowiada na potrzebę identyfikacji „wspólnego języka” pomiędzy doradcą a klientem i wzmacnia profesjonalny wizerunek Publicznych Służb Zatrudnienia.

6.5.2 Wysokie obciążenie emocjonalne – potrzeba systemowej profilaktyki wypalenia

Wywiady grupowe ujawniły silne, często chroniczne obciążenie emocjonalne kadry. Historie klientów dotyczące traum, przemocowych relacji, problemów osobistych (w tym zdrowotnych) czy długotrwałego bezrobocia powodują kumulację stresu i ryzyko wypalenia zawodowego. Doradcy i pośrednicy wskazują na niedobór stałego wsparcia psychologicznego, superwizji oraz coachingu, co skutkuje obniżeniem motywacji i wzrostem absencji.

Zgodnie z rekomendacjami respondentów program studiów powinien obligatoryjnie zawierać moduły z zakresu autoregulacji, relaksacji, pracy z traumą wtórną oraz budowania kultur organizacyjnych sprzyjających dobrostanowi. Równie istotne jest wdrożenie systemowego mentoringu i peer-support, aby przeciwdziałać indywidualizacji problemów i umożliwić szybkie „odbarczenie” emocjonalne zespołu.



Skonkretyzowany efekt uczenia to nabycie kompetencji rozpoznawania własnych granic, formułowania potrzeb wsparcia i reagowania na sygnały wypalenia, zarówno u siebie, jak i u współpracowników.

6.5.3 Rosnąca różnorodność klienteli – konieczność podejścia inkluzyjnego

Respondenci opisują gwałtowny wzrost różnorodności grup klientów: migranci, osoby z zaburzeniami psychicznymi, samotni opiekunowie, długotrwale bezrobotni czy seniorzy 50+ reprezentują odmienne potrzeby i schematy decyzyjne. Opanowanie uniwersalnych procedur okazuje się niewystarczające – doradcy potrzebują narzędzi intersekcyjnej diagnozy problemu, kompetencji kulturowych oraz wiedzy o systemie wsparcia społecznego. W konsekwencji długoterminowa skuteczność usług PSZ zależy od zdolności adaptacji komunikatu i planu działania do złożonego tła życiowego klienta. Stąd potrzeba włączenia do programu modułów o pracy w paradygmacie włączającym, obejmujących case studies dotyczące OzN, osób w kryzysie migracyjnym czy osób 50+. Kluczowym rezultatem jest rozwinięcie wrażliwości kulturowej oraz umiejętność budowania indywidualnych strategii aktywizacyjnych, które respektują wielowymiarowość barier.

6.5.4 Niespójność interpretacji przepisów – potrzeba standaryzacji i wymiany dobrych praktyk

Wypowiedzi uczestników wskazują na powszechny problem rozbieżnych interpretacji przepisów i procedur między urzędami. Różnice te utrudniają klientom orientację w systemie i obniżają zaufanie do instytucji. Jednocześnie strategiczne dokumenty projektowe akcentują konieczność modernizacji PSZ i budowania spójnych standardów świadczenia usług w skali kraju. Badani zwracają uwagę, że rozwiązaniem może być stworzenie platformy wymiany wiedzy (warsztaty, laboratoria case study, repozytorium procedur) oraz ujednoliconego „glossariusza” pojęć i narzędzi. W programie studiów powinien znaleźć się blok dotyczący standaryzacji – z analizą różnic regionalnych i wypracowaniem wspólnych protokołów postępowania. Oczekiwanym efektem jest zwiększenie przejrzystości usług, skrócenie ścieżki decyzyjnej oraz wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej na współdzielonych wartościach i procedurach.

6.5.5 Cyfryzacja i sztuczna inteligencja – wyzwania i szanse

Respondenci deklarują zarówno ciekawość, jak i niepewność względem narzędzi cyfrowych. Obok oczywistych korzyści – automatyzacji analiz rynku, identyfikacji trendów doradczych czy personalizacji usług – pojawiają się obawy dotyczące etyki wykorzystania danych, ryzyka dehumanizacji kontaktu oraz kompetencyjnego wykluczenia starszych pracowników.

Program studiów powinien więc równoważyć komponenty praktyczne (warsztaty z obsługi narzędzi AI, open-data) z refleksją krytyczną (Respondenci



deklarują zarówno ciekawość, jak i niepewność względem narzędzi cyfrowych. Obok oczywistych korzyści – automatyzacji analiz rynku, identyfikacji trendów doradczych czy personalizacji usług – pojawiają się obawy dotyczące etyki wykorzystania danych, ryzyka dehumanizacji kontaktu oraz kompetencyjnego wykluczenia starszych pracowników. Program studiów powinien więc równoważyć komponenty praktyczne (warsztaty z obsługi narzędzi AI, open-data) z refleksją krytyczną (warsztaty etyczne, ocena jakości danych, przeciwdziałanie fake news). Ważne jest też wdrażanie metod micro-learningu umożliwiających bieżącą aktualizację wiedzy technicznej po zakończeniu studiów. Ostatecznym rezultatem ma być przygotowanie doradców do roli „cyfrowych brokerów” – łączących humanistyczną wrażliwość z kompetencjami data-driven (rozumianych jako zdolność krytycznego pozyskiwania, analizowania i etycznego wykorzystywania danych do podejmowania opartych na dowodach decyzji i projektowania skutecznych działań) w służbie klienta.

Projekt studiów podyplomowych powinien być stworzony w formule modułowej, eliminując założenie „wszystko dla wszystkich”. Z wywiadów z pracownikami PSZ jasno wynika, że potrzebują oni możliwości wyboru treści studiów, w odniesieniu do indywidualnych potrzeb oraz zróżnicowania pracy, jakie wykonują. Projekt programu studiów zakłada architekturę modułów obowiązkowych, wybieralnych seminarium dyplomowego.

Część obowiązkowa może obejmować trzy moduły dotyczące:

- **M-1 relacji i komunikacji;**
- **M-2 rynku pracy i wykorzystywania danych wspomagających doradztwo**
- **M-3 odporność psychiczna, etyka i praca z dokumentacją służbową.**

Część obligatoryjna może być zbudowana w oparciu o często formułowane oczekiwania pracowników i klientów – od empatycznego wywiadu przez analizę danych aż po techniki ACT¹ i standardy RODO – tworzą „alfabet kompetencyjny”, który musi znać każdy pracownik PSZ, aby klienci w różnych urzędach doświadczali jednolitego standardu obsługi i aby instytucje spełniały minimalne wymogi FERS w obszarze cyfryzacji, dostępności oraz well-beingu.

Po zbudowaniu wspólnych fundamentów słuchacz przechodzi do **części wybieralnej**, gdzie wybiera dwa lub trzy moduły z jednej z trzech ścieżek odzwierciedlających realne profile stanowisk: doradcy, kadra zarządzająca, specjaliści PSZ (technologie). Takie rozwiązanie eliminuje model „wszystko dla wszystkich”, pozwala urzędowi kierować pracownika na precyzyjnie dobrany koszyk kompetencji i zapobiega przeciążeniu treściami mało relewantnymi.

¹ **Techniki ACT (Acceptance and Commitment Therapy)** zwiększają elastyczność psychologiczną poprzez równoczesną akceptację doświadczeń wewnętrznych i działanie zgodne z wartościami. Kluczowe narzędzia obejmują: akceptację trudnych emocji bez tłumienia; defuzję poznawczą, czyli dystansowanie się od myśli; krótkie praktyki uważności przywracające kontakt z teraźniejszością; ćwiczenie perspektywy „ja-jako-kontekst”; klarowanie osobistych wartości; oraz planowanie konkretnych, mierzalnych kroków (committed action). W szkoleniach PSZ mają na celu ograniczać stres, zapobiegać wypaleniu i utrzymywać skoncentrowane, empatyczne zaangażowanie w pracy z klientami, oraz wzmacniać odporność psychiczną i motywację do rozwoju zawodowego.



Moduły specjalistyczne powinny odzwierciedlać zidentyfikowane potrzeby poszczególnych grup pracowników PSZ np.

- **Ścieżka A** – doradcy zawodowi w PSZ: diagnozowanie rynku i planowanie kariery; praca z klientami o specjalnych potrzebach i wymaganiach; narzędzia cyfrowe w pracy doradczej.
- **Ścieżka B** – kadra zarządzająca w PSZ: zarządzanie strategiczne, przywództwo adaptacyjne i (re)konstruowanie kultury organizacyjnej; zarządzanie projektami.
- **Ścieżka C** – specjaliści w PSZ: budowanie partnerstw; automatyzacja procesów w PSZ, profilaktyka psychospołeczna.

Całość spina **seminarium dyplomowe**, w ramach którego słuchacz projektuje i wdraża mikro-innowację w macierzystym urzędzie. Wiedza wytwarzana na miejscu działania jest natychmiast weryfikowana przez interesariuszy.

6.6 Uwagi dotyczące formy pracy edukacyjnej

Program studiów podyplomowych dedykowany pracownikom Publicznych Służb Zatrudnienia **powinien odpowiadać na dynamicznie zmieniające się potrzeby rynku pracy, a zarazem wspierać profesjonalizację działań realizowanych przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy**. Na podstawie analiz jakościowych – obejmujących indywidualne wywiady oraz grupy fokusowe z przedstawicielami PSZ – wyłania się spójna wizja studiów jako narzędzia realnego wsparcia rozwoju zawodowego, integrującego wiedzę systemową, kompetencje praktyczne oraz refleksyjność działania.

Jedną z kluczowych potrzeb sformułowanych przez respondentów jest uzyskanie aktualnej i pogłębionej wiedzy z zakresu funkcjonowania PSZ, polityki rynku pracy, przepisów prawa, cyfrowych narzędzi obsługi klienta oraz strategii zarządzania zmianą. Program powinien również uwzględniać **kwestie społeczne** – m.in. związane z pracą z grupami defaworyzowanymi, wykluczeniem zawodowym, migracjami czy długotrwałym bezrobociem. Tego typu zagadnienia nie tylko podnoszą kompetencje merytoryczne, ale zwiększają wrażliwość społeczną i gotowość do działań proklienckich.

Kolejnym istotnym założeniem programu jest elastyczność – zarówno w strukturze treści (modularność, ścieżki specjalizacyjne), jak i formie realizacji (tryb hybrydowy, interaktywne metody nauczania, zróżnicowane formy zaliczeń). Rekomenduje się przy tym, aby część zajęć miała charakter aplikacyjny – obejmując pracę na rzeczywistych przypadkach, analizę dokumentów, projekty wdrożeniowe oraz wymianę doświadczeń między uczestnikami.



Tabela 37. Treści z przypisaniem do grup i typów badań

Kategoria	Moduł	Pracownicy (ilościowe)	Pracownicy (jakościowe)	Klienci (ilościowe)	Klienci (jakościowe)
Moduły obowiązkowe (fundament)	Relacje i komunikacja z klientem (empatia, edukacja antydyskryminacyjna, praca w kryzysie)	✓	✓	✓	✓
Moduły obowiązkowe (fundament)	Rynek pracy 4.0 i kompetencje data-driven (analiza trendów, AI w doradztwie)	✓	✓		
Moduły obowiązkowe (fundament)	Odporność psychiczna i profilaktyka wypalenia (etyka, dobrostan, ACT)	✓	✓		✓
Moduły obowiązkowe (fundament)	Prawo pracy i stosowanie przepisów w praktyce (RODO, interpretacja przepisów)	✓	✓	✓	
Moduły obowiązkowe (fundament)	Seminarium dyplomowe (mikroinnowacja w PSZ)		✓		
Ścieżka A – Doradcy zawodowi	Diagnoza specjalistyczna i planowanie kariery (narzędzia diagnostyczne, personalizacja usług)	✓	✓		✓
Ścieżka A – Doradcy zawodowi	Praca z osobami w kryzysie i inkluzywność (migranci, osoby z niepełnosprawnościami)	✓	✓	✓	✓



Ścieżka A – Doradcy zawodowi	AI i narzędzia cyfrowe w doradztwie (system Syriusz, micro-learning cyfrowy)	✓	✓		
Ścieżka B – Kadra zarządzająca	Zarządzanie projektami i fundraising (projekty FERS, ewaluacja działań)		✓		
Ścieżka B – Kadra zarządzająca	Przywództwo adaptacyjne i zmiana organizacyjna (kultura organizacyjna, mentoring)		✓		
Ścieżka B – Kadra zarządzająca	Standaryzacja usług i analiza danych (monitoring jakości, evidence-based PSZ)	✓	✓		
Ścieżka C – Specjaliści PSZ (technologie)	Cyfryzacja i automatyzacja procesów PSZ (AI, workflow w systemach PSZ)	✓	✓		
Ścieżka C – Specjaliści PSZ (technologie)	Bezpieczeństwo pracy i profilaktyka psychospołeczna (BHP, wellbeing)		✓		✓
Ścieżka C – Specjaliści PSZ (technologie)	Partnerstwa lokalne i współpraca międzysektorowa (NGO, pracodawcy, JST)		✓		✓

(Opis alternatywny: Tabela przedstawia treści z przypisaniem do grup i typów badań. Uwzględniono moduły obowiązkowe – fundament oraz ścieżki tematyczne A – doradcy zawodowi, B – kadra zarządzająca, C – specjaliści PSZ technologie. W tabeli wskazano, które moduły przypisano do pracowników (badania ilościowe i jakościowe) oraz klientów (badania ilościowe i jakościowe). Moduły obowiązkowe fundament: relacje i komunikacja z klientem – pracownicy ilościowe, jakościowe oraz klienci ilościowe; rynek pracy 4.0 i kompetencje data-driven – pracownicy ilościowe i jakościowe; odporność psychiczna i profilaktyka wypalenia – pracownicy ilościowe i jakościowe; prawo pracy i stosowanie przepisów w praktyce – pracownicy ilościowe; seminarium dyplomowe – pracownicy ilościowe. Ścieżka A doradcy zawodowi: diagnoza specjalistyczna i planowanie kariery – pracownicy ilościowe i jakościowe; praca z osobami w kryzysie i inkluzywność – pracownicy ilościowe i jakościowe oraz klienci ilościowe; AI i narzędzia cyfrowe w doradztwie – pracownicy ilościowe i jakościowe. Ścieżka B kadra zarządzająca: zarządzanie projektami i fundraising – pracownicy ilościowe;



przywództwo adaptacyjne i zmiana organizacyjna – pracownicy ilościowe; standaryzacja usług i analiza danych – pracownicy ilościowe i jakościowe. Ścieżka C specjaliści PSZ technologie: cyfryzacja i automatyzacja procesów PSZ – pracownicy ilościowe i jakościowe; bezpieczeństwo pracy i profilaktyka psychospołeczna – pracownicy ilościowe i jakościowe oraz klienci ilościowe; partnerstwa lokalne i współpraca międzysektorowa – pracownicy ilościowe i jakościowe.)

Studia powinny być również przestrzenią budowania relacji międzyinstytucjonalnych i wspólnoty praktyków. W tym celu warto włączyć do programu komponenty integracyjne i współdzielone działania zespołowe, a także zapewnić uczestnikom dostęp do różnorodnych form wsparcia (np. tutoringu, mentoringu, superwizji) lub konsultacji merytorycznych. Ostatecznym celem projektowanych studiów jest nie tylko przekazanie wiedzy i rozwój kompetencji, ale również wzmocnienie tożsamości zawodowej pracowników PSZ oraz ich sprawczości w zakresie kształtowania jakości usług publicznych.

6.7 W stronę modułowych rozwiązań programowych

Wyniki badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych wśród pracowników oraz klientów Publicznych Służb Zatrudnienia potwierdzają potrzebę nowoczesnego, elastycznego i zróżnicowanego podejścia do kształcenia zawodowego kadr PSZ.

Tradycyjna formuła jednolitego, liniowego programu edukacyjnego nie jest w stanie sprostać zróżnicowanym oczekiwaniom pracowników wykonujących różnorodne zadania – od doradztwa zawodowego, przez pracę administracyjną, aż po działania animacyjne czy wspierające klientów w sytuacjach kryzysowych.

Kluczowym wnioskiem wynikającym z diagnozy jest potrzeba zaprojektowania rozwiązań programowych opartych na strukturze modułowej, która umożliwia dostosowanie ścieżek edukacyjnych do profilu zawodowego i rzeczywistych potrzeb uczestników.

Modułowość oznacza tu nie tylko podział treści na bloki tematyczne, ale również przyjęcie logiki budowania ścieżek uczenia się opartych na wyborze, intensywności i stopniowości zaawansowania. Część treści – szczególnie te dotyczące kompetencji ogólnych (np. komunikacja z klientem, praca zespołowa, orientacja instytucjonalna, dobrostan psychiczny) – może mieć charakter wspólny dla wszystkich uczestników. Inne – np. analiza danych, compliance, aktywizacja zawodowa grup defaworyzowanych, współpraca międzyinstytucjonalna – powinny stanowić komponenty wybieralne, dostępne w różnych wariantach intensywności.

Taki model pozwala z jednej strony uwzględnić potrzeby osób pracujących w różnych rolach i kontekstach, z drugiej zaś umożliwia pogłębioną edukację w obszarach kluczowych z punktu widzenia nowoczesnych PSZ. **Modułowość umożliwia także integrację wiedzy teoretycznej z praktyką zawodową – poprzez wprowadzenie scenariuszy sytuacyjnych, analizy przypadków, ćwiczeń opartych na realnych problemach i pracy w mikrozespołach zadaniowych.**

Elastyczna konstrukcja programu ma również znaczenie instytucjonalne – pozwala na włączenie kadry o zróżnicowanych kompetencjach



dydaktycznych i zawodowych, ułatwia aktualizację treści oraz daje możliwość szybkiego reagowania na zmiany legislacyjne, technologiczne i społeczne.

Wreszcie – zwiększa podmiotowość uczestników studiów, oferując im możliwość dopasowania ścieżki edukacyjnej do własnych doświadczeń, celów rozwojowych i potrzeb zawodowych.

Modułowe podejście nie jest wyłącznie rozwiązaniem organizacyjnym, ale narzędziem wspierającym zmianę kultury kształcenia w PSZ – w kierunku bardziej partycypacyjnego, refleksyjnego i zorientowanego na rzeczywiste kompetencje działania w złożonym środowisku instytucji publicznej.

6.8 Założenia organizacyjne studiów podyplomowych dla Publicznych Służb Zatrudnienia

6.8.1 Cele i założenia studiów

Celem niniejszego podrozdziału jest przedstawienie rekomendacji dotyczących projektowania i realizacji studiów podyplomowych adresowanych do pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Rekomendacje te zostały opracowane na podstawie pogłębionej analizy danych jakościowych pozyskanych podczas wywiadów fokusowych (FGI-)A z przedstawicielami kluczowych grup: doradcami zawodowymi, pracownikami administracyjno-zarządczymi PUP i WUP, a także osobami pełniącymi funkcje kierownicze. Analizy te pozwoliły nie tylko zidentyfikować najistotniejsze potrzeby rozwojowe, lecz także odtworzyć oczekiwania wobec treści, formy i trybu realizacji programu studiów.

Zebrane głosy wskazują na potrzebę ujęcia w programie zarówno aspektów praktycznych, umożliwiających bezpośrednie zastosowanie wiedzy w codziennej pracy, jak i zagadnień systemowych oraz strategicznych, pozwalających lepiej rozumieć kontekst działania PSZ. W rekomendacjach uwzględniono także różnorodność doświadczeń i zadań poszczególnych grup uczestników oraz potrzebę indywidualizacji ścieżek rozwojowych.

„Te zadania wsparcia młodych osób zostały w tej chwili w ustawie bardzo mocno podkreślone. Natomiast jeśli chodzi o naszą, naszą działalność w Wojewódzkim Urzędzie Pracy. Od długiego czasu tego typu działania realizujemy i nie jest to coś takiego, co jest dla nas zaskakujące czy nowe. Natomiast było rzeczywiście do tej pory tak, że realizowaliśmy działania z osobami dorosłymi, takimi, które ukończyły 18 rok życia. W tej chwili ten zapis ustawowy jest bardziej ogólny. Mówi się o współpracy ze szkołami, niekoniecznie ze szkołami ponadpodstawowymi czy szkołami wyższymi. [...] Niemniej nie zmienia to faktu, że jakby są to takie działania, które, jeśli chodzi o osoby młode, podejmowaliśmy, jeśli chodzi o poradnictwo zawodowe,



o wsparcie w planowaniu kariery i jest to oczywiście bardzo ważna kwestia.” (FGI-A1/U4)

„Przede wszystkim pomoc osobom bezrobotnym, czyli bez pracy w poszukiwaniu tej pracy, udoskonalaniu swoich umiejętności w nabywaniu nowych umiejętności, pomoc pracodawcom w znalezieniu dobrych pracowników czy tam odpowiednich pracowników. Szeroko rozumiana pomoc w zatrudnieniu cudzoziemców. Różne badania, statystyki na temat rynku lokalnego. [...] My też robimy też studia podyplomowe też osobom, które potrzebują. I przychodzą do doradcy zawodowego i na przykład mówią, że będą mieć pracę, ale są wymagane jakieś tam studia czy też jakieś szkolenia i pod tym względem później muszą złożyć wnioski, żeby mogli skorzystać z takiej formy wsparcia.” (FGI-A3/U4)

„Mam nadzieję, że będziemy się w to angażować i wspierać, aby program studiów podyplomowych był rzeczywiście „uszyty” na miarę naszych potrzeb... ta inicjatywa by dostosować program kształcenia do realnych potrzeb naszej instytucji.” (FGI-A1/U6)

„Brakuje mi merytorycznej wiedzy na temat wszystkiego, co się dzieje... Czasami chciałabym mieć troszeczkę więcej wiedzy na temat tego.” (FGI-A10/U2)

„Studia powinny się kończyć nie obroną jakiegoś tekstu, ale obroną projektu z wykorzystaniem nauczonych na studiach elementów.” (FGI_A6/U1)

„Na pewno program studiów powinien być szeroki i obejmować jakby wiedzę i umiejętności z różnych obszarów.” (FGI-A8/U1)

„Program studiów powinien być szeroki i obejmować jakby wiedzę i umiejętności z różnych obszarów.” (FGI-A8/U1)

Na podstawie zgromadzonych danych wyłania się klarowny obraz oczekiwań wobec programu studiów podyplomowych. Wskazywana przez respondentów potrzeba aktualizacji wiedzy, szczególnie w zakresie zmian legislacyjnych, cyfryzacji usług rynku pracy oraz narzędzi pracy z klientem, powinna zostać odzwierciedlona w module obowiązkowym. Wielu rozmówców akcentowało również konieczność pogłębienia wiedzy z zakresu psychologii i komunikacji interpersonalnej – nie tylko w kontekście pracy z klientem, ale również w odniesieniu do zespołowej współpracy wewnątrz instytucji.

Szczególnie wyraźne było oczekiwanie personalizacji ścieżki kształcenia – zarówno doradcy zawodowi, jak i kadra zarządzająca, formułowali odmienne potrzeby kompetencyjne. Doradcy zgłaszali zapotrzebowanie na treści związane z poradnictwem specjalistycznym (np. praca z klientami wymagającymi intensywnego wsparcia), natomiast osoby kierujące jednostkami podkreślały znaczenie obszarów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem zmianą, ewaluacją działań oraz analizą danych.



Ważnym aspektem okazał się również format studiów – preferowanymi rozwiązaniami są tryb hybrydowy (łączenie zajęć online i stacjonarnych), elastyczne formy zaliczeń oraz włączanie elementów warsztatowych i supervizyjnych.

Wskazuje to na potrzebę stworzenia programu modułowego, umożliwiającego uczestnikom wybór ścieżki zgodnej z ich rolą zawodową i doświadczeniem.

Na podstawie wypowiedzi uczestników zidentyfikowano również potrzebę wprowadzenia komponentu inspiracyjnego – prezentacji dobrych praktyk, innowacyjnych rozwiązań i przykładów z innych województw, co może sprzyjać rozwijaniu kultury organizacyjnej opartej na uczeniu się.

Rekomendacje dotyczące programu studiów podyplomowych powinny uwzględniać zróżnicowane potrzeby zawodowe pracowników PSZ, zapewniając jednocześnie wysoki poziom praktyczności, elastyczność formy i możliwość personalizacji ścieżki kształcenia. Równowaga między komponentami merytorycznymi, narzędziowymi i inspiracyjnymi może istotnie zwiększyć użyteczność i atrakcyjność oferty edukacyjnej.

6.8.2 Warunki rekrutacji na studia podyplomowe

Określenie jasnych i czytelnych warunków rekrutacji na studia podyplomowe ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia przejrzystości całego procesu oraz skutecznego dotarcia do grupy docelowej – pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia. Niniejszy podrozdział prezentuje propozycję zasad rekrutacyjnych, uwzględniając zarówno formalne wymagania, jak i postulaty zgłaszane przez potencjalnych uczestników podczas badań jakościowych.

Celem jest stworzenie takiego modelu rekrutacji, który będzie spójny z celami projektu, a zarazem otwarty na zróżnicowane doświadczenia zawodowe osób pracujących w PUP i WUP. Rekomendowane rozwiązania uwzględniają zarówno konieczność spełnienia wymogów instytucjonalnych, jak i potrzebę zagwarantowania równego dostępu do kształcenia dla osób pełniących różne funkcje i posiadających zróżnicowany staż pracy.

„Można przecież zorganizować grupy, które są początkujące i rzeczywiście i zaczynają jakby od podstaw. I grupy, które mają większe doświadczenie. Trochę inaczej się pracuje, trochę inaczej inny poziom wiedzy nie.” (FGI_A14/U1)

„każda grupa może być inna, czyli jakby może różne scenariusze gdzie indziej, gdzie osoby prowadzące jakby ten poziom dostosowywały do poziomu grupy Tak więc jakby też adresując dane studia, czy tworząc właśnie może dwie wersje danego tematu, założmy pośrednictwa dla osób rozpoczynających pracę, a drugi jakby inne studia równolegle prowadzone dla osób zaawansowanych.” (FGI-A8/U1)



„Nie wyobrażam sobie podyplomowych i jednych skierowanych do nas wszystkich, dlatego, i też poziom. Ja się skupię na tym, co by mnie interesowało, mnie interesowałyby typowe studia pod względem pracy właśnie z człowiekiem, ale na zaawansowanym poziomie.” (FGI-A8/U2)

Zebrane dane jakościowe wskazują na potrzebę wprowadzenia jasnych, ale elastycznych zasad rekrutacji. Respondenci zgodnie wskazywali, że minimalnym kryterium powinna być ukończona szkoła wyższa (minimum I stopnia), co jest standardem dla studiów podyplomowych. Jednakże zwracano również uwagę, by w procesie rekrutacyjnym nie premiować wyłącznie osób z wyższym wykształceniem kierunkowym (np. doradztwo zawodowe, zarządzanie), ale brać pod uwagę także doświadczenie praktyczne zdobyte w strukturach PSZ.

Szczególne znaczenie miało dla respondentów kryterium stażu pracy – wielu z nich postulowało, by możliwość udziału w studiach miały zarówno osoby z długoletnim doświadczeniem, jak i nowi pracownicy. Jednocześnie osoby pełniące funkcje kierownicze zwracały uwagę, że rekrutacja powinna uwzględniać potrzeby kadrowe instytucji – np. umożliwiać udział pracownikom, których rozwój przyczyni się do realizacji lokalnych celów strategicznych.

Postulowano również, aby proces rekrutacji miał charakter otwarty, transparentny i niekonkurencyjny – co oznacza, że wszystkie osoby spełniające podstawowe warunki formalne powinny mieć dostęp do kształcenia. Jednocześnie zasugerowano możliwość zastosowania dodatkowego formularza zgłoszeniowego, w którym kandydaci będą mogli przedstawić swoje potrzeby rozwojowe i motywacje. Takie rozwiązanie może również służyć jako narzędzie wstępnej diagnozy oczekiwań uczestników i ułatwić projektowanie ścieżek indywidualnych.

Rekomendowany model rekrutacji zakłada otwartość, równość dostępu i elastyczność – przy zachowaniu niezbędnych wymogów formalnych. Proces ten powinien uwzględniać zarówno poziom wykształcenia, jak i doświadczenie zawodowe oraz potencjał rozwojowy kandydatów. Umożliwi to rekrutację zróżnicowanej, ale spójnej grupy uczestników, odpowiadającej założeniom projektu.

6.8.3 Organizacja zajęć

Organizacja zajęć w ramach studiów podyplomowych stanowi kluczowy element wpływający na dostępność i efektywność procesu kształcenia. W niniejszym podrozdziale przedstawiono rekomendacje dotyczące trybu prowadzenia zajęć, harmonogramu, częstotliwości spotkań oraz form dydaktycznych. Podstawą niniejszych propozycji są wnioski z badań jakościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli różnych grup zawodowych PSZ.



Uczestnicy badania zwracali szczególną uwagę na konieczność dopasowania organizacji studiów do rytmu pracy urzędów, zróżnicowanego obciążenia zadaniowego oraz oczekiwań związanych z łączeniem obowiązków zawodowych i prywatnych. Odpowiednio zaplanowana organizacja zajęć może zatem znacząco wpłynąć na motywację i zaangażowanie uczestników oraz na sukces całego przedsięwzięcia edukacyjnego.

„Nie mam możliwości takiej swobody, żeby przemieszczać się czy to w weekendy, czy popołudniami gdzieś poza domem ze względu na dzieci. W związku z czym... musiałabym mieć możliwość też zabrania ze sobą dzieci... być może są też osoby takie, które miałyby podobną, podobną sytuację, jeśli chodzi o doradców.” (FGI-A1/U4)

„Dla mnie najlepszym rozwiązaniem, jeżeli chodzi o formę prowadzenia studiów, to jest sobota, niedziela. Sobota, w domu zdalnie, wszystkie wykłady, które są w domu, a ćwiczenia w niedzielę... wykłady... mogłyby się odbywać w sobotę w domu w formie zdalnej, a niedziela, jakieś ćwiczenia, zajęcia, jakiś trening, także jakiś na uczelni.” (FGI-A2/U6)

„W momencie, kiedy ja na przykład zapisuję się na studia podyplomowe, no to ja patrzę Wrocław, Opole, Katowice nie dalej, bo to jest daleko, no Kraków, ale to są dalej dwie godziny pociągami, to jest już problematyczne.” (FGI-A15/U3)

„[szkolenia] to są tylko na czacie; można pytania zadawać... czasami też przy swoich miejscach pracy też uczestniczymy ... to już jest trochę bez sensu, bo zazwyczaj jak się ma obsługę klienta, jak osoby non stop przychodzą... a ja odrywam się od oglądania, słuchania.” (FGI-A13/U2)

„Studia powinny mieć formę warsztatową, opartą na analizie przypadków (case studies), symulacjach i ćwiczeniach. Wykłady powinny być dynamiczne, angażujące, a nie 'czytane z kartki'. 'Nie pokaz slajdów, nie definicje... tylko praktyczne zastosowanie'. 'Nie chcemy siedzieć jak uczniowie w ławkach 45 minut i się nie odzywać.'” (FGI_A12/U1)

„czy weekendowo to jest opcja najprostsza chyba do rozwiązania. Osobiście zaraz mnie zastrzelicie, powiem, że wieczorowo ewentualnie może dałoby się zrezygnować, ale preferowany weekend przez wszystkich na pewno. Na pewno preferowany weekend i stacjonarnie na miejscu jakby się dało. [...] preferowałabym Wrocław [...] jeśli inne powiatowe urzędy pracy czy w ogóle służby zatrudnienia by miały uczestniczyć, to komunikacyjnie nikt nie będzie wykluczony i łatwiej po prostu jest dojechać, bo jest lepsze połączenie, są lepsze połączenia, jest lepsza komunikacja. W ogóle Wrocław jest bazą.” (FGI_A14/U1)



„Konieczność udziału w szkoleniach w swoim wolnym czasie; brak dnia wolnego czy urlopu szkoleniowego. Duża liczba zajęć praktycznych; wprowadzenie różnych poziomów zaawansowania w przedmiocie; możliwość wyboru kursów lub treści szkoleniowych.” (FGI_A6/U2)

„Teoria w jakimś tam stopniu, ale też w dużym stopniu, żeby to były warsztaty.” (FGI-A8/U1)

„Warsztaty byłyby w porządku, żeby to przećwiczyć, ale symulacje, jeśli chodzi o na przykład o te otwarcie na ten kontakt telefoniczny, też by było fajną formą.” (FGI-A8/U6)

„Jak najwięcej ćwiczeń... pewne programy powinno się, że tak powiem, przećwiczyć jakieś zadanie, wykonać pewne operacje. Więcej, więcej warsztatów, a w teorii jak najmniej.” (FGI-A8/U4)

„Warsztaty, ale i case study mniej może takiej teorii ogólnej, a więcej przejścia w materiale do takiej strony praktycznej, być może nawet rozwiązywania, opracowywania jakichś tam przepisów prawnych na konkretnym przykładzie, które by nawet usprawniło by przyswajanie wiedzy.” (FGI-A8/U7)

„Niektóre szkolenia face to face... są strasznie nudne... zasypiamy... przydałaby się aktywność, konkursy, ćwiczenia, logowanie się...” (IDI-A1)

„Wolę mieć to w komórce, chociaż lubię też mieć wydrukowane... ale wszystko mam w telefonie... to kwestia ekologii...” (IDI-A1)

Respondenci badania wyraźnie preferowali model organizacji studiów w formule hybrydowej, łączącej zajęcia online z wybranymi sesjami stacjonarnymi. Taki model postrzegany jest jako najbardziej elastyczny, pozwalający na udział w zajęciach niezależnie od miejsca pracy, a jednocześnie dający możliwość bezpośredniego kontaktu z prowadzącymi i innymi uczestnikami. Wskazywano, że spotkania stacjonarne mogą pełnić funkcję integracyjną oraz sprzyjać pracy warsztatowej, zaś zajęcia online – szczególnie wykładowe i seminaryjne – powinny być prowadzone w formie synchronicznej z możliwością interakcji.

Preferowanym rozwiązaniem organizacyjnym był tryb weekendowy (np. co dwa tygodnie w soboty), z zajęciami odbywającymi się w blokach 4–6 godzinnych. Podkreślano konieczność wcześniejszego ogłoszenia harmonogramu w ujęciu semestralnym, co umożliwia uczestnikom lepsze planowanie pracy.

Z punktu widzenia uczestników istotne było także różnicowanie form dydaktycznych. Obok tradycyjnych wykładów i seminariów rekomendowano warsztaty, ćwiczenia praktyczne, superwizje oraz pracę projektową. Szczególne zainteresowanie wzbudziła propozycja tzw. „żywych przypadków” – analiz rzeczywistych sytuacji problemowych zaczerpniętych z praktyki PSZ.



Niektórzy rozmówcy postulowali również możliwość nagrywania zajęć lub udostępniania materiałów dydaktycznych w formie cyfrowej – jako rozwiązanie wspierające osoby mające trudności z regularnym uczestnictwem. Wskazywano również na znaczenie obecności mentora akademickiego lub opiekuna ścieżki kształcenia, który mógłby wspierać uczestników w trakcie trwania studiów.

6.8.4 Kadra dydaktyczna

Dobór kadry dydaktycznej odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu jakości studiów podyplomowych, zwłaszcza w programach realizowanych dla wyspecjalizowanych grup zawodowych, takich jak pracownicy Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). W niniejszym podrozdziale przedstawiono rekomendacje dotyczące profilu kompetencyjnego kadry prowadzącej zajęcia, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb formułowanych przez uczestników badań jakościowych.

Respondenci wielokrotnie podkreślali znaczenie nie tylko merytorycznego przygotowania wykładowców, ale również ich znajomości realiów funkcjonowania PSZ oraz umiejętności dydaktycznych. Zgłaszano potrzebę angażowania osób, które potrafią łączyć wiedzę teoretyczną z doświadczeniem praktycznym, a jednocześnie prezentują otwartość na dialog, partnerskie podejście i gotowość do dostosowania treści do aktualnych wyzwań zawodowych uczestników.

„... najbardziej brakuje tej praktyki, żeby też w studia byli włączeni właśnie praktycy, niekoniecznie właśnie jacyś doktorzy uniwersyteccy, którzy przedstawiają często piękne teorie, że nic nie działa.” (FGI-A10/U1)

„W naszym przypadku u nas w Lubinie jest pilnowane to, żebyśmy byli wysyłani na różne szkolenia z zakresu naszych obowiązków... najwięcej wiadomości otrzymuje od pracowników merytorycznych, którzy się zajmują po prostu tą działką... zawsze można liczyć na to, że jak się zadzwoni do takiego urzędu, to każda się podzieli swoim doświadczeniem.” (FGI-A9/U2)

„Nie wyobrażam sobie podyplomowych i jednych skierowanych do nas wszystkich, dlatego, i też poziom. [...] Ja się skupię na tym, co by mnie interesowało, mnie interesowałyby typowe studia pod względem pracy właśnie z człowiekiem, ale na zaawansowanym poziomie.” (FGI-A8/U2)

„wolę, gdy ktoś mówi z życia, z praktyki... różnica między nauczycielem a doradcą... nauczyciel idzie schematem, ja nie.” (IDI-A1)

Analiza wypowiedzi uczestników badania ujawniła jednoznaczne oczekiwanie wobec kadry dydaktycznej: powinna ona łączyć kompetencje



akademickie z doświadczeniem praktycznym, najlepiej zdobytym w obszarze rynku pracy, administracji publicznej lub organizacji pozarządowych współpracujących z PSZ. Szczególne znaczenie przypisywano wykładowcom, którzy nie tylko przekazują wiedzę, ale są także refleksyjnymi praktykami – potrafiącymi odnieść teorie do konkretnych przypadków, narzędzi i procedur stosowanych w instytucjach zatrudnienia.

Respondenci wskazywali również na potrzebę dywersyfikacji kadry: obok przedstawicieli świata nauki, postulowano zaproszenie ekspertów branżowych, konsultantów, doświadczonych urzędników, a także reprezentantów instytucji centralnych (np. MRPiPS, WUP) i partnerów społecznych. Takie podejście zwiększa autentyczność przekazywanych treści i umożliwia wgląd w zmieniające się ramy prawne i strategiczne polityki zatrudnienia.

Ważnym elementem oczekiwań było również podejście dydaktyczne kadry. Uczestnicy szczególnie doceniali prowadzących, którzy stosują aktywne metody nauczania – warsztaty, studia przypadków, prace projektowe – oraz umożliwiają wymianę doświadczeń między uczestnikami. Zwracano uwagę, że wykładowcy powinni być przygotowani do pracy z grupami o zróżnicowanym poziomie doświadczenia, a także otwarci na bieżące potrzeby słuchaczy – np. poprzez modyfikację treści lub organizowanie konsultacji.

Niektórzy rozmówcy sugerowali również powołanie tzw. opiekunów merytorycznych lub tutorów ścieżek rozwojowych – osób odpowiedzialnych za wspieranie uczestników w planowaniu i refleksji nad przebiegiem kształcenia. Propozycja ta wpisuje się w szersze podejście do studiów jako procesu towarzyszenia profesjonalnemu rozwojowi, a nie tylko przekazywania wiedzy.

Rekomendowana kadra dydaktyczna powinna łączyć wiedzę ekspercką, praktykę zawodową oraz kompetencje dydaktyczne umożliwiające elastyczną i angażującą pracę z dorosłymi uczestnikami studiów. Kluczowe jest budowanie zespołu prowadzących o zróżnicowanych doświadczeniach i wysokiej kulturze komunikacyjnej, co umożliwi tworzenie środowiska sprzyjającego profesjonalnemu uczeniu się oraz wymianie doświadczeń wewnątrz grupy.

6.8.5 Współpraca pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia i dobre praktyki

Współpraca między pracownikami Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na efektywność realizacji usług rynku pracy. W dynamicznym i złożonym środowisku instytucji zatrudnienia, budowanie kultury współpracy, wymiany wiedzy oraz wzajemnego wspierania się nabiera szczególnego znaczenia.

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wnioski płynące z badań jakościowych dotyczące praktyk współdziałania wewnątrz PSZ, a także identyfikację



przykładów dobrych praktyk, które mogą stanowić inspirację dla przyszłych uczestników studiów podyplomowych. Celem tej części raportu jest wskazanie, jak studia mogą wzmacniać kompetencje współpracy oraz przyczyniać się do rozwoju środowiska pracy opartego na dialogu, zaufaniu i innowacyjności.

„...konto na Facebooku i pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy... wymieniamy się różnymi też takimi doświadczeniami, trudnymi przypadkami jesteście informowani na bieżąco... to też jest dosyć takie fajne narzędzie, które jest pod ręką od razu... różne przypadki [...] fajne, takie narzędzie pod ręką.” (FGI-A9/U2)

„Przechodzimy trochę w model agencyjny... my nie rozliczamy ludzi z bezrobocia, to jest ich wolny wybór... będziemy musieli liczyć na to, że ludzie będą chcieli do nas przychodzić z ich woli.” (FGI-A10/U2)

„Zajęcia powinni prowadzić praktycy, zwłaszcza eksperci. Metody kształcenia powinny być dostosowane do potrzeb dorosłych ludzi.” (FGI_A6/U1)

„Ważne jest, żeby byli praktycy, nie teoretycy, bo teorii to my możemy sobie poczytać.” (FGI_A14/U2)

„Nie wykładowcy, którzy ostatni raz mieli kontakt z praktyką 30 lat temu.” (FGI_A12/U2)

„Możliwość uzyskania pojedynczych certyfikatów z konkretnych przedmiotów.” (FGI_A6/U3)

„Równolegle ze studiami podstawowymi mogłyby się Państwo pomyśleć o przygotowaniu serii szkoleń na określone szkolenia, z mikrocertifikatami.” (FGI_A6/U6)

„Wyjazdy studyjne, poznawanie innych rozwiązań, udział w tych wszystkich partnerstwach...” (IDI-A4)

Respondenci badania zwracali uwagę na rosnącą złożoność wyzwań zawodowych, które wymagają nie tylko indywidualnej wiedzy i doświadczenia, ale przede wszystkim zdolności do efektywnej współpracy w zespole oraz między komórkami organizacyjnymi. Doradcy zawodowi podkreślali znaczenie sprawnej komunikacji z działami rejestracji, aktywizacji oraz kadrą zarządzającą. Z kolei osoby pełniące funkcje kierownicze wskazywały na potrzebę promowania modelu współpracy opartego na wspólnym planowaniu działań, dzieleniu się informacją oraz zaangażowaniu w podejmowanie decyzji.

W badaniach wyraźnie wybrzmiało również zapotrzebowanie na strukturalne rozwiązania wspierające współpracę – takie jak zespoły zadaniowe, fora wymiany dobrych praktyk czy cykliczne spotkania międzywydziałowe. W niektórych jednostkach już funkcjonują mechanizmy wzmacniające integrację zespołów, np. wspólne szkolenia, wewnętrzne systemy mentoringowe, czy działania integracyjne.



Praktyki te zostały wskazane jako godne upowszechnienia i adaptacji w innych jednostkach.

Respondenci podkreślali, że studia podyplomowe powinny tworzyć przestrzeń do poznawania się i współpracy uczestników z różnych instytucji PSZ. Interdyscyplinarne grupy studenckie mogą stać się platformą nie tylko do zdobywania wiedzy, ale także do budowania relacji zawodowych i rozwijania wspólnego języka działania. Wskazano również, że elementem programu powinny być moduły poświęcone komunikacji wewnętrznej, zarządzaniu konfliktem i współpracy zespołowej – zarówno w kontekście horyzontalnym (między pracownikami różnych działów), jak i wertykalnym (między pracownikami a kadrą kierowniczą).

Współpraca w ramach PSZ to obszar wymagający stałego rozwoju i wsparcia instytucjonalnego. Program studiów powinien uwzględniać zarówno komponenty wzmacniające kompetencje społeczne, jak i prezentację dobrych praktyk możliwych do zaadaptowania w różnych kontekstach lokalnych. Tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i budowania relacji zawodowych może istotnie przyczynić się do podnoszenia jakości usług rynku pracy.

Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwala na sformułowanie szeregu wniosków dotyczących rzeczywistych potrzeb rozwojowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) oraz instytucji współpracujących. Respondenci wyraźnie artykułowali potrzebę zmiany dominujących dotąd form doskonalenia zawodowego. Dotychczasowe doświadczenia z kształceniem były często oceniane jako mało użyteczne, zbyt ogólne, zdominowane przez jednostronny przekaz wiedzy teoretycznej, oderwanej od codziennych wyzwań zawodowych. Wskazywano na brak możliwości pracy na konkretnych przypadkach, wymiany doświadczeń, a także zbyt słabą obecność praktyków prowadzących zajęcia. Zamiast tego, postulowano większą elastyczność form kształcenia, umożliwiającą dostosowanie treści i trybu nauki do roli zawodowej, stopnia zaawansowania, a także specyfiki regionu.

W sposób szczególny podkreślano znaczenie kompetencji miękkich. Rosnąca złożoność sytuacji klientów PSZ – zwłaszcza tych znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy – wymaga od pracowników nie tylko wiedzy formalnej, ale też rozwiniętych umiejętności interpersonalnych: aktywnego słuchania, komunikacji, rozumienia potrzeb, prowadzenia rozmów wspierających, reagowania na sytuacje kryzysowe czy budowania relacji opartych na zaufaniu. Te kompetencje są coraz częściej uznawane za fundament skutecznego działania PSZ, zwłaszcza w kontekście indywidualizacji wsparcia.

Istotne pozostają również kompetencje twarde: znajomość aktualnych przepisów prawa, orientacja w ofercie instytucjonalnej, posługiwanie się narzędziami cyfrowymi, umiejętność analizy danych oraz interpretowania informacji o lokalnym rynku pracy. Szczególnie kadra zarządzająca zgłaszała potrzebę wsparcia w zakresie nowoczesnego przywództwa, zarządzania zespołem oraz instytucją



funkcjonującą
w dynamicznym, niekiedy kryzysowym kontekście społeczno-gospodarczym.

Zgromadzone dane potwierdzają zasadność przyjętego w projekcie założenia – stworzenia nowoczesnego, modularnego i elastycznego programu studiów podyplomowych, odpowiadającego na realne potrzeby 2100 pracowników PSZ i instytucji współpracujących. Celem projektu jest nie tylko przekazanie nowej wiedzy, ale przede wszystkim profesjonalizacja wsparcia udzielanego osobom pozostającym poza rynkiem pracy – zwłaszcza tym, które wymagają zindywidualizowanego, pogłębionego i skutecznego działania. Projekt obejmuje trzy edycje studiów, realizowane do końca października 2027 roku, w czterech subregionach kraju (centralnym, południowym, północno-zachodnim i wschodnim), co dodatkowo wzmacnia jego dopasowanie do uwarunkowań regionalnych.

Założenia projektowe – obejmujące diagnozę potrzeb, etapowe wdrażanie programu i ewaluację jego skuteczności – są spójne z wynikami badań. Zgłoszone postulaty środowiska PSZ, dotyczące nauki poprzez doświadczenie, wymiany wiedzy w środowisku zawodowym oraz rozwoju umiejętności relacyjnych, znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w strukturze projektowanego programu. Tym samym projekt nie tylko trafnie odpowiada na zdiagnozowane wyzwania, ale także stwarza szansę na rzeczywiste podniesienie jakości świadczonych usług publicznych i wzmocnienie profesjonalnej roli PSZ w systemie wsparcia rynku pracy.



7. Spis tabel

Tabela 1. Charakterystyka wieku i stażu pracy badanych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia.....	20
Tabela 2. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie komunikacji interpersonalnej (z klientem, w zespole, z pracodawcą) w kontekście zawodowym.	29
Tabela 3. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie radzenia sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.....	30
Tabela 4. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie asertywności i stawianie granic.....	31
Tabela 5. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie pracy z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje.....	32
Tabela 6. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie współpracy w zespole i budowanie relacji.....	33
Tabela 7. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą.....	34
Tabela 8. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców.....	35
Tabela 9. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie znajomości aktualnych przepisów	37
Tabela 10. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych (np. Syriusz, Centralna Baza Ofert Pracy)	38
Tabela 11. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy (pośrednictwo, poradnictwo, IPD)	39
Tabela 12. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie analizy danych rynkowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych.....	40
Tabela 13. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy.....	41
Tabela 14. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi (np. osoby długotrwale bezrobotne, NEET, 50+)	42
Tabela 15. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej.....	43
Tabela 16. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie realizacji i zarządzania programami i projektami (w tym EFS, KFS).....	44
Tabela 17. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie kompetencji cyfrowych (zaawansowana obsługa narzędzi, e-usługi, bezpieczeństwo cyfrowe)	45
Tabela 18. Ocena przydatności szkoleń w zakresie tematów rekomendowanych do programu studiów podyplomowych	48
Tabela 19. Charakterystyka wieku badanych klientów Publicznych Służb Zatrudnienia	51
Tabela 20. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie komunikacji interpersonalnej (z klientem, w zespole, z pracodawcą) z perspektywy klienta	55



Tabela 21. Ocena stopnia przydatności szkoleń w zakresie dla pracownika PSZ radzenia sobie ze stresem, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu z perspektywy klienta	56
Tabela 22. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie asertywności i umiejętności stawiania granic z perspektywy klienta.....	57
Tabela 23. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie pracy z trudnym klientem, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje z perspektywy klienta	58
Tabela 24. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie zarządzania czasem i organizacji pracy własnej z perspektywy klienta	59
Tabela 25. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie współpracy w zespole i budowania relacji z perspektywy klienta	60
Tabela 26. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie adaptacyjności, elastyczności i zarządzania zmianą z perspektywy klienta	61
Tabela 27. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie znajomości aktualnych przepisów prawa z perspektywy klienta	62
Tabela 28. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie obsługi specjalistycznych systemów informatycznych i baz danych z perspektywy klienta	63
Tabela 29. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie metodyki i standardów świadczenia usług rynku pracy z perspektywy klienta.....	64
Tabela 30. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie realizacji i zarządzania programami i projektami z perspektywy klienta	65
Tabela 31. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie analizy danych rynkowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych z perspektywy klienta	66
Tabela 32. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie kompetencji cyfrowych z perspektywy klienta.....	67
Tabela 33. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie wiedzy o zielonej transformacji i zielonych miejscach pracy z perspektywy klienta ..	68
Tabela 34. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie wiedzy kompetencji międzykulturowych i obsługi cudzoziemców z perspektywy klienta	69
Tabela 35. Ocena stopnia przydatności szkoleń dla pracownika PSZ w zakresie specjalistycznych metod pracy z grupami defaworyzowanymi z perspektywy klienta	70
Tabela 36. Porównanie ocen priorytetów szkoleniowych	93
Tabela 37. Treści z przypisaniem do grup i typów badań	180



8. Spis wykresów

Wykres 1. Liczba badanych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w podziale według płci	21
Wykres 2. Liczba osób badanych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w podziale według zajmowanego stanowiska	23
Wykres 3. Zbiorcze wyniki samooceny kompetencji zawodowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia.....	24
Wykres 4. Samoocena kompetencji zawodowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zależności od zajmowanego stanowiska.....	25
Wykres 5. Ocena potrzeby szkoleń według tematów potencjalnych treści (% wskazań)	46
Wykres 6. Wyodrębnione najczęściej wskazywane rekomendacje tematów do programu studiów podyplomowych	48
Wykres 7. Liczba badanych klientów indywidualnych i instytucjonalnych Publicznych Służb Zatrudnienia według płci	52
Wykres 8. Liczba badanych klientów instytucjonalnych Publicznych Służb Zatrudnienia według kategorii zawodowej	53
Wykres 9. Liczba badanych klientów indywidualnych Publicznych Służb Zatrudnienia w podziale na status zawodowy	54
Wykres 10. Porównanie ocen priorytetów szkoleniowych.....	95



9. Spis załączników

Załącznik 1. Instrukcja dla badaczy IDI i FGI	199
Załącznik 2. Scenariusz FGI–A1	220
Załącznik 3. Scenariusz FGI–A2	223
Załącznik 4. Scenariusz FGI–A3	226
Załącznik 5. Scenariusz FGI–A4	229
Załącznik 6. Scenariusz FGI–B1	232
Załącznik 7. Scenariusz FGI–B2	235
Załącznik 8. Scenariusz IDI–A.....	238
Załącznik 9. Scenariusz IDI–B.....	242



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



10. Załączniki do raportu



Załącznik 1. Instrukcja dla badaczy IDI i FGI

Instrukcja dla badaczy IDI i FGI

- projekt tworzenia oferty studiów podyplomowych dla pracowników PSZ

Opis projektu – cel, odbiorcy i znaczenie badań

Naczelnym celem projektu jest opracowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ), które powinny jak najlepiej dostosowywać ofertę kształcenia do rzeczywistych potrzeb szkoleniowych tej grupy zawodowej, tak aby podnieść ich kwalifikacje i kompetencje. Uczestnikami studiów w przyszłości będzie ok. 2100 pracowników PSZ z różnych instytucji (m.in. urzędów pracy różnego szczebla). Dzięki udziałowi w projekcie zdobędą oni nowe umiejętności potrzebne do skutecznego wspierania osób bezrobotnych, zwłaszcza znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy. Projekt realizowany jest w ramach ogólnopolskiej inicjatywy modernizacji służb zatrudnienia, współfinansowanej ze środków unijnych.

Dlaczego prowadzimy badania?

Aby program studiów był trafny i praktyczny, musi opierać się na rzetelnej wiedzy o potrzebach i doświadczeniach pracowników PSZ oraz ich klientów (osób korzystających z usług urzędów pracy). Badanie składa się z komponentów jakościowego i ilościowego.

Badania jakościowe to przede wszystkim indywidualne wywiady pogłębione (IDI) i zogniskowane wywiady grupowe (FGI), które pozwolą zebrać bezpośrednie opinie, sugestie i oczekiwania obu tych grup. Zrozumienie perspektywy pracowników PSZ pomoże ustalić, jakie kompetencje pracownicy PSZ chcą rozwijać i z jakimi wyzwaniem zawodowym się mierzą. Z kolei poznanie opinii klientów urzędów pracy (np. osób bezrobotnych) wskaże, w jakich obszarach obsługi i wsparcia widzą oni przestrzeń do poprawy – co przekłada się na potrzeby szkoleniowe pracowników. Wyniki tych badań posłużą do zaprojektowania programu studiów podyplomowych jak najlepiej dopasowanego do realiów pracy PSZ i oczekiwań zarówno samych pracowników, jak i odbiorców ich usług.

W skrócie: projekt ma pomóc unowocześnić i sprofesjonalizować PSZ, a wywiady IDI i FGI są kluczowe, by zgromadzić wiedzę, na podstawie której powstanie nowy program kształcenia.

Rola badacza i znaczenie wywiadów IDI/FGI w projekcie

Rola badacza terenowego (moderatora wywiadów) jest **niezwykle ważna**. Jest łącznikiem między uczestnikami badań a zespołem projektowym tworzącym program studiów. Od jakości przeprowadzonych wywiadów zależy wiarygodność i użyteczność zebranych danych. Oznacza to dbałość o komfort rozmówców, zadawanie trafnych pytań i rzetelne udokumentowanie wypowiedzi.



Wywiady IDI (indywidualne pogłębione)

Celem IDI jest uzyskanie szczegółowych, osobistych opinii i doświadczeń pojedynczych osób. W projekcie będą to:

- pracownicy PSZ – pojedynczo, w indywidualnych rozmowach, będą mogli swobodnie opowiedzieć o swoich potrzebach szkoleniowych, dotychczasowych doświadczeniach z doksztalaniem, trudnościach w pracy oraz pomysłach na usprawnienie swojej pracy poprzez nowe kompetencje. Indywidualna formuła sprzyja szczerości – rozmówca może otwarcie mówić o np. brakach w wiedzy czy trudnościach, bez obawy oceny ze strony kolegów.
- klienci urzędów pracy – czyli osoby bezrobotne lub poszukujące pracy, które korzystały z usług PSZ. Poprzez IDI z klientami należy zgłębić ich osobiste doświadczenia we współpracy z urzędem pracy: co im pomogło, co nie zadziałało, czego oczekiwali od pracowników urzędu. Ta perspektywa pozwoli zidentyfikować obszary, w których pracownicy mogliby lepiej odpowiadać na potrzeby klientów (np. lepsza komunikacja, wiedza o lokalnym rynku, empatia itp.).

IDI umożliwiają dotarcie do głębszych wątków, historii i przykładów z życia wziętych. Każda taka rozmowa to okazja, by dowiedzieć się „dlaczego” – dlaczego dany pracownik uważa konkretną umiejętność za ważną, dlaczego klient czuł się niezrozumiany itp. Te szczegóły pomogą nadać kształt programowi studiów, by odpowiadał na rzeczywiste problemy i potrzeby.

Wywiady FGI (grupowe)

Celem FGI jest z kolei uzyskanie szerokiego spojrzenia i wymiany opinii w grupie osób. W projekcie planowane jest:

- FGI z pracownikami PSZ – każda sesja gromadzi kilka osób (6–8) z danej grupy zawodowej lub regionu. W dyskusji grupowej uczestnicy mogą nawzajem się inspirować: jedna osoba wspomni o potrzebie szkolenia z obsługi nowych narzędzi cyfrowych, co przypomni innym o ich doświadczeniach z tym obszarem. Grupa pozwala wychwycić wspólne potrzeby (to, co wiele osób sygnalizuje) oraz różnice (np. młodszy pracownicy mogą mieć inne oczekiwania szkoleniowe niż starsi). Rolą FGI jest też wypracowanie pewnego konsensusu lub listy priorytetów – dyskutując, uczestnicy mogą wspólnie ocenić, które kompetencje są absolutnie kluczowe, a które mniej istotne. Dla badacza ważne jest, by umożliwić wszystkim zabranie głosu i obserwować dynamikę: co budzi największe emocje, gdzie pojawia się zgoda, a gdzie rozbieżność. Kategorie pracowników PSZ to: kierownicy, pośrednicy pracy, pośrednicy pracy realizujący zadania EURES, doradcy zawodowi, specjaliści do spraw rozwoju zawodowego, specjaliści do spraw programów, specjaliści do spraw rejestracji, specjaliści do spraw ewidencji i świadczeń, specjaliści do spraw analiz rynku pracy, specjaliści do spraw



- aktywizacji, referencji ds. rejestracji, ewidencji i świadczeń, analiz rynku pracy, zajmujący się obsługą procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców
- FGI z klientami urzędów pracy – grupowe wywiady z osobami bezrobotnymi/poszukującymi pracy pozwolą zrozumieć ogólne wrażenia i potrzeby klientów względem usług PSZ. W grupie łatwiej uczestnikom doprecyzować swoje oczekiwania: np. jedna osoba powie, że brakuje indywidualnego podejścia, inna doda przykład, kiedy czuła się „przedmiotowo” potraktowana, inna pochwali pomoc doradcy. Wspólnie mogą dojść do tego, jakich zmian czy umiejętności u pracowników oczekują (np. lepsze umiejętności komunikacyjne, większa wiedza o ofertach pracy w regionie, zrozumienie specyfiki różnych grup klientów). Te informacje posłużą do ukierunkowania tematyki studiów podyplomowych tak, aby absolwenci – pracownicy PSZ – lepiej spełniali oczekiwania swoich podopiecznych. Klienci indywidualni to np.: trwale bezrobotni, osoby pasywne lub zdemotywowane, osoby zmotywowane do podjęcia pracy, kobiety powracające na rynek pracy, seniorzy (osoby 50+), młodzież / NEET, osoby z niepełnosprawnościami, osoby z potencjałem do samozatrudnienia, opiekunowie rodinni / osoby z ograniczoną mobilnością. Klienci instytucjonalni to np.: pracodawcy (m.in.: poszukujący pracowników, w tym do zawodów deficytowych; zainteresowani współpracą przy organizacji szkoleń, staży, prac interwencyjnych, wymagający wsparcia w dostosowywaniu stanowisk pracy dla OzN), organizacje pozarządowe (NGO), podmioty ekonomii społecznej (np. spółdzielnie socjalne, które zatrudniają osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem), instytucje szkoleniowe i edukacyjne (np. realizujące szkolenia finansowane ze środków PSZ, współpracujące przy podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji klientów indywidualnych), samorządy i inne instytucje publiczne (współpracujące w ramach lokalnych polityk rynku pracy, tworzące lokalne strategie integracji społeczno-zawodowej).

Podsumowując: IDI dają wgląd w indywidualne doświadczenia i potrzeby, a FGI – w grupowe trendy i wspólne perspektywy. Oba typy wywiadów są komplementarne i razem dostarczają pełniejszego obrazu. Zadaniem badacza jest zebranie rzetelnych danych w obu formatach, przy poszanowaniu komfortu i anonimowości uczestników, oraz przekazanie tych danych w uporządkowanej formie zespołowi centralnemu. Dzięki temu kolejne etapy projektu (analiza i tworzenie programu studiów) będą oparte na faktach, a nie przypuszczeniach.

Procedura realizacji wywiadów – krok po kroku

W tej części znajdują się praktyczne wskazówki, jak zorganizować i przeprowadzić wywiady IDI i FGI – od rekrutacji uczestników, poprzez przygotowanie i prowadzenie rozmów, aż po zabezpieczenie danych, transkrypcję i kodowanie wyników. Prosimy o stosowanie się do poniższych wytycznych, aby zapewnić jednolity standard realizacji badań przez wszystkich badaczy terenowych.



Rekrutacja uczestników

Dobór i zaproszenie odpowiednich osób do udziału w badaniu to pierwszy krok.

W projekcie musimy zrekrutować dwie grupy uczestników:

- **pracownicy PSZ** – osoby zatrudnione w publicznych służbach zatrudnienia (np. pracownicy powiatowych urzędów pracy, wojewódzkich urzędów pracy, Centrum Informacyjno-Konsultacyjnego, itp.). Chcemy objąć badaniem różnych pracowników: doradców zawodowych, pośredników pracy, specjalistów ds. projektów, kadrę kierowniczą szczebla, a nawet osoby z ministerialnych instytucji związanych z rynkiem pracy. Dzięki temu poznamy szerokie spektrum potrzeb szkoleniowych. Do IDI wybierzemy 5 osób (każda z innej perspektywy, np. jeden doradca klienta, jeden pośrednik, jeden kierownik działu itp.) – każda będzie indywidualnie przepytwana. Do FGI z pracownikami zapraszamy większą liczbę – planujemy 16 grup fokusowych w skali projektu, czyli Ty prawdopodobnie zorganizujesz kilka sesji (dokładna liczba wg harmonogramu w osobnym dokumencie). Każda grupa powinna liczyć około 6–8 uczestników. Staraj się, aby w jednej dyskusji brali udział pracownicy o zbliżonym kontekście (np. grupa doradców z kilku pobliskich urzędów pracy; osobno grupa np. kierowników lub specjalistów od programów aktywizacyjnych). To ułatwi rozmowę, bo uczestnicy będą mieli wspólne doświadczenia, a jednocześnie pozwoli uniknąć sytuacji, gdzie jedna osoba (np. przełożony) krępuje wypowiedzi innych.
- **klienci urzędów pracy** – osoby korzystające z usług PSZ (bezrobotni, poszukujący pracy, być może pracodawcy korzystający ze wsparcia urzędów pracy). Do IDI zaprosimy 5 takich osób (indywidualne wywiady z wybranymi klientami, np. ktoś długotrwale bezrobotny, młoda osoba po studiach szukająca pracy, osoba która przeszła szkolenie z urzędu, ktoś kto zmienił pracę z pomocą urzędu, pracodawca współpracujący z urzędem, przedstawiciel firmy szkoleniowej, itp. – tak by każda historia była trochę inna). Do FGI potrzebujemy również 16 grup klientów (w całym projekcie) po 6–8 osób w grupie. Dobrze, by w jednej grupie znaleźli się uczestnicy o w miarę podobnej sytuacji życiowej, bo to ułatwi dyskusję. Przykładowo można zorganizować osobno grupę młodych bezrobotnych (np. do 30 r.ż.), grupę osób 50+, grupę mieszkańców wsi/małych miasteczek, grupę osób długotrwale bezrobotnych itd. – w zależności od dostępności uczestników. Taki podział nie jest sztywny, ale warto zadbać, by w obrębie jednej dyskusji uczestnicy mieli pewne wspólne punkty odniesienia, wtedy chętniej się wypowiadają.

Jak rekrutować? Otrzymasz od zespołu koordynacyjnego wsparcie przy rekrutacji – np. listy kontaktów do urzędów pracy, oficjalne pismo zapowiadające badanie, które możesz przedstawić, lub sugestie, gdzie szukać uczestników. Ogólne wskazówki:

- **pracownicy PSZ:** Najlepszą drogą jest kontakt poprzez ich jednostki organizacyjne. Skontaktuj się z kierownictwem lokalnych urzędów pracy (dyrektorami lub kierownikami działów) z prośbą o wskazanie pracowników, którzy mogliby wziąć udział. Wyjaśnij krótko cel projektu



i badania, podkreśl anonimowość wypowiedzi oraz korzyści – „Wasz udział pomoże stworzyć program szkolenia dopasowany do Waszych potrzeb”. Możesz wykorzystać oficjalną informację od Ministerstwa lub projektu, żeby uwiarygodnić cel (zespół koordynacyjny dostarczy pismo przewodnie). Poproś, aby w miarę możliwości delegowali pracowników

o różnym stażu i pełniących różne role, nie tylko „najlepszych” czy najbardziej wygadanych – zależy nam na autentycznych opiniach, także krytycznych.

Rekrutując do FGI, postaraj się zebrać grupę osób z kilku różnych urzędów (jeśli to regionalne spotkanie) lub z jednego większego urzędu, ale z różnych działów.

Do IDI dobierz osoby, które mają ciekawą perspektywę (np. wyjątkowo duże doświadczenie albo świeżo zatrudnione, albo są znane z innowacyjnego podejścia) – takie, od których możemy wiele się dowiedzieć.

- Klienci PSZ: Tu wyzwaniem jest dotarcie do tych osób. Możesz nawiązać współpracę z doradcami klienta w urzędach – poprosić, by zasugerowali swoim podopiecznym udział w badaniu. Często urzędy pracy prowadzą kluby pracy, szkolenia lub spotkania – to dobra okazja, by poinformować o badaniu. Można rozwiesić ogłoszenie w urzędzie pracy lub lokalnym centrum aktywizacji, jeśli to możliwe, albo poprosić pośredników o telefoniczne zaproszenie wybranych osób. Podkreśl, że chcemy ulepszyć działanie urzędów pracy i opinia klientów jest dla nas bardzo cenna. Zapewnij, że udział jest dobrowolny i anonimowy, a rozmowy posłużą tylko polepszeniu usług. W przypadku IDI z klientami, zaproponuj dogodną formę – jeśli osoba nie chce lub nie może przyjść osobiście, rozważ wywiad telefoniczny lub online (choć preferujemy bezpośredni kontakt, by rozmowa była swobodniejsza).
- ustalanie terminu i miejsca: Dopasuj termin wywiadu do możliwości uczestników. FGI najlepiej organizować w neutralnym, wygodnym miejscu. Może to być sala udostępniona przez urząd pracy (np. sala konferencyjna po godzinach obsługi klientów) lub inne miejsce zapewniające prywatność i spokój (np. sala w domu kultury, bibliotece). Upewnij się, że miejsce jest ciche (do nagrania) i wszyscy uczestnicy łatwo tam dotrą. Dla IDI – uzgodnij z rozmówcą, czy woli spotkanie w urzędzie, w kawiarni, czy np. w formie wideorozmowy. Miejsce powinno sprzyjać swobodnej rozmowie (np. w urzędzie zapewnić osobny pokój, by osoba mogła mówić szczerze; w kawiarni wybierz ustronny stół).
- informowanie i przypominanie: Gdy uczestnik zgodzi się wziąć udział, potwierdź mu szczegóły: datę, godzinę, adres, przewidywany czas trwania (podaj orientacyjnie: ok. 1–1,5 godziny dla FGI, 45–60 minut dla IDI). Wyślij SMS lub zadzwoń z przypomnieniem dzień przed spotkaniem, żeby zminimalizować ryzyko, że ktoś zapomni lub zrezygnuje. W przypadku FGI, zrekrutuj nieco więcej osób niż docelowa wielkość grupy (np. zaprosz 8–9 osób, licząc, że ostatecznie pojawi się 6–7) – no-shows są częste.
- zgody i anonimowość: Już na etapie zaproszenia wspomnij, że będzie prośba o zgodę na udział i nagrywanie rozmowy. Wyjaśnij, że wypowiedzi będą poufne – raport nie będzie wymieniał nazwisk, a opinie zostaną przedstawione zbiorczo. Jeśli ktoś pyta, kto finansuje czy zleca badanie, poinformuj o organizatorze



(Ministerstwo/uczelnia realizująca projekt) – pełna przejrzystość buduje zaufanie uczestników.

- elastyczność: Bądź przygotowany, że rekrutacja klientów może być trudniejsza niż pracowników (klienci mogą być mniej zmotywowani, trudniej osiągalni). Jeśli masz mało chętnych na FGI klientów, rozważ różne kanały: ogłoszenie na lokalnej grupie facebookowej, współpraca z lokalnym OPS (ośrodkiem pomocy społecznej) czy PFRON, które też mają kontakt z bezrobotnymi. Z kolei przy pracownikach pamiętaj o zgodzie przełożonych – czasem warto, by zaproszenie przyszło „z góry” w ich strukturze. W razie problemów z rekrutacją, zgłoś się do zespołu centralnego – w miarę możliwości pomożemy rozwiązać trudności.

Przygotowanie do wywiadu

Dobre przygotowanie to podstawa udanego wywiadu. Zanim spotkasz się z uczestnikami, zadbaj o następujące kwestie:

- zapoznaj się z narzędziami badawczymi: dokładnie przeczytaj scenariusz wywiadu odpowiedni dla danej grupy (mamy różne scenariusze dla pracowników i dla klientów, osobno do IDI i FGI – omówienie narzędzi w dalszej części instrukcji). Upewnij się, że rozumiesz każde pytanie i jego cel. Przemyśl możliwe pytania dodatkowe – np. jeśli uczestnik odpowie bardzo ogólnie, jak go zachęcić do rozwinięcia myśli. Możesz robić sobie małe notatki lub zaznaczenia na wydruku scenariusza, żeby pamiętać o ważnych wątkach.
- przygotuj sprzęt do nagrywania: Absolutnie kluczowe jest nagranie wywiadu w dobrej jakości, by potem móc go transkrybować. Przygotuj dwa niezawodne urządzenia do nagrywania dźwięku (np. dyktafon i telefon jako zapas, albo dwa telefony). Sprawdź wcześniej, czy urządzenia są naładowane, czy mają wystarczającą pamięć i czy nagrywają wyraźnie. Ustaw w telefonie tryb samolotowy lub „nie przeszkadzać” podczas nagrania, by nie przerwał go żaden telefon czy powiadomienie. Przetestuj nagrywanie kilka godzin przed wywiadem – np. nagraj własny głos i odtwórz, by upewnić się co do jakości.
- materiały dla uczestników: Przygotuj formularze zgody do podpisania przez uczestników (otrzymałeś wzór od zespołu centralnego). Każdy uczestnik (zarówno IDI, jak i FGI) powinien podpisać zgodę na udział w badaniu i nagrywanie oraz potwierdzenie, że rozumie cel badania i sposób wykorzystania danych. Wydrukuj tyle kopii, ile potrzeba (dla FGI – po jednej dla uczestnika, plus jedną dla Ciebie, jeśli trzeba). Po podpisaniu, jeden egzemplarz zostaw uczestnikowi – na wypadek, gdyby później miał pytania o dane kontaktowe projektu itp. Zapewnij też długopisy, aby każdy mógł złożyć podpis. Alternatywnie: zgoda na udział w badaniu powinna zostać zarejestrowana na początku nagrania zawierającego wywiad.
- miejsce i logistyka: Zweryfikuj rezerwację miejsca spotkania. Przyjdź na miejsce wcześniej (min. 20-30 min przed), by przygotować pomieszczenie. Ustaw krzesła w dogodny sposób – dla FGI najlepiej w krąg lub wokół stołu, tak by



wszyscy się widzieli; dla IDI zadaj o komfortowe ustawienie (np. dwa fotele naprzeciw siebie przy stoliku). Sprawdź warunki: czy nie ma uciążliwych hałasów z zewnątrz, czy klimatyzacja nie szumi za głośno, czy drzwi można zamknąć, by nikt nie przeszkadzał. Rozłóż na stole notes i dyktafon, upewnij się, że każdy ma miejsce na odłożenie rzeczy osobistych.

- plan wywiadu: Jeszcze raz przeanalizuj plan czasowy wywiadu. Przewidujemy, że pojedyncze IDI potrwa ok. 45–60 minut, a FGI ok. 90 minut (1,5 godz.). Zaplanuj sobie orientacyjnie, ile czasu chcesz poświęcić na każdą część rozmowy/pytanie. Np. w FGI: 10 minut na wstęp i rundkę przedstawienia, ok. 60 min na główne pytania, 15 min na podsumowanie i wolne wnioski, plus marginesy. W IDI: 5 min small talk i wprowadzenie, 40 min właściwa rozmowa, 5 min zakończenie. Takie ramy czasowe pomogą Ci pilnować, by zdążyć omówić wszystkie tematy z scenariusza. Przygotuj sobie zegar lub stoper, by dyskretnie kontrolować czas (ale nie spiesz zbytnio rozmówcy, jeśli temat jest ważny – balansuj elastycznie).
- przygotowanie merytoryczne: Mimo że nie musisz być ekspertem od polityki rynku pracy, dobrze jest poznać podstawowe pojęcia i kontekst dotyczący pracy w PSZ. Przeczytaj dostarczone przez zespół koordynacyjny materiały wprowadzające: np. zarys programu studiów (jeśli jest), główne założenia projektu, ewentualne wyniki wcześniejszych badań (o ile były robione). Dzięki temu lepiej zrozumiesz odpowiedzi uczestników i będziesz wiedzieć, o co dopytać. Unikniesz też bycia zaskoczonym branżowym terminem. Na scenariuszu wywiadu znajdziesz też wyjaśnienia niektórych pojęć lub wskazówki do pytań – zapoznaj się z nimi.
- kontakt z koordynatorem: Przed pierwszym swoim wywiadem (czy to IDI czy FGI), warto omówić plan z koordynatorem merytorycznym lub członkiem zespołu centralnego. Jeśli masz pytania do scenariusza – wyjaśnij je zawczasu. Możliwe, że w międzyczasie pojawiły się jakieś drobne zmiany lub dodatkowe akcenty, na które warto zwrócić uwagę. Zespół koordynacyjny jest do Twojej dyspozycji – lepiej dopytać przed niż po fakcie.
- nastawienie psychiczne: Przygotuj się mentalnie do roli facylitatora rozmowy. Twoim zadaniem jest słuchać aktywnie, zachęcać do szczerości i nie oceniać wypowiedzi. Przypomnij sobie zasady etyki badacza: bezstronność, szacunek, poufność. Przed wejściem na spotkanie wycisz telefon (oprócz urządzenia nagrywającego, oczywiście) i weź kilka głębokich oddechów. Wejdź z nastawieniem: „Jestem tu, by dowiedzieć się jak najwięcej od tych ludzi – to oni są ekspertami od swojego życia i pracy”.

Prowadzenie wywiadu – zasady i wskazówki

Przejdźmy teraz do samego przebiegu wywiadu IDI/FGI. Niezależnie od tego, czy rozmawiasz z jedną osobą, czy prowadzisz dyskusję grupową, pewne elementy są wspólne. Poniżej opisujemy kluczowe etapy i zasady, które pomogą Ci przeprowadzić wywiad sprawnie, etycznie i efektywnie.



1. Rozpoczęcie (powitanie i wprowadzenie):

- przywitanie: Przywitaj uczestnika/uczestników serdecznie i podziękuj im za przybycie/poświęcenie czasu. Nawiąż krótki small talk (np. o pogodzie, o tym czy łatwo trafili na miejsce) by rozładować ewentualne napięcie.
- przedstawienie się: Przedstaw się imieniem i rolą – wyjaśnij, że jesteś niezależnym badaczem zaangażowanym w projekt, a nie np. pracownikiem urzędu. Powiedz dwa zdania o projekcie (np. „Badanie jest częścią projektu realizowanego przez [nazwa instytucji], który ma na celu stworzenie nowych studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy. Chcemy, aby te studia odpowiadały rzeczywistym potrzebom – dlatego rozmawiamy z pracownikami takimi jak Pani/Pan i z klientami urzędów”).
- cel wywiadu: Wyłumacz krótko, co jest celem tego konkretnego wywiadu. Dla pracownika PSZ: „Chcemy dowiedzieć się, jakie umiejętności i wiedza są Panu/Pani potrzebne w codziennej pracy, czego brakuje w obecnych szkoleniach, z jakimi wyzwaniem się Pan/Pani spotyka.” Dla klienta: „Chcemy zrozumieć Pana/Pani doświadczenia z urzędem pracy, co działa dobrze, a co można poprawić – żeby przyszłe szkolenia pracowników uwzględniły perspektywę osób takich jak Pan/Pani.” Dla FGI, powiedz podobnie, ale zaakcentuj, że interesuje nas wymiana różnych opinii w grupie.
- zasady uczestnictwa: Wyjaśnij kluczowe zasady:
 - dobrowolność: „Udział jest dobrowolny. Jeśli jakieś pytanie będzie niekomfortowe, można nie odpowiadać. Mam nadzieję jednak, że zechcą się Państwo podzielić swoimi opiniami szczerze, bo każde zdanie jest dla nas cenne.”
 - anonimowość i poufność: „Zapewniamy anonimowość – nigdzie nie pojawi się Pana/Pani nazwisko, a wypowiedzi posłużą tylko do opracowania zbiorczych wniosków. Nagranie służy transkrypcji i analizie przez zespół projektowy, a potem zostanie zabezpieczone i nie będzie nigdzie publicznie udostępniane.” W FGI dodaj: „Prosimy też wszystkich obecnych o zachowanie poufności – by to, co tu powiedziane, zostało między nami.”
 - czas trwania: Przypomnij, ile czasu potrwa rozmowa i że będzie nagrywana. Wskaż na dyktafon/telefon: „Włączę teraz nagrywanie, żeby nie umknęły mi żadne szczegóły. Nagranie posłuży do spisania rozmowy, a potem do analizy.”
 - zgoda: Poproś formalnie o zgodę: „Czy wszyscy wyrażają zgodę na udział w badaniu i nagrywanie?” Poczekać na potwierdzenie ustne; zbierz podpisane formularze zgody (możesz to zrobić jeszcze przed rozpoczęciem nagrania – często praktycznie jest załatwić to w momencie, gdy ludzie się schodzą).



- rozgrzewka: W FGI zrób rundkę przedstawienia się uczestników: poproś by każdy powiedział swoje imię i może 1-2 zdania (np. od jak dawna pracuje w urzędzie / od kiedy szuka pracy). W IDI też możesz zacząć od prostego pytania „na rozgrzewkę”, np. „Proszę na początek opowiedzieć krótko o swoim stanowisku i doświadczeniu w PSZ” (dla pracownika) albo „Jak długo jest Pan/Pani klientem urzędu pracy?” – coś, co jest łatwe do odpowiedzenia i wprowadza w temat.

2. Faza właściwa (pytania główne i dyskusja):

Teraz przechodzisz do kluczowych pytań ze scenariusza, dostosowując ich kolejność i formę do przebiegu rozmowy. Kilka wskazówek:

- trzymaj się głównych tematów: Scenariusz jest Twoją mapą – upewnij się, że wszystkie główne obszary zostały poruszone. Mogą to być np. (przykładowo) dla pracowników: aktualne kompetencje vs potrzebne kompetencje, ocena dotychczasowych szkoleń, bariery w podnoszeniu kwalifikacji, propozycje tematów do programu studiów. Dla klientów: doświadczenia z obsługą w urzędzie, ocena kompetencji pracowników z perspektywy klienta, potrzeby/wsparcie jakie klient chciałby otrzymać, pomysły co pracownicy mogliby robić inaczej lub lepiej.
- pytania otwarte: Formułuj pytania w sposób otwarty, by zachęcić do rozbudowanych odpowiedzi. Zamiast „Czy uważa Pani, że potrzebne są szkolenia z X?” powiedz: „Jakie umiejętności chciałaby Pani rozwijać, gdyby miała Pani możliwość kolejnych szkoleń?”. Albo dla klienta: zamiast „Czy jest Pan zadowolony z obsługi?” lepiej „Jak ocenia Pan swoje dotychczasowe doświadczenia z urzędem pracy?”.
- aktywne słuchanie: Okazuj autentyczne zainteresowanie. Przytakuj, utrzymuj kontakt wzrokowy, zadawaj pytania pogłębiające: „Mógłby Pan opowiedzieć o tym więcej?”, „Co ma Pani na myśli mówiąc, że szkolenia były niepraktyczne?”, „Jakie emocje temu towarzyszyły?”, „Czy może Pan podać przykład takiej sytuacji?”. To zachęci rozmówcę, by rozwijał myśl.
- neutralność i brak ocen: Unikaj wyrażania własnych opinii czy sugerowania odpowiedzi. Nie aprobuj ani nie krytykuj treści wypowiedzi (np. nie mów „Świetny pomysł!” ani „To chyba nie do końca tak...”). Zamiast tego reaguj neutralnie: „Rozumiem.”, „To ciekawe.”, „Dziękuję, że się Pani tym dzieli.”. Jeśli w FGI pojawi się silna dyskusja lub różnica zdań, nie stawaj po żadnej stronie – Twoja rola to moderowanie, by każdy mógł się wypowiedzieć, a nie sędziowanie. Możesz podsumować różne opinie: „Czyli mamy różne spojrzenia – Pan uważa X, a Pani Y.”, i zachęcić: „Czy ktoś jeszcze ma zdanie na ten temat?”.
- utrzymywanie przebiegu rozmowy: Bądź czujny na **czas** i temat. Jeśli rozmowa zbacza mocno na wątki poboczne (np. uczestnicy FGI zaczynają długo narzekać na politykę rządu zamiast na konkretne szkolenia), delikatnie sprowadź ich z powrotem: „To ważny kontekst, ale wróćmy może do Pani doświadczeń z konkretnymi szkoleniami – mówiła Pani, że...”.

W IDI, jeśli rozmówca odpląnął od tematu, poczekaj aż dokończy wątek poboczny



(czasem to może być dla niego ważne, by się wygadać),
a potem nawiąż: „Wspomniał Pan wcześniej o... Chciałbym dopytać więcej o tę kwestię.”.

- równowaga w FGI: W grupie pilnuj, by żadna osoba nie zdominowała rozmowy, a cichsi też mieli szansę mówić. Jeśli ktoś milczy, włącz go: „Pani Kasiu, a jakie jest Pani zdanie o tym?”. Jeśli jedna osoba mówi bardzo dużo, podziękuj jej i skieruj pytanie do kogoś innego: „Dziękuję Panie Tomku za tę opinię. A co sądzą pozostali? Pani Aniu?”.
- zarządzanie emocjami: Mogą się pojawić emocje – frustracja, żal, czasem złość (np. klient opowiada o złym traktowaniu, pracownik o stresie w pracy). Pozwól na wyrażenie emocji – to cenne dla zrozumienia sytuacji. Reaguj z empatią: „Widzę, że to było trudne doświadczenie.”. Jeśli jednak emocje wymykają się spod kontroli (np. ktoś staje się bardzo zdenerwowany), postaraj się uspokoić atmosferę: „Rozumiem Pani zdenerwowanie. Proszę pamiętać, że doceniamy Pani szczerość. Może zrobimy chwilę przerwy na oddech i za minutkę wrócimy do rozmowy?”.
W FGI możesz zarządzić krótką przerwę w połowie (5 minut na łazienkę, rozprostowanie nóg), zwłaszcza jeśli dyskusja była intensywna – to da wszystkim chwilę wytchnienia.
- notatki: Skup się głównie na rozmowie, ale jeśli pojawiają się jakieś szczególnie ważne punkty, których nie chcesz przeoczyć przy późniejszej analizie, możesz zanotować hasłowo w notesie. Np. w FGI lista pomysłów, które grupa uznała za priorytetowe – spisanie ich pomoże Ci potem przy kodowaniu. Jednak nie notuj zbyt dużo, aby nie tracić kontaktu z rozmówcami. Nagranie jest podstawą, notatki to tylko pomocnicze „przypominajki”.

3. Zakończenie wywiadu:

- podsumowanie: Gdy wyczerpiesz pytania ze scenariusza lub czas się kończy, zacznij zbierać wątki. W FGI możesz zapytać: „Czy są jeszcze jakieś kwestie związane z pracą w urzędzie/przygotowaniem do zawodu, o których nie wspomnieliśmy, a uważacie Państwo, że są ważne?” Daj przestrzeń na ostatnie komentarze od każdego chętnego. W IDI podobnie: „Czy jest coś, co chciał(a)by Pan(i) dodać, czego nie poruszyliśmy, a uważa Pan(i) za istotne?”. Czasem właśnie na koniec ktoś decyduje się powiedzieć coś, co wahał się wcześniej – nie spiesz się, daj chwilę ciszy, by rozmówca mógł zebrać myśli.
- własne podziękowanie: Podziękuj jeszcze raz szczerze uczestnikom za ich czas i cenne wypowiedzi. Uznaj ich wkład: „Bardzo dziękuję za otwartość. To, czym się Państwo podzielili, na pewno pomoże nam lepiej zaprojektować ten program studiów.” Dla klientów możesz dodać: „Mam nadzieję, że dzięki temu za jakiś czas odczujecie Państwo pozytywne zmiany w działaniu urzędów pracy.”.
- informacje praktyczne: Poinformuj, co dalej dzieje się z danymi: „Teraz ja (lub zespół) dokonam transkrypcji i analiz, a wyniki zbiorcze posłużą do opracowania rekomendacji szkoleniowych. Jeśli byliby Państwo ciekawi efektów, raport końcowy z badania powinien być gotowy około [podać przybliżony termin, np.



wakacji 2024] – mogę przesłać link do niego wszystkim zainteresowanym.” (tylko jeśli to akceptowane przez centralę; ewentualnie zbierz e-maile chętnych po nagraniu).

- dla FGI – zamknięcie sesji: Jeżeli był poczęstunek, zaprosz do dalszej integracji już poza nagraniem: „Zachęcam do poczęstowania się jeszcze i jeśli macie Państwo czas, można jeszcze porozmawiać nieformalnie.” Często uczestnicy po oficjalnej części jeszcze dyskutują – to dobrze świadczy o zaangażowaniu. Ty w tym czasie możesz dyskretnie zacząć zabezpieczać nagrania (np. zapis na drugie urządzenie).
- pożegnanie: Pożegnaj każdego uprzejmie, uśmiechnij się. Daj znać, że w razie pytań mogą się z Tobą skontaktować (ew. zostaw wizytówkę lub kontakt do koordynatora).

Nagrywanie i zabezpieczanie nagrań

Ponieważ materiał z wywiadów jest naszym kluczowym surowcem danych, należy go odpowiednio zarejestrować i ochronić. Oto, co trzeba zrobić:

- nagrywanie w trakcie wywiadu: Upewnij się, że nagrywanie działa od samego początku do końca wywiadu. Najlepiej włącz nagrywanie tuż po rozpoczęciu wprowadzenia, gdy informujesz o zgodzie – wtedy już wszystko jest utrwalone. Sprawdź dyskretnie po kilku minutach, czy na pewno się nagrywa (czy widać upływ czasu na urządzeniu). W trakcie wywiadu, staraj się nie trzymać urządzenia w ręku i go nie poruszać – połóż je na stabilnej powierzchni, centralnie (w FGI – na środku stołu, w IDI – między Tobą a rozmówcą). Zadbaj o ciszę: poproś, by wszyscy wyciszyli telefony, zamknij drzwi, ignoruj ewentualne pukanie (można wywiesić kartkę „Proszę nie przeszkadzać – trwa wywiad”). Jeśli hałas z zewnątrz przerwie rozmowę, poczekaj, aż minie, i wtedy kontynuuj – lepiej mieć chwilę ciszy na nagraniu niż zagłuszone wypowiedzi.
- plan B – zapasowe nagrywanie: Zawsze miej drugie urządzenie, które również nagrywa, na wypadek awarii pierwszego. Np. główny dyktafon + telefon jako backup. Uruchom je oba. Możesz jedno urządzenie położyć trochę dalej (by złapać inną perspektywę dźwięku, czasem jedno lepiej nagra cichego uczestnika). To uratuje sytuację, jeśli np. jedno nagranie okaże się uszkodzone.
- po wywiadzie – kontrola nagrania: Zaraz po zakończeniu i pożegnaniu uczestników, odsłuchaj na miejscu fragment nagrania (początek, środek, koniec) aby upewnić się, że wszystko się nagrało i dźwięk jest wyraźny. Jeśli coś poszło nie tak (np. plik się nie zapisał), a uczestnicy jeszcze są dostępni, miej plan awaryjny: może próbować szybko zapisać notatki z pamięci, albo nawet (w skrajnym wypadku) zorganizować dogrywkę brakujących wątków. Oby do tego nie doszło – stąd cały nacisk na sprzęt i testy.
- nazwanie plików i porządek: Od razu po nagraniu zgraj pliki audio (z dyktafonu, telefonu) na bezpieczny nośnik – laptopa lub szyfrowany pendrive. Nadaj im przejrzyste nazwy, format nazywania przesyłanych plików to typ_badania-numer_nazwisko_badacza, czyli np. FGI-16_P.Rudnicki.docx. Wgraj plik do



swojego folderu osobistego. Nie trzymaj nagrań długo na telefonie – przenieś je i skasuj z urządzenia, żeby nie było ryzyka wycieku (telefon łatwo zgubić lub może być zhakowany).

- **bezpieczeństwo danych:** Ponieważ nagrania zawierają dane osobowe (głosy, czasem imiona, jeśli padły), muszą być odpowiednio chronione (RODO). Przechowuj je tylko lokalnie, w szyfrowanym folderze, jeśli to możliwe i przekazuj wyłącznie upoważnionym osobom (np. zespołowi centralnemu). Nie wysyłaj nagrań mailem bez zabezpieczenia. Prawdopodobnie zespół zapewni Ci bezpieczną chmurę lub dysk, gdzie masz je wgrać – upewnij się, że korzystasz z właściwego kanału.
- **kopie zapasowe:** Zrób backup nagrań – np. przechowuj kopię na zewnętrznym dysku lub w zaszyfrowanej chmurze projektowej. Tak, by w razie awarii komputera czy utraty jednego nośnika, dane nie przepadły. Projekt jest zbyt cenny, by ryzykować utratę materiału.
- **czas przechowywania:** Zwykle po zakończeniu projektu (np. po sporządzeniu raportu) zdecydujemy, co z nagraniami – często są one anonimizowane i archiwizowane lub niszczone. Na razie jednak nie usuwaj niczego, dopóki nie dostaniesz takiej dyspozycji od zespołu centralnego. Może okazać się potrzebne dodatkowe sprawdzenie czegoś w nagraniu.
- **transkrypcja a nagrania:** Gdy sporządzisz transkrypcję (o tym za chwilę), nie wyrzucaj nagrań. Tekst to tekst, ale czasem analitycy mogą chcieć zweryfikować intonację, sprawdzić, czy transkrybent nie pominął jakiegoś słowa itd. Nagranie jest materiałem źródłowym i powinno być dostępne przynajmniej dla głównego zespołu do końca projektu.
- **anonimizacja:** Jeśli w trakcie wywiadu padły nazwiska lub inne wrażliwe dane (np. nazwiska współpracowników, nazwy konkretnych instytucji w kontekście krytycznym, itp.), zanotuj to sobie. Podczas transkrypcji te elementy trzeba będzie zanonimizować (np. zapisując [imię usunięte] lub [nazwa instytucji]). Bezpieczeństwo i etyka wymagają, by nikt postronny nie mógł zidentyfikować, kogo dotyczyła negatywna wypowiedź. Oczywiście treści typu „Ministerstwo Pracy” można zostawić, bo to instytucja publiczna, ale np. „mój kierownik Pan Nowak” – to już anonimizujemy („mój kierownik [nazwisko usunięte]”).

Transkrypcja i walidacja – z pomocą narzędzi

Transkrypcja to spisanie nagranego wywiadu słowo w słowo. Jest to żmudne zadanie, dlatego posłużymy się nowoczesnymi narzędziami, które Ci to ułatwią (np. Trint lub inne narzędzie ASR – Automatic Speech Recognition). Oczywiście, nawet najlepszy program może się pomylić, więc konieczna jest walidacja (sprawdzenie i poprawienie) transkrypcji przez człowieka – czyli Ciebie lub dedykowanego transkrybenta. Poniżej procedura:

- **korzystanie z narzędzia (np. Trint):** Zespół koordynacyjny dostarczy Ci dostęp (login/hasło lub link) do narzędzia do transkrypcji automatycznej. Jeśli to Trint: zaloguj się i wgraj plik audio. System po kilku-kilkunastu minutach wygeneruje wstępną transkrypcję tekstową. To tylko pierwszy szkic – będzie w nim sporo



błędów (źle rozpoznane słowa, brak interpunkcji itp.), ale jest to baza do dalszej pracy.

- format transkrypcji: Zwróć uwagę na wytyczne co do formatu. Zazwyczaj chcemy, by transkrypcja:
 - zachowywała każdy istotny element wypowiedzi – czyli spisujemy wszystko co powiedziane, łącznie z potocznym językiem, powtórzeniami, czasem zająknięciami, jeśli są znaczące. Jednak można pominąć dźwięki typu „yyy”, „eee” i poprawić oczywiste przejęzyczenia (np. ktoś zaczął zdanie i je poprawił – nie ma potrzeby zapisywać niedokończonego fragmentu, chyba że wnosi znaczenie).
 - była podzielona na linie/akapity per mówca. Czyli każdy fragment wypowiedzi jednego mówcy (Ciebie lub uczestnika) powinien zaczynać się od oznaczenia, kto mówi. W praktyce, w transkrypcji zapisujemy np.:
 - Badacz: [Twoje zdanie/pytanie]...
 - Uczestnik: [wypowiedź uczestnika]...
 - (W FGI zamiast „Uczestnik” można numerować np. U1, U2... albo użyć imion, jeśli zgodzili się na wykorzystanie imion – tu ustal z zespołem koordynacyjnym. Numerowanie bywa bezpieczniejsze dla anonimowości.)
 - znak czasowy: Narzędzia generują znaczniki czasu, ale nie zawsze ich potrzebujemy w ostatecznej wersji. Ustal z zespołem, czy zostawiać timestampy, czy usunąć. Często do analizy jakościowej nie są potrzebne co do sekundy, chyba że ktoś chce potem łatwo znaleźć fragment w audio.
 - anonimizacja w tekście: Przy transkrypcji usuń/zmień realne dane osobowe czy nazwy, które mogły paść. Możesz np. zastąpić imię innej osoby literą (Pan X) lub [imię kolegi]. W transkrypcji z FGI, jeśli uczestnicy przedstawili się z imion, możesz dalej używać tych imion (bo i tak nie wiemy, kto to dokładnie – imię samo w sobie nie identyfikuje), ale jeśli padło nazwisko albo konkretny urząd („w PUP w Olsztynie nam kazali...”) – zależy, czy chcemy to ukryć. Raczej można zostawić nazwę urzędu (bo to instytucja, nie osoba).
- walidacja (ręczna poprawa): Przejdź przez cały tekst, słuchając nagrania i poprawiając błędy narzędzia. Zwróć uwagę na:
 - terminy branżowe: Narzędzie mogło źle zapisać nazwę programu, projektu, stanowiska. Np. „PSZ” mógł rozpoznać jako „pezety” itp. Popraw wszystko zgodnie z sensem.
 - kluczowe odpowiedzi: Upewnij się, że nic nie zostało pominięte. Czasem automatyczna transkrypcja może pominąć fragment, gdy kilka osób mówiło na raz lub gdy było niewyraźnie. Jeśli czegoś nie rozumiesz z nagrania, oznacz to [niezrozumiałe] albo skonsultuj z kimś (może Twój współpracownik coś wychwyci).
 - interpunkcja i podział zdań: Dodaj kropki, przecinki, podziel długie monologi na zdania i akapity, żeby tekst był czytelny. Nie przerabiaj stylu



- wypowiedzi, ale możesz delikatnie poprawić składnię, jeśli np. ktoś chaotycznie coś mówił – ważne, by nie zmienić sensu!
- o upewnij się co do anonimowości: Jeszcze raz spójrz, czy w tekście nie ma danych osobowych (w transkrypcji nie zapisujemy nazwisk respondentów! Nawet jeśli w FGI ktoś się przedstawił pełnym nazwiskiem, w transkrypcji zostać przy imieniu lub U1, U2).
 - o oznaczenia emocji i przerw: Czasem warto zaznaczyć ważne niuanse, np. [śmiech], [pauza], [westchnięcie], gdy mają znaczenie dla interpretacji. Nie trzeba tego robić przesadnie, ale jeśli np. grupa wybuchnęła śmiechem na jakąś uwagę – zapisz [śmiech w grupie], bo to świadczy, że coś było dla nich zabawne/absurdalne.
- walidacja przez drugą osobę: Jeśli to możliwe, warto by transkrypcja była przejrzana przez kogoś z zespołu centralnego lub innego badacza – świeże oko może wychwycić błędy czy niezrozumiałe fragmenty. Być może zespół poprosi Cię o przesłanie transkrypcji do sprawdzenia albo sam wykona kontrolę wrywkową.
 - czas i organizacja pracy: Postaraj się zrobić transkrypcję jak najszybciej po wywiadzie – póki masz świeżo w głowie kontekst. Nie odkładaj tego na koniec miesiąca, bo narobisz sobie dużego stosu pracy. Ustal z koordynatorem harmonogram – np. transkrypcja IDI do 3 dni po wywiadzie, FGI do tygodnia po.
 - narzędzia alternatywne: Jeśli nie Trint, zespół mógł wskazać inne narzędzie. Procedura ogólnie podobna: wgraj audio -> otrzymaj tekst -> popraw tekst. Niektóre narzędzia pozwalają eksportować transkrypcję do Worda. Upewnij się jak zapisać efekt końcowy – prawdopodobnie prosimy o plik .docx lub .txt z transkrypcją każdego wywiadu. Nazwij plik podobnie jak nagranie (żeby łatwo było sparować).
 - oznaczenie najważniejszych fragmentów: Już podczas transkrybowania możesz highlightować kluczowe wypowiedzi lub robić komentarze na marginesie, co jest ważne. Np. ktoś podał konkretną rekomendację, albo ciekawą anegdotę – zaznacz to. Ułatwi Ci to potem kodowanie.

Kodowanie danych jakościowych według klucza

Gdy masz już transkrypcje, następnym krokiem jest analiza jakościowa, która zaczyna się od kodowania – czyli przyporządkowywania fragmentów tekstu do kategorii tematycznych. Zespół koordynacyjny opracował **klucz kodowania** (kategoryzacji), który dostaniesz wraz z instrukcją. Twoim zadaniem jest zakodować każdy wywiad zgodnie z tym kluczem i przesłać wyniki przez udostępniony formularz. Jak to zrobić?

- zapoznanie z kluczem kodowania: Klucz kodowania to nic innego jak lista kategorii i podkategorii (czasem nazywamy je też „kody”, „tematy”) odnoszących się do treści, jakich się spodziewamy. Przeczytaj go bardzo uważnie. Zrozum, co autorzy mieli na myśli w każdej kategorii. Jeśli coś jest niejasne, zapytaj



koordynatora. Możliwe, że klucz będzie się trochę zmieniał w trakcie (gdy zobaczymy nowe wątki w danych), ale Ty masz stosować aktualną wersję i ewentualnie notować, jeśli coś „nie pasuje” do istniejących kategorii.

- jednostka kodowania: Określ, w jakim „kawałku” będziesz kodować. Często stosuje się kodowanie akapitami lub zdaniami – tzn. przypisujesz kod do fragmentu wypowiedzi (np. do jednego akapitu w transkrypcji, który zawiera jedną myśl). Możesz to robić np. w Wordzie, komentując tekst: zaznaczasz fragment i dodajesz komentarz z nazwą kodu. Lub w Excelu – tworząc tabelę: kolumna A cytaty lub parafraza, kolumna B kod. Są też dedykowane programy (NVivo, Atlas.ti), ale raczej tu wystarczy nam zwykły Word/Excel plus Twój rozum. Najważniejsze, żebyś konsekwentnie przypisywał kody. Jeśli np. uczestnik powiedział: „Przydałoby się szkolenie z komunikacji interpersonalnej, bo czasem trudno nam dogadać się z trudnymi klientami.”, to widzisz tu potencjalnie kod „potrzeba: kompetencje miękkie (komunikacja)” i może jeszcze „trudny klient – wyzwanie w pracy” (jeśli jest kategoria o typach klientów). Jeden fragment może mieć kilka kodów, jeśli porusza różne wątki.
- kodowanie praktycznie: Możesz wydrukować transkrypcję i zakreślać kolorami ręcznie, ale lepiej użyj narzędzia elektronicznego:
 - W programie Word: użyj funkcji „Komentarz”. Zaznaczasz tekst, klikasz „Wstaw komentarz” i wpisujesz kod. Upewnij się, że korzystasz z dokładnie tych etykiet kodów, co w kluczu (kopiuj-wklej nazwy lub skróty, by nie było literówek).
 - W Excelu: Zrób arkusz, gdzie każda wiersz to jedna zakodowana wypowiedź. Kolumny np.:
 1. ID wywiadu (żeby wiadomo skąd to),
 2. Mówca (badacz/uczestnik) – zwykle kodujemy tylko uczestników, bo to ich opinie nas interesują, ale czasem zaznaczamy też pytanie badacza dla kontekstu,
 3. Treść wypowiedzi (może być cytaty lub streszczenie),
 4. Kod główny,
 5. Kod szczegółowy (jeśli klucz ma hierarchię). Możesz dodać kolumnę na ewentualne uwagi interpretacyjne. Ten sposób jest dobry, bo potem łatwo filtrujesz/sortujesz dane po kodach.
- Albo – jeżeli zespół dał Ci dostęp do jakiegoś formularza online (może w Google Forms czy innym systemie), gdzie trzeba wpisać fragment i wybrać kod z listy – to postępuj zgodnie z instrukcją tego formularza.
- Przykład kodowania: Załóżmy fragment z FGI pracowników: „Ogólnie te studia by się przydały, ale mam obawy czy pracodawca da mi wolne na zajęcia. U nas w urzędzie jak ktoś idzie na szkolenie, to potem zostaje z zaległościami w papierach.” Możliwe kody:
 - Kod 1: Pozytywna postawa do kształcenia (bo mówi „studia by się przydały” – entuzjazm).



- Kod 2: Bariery: brak czasu / obciążenie pracą (bo obawa o wolne i zaległości).
 - Kod 3: Wsparcie ze strony pracodawcy (a właściwie jego brak – to też może być kategoria w stylu „postawa instytucji do szkoleń”).
- Widzisz – jeden akapit, a parę kodów. To normalne.

- walidacja kodowania: Często w zespole robimy tzw. **cross-coding** – dwóch badaczy koduje ten sam wywiad i porównujemy, czy zrobili to podobnie, aby ujednolicić rozumienie kategorii. Możliwe, że poprosimy Cię o zakodowanie jednego czy dwóch wywiadów na próbę i prześlemy do centralnego, by sprawdzić, czy wszyscy badacze podobnie to robią. Przyjmij ewentualne uwagi i dostosuj się do ustaleń (to normalne, że na początku trzeba doprecyzować definicje kodów).
- kiedy kodować: Zaczynaj kodowanie, gdy masz gotową transkrypcję. Nie czekaj aż spiszysz wszystko ze wszystkich wywiadów – koduj na bieżąco, bo potem nawarstwi się dużo materiału. Po zakodowaniu każdego wywiadu prześlij wyniki (lub całą transkrypcję z komentarzami) zespołowi centralnemu zgodnie z umówionym sposobem – np. wgrywając plik do wspólnego folderu, albo wypełniając formularz online dla każdego wywiadu (to zostanie wyjaśnione).
- narzędzia i klucz pod ręką: Miej klucz kodów wydrukowany lub w drugim oknie komputera, żeby łatwo zerkać. Jeśli używasz Excela, możesz zrobić listę wyboru dla kolumny „Kod”, żeby uniknąć literówek.
- trzymaj się faktów: Koduj to, co rzeczywiście zostało powiedziane, nie dopowiadaj. Jeśli masz wątpliwość, jak zakodować dany fragment, bo pasuje do dwóch kategorii i nie wiesz, która lepsza – możesz przypisać dwa kody, albo zapytać koordynatora co z takim przypadkiem. Lepiej zapytać, niż źle przyporządkować.
- spójność na koniec: Po zakodowaniu wszystkich wywiadów, możesz jeszcze raz spojrzeć przekrojowo – czy np. nie używałeś dwóch różnych kodów na to samo zjawisko. Może się okazać, że zespół w trakcie analizy zmodyfikuje trochę klucz i poprosi Cię o rekodowanie niektórych rzeczy – bądź na to gotów (np. scalimy dwie kategorie w jedną i trzeba będzie poprawić oznaczenia).
- przesyłanie danych: Bardzo ważne – przysyłaj wyniki systematycznie. Najlepiej po każdym wywiadzie: nagranie + transkrypcja + zakodowany materiał. Wtedy zespół koordynacyjny może od razu zacząć analizować i dawać Ci feedback. Nie zostawiaj wszystkiego na koniec, bo też chodzi o to, byśmy wykryli ewentualne problemy wcześniej (np. że jakieś pytanie nie działa i trzeba je zmienić w kolejnych wywiadach – takie adaptacje są czasem robione w badaniach jakościowych).

Narzędzia badawcze – scenariusze, klucz kodowania, formularze

W projekcie przygotowaliśmy dla Ciebie zestaw narzędzi, które mają Ci ułatwić pracę i zapewnić, że wszyscy badacze zbierają dane w porównywalny sposób. Poniżej znajdziesz opis każdego narzędzia i wskazówki, jak z niego korzystać.



Scenariusze wywiadów

Scenariusz wywiadu, czyli po prostu plan rozmowy – lista tematów i pytań, jakie masz poruszyć podczas IDI lub FGI. Mamy różne scenariusze dla różnych typów wywiadów:

- Scenariusz IDI – Pracownik PSZ
- Scenariusz FGI – Pracownicy PSZ
- Scenariusz IDI – Klient PSZ
- Scenariusz FGI – Klienci PSZ

Każdy z nich został opracowany tak, by pytania były zrozumiałe i adekwatne dla danej grupy. Zawiera wstęp (przypomnienie, co powiedzieć na początku), główne pytania, ewentualne podpowiedzi do dopytania oraz zakończenie. Korzystanie ze scenariusza:

- wydrukuj i miej przy sobie podczas wywiadu (możesz mieć notatki na marginesie, to ok).
- nie czytaj pytań mechanicznie – postaraj się mówić własnymi słowami, naturalnie. Scenariusz nie jest scenopisem, że musisz słowo w słowo cytować. Ważne, by zachować sens pytania.
- kolejność pytań może być elastyczna. Jeśli rozmowa spontanicznie dotknęła tematu późniejszego, podążaj za nią, a potem wróć do pominiętych pytań. Upewnij się jednak, że żaden temat nie został całkiem pominięty.
- dostosowanie języka: Jeśli w scenariuszu jest sformułowanie, które Twój rozmówca może nie zrozumieć, przełóż je na prostsze. Np. pytanie w scenariuszu: „Jakie luki kompetencyjne dostrzegasz u siebie w kontekście realizacji zadań PSZ?” – do uczestnika lepiej zadać: „Czy są takie umiejętności lub wiedza, których Pani/Panu brakuje w codziennej pracy? Co chciał(a)by się Pan(i) jeszcze nauczyć, by lepiej wykonywać obowiązki?”. Pamiętaj – język ma być zrozumiały. Zwłaszcza klienci mogą nie znać żargonu urzędowego, więc mów prosto.
- trzymanie tematu: Scenariusz ma chronologiczną logikę – staraj się jej trzymać. Np. najpierw mówimy o obecnych doświadczeniach szkoleniowych, potem o potrzebach, na końcu o pomysłach na studia podyplomowe. W FGI zazwyczaj najpierw idą rundki indywidualnych opinii, potem dyskusja. Zwróć uwagę, jeśli są polecenia typu „Każdy niech po kolei powie...” – to ważne, by wszyscy się wypowiedzieli, zanim dyskusja się otworzy.
- fleksja na FGI: W scenariuszu FGI mogą być zaplanowane ćwiczenia grupowe (np. głosowanie, priorytetyzacja, zapisanie pomysłów na kartkach). Przygotuj się na to. Jeśli mamy np. segment „prosimy grupę, aby wspólnie wymieniła 5 najważniejszych tematów szkoleń” – możesz na miejscu dać kartki, pisaki, poprosić o zapisanie pomysłów i potem omówić. Te mini-warsztatowe elementy warto zrealizować, bo to aktywizuje grupę.



- nie udostępniaj scenariusza uczestnikom: To Twój przewodnik. Gdyby ktoś zapytał „mogę zobaczyć pytania?”, odpowiedz raczej, że wolisz formę rozmowy i będziesz kolejno omawiać różne obszary – bo jak damy listę pytań, to mogą się usztywnić lub przygotowywać „pod klucz”. Wyjątkiem może być, jeśli ktoś niedosłyszy – ale to mało prawdopodobne.
- trzymanie wydruku dyskretnie: Nie zasłaniaj się kartką – połóż ją tak, by móc zerkać, ale utrzymuj kontakt wzrokowy. Jak przechodzisz do kolejnego pytania, rób to płynnie: „Mówiliśmy o szkoleniach, a teraz chciałbym poruszyć inny temat – Państwa codzienne wyzwania w pracy. Z czym macie najtrudniej na co dzień?” – a nie: „Dobrze, kolejne pytanie: ...” (to by brzmiało sztucznie).

Formularze i formatki

W projekcie przewidziano kilka formularzy/formatów, które ułatwią zbieranie danych i raportowanie:

- formularz rekrutacyjny uczestników: Być może dostaniesz arkusz do uzupełnienia, kogo zrekrutowałeś (np. inicjały, stanowisko, data wywiadu). To dla celów administracyjnych i monitoringu próby – wypełniaj to na bieżąco i odsyłaj do centrali (lub uzupełniaj online, jeśli to np. Google Sheet wspólny).
- format listy obecności: Dla FGI często wymagane jest potwierdzenie, że dana liczba osób uczestniczyła (np. do rozliczeń z projektem). Możesz dostać tabelkę, gdzie każdy uczestnik (anonimowo – np. wpisuje tylko Imię i pierwszą literę nazwiska lub pseudonim) podpisuje się. Sprawdź z centralą, czy musisz to robić – jeżeli tak, miej wydrukowaną listę obecności na FGI i poproś o podpisy. Później zeskanujesz/zdasz to wraz z dokumentacją.
- formularz do przekazania danych z wywiadów: zespół stworzy formularz online (np. w MS Forms, Google Forms lub innym systemie ankietowym), gdzie po każdym wywiadzie wpiszesz krótkie podsumowanie i wyślesz pliki. Może to obejmować takie pola jak: data, miejsce, kto brał udział (charakterystyka), główne spostrzeżenia, załącz plik transkrypcji. To pozwoli szybko zebrać wszystkie wyniki w jednym miejscu. Instrukcja wypełnienia będzie dostarczona – upewnij się, że wiesz jak do tego formularza wejść i że masz dostęp.
- klucz kodowania: Jak opisano wyżej, prawdopodobnie dostaniesz go w formie dokumentu (np. .docx czy .xlsx). To też narzędzie, z którego korzystasz. Jeśli to Excel, możesz w nim od razu robić kodowanie wpisując cytaty i kody. Jeśli docx – wydrukuj i trzymaj obok.
- pytania i odpowiedzi (Q&A): Jest wspomniane, że będzie bieżące uzupełnianie Q&A (Questions & Answers). Czyli zespół koordynacyjny utworzy dokument, gdzie zebrane są często zadawane pytania od badaczy i odpowiedzi na nie. Może to być np. plik w chmurze, do którego wszyscy macie dostęp, i tam będą aktualizowane wytyczne, gdy pojawią się jakieś wątpliwości w trakcie badań. Zaglądaj tam od czasu do czasu, szczególnie przed kolejnym wywiadem – może



pojawiły się nowe wskazówki, np. „Upewnijcie się, że pytacie o X, bo parę osób o tym wspomniało i to ważne” albo „Nie zadawajcie już pytania Y, bo okazało się niezrozumiałe, zastąpcie je luźną rozmową o Z”.

Inne narzędzia i materiały

- harmonogram i terminarz: Otrzymałeś zapewne harmonogram (podobny do powyższego) z datami kluczowych etapów. Wiemy już, że wywiady trwają do połowy czerwca 2024, transkrypcje i opracowanie do końca czerwca, a raport do lipca. Dla Ciebie ważne są terminy:
 - Zakończenie rekrutacji respondentów: 16.06.2025 – do tego dnia powinniśmy mieć wszystkie wywiady zrobione.
 - Oddanie transkrypcji i kodów: staraj się to robić na bieżąco, ale najpóźniej do 16.06.2025 wszystko musi być w bazie danych.
 - Jeśli z jakiegoś powodu wywiad się opóźni (np. ktoś odwołał i przełożył na 18.06), poinformuj od razu centralę i uzgodnij, czy to jeszcze akceptowalne. Ogólnie trzymajmy się terminów, bo potem jest mało czasu na analizę.

szkolenie badaczy terenowych: w dniu 24.04.2025 planowane jest szkolenie dla Ciebie i innych badaczy. Upewnij się, że w nim uczestniczyłeś (lub obejrzałeś film). Tam powinny być omówione wszystkie te zasady – niniejsza instrukcja jest też pismem utrwalającym to, co było mówione. Masz prawo do dalszego wsparcia – po szkoleniu prawdopodobnie udostępniono Ci kontakt do trenera lub koordynatora, z którym możesz konsultować się w trakcie badań.

- materiały do szkolenia: Po szkoleniu otrzymasz materiały – np. prezentację, dodatkowe wskazówki. Wykorzystaj je: np. czy tam były symulacje wywiadów? Warto obejrzeć i wyciągnąć wnioski.
- listy przewodnie i uwiarygadniające - pośród narzędzi znajdziesz szablon listu do instytucji - możesz go użyć do rekrutacji, pamiętaj jednak, żeby uzupełnić go właściwymi danymi. Otrzymaś również szablon listu do respondenta z informacją o dacie badania - również pamiętaj, aby uzupełnić go właściwymi danymi.
- niektórzy respondenci mogą chcieć uwiarygodnić Cię jako badacza, to znaczy upewnić się, że reprezentujesz ten konkretny zespół badawczy. W Twoim folderze znajdziesz taki list uwiarygadniający podpisany przez dyrektorkę Biura Projektów DSW. Możesz go śmiało pokazywać swoim respondentom, żeby czuli się bezpiecznie biorąc udział w sprawdzonym badaniu.
- kontakt z zespołem koordynacyjnym: Masz dedykowaną osobę lub grupę (np. czat na Teams, albo mail/telefon do koordynatora), gdzie możesz zgłaszać pytania i problemy. Nie krępuj się z tego korzystać. Lepiej na bieżąco rozwiewać wątpliwości niż potem naprawiać błędy. Zespół koordynacyjny być może będzie robił krótkie spotkania statusowe z badaczami – potraktuj to priorytetowo, bo tam wymienicie się doświadczeniami.



- poza wymienionymi (dyktafon, Trint, formularze), upewnij się, że masz dostęp do:
 - komputer z internetem (do uploadu plików, transkrypcji, udziału w spotkaniach online).
 - oprogramowanie biurowe (Word, Excel – do edycji scenariuszy, transkrypcji, kodowania).
 - program do odtwarzania audio (np. VLC) i do ewentualnej edycji audio (nie jest to konieczne, ale jeśli musisz np. wyciąć początek nagrania czy koniec, warto umieć).
 - słuchawki – przydadzą się przy transkrypcji, żeby wyraźnie słyszeć.
 - stabilne łącze internetowe – duże pliki audio mogą wolno się wysyłać, zaplanuj to. Może wieczorem zostawiasz wgrzywanie, by rano było gotowe.

dokumentacja dla projektu: Pamiętaj, że wszystko co robisz, jest częścią rozliczenia projektu. Dlatego, choć to badania jakościowe, musimy dbać o formalności (listy obecności, zgody, protokoły). Po skończonych badaniach pewnie poproszą Cię o przekazanie kompletu dokumentów: zgody uczestników, listy obecności, ewentualne umowy itp. Trzymaj te papiery w teczce, by nic nie zginęło, i wyślij/oddaj do centrali w terminie.

Informacje organizacyjne – terminy, kontakt

Na koniec, przedstawiamy kilka ważnych kwestii organizacyjnych, o których musisz pamiętać podczas realizacji tego zadania:

- **Terminy realizacji badań:** Jak już wspomniano:
 - Rekrutacja uczestników: do 16.06.2025 (staraj się zrealizować większość wywiadów wcześniej, żeby nie wszystko na ostatnią chwilę).
 - Przeprowadzenie 10 IDI i 32 FGI (łącznie w projekcie) powinno się zakończyć do połowy czerwca 2024.
 - Transkrypcje i kodowanie: czerwiec 2024, najpóźniej do 16.06.2024 wszystko przekazane zespołowi centralnemu.
 - Analiza i raport: lipiec 2024 – to robi zespół koordynacyjny, ale mogą mieć pytania do Ciebie, więc bądź dostępny w razie potrzeby doprecyzowania czegoś.
 - Ostateczny raport ma trafić do Komitetu Sterującego na początku lipca 2024, a później posłużyć do projektowania programu studiów (który jest przewidziany do sierpnia 2025 do opracowania, ale to już inna historia).
- **Kontakt i komunikacja:** Masz następujące kanały kontaktu:
 - **Koordynator merytoryczny badań:** dr hab. Piotr Mikiewicz prof. UDDSW (kontakt strategiczny z MRPiPS)
 - **Kontakt dla badaczy (status realizacji badania):** dr Iwona Ładysz



- **Wątpliwości metodologiczne:** dr hab. Paweł Rudnicki prof. UD DSW
- **Inni badacze terenowi:** Będziemy mieli założony zespół na Teamsie – warto dzielić się tam spostrzeżeniami (oczywiście bez ujawniania danych uczestników). Np. „U mnie na Podlasiu klienci zupełnie nie rozumieli pytania o >profil pomocy<! Musiałem je wyjaśniać inaczej.” – to cenna uwaga dla innych, by też byli przygotowani.
- **Etyka i zgłaszanie problemów:** Jeśli w trakcie badań wydarzy się coś **nieprzewidzianego lub niepokojącego** – np. uczestnik zgłosi skargę, że poczuł się źle, albo odmówi dalszego udziału; lub zauważysz, że w jakiejś placówce jest opór przed badaniem – zgłoś to od razu koordynatorowi. Będziemy reagować, np. kontaktując się tam oficjalnie, wyjaśniając, itp. Podobnie, gdyby media lub osoby postronne Cię wypytywały o badanie – odeślij do rzecznika/koordynatora, sam nie udzielaj informacji (żeby nie przekreślono czegoś).
- **Poufność wewnętrzna:** Pamiętaj, że wyniki badania przed publikacją są poufne. Nie dziel się szczegółami poza zespołem. Po zakończeniu badań, zapewne będzie raport publiczny – wtedy to co innego. Na razie jednak obowiązuje Cię zapewne klauzula poufności z umowy.
- **Motywacja:** Robisz ważną robotę – przyczyniasz się do poprawy jakości służb zatrudnienia. Nasz projekt, „Nowoczesne i profesjonalne PSZ = wysoka jakość usług”, ma realnie pomóc tysiącom ludzi (pracowników i klientów urzędów). Twoje zaangażowanie i rzetelność w przeprowadzeniu tych wywiadów przełożą się na **lepsze rekomendacje i program studiów**, a co za tym idzie – lepsze przygotowanie pracowników do swojej roli. Dziękujemy, że jesteś częścią tego przedsięwzięcia!

Na jakiegokolwiek pytania czy niejasności odpowiemy – **pozostajemy w kontakcie**.

Powodzenia w realizacji wywiadów i pamiętaj, że cały zespół trzyma za Ciebie kciuki.



Załącznik 2. Scenariusz FGI–A1

FGI–A1

Zogniskowane Wywiady Grupowe

(dla pracowników PSZ)

wersja ogólna

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 60–90 minut

Struktura spotkania: 4 bloki tematyczne

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodzili się Państwo wziąć udział w naszym badaniu. Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW. Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy takie jak ta są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy. Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili każdy z Państwa może zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Państwa o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem. Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl



Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO, czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO, czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążyących na administratorze oraz art. 6 ust. 1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji. Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany. Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Państwo powiedzą, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność. Potrzebuję, aby każdy z Państwa osobno wyraził zgodę na nagrywanie spotkania.

Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?
[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]
Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.

BLOK 1: Praktyka i rzeczywistość zawodowa

- Jakie są najważniejsze zadania pracowników PSZ dzisiaj?
- Jak zmieniła się Wasza praca w ostatnich latach?

BLOK 2: Kompetencje i potrzeby szkoleniowe

- W jakich obszarach czujecie się dobrze przygotowani, a w jakich brakuje wsparcia?
- Jakie kompetencje – miękkie i twarde – są dziś niezbędne?
- Co byście włączyli do obowiązkowego programu studiów podyplomowych?

BLOK 3: Warunki organizacyjne i rzeczywistość instytucjonalna



- W jaki sposób rozwijacie swoje kompetencje zawodowe?
- Jakie bariery utrudniają Wam rozwój zawodowy?
- Co Was motywuje do rozwoju zawodowego, co zniechęca?

BLOK 4: Studia podyplomowe

- Jakie warunki (np. zjazdy weekendowe, zakwaterowanie, elastyczność) byłyby potrzebne?
- Jakie macie oczekiwania masz wobec studiów podyplomowych?
- Jakie treści nauczania / obszary wiedzy uważacie za wartościowe do włączenia do programu SP?
- Czego unikać w programie?

Zakończenie

- Co chcielibyście jeszcze dodać?

Podziękowanie za udział w wywiadzie



Załącznik 3. Scenariusz FGI–A2

FGI–A2

Zogniskowane Wywiady Grupowe

(dla pracowników PSZ)

wersja dla doradców

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 60–90 minut

Struktura spotkania: 4 bloki tematyczne

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodzili się Państwo wziąć udział w naszym badaniu. Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW. Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy takie jak ta są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy. Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili każdy z Państwa może zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Państwa o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem. Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych



można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl

Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO, czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO, czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążących na administratorze oraz art. 6 ust. 1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji. Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany. Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Państwo powiedzą, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność. Potrzebuję, aby każdy z Państwa osobno wyraził zgodę na nagrywanie spotkania.

Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?
[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]
Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.

BLOK 1: Codzienność pracy z klientem

- Jak wygląda obecnie Państwa kontakt z klientem?
- Z jakimi grupami klientów pracujecie najczęściej?
- Co jest najtrudniejsze w tej pracy – dziś, a co było 5 lat temu?

BLOK 2: Kompetencje i narzędzia

- Jakie kompetencje są dziś kluczowe w pracy z klientami PSZ?
- W jakich obszarach czujecie się dobrze przygotowani, a w jakich brakuje narzędzi/wsparcia?



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- Z jakich narzędzi/metod korzystacie w codziennej pracy?

BLOK 3: Rozwój zawodowy

- Co skłania Was do rozwoju zawodowego?
- Jakie bariery utrudniają dostęp do szkoleń?
- Co powinien oferować program SP, aby realnie wspierał rozwój w pracy z klientami?

BLOK 4: Oczekiwania wobec studiów podyplomowych

- Jakie formy zajęć byłyby dla Was najbardziej efektywne (np. warsztaty, analiza przypadków)?
- Jakie treści powinny się znaleźć w programie?
- Czego unikać, by program nie był „oderwany od życia”?

Zakończenie:

Czy chcieliby Państwo dodać coś jeszcze, co nie zostało poruszone, a uważacie za ważne?

Podziękowanie za udział w wywiadzie



Załącznik 4. Scenariusz FGI–A3

FGI–A3

Zogniskowane Wywiady Grupowe

(dla pracowników PSZ)

Pracownicy administracyjno-zarządcy WUP/PUP

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 60–90 minut

Struktura spotkania: 4 bloki tematyczne

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodzili się Państwo wziąć udział w naszym badaniu.

Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW.

Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy takie jak ta są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy

Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili każdy z Państwa może zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Państwa o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem. Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl. Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO, czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO,



czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążących na administratorze oraz art. 6 ust. 1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji. Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany. Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Państwo powiedzą, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność. Potrzebuję, aby każdy z Państwa osobno wyraził zgodę na nagrywanie spotkania.

Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?
[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]
Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.

BLOK 1: Perspektywa instytucji

- Jakie są dziś główne wyzwania w zarządzaniu instytucją PSZ?
- Jak zmieniło się podejście do polityk rynku pracy na poziomie instytucjonalnym?
- Jak oceniacie przygotowanie instytucji na nadchodzące zmiany systemowe?

BLOK 2: Kompetencje kadry i zarządzanie zmianą

- Jakie kompetencje są potrzebne kadrze kierowniczej / koordynacyjnej?
- W jakim stopniu kadra PSZ jest gotowa na wyzwania cyfryzacji, transformacji zielonej, pracy z klientami złożonymi?
- Jak instytucja wspiera rozwój pracowników?

BLOK 3: Program SP jako narzędzie systemowe

- Jakie powinny być strategiczne cele studiów podyplomowych dla PSZ?
- W jaki sposób SP mogłyby wspierać wdrażanie zmian w urzędach pracy?



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- Jakie aspekty organizacyjne (elastyczność, dostępność, formuła) są kluczowe?

BLOK 4: Wnioski i rekomendacje

- Czego nie powinno zabraknąć w programie SP z punktu widzenia kadry zarządzającej?
- Jakie są potencjalne ryzyka związane z wdrażaniem tego typu SP?

Zakończenie

Czy chcieliby Państwo dodać coś jeszcze, co nie zostało poruszone, a uważacie za ważne?

Podziękowanie za udział w wywiadzie



Załącznik 5. Scenariusz FGI–A4

FGI–A4

Zogniskowane Wywiady Grupowe

(dla pracowników PSZ)

specjaliści ds. programów i rozwoju zawodowego

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 60–90 minut

Struktura spotkania: 4 bloki tematyczne

Grupa docelowa:

Specjaliści odpowiedzialni za realizację programów aktywizacyjnych, zarządzanie projektami EFS, współpracę z instytucjami szkoleniowymi, NGO, organizacjami społecznymi, dokumentację, monitoring, ewaluację. Osoby z obszaru „back-office” mające realny wpływ na jakość usług, choć nie pracują bezpośrednio z klientem.

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodzili się Państwo wziąć udział w naszym badaniu. Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW. Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy takie jak ta są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy. Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili każdy z Państwa może zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Państwa o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem.



Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl. Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO, czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO, czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążących na administratorze oraz art. 6 ust. 1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji. Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany. Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Państwo powiedzą, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność. Potrzebuję, aby każdy z Państwa osobno wyraził zgodę na nagrywanie spotkania.

Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?
[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]
Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.

BLOK 1: Codzienność zawodowa

- Jakie są główne obszary Waszej pracy w PSZ?
- Co uważacie za szczególnie wymagające w Waszych zadaniach?
- Jak zmieniała się Wasza rola w ostatnich latach – w związku z cyfryzacją, projektami, oczekiwaniami rynku?

BLOK 2: Kompetencje i potrzeby rozwojowe



- Jakie umiejętności są dziś kluczowe w Waszej pracy (np. zarządzanie projektami, komunikacja z partnerami, analiza danych, praca w systemach)?
- W czym czujecie się dobrze przygotowani, a czego Wam brakuje?
- Z jakich narzędzi korzystacie i czy czujecie się w ich obsłudze wystarczająco biegli?

BLOK 3: Współpraca instytucjonalna

- Z kim najczęściej współpracujecie poza PSZ? Jak oceniacie tę współpracę?
- Co ułatwia, a co utrudnia skuteczne działanie międzyinstytucjonalne (np. z NGO, szkoleniowcami, JST, partnerami społecznymi)?
- Jakie kompetencje „miękkie” (np. negocjacyjne, mediacyjne, partnerskie) są według Was ważne?

BLOK 4: Oczekiwania wobec studiów podyplomowych

- Co powinien zawierać program SP, by realnie wspierał Waszą grupę zawodową?
- Jakie formy zajęć byłyby dla Was najbardziej efektywne (np. warsztaty, case studies, symulacje)?
- Jakie tematy są niepotrzebne / nieadekwatne do Waszej pracy?

Zakończenie

Czy chcieliby Państwo dodać coś jeszcze, co nie zostało poruszone, a uważacie za ważne?

Podziękowanie za udział w wywiadzie



Załącznik 6. Scenariusz FGI–B1

FGI–B1

Zogniskowane Wywiady Grupowe

Klienci indywidualni (osoby korzystające z usług WUP/PUP)

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 60–90 minut

Struktura spotkania: 4 bloki tematyczne

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodzili się Państwo wziąć udział w naszym badaniu. Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW. Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy takie jak ta są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy. Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili każdy z Państwa może zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Państwa o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem. Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl. Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO,



czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO, czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążących na administratorze oraz art. 6 ust. 1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji. Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany.

Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Państwo powiedzą, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność. Potrzebuję, aby każdy z Państwa osobno wyraził zgodę na nagrywanie spotkania.

Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?
[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]
Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.

BLOK 1: Pierwszy kontakt z urzędem

- Jak trafiłście do urzędu pracy?
- Co pamiętacie z pierwszego spotkania? Co było wtedy dla Was trudne, a co pomocne?
- Czy czuliście się dobrze przyjęci, zrozumiani?

BLOK 2: Doświadczenia ze spotkań z doradcami / pracownikami PSZ

- Z kim najczęściej się kontaktujecie? Jak wygląda taka rozmowa?
- Co według Was powinien umieć doradca zawodowy, żeby dobrze pomagać?
- Czy mieliście sytuację, w której czuliście, że doradca naprawdę Wam pomógł? A taką, w której nie czuliście się dobrze?



- Co byście zmienili w sposobie, w jaki prowadzone są spotkania?

BLOK 3: Relacja i komunikacja

- Czy czujecie, że Wasi doradcy chcą Was poznać i zrozumieć? Czy słuchają?
- Czy zdarzyło się, że ktoś mówił do Was niezrozumiałym językiem?
- Jakie cechy powinien mieć „dobry pracownik urzędu”?

BLOK 4: Wsparcie, którego potrzebujecie

- Jakiej pomocy najbardziej Wam dziś brakuje?
- Co sprawia, że łatwiej byłoby Wam znaleźć pracę?
- Co by Wam pomogło lepiej się przygotować do rozmowy kwalifikacyjnej?

BLOK 5 (opcjonalny): Pomysły i oczekiwania

- Gdybyście mogli zmienić coś w funkcjonowaniu urzędu pracy – co by to było?
- Jak powinno wyglądać „idealne” spotkanie w urzędzie pracy?

Zakończenie:

Czy jest coś, czego nie zapytaliśmy, a chcielibyście o tym powiedzieć?

Podziękowanie za udział w wywiadzie



Załącznik 7. Scenariusz FGI-B2

FGI-B2

Zogniskowane Wywiady Grupowe

Klienci instytucjonalni (pracodawcy, partnerzy PSZ)

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 60–90 minut

Struktura spotkania: 4 bloki tematyczne

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodzili się Państwo wziąć udział w naszym badaniu.

Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW.

Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy takie jak ta są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy

Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili każdy z Państwa może zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Państwa o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem. Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl. Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO,



czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO, czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążących na administratorze oraz art. 6 ust. 1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji. Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany. Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Państwo powiedzą, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność. Potrzebuję, aby każdy z Państwa osobno wyraził zgodę na nagrywanie spotkania.

Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?
[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]
Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.

BLOK 1: Doświadczenia współpracy z WUP/PUP

- W jakim zakresie współpracowaliście z urzędami pracy?
- Co działa dobrze? Co Was zniechęcało?
- Czy czuliście, że urząd rozumie potrzeby Waszej organizacji / rynku pracy?

BLOK 2: Jakość usług i kontakt z pracownikami PSZ

- Jak oceniacie przygotowanie i zaangażowanie pracowników PSZ, z którymi współpracowaliście?
- Jakie kompetencje powinien posiadać pracownik PSZ pracujący z instytucjami / przedsiębiorcami?

BLOK 3: Rekomendacje dla przyszłych działań

- Jakie działania PSZ mogą zwiększyć skuteczność aktywizacji zawodowej?



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- Jakie formy współpracy byłyby dla Was atrakcyjne?
- Jakie kompetencje powinni rozwijać pracownicy PSZ, by lepiej współpracować z pracodawcami?

Zakończenie:

Dziękujemy za udział. Czy jest coś, co chcielibyście jeszcze dodać, a nie padło wcześniej?

Podziękowanie za udział w wywiadzie



Załącznik 8. Scenariusz IDI–A

IDI–A

WYWIAD EKSPERCKI POGŁĘBIONY

(dla pracowników PSZ)

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 45–60 minut

Struktura spotkania: 4 bloki tematyczne

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodził/a się Pan/i wziąć udział w naszym badaniu.

Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW.

Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy, takie jak ta, są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy

Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili może Pan/i zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Pana/ią o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem. Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl. Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO, czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO, czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążących na administratorze oraz art. 6 ust.



1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji. Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany.

Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Pan/i powie, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność. Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?

[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]

Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.

SCENARIUSZ WYWIADU IDI-A

1. Kontekst zawodowy (5–8 min)

- **Opis roli**

„Proszę opowiedzieć, jak wygląda Pani/Pana dzień pracy w PSZ – od najważniejszych zadań po wyzwania, z którymi się Pani/Pan mierzy.”

„Czy i jak często Pan/Pani pracuje w zespołach lub projektach międzyinstytucjonalnych? Jakie kompetencje są wtedy szczególnie potrzebne?”

- **Technologie w pracy**

„Jakie narzędzia cyfrowe wykorzystuje Pan/pani najczęściej i w jaki sposób pomagają one w realizacji zadań zawodowych?”



2. Doświadczenia edukacyjne i oczekiwania względem studiów (10–12 min)

- **Stacjonarne formy kształcenia**

„Proszę podzielić się doświadczeniami ze stacjonarnych kursów lub studiów – co wspomogło Pana/Pani rozwój, a co warto byłoby zmienić?”

- **Logistyka**

„Jakie terminy zajęć (weekendy, popołudnia) najlepiej wpisują się w Pani/Pana grafik? Czy woli Pani/Pan korzystać w uczeniu się z drukowanych materiałów, czy raczej z dostępu do platformy online?”

- Co powstrzymywało Panią/Pana dotąd przed udziałem w dłuższych formach kształcenia lub kursach online/stacjonarnych? (chodzi mi o realne przeszkody np. techniczne, organizacyjne, motywacyjne)

3. Obszary rozwoju kompetencyjnego (15–18 min)

- **Kompetencje twarde**

„Proszę opowiedzieć, które zagadnienia merytoryczne (prawo pracy, narzędzia analityczne) są dla Pani/Pana największym wyzwaniem i dlaczego.”

- **Kompetencje miękkie**

„W jakich obszarach, takich jak komunikacja czy zarządzanie zespołem, chciałby/chciałaby Pan/Pani rozwinąć swoje kompetencje?”

- **Praca projektowa**

„Proszę przypomnieć sobie projekt, który ostatnio Pan/Pani realizował/realizowała – jakie etapy były dla w nim najtrudniejsze i jakie umiejętności pomogłyby je usprawnić?”

„Czy miał/a Pan/Pani okazję pełnić role w projektach związanych z wykonywaną pracą? Jakie były to role i jakiego zadania były z nimi związane (np. lidera, członka zespołu, eksperta merytorycznego)?”

„Jakie narzędzia lub metody wykorzystywał/a Pan/Pani w pracy projektowej? Czy stosowano jakąś metodykę (np. Agile, Kanban, klasyczne zarządzanie projektami)?”

„Co powstrzymywało Pana/Panią dotąd (lub mogłoby być przeszkodą) przed udziałem w dłuższych formach kształcenia lub kursach online/stacjonarnych? (chodzi mi o realne przeszkody np. techniczne, organizacyjne, motywacyjne)”

- **Podejście do AI**

„Jakie są Pana/Pani skojarzenia z narzędziami opartymi na sztucznej inteligencji? Co przyciąga Panią/Pana do ich wykorzystania, a co budzi wątpliwości?”

„Na ile czuje się Pan/Pani kompetentny/a w korzystaniu z nowoczesnych narzędzi cyfrowych i AI? Co byłoby dla Pani/Pana punktem startowym i wspomogłoby korzystanie z narzędzi AI?”

„W jaki sposób Pan/Pani widzi możliwość wsparcia codziennych zadań zawodowych przez AI — nawet jeśli dziś jeszcze z tego nie korzysta?”

„Jakie konkretne sytuacje lub procesy chciałby/chciałaby Pan/Pani usprawnić za pomocą AI, gdyby miał/a Pan/Pani komfortowy dostęp do takiego wsparcia?”



4. Metody dydaktyczne i formuła zajęć (10–12 min)

- **Styl nauki**

„Jakie formy zajęć (wykład z dyskusją, case study, warsztat) najbardziej Pana/Panią angażują i pozwalają na przyswojenie wiedzy?”

- **Sesje praktyczne**

„Proszę przypomnieć sobie, kiedy praktyczne ćwiczenia na studiach/szkoleniach pomogły Pani/Panu realnie przenieść teorię do pracy – co było w nich kluczowe?”

- **Wsparcie po zajęciach**

„Jakie formy wsparcia (mentoring, superwizja, webinary) dawały Panu/Pani dotychczas poczucie utrwalenia wiedzy i zachęcały do dalszego rozwoju?”

5. Zakończenie (5 min)

„Jakie jeszcze tematy warto poruszyć, by program studiów był naprawdę użyteczny dla pracowników PUP/WUP?”

Podziękowanie za udział w wywiadzie



Załącznik 9. Scenariusz IDI–B

IDI–B

WYWIAD EKSPERCKI POGŁĘBIONY

(dla klientów indywidualnych)

[szczegółowe informacje dla osoby przeprowadzającej badanie w instrukcji]

Wprowadzenie dla Badacza:

Prowadzony wywiad jest częścią ogólnopolskiego badania, którego celem jest stworzenie programu studiów podyplomowych dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ). Twoim zadaniem jest pozyskanie pogłębionych informacji o codziennych wyzwaniach zawodowych, doświadczeniach szkoleniowych oraz potrzebach rozwojowych pracowników PSZ. Badanie ma na celu zaprojektowanie praktycznego i użytecznego programu studiów, który realnie wesprze pracowników PSZ w wykonywaniu ich zadań.

Zachęcaj uczestników do szczerych wypowiedzi, zadawaj pytania zgodnie ze scenariuszem, moderuj rozmowę tak, by każdy miał możliwość zabrania głosu. Zapewnij atmosferę otwartości, anonimowości i szacunku. Pamiętaj, że Twoja uważność, neutralność i rzetelność mają kluczowe znaczenie dla jakości danych.

Czas trwania: 45–60 minut

Struktura spotkania: 3 bloki tematyczne

Wprowadzenie dla respondentów [odczytaj na początku spotkania]:

Dzień dobry, dziękuję, że zgodził/a się Pan/i wziąć udział w naszym badaniu. Nazywam się [imię badacza] i jestem moderatorem tego spotkania, prowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Dolnośląski DSW. Celem naszego badania jest przygotowanie programu studiów podyplomowych dla pracowników urzędów pracy: programu, który będzie dobrze dopasowany do rzeczywistych potrzeb tej grupy zawodowej oraz oczekiwań klientów korzystających z usług PSZ. Rozmowy, takie jak ta, są dla nas bardzo ważne – pomagają zrozumieć, co działa dobrze, a co można poprawić w funkcjonowaniu urzędów pracy. Udział w rozmowie jest całkowicie dobrowolny. W każdej chwili może Pan/i zrezygnować lub nie odpowiadać na konkretne pytanie, jeśli będzie to niewygodne. Rozmowa potrwa około [czas – 45 minut / 90 minut w zależności od formatu].

W kwestiach formalnych, chcę jeszcze poinformować Pana/ią o założeniach polityki ochrony danych osobowych, którą prowadzimy w związku z niniejszym badaniem. Administratorem danych osobowych jest Uniwersytet Dolnośląski DSW z siedzibą we Wrocławiu, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław. W sprawie danych osobowych można skontaktować się z Inspektorem Ochrony Danych Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW, za pomocą poczty elektronicznej iod@dsw.edu.pl. Dane osobowe będą przetwarzane w celu uczestnictwa w (dzisiejszym) wydarzeniu (wywiadzie). Podstawą prawną przetwarzania danych jest art. 6 ust. 1 lit. a RODO, czyli zgoda osoby wyrażona poprzez zapis na wydarzenie, art. 6 ust. 1 lit. c RODO, czyli wypełnienie obowiązków prawnych ciążących na administratorze oraz art. 6 ust.



1 lit. f RODO, czyli uzasadniony interes administratora w związku z obroną przed ewentualnymi roszczeniami. Dane będą przetwarzane przez okres przedawnienia ewentualnych roszczeń. Odbiorcami danych mogą być podmioty posiadające prawo dostępu do danych na podstawie przepisów prawa oraz podmioty współpracujące z Administratorem Danych w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji.

Osobie przysługuje prawo dostępu do treści swoich danych i ich sprostowania, poprawiania, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie bez wpływu na zgodność z prawem przetwarzania.

Osobie przysługuje prawo wniesienia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna, że przetwarzanie jej danych osobowych narusza przepisy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO).

[w przypadku wywiadu ONLINE:] W związku z wykorzystaniem pakietu MS Office dane mogą być przekazywane do państwa trzeciego (poza EOG). W związku z możliwością przekazania danych Użytkownika poza terytorium EOG, w tym do USA, Administrator zadbał, aby dostawcy dawali gwarancję wysokiego stopnia ochrony danych osobowych. Dane nie będą przetwarzane w sposób zautomatyzowany. Zależy nam, aby wiernie oddać to, co Pan/i powie, dlatego spotkanie będzie nagrywane – tylko na potrzeby transkrypcji i analizy. Nagranie nie trafi nigdzie poza zespół badawczy, a w żadnym raporcie nie pojawi się Pana/Pani indywidualne imię i nazwisko. Gwarantujemy pełną anonimowość i poufność.

Czy wyraża Pan/Pani zgodę na udział w badaniu i nagrywanie rozmowy?
[poczekaj na potwierdzenie ustne i/lub podpis na formularzu zgody]
Dziękuję, możemy zatem rozpocząć.



SCENARIUSZ WYWIADU IDI-B

1. Pytania proste – otwierające rozmowę (5–10 min)

1. Jak Pan/Pani ocenia rolę pracownika PSZ w swoim procesie poszukiwania pracy?
2. Co Pana/Pani zdaniem powinno należeć do kluczowych zadań doradcy w urzędzie?
3. Jakie cechy lub umiejętności (np. cierpliwość, wiedza merytoryczna, umiejętność słuchania) są według Pana/Pani najważniejsze u pracowników PSZ?

2. Pytania odwołujące się do realnych sytuacji (15–25 min)

1. Proszę opowiedzieć o ostatnim kontakcie z pracownikiem PSZ – co dokładnie się wtedy działo, jak przebiegała rozmowa?
2. Jakie pytania lub problemy Pan/Pani zgłaszała podczas tej wizyty i jak pracownik na nie zareagował?
3. Proszę przypomnieć sobie sytuację, kiedy Pan/Pani czuł/a, że doradca naprawdę pomógł – co dokładnie zrobił/a lub co zaproponował/a?
4. Proszę opisać moment, w którym kontakt z urzędem był dla Pani/Pana trudny – co wtedy utrudniało komunikację (sposób rozmowy, brak czasu, niezrozumiałe informacje)?
5. Czy zdarzyło się, że po wizycie w PSZ nie widział/a Pan/Pani, co dalej robić? Jakie informacje byłyby wtedy najbardziej przydatne? Jakich informacji lub wskazówek wówczas zabrakło?

3. Pytania o to, co było dobre i czego brakowało (15–20 min)

1. Co uważa Pani/Pan za największą wartość w pracy doradcy, z którym Pani/Pan miał/a do czynienia? Proszę o podanie konkretnego przykładu.
2. Jakie elementy obsługi PSZ sprawiły, że Pan/Pani poczuł/a się zaopiekowany/a i pewny/a swoich kolejnych kroków?
3. Jakich informacji lub wsparcia zabrakło Panu/Pani podczas spotkania? Co chciałby/chciałaby Pan/Pani, aby doradca dodał do swojej oferty pomocy np. jasne instrukcje, pozytywne nastawienie, konkretne narzędzia?
4. W jaki sposób pracownik PSZ mógłby lepiej dostosować swoje metody (np. język, tempo rozmowy, materiały) do Pani/Pana potrzeb?
5. Jakie trzy najważniejsze zmiany w podejściu doradcy PSZ poprawiłyby Pani/pana doświadczenie z urzędem?
6. Czy chciał(a)by Pani/Pan dodać jeszcze coś od siebie?

Serdecznie dziękuję za spotkanie!