

Ramka ekspercka 3. Piotr Kołodziejczyk: *Poradnictwo zawodowe*

Piotr Kołodziejczyk



Piotr Kołodziejczyk, poznaniak (ur. 1954 r.), absolwent Politechniki Poznańskiej (specjalność pojazdy szynowe) i Wyższej Szkoły Bankowej (doskonalenie jakości i zarządzanie procesami metodą Six Sigma). Studiował także systemy informacyjne w biznesie w Western Michigan University. Specjalista w zakresie zarządzania, z praktyką w administracji publicznej i w biznesie, posiadający m.in. certyfikaty: Balanced Scorecard Card Manager, członek rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, Six Sigma Green Belt, Zarządzanie projektami. Karierę zawodową rozpoczął w placówce naukowej – trzynastu lat pracował w Ośrodku Badawczo Rozwojowym Pojazdów Szynowych w Poznaniu. Po przełomie 1989 roku rozpoczął pracę w administracji: osiem lat kierował Wojewódzkim Urzędem Pracy w Poznaniu, siedem lat pracował jako Sekretarz Miasta Poznania, cztery lata był dyrektorem Oddziału ZUS w Poznaniu, dwukrotnie w administracji rządowej na stanowisku Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (1997-2001) i w Ministerstwach Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Administracji i Cyfryzacji (2010-2012). W sferze gospodarczej pracował jako Prezes Fabryki Pojazdów Szynowych – HCP i wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Dalkia Poznań S.A. (grupa Veolia). Inicjował bądź prowadził liczne prace naukowe i badawcze w obszarach, za które ponosił odpowiedzialność. Koordynował na szczeblu krajowym międzynarodowe badania efektywności programów rynku pracy (1997), których wyniki opublikował (wraz z Ch. J. O’Leary i G. Lazar) w *International Labour Review* (1998/3). Twórca systemu efektywnego zarządzania programami rynku pracy w Polsce – opisanego w książce „Analiza efektywności programów rynku pracy” (redakcja i współautorstwo). Wypracowane metody zarządzania prezentowane były w kraju i za granicą, m. in. na seminarium w Waszyngtonie dla pracowników Banku Światowego (1994 i 1996). Prowadził szereg badań zakończonych publikacjami na temat polityki rynku pracy, zarządzania urzędami i programami rynku pracy, poradnictwa zawodowego i pośrednictwa pracy (1992 – 2001). Autor publikacji popularyzatorskich na temat zarządzania publicznego, stosowania elastycznych form zatrudnienia, wspierania procesów pracy systemami informatycznymi. Laureat Nagrody im. Marka Cara za nowatorskie i efektywne wdrożenia nowych technologii w administracji publicznej. Uczestniczył w projektach doradczych z zakresu organizacji administracji i restrukturyzacji sektorów schyłkowych dla krajów postkomunistycznych: Federacji Rosyjskiej, Bułgarii, Serbii i Gruzji. W PRL aktywny uczestnik opozycji antykomunistycznej, więzień polityczny.

Poradnictwo zawodowe

Uchwalone w grudniu 1989 roku ustawy składające się na tzw. „Plan Balcerowicza” wchodziły w życie przeważnie od 1 stycznia 1990 roku. Ich wdrożenie stanowiło poważne wyzwanie dla instytucji Państwa i ludzi je kształtujących. Zmiany miały bowiem fundamentalny charakter, często zmieniały filozofię sposobu działania Państwa. Taka istotna zmiana miała miejsce w sferze polityki zatrudnienia PRL, którą należało zmienić w politykę rynku (*sic!*) pracy. Z końcem grudnia 1989 wyekspirowały przepisy nakazujące prowadzenie rejestru osób upożyczonych uchylających się od pracy (rozporządzenie Ministra Pracy, Płacy i Spraw Socjalnych z dnia 21 marca 1983 r. w sprawie wykonywania robót na cele publiczne przez osoby wpisane do wykazu osób upożyczonych uchylających się od pracy /Dz.U. nr 17 poz. 81/). Dzień później obowiązywała już ustawa o zatrudnieniu, definiująca status osoby bezrobotnej, przez 40 lat trwania PRL formalnie nieistniejącej.

Twórcy „Planu Balcerowicza” dostrzegali potrzebę budowania nowych instytucji, mających wdrażać zawarte w uchwalonych ustawach rozwiązania. Ustawa o zatrudnieniu nakazywała stworzenie rejonowych i wojewódzkich biur pracy. Zapisane w ustawie prawa osób pozbawionych pracy i lista obowiązków Państwa wobec tych osób oraz pracodawców

współtworzących rynek pracy były zadaniami nowotworzonych instytucji administracji publicznej. Ustawa wprowadziła na przykład prawo do zasiłku dla bezrobotnych czy ramy dla programów mających pomóc w powrocie na rynek pracy: szkoleń, pożyczek na uruchomienie własnego biznesu lub dotacje na tworzenie dodatkowych miejsc pracy.

„Twarda” infrastruktura instytucji rynku pracy

Przyjęta w czasie przełomu politycznego filozofia ewolucji zawarta była także w ustawie o zatrudnieniu. Nie było rewolucji – załączkiem rejonowych i wojewódzkich biur pracy były wydziały zatrudnienia, których zadaniem było m.in. ściganie „niebieskich ptaków”, jak nazywano osoby naruszające postanowienia przepisów o osobach upoczywie uchylających się od pracy. Takich osób było stosunkowo niewiele, zatem urzędy zatrudnienia zajmowały niewielkie powierzchnie i dysponowały nieliczną kadrami, nieposiadającą wiedzy o mechanizmach rynku pracy.

Rok 1990 był więc głównie okresem tworzenia „twardej” infrastruktury instytucji rynku pracy. Dla przykładu RUP, Poznań zlokalizowany tymczasowo przy ul. Zamkowej, w kwietniu 1990 roku, by obsłużyć ca. 6.000 osób poszukujących pracy, musiał pracować na dwie zmiany! Trzeba więc było stworzyć „twardą” infrastrukturę materialną.

W 1991 roku RUP Poznań rozpoczął obsługiwać klientów w budynku przedwojennego pośredniaka, wybudowanego w 1936 roku przy ul. Czarnieckiego 9 ze środków Funduszu Bezrobocia, stanowiącego zgodnie z zapisami ksiąg wieczystych własność tego Funduszu. Dzięki pełnomocnictwom udzielonym przez Ministra Pracy – Jacka Kuronia udało mi się, jako ówczesnemu dyrektorowi Wojewódzkiego Biura Pracy w Poznaniu, szybko odzyskać ten budynek i dostosować go do dawnych funkcji.

Ta inwestycja, oraz wdrożenie w 1990 roku systemu informatycznego RUBIKOM, którego założenia współtworzyli pracownicy WBP w Poznaniu, pozwoliły na realizację praw osób bezrobotnych w sprawny sposób, w warunkach zapewniających klientom godziwe warunki dla przedstawienia swoich problemów. Warto przypomnieć, że mimo tak trudnych warunków zasiłki dla bezrobotnych wypłacane były terminowo, nie zanotowano też przykładów istotnych nieprawidłowości. Wielką była w tym zasługa doświadczonej kadry urzędników państwa opartego o paradygmat nakazowo-rozdzielczy. Jednak był to potencjał wystarczający do obsługi spraw administracyjnych, najpilniejszych w pierwszej fazie transformacji ustrojowej.

W trakcie pełnienia przeze mnie funkcji dyrektora Wojewódzkiego Urzędu Pracy kolejnym ważnym, podjętym przeze mnie zadaniem było stworzenie materialnej infrastruktury instytucji rynku pracy. Jego realizacja była warunkiem koniecznym lecz nie dostatecznym efektywnego systemu pomocy osobom bezrobotnym w znalezieniu zatrudnienia. Polityczny charakter dyrektywy dla biur pracy dobrze oddawała zmiana nazwy ustawy konstytuującej biura pracy. W trakcie przeprowadzonej w 1991 roku nowelizacji ustawa „o zatrudnieniu” zmieniła się w ustawę „o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu”. By sprostać realizacji celów ustawy, niezbędne okazały się inwestycje w „miękką” infrastrukturę: kompetencje pracowników i procedury wspierające realizację aktywnych programów rynku pracy.

Aby realizować te ważne zadania zasoby wewnętrzne administracji publicznej były zdecydowanie zbyt skąpe. Dużą rolę w tym zakresie odegrały programy pomocowe udzielane Polsce przez kraje Europy Zachodniej. Z uwagi na możliwość objęcia programem staży zagranicznych stosunkowo nielicznej grupy pracowników biur pracy, a także fakt, iż różne kraje miały różne modele wsparcia osób bezrobotnych, była to ścieżka inspiracji. Rozwój miękkiej infrastruktury efektywnie mógł się zrealizować przy zaangażowaniu wewnętrznych, polskich zasobów.

Szczególnie charakterystyczne dla tego okresu są dwa doświadczenia Wojewódzkiego Biura Pracy w Poznaniu. Pierwsze dotyczy oceny efektywności finansowanych przez biura pracy województwa poznańskiego programów aktywizacyjnych. Wobec braku wewnętrznych kompetencji nowotworzonej instytucji w tym zakresie jako dyrektor WBP zwróciłem się o wsparcie do prof. Józefa Orczyka z poznańskiej Akademii Ekonomicznej, specjalisty z dziedziny polityki społecznej. Zespół Profesora podjął wyzwanie, pomagając konstruować wymagania dla instytucji szkoleniowych, wymuszających przeprowadzanie szkoleń efektywnych, a nie tylko szkoleń, jak bywało to w innych województwach. Ta wykonywana pro

publico bono praca została doceniona. Komitet Badań Naukowych zdecydował się przeznaczyć grant na sfinansowanie wniosku Wojewódzkiego Biura Pracy w Poznaniu o stworzenie ram dla oceny efektywności programów rynku pracy. Wykonanie tego zadania Komitet Badań Naukowych zlecił zespołowi poznańskiej Akademii Ekonomicznej, kierowanemu przez prof. Józefa Orczyka.

Problem oceny efektywności programów rynku pracy został dostrzeżony w Ministerstwie Pracy. W umowie z Bankiem Światowym wspierającym potencjał polskich instytucji publicznych w budowaniu infrastruktury państwa o gospodarce rynkowej znalazł się komponent oceny efektywności rynku pracy. Jako Dyrektor WBP w Poznaniu zostałem wyznaczony przez Ministra na konsultanta w tym projekcie. Rolę doradcy Rządu w tym obszarze powierzono zespołowi z W. E. Upjohn Institute for Employment Research (USA), kierowanemu przez dr. Christophera Jamesa O'Leary. Końcowym efektem prac był podręcznik przygotowany w 1995 roku dla pracowników systemu urzędów pracy przez grupę poznańskich urzędników, wykorzystujących wiedzę dostarczoną przez zespoły prof. prof. O'Leary i Orczyka. Praca pod redakcją P. Kołodziejczyka „Analiza efektywności programów rynku pracy – poradnik”, Poznań 1995, ISBN 83-904664-0-6 stanowiła podstawę szkoleń dla wszystkich pracowników urzędów pracy w Polsce.

Wprowadzony w WBP w Poznaniu system oceny efektywności programów rynku pracy szybko pozwolił zidentyfikować bariery efektywnej realizacji programów. Kluczową barierą dla wszystkich programów okazała się luka kompetencyjna w zakresie poradnictwa zawodowego. Bez uspoźnienia pojęć nie można było prowadzić skutecznego pośrednictwa pracy czy doradztwa zawodowego. Wyczerpująca i niskopłacana praca w rejonowych urzędach pracy prowadziła do częstej rotacji pracowników. Wysoka rotacja pracowników stanowiła barierę dla budowy potencjału instytucji. Dlatego jako dyrektor WBP zwróciłem się o pomoc do specjalistów z Instytutu Psychologii UAM.

Wiodącą rolę w zespole specjalistów przejął prof. Augustyn Bańka, skutecznie wdrażając uzgodnione z dyrektorem WBP działania w następujących obszarach:

- 1 – Wypracowanie metodyki pracy z osobami bezrobotnymi – efektem była praca pod redakcją A. Bańki „Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej”, Poznań 1992, ISBN 83-900566-0-7.
- 2 – Szkolenia z zakresy komunikacji z klientem i radzenia sobie ze stresem – efektem tego komponentu było ograniczenie rotacji pracowników
- 3 – Uporządkowanie pojęć zawodoznawczych – efekt podręcznik „Charakterystyki zawodów i ofert pracy”, A. Bańka, T. Chirkowska-Smolak, Poznań 1994, ISBN 83-900566-2-3.
- 4 – Monografia „Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym”, A. Bańka, Poznań 1995, ISBN 83-900566-1-5.

Prace poznańskich naukowców testowane przez pracowników poznańskich urzędów pracy stanowiły fundament dla budowania efektywnych instytucji rynku pracy w Polsce.