

Przemysław Dubel★

Projekt innowacyjny Wellbox w świetle funkcjonowania polskiego rynku pracy¹

Wstęp

Wydaje się sprawą przesądzoną, że funkcjonowanie rynku pracy (po roku 2004) zostało ściśle powiązane z Europejskim Funduszem Społecznym² jako źródłem finansowania projektów realizowanych praktycznie we wszystkich dziedzinach życia społecznego związanego z szeroko pojmowanymi zagadnieniami poszukiwania pracy i wychodzenia z bezrobocia.

Zarządzanie projektami realizowanymi dla rynku pracy i przez instytucje rynku pracy, w tym m.in. przez powiatowe urzędy pracy, jest niezwykle trudne, gdyż pociąga za sobą konieczność dokonywania zmian, przeważnie krótkotrwałych, niewprowadzających stałego czynnika innowacyjnego, a do tego ograniczających swobodne dysponowanie zasobami instytucji. Podobne, chociaż nieco inne w szczegółach, problemy pojawiają się także w ramach współpracy projektu (jako działania niestandardowego, określonego w czasie i nakierowanego na konkretny cel) z urzędem pracy,

* Dr **Przemysław Dubel** – adiunkt w Centrum Europejskim UW, kierownik Pracowni Funduszy Unijnych i Programów Pomocowych na WZ UW, kierownik projektu pt.: Adaptacja modelu „WellBox” jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy.

¹ Artykuł powstał na podstawie badań przeprowadzonych w ramach ponadnarodowego projektu, zrealizowanego przez Wydział Zarządzania UW oraz partnera duńskiego Jobcenter Aarhus. Strona www projektu pod adresem: <http://193.0.126.26/wellbox/> [dostęp 2.02.2015].

² Europejski Fundusz Społeczny (EFS) jest jednym funduszy strukturalnych, przez które Unia Europejska wspiera rozwój społeczno-gospodarczy. Jego zasoby finansowe inwestuje się w ludzi celem zmiany jakości kapitału ludzkiego.

który z racji zbiurokratyzowanych procedur ma trudności z elastycznym reagowaniem na niestandardową sytuację. W konsekwencji działania projektowe zostają pozbawione tego, co jest ich najwyższą wartością, a mianowicie możliwości elastycznego reagowania na zmienność rynku pracy i gospodarki, która wywiera na ten rynek decydujący wpływ.

Postulat integracji reguł zarządzania projektami i zasad niesienia pomocy w ramach publicznych służb zatrudnienia nie jest nowym wyzwaniem, lecz konsekwencją zdarzeń i sytuacji, z jakimi zetknęli się twórcy projektu Wellbox.PL w trakcie pracy nad wdrożeniem duńskiego modelu obsługi przedsiębiorców i osób mających głębokie problemy z utrzymaniem się na rynku pracy. Wynika też z rozmów z pracownikami służb zatrudnienia, którzy borykają się z problemami programowania polityki rynku pracy oraz planowania i projektowania zadań pod presją czasu i okoliczności.

W trakcie realizacji projektów dla rynku pracy bardzo często możemy spotkać się z brakiem spójności funkcjonowania rynku pracy, jaki widzi jego uczestnik i klient publicznych służb zatrudnienia, z oczekiwaniami prawodawców. U podstaw tej dychotomii leży ogólny, tzw. płaski obraz statystyczny. Dlaczego? Po pierwsze, statystyka rynku pracy w zakresie podstawowych struktur nie pokazuje „jak jest”, ale „jak było kwartał temu”; po drugie, nie zawiera danych wielowymiarowych – dowiemy się, ilu bezrobotnych ukończyło 30 lat, albo ilu ma wyższe wykształcenie, ale obie te informacje można połączyć wyłącznie na poziomie urzędu pracy, w indywidualnie opracowanych dodatkowych narzędziach analitycznych. Tym samym badanie trendu na poziomie regionu czy kraju ogranicza się do występowania prostych, niepowiązanych ze sobą cech, i stąd bierze się lista programów oraz narzędzi równie prosto adresowanych, nieodnoszących się do skomplikowanych sytuacji pojedynczych klientów (zarówno bezrobotnych poszukujących pracy, jak i przedsiębiorców poszukujących pracowników).

Model WellBox.PL testowany był w dwóch subregionach (powiatach) województwa mazowieckiego na dwóch grupach osób bezrobotnych, powyżej 50. roku życia. Udzielone wsparcie opierało się na zindywidualizowanej obsłudze osoby bezrobotnej, oferując w każdym przypadku tzw. rozwiązania „krojone na miarę”. Z tego względu jego stosowanie nie napotyka na żadne granice związane z oczekiwaniami i możliwościami klientów (zarówno przedsiębiorców, jak i poszukujących pracy). WellBox.PL jest obecnie jednym z najbardziej efektywnych systemów umożliwiających optymalizację ścieżek kandydatów do pracy i przedsiębiorców, zapewniając satysfakcjonujące obie strony relatywnie trwałe zatrudnienie.

Z tego punktu widzenia można jednoznacznie stwierdzić, że pomimo

niecznym i niezbędnym do podjęcia negocjacji jest zobowiązanie przedsiębiorcy do zatrudnienia wyłonionego kandydata i zobowiązanie osoby bezrobotnej do poddania się procedurom szkoleniowym oraz do podjęcia pracy. Rozmowy na tym etapie prowadzone są równoległe, tzn. między bezrobotnym a urzędem pracy oraz urzędem pracy a przedsiębiorcą, mają charakter wiążący w relacjach służb zatrudnienia z osobami bezrobotnymi oraz służb zatrudnienia z przedsiębiorcami, nie są natomiast wiążące w relacjach osób bezrobotnych z przedsiębiorcami. Oznacza to, że obowiązek doprowadzenia do porozumienia spoczywa na publicznych służbach zatrudnienia³.

Równoległe prowadzone są analizy rynku gospodarczego oraz potencjału edukacyjnego regionu, a wypływające z nich wnioski służą budowaniu listy możliwych „ścieżek zatrudnienia”. Nie jest brane pod uwagę zatrudnianie w firmach o niepewnej przyszłości lub w wygasających zawodach⁴, ponieważ w obu tych przypadkach nie ma gwarancji trwałego zatrudnienia. Lista jest uzupełniana na bieżąco danymi adresowymi oraz informacjami o warunkach wykonywania pracy w poszczególnych firmach współpracujących ze służbami zatrudnienia. Wykonane analizy służą modelowaniu ścieżek zatrudnienia, pośrednio wpływają także na planowanie kariery przez poszukujących pracy oraz sygnalizują przedsiębiorcom kierunki rozwoju bazy edukacyjnej, a także jej związku z ich potrzebami.

Wyniki rozmów doradcy z osobą poszukującą pracy zamykają się w decyzji o zatrudnieniu (w przypadku zgodności przygotowania zawodowego kandydata do pracy i oczekiwań przedsiębiorcy), które automatycznie oznacza wyjście z modelu, lub zaangażowaniu w procedury wyrównawcze (w przypadku stwierdzenia konieczności uruchomienia dodatkowego wsparcia dla kandydata do pracy).

Warte podkreślenia jest, że służby zatrudnienia starają się diagnozować możliwości zatrudnienia i towarzyszące im uwarunkowania wyłącznie pojedynczych kandydatów do pracy – nie grupują ich i nie odnoszą się do nich jak do „zbioru wspólnego”, chociażby wskazywały na to zespoły powtarzalnych cech odnajdywane u poszczególnych osób.

W ramach zastosowanych w modelu procedur wyrównawczych badane są zamierzenia kandydata do pracy oraz ustalane warunki, których spełnienie jest konieczne, aby te zamierzenia zrealizować. Całość zamyka się bilansem kompetencji i obowiązkowym planem działania. W trakcie reali-

³ W Polsce rozstrzyga o tym art. 65 pkt 5 Konstytucji RP.

⁴ Przy ocenie brane są pod uwagę tendencje rynkowe i przewidywane możliwości rozwojowe sektora, w którym ulokowana jest firma, a nie jedynie kondycja finansowa i moda na określone zawody.

zacji tej fazy modelu (przez przedsiębiorcę) kształtowane są takie umiejętności, jak: świadomość jakości, współpraca w zespole, samokontrola itp. Czas trwania tej fazy jest uzależniony od indywidualnych cech bezrobotnego, takich jak np.: komunikatywność czy asertywność. Niekiedy może okazać się niezbędne włączenie programów specjalnych, obejmujących podstawową wiedzę z zakresu czytania, pisania i liczenia, albo odrębnego wsparcia psychologicznego.

Kolejna faza – rekrutacji – rozpoczyna się z chwilą potwierdzenia zgodności zamiarów zainteresowanych stron, wzajemnej akceptacji i zgodności kwalifikacji kandydata z oczekiwaniami przyszłego pracodawcy. W wyniku dokonanych ustaleń podpisywana jest „umowa adopcyjna”, stanowiąca rodzaj umowy przedwstępnej, zawierającej – jeszcze warunkowe, ale już nie deklaratywne – zobowiązania stron. W tej fazie przedsiębiorca wyznacza mentora, który w jego imieniu bierze udział w dalszym postępowaniu z kandydatem do pracy. W szczególności dotyczy to planowania ścieżki rozwoju zawodowego oraz, gdy jest to niezbędne, zaplanowania szkolenia wyrównawczego, które realizowane jest zgodnie z życzeniami przedsiębiorcy, predyspozycjami kandydata do pracy oraz specyfiką przyszłego zatrudnienia. Ramowo przyjmuje się, że w tej fazie kształtowane są umiejętności: ułatwiające współpracę w nowym środowisku, poprawiające zdolności komunikacyjne, zapoznające z warunkami przyszłego zatrudnienia, wpajające poszanowanie dla reguł, na które największą uwagę zwracają przedsiębiorcy, czyli: punktualności, przestrzegania zasad obowiązujących w firmach, dokładności wykonywania zadań.

W trakcie szkolenia przewiduje się sesje ewaluacyjne, w których trakcie mentor i przedstawiciele służb zatrudnienia zapoznają się z postępami poczynionymi przez kandydata w opanowywaniu wiedzy. Liczba sesji uzależniona jest od programu; szkolenia i treningi zawierające specyficzne umiejętności (np. naukę języka, pozbywanie się wtórnego analfabetyzmu itp.) wymagają większej liczby spotkań testujących.

Szkolenie wyrównawcze kończy się zawarciem umowy o pracę z kandydatem oraz umowy o częściową refundację kosztów szkolenia zawodowego ponoszonych przez przedsiębiorcę. Refundacja ma formę dopłat do stawek godzinowych i jest utrzymywana przez wynegocjowany (na początku realizacji projektu) okres, zwykle od trzech do pięciu miesięcy. Po tym czasie, i w zależności od oceny mentora, zatrudniony w opisywanym trybie pracownik otrzymuje samodzielne stanowisko, za które jest już w pełni odpowiedzialny.

Efektywność opisanego modelu zależy od funkcjonowania dwóch fundamentalnych struktur:

- sieci współpracy służb zatrudnienia z lokalnymi przedsiębiorcami,
- sieci przepływu informacji wewnątrz sieci współpracy.

Pierwsza z nich, czyli sieć współpracy, jest rodzajem rozbudowanego partnerstwa, ściśle związanego z celami zawierających je stron; jednej i drugiej zależy na zatrudnieniu, ale ponieważ każda podchodzi do końcowego efektu z innego punktu widzenia, pojawia się wymóg starannego negocjowania warunków i planowania. Korzyści z partnerstwa mają wymiar finansowy, a osiągają je wszyscy zainteresowani – przyszli pracownicy, przedsiębiorca i urząd pracy, dlatego też najlepszym obrazem każdego przypadku praktycznego wykorzystania opisywanego modelu działania jest solidny biznesplan, opracowany raz jako oferta dla przedsiębiorcy i potencjalnego kandydata do pracy, a dwa – jako plan finansowania określonej realizacji projektowej i wreszcie jako fundament budowanej sieci.

Druga z nich – sieć przepływu informacji – jest w działaniu nie mniej złożona niż samo partnerstwo, dlatego też, chociaż stanowi część sieci współpracy, warto ją zaprojektować jako odrębne przedsięwzięcie. Podstawowymi elementami są w niej bazy danych oraz reguły przepływu informacji.

Bazy danych obejmują życiorysy zawodowe kandydatów do pracy oraz uczestników szkoleń, uzyskane przez nich kwalifikacje i nabyte umiejętności, opisy miejsc i warunków pracy, analizy profili gospodarczych, zapotrzebowania na kwalifikacje itp.

Przepływ informacji funkcjonuje na zasadach społecznościowych, a dostęp do danych powinien być możliwy także z urządzeń mobilnych. Początek jest niewątpliwie pracochłonny i wymagający wiele uwagi, ale z upływem czasu bazy będą stopniowo stawały się najistotniejszą częścią sieci współpracy, zapewniając wymianę informacji bez dodatkowych wysiłków.

Od strony konstrukcyjnej sieć przepływu informacji jest dość prosta. Wymaga jedynie zbioru danych (dobrze zindeksowanych i na bieżąco aktualizowanych) oraz rozwiniętych możliwości transmisji do odbiorców. Jednak ta prostota nie powinna przesłaniać problemów kryjących się w jej cieniu: zakresu, wiarygodności i ochrony danych. Szczególnej uwagi wymaga też obsługa dwóch głównych węzłów komunikacyjnych: w urzędzie pracy, który gromadzi większość danych o starających się o pracę, a także wymienia informacje z przedsiębiorcami, oraz u przedsiębiorców zarządzających danymi o miejscach pracy i warunkach jej wykonywania. Pozostałe informacje płynące od indywidualnych użytkowników, tj. bezrobotnych i pracujących poszukujących nowego zatrudnienia, uzupełniają podstawowy zespół danych.

2. WellBox jako narzędzie wspierające aktywne formy zatrudnienia

Opisany model w zasadzie nie ma wad. Oczywiście ma miejsca, na które trzeba zwrócić szczególną uwagę – zwłaszcza z punktu widzenia wyszkolenia personelu służb zatrudnienia – ale wad nie można się w nim dopatrzeć.

Przede wszystkim całość zaprezentowanego postępowania spełnia najważniejszy z postulatów współczesnego rynku pracy, którym jest konieczność indywidualnego traktowania każdego bezrobotnego w procesie poszukiwania pracy czy poszukiwania pracownika przez pracodawcę. W rezultacie zastosowania opisanych procedur otrzymujemy narzędzie o bardzo wysokiej efektywności, a jego eksploatacja jest zdecydowanie tańsza, niż rozwiązywanie problemów grupowanych rodzajowo (to jest według wieku, płci, miejsca zamieszkania i tym podobnych). Ponadto model zdecydowanie ułatwia planowanie zadań i wydatków, a zaangażowany w pracę personel jest bliższy sukcesu i wobec tego w mniejszym stopniu narażony na wypalenie zawodowe.

Na oczywiste pytanie o to, czy proponowany model jest właściwy do zastosowania w naszych warunkach, można odpowiedzieć przez analizę poniższych determinantów kształtujących rynek pracy:

- Cel i cele operacyjne

Celem aktywnej polityki rynku pracy jest zatrudnienie. Przygotowanie do podjęcia pracy stanowi podstawową procedurę w ramach wskazanego celu ogólnego. Jednak niewątpliwie konieczne okresy przygotowawcze zaczęły dominować nad celem podstawowym w sposób nieoczekiwany przez twórców systemu aktywizacji zawodowej. Szlifowanie kwalifikacji i umiejętności w trybie szkoleniowym prowadzi do projektów, których celem jest ukończenie szkolenia, a efekt zatrudnieniowy odkłada się w czasie, z każdym dniem tracąc związek przyczynowo-skutkowy z samym szkoleniem. Względy prawne oraz ekonomiczne powodują, że planowanie i realizacja szkoleń nie dają oczekiwanej efektywności, a gwarancje o charakterze „prawdopodobnego zatrudnienia” w żadnym razie nie są zadowalające. Lokalny rynek pracy cierpi w dwóch przypadkach: braku lub nadmiaru kwalifikacji, przedsiębiorcy natomiast mają problem w jednym tylko przypadku: przy braku dostępnych umiejętności potrzebnych w ich przedsiębiorstwach. Z tego względu cele operacyjne stanowią kwalifikowaną modyfikację celu głównego: zatrudniamy wyłącznie tam, gdzie występuje tego rzeczywista potrzeba, i wyłącznie tych, którzy dostarczają brakujących umiejętności.

Jak widać, nasilenie sprzeczności jest znaczne: szkoleń nie można organizować *ad hoc*, do tego pożądane umiejętności są rozproszone w czasie

i przestrzeni. Zgromadzenie niezbędnych informacji i zbudowanie odpowiedniej bazy danych zajmie przypuszczalnie kilka lat, a wymagać będzie wzmoczonego wysiłku organizacyjnego, może nawet powodującego zniechęcenie wobec początkowego braku jej użyteczności.

Pojawia się jednak pytanie przeciwne: czy bez tych danych można w ogóle dać sobie radę? Doświadczenie duńskie mówi, że nie. Polityka społeczna ma przed sobą dwie ścieżki: jedną jest posunięta do granic możliwości opiekuńczość fundowana niemałej grupie zdolnych do pracy osób, drugą – ograniczanie nieefektywnego wsparcia i zwiększanie poziomu zatrudnienia. Ta druga ścieżka wydaje się bardziej racjonalna, ale wymaga też dobrze zorganizowanej wiedzy o rzeczywistej sytuacji i potrzebach rynku.

- Klienci

W analizach przyczyn braku pracy jako główną z nich wymienia się „niezdolność do bycia zatrudnionym”. Upraszczając, chodzi o to, aby nasze umiejętności spotkały się w odpowiednim czasie i miejscu z oczekiwaniami przedsiębiorców. Problemy jednak pojawiają się zarówno w warstwie zawodowej, jak i psychologicznej, co powoduje, że owo „spotkanie” nie jest wcale oczywiste, nawet przy dobrej chęci obu stron. W rezultacie umiejętności dzisiaj posiadane stają się bardzo szybko przestarzałe i ograniczają możliwość zatrudnienia. Pośrednicy oraz wielokrotnie szkoleni bezrobotni (będący dalej na bezrobociu) wiedzą o tym najlepiej.

Przedsiębiorcy chcący obecnie zatrudnić bezrobotnego mają dwa problemy: wiarygodność kandydata do pracy oraz jego produktywność. Na pierwszy problem składają się kwalifikacje i umiejętności, na drugi – odnalezienie się w środowisku nowej pracy oraz efektywna współpraca z zespołem firmy. Uzyskanie odpowiedzi na zadawane np. w ankiecie personalnej pytania nie rozwiązuje tych problemów, deklarować bowiem możemy tylko w takich granicach, jakie znamy, a każda zmiana pracy prowadzi do odmiennych warunków niż te, z którymi mieliśmy wcześniej do czynienia. W konsekwencji przedsiębiorcy są nieufni i starają się maksymalnie wykorzystać wszystkie możliwości sprawdzenia przydatności kandydata do pracy, zanim podpiszą stałą umowę.

- Finansowanie

Jeżeli przygotowanie do podjęcia zatrudnienia nie zakończy się podpisaniem umowy o pracę, wydane w tym okresie pieniądze możemy uznać za bezpowrotnie stracone. Wyniki szkolenia, choćby było ono prowadzone w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistych, przedawniają się w niewiarygodnie szybkim tempie, jeżeli nie następuje po nim okres

pracy na docelowym stanowisku. Przyczyną jest oczywiście brak utrwalenia nabytych zdolności, ale także szybkość zmian dokonujących się w obszarze technologii, stosowanych narzędzi i urządzeń oraz poważne zróżnicowanie między jednakowymi, wydawałoby się z nazwy, stanowiskami pracy. Podejmowanie finansowania szkoleń czy w ogóle całej procedury przygotowującej do podjęcia pracy jest wobec powyższego sensowne tylko wówczas, gdy opisane ograniczenia zostaną wyeliminowane w całości lub w co najmniej znacznej części.

- **Strategia**

Lokalny rynek pracy jest przyzwyczajony do braku strategii i powiązanych z nią rzeczywistych programów służących jej urzeczywistnieniu. Jest to podstawowa wada systemu kadencyjnego, w którym mają być osiągnięte cele niepoddające się regułom biurokratycznym. Płynące stąd niepowodzenia nie są rozpatrywane jako wady systemowe, ale jako niepowodzenia, nad którymi nie można zapanować, gdyż np. nie było pieniędzy, nie było ofert, nie było dostatecznie zdeterminowanych kandydatów do pracy czy też oferty były nie dość atrakcyjne.

- **Środowisko**

Wdrażanie procedur modelu jest zadaniem wymagającym przygotowania odrębnego projektu. Nie chodzi przy tym o wiedzę i umiejętności służb zatrudnienia, ale o otoczenie, w jakim obecnie funkcjonują. Model wymaga pełnego zaangażowania i nie jest możliwe, aby ten sam personel prowadził projekty równoległe z działaniami podstawowymi realizowanymi w ramach funkcjonowania urzędów pracy. Istotne jest też pogłębione wsparcie prawne. Styk partnerstwa publiczno-prywatnego tworzy wiele luk, w których możliwe jest powstawanie nieporozumień na tle finansowym i formalnym. Konieczne jest również równoległe budowanie baz danych, które będą gromadzone i udostępniane w ramach organizowanej współpracy. Dotyczy to: wiedzy o kandydatach do pracy, miejscach zatrudnienia i stawianych tam wymaganiach, potencjału edukacyjnego w zakresie poszukiwanych umiejętności oraz struktury gospodarczej lokalnego i sąsiedzkich rynków. Wiedza w tym zakresie nie może być efemeryczna, musi być aktualizowana „w czasie rzeczywistym”.

- **Zarządzanie zasobami**

Najwięcej kwestii do rozwiązania pojawia się w obszarze zasobów ludzkich. Model wykorzystuje wytrenowany personel pośrednictwa, ale wymaga także, aby obsługa zaplecza była odpowiednio przygotowana. Ponadto wymagane jest zaangażowanie personelu przedsiębiorców w roli

mentorów. Dedykowanie personelu zawsze stwarza problemy związane z planami wykorzystania go w długich okresach: trzeba mieć przygotowane rozwiązania alternatywne na wszystkie przypadki związane ze zmianami kadrowymi, poziomem wykształcenia, koniecznością uzyskania wieloprofilowości itp., aż do chwili zarzucenia stosowania danej procedury czy całego modelu. W odróżnieniu od zasobów ludzkich zasoby materiałowe nie nastroją wielu problemów. Stosowany obecnie sprzęt komputerowy i komunikacyjny w zasadzie spełnia wszystkie wymagania i pozwala na bezkonfliktowe działanie.

Zakończenie

Włączenie się Polski do struktur gospodarki europejskiej spowodowało, że od 2004 r. stale poszukujemy metod i narzędzi, które pozwolą na usprawnienie dopasowania kwalifikacji do potrzeb rynku pracy. Rozwiązań tych oczekuje nie tylko system edukacji zawodowej i służby zatrudnienia, lecz przede wszystkim przedsiębiorcy, którzy przecież utrzymują całość rynku pracy „w ruchu”. Nie poprawiła sytuacji strategia lizbońska, która wprawdzie wymuszała nowoczesne myślenie o rynku pracy i polityce społecznej, ale nie stworzyła metodologii, na podstawie której można byłoby zapewnić sukces tak bardzo zróżnicowanym narodowym rynkom pracy w dochodzeniu do wspólnego celu, którym jest stworzenie uniwersalnego modelu *flexicurity*⁵.

Pomimo wcześniejszych zapewnień o przydatności opisanych w niniejszym artykule procedur w codziennej pracy służb zatrudnienia oraz o zwiększonej efektywności w procesie doprowadzenia do zatrudnienia pojawia się wątpliwość: czy model może być stosowany obok dotychczasowych rutynowych działań? Odpowiedź brzmi: nie. Dlaczego? Indywidualizacja obsługi stawia przed personelem i organizacją publicznych służb zatrudnienia wymagania jakościowe, niewspółmiernie wysokie w stosunku do obecnych. Zmianie właściwie podlega wszystko: organizacja, zarządzanie, elementy finansowania, relacje z klientami, procedury kontroli jakości itp. Nie można jednak wykluczyć, że niektóre regiony lub powiaty

⁵ *Flexicurity* oznacza elastyczność pracowników, którzy muszą być w stanie dostosować się do zmian na rynku pracy i płynnie zmieniać swoją sytuację zawodową powiązaną bezpośrednio z elastycznością organizacji pracy w celu zaspokojenia potrzeb pracodawców i ułatwienia pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym. *Flexicurity* ma na celu wzajemne skorelowanie interesów pracowników i pracodawców, z jednoczesnym uwzględnieniem wymogów współczesnej gospodarki oraz nieustannych zmian technologicznych. Elastyczny model pracy pozwala na dopasowanie zatrudnienia do konkretnej potrzeby pracodawcy, jak również wychodzi naprzeciw specyficznym sytuacjom leżącym po stronie pracownika.

dysponują zespołami zdolnymi do zaadaptowania i stosowania procedur modelu, jednak podczas rozpatrywania zagadnienia z punktu widzenia przeciętnego urzędu pracy musimy zakładać długi okres przygotowawczy, który zajmie w najlepszym przypadku około dwóch, a w szczególnie trudnym środowisku do pięciu lat.

Pojawia się zatem kolejne pytanie: czy opisywana tutaj ścieżka rozwoju obsługi rynku pracy nie jest przypadkiem nadmiarowa w stosunku do potrzeb albo – inaczej – czy bez zastosowania tej metody uda się realizować coraz wyższe wymagania przedsiębiorców i rynku gospodarczego? Odpowiedź ponownie brzmi: nie. Dlaczego? Wszystkie niepowodzenia w instytucjonalnym, pozaekonomicznym obniżaniu skali bezrobocia mają swoje źródło w rezygnacji z zarządzania przez cele w służbach zatrudnienia i z ustawienia urzędów pracy jako biurokratycznych jednostek strukturalnych, stojących naprzeciw całkowicie niebiurokratycznym, swobodnie rozwijającym się i postępowych struktur gospodarczych.

Reasumując, model WellBox jest narzędziem, a właściwie programem społecznym, który – jak na dzisiejszy etap rozwoju rynku pracy, z jego zmiennością i wyzwaniem – w sposób doskonały łączy i pozwala realizować interesy wszystkich czołowych graczy: państwa, samorządu lokalnego i przedsiębiorców, zapewniając jednocześnie zatrudnienie i bezpieczeństwo przeciętnemu bezrobotnemu. Ale „bezpieczeństwo” rozumiane nie jako nieustanna opieka socjalna, ale jako potencjał, możliwość wykreowania własnej drogi do kariery zawodowej – dowolnie zdefiniowanej. Jednocześnie program ten nie powoduje konieczności wprowadzania jakichś rewolucyjnych zmian w strukturach służb zatrudnienia – co zapewnia sprawne i efektywne wdrożenie.