

Strategie aktywizacji zawodowej  
bezrobotnych w wieku 50+  
dla publicznych służb zatrudnienia

Teoria i praktyka



Monika Maksim, Zenon Wiśniewski, Monika Wojdyło

Strategie aktywizacji zawodowej  
bezrobotnych w wieku 50+  
dla publicznych służb zatrudnienia  
Teoria i praktyka

WYDAWNICTWO NAUKOWE  
UNIWERSYTETU  
MIKOŁAJA KOPERNIKA

Toruń 2018

Recenzent  
*Prof. dr hab. Mirosław Szreder*

Opracowanie redakcyjne  
*Katarzyna Czerniejewska*

Projekt okładki  
*Tomasz Jaroszewski*

Publikacja przygotowana w ramach projektu „IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe  
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika  
Toruń 2018

ISBN 978-83-231-4090-0

WYDAWNICTWO NAUKOWE  
UNIWERSYTETU MIKOŁAJA KOPERNIKA  
Redakcja: ul. Gagarina 5, 87-100 Toruń  
tel. 56 611 42 95, fax 56 611 47 05  
e-mail: [wydawnictwo@umk.pl](mailto:wydawnictwo@umk.pl)  
[www.wydawnictwo.umk.pl](http://www.wydawnictwo.umk.pl)

Dystrybucja: ul. Mickiewicza 2/4, 87-100 Toruń  
tel./fax: 56 611 42 38  
e-mail: [books@umk.pl](mailto:books@umk.pl)

Druk i oprawa: Drukarnia Wydawnictwa Naukowego UMK

## Spis treści

Wprowadzenie .....	9
--------------------	---

### Część I

#### **Nowa koncepcja aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych w praktyce niemieckiej**

#### **ROZDZIAŁ 1**

<b>Specyficzne cechy indywidualnego podejścia do aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych .....</b>	<b>19</b>
1.1. Istota indywidualnego podejścia .....	19
1.2. Wykorzystanie indywidualnego podejścia przez publiczne służby zatrudnienia w Polsce .....	23

#### **ROZDZIAŁ 2**

<b>Doświadczenia niemieckie – program <i>Perspektywa 50 plus</i> ...</b>	<b>27</b>
2.1. Osoby starsze na rynku pracy .....	27
2.2. Reformy Hartza .....	30
2.3. Program <i>Perspektywa 50 plus</i> i jego efekty .....	36
2.4. Wnioski .....	41

### Część II

#### **Elementy innowacyjnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+**

#### **ROZDZIAŁ 3**

<b>Kompleksowa i pogłębiona diagnoza potencjału bezrobotnego .....</b>	<b>47</b>
3.1. Kwalifikacje i kompetencje zawodowe .....	47

---

3.2. Kompetencje osobiste i społeczne .....	54
3.3. Potencjał intelektualny i zdrowotny, zainteresowania zawodowe .....	75
3.4. Motywacja i wartości życiowe .....	87
3.5. Warunki ramowe .....	94
3.6. Podsumowanie procesu diagnozy .....	102
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	
<b>Kontekst zatrudnieniowy i cel integracyjny .....</b>	<b>107</b>
4.1. Źródła informacji o rynku pracy .....	107
4.2. Ustalenie celu integracyjnego .....	113
<b>ROZDZIAŁ 5</b>	
<b>Innowacyjne formy wsparcia .....</b>	<b>119</b>
5.1. Wprowadzenie .....	119
5.2. Zajęcia edukacyjne i rozwojowe .....	120
5.3. Profilaktyka zdrowotna .....	130
5.4. Praca nad wizerunkiem .....	131
5.5. Wsparcie mobilności przestrzennej .....	132
5.6. Zachęty finansowe .....	133
<b>ROZDZIAŁ 6</b>	
<b>Indywidualna strategia aktywizacji .....</b>	<b>139</b>
6.1. Działania i ścieżka prowadząca do osiągnięcia celu .....	139
6.2. Karta indywidualnej strategii aktywizacji .....	141
<b>Część III</b>	
<b>Testowanie innowacyjnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ na lokalnych rynkach pracy</b>	
<b>ROZDZIAŁ 7</b>	
<b>Charakterystyka uczestników i form wsparcia .....</b>	<b>151</b>
7.1. Dobór lokalnych rynków pracy .....	151
7.2. Uczestnicy projektu .....	155
7.3. Formy wsparcia .....	158

## **ROZDZIAŁ 8**

<b>Studia przypadków</b> .....	<b>163</b>
8.1. Powiat włocławski .....	163
8.2. Miasto Toruń .....	169
8.3. Miasto Grudziądz .....	174

## **ROZDZIAŁ 9**

<b>Wnioski z testowania i rekomendacje</b> .....	<b>181</b>
9.1. Diagnoza potencjału bezrobotnych .....	181
9.2. Środki standardowe .....	185
9.3. Instrumenty innowacyjne .....	190
Literatura .....	195
Wykaz narzędzi .....	203
Wykaz tabel .....	205
Wykaz ramek .....	207





# Wprowadzenie

Spadek bezwzględnych rozmiarów populacji ludności zdolnej do pracy i zmiany jej struktury według wieku wobec dużego zapotrzebowania na pracę powodują konieczność aktywizacji zawodowej bezrobotnych i biernych zawodowo w starszym wieku. Osoby starsze są w mniejszym stopniu zagrożone utratą pracy, ale gdy stają się bezrobotnymi, mają znikome szanse na ponowne zatrudnienie. Rzadko kiedy osobom w wieku 50+ udaje się samodzielnie znaleźć pracę tradycyjnymi kanałami rekrutacyjnymi. Taka sytuacja ma związek z istnieniem określonych barier wpływających na zatrudnialność starszych bezrobotnych, zarówno barier indywidualnych, jak i występujących po stronie pracodawców. Wskazuje się m.in. na funkcjonujące wśród pracodawców stereotypy dotyczące bezrobotnych 50+, deficyty kompetencyjne, zły stan zdrowia oraz słabą motywację do podjęcia pracy i zmiany swojej sytuacji.

Osoby starsze borykają się ze szczególnymi trudnościami na rynku pracy, mimo że często ze względu na bogate doświadczenie zawodowe czy wysoki poziom kwalifikacji specjalistycznych są postrzegane jako wartościowi pracownicy. Zgodnie z teorią kapitału ludzkiego ten rodzaj kwalifikacji, potrzebnych zazwyczaj w konkretnym przedsiębiorstwie, zwiększa stopień zależności

pracownika od danej firmy. W sytuacji bezrobocia zalety starszego pracownika na rynku pracy tracą na znaczeniu, ponieważ bardzo często ten specyficzny kapitał nie jest przydatny dla wielu innych potencjalnych pracodawców. Oznacza to, że osoby starsze, które tracą pracę, mają dużo większe problemy z jej znalezieniem niż bezrobotni z młodszych grup wiekowych. Są więc zagrożone bezrobociem długookresowym, a aktywizacja długotrwale bezrobotnych 50+ nie jest zadaniem łatwym. Proces aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych wymaga ciągu stopniowo podejmowanych i wzajemnie uzupełniających się działań, dostosowanych do indywidualnych potrzeb, jak również wykorzystania niestandardowych form wsparcia.

Wśród specyficznych cech aktywizacji społeczno-zawodowej bezrobotnych 50+ decydujące znaczenie ma odpowiedni, wczesny moment, w którym podejmuje się działania wobec bezrobotnych, oraz intensywność tych działań. W procesie aktywizacji starszych bezrobotnych propaguje się wykorzystywanie bardzo różnorodnych usług i instrumentów, które można elastycznie dobierać w zależności od potrzeb i oczekiwań osób poszukujących zatrudnienia. Zaleca się również otwartość na niestosowane dotąd działania, czy wręcz eksperymentowanie i testowanie ich na starszych bezrobotnych. Ważne jest też dopasowanie tych instrumentów do potrzeb regionalnych i lokalnych rynków pracy.

Proces aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych nasuwa także pytania o dobór, adekwatność i możliwości instrumentów polityki rynku pracy. Nakreślając zadania polityki rynku pracy w stosunku do bezrobotnych osób starszych, trzeba najpierw zadać pytanie, za pomocą jakich instrumentów można skutecznie oddziaływać na ten segment rynku pracy. W gruncie rzeczy nie istnieje jedna ogólna i wiążąca odpowiedź, gdyż w pierwszej kolejności należy zdefiniować problemy, które w zakresie aktywiza-

cji zawodowej osób starszych powinny zostać rozwiązane. Trzeba także ustalić przyczyny negatywnych zjawisk i dobrać instrumenty, które będą im przeciwdziałać.

W naszym kraju w coraz większym stopniu widoczne jest zaangażowanie rządu w konstruowanie i realizację programów dotyczących zwiększania aktywności zawodowej ludzi starszych. Mimo podejmowanych działań pod koniec 2017 roku na rynku pracy w Polsce było 298,5 tys. bezrobotnych w wieku 50+, którzy stanowili 27,6% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych. Jest to poważne wyzwanie dla urzędów pracy, które mają małe doświadczenie w przeciwdziałaniu bezrobociu starszych bezrobotnych. Dlatego zespół Katedry Gospodarowania Zasobami Pracy Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu podjął próbę opracowania innowacyjnej koncepcji w ramach ponadnarodowego projektu pt. *IMPULS 50+*. *Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia* we współpracy z Regionalną Dyрекcją Federalnej Agencji Pracy Berlin-Brandenburg (*Bundesagentur für Arbeit Regionaldirektion Berlin-Brandenburg*). Ze strony polskiej w przedsięwzięciu uczestniczyły następujące instytucje: Powiatowy Urząd Pracy dla Miasta Torunia, Fundacja Pro Europa z siedzibą w Toruniu, Izba Handlowo-Przemysłowa w Toruniu i Przedsiębiorstwo Inwestycyjne Bud-Tech z Torunia.

O wyborze instytucji zagranicznej zdecydował fakt, że sytuacja na niemieckim rynku pracy od 2005 roku systematycznie się poprawia. Niemcy przeszły drogę „od chorego człowieka Europy do ekonomicznej supergwiazdy” (Dustmann i in. 2014). Doświadczenia globalnego kryzysu lat 2008–2009 i późniejsze wstrząsy zachodzące w Europie pokazały, że niemiecki rynek pracy jest zaskakująco odporny na niekorzystne impulsy płynące z otoczenia. W końcu 2016 roku stopa bezrobocia w Niemczech kształtowa-

ła się na poziomie 4,1% i była jedną z najniższych wśród krajów rozwiniętych. Należy podkreślić, że rozwiązania niemieckie w zakresie polityki rynku pracy odznaczają się wysoką skutecznością, co jest rezultatem przeprowadzonych w latach 2003–2005 reform polityki rynku pracy i jej instytucji.

W niniejszej publikacji przedstawiono strategię aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych dla publicznych służb zatrudnienia, będącą efektem realizowanego w latach 2016–2018 ponadnarodowego projektu IMPULS 50+. W procesie budowy strategii zastosowano rozwiązania niemieckie, które przyniosły pozytywne rezultaty w ramach federalnego programu *Perspektywa 50 plus – Pakty zatrudnieniowe dla osób starszych w regionach*. Główną ideą tego programu było stworzenie bodźców zachęcających regionalnych i lokalnych aktorów do zawierania lokalnych aliansów w celu rozwinięcia i wdrożenia nowych efektywnych strategii oraz instrumentów trwałej integracji osób starszych długotrwale bezrobotnych z regularnym rynkiem pracy. Efekt zatrudnieniowy *Perspektywy 50 plus* był o 10 punktów procentowych wyższy od przeciętnego w Niemczech dla tej kategorii wiekowej, a koszty niższe od przeciętnych w regionie. Sukces ten uzyskano dzięki zastosowaniu indywidualnego podejścia i niestandardowych rozwiązań zarówno na etapie diagnozy sytuacji bezrobotnego, uczestnictwa w programie, jak i po podjęciu zatrudnienia.

Prezentowana strategia opiera się na indywidualnym podejściu do potrzeb bezrobotnego (*individualised approach, person-centred approach*) i wykorzystaniu niestandardowych form wsparcia. Strategie oparte na indywidualnym podejściu do bezrobotnego są coraz bardziej popularne i wdrażane w praktyce krajów wysokorozwiniętych. Zastosowanie tego podejścia oznacza:

- wczesną, pogłębioną diagnozę potencjału bezrobotnego i wykorzystanie profilowania;

- zapewnienie ciągłego wsparcia oraz adekwatnej do okoliczności i zastosowanej we właściwym momencie formy pomocy;
- podejmowanie interwencji o holistycznym charakterze w odróżnieniu od koncentrowania się na jednym wybranym aspekcie zatrudnialności, czyli elastyczny, adekwatny do potrzeb danego bezrobotnego dobór środków aktywizacji spośród wszystkich ogólnodostępnych instrumentów, jak i otwartość na dotąd niestosowane działania – indywidualizacja usług;
- zagwarantowanie częstych kontaktów z jednym, tym samym doradcą, w tym kontaktów drogą elektroniczną, co sprzyja zbudowaniu właściwej relacji i wzajemnemu zaufaniu;
- rozwój podstawowych kompetencji i możliwość przeszkolenia bez względu na pozostawanie lub nie w zatrudnieniu;
- bardziej intensywną pomoc w poszukiwaniu pracy.

Elementami strategii aktywizacji starszych bezrobotnych są następujące etapy:

1. Kompleksowa i pogłębiona diagnoza potencjału bezrobotnego 50+.
2. Badanie kontekstu zatrudnienia bezrobotnego 50+.
3. Określenie celu integracyjnego.
4. Ustalenie indywidualnej strategii aktywizacji.
5. Podpisanie umowy z bezrobotnym.
6. Realizacja strategii aktywizacji przez bezrobotnego przy wsparciu doradcy.
7. Monitoring i ewaluacja.

Opracowaną strategię testowano na lokalnych rynkach pracy w województwie kujawsko-pomorskim o zróżnicowanej stopie bezrobocia. Spośród grupy powiatów o dobrej sytuacji na rynku

pracy do testowania opracowanego rozwiązania wybrano miasto Toruń, na terenie którego w końcu 2016 roku stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 6,1%. Z grupy powiatów o trudnej sytuacji na rynku pracy wyłoniono z kolei miasto Grudziądz o stopie bezrobocia 13,0%, a z grupy powiatów o szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy – powiat włocławski, gdzie stopa bezrobocia osiągnęła 22%. Wyniki testowania strategii są bardzo obiecujące, gdyż w trzy miesiące po zakończeniu udziału w programie efekt zatrudnieniowy ukształtował się na poziomie 53,3%.

Książka składa się z dziewięciu rozdziałów, pogrupowanych tematycznie w trzech wyodrębnionych strukturalnie częściach.

W pierwszej części – złożonej z dwóch rozdziałów – omówiono specyficzne cechy indywidualnego podejścia do aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+. Praktyczną egzemplifikację tego zagadnienia zaprezentowano na przykładzie niemieckiego programu federalnego *Perspektywa 50 plus – Pakty zatrudnieniowe dla osób starszych w regionach*.

Elementy innowacyjnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ zostały przedstawione w części drugiej. Zilustrowano w niej metody kompleksowej i pogłębionej diagnozy potencjału bezrobotnych z uwzględnieniem kontekstu zatrudnieniowego. Szczególną uwagę zwrócono na innowacyjne formy wsparcia starszych bezrobotnych. Ponadto podjęto kwestię tworzenia indywidualnej strategii aktywizacji.

Ostatnią – trzecią – część publikacji poświęcono doświadczeniom z testowania strategii na trzech lokalnych rynkach pracy o zróżnicowanej sytuacji zatrudnieniowej. Scharakteryzowano w niej wybrane rynki pracy, opisano przebieg procesu testowania oraz przedstawiono studia przypadków. W ostatnim rozdziale części trzeciej zawarto wnioski z testowania wraz z rekomendacjami.

Opracowanie strategii aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych wymagało podjęcia wielokierunkowych działań związanych z jej testowaniem. Pragniemy serdecznie podziękować Regionalnej Dyrekcji Federalnej Agencji Pracy Berlin-Brandenburg za przychylne stanowisko wobec tego przedsięwzięcia, doradcom zawodowym z urzędów pracy w Toruniu, Włocławku i Grudziądzu za nieocenioną pomoc, a Fundacji Pro Europa za praktyczną realizację procesu testowania.

Mamy nadzieję, że niniejsze opracowanie przyczyni się do pogłębienia wiedzy na temat instrumentarium umożliwiającego powrót starszych bezrobotnych na rynek pracy i wskaże publicznym służbom zatrudnienia kierunki działań pozwalające na aktywizację ich potencjału. Publikację tę dedykujemy przede wszystkim osobom związanym z instytucjami rynku pracy, a także specjalistom do spraw personalnych i konsultantom.

*Autorzy*





# CZĘŚĆ I

## **Nowa koncepcja aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych w praktyce niemieckiej**



## ROZDZIAŁ 1

# Specyficzne cechy indywidualnego podejścia do aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych

### 1.1. Istota indywidualnego podejścia

Podjęcie zagadnienia bezrobocia osób w starszym wieku wymaga uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu – biorąc pod uwagę zasygnalizowane we wprowadzeniu problemy – konieczne jest zastosowanie w procesie aktywizacji bezrobotnych osób starszych specjalnego podejścia (European Commission 2012a) opracowanego z myślą o tej grupie bezrobotnych (*target group approach*). Teoretycznie rzecz ujmując, polega ono na wyrównywaniu szans na rynku pracy osób wywodzących się z grup problemowych poprzez zapewnienie im fachowej opieki ze strony doradców specjalnie przeszkolonych do pracy z okre-

ślona kategorią klientów oraz oferowanie im specyficznych usług i instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, które nie są dostępne dla pozostałych bezrobotnych. Usługi i instrumenty przede wszystkim kieruje się do grupy ryzyka hurtem (grupą), nie w sposób zindywidualizowany. Zwolennicy takiego podejścia argumentują, że ze względu na gorsze położenie określonej grupy bezrobotnych wobec pozostałych bezrobotnych niezbędne wydaje się jej specjalne potraktowanie i uprzywilejowanie. Ma temu służyć szerszy zakres i większa intensywność oferowanej pomocy oraz zapewnienie specjalnych instrumentów, które będą skutecznie przełamywać bariery w zatrudnieniu.

Alternatywną koncepcję stanowi, zyskujące coraz większą popularność, podejście indywidualne (*individualised approach*). Opiera się ono na działaniach bardziej proaktywnych, obejmujących wczesną identyfikację potrzeb i problemów osób poszukujących pracy za pomocą metod profilowania oraz tworzenie indywidualnych strategii aktywizacji, zawierających ofertę wsparcia „uszytego na miarę” i zaspokajającego konkretne potrzeby bezrobotnych w zakresie przywracania ich do sfery zatrudnienia (European Commission 2012b). Elementami pomocy mogą być zatem różnorodne usługi i instrumenty dopuszczone prawnie i możliwe do zastosowania przez publiczne służby zatrudnienia wobec każdego bezrobotnego. Podejście to nie przewiduje tworzenia specjalnego zestawu instrumentów czy też korzystania z nich na dużo lepszych warunkach przez określone kategorie bezrobotnych, np. wydłużone okresy uczestnictwa w pracach interwencyjnych dla bezrobotnych 50+. Zakłada natomiast wybór – spośród wszystkich dostępnych środków – takich, które będą skutecznie eliminować bariery podjęcia zatrudnienia przez konkretnego bezrobotnego. Oznacza to, że w procesie aktywizacji opartym na indywidualnym podejściu można zastosować wszystko, co jest

prawnie dopuszczone, pod warunkiem, że w pełni uzasadnia to sytuacja bezrobotnego. Zastosowanie indywidualnego podejścia umożliwi personalizację ścieżek aktywizacji zawodowej bezrobotnych.

Tabela 1.1. Podejście zorientowane na grupy ryzyka a podejście indywidualne w aktywizacji bezrobotnych – główne różnice

<b>Podejście zorientowane na grupy ryzyka (<i>target group approach</i>)</b>	<b>Podejście indywidualne (<i>individualised approach</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- specjalnie przeszkoleni i wytypowani wyłącznie do pracy z określoną grupą ryzyka doradcy klienta</li> <li>- założenie homogenicznego charakteru grupy problemowej</li> <li>- standardowa procedura przewidziana dla danej grupy ryzyka</li> <li>- brak pogłębionej analizy indywidualnych potrzeb klienta</li> <li>- specjalne instrumenty aktywnej polityki rynku pracy bądź korzystniejsze warunki ich zastosowania przewidziane wyłącznie dla grupy ryzyka</li> <li>- stygmatyzacja</li> <li>- utrwalanie stereotypów dotyczących określonej grupy ryzyka</li> <li>- możliwa dyskryminacja i negatywny wpływ na bezrobotnych z innych grup ryzyka</li> <li>- niskie efekty zatrudnieniowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak specjalnych doradców klienta pracujących wyłącznie na potrzeby określonej grupy problemowej</li> <li>- uwzględnienie heterogeniczności grupy ryzyka</li> <li>- elastyczność, indywidualne strategie aktywizacji</li> <li>- współpraca z jednym i tym samym doradcą klienta przez cały okres aktywizacji – obligatoryjnie</li> <li>- pogłębiona i kompleksowa diagnoza potencjału bezrobotnego</li> <li>- wykorzystanie profilowania</li> <li>- brak specjalnych instrumentów aktywnej polityki rynku pracy skierowanych do określonej grupy ryzyka</li> <li>- możliwość elastycznego doboru środków aktywizacji adekwatnie do potrzeb danego bezrobotnego spośród wszystkich ogólnodostępnych instrumentów – indywidualizacja usług</li> <li>- równość szans i brak dyskryminacji</li> <li>- wyższe i trwalsze efekty zatrudnieniowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Z opracowań przygotowanych przez Komisję Europejską wynika, że podejście indywidualne stosuje się m.in. w Austrii, Niemczech, Holandii, Francji, Estonii, Wielkiej Brytanii, Repu-

blicie Czeskiej czy na Węgrzech (European Commission 2011). Szczegółowa analiza poszczególnych krajowych rozwiązań w zakresie aktywizacji bezrobotnych 50+ nakazuje jednak sądzić, że ze względu na nieco odmienne rozumienie pojęcia indywidualizacji oferowanych bezrobotnym usług i instrumentów jej stopień jest w krajach Wspólnoty mocno zróżnicowany. Poza tym kwestią odrębną pozostaje pytanie, czy podejście indywidualne jest stosowane w publicznych służbach zatrudnienia na ogólnych zasadach wobec wszystkich bezrobotnych bez względu na przynależność do określonej kategorii, czy tylko wobec bezrobotnych z grupy ryzyka, np. bezrobotnych 50+.

Przedstawiciele publicznych służb zatrudnienia zgodnie stwierdzają, że indywidualne podejście w porównaniu ze standardową ścieżką aktywizacji podporządkowaną potrzebom danej grupy ryzyka znacznie lepiej sprawdza się w przywracaniu bezrobotnych osób starszych do zatrudnienia. W większości krajów europejskich w publicznych służbach zatrudnienia nie funkcjonują specjalnie przeszkolone grupy doradców klienta, których zadaniem jest wyłącznie praca z bezrobotnymi 50+ (European Commission 2012b). Stosując w procesie aktywizacji bezrobotnych 50+ indywidualne podejście oraz mając na uwadze jakość i skuteczność oferowanej pomocy, warto jednak zadbać o racjonalny nakład pracy doradcy, oznaczający określoną liczbę bezrobotnych przypadających na jednego pracownika publicznych służb zatrudnienia. Pozwala to zbudować bliską relację doradcy z klientem i przyspieszyć proces reintegracji z rynkiem pracy.

Nawiązując zatem do pytania postawionego na początku tego rozdziału, można zdecydowanie powiedzieć, że aktywizacja bezrobotnych osób starszych nie wymaga zastosowania specjalnego, ukierunkowanego na tę grupę ryzyka podejścia. Wprawdzie pracownicy publicznych służb zatrudnienia zgodnie przyznają,

że pewne problemy w większym stopniu dotyczą starszych bezrobotnych, np. pogorszenie stanu zdrowia, dezaktualizacja kwalifikacji, zniechęcenie i demotywacja, nie można jednak ich przypisywać wyłącznie tej kategorii bezrobotnych. Praktyka pokazuje również, że im większe przywileje w polityce rynku pracy przyznaje się określonej grupie ryzyka, tym bardziej utrwała się negatywne stereotypy dotyczące tej grupy bezrobotnych, co utrudnia tym samym podjęcie i utrzymanie zatrudnienia. Z drugiej strony, przyjęcie nieco korzystniejszych warunków zastosowania niektórych instrumentów polityki rynku pracy wobec np. starszych bezrobotnych czy też zwiększenie puli środków na aktywizację tej grupy nie musi od razu oznaczać, że jest to specjalne podejście wyróżnione ze względu na wiek.

## **1.2. Wykorzystanie indywidualnego podejścia przez publiczne służby zatrudnienia w Polsce**

Rozpatrując przyjęte w Polsce rozwiązania w zakresie aktywizacji zawodowej bezrobotnych, które reguluje Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, można zaobserwować stopniowe odchodzenie od podejścia zorientowanego na grupy ryzyka i coraz powszechniejsze stosowanie podejścia indywidualnego. Świadczy o tym wprowadzenie do praktyki działania urzędu pracy profilowania wyznaczającego zakres dostępnej dla bezrobotnego pomocy, istnienie obowiązku przygotowania indywidualnego planu działania nie później niż w terminie 60 dni od ustalenia profilu pomocy dla każdego bezrobotnego, brak specjalnych doradców pracujących wyłącznie z klientem 50+, zmiana brzmienia art. 49 wspomnianej ustawy ograniczająca zakres specyficznej pomocy adresowanej tylko do grup bezrobotnych

znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Funkcjonują wprawdzie instrumenty powiązane z wiekiem 50+, bądź też instrumenty, w przypadku których przewidziano korzystniejsze warunki ich stosowania wobec starszych bezrobotnych, nie musi to jednak oznaczać specjalnego podejścia uwzględniającego wiek pracownika, tym bardziej że zakres specjalnych instrumentów skierowanych do tej grupy bezrobotnych – jak stwierdza Elżbieta Kryńska – jest nader ubogi i z pewnością niewystarczający (Kryńska 2015). Bezrobotni 50+ mogą liczyć, poza ogólnodostępnymi działaniami określonymi w rezultacie profilowania, na pierwszeństwo udziału w programie specjalnym, wsparcie zatrudnienia przez dofinansowanie kosztów jego wynagrodzenia, specjalne warunki udziału w pracach interwencyjnych.

Służby zatrudnienia nie mają jednak możliwości realizowania w pełni indywidualnego podejścia, gdyż w ustawie trudno dopatrzeć się instrumentów o charakterze innowacyjnym, a ponadto brakuje w niej rozwiązań prawnych pozwalających na bardziej elastyczny sposób działania urzędów pracy, umożliwiający pełną indywidualizację oferowanych bezrobotnym 50+ usług i instrumentów rynku pracy. Teoretycznie taką możliwość dają jedynie programy specjalne, lecz jak pokazuje praktyka, są one rzadko organizowane przez publiczne służby zatrudnienia. Deficyty – jak podkreślają pracownicy urzędów pracy – występują również w zakresie metod prowadzenia doradztwa, brakuje profesjonalnych narzędzi do przeprowadzania pogłębionej analizy potencjału i badania kompetencji zawodowych.

Lektura opracowania pt. *Jak wspierać skutecznie? Dobre praktyki w zakresie aktywizacji zawodowej osób 50+* (Dobre praktyki... 2015) dostarcza jednak pozytywnych przykładów aktywizowania starszych bezrobotnych w sposób niestandardowy i innowacyjny m.in. przez publiczne służby zatrudnienia w ramach projek-



tów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, jak i programów specjalnych. W wielu opisywanych projektach podkreśla się przede wszystkim potrzebę zastosowania zindywidualizowanego podejścia, podjęcia kompleksowych działań, w tym przeprowadzenia gruntownej diagnozy obejmującej kompetencje zawodowe, społeczne i zdrowotne, jak i wykorzystania niestandardowych form aktywizacji, takich jak indywidualny coaching, konsultacje medyczne, usługi w zakresie poprawy wizerunku, opieka mentora po podjęciu zatrudnienia oraz nawiązanie bliskiej współpracy z pracodawcami na wczesnym etapie aktywizacji bezrobotnych 50+, np. poprzez *jobscouting* (*Model JOBfirmy...* 2014).



## Doświadczenia niemieckie – program *Perspektywa 50 plus*

### 2.1. Osoby starsze na rynku pracy

Niemiecki model społecznej gospodarki rynkowej jest związany z instytucjonalną obudową rynku pracy. Kształtują ją takie rozwiązania, jak (Moszyński 2016):

- autonomia taryfowa pracodawców i związków zawodowych zagwarantowana w Konstytucji RFN,
- zasada współstanowienia,
- ustawodawstwo chroniące prawa pracownicze,
- ubezpieczenia na wypadek bezrobocia,
- federalny podmiot odpowiedzialny za politykę zatrudnienia i rynku pracy.

W odniesieniu do rynku pracy istotne jest tworzenie przez państwo warunków sprzyjających rozwiązywaniu przez partnerów społecznych możliwie szerokiego zakresu spraw, zgodnie z zasadą subsydiarności. Przykładem może być system taryfowy,

w ramach którego partnerzy negocjują warunki pracy i płacy, a państwo próbuje stabilizować i chronić jego autonomię.

Globalny kryzys lat 2008–2009 i późniejsze wstrząsy zachodzące w Europie pokazały, że niemiecka gospodarka i jej rynek pracy są zadziwiająco odporne na niekorzystne impulsy płynące z otoczenia. W końcu 2016 roku stopa bezrobocia w Niemczech kształtowała się na poziomie 4,1% i była jedną z najniższych wśród krajów wysokorozwiniętych.

Na sytuację na rynku pracy duży wpływ wywarł pakiet reform Agenda 2010 określanej również jako „Hartz IV” od nazwy najważniejszej ustawy reformującej niemiecki model ekonomiczno-społeczny. Z początku reforma została uznana za nieudaną i za główną przyczynę upadku koalicji rządzącej SPD i Zielonych. Dzisiaj jej ocena zaczyna ulegać zmianie i coraz więcej ekonomistów jest zdania, że obecny sukces Niemiec oraz szybkie odbicie gospodarcze po recesji w 2009 roku nie byłyby możliwe bez Agendy 2010.

Według danych niemieckiej Federalnej Agencji Pracy pod koniec 2015 roku umowami o pracę z ubezpieczeniem społecznym było objętych 9,792 mln osób w wieku od 50 do 65 lat. Oznaczało to wzrost o 421 tys. osób (4,5%) w stosunku do roku poprzedniego. Ten przyrost został spowodowany po części zwiększeniem udziału osób starszych w ludności ogółem i większą skłonnością osób starszych do podejmowania pracy. W 2016 roku wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15–64 lata osiągnął poziom 57,3%, podczas gdy w 2006 roku wynosił tylko 47,9%. Jeszcze szybciej rósł wskaźnik zatrudnienia osób starszych: w wieku 55–59 lat z 45,3% do 59,2%, a w wieku 60–64 lata z 15,6% do 37,5% (Bundesagentur für Arbeit 2017a).

Wskaźnik zatrudnienia osób starszych jest wyższy we wschodniej części Niemiec niż w części zachodniej. Wśród starszych pra-

cujących przeważają mężczyźni – ich udział w zatrudnieniu osób 50+ wynosi 55,1%.

Bezrobocie wśród niemieckich seniorów maleje. O ile pod koniec 2015 roku zarejestrowanych było 936 tys. osób w wieku 50+, o tyle w połowie 2016 roku już tylko 878 tys. W niemieckiej statystyce do starszych bezrobotnych zalicza się osoby 55+. W tej grupie wiekowej liczba bezrobotnych zmalała w 2016 roku o 3% i wyniosła 555 tys. osób. Towarzyszył temu wzrost aktywności zawodowej osób starszych i w efekcie stopa bezrobocia osób starszych zmalała o 0,5 pkt. proc., osiągając poziom 6,8% (Bundesagentur für Arbeit 2017b).

Należy podkreślić, że mężczyźni stanowią 54,9% populacji starszych bezrobotnych. Prawie połowa (48,9%) bezrobotnych 50+ pozostaje bez pracy dłużej niż 12 miesięcy, podczas gdy dla całej populacji bezrobotnych wskaźnik ten wynosi tylko 37%. Więcej bezrobotnych osób starszych mieszka na terenie Niemiec Wschodnich (8,4%). Stopa bezrobocia dla osób w tym wieku w Niemczech Zachodnich wynosi 5,5%.

Wyniki badania Instytutu Badania Rynku Pracy i Zawodownawstwa (*IAB-Stellenerhebung* 2014) pokazują, że:

- więcej niż ¼ przedsiębiorstw otrzymała podania o pracę od osób 50+,
- 56% przedsiębiorstw zatrudniło osoby 50+,
- przeważają pozytywne doświadczenia z nowo zatrudnionymi osobami 50+,
- o zatrudnieniu osób 50+ decyduje doświadczenie zawodowe i gotowość do podjęcia pracy w niepełnym wymiarze czasu,
- pracodawcy preferują następujące formy wsparcia zatrudnienia dla starszych bezrobotnych: dotacje płacowe (36%), doskonalenie zawodowe (35%) i elastyczne przechodzenie na emeryturę (32%).

Pomimo wzrostu wskaźnika zatrudnienia osób starszych na niemieckim rynku pracy nie można zauważyć tendencji do polepszania ich szans zatrudnieniowych w przypadku poszukiwania nowej pracy. Liczne badania dowodzą, że wyższy wskaźnik zatrudnienia osób 50+ jest rezultatem wydłużenia okresu zatrudnienia w dotychczasowym zakładzie pracy (Brussig, Eggers 2014; Knuth 2014). Wyniki badań wskazują, że osoby starsze tracące pracę mają relatywnie gorsze szanse na zatrudnienie u nowego pracodawcy niż osoby poniżej 50 lat (Dietz, Walwei 2011). Determinantami określającymi szanse zatrudnieniowe starszych bezrobotnych są przede wszystkim kwalifikacje, przynależność branżowa, grupa zawodowa, staż pracy i długość okresu absencji (Seglen 2016).

Niski udział starszych pracowników w ogóle przyjmowanych do pracy w przedsiębiorstwach niemieckich wynika m.in. z tego, że niemieckie ustawodawstwo dotyczące ochrony stosunku pracy jest powiązane z długością okresu zatrudnienia w danym zakładzie. Wobec tego starsi pracownicy rzadziej szukają nowego pracodawcy.

## 2.2. Reformy Hartz'a

Rozwiązania niemieckie w zakresie polityki rynku pracy odznaczają się wysoką skutecznością, co jest rezultatem przeprowadzonych w latach 2003–2005 reform polityki rynku pracy i jej instytucji. Punktem wyjścia tych reform było hasło „wspierać i wymagać”. Wprowadzony wówczas pakiet ustaw o nowoczesnych usługach na rynku pracy został nazwany za ich głównym pomysłodawcą Hartz I, II, III i IV (*Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt* 2002).

Reformy Hartza można określić mianem „rewolucji na raty”, gdyż wprowadziły one elementy odpowiedzialności za los bezrobotnych i – zgodnie z mottem „wspierać i wymagać” (*fördern und fordern*) – zerwały z praktyką utrzymywania bezrobotnych pobierających świadczenia socjalne bez jakiegokolwiek motywowania do podjęcia pracy. Ta polityka jest zbliżona do realizowanego w krajach anglosaskich programu określanego jako *welfare-to-work*, który ma na celu włączenie do pracy wszystkich korzystających z pomocy państwa. Oponenti reform Hartza są jednak zdania, że reformy te stanowią demontaż państwa socjalnego. Podkreślają oni, że – wbrew zapowiedziom – zbyt duży nacisk położono na „wymagać”, a zbyt mały na „wspierać”.

Reformy Hartza doprowadziły do zmiany modelu zarządzania publicznymi służbami zatrudnienia. Utworzono w nich zintegrowane zespoły operacyjne i wprowadzono zarządzanie poprzez cele. Federalny Urząd Pracy został przekształcony w Federalną Agencję Pracy, a urzędy pracy przeszły proces restrukturyzacji i przyjęły formę agencji pracy (*Arbeitsagentur*). Powstały też centra pracy (*job center*) zajmujące się bezrobotnymi niemającymi prawa do zasiłku dla bezrobotnych.

Agencje pracy są urzędami podlegającymi poszczególnym krajom związkowym i odpowiadają za politykę rynku pracy. Rozpatrują one wnioski o zasiłek dla bezrobotnych (*Arbeitslosengeld I*). Zasiłek ten jest wypłacany osobom, które przez minimum 12 miesięcy opłacały składkę na ubezpieczenie od bezrobocia. Oprócz tego do obowiązków agencji pracy można zaliczyć:

- pośrednictwo w znalezieniu pracy lub miejsca kształcenia,
- poradnictwo zawodowe,
- poradnictwo dla pracodawców,

- finansowanie szkoleń zawodowych dla bezrobotnych pobierających zasiłek *Arbeitslosengeld I*,
- wspieranie zatrudnienia subsydiowanego,
- integracja zawodowa osób niepełnosprawnych,
- prowadzenie badań rynku pracy oraz opracowywanie statystyk,
- obsługa pomocy finansowej z tytułu posiadania dzieci (*Kindergeld*).

Bezrobotni, którzy utracili prawo do zasiłku *Arbeitslosengeld I*, stają się klientami *job center*. Centra te są zarządzane przez powiaty i odpowiadają za zapewnienie środków utrzymania bezrobotnym. Od 2005 roku wypłacane jest im świadczenie *Arbeitslosengeld II* (ALG II), zwane potocznie „Hartz IV”, finansowane z budżetu państwa niemieckiego. Przysługuje ono osobom niemogącym zapewnić sobie minimum socjalnego ze środków własnych, pracy lub innych świadczeń ubezpieczeniowych bądź socjalnych. Świadczenie to powstało w efekcie połączenia dwóch zasiłków: pomocy dla bezrobotnych (*Arbeitslosenhilfe*) i pomocy społecznej (*Sozialhilfe*). Przy ustalaniu prawa do świadczenia brane są pod uwagę dochody i majątek wszystkich osób żyjących wspólnie z wnioskodawcą (małżonek, dzieci, partner życiowy). Oprócz tego *job center* zajmuje się pokrywaniem kosztów ubezpieczenia zdrowotnego i pielęgnacyjnego oraz zakwaterowania bezrobotnych. Do jego obowiązków należy też:

- świadczenie usług związanych ze znalezieniem pracy i kształceniem;
- wypłacanie pomocy finansowej, jeśli wysokość zasiłku *Arbeitslosengeld I* nie pokrywa kosztów utrzymania;
- świadczenie pomocy finansowej, jeśli dana osoba nie jest w stanie pracować więcej niż 3 godziny dziennie (np. z powodu złego stanu zdrowia);



- świadczenie tzw. zapotrzebowania dodatkowego (*der Mehrbedarf*), które może być wypłacane np. w przypadku ciąży, a także na wyposażenie pierwszego mieszkania;
- dofinansowywanie kursów dokształcających dla osób pobierających zasiłek *Arbeitslosengeld II*;
- finansowanie poradnictwa dla osób uzależnionych itp.

Aktywne programy zatrudnienia skierowane do bezrobotnych w Republice Federalnej Niemiec obejmują: pośrednictwo i doradztwo zawodowe, szkolenia i doskonalenie zawodowe, środki wspierające podejmowanie pracy i subwencjonowane zatrudnienie (Wiśniewski 1994; Nadolska 2010). W styczniu 2009 roku weszła w życie ustawa o nowym ukształtowaniu instrumentów polityki rynku pracy (*Gesetz zur Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitischen Instrumente*), której celem było:

- scalenie różnych mniej znaczących instrumentów w jeden zapis (paragraf) ustawowy,
- wprowadzenie tzw. budżetu dla pośrednictwa pracy i zlikwidowanie różnych szczegółowych regulacji w tym zakresie,
- stworzenie możliwości „wolnego wspierania” w szczególnych przypadkach w celu elastyczniejszego stosowania instrumentów.

Ustawa ta nie zmieniła w zasadzie środków aktywnej polityki rynku pracy, a jej twórcy zmierzali jedynie do stworzenia możliwości ich elastyczniejszego wykorzystania i dostosowania do indywidualnych potrzeb bezrobotnych. Dzięki nowym regulacjom powstały lepsze ramy instytucjonalne do szybszych przepływów z bezrobocia do aktywnego zatrudnienia. Efektywniejsze pośrednictwo, uelastycznienie usług służb zatrudnienia, wprowadzenie elementów rynkowych i konkurencyjnych, takich jak bony, przeniesienie na bezrobotnych większej odpowiedzialności za ich los

i wzbogacenie instrumentarium polityki rynku aktywnymi formami walki z bezrobociem można ocenić jako krok w dobrym kierunku.

Służby zatrudnienia w Niemczech stosują model 4PM (Bundesagentur für Arbeit 2012). Model ten został wprowadzony w 2009 roku i składa się z czterech faz, określających strukturę wzajemnych relacji między służbami zatrudnienia a poszukującymi pracy. Służby zatrudnienia w Niemczech są zobowiązane do wszczynania procedury analizy potencjału, możliwości i potrzeb bezrobotnego już w momencie pierwszego kontaktu z nim. Pozostałe etapy modelu 4PM obejmują:

- określenie celu interwencji,
- wybór strategii aktywizacji,
- wprowadzenie i monitoring.

Postępowanie w każdym etapie opiera się na wynikach uzyskanych w poprzedzających go fazach. W modelu 4PM przewiduje się tworzenie dla każdego bezrobotnego indywidualnego planu działania, który ma odzwierciedlać jego potrzeby i elastycznie kształtować ścieżki prowadzące do zatrudnienia. Po określeniu celu i wyborze strategii interwencji, głównie na podstawie technicznej ekspertyzy doradców i pośredników pracy, strategia ta jest rozwijana w trakcie indywidualnych, bezpośrednich sesji z poszukującym pracy. Szerokie wsparcie oferuje tu platforma „wirtualnego rynku pracy”. Korzystają z niej wszystkie podmioty rynku pracy, w tym służby zatrudnienia, pracodawcy, poszukujący pracy, instytucje szkoleniowe, organizacje pożytku publicznego i prywatne firmy rekrutacyjne.

Porozumienie między pracownikiem służb zatrudnienia a poszukującym pracy przybiera formę pisemną i jest parafowane przez obie strony umowy. Cały proces kończy się udokumentowaniem osiągniętych rezultatów w elektronicznym pliku klienta,

który przed zapisaniem może jeszcze zostać poprawiony lub uzupełniony.

W ramach badania ewaluacyjnego nowych narzędzi wykorzystywanych w modelu 4PM poproszono pracowników służb zatrudnienia o ocenę ich praktyczności i wpływu na codzienną pracę z klientem. Pracownicy służb zatrudnienia za dużą zaletę nowych rozwiązań uznali większą przejrzystość kroków, które są podejmowane podczas pierwszego wywiadu z bezrobotnym. Podkreślili także zasadność stosowania profili i ich wiarygodność. Do innych korzyści wynikających z wykorzystywania w modelu 4PM rozwiązań informatycznych zaliczyli: możliwość dzielenia się danymi z innymi pracownikami, standaryzację kroków postępowania i zgromadzenie wszystkich ważnych informacji w jednym miejscu. Z drugiej strony jednak pracownicy służb zatrudnienia narzekali na dodatkowe obciążenie pracą spowodowane narastaniem dokumentacji. Informowali też, że obecnie stosowane modele nie są wystarczająco elastyczne, aby pomóc w określeniu właściwej strategii interwencji w przypadku bezrobotnych, których sytuacja jest bardzo skomplikowana. Zwracali ponadto uwagę na kwestie bezpieczeństwa w związku z ochroną danych wprowadzanych do systemu (Konle-Seidl 2010).

W badaniu ewaluacyjnym o opinię poproszono także bezrobotnych. Okazało się, że nowe rozwiązania zostały przez nich bardzo dobrze przyjęte. Po wprowadzeniu modelu 4PM wzrósł poziom satysfakcji bezrobotnych z usług świadczonych przez służby zatrudnienia. Szczególnie dobrze oceniana jest jakość zawieranych porozumień (Konle-Seidl 2010).

Istnieją empiryczne dowody na to, że wyższa częstotliwość spotkań bezrobotnego z pracownikiem służb zatrudnienia prowadzi do skrócenia czasu pozostawania bez pracy. Wyniki pilotażowego projektu wdrożonego w czternastu lokalnych biurach

pracy w Niemczech wykazały, że dzięki systemowi 1 : 70 (70 bezrobotnych na jednego pracownika służb zatrudnienia) przeciętny okres trwania bezrobocia skrócił się o dziesięć dni (Hainmüller, Hofmann, Krug, Wolf 2009; Konle-Seidl 2010).

### **2.3. Program *Perspektywa 50 plus* i jego efekty**

W Niemczech do końca 2007 roku bezrobotni w wieku 58 lat i więcej byli zwolnieni z obowiązku aktywnego poszukiwania pracy, nie byli uwzględniani w statystykach i zachowywali prawo do zasiłku dla bezrobotnych aż do osiągnięcia emerytury w pełnej wysokości (Dietz, Walwei 2011). Pod koniec 2007 roku z tego prawa korzystało aż ponad 200 tys. osób, co negatywnie wpływało na wielkość wskaźnika zatrudnienia. Należy podkreślić, że do dzisiaj długość okresu pobierania zasiłku dla bezrobotnych (*Arbeitslosengeld I*) jest uzależniona od wieku bezrobotnego; jednak zgodnie z reformami Hartza okres jego pobierania został skrócony z 32 do 18 miesięcy.

Szerokie działania zmierzające do zwiększenia aktywności zawodowej starszych bezrobotnych zostały podjęte w 2005 roku w ramach programu *Perspektywa 50 plus – Pakty zatrudnieniowe dla osób starszych w regionach* (*Perspektive 50 plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen*). Przedsięwzięcie to zostało uruchomione na szczeblu federalnym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i było realizowane do 2015 roku. Główna idea programu zakładała stworzenie bodźców zachęcających regionalnych i lokalnych aktorów do zawierania lokalnych aliansów w celu rozwinięcia i wdrożenia nowych efektywnych strategii oraz instrumentów trwałej integracji długotrwale bezrobotnych w wieku od 50 do 64 lat z rynkiem pracy. Osiągnięciu tego celu miało służyć:

- podjęcie skoncentrowanych działań dostosowanych do indywidualnych potrzeb bezrobotnych oraz wymagań regionalnych i lokalnych rynków pracy,
- poszukiwanie najlepszych rozwiązań w regionach (dobre praktyki),
- wypracowanie nowych form wsparcia długotrwale bezrobotnych na szczeblu federalnym.

Program został podzielony na trzy etapy programowe. Pierwszy etap, realizowany w latach 2005–2007, miał eksperymentalny charakter. Cechował się on:

- dużą swobodą w kształtowaniu instrumentów wspierających zatrudnienie osób starszych, którzy pozostawali średnio 4 lata bez pracy;
- poszukiwaniem nowych form aktywizacji i integracji zawodowej;
- przeniesieniem odpowiedzialności za podejmowane działania na lokalne podmioty;
- powiązaniem znanych reguł z nowymi rozwiązaniami zorientowanymi na regionalne potrzeby osób starszych długotrwale bezrobotnych.

W pierwszym etapie zawarto 62 paktów zatrudnieniowych, w których uczestniczyły 93 centra pracy i 80 tys. bezrobotnych. W wyniku podjętych działań ponad 22,5 tys. długotrwale bezrobotnych zostało zintegrowanych z pierwszym rynkiem pracy.

W drugim etapie w latach 2008–2010 skoncentrowano się na dalszym rozwoju i konsolidacji projektów modelowych oraz ich integracji z regionalną polityką rynku pracy. Ulepszono również indywidualną opiekę nad długotrwale bezrobotnymi mającymi duże problemy ze znalezieniem pracy. Liczba objętych programem centrów pracy wzrosła do 349 podmiotów. Uczestniczyło

w nim aż 387 tys. starszych długotrwale bezrobotnych. Regularne zatrudnienie znalazło aż 106,5 tys. osób.

Tabela 2.1. Instrumenty wykorzystywane w programie *Perspektywa 50 plus* w 2010 roku

Instrument	Odsetek wskazań
Organizacja kontaktów z pracodawcami i udział doradców w procesie doboru	62,5
Badanie potencjału kompetencyjnego bezrobotnego	52,5
Coaching indywidualny	48,1
Treningi w zakresie ubiegania się o pracę	27,3
Szkolenia zawodowe	26,9
Wspieranie mobilności	14,1
Wspieranie podejmowania działalności gospodarczej	11,8
Subsydiowanie zatrudnienia	10,6

Źródło: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit; Knuth, Stegmann, Zink 2014.

Trzeci etap w latach 2011–2015 przewidywał nie tylko dalszą rozbudowę programu w regionach, ale także jego wdrożenie w całym kraju. Wzięło w nim udział 421 centrów pracy (95% ogółu) i objęto nim 845 tys. osób starszych długotrwale bezrobotnych. Sukces zatrudnieniowy odniosło 303 tys. osób.

W badaniu ewaluacyjnym wskazywano, że w procesie aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych doradcy najczęściej organizowali kontakty z pracodawcami i brali udział w procesie selekcji (tab. 2.1).

Na drugim miejscu znalazło się badanie potencjału kompetencyjnego bezrobotnego. Nie chodziło tu jedynie o analizę wykształcenia i wyuczonego czy wykonywanego dotychczas zawodu,

ale przede wszystkim o rozpoznanie, czy też odkrywanie kompetencji, z których bezrobotny nie zdaje sobie sprawy, a których źródłem są nie tylko doświadczenia zawodowe, ale również sytuacje życiowe, pasje i zainteresowania lub aktywność społeczna. Należy podkreślić, że osoby bezrobotne w wieku 50+ mają małe szanse na podjęcie pracy na stanowisku podobnym do tego, na którym dotychczas pracowały, stąd odkrywanie ich potencjału na nowo i poszukiwanie alternatywnych ścieżek kariery stało się koniecznością.

Trzecim najczęściej wykorzystywanym instrumentem był tzw. coaching indywidualny. Przynosił on bardzo wymierne korzyści, gdyż starsi długotrwale bezrobotni mają małą motywację do zmiany swojej sytuacji, przyjmują bierną postawę i odczuwają zniechęcenie. Celem tego działania była poprawa wizerunku bezrobotnego poprzez dodanie mu pewności siebie i podniesienie jego samooceny, rozwiązywanie problemów codziennego życia, rozwój umiejętności poruszania się na rynku pracy i tym samym zwiększenie motywacji do podjęcia zatrudnienia.

W latach 2005–2015 w programie *Perspektywa 50 plus* wzięło udział ok. 1,312 mln długotrwale bezrobotnych, z czego 432 tys. osób znalazło pracę (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016). Oznacza to, że co trzeci uczestnik programu został zintegrowany z rynkiem pracy. Co więcej, z programu aktywizacji w czasie jego trwania rezygnował mniejszy odsetek bezrobotnych niż w przypadku standardowego wsparcia. Ewaluacja programu wypada bardzo pozytywnie, gdyż efekt zatrudnieniowy *Perspektywy 50 plus* jest o 10 punktów procentowych wyższy od przeciętnego w Niemczech dla tej kategorii wiekowej, a koszty niższe od przeciętnych w regionie. Należy podkreślić, że mimo niekorzystnej sytuacji koniunkturalnej w trzecim etapie realizacji programu jego efekty zatrudnieniowe pozostały na stabilnym poziomie.

W porównaniu ze standardowymi działaniami publicznych służb zatrudnienia program *Perspektywa 50 plus* był tańszy i przynosił lepsze efekty zatrudnieniowe, o czym świadczą wyniki badania ewaluacyjnego zaprezentowane w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Porównanie efektów programu *Perspektywa 50 plus* i standardowego wspierania bezrobotnych w 2010 roku

Wyszczególnienie	Wspieranie standardowe 50+	<i>Perspektywa 50 plus</i>
Liczba aktywizowanych	335 044	181 637
Wydatki na osobę aktywizowaną w euro	3 117	2 173
Liczba bezrobotnych trwale zintegrowanych	63 965	42 214
Koszt ponownego zatrudnienia w euro	13 302	9 350
Efekt zatrudnieniowy w %	18,9	23,2

Źródło: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit; Knuth, Stegmann, Zink 2014.

Dużą rolę w programie odegrały Regionalne Pakty Zatrudnienia, w których uczestniczyły nie tylko centra pracy, ale także partnerzy z regionalnych sieci: firmy, izby i stowarzyszenia, związki zawodowe, organizacje społeczne, kościoły i instytucje wspólnotowe. Należy podkreślić, że większe przedsiębiorstwa powołały specjalne grupy projektowe, które zajęły się poszukiwaniem starszych bezrobotnych gotowych do podjęcia pracy. Regionalne Pakty Zatrudnienia udostępniają do dzisiaj pracodawcom profile osób poszukujących pracy na wysokiej jakości portalu pracy. Bezrobotni mają dostęp do ponad 750 tys. ofert pracy w całych Niemczech, które są codziennie aktualizowane.



## 2.4. Wnioski

Doświadczenia wypływające z realizacji programu można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: oceny skuteczności nowych metod i instrumentów stosowanych w pracy z długotrwale bezrobotnymi oraz organizacyjnego.

Sukces zatrudnieniowy programu uzyskano dzięki zastosowaniu indywidualnego podejścia i niestandardowych rozwiązań zarówno na etapie diagnozy sytuacji bezrobotnego, uczestnictwa w programie, jak i po podjęciu zatrudnienia. Należy podkreślić, że osoby bezrobotne w wieku 50+ mają małe szanse na podjęcie pracy na stanowisku podobnym do tego, na którym dotychczas pracowały, i odkrywanie ich potencjału na nowo oraz poszukiwanie alternatywnych ścieżek kariery miało istotny wpływ na uzyskane rezultaty. O sukcesie programu zdecydowało przede wszystkim indywidualne podejście do bezrobotnego i bliska współpraca z nim na etapie pośrednictwa i doradztwa zawodowego.

Aktywizacja osób starszych długotrwale bezrobotnych opierała się na kompleksowych usługach o indywidualnym charakterze, których skuteczne zastosowanie było możliwe dzięki współpracy *job center* i miejscowych podmiotów w ramach paktów zatrudnienia. Szczególne znaczenie miał udział pracownika publicznych służb zatrudnienia wraz z bezrobotnym w rozmowie kwalifikacyjnej oraz zorganizowanie i sfinansowanie próbek pracy umożliwiających zaprezentowanie przyszłym pracodawcom poziomu kompetencji osób ubiegających się o zatrudnienie. Aranżując osobisty kontakt z potencjalnym pracodawcą, doradcy zawodowi pomagali starszym bezrobotnym przełamać barierę rekrutacyjną, polegającą na odrzucaniu w procesie selekcji osób niespełniających kryterium wieku. W programie dopuszczono też stosowanie

niestandardowych instrumentów, np. doradztwa dla dłużników, usług medycznych, doradztwa psychologicznego i coachingu, które miały duży wpływ na zmianę postaw wobec pracy wśród bezrobotnych i zwiększenie ich motywacji do podejmowania zatrudnienia. Do innych innowacyjnych instrumentów aktywizacji społeczno-zawodowej wykorzystanych w programie można zaliczyć usługi w zakresie poprawy wizerunku osobistego, np. usługi fryzjera, wizażysty, fotograficzne i zapewnienie środków na zakup odpowiedniej odzieży.

W realizacji programu uczestniczyła wystarczająca liczba doradców obsługujących bezrobotnych. O ile w Niemczech na 150 bezrobotnych przypada jeden doradca, o tyle w programie proporcje te zawierały się w przedziale od 20 do 80 bezrobotnych na jednego doradcę.

Bardzo dobre rezultaty przyniosła współpraca i uzgodnienia z pracodawcami w ramach lokalnych aliansów. Doświadczenie pokazuje, że pracodawcy bardzo często nie zgłaszają wolnych miejsc pracy do *job center* i że tworzenie takich miejsc w małych i średnich przedsiębiorstwach jest wynikiem doradztwa pracowników centrów pracy.

Sukces organizacyjny wiązał się z decentralizacją zarządzania programem *Perspektywa 50 plus*. Dopuszczono stosowanie niestandardowych form wsparcia przy prostym i efektywnym zarządzaniu programem na szczeblu regionalnym. Przekazanie zarządzania na szczebel regionalny pozwoliło na opracowanie i wdrożenie skutecznych strategii oraz instrumentów przeciwdziałania bezrobociu długookresowemu dostosowanych do miejscowych uwarunkowań. Na szczeblu federalnym pakty były zarządzane przez Komitet Sterujący, składający się z wybieranych rotacyjnie reprezentantów poszczególnych paktów i przedstawi-

cieli Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Wysokość budżetu dla danego paktu zatrudnienia była uzależniona od planowanej liczby aktywizowanych bezrobotnych w nadchodzącym roku. Innymi słowy, budżet nie był powiązany ze wskaźnikami indykatywnymi, jak np. wysokością stopy bezrobocia w regionie.



## CZĘŚĆ II

# **Elementy innowacyjnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+**



## ROZDZIAŁ 3

# Kompleksowa i pogłębiona diagnoza potencjału bezrobotnego

## 3.1. Kwalifikacje i kompetencje zawodowe

Ramka 3.1. Diagnoza kwalifikacji i kompetencji zawodowych

Cel	<ul style="list-style-type: none"><li>– zebranie i uporządkowanie informacji na temat posiadanych kwalifikacji i kompetencji zawodowych</li><li>– dokładne rozpoznanie kwalifikacji i kompetencji zawodowych umożliwiających pełnienie określonych ról zawodowych</li><li>– identyfikacja mocnych stron, kompetencji wyróżniających, ważnych z punktu widzenia potrzeb rynku pracy</li></ul>
Metody i techniki	<ul style="list-style-type: none"><li>– analiza i ocena zebranych przez klienta materiałów</li><li>– wywiad indywidualny</li><li>– techniki plastyczne</li><li>– technika autoopisu (dziennik pracy na stanowisku)</li></ul>
Potrzebne materiały	<ul style="list-style-type: none"><li>– arkusze papieru A4 i/lub A3</li><li>– długopis, kolorowe pisaki</li></ul>
Czas trwania	<ul style="list-style-type: none"><li>1–2 godziny – rozmowy z doradcą</li><li>1–2 godziny – praca samodzielna</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Charakterystyka działania

W ramach tego działania wnikliwie analizuje się kwalifikacje i kompetencje zawodowe klienta. Kwalifikacje są rozumiane jako wiedza, umiejętności i doświadczenie zawodowe kandydata do pracy, niezbędne do wykonywania zadań na danym stanowisku. Obejmują one wykształcenie zdobyte w procesie nauki w różnych typach szkół, wiedzę, umiejętności i uprawnienia zdobyte w trakcie kursów, staży, praktyk i warsztatów, znajomość języków obcych. Kwalifikacje muszą być potwierdzone odpowiednimi dokumentami, takimi jak dyplomy, świadectwa, zaświadczenia czy certyfikaty.

Kompetencje zawodowe oznaczają cechy specyficzne dla danej branży i środowiska zawodowego. Obejmują one fachową, aktualną i specjalistyczną wiedzę, biegłość w wykonywaniu określonych zadań zawodowych, która przekłada się na osiąganie przez pracownika wysokich i/lub ponadprzeciętnych efektów pracy, mających swój mierzalny wymiar. Poziom tych kompetencji zależy od osobistych uzdolnień, predyspozycji zawodowych i talentów. Bardzo ważną rolę odgrywa tu posiadane doświadczenie zawodowe. Przykładami kompetencji zawodowych są: administracja/ /prowadzenie dokumentacji, znajomość i stosowanie procedur, zarządzanie informacjami, wiedza zawodowa, obsługa maszyn i urządzeń, montaż i naprawa urządzeń technicznych, umiejętności IT. Przewagę na rynku pracy daje kompetencja wyróżniająca (Rosalska 2012), która pozwala wybić się z tłumu. Dzięki niej kandydat może zostać dostrzeżony i pozytywnie zapamiętany. Kompetencją wyróżniającą jest np. wysoce specjalistyczna, mało dostępna wiedza, rzadka lub wyjątkowa umiejętność, niepowta-



rzalne doświadczenie zawodowe. Może to być również znajomość mało popularnego języka obcego.

Ta część diagnozy jest zazwyczaj prowadzona w formie jednej lub kilku rozmów doradczych, w zależności od potrzeb i oczekiwań klienta. Pomocne są tu następujące materiały, przygotowane wcześniej przez klienta:

- świadectwa i dyplomy ukończenia nauki,
- życiorys (CV),
- certyfikaty potwierdzające nabycie określonych uprawnień, inne dokumenty potwierdzające kompetencje,
- świadectwa pracy,
- rekomendacje i listy polecające,
- opisy (dowody) uprzednich dokonań, sukcesów (zdobyte nagrody, wyróżnienia, zdjęcia itp.),
- próbki pracy (przykładowe produkty w zależności od specyfiki zawodu – zdjęcia, opisy, recenzje, projekty, rękodzieło).

### **Sposób postępowania w trakcie rozmowy doradcy z klientem, przykładowe metody i techniki diagnostyczne**

a) Ocena istotnych z punktu widzenia doradztwa zawodowego dokumentów klienta

Punktem wyjścia tego działania jest wcześniejsze przygotowanie przez klienta dokumentów, które będą pomocne w dokładnym rozpoznaniu jego kwalifikacji i kompetencji zawodowych. W sytuacji idealnej doradca dysponuje materiałami klienta już przed pierwszym spotkaniem. Umożliwia to doradcy lepsze przygotowanie do rozmowy – sporządzenie notatek, opracowanie odpowiednich pytań służących m.in. wyjaśnieniu kwestii niejasnych

(np. nieciągłości w historii zatrudnienia) i uzyskaniu dodatkowych informacji na temat obowiązków i zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy. Bezrobotny zbierający i porządkujący dokumenty dotyczące jego historii zawodowej angażuje się w proces doradczy od samego początku. Jeśli klient przynosi dokumenty dopiero na rozmowę, doradca powinien poprosić bezrobotnego o krótkie zreferowanie tego, co zawierają te materiały i co uważa on za szczególnie ważne. Dzięki temu doradca może z jednej strony wstępnie oszacować, na ile dokumenty te będą przydatne w ocenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych bezrobotnego, a z drugiej – poznać reakcje i postawę klienta odnoszącą się do oceny jego mocnych i słabych stron. Warto podkreślić, że takie postępowanie umożliwia wciągnięcie klienta do rozmowy.

#### Narzędzie 1. Przykłady pytań do wywiadu indywidualnego

Pytania w trakcie rozmowy z klientem należy zadawać w taki sposób, aby klient odebrał je jako wyraz zainteresowania, natomiast doradca mógł uzyskać ważne z punktu widzenia diagnozy potencjału bezrobotnego informacje. Jeżeli wypowiedzi klienta są krótkie, mało konkretne, mają charakter sądów i/lub „okrągłych zdań”, trzeba posłużyć się pytaniami pogłębiającymi i sondującymi.

1. *Proszę krótko zreferować, co znajduje się w przyniesionych przez Pana/Panią materiałach i co uważa Pan/Pani za szczególnie ważne.*
2. *Z Pana/Pani dokumentów wynika, że w ... roku ukończył/a Pan/Pani kurs w zakresie [...]. Czego właściwie nauczył/a się Pan/Pani podczas tego kursu? Co dało Panu/Pani ukończenie kursu z punktu widzenia Pana/Pani kariery zawodowej?*
3. *Powiedział/a Pan/Pani, że posiada szczególną wiedzę w zakresie [...]. Co dokładnie przez to Pan/Pani rozumie? Jak Pan/Pani ją uzyskał/a?*
4. *Z Pana/Pani dokumentów wynika, że potrafi Pan/Pani [...]. Jak ocenia Pan/Pani swoje umiejętności w zakresie [...]. Proszę swoją ocenę uzasadnić.*
5. *Powiedział/a Pan/Pani, że potrafi bardzo dobrze [...]. Na jakiej podstawie Pan/Pani tak uważa?*
6. *Z Pana/Pani świadectwa pracy wynika, że pracował/a Pan/Pani na stanowisku [...]. Proszę opowiedzieć, na czym polegała Pana/Pani praca? Co dokładnie Pan/Pani robił/a?*

7. Z Pana/Pani CV wynika, że w okresie od ... do ... był/a Pan/Pani zatrudniony/a w przedsiębiorstwie [...] na stanowisku [...]. Proszę opowiedzieć, co należało do Pana/Pani obowiązków.
8. Z Pana/Pani dokumentów wynika, że w pracy na stanowisku [...] miał/a Pan/Pani dość szeroki zakres zadań. Proszę opowiedzieć o tych pracach związanych z czynnościami [...].
9. Proszę opowiedzieć o tych doświadczeniach zawodowych, w których miał/a Pan/Pani do czynienia z [...].
10. Jakie czynności w Pana/Pani ostatniej pracy wykonywał/a Pan/Pani najchętniej?
11. Jakie zadania w pracy na stanowisku [...] wykonywał/a Pan/Pani najmniej chętnie?
12. Jakie czynności/zadania w Pana/Pani ostatniej pracy sprawiały Panu/Pani największą trudność?
13. Jakie zadania w pracy na stanowisku [...] sprawiały Panu/Pani najwięcej, a jakie najmniej satysfakcji?
14. Co najbardziej lubił/a i nie lubił/a Pan/Pani robić w swojej ostatniej pracy?
15. Proszę opowiedzieć o Pana/Pani sukcesie, jaki udało się Panu/Pani osiągnąć w ostatniej pracy. Jak Pan/Pani sądzi, które z posiadanych przez Pana/Panią kompetencji zawodowych miały największy wpływ na osiągnięcie tego sukcesu?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czapiewska, Tabor 2014.

## Narzędzie 2. Moja kariera zawodowa do „tu i teraz”

Ustalenie najważniejszych elementów życiorysu zawodowego należy do podstawowych, zrutyinizowanych działań doradcy, obejmuje przede wszystkim formalne wykształcenie, kwalifikacje i kompetencje zawodowe oraz „przystanki” klienta wraz ze zdobytym doświadczeniem zawodowym. Biografia zawodowa to coś więcej niż opis życiorysu zawodowego, składa się na nią suma posiadanych doświadczeń i zdobytej wiedzy. Często zdarza się tak, że dokładne przeanalizowanie biografii zawodowej jest trudne, czy wręcz niemożliwe podczas zwykłej rozmowy doradczej. W takiej sytuacji bardzo pomocne może być zastosowanie techniki plastycznej polegającej na zwiualizowaniu przez bezrobotnego jego dotychczasowej kariery zawodowej. Nierzadko treści, które trudno ująć w słowa, łatwiej wyraża się na rysunku. Użycie techniki plastycznej zazwyczaj ułatwia klientowi skoncentrowanie uwagi na wybranym temacie lub problemie, służy utrwaleniu wiedzy i pogłębieniu refleksji. Najczęściej wykorzystuje się różnego rodzaju plakaty. Zaletą plakatu jest schematyczna forma, wskazywane są na nim kluczowe, najważniejsze elementy. Przedstawienie kariery zawodowej w formie rysunku czy plakatu pozwala wzbudzić u klienta refleksję nad jej dotychczasowym przebiegiem, krytycznie ocenić zachodzące w niej związki oraz lepiej ustrukturyzować i uporządkować wspomnienia związane z pracą zawodową. Dzięki temu bezrobotny łatwiej wyłoni najważniejsze etapy i punkty krytyczne w swoim dotychczasowym życiu zawodowym. Warto podkreślić, że okresy poza zatrudnieniem mogą stanowić ważny punkt wyjścia do identyfikacji kompetencji, zainteresowań oraz mocnych stron klienta.

Zanim doradca poprosi bezrobotnego o wykonanie rysunku/plakatu, powinien wcześniej:

- wyjaśnić klientowi wartość rysowania,
- zapytać klienta, czy rysunek będzie dla niego właściwym narzędziem,
- zaznaczyć, że nie należy koncentrować się na walorach artystycznych i estetycznych rysunku/plakatu,
- określić czas na wykonanie pracy,
- udzielić krótkich instrukcji dotyczących tematu rysunku/plakatu.

*Bezrobotny zostaje poproszony o zwizualizowanie życiorysu zawodowego:*

- *w formie osi czasu (bezrobotny rysuje oś czasu, na której zaznacza najważniejsze etapy, przerwy w pracy zawodowej i momenty krytyczne, w ten sposób dokonuje bilansu danego okresu w życiu zawodowym),*
- *za pomocą metafory drogi lub podróży (bezrobotny rysuje drogę, trasę podróży, na której zaznacza punkt docelowy, miejsca, przez które przejeżdża, dłuższe postoje, ustawia znaki drogowe, nakazy i zakazy – ważne jest, by zadać pytanie, kto te znaki na drodze ustawia, kto kieruje ruchem; charakter drogi – droga prosta, kręta, pod górę – obrazuje rzeczywisty przebieg kariery zawodowej).*

Po wykonaniu rysunku/plakatu klient powinien sam o nim opowiedzieć, doradca może krótko odnieść się do wykonanej przez klienta pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Peters, Langer, Rübner 2010; Rosalska 2012; Gabor 2012.

## b) Wykorzystanie klienta jako eksperta

Nikt nie jest w stanie bardziej autentycznie opisać czynności i zadań od osoby, która je bezpośrednio wykonuje. Dla doradcy klient jest zatem najlepszym źródłem wiedzy na temat wykonywanej przez niego pracy. Rola doradcy polega na wydobyciu od klienta informacji o wiedzy, umiejętnościach, z których często nie zdaje sobie sprawy. Dotyczy to zwłaszcza czynności codziennych, powtarzalnych i uznawanych za oczywiste. Na podstawie opisu i relacji klienta doradca może ocenić, czy kwalifikacje i kompetencje zawodowe związane z wykonywaną przez niego pracą są dopasowane do aktualnych potrzeb rynku pracy.

### Narzędzie 3. Technika autoopisu

Technika autoopisu jest szczególnie użyteczna w przypadku bardziej wycofanych klientów. Wystarczy prośba, aby klient opisał swój przeciętny dzień pracy.  
*Panie/Pani X, proszę opisać mi Pana/Pani przeciętny dzień w pracy.*  
*Bezrobotny może rozpocząć opisywanie swojego dnia pracy w następujący sposób:*  
*Zazwyczaj rozpoczynałem/am pracę o ... W pierwszej kolejności/z samego rana zajmowałem/am się [...]. Następnie [...]. Czasami przydzielano mi do wykonania nietypowe zadania, które w zasadzie wykraczały poza zakres moich obowiązków, np. [...]. Przed końcem pracy musiałem/am [...]. Pracę kończyłem/am o ...*

Źródło: opracowanie własne.

#### c) Włączenie psychologa w celu sprecyzowania kompetencji zawodowych

Czasami w szczególnie trudnych przypadkach konieczne jest skorzystanie przez doradcę z fachowej pomocy. Wówczas za zgodą klienta w proces doradztwa włącza się psychologa.

### Punkty krytyczne

Stosunkowo mało konfliktogenna i niekontrowersyjna jest identyfikacja mocnych stron klienta. Dużo bardziej kłopotliwa dla doradcy pozostaje ocena obszarów wymagających wsparcia. Doradca musi wykazać się tu empatią i wyczuciem.

## 3.2. Kompetencje osobiste i społeczne

Ramka 3.2. Diagnoza kompetencji osobistych i społecznych

Cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przygotowanie i uporządkowanie informacji na temat posiadanych kompetencji społecznych i osobistych</li> <li>- określenie stopnia rozwoju wybranych kompetencji społecznych i osobistych</li> <li>- identyfikacja najlepiej rozwiniętych kompetencji, przydatnych z punktu widzenia rynku pracy, identyfikacja obszarów wymagających rozwoju</li> </ul>
Metody i techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza i ocena przygotowanych przez klienta materiałów</li> <li>- profesjonalne testy kompetencji</li> <li>- samoocena kompetencji przez klienta</li> <li>- wywiad behawioralny (kompetencyjny)</li> <li>- obserwacja bezrobotnego przez doradcę klienta</li> </ul>
Potrzebne materiały	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arkusze papieru A4</li> <li>- gotowe kwestionariusze do wypełnienia</li> <li>- ołówek</li> </ul>
Czas trwania	<p>2-4 godziny – rozmowy z doradcą 2-4 godziny – praca samodzielna</p>

Źródło: opracowanie własne.

### Charakterystyka

Celem tego działania jest rozpoznanie i ocena poziomu rozwoju ważnych z punktu widzenia rynku pracy kompetencji społecznych i osobistych. O możliwości zatrudnienia – poza kwalifikacjami zdobytymi w ramach formalnego procesu kształcenia – decyduje coraz częściej stopień przyswojenia konkretnych kompetencji społecznych i osobistych. Kompetencje te określają styl funkcjonowania na rynku pracy, wpływają na jakość kontaktu ze współpracownikami i wizerunek zawodowy. Nie są przypisane do

konkretnego zawodu czy branży. Kompetencje te mają charakter uniwersalny i stanowią podstawę rozwoju bardziej specjalistycznych umiejętności. Obejmują zazwyczaj kompetencje interpersonalne, kulturę osobistą, kompetencje związane z realizacją kariery, jak i te związane z poruszaniem się po rynku pracy i planowaniem własnej kariery. Kompetencje osobiste i społeczne są nabywane w trakcie pracy zawodowej, ale wynikają również z doświadczenia życiowego przejawiającego się podejmowaniem przez osoby różnych aktywności pozazawodowych, takich jak: realizacja własnych pasji i zainteresowań, życie rodzinne, wolontariat, działalność społeczna. Rozwijają się pod wpływem oddziaływania treningowego i szkoleń oraz w wyniku nabywania doświadczenia w realizacji określonych zadań.

Kompetencje uniwersalne mogą być grupowane w różny sposób. W polskiej literaturze przedmiotu najbardziej popularna jest typologia kompetencji opracowana przez Grzegorza Filipowicza (Filipowicz 2014). Jako kompetencje społeczne autor definiuje kompetencje związane z kontaktami z innymi osobami, w tym również z kontaktami handlowymi, wpływające na jakość wykonywanych zadań, a tym samym na sposób funkcjonowania organizacji. Ich poziom warunkuje skuteczność współpracy, porozumiewanie się i oddziaływanie na innych. Kompetencje osobiste zgodnie z definicją autora są związane z realizacją zadań przez pracownika. Ich poziom wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości i rzetelności podejmowanych działań (tab. 3.1). Odrębną kategorię stanowią w tej typologii kompetencje menedżerskie związane z zarządzaniem innymi osobami. Dotyczą one miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy i strategicznych aspektów zarządzania.

Tabela 3.1. Lista kompetencji uniwersalnych

Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste
budowanie relacji	dążenie do rezultatów
dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	elastyczność
identyfikacja z firmą	etyka zawodowa
komunikacja pisemna	innowacyjność
komunikatywność	myślenie analityczne
kultura osobista	organizacja pracy własnej/zarządzanie czasem
negocjowanie	podejmowanie decyzji
obsługa klienta	przedsiębiorczość
orientacja na klienta	radzenie sobie ze stresem
proces sprzedaży	rozwiązywanie problemów
praca zespołowa	sumienność/rzetelność
rozwiązywanie konfliktów	samodzielność
współpraca wewnątrzfirmowa	

Źródło: Filipowicz 2014.

W procesie doradczym kompetencje społeczne i osobiste klienta można rozpoznać, wykorzystując następujące metody i techniki: ocenę dokumentacji połączoną z wywiadem kompetencyjnym, samoocenę klienta, obserwację doradcy klienta. Niestety nie są to idealne narzędzia, gdyż „miękkie” walory nie dają się w pełni odczytać z dokumentacji, niekiedy trudno je uzyskać od klienta, a i nie zawsze można je zaobserwować. Ponadto oceny są nacechowane błędami i subiektywizmem, z czego doradca powinien zdawać sobie sprawę, wyrabiając sobie pogląd na temat poziomu kompetencji klienta na podstawie tych danych. W celu



zwiększenia obiektywizmu dokonywanej diagnozy kompetencji klienta wskazane jest wykorzystanie profesjonalnego testu kompetencji.

### **Sposób postępowania w trakcie rozmowy doradcy z klientem, przykładowe metody i techniki diagnostyczne**

a) Ocena istotnych z punktu widzenia doradztwa zawodowego dokumentów klienta

Dokumenty, takie jak życiorys zawodowy, świadectwa pracy, rekomendacje i listy polecające oraz próbki pracy, stanowią tu, podobnie jak przy ocenie „twardych elementów” potencjału klienta, cenne i ważne źródło wiedzy. Samo przygotowanie materiałów, ich rodzaj, układ, staranność, poprawność językowa, prezentacja danych mówią pośrednio doradcy o osobistych przymiotach i zaangażowaniu klienta. Informacje o kompetencjach społecznych i osobistych, często nazywanych „dodatkowymi”, a przydatnych w określonego rodzaju pracy, są wpisywane przez klientów do życiorysów. W świadectwach pracy, listach polecających – pismach przygotowywanych przez osoby trzecie – często pojawiają się informacje odnoszące się do miękkich aspektów potencjału klienta. Niestety we wszystkich omawianych tu typach dokumentów brakuje z reguły dowodów potwierdzających użycie poszczególnych kompetencji w dotychczasowym życiu zawodowym, jak i pozazawodowym. Dokumenty te mogą być zatem punktem wyjścia do przeprowadzenia bardziej pogłębionych rozmów z wykorzystaniem metody wywiadu behawioralnego (kompetencyjnego). Za pomocą wywiadu doradca może lepiej sprawdzić poziom kompetencji osoby posiadającej doświadczenie zawodowe w danym zakresie oraz kompetencji deklarowanych przez osoby, które wy-

nikają z różnych aktywności podejmowanych w życiu pozazawodowym. Pomocne jest tu wykorzystanie metody STAR. Jest to zatem dobra okazja do tego, by skonfrontować informacje dotyczące posiadanych kompetencji zawarte w przygotowanych przez klienta i/lub osoby trzeciej dokumentach z opiniami wyrażanymi przez klienta i wyrobioną do tej pory opinią własną. Doradca powinien wspierać pola zgodności i wyjaśniać kwestie sprzeczne.

#### **Przykład**

*Na wstępie powiedział/a Pan/Pani, że chętnie pracuje samodzielnie i podejmuje inicjatywę. Natomiast w Pana/Pani świadectwie pracy jest sformułowanie, że wykonuje Pan/Pani zadania, które się Panu/Pani wyraźnie zleci. Sugeruje to pasywną postawę. Jak wytłumaczy Pan/Pani tę sprzeczność?*

#### Narzędzie 4. Przykłady pytań do wywiadu kompetencyjnego opierającego się na metodzie STAR

Metoda STAR jest wykorzystywana podczas rozmów doradczych, rekrutacyjnych, oceniających kompetencje kandydata (oceniańca). Nazwa metody to akronim będący wypadkową angielskich nazw poszczególnych etapów prezentacji opisywanej kompetencji:

- S** – Situation (Sytuacja)
- T** – Task (Zadanie)
- A** – Action (Akcja)
- R** – Result (Rezultat)

Jej wykorzystanie znacząco wpływa na urzeczowienie, ukonkretnienie wypowiedzi klienta. Prowokuje do zastosowania języka zadaniowego. Jest szczególnie przydatna dla osób o małym doświadczeniu zawodowym. Pytania zadawane podczas rozmów opierających się na metodzie STAR mają na celu skłonienie klientów, by powiedzieli, jak chcieliby wykonywać daną pracę, jak sami siebie postrzegają i jak faktycznie zareagowali w konkretnych sytuacjach. U podstaw tego podejścia leży koncepcja, że informacje o zachowaniach przejawianych w przeszłości stanowią najbardziej użyteczny punkt wyjścia do prognozowania przyszłych zachowań. Pytania mają przeważnie charakter otwarty. W tego typu pytaniach wykorzystuje się najczęściej następujące sformułowania:

- *Proszę powiedzieć, kiedy...*
- *Co jest najtrudniejsze...?*
- *W jaki sposób poradził/a sobie Pan/Pani...?*
- *Gdzie musiał/a Pan/Pani...?*
- *Proszę podać przykład ilustrujący sytuację...*

Klient odpowiada na pytanie, stosując strukturę wypowiedzi wynikającą z metody STAR. Przekazuje informację, kiedy zachował się w określony sposób, i przedstawia, jak skuteczny (lub nieskuteczny) okazał się w konkretnej sytuacji. Musi koncentrować się na rzeczywistych zdarzeniach, a nie na tym, jak mógłby się zachować w danej sytuacji.

### **1. Komunikacja**

- Proszę podać przykład, kiedy ostatnio przekazywał/a Pan/Pani swoje pomysły lub złożone instrukcje innym osobom.
- Proszę powiedzieć, kiedy udało się Panu/Pani przekonać innych do swojego zdania.
- Proszę opisać sytuację, w której istniała potrzeba wysłuchania i zrozumienia zestawu instrukcji.
- Proszę opisać sytuację, w której istniała potrzeba napisania czegoś skomplikowanego w jasny i czytelny sposób.

### **2. Radzenie sobie z presją**

- Proszę opisać sytuację, w której zaistniała potrzeba zmiany swoich priorytetów na rzecz sprostania oczekiwaniom innych.
- Proszę podać przykład ilustrujący sytuację, w której Pan/Pani musiał/a działać pod presją. W jaki sposób poradził/a sobie Pan/Pani w tej sytuacji?
- Proszę podać przykład, kiedy musiał/a Pan/Pani dostosować swoje zachowanie do zaistniałej sytuacji.
- Proszę opisać sytuację, kiedy musiał/a Pan/Pani zmienić swój plan dnia w związku z pojawieniem się nowych informacji i zmianą priorytetów.
- Czy pracował/a Pan/Pani kiedyś pod presją czasu, ponieważ istniała potrzeba zakończenia zadania w krótkim terminie? Proszę podać przykład takiej sytuacji.

### **3. Praca w zespole**

- Proszę opisać sytuację, kiedy uczestniczył/a Pan/Pani w pracy zespołu, który odniósł sukces. Jaki był Pana/Pani wkład?
- Proszę opisać sytuację, w której udało się Panu/Pani stworzyć zgrany zespół osiągający wysokie efekty pracy.
- Czy był/a Pan/Pani zaangażowana w konflikt w zespole, będąc jego członkiem? Proszę opisać sytuację.
- Proszę opisać sytuację, w której zmienił/a Pan/Pani zdanie, uwzględniając punkt widzenia innej osoby.

### **4. Elastyczność**

- Czy zdarzyło się Panu/Pani zmienić swój punkt widzenia lub plany? Proszę podać przykład sytuacji.
- Proszę podać przykład sytuacji, kiedy podjął/ęła Pan/Pani nowe wyzwania.
- Proszę opisać sytuację, kiedy musiał/a Pan/Pani wykonywać kilka zadań w tym samym czasie.

### **5. Organizacja pracy**

- Proszę opisać sytuację, w której musiał/a Pan/Pani poradzić sobie z wieloma obowiązkami. W jaki sposób ustalił/a Pan/Pani priorytety co do wykonania powierzonych zadań?

- Czy musiał/a Pan/Pani kiedyś wykonać zadanie, które było sprzeczne z ustalonymi priorytetami? Proszę podać przykład sytuacji.
- Proszę opisać zadanie, które musiał/a Pan/Pani wykonać w bardzo krótkim czasie. Jak poradził/a Pan/Pani sobie w tej sytuacji?

#### **6. Rozwiązywanie problemów**

- Proszę opisać sytuację, w której musiał/a Pan/Pani dokonać analizy problemu i znaleźć rozwiązanie.
- Czy zdarzyła się Panu/Pani sytuacja, kiedy musiał/a Pan/Pani zidentyfikować lepszy sposób wykonania danych czynności?
- Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której określił/a Pan/Pani i osiągnęła swój cel.

#### **7. Zdolności interpersonalne**

- Proszę opisać sytuację, w której nawiązał/a Pan/Pani dobrą relację z kolegą/koleżanką lub klientem.
- Proszę opowiedzieć o sytuacji, kiedy wykorzystał/a Pan/Pani swoje kontakty do tego, aby wykonać zadanie związane z pracą zawodową lub rozwiązać dany problem.
- Proszę podać przykład sytuacji, w której celowo próbował/a Pan/Pani nawiązać kontakt z kolegą/koleżanką lub klientem.

#### **8. Dążenie do rozwoju**

- Jakie działania podjął/ęła Pan/Pani do tej pory w celu poprawy swojej skuteczności w zakresie realizacji kluczowych zadań na Pana/Pani stanowisku pracy?

Źródło: Fox, Taylor 2006; Ocena umiejętności. Arkusz do samooceny osób 50+ opracowany w ramach komponentu współpracy ponadnarodowej projektu *Czas na zmianę* realizowanego przez PROSPERUS Krzysztof Wągrowski.

### Narzędzie 5. Formularz odpowiedzi na pytania zadawane w oparciu o metodę STAR

W celu ułatwienia klientowi przygotowania odpowiedzi na pytania kompetencyjne można wykorzystać odpowiedni formularz.

#### **Kompetencja**

**Pytanie:** Proszę, niech Pan/Pani poda przykład ilustrujący sytuację...

**Sytuacja** – proszę, niech Pan/Pani opisz sytuację, w której wykazał/a się Pan/Pani kompetencją, o którą pyta rekrutujący/oceniający.

**Zadanie** – proszę, niech Pan/Pani następnie powie kilka zdań o zadaniu, które należało wykonać w związku z sytuacją.

**Akcja/działanie** – proszę, niech Pan/Pani powie, jakie konkretne działania podejmował/a Pan/Pani, co konkretnie Pan/Pani robił/a, zachowując chronologię zdarzeń.

**Rezultat** – proszę, niech Pan/Pani opisz konkretnie rezultaty swojego działania. Proszę, niech Pan/Pani zaprezentuje zadania, które się zakończyły. Jeżeli rezultat nie był jednoznacznie pozytywny, to niech Pan/Pani koniecznie zdefiniuje korzyści wynikające z tej sytuacji – czego nauczyła Pana/Panią ta sytuacja?

Źródło: opracowanie własne.

b) Pozyskiwanie informacji o osobistych i społecznych cechach klienta przez samoocenę

Podobnie jak w przypadku „twardych” elementów potencjału klienta, tj. kwalifikacji i kompetencji zawodowych, cennym źródłem wiedzy, choć w dużym stopniu obciążonym subiektywizmem, wykorzystywanym w tej części diagnozy jest sam klient. Rola doradcy polega na określeniu na podstawie samooceny klienta jego mocnych stron odnoszących się do kompetencji osobistych i społecznych, które są ważne z punktu widzenia skutecznej integracji z rynkiem pracy. Pomocny będzie tu kwestionariusz samooceny kompetencji (narzędzie 6). Zaleca się, aby proces samooceny kompetencji przebiegał w dwóch etapach. W pierwszej kolejności klient ocenia na skali stopień przyswojenia poszczególnych kompetencji. Następnie, w odniesieniu do kompetencji ocenionych dobrze i bardzo dobrze, poszukuje w swoim dotychczasowym życiu zawodowym, jak i pozazawodowym przykładów potwierdzających ich użycie. Może się okazać, że kompetencje ocenione pierwotnie przez klienta jako dobrze lub bardzo dobrze opanowane nie znajdują potwierdzenia w rzeczywistości.

Wówczas konieczne jest skorygowanie samooceny. Część prac związanych z samooceną klient wykonuje z pomocą doradcy, np. wybiera 4–5 kompetencji i je ocenia, a następnie opisuje, wskazując konkretne sytuacje, w których zostały one wykorzystane. Zadaniem doradcy jest podawanie klientowi przykładów zachowań świadczących o posiadaniu danej kompetencji, tak aby była ona przez klienta dobrze zrozumiana, oraz pomoc w wyszukiwaniu przykładów potwierdzających użycie danej kompetencji. Pozostałą część samooceny klient wykonuje w domu, korzystając w miarę potrzeby z pomocy osób bliskich, zaprzyjaźnionych i zaufanych. Formularz samooceny należy wypełniać ołówkiem. Zaleca się wykonanie tego zadania w ramach kilku podejść (np. warto przeznaczyć na ten cel kilka wieczorów).

## Narzędzie 6. Formularz samooceny kompetencji osobistych, społecznych i menedżerskich

Kompetencja	Stopień opanowania				Przykłady użycia Pana/Pani kompetencji (gdzie, kiedy, w jaki sposób zostały wykorzystane)
	1 bardzo słabo	2 słabo	3 dobrze	4 bardzo dobrze	
<b>OSOBISTE</b>					
<b>AUTOMOTYWACJA</b> Jestem wewnętrznie zdyscyplinowany, jeśli coś zaplanuję, na pewno to zrobię					
<b>DAŻENIE DO ROZWOJU</b> Nieustannie zdobywam nową wiedzę i doświadczenia. Jestem otwarty na nowe zadania i obowiązki. Korzystam z doświadczeń innych osób. Starannie analizuję swoje sukcesy i porażki, traktując te drugie jako cenne lekcje					

Bezrobotny zostaje poproszony o dokonanie samooceny kompetencji osobistych i społecznych. Może również, jeżeli chce, ocenić kompetencje menedżerskie.

<p><b>ELASTYCZNOŚĆ</b> Potrafię sprawnie radzić sobie z częstymi zmianami i dostosować się do nowej sytuacji, jestem elastyczny, szybko uczę się nowych rzeczy</p>					
<p><b>KREATYWNOŚĆ</b> Jestem kreatywny, wnoszę wiele innowacji w środowisko, w którym przebywam. Propaguję i realizuję nowe idee</p>					
<p><b>MYŚLENIE ANALITYCZNE</b> Dostrzegam wiele aspektów rzeczywistości, potrafię pracować z dużą ilością różnych informacji i dokonać ich analizy (także liczbowej: tabele, wykresy, badania). Potrafię wyciągnąć prawidłowe wnioski i zaproponować rozwiązanie</p>					
<p><b>ODPORNOŚĆ NA STRES</b> Potrafię pracować pod presją czasu, szybko wznawiam działania po doznanej porażce</p>					



<p><b>ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ</b>          Jestem dobrze zorganizowany, czas nie przecieka mi przez palce, potrafię zaplanować swoją pracę. Dotrzymuję terminów</p>						
<p><b>PODZIELNOŚĆ UWAGI</b>          Efektywnie wykonuję kilka czynności jednocześnie. Jestem zdolny do pracy w warunkach rozpraszających uwagę</p>						
<p><b>PODEJMOWANIE DECYZJI</b>          Wyciągam wnioski z analizowanych informacji i na ich podstawie podejmuję trafne decyzje. Radzę sobie z ryzykiem</p>						
<p><b>SAMODZIELNOŚĆ</b>          Potrafię samodzielnie osiągać uzgodnione cele, w tym podejmować niezbędne decyzje. Samodzielnie rozwiązuję pojawiające się problemy</p>						

<p><b>SAMOKONTROLA</b> Potrafię kontrolować swoje emocje nawet w trudnych sytuacjach. Swoimi wypowiedziami nie obrażam innych</p>						
<p><b>SUMIENNOŚĆ I DOKŁADNOŚĆ</b> Staram się jak najlepiej wykonywać każdą czynność, dbam o szczegóły i wysoką jakość efektów pracy</p>						
<b>SPOŁECZNE</b>						
<p><b>ASERTYWNOŚĆ</b> Potrafię wyrażać opinie w sposób nienaruszający praw i uczuć innych osób. Potrafię obronić własne interesy, zachowując dobre relacje ze współpracownikami</p>						
<p><b>EMPATIA</b> Mam wysoki poziom empatii, potrafię odczytać emocje innych osób</p>						

<p><b>KOMUNIKATYWNOŚĆ</b> Dobrze komunikuję się z innymi w formie ustnej i pisemnej, łatwo nawiązuję rozmowę, wyrażam swoje myśli w sposób zrozumiały dla innych, uważnie i aktywnie słucham wypowiedzi innych osób</p>					
<p><b>NEGOCJOWANIE</b> Skutecznie osiągam cele negocjacyjne, zachowując przy tym dobre relacje</p>					
<p><b>ORIENTACJA NA KLIENTA</b> Profesjonalnie postępuję w bezpośrednim kontakcie z klientem, trafnie definiuję jego potrzeby, udzielam niezbędnego wsparcia, radzę sobie z uwagami zgłaszanymi przez klienta</p>					

<p><b>OTWARTOŚĆ NA INNYCH</b> Jestem pozytywnie nastawiony do innych osób, okazuję im zainteresowanie, wyrażam chęć ich zrozumienia</p>					
<p><b>PRACA W ZESPOLE</b> Potrafię bezkrytycznie i efektywnie pracować w zespole, wykonywać swoją część zadań, współpracować z innymi, wspierać pozostałych członków zespołu</p>					
<b>MENEDŻERSKIE</b>					
<p><b>DELEGOWANIE</b> Przekazuję pracownikom odpowiedzialność za wykonywanie zadań, ustalając cele, przekazuję niezbędne informacje, środki i uprawnienia. Ustaliam zasady raportowania</p>					
<p><b>INICJATYWA</b> Często wykazuję inicjatywę, zgłaszam nowe pomysły. Jestem przedsiębiorczy</p>					

<p><b>PRZYWÓDZTWO</b> Mam umiejętności potrzebne do przewodzenia zespołem, potrafię przekonać innych do swojego pomysłu, zmotywować, zaplanować pracę</p>							
<p><b>ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW</b> Potrafię osiągnąć porozumienie, skutecznie rozstrzygam spory w zespole</p>							
<p>INNE</p>							
<p>INNE</p>							

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Career Manager – narzędzia opracowanego w ramach programu Leonardo da Vinci, pracy.pl, Ogólnopolska Sieć Biur Karier, [www.kul.pl/files/37/www/Planer\\_Kariery2.pdf](http://www.kul.pl/files/37/www/Planer_Kariery2.pdf); Ocena umiejętności. Arkusz do samooceny osób 50+, [w:] Czapiewska, Tabor (red.) 2014.

## Narzędzie 7. Odkrywanie i rozwój kompetencji za pomocą analizy wybranych obszarów aktywności życiowej człowieka

Jest to technika szczególnie przydatna w przypadku niezdecydowanych klientów, którzy mają problem z samooceną własnych kompetencji osobistych i społecznych bądź też mają niewielkie doświadczenie zawodowe. Zazwyczaj analizuje się pięć głównych obszarów i zachodzące w nich zmiany, tj.:

- zainteresowania, hobby, sport, znajomi – co klient robi w czasie wolnym,
- gospodarstwo domowe i rodzina – zajęcia i aktywności domowe,
- szkoła i zdobywanie wykształcenia – obszary, przedmioty szczególnie lubiane w okresie nauki i poza nią,
- praca i doświadczenie zawodowe – jakie wykonywano czynności i zadania, jakie zdobyto doświadczenie zawodowe,
- szczególne sytuacje życiowe – trudne i wyjątkowe sytuacje i metody ich przezwyciężania.

Klient po krótkim zastanowieniu wybiera jeden z wymienionych obszarów aktywności. W kolejnym kroku bezrobotny zostaje poproszony o zrelacjonowanie tego, co konkretnie robi w wybranym obszarze aktywności. Doradca wzmacnia proces refleksji klienta za pomocą następujących pytań:

- *Co dokładnie Pan/Pani robi?*
- *Ile czasu poświęca Pan/Pani na daną aktywność w ciągu dnia/tygodnia/miesiąca?*
- *Za co jest Pan/Pani odpowiedzialny/a (zadania, osoby, sprzęt)?*
- *Jakie kompetencje społeczne są niezbędne do wykonywania tych zadań?*
- *W jakim stopniu dysponuje Pan/Pani tymi kompetencjami?*
- *Czy Pana/Pani zainteresowania zmieniły się w ciągu życia, czy są raczej stabilne?*
- *Czego się Pan/Pani nauczyli/a, realizując dane zajęcie czy aktywność?*

Następnie klient wspólnie z doradcą spisuje w tabeli (wzór poniżej) swoje najważniejsze zajęcia, główne aktywności. Potem dokonuje wstępnego bilansu kompetencji według motto: *Moje mocne strony – pierwszy przegląd*. Można posłużyć się zestawem kompetencji zaprezentowanym w narzędziu 6. Można również dodać inne ważne dla klienta kompetencje, np. artystyczne, techniczne. Zaleca się wykorzystanie technik wizualizacji, takich jak np. zestawienia tabelaryczne czy mapa mózgu (*mind-mapping*).

Zajęcie/aktywność Co Pan/Pani robi?	Kompetencje Jakie kompetencje są potrzebne? Jakie kompetencje Pan/Pani nabył/a przy tej okazji?	Ranking kompetencji Jakie są moje kluczowe kompetencje?
np. organizacja zajęć pozalekcyjnych dla dzieci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie czasem</li> <li>- planowanie, tworzenie harmonogramów, planów zajęć</li> <li>- nawiązywanie kontaktów, komunikowanie się mailowo, przez telefon, bezpośrednio</li> <li>- negocjowanie</li> </ul>	

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.

### Narzędzie 8. Odkrywanie i rozwój kompetencji za pomocą analizy sytuacji, w których udało się klientowi osiągnąć sukces, dobry wynik

Technika ta jest podobna do techniki zaprezentowanej w ramach narzędzia 7. Analizuje się tu dziesięć sytuacji związanych np. z życiem zawodowym, osobistym, rodzinnym, z których klient jest dumny, zadowolony i które dały mu poczucie satysfakcji i sukcesu. Ważne, aby były to sytuacje, na które klient miał jakiś wpływ. W pierwszym kroku klient zostaje poproszony o wyszukanie w swojej pamięci dziesięciu takich sytuacji. W kolejnym kroku przypomina sobie, w jaki sposób się do nich przygotowywał, jaki był ich przebieg oraz zakończenie. Sytuacje wpisuje do tabeli (wzór poniżej). W kolejnym kroku klient zastanawia się, które kompetencje, umiejętności pozwoliły mu przeżyć tę sytuację, a które zostały nabyte w drodze nowych doświadczeń. Następnie notuje je w tabeli. Klient dopisuje w tabeli te kompetencje i umiejętności, których nie udało się zidentyfikować w wyniku analizy doświadczeń. Na koniec wybiera sześć kompetencji/umiejętności, które chciałby wykorzystywać w większym lub mniejszym zakresie w pracy.

Sytuacja	Lista kompetencji/umiejętności
np. wyjechałam na rok do pracy za granicę	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nawiązywanie kontaktów</li> <li>- porozumiewanie się w języku obcym</li> <li>- załatwianie spraw w urzędach w kraju i za granicą</li> <li>- zorganizowanie transportu i mieszkania</li> </ul>

Źródło: Mrozek 2009.

#### c) Pozyskiwanie informacji o osobistych i społecznych cechach klienta w wyniku obserwacji jego zachowań przez doradcę

Informacje pozyskane w wyniku obserwacji zachowań klienta przez doradcę należy traktować jako uzupełniające źródło wiedzy. Pomocne w ocenie jest uzyskanie przez doradcę odpowiedzi na następujące pytania:

- *Jak prezentuje się klient w trakcie spotkań doradczych?*
- *Czy odpowiada rzeczowo na pytania i sam potrafi je zadawać?*
- *Czy potrafi zrelacjonować sytuacje?*

- Czy potrafi skoncentrować się na słuchaniu?
- Czy z jego reakcji wynika, że potrafi wczuć się w sytuację innych i ją wyjaśnić?
- W jaki sposób reaguje na niemiłe wiadomości?

Doradca pozytywnie wzmacnia dobre zachowania. W przypadku zachowań postrzeganych zazwyczaj jako negatywne, np. nadmierny upór klienta, nieufność, przydatne może się okazać zastosowanie techniki NLP, tj. przeramowania (*reframing*). Technika ta pozwala na pokazanie słabości klienta z innej, pozytywnej strony poprzez nadanie konkretnemu zachowaniu nowego znaczenia lub poszukanie innego kontekstu, sytuacji, w której dane zachowanie może zostać zupełnie inaczej ocenione.

#### d) Wykorzystanie profesjonalnych testów kompetencji

Opisywane powyżej metody diagnozowania kompetencji osobistych i społecznych są obciążone dużą dozą subiektywizmu. W celu obiektywizowania oceny kompetencji osobistych i społecznych warto wykorzystywać w pracy z klientem, w tym szczególnie z klientem w wieku 50+, profesjonalne testy służące badaniu poziomu kompetencji. Obecnie na rynku funkcjonuje kilka takich narzędzi (tab. 3.2).

Tabela 3.2. Testy do badania poziomu kompetencji osobistych, społecznych i menedżerskich

Nazwa narzędzia	Autorzy	Krótką charakterystyka
<i>Narzędzie do badania kompetencji. Podręcznik dla doradców zawodowych, CRZL, Warszawa 2014</i>	R. Konarski, N. Chudzikiewicz, D. Pieczewski, K. Tuchalska-Siermińska	Jest to narzędzie przeznaczone dla doradców zawodowych w urzędach pracy oraz jednostkach Ochotniczych Hufców Pracy. Ma wersję elektroniczną, ale możliwe jest również przeprowadzenie badania poziomu kompetencji w formie papierowej.



Ciąg dalszy tabeli 3.2

Nazwa narzędzia	Autorzy	Krótka charakterystyka
		<p>Narzędzie mierzy poziom rozwoju 18 kompetencji, które zostały podzielone na trzy kategorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osobiste (elastyczność, gotowość do podnoszenia kwalifikacji, kreatywność w rozwiązywaniu problemów, obsługa komputera i wykorzystanie Internetu, podzielność uwagi, radzenie sobie ze stresem, sprawność motoryczna, sumienność w dążeniu do celu, zdolności analityczne i podejmowanie decyzji),</li> <li>- społeczne (dbałość o rozwój i relacje, komunikacja interpersonalna, negocjowanie, orientacja na klienta i autoprezentacja, otwartość na innych, radzenie sobie z wpływem innych, współpraca w grupie),</li> <li>- menedżerskie (kierowanie, rozwiązywanie konfliktów)</li> </ul>
Test kompetencji ogólnych	P. Jurek, K. Brachowska-Prze- niosło, R. Konarski, J. Michałowska, K. Rewers-Dawid	<p>Narzędzie służy do badania kompetencji osób w wieku 50+. Powstało w ramach projektu EFS <i>Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia pracowników 50+</i> (<a href="http://www.50pluspomorze.pl">www.50pluspomorze.pl</a>) zrealizowanego przez firmę PBS DGA Sp. z o.o. Ma wersję elektroniczną. Bada poziom 13 kompetencji, które podzielono na cztery grupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- społeczne (komunikatywność i przekonywanie, współpracowanie),</li> </ul>

Ciąg dalszy tabeli 3.2

Nazwa narzędzia	Autorzy	Krótka charakterystyka
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– osobiste (adaptowanie się, ocena sytuacji i generowanie rozwiązań, dążenie do rezultatów, dokładność i odpowiedzialność, innowacyjność, umiejętności organizacyjne, podejmowanie decyzji),</li> <li>– menedżerskie (delegowanie i egzekwowanie zadań, inspirowanie i motywowanie),</li> <li>– biznesowe (nastawienie biznesowe/przedsiębiorczość, nastawienie na klienta)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### Punkty krytyczne

Diagnoza miękkich elementów potencjału klienta, wskazanie mocnych stron w zakresie kompetencji osobistych i społecznych oraz obszarów wymagających rozwoju jest zadaniem trudniejszym i bardziej konfliktogennym niż ustalenie obiektywnych cech, takich jak kwalifikacje i kompetencje zawodowe. Zbyt konfrontacyjna postawa doradcy sprawia, że klient ukrywa ważne informacje, co utrudnia aktywizację i planowanie odpowiedniego wsparcia. Może to również prowadzić do „zablokowania” klienta i – w efekcie błędnej oceny – niektórych kompetencji społecznych, np. związanych z komunikacją społeczną. Aby uzyskać od klienta wiarygodne i rzetelne informacje, doradcy powinni:

- zadawać pytania, które są adekwatne do sytuacji,
- w przejrzysty sposób wyjaśniać klientowi cele pytań,
- zadawać pytania w powiązaniu z sytuacją na rynku pracy.

Należy również unikać zbyt szybkiej i pobieżnej interpretacji uzyskiwanych informacji. Do takich sytuacji może dojść w szczególności wówczas, gdy dokumentacja klienta jest niepełna i/lub wypowiedzi klienta o niepodejmowaniu pewnych działań nie zostają dokładnie sprawdzone. Występowanie doradcy w roli moralizatora może podważyć zaufanie, na którym opiera się współpraca doradcy z klientem. Trzeba również powstrzymać się od wypowiedzi wartościujących, warto natomiast wskazywać konsekwencje pewnych zachowań i postaw klienta istotnych z punktu widzenia celu integracyjnego.

### 3.3. Potencjał intelektualny i zdrowotny, zainteresowania zawodowe

Ramka 3.3. Diagnoza potencjału intelektualnego, zdrowotnego i zainteresowań zawodowych

Cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie potencjału intelektualnego i zdrowotnego klienta w kontekście wymagań docelowego stanowiska pracy, przekwalifikowania/reorientacji zawodowej</li> <li>– określenie zainteresowań zawodowych klienta</li> <li>– identyfikacja ograniczeń w obszarze potencjału intelektualnego i zdrowotnego uniemożliwiających wykonywanie określonego zawodu, docelowej pracy, czynności</li> </ul>
Metody i techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza i ocena zebranych przez klienta dokumentów</li> <li>– testy zainteresowań, preferencji zawodowych</li> <li>– wywiad indywidualny</li> </ul>
Potrzebne materiały	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gotowe kwestionariusze do wypełnienia</li> <li>– długopis</li> </ul>
Czas trwania	1–2 godziny rozmowy z doradcą

Źródło: opracowanie własne.

## Charakterystyka

Celem tego działania jest określenie zainteresowań zawodowych, potencjału intelektualnego i zdrowotnego klienta. Punkt odniesienia stanowią tu wymagania potencjalnego, preferowanego przez klienta stanowiska pracy. Cechy intelektualne i kwestie zdrowotne odgrywają istotną rolę w życiu zawodowym, warunkują perspektywy zatrudnieniowe i określone kierunki aktywizacji społeczno-zawodowej. Są bardzo ważne zwłaszcza w przypadku doskonalenia zawodowego i zmiany kwalifikacji, kiedy to w krótkim czasie należy zdobyć określony zasób wiedzy. Zły stan zdrowia klienta, choroby przewlekłe w istotny sposób ograniczają perspektywy zatrudnieniowe i mogą być przeciwwskazaniem do wykonywania konkretnego zawodu, pracy lub czynności. Od potencjału intelektualnego klienta zależy natomiast to, jak szybko się uczy, przyswaja nowe treści, radzi sobie z problemami. Doradca nie jest oczywiście w stanie określić dokładnie wszystkich wymiarów potencjału intelektualnego klienta. Biorąc pod uwagę cały proces doradztwa, należy stwierdzić, że nie ma też takiej konieczności. Doradca koncentruje się bowiem na aspektach kluczowych z punktu widzenia docelowego stanowiska pracy klienta lub kierunku i rodzaju planowanego wsparcia. Kieruje swoją uwagę na zasoby klienta, jego mocne strony. Analizuje jednak również ograniczenia potencjału intelektualnego i zdrowotnego, które mogłyby uniemożliwić wykonywanie preferowanej pracy. Kluczowe pytania, na które doradca musi uzyskać odpowiedzi na tym etapie procesu doradztwa, brzmią następująco:

- Czy klient dysponuje niezbędnym potencjałem, aby móc wykonywać preferowaną, docelową pracę?

- Czy występuje konieczność włączenia w proces doradczy dodatkowych ekspertów, psychologów, lekarzy w związku z niepełnosprawnością?

Kategoria inteligencji jest niejednorodnie traktowana w literaturze. Najczęściej postrzega się ją jako umiejętność odnalezienia się w nowych sytuacjach i rozwiązywania zadań za pomocą intelektu. Potencjał intelektualny diagnozuje się w trakcie rozmowy z klientem, jak również w testach psychologicznych. Analizowane są następujące przejawy inteligencji:

- język i słownictwo,
- rachowanie,
- zmysł przestrzenny,
- myślenie logiczne,
- zdolność zapamiętywania.

### **Sposób postępowania w trakcie rozmowy doradcy z klientem, przykładowe metody i techniki diagnostyczne**

#### a) Stworzenie atmosfery zaufania

Z uwagi na ścisły związek indywidualnego potencjału z oceną własnej wartości jego ustalenie może wywoływać dyskomfort i opór klienta. Do drażliwych tematów należą również kwestie zdrowotne. Z tego względu bardzo ważną rolę odgrywa stworzenie atmosfery zaufania, traktowanie klienta z empatią i ciągłe odnoszenie się do wymagań preferowanej przez klienta pracy. Należy uświadomić klientowi, że określenie jego potencjału intelektualnego i zdrowotnego pozostaje w jego interesie i wymaga z jego strony otwartości oraz zaangażowania. Ukrywanie, pomijanie ważnych informacji przez klienta ogranicza szansę na trwałą integrację z rynkiem pracy. Bardzo przydatne jest wykorzystanie

przez doradcę technik aktywnego słuchania, takich jak: zachęta werbalna i niewerbalna, parafrazowanie, odzwierciedlanie uczuć, dowartościowanie, wyjaśnianie/klaryfikacja.

Tabela 3.3. Techniki aktywnego słuchania – przykłady

Rodzaj techniki	Przykłady
Zachęta werbalna	zwroty typu: <i>tak, tak rozumiem; to interesujące</i> mruknięcia: <i>uhmm, aha, yhm</i>
Zachęta niewerbalna	potakiwanie głową, pochylanie się w kierunku mówiącego, uśmiech
Parafrazowanie	<i>Pozwoli Pan/Pani, że upewnię się, czy dobrze Pana/Panią zrozumiałem [...]</i> <i>Z tego, co Pan/Pani mówi, wynika [...]</i> <i>Zatem chciałby/aby Pan/Pani znaleźć pracę, w której mógłby/mogłaby Pan/Pani [...]</i> <i>Powiedział/a Pan/Pani przed chwilą, że [...]</i>
Odzwierciedlanie uczuć	<i>Mam wrażenie, że bardzo zależy Panu/Pani na znalezieniu takiej pracy.</i> <i>Słyszę żal w Pana/Pani głosie, czy tak?</i> <i>Widzę, że bardzo to Pana/Panią smuci.</i> <i>Wydaje się Pan/Pani bardzo zasmucona, kiedy mówi Pan/Pani o [...]</i> <i>Wydaje się Pan/Pani podekscytowany/a, kiedy mówi Pan/Pani o [...]</i>
Dowartościowanie	<i>Doceniam Pana/Pani zaangażowanie i dotychczasowe starania, by znaleźć pracę.</i> <i>To naprawdę duże osiągnięcie w Pana/Pani pracy zawodowej.</i> <i>Cieszę się, że rzeczowo podchodzi Pan/Pani do tej sprawy.</i>
Wyjaśnianie/klaryfikacja	<i>A kiedy i gdzie to się wydarzyło?</i> <i>Jak Pan/Pani wówczas zareagował/a?</i> <i>Co Pan/Pani zrobił/a w takiej sytuacji?</i> <i>Czy z tego, co Pan/Pani mówi, mam wnioskować, że [...]?</i>

Źródło: Górniak 2004.

b) Korzystanie ze wskazówek płynących z dokumentacji lub rozmowy

Niekiedy klienci już na początku procesu doradztwa sami podejmują temat potencjału intelektualnego czy zdrowotnego, podpierając się świadectwami, certyfikatami potwierdzającymi zdobycie określonych uprawnień czy też orzeczeniami lekarskimi. Chcą w ten sposób ustalić, czy spełniają wymagania kwalifikacyjne do tego, aby wykonywać dany zawód, pracę. W takiej sytuacji pogłębienie przez doradcę drażliwych tematów nie stanowi problemu, gdyż klient sam sygnalizuje gotowość do ich podjęcia. Szczególną wrażliwość zaleca się wobec osób, które starają się omijać kwestie intelektualne i zdrowotne. Jeżeli doradca zauważy, że klient niechętnie rozmawia na ten temat bądź nie wysławia się wprost, wówczas może poruszyć tę kwestię, stosując metakomunikację.

**Przykład**

*Widzę, że na moje pytanie, czy podola Pan/Pani wymaganiom fizycznym stanowiska, odpowiada Pan/Pani z wahaniem i wymijająco. Co przeszkadza Panu/Pani rozmawiać o tym ze mną otwarcie?*

Dzięki temu można rozpoznać ewentualne obawy klienta i pracować nad nimi. W przypadku dalszej niechęci klienta do współpracy doradca powinien wyjaśnić, że informacje te są bardzo ważne z punktu widzenia trwałej integracji z rynkiem pracy. W razie potrzeby doradca powinien powołać się na obowiązek współpracy klienta oraz wskazać możliwe konsekwencje braku takiej współpracy. Kwestie potencjału intelektualnego i zdrowotnego mogą zostać pogłębione w trakcie rozmowy za pomocą pytań sondujących. Pytania muszą być powiązane z wymaganiami preferowanej przez klienta pracy.

**Przykład**

Wspomniał/a Pan/Pani o problemach z plecami. Na ile odnosi się to do pracy jako [...]?

**Narzędzie 9. Przykłady pytań do wywiadu zdrowotnego osoby bezrobotnej 50+**

**I. Pytania ogólne**

1. Czy uprawia Pan/Pani sport? Jeśli tak, to amatorsko czy zawodowo?
2. Czy występują u Pana/Pani nieprawidłowości zdrowotne, będące wynikiem przebytego urazu lub wypadku? Jeśli tak, to proszę opisać te dolegliwości.
3. Czy w okresie ostatnich pięciu lat przebywał/a Pan/Pani w szpitalu? Jaka była tego przyczyna?
4. Czy Pan/Pani leczy się u lekarza specjalisty? Jeśli tak, to jaka to jest choroba?
5. Czy aktualnie pali Pan/Pani tytoń?
6. Czy przyjmuje Pan/Pani systematycznie leki? Jeżeli tak, to z czym to jest związane?
7. Czy Pana/Pani stan zdrowia wyklucza podjęcie pracy w perspektywie najbliższych sześciu miesięcy?
8. Jaki rodzaj wysiłku powoduje u Pana/Pani zmęczenie?
9. Co jest najczęstszą przyczyną Pana/Pani niechęci do pracy?
10. Jak często ma Pan/Pani złe samopoczucie, zły nastrój (smutek, przygnębienie)?
11. W jaki sposób Pan/Pani odpoczywa?
12. Czy ma Pan/Pani orzeczenie o niepełnosprawności?

**UWAGA!** Jeżeli klient odpowie twierdząco na pytania nr 2, 3, 4, 5, 6 lub w udzielonych odpowiedziach pojawiają się wątpliwości dotyczące stanu zdrowia, zaleca się skierowanie klienta na tym etapie procesu diagnozy na konsultacje medyczne, np. kardiologiczne, ortopedyczne, neurologiczne, w zależności od rodzaju zgłaszanych dolegliwości zdrowotnych.

**II. Pytania szczegółowe związane z wymaganiami docelowego, preferowanego stanowiska pracy**

1. Czy podczas długiego siedzenia odczuwa Pan/Pani jakieś dolegliwości? Jeśli tak, to jakie?
2. Czy podczas długotrwałej pozycji stojącej odczuwa Pan/Pani jakieś dolegliwości? Jeśli tak, to jakie?
3. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą podnoszenia, noszenia ciężarów?
4. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą sprawności obu rąk?
5. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą wymuszonej pozycji?
6. Czy podczas długotrwałego chodzenia odczuwa Pan/Pani jakieś dolegliwości?
7. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą schylania się?
8. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą przebywania na wysokości?
9. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą rytmu zmianowego?



10. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą częstych wyjazdów w teren?
11. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą dobrego wzroku i dłuższej koncentracji?
12. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą dobrego słuchu?
13. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę wymagającą spostrzegawczości i szybkiej reakcji?
14. Jak znosi Pan/Pani czynniki szkodliwe związane ze środowiskiem pracy: hałas, wibracje, wilgoć, zapylenie, niska temperatura, wysoka temperatura, środki chemiczne?
15. Czy może Pan/Pani wykonywać długotrwałe pracę wewnątrz pomieszczenia?
16. Czy może Pan/Pani wykonywać długotrwałe pracę na zewnątrz pomieszczenia?
17. Czy może Pan/Pani wykonywać pracę w miejscu oddziaływania pola elektromagnetycznego?

Źródło: Indywidualny koszyk świadczeń 50+... 2014.

### c) Wprowadzenie klienta do tematyki potencjału intelektualnego i zdrowotnego

Jeżeli na podstawie dotychczasowej rozmowy nie można sformułować wniosków dotyczących intelektualnego i zdrowotnego dopasowania klienta do wymagań docelowego stanowiska pracy, zaleca się krótkie wprowadzenie do tej tematyki. Pomocne są tu wypowiedzi otwierające.

#### Przykład

1. *Panie/Pani X, aby realistycznie ocenić Pana/Pani szanse zatrudnieniowe, musimy porozmawiać także o tematach, które dotyczą bezpośrednio Pana/Pani osoby. Muszę Pana/Panią zapewnić, że chodzi wyłącznie o aspekty, które mają związek z poszukiwaniem i podjęciem przez Pana/Panią pracy. Interesuje się Pan/Pani stanowiskiem [...], które stawia Panu/Pani wysokie wymagania. Czy w tym względzie jest coś, na co musimy zwrócić szczególną uwagę?*
2. *Praca, którą chciałby/chciałaby Pan/Pani podjąć, wymaga dobrej kondycji fizycznej. Jest to praca [...]. Czy w związku z tym możemy teraz porozmawiać otwarcie o Pana/Pani stanie zdrowia?*

d) Źródła informacji do poszczególnych elementów potencjału intelektualnego i zdrowotnego

Ważnym źródłem informacji, podobnie jak w przypadku oceny kwalifikacji i kompetencji zawodowych, są świadectwa i dyplomy ukończenia nauki, certyfikaty potwierdzające ukończenie szkolenia, świadectwa pracy, orzeczenia lekarskie potwierdzające zdolność do wykonywania pracy, orzeczenia o niepełnosprawności. Dokumenty te pozwalają doradcy wyciągnąć wnioski na temat przejawów wybranych elementów potencjału intelektualnego i zdrowotnego. Doradca może zadawać pytania dotyczące zawartości tych dokumentów i oceniać odpowiedzi klienta. Sam sposób i forma przygotowania ustnych i/lub pisemnych wypowiedzi przez klienta wskazuje na stopień opanowania umiejętności wyrażania myśli oraz posługiwania się językiem. Warto również poszukiwać oznak potencjału intelektualnego, zadając pytania pogłębiające, np. o hobby i inne aktywności.

**Przykład**

*Wspomniał/a Pan/Pani, że dużo czasu spędza Pan/Pani przy komputerze. Co dokładnie Pan/Pani robi?*

e) Rozmowa z klientem o poszczególnych elementach potencjału intelektualnego

Kluczową techniką służącą ustaleniu potencjału intelektualnego jest bezpośrednia rozmowa. Poniżej zostały przedstawione przykładowe pytania, pomocne przy diagnozowaniu poszczególnych wymiarów potencjału intelektualnego: języka i słownictwa, rachowania, zmysłu przestrzennego, myślenia logicznego, zdolności zapamiętywania.

## Narzędzie 10. Przykładowe pytania pomocne w ocenie zasobu słownictwa i umiejętności posługiwania się językiem

Określenie tego wymiaru potencjału intelektualnego odbywa się przez cały proces doradztwa. Tematem pogłębionej rozmowy może być obchodzenie się ze słowem pisownym, zwyczajnie czytelnicze.

1. Czyta Pan/Pani chętnie? Jak często Pan/Pani czyta?
2. Co czyta Pan/Pani najchętniej?
3. Czyta Pan/Pani gazety codzienne? Jakie gazety codzienne lubi Pan/Pani najbardziej?
4. Jak radzi sobie Pan/Pani z redagowaniem tekstu? Czy napisanie raportu przyszkłoby Panu/Pani z trudem?
5. Czy napisanie pisma firmowego stanowiłoby dla Pana/Pani trudność? Co byłoby dla Pana/Pani najtrudniejsze?
6. Czy musiał/a Pan/Pani sporządzić dla przełożonego jakieś pisma/zestawienia?

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.

## Narzędzie 11. Przykładowe pytania pomocne w ocenie poziomu umiejętności matematycznych, rachunkowych, obliczeniowych

1. Jak ocenia Pan/Pani swoją wiedzę z matematyki?
2. Czy obliczenia sprawiają Panu/Pani trudność?
3. Czy określiłby/aby Pan/Pani siebie jako osobę umiejącą rachować?
4. Co sprawia Panu/Pani trudność w liczeniu?
5. Jak radzi sobie Pan/Pani z przeliczaniem wielkości, stosunków, mas?

W pytaniach można odwoływać się do doświadczeń z życia codziennego.

6. Czy podczas zakupów przelicza Pan/Pani wielkości opakowań i rabaty?
7. Czy sprawia Panu/Pani trudność przeliczanie waluty krajowej na waluty obce?

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.

## Narzędzie 12. Przykładowe pytania pomocne w ocenie zmysłu przestrzennego

Zmysł przestrzenny odgrywa istotną rolę w zawodach technicznych, w których konieczne jest czytanie schematów, planów, map, rysunków technicznych, systemów nawigacji. Wgląd w ten wymiar potencjału doradca może uzyskać, zadając pytania odnoszące się do życia codziennego.

1. Czy montował Pan meble na podstawie instrukcji producenta? Jak Panu poszło?
2. Jak dobrze radzi sobie Pan/Pani w przestrzeni na podstawie map i planów?

3. *Jak oceniliby/aby Pan/Pani swój zmysł orientacji?*
4. *Czy radzi Pan/Pani sobie z geometrią?*
5. *Czy Pan majsterkuje?*

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.

### Narzędzie 13. Przykładowe pytania pomocne w ocenie myślenia logicznego

Zdolność myślenia logicznego nie zależy od wykształcenia i uwarunkowań kulturowych. Jego poziom determinuje szanse pozytywnego ukończenia kursów podnoszących kwalifikacje. Precyzyjne określenie poziomu zdolności logicznego myślenia wymaga zastosowania specjalistycznych testów. Doradca może jednak poszukiwać jego przejawów w życiu codziennym za pomocą ukierunkowanych pytań.

1. *Czy rozwiązuje Pan/Pani łamigłówki i zagadki?*
2. *Czy gra Pan/Pani w szachy i/lub brydża?*
3. *Czy ma Pan/Pani trudności ze zbudowaniem logicznej argumentacji?*
4. *Czy rozwiązuje Pan/Pani sudoku? Jak często i o jakim poziomie trudności?*

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.

### Narzędzie 14. Przykładowe pytania pomocne w ocenie zdolności zapamiętywania

Klienci zapominają często przynieść dokumenty, o które poprosił doradca, lub wręcz zapominają o umówionym terminie spotkania. Może to świadczyć o problemach z pamięcią bądź motywacją. Doradca, zadając ukierunkowane pytania, może próbować ustalić, czy klient potrafi zapamiętywać informacje i wracać do nich w przyszłości.

1. *Mógłby/Mogłaby Pan/Pani krótko streścić naszą ostatnią rozmowę?*
  2. *Czy pamięta Pan/Pani, co Panu/Pani powiedziano, kiedy umawiał/a się Pan/Pani na tę rozmowę?*
  3. *Czy łatwo uczy się Pan/Pani różnych treści na pamięć?*
  4. *Czy pamięta Pan/Pani wzory matematyczne, chemiczne?*
  5. *Czy pamięta Pan/Pani numery telefonów do swoich bliskich, znajomych?*
- Warto również poprosić klienta o podsumowanie rozmowy, tj. zebranie własnymi słowami jej najważniejszych punktów. Pozwala to doradcy ocenić umiejętność oddzielania spraw ważnych od nieistotnych.

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.

## f) Skorzystanie z pomocy ekspertów, zastosowanie specjalistycznych testów

Jeśli w trakcie rozmowy nie uda się stworzyć rzetelnego obrazu intelektualnego i zdrowotnego potencjału klienta, bądź też jeśli klient nie ocenia realistycznie swoich ograniczeń, doradca może skorzystać z pomocy psychologa i/lub lekarza. W sprecyzowaniu zainteresowań zawodowych pomocne będzie wykonanie testu specjalistycznego. Doradcy zawodowi w publicznych służbach zatrudnienia mogą wykorzystać w tym celu Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych (tab. 3.4). Trzeba pamiętać, że w związku z biologicznym procesem starzenia się organizmu ludzkiego bardzo często następuje częściowa utrata zdolności do pracy. Dlatego zaleca się, by w szczególności osoby w wieku 50+ były kierowane na specjalistyczne badania lekarskie mające na celu określenie zdolności czy przeciwwskazań do wykonywania określonej pracy.

Tabela 3.4. Badanie zainteresowań zawodowych

Nazwa narzędzia	Autorzy	Charakterystyka
<i>Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych. Podręcznik dla doradców zawodowych</i> , MPiPS, Warszawa 2006	Cz. Nosal, B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska	Jest to narzędzie diagnozy przydatności zawodowej, zainteresowań zawodowych. Ma pomóc osobom w podejmowaniu adekwatnych i optymalnych decyzji zawodowych. Kwestionariusz opiera się na klasycznych teoriach zainteresowań, jak również odwołuje się do nowych tendencji na rynku pracy i w doradztwie zawodowym. Składa się z jedenastu skal podstawowych oraz dwóch skal kontrolnych. Podstawowe skale to: <ul style="list-style-type: none"> <li>- artystyczna</li> <li>- badawcza</li> <li>- handlowa</li> </ul>

Ciąg dalszy tabeli 3.4

Nazwa narzędzia	Autorzy	Charakterystyka
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikacyjna</li> <li>- konwencjonalna</li> <li>- mechaniczna</li> <li>- opiekuńcza</li> <li>- perswazyjna</li> <li>- przedsiębiorcza</li> <li>- realistyczna</li> <li>- społeczna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

g) Podsumowanie – ocena zdolności do podjęcia pracy i obszarów wymagających wsparcia

Doradca wspólnie z klientem dokonuje podsumowania, zestawia wyniki oceny uzyskane w ramach analizy poszczególnych wymiarów potencjału intelektualnego i zdrowotnego. Wskazuje również ograniczenia w obszarze tego potencjału uniemożliwiające wykonywanie określonego zawodu czy podjęcie pracy na danym stanowisku. Sprecyzowanie konkretnych ograniczeń stanowi pierwszy krok w kierunku ich usunięcia przez zaplanowanie odpowiedniego wsparcia. Klient staje się bardziej świadomy swojego potencjału, zostaje zachęcony do intensywniejszego zajęcia się swoją sytuacją.

### Punkty krytyczne

Pozytywny przebieg i wynik rozmowy może być zakłócony przez:

- zbyt mocne skoncentrowanie doradcy na deficytach klienta,
- błędne oszacowanie ograniczeń w obszarze potencjału intelektualnego i zdrowotnego,

- koncentrację na ocenie elementów potencjału, nieistotnych z punktu widzenia preferowanej, docelowej pracy,
- moralizatorską postawę doradcy.

### 3.4. Motywacja i wartości życiowe

Ramka 3.4. Diagnoza motywacji i wartości życiowych

Cel	<ul style="list-style-type: none"><li>– określenie stopnia gotowości do zmiany swojej sytuacji</li><li>– określenie motywacji do poszukiwania pracy</li><li>– rozpoznanie wartości życiowych</li><li>– uświadomienie klientowi jego własnych motywacji i preferencji</li></ul>
Metody i techniki	<ul style="list-style-type: none"><li>– analiza i ocena zebranych przez klienta dokumentów</li><li>– wywiad indywidualny</li><li>– techniki skalowania</li><li>– techniki Q-sort</li></ul>
Potrzebne materiały	<ul style="list-style-type: none"><li>– arkusze papieru A4</li><li>– długopis</li><li>– zestaw do Q-sortu</li></ul>
Czas trwania	w ramach wszystkich etapów procesu doradczego

Źródło: opracowanie własne.

#### Charakterystyka

O tym, czy klient jest gotowy do zmiany swojej sytuacji, decyduje poziom motywacji do podjęcia określonych działań prowadzących do osiągnięcia celu integracyjnego, np. do podnoszenia kwalifikacji, rozwoju kompetencji zawodowych, poszukiwania zatrudnienia. Motywacja jest ściśle powiązana z „miękkimi” elementami potencjału klienta. Istotnie wpływa na zachowanie zarówno w trakcie procesu doradztwa, jak i w pracy. Jest kategorią,

która przenika wszystkie fazy rozmowy klienta z doradcą oraz determinuje kolejne kroki w procesie doradczym, tj. określenie celu integracyjnego i budowanie strategii jego osiągnięcia. Ważnym czynnikiem motywującym i dynamizującym działanie klienta są wartości, którym przypisuje on duże znaczenie w życiu. Dlatego ich rozpoznanie jest pomocne w określeniu postawy i stopnia gotowości klienta do podejmowania konkretnych działań mających na celu zmianę jego sytuacji zawodowej.

Wartości są rozumiane zazwyczaj jako zasady, normy, przekonania. Ich przejawem są pragnienia, dążenia klienta do pozyskania lub unikania określonych dóbr materialnych, np. pieniędzy, samochodu, nieruchomości, i/lub niematerialnych, np. władzy, samorealizacji, stabilizacji (Rosalska 2012). Wartości dzieli się najczęściej na następujące kategorie:

- odczuwane i uznawane,
- autoteliczne i instrumentalne.

Wartości odczuwane są atrakcyjne i ważne dla jednostki pod względem emocjonalnym. Wartości uznawane natomiast są postrzegane bardzo często jako obiektywne, nadrzędne i obowiązujące wszystkich, dlatego ujawniają się przeważnie na poziomie deklaracyjnym. Wartości autoteliczne są celem samym w sobie, decydują o samorealizacji, są źródłem satysfakcji i spełnienia. Wartości instrumentalne stanowią środek realizacji innych zamierzeń i dążeń jednostki.

W procesie doradczym poziom motywacji klienta można określić, wykorzystując następujące źródła informacji: ocenę materiałów przygotowanych przez klienta, samoocenę klienta oraz obserwację pośrednika.



### Sposób postępowania w trakcie rozmowy doradcy z klientem, przykładowe metody i techniki diagnostyczne

#### a) Ocena istotnych z punktu widzenia doradztwa zawodowego materiałów

Jakość przygotowywanych przez klienta dokumentów, ich rodzaj, układ, staranność świadczą o zaangażowaniu i motywacji klienta. Słabo opracowane materiały: dokumenty aplikacyjne, formularze samooceny, kwestionariusze osobowe, lub ich kompletny brak nie jest dobrą oznaką i doradca powinien w trakcie rozmowy zwrócić na to uwagę. Dokumenty klienta stanowią swoistą wizytówkę, która podobnie jak na doradcę, będzie również oddziaływać na potencjalnego pracodawcę. Należy zatem poruszyć ten wątek, np. prosząc klienta o odniesienie się do tego faktu.

#### **Przykład**

*Niestety nie dysponuję żadnymi materiałami od Pana/Pani. Proszę mi opowiedzieć, co do tej pory Pan/Pani zrobił/a, aby znaleźć pracę?*

*Dlaczego nie wypełnił/a Pan/Pani formularza?*

*Mówi Pan/Pani, że nie miał/a czasu na przygotowanie materiałów, gdyż miał/a zbyt wiele innych spraw. Jakie konkretne działania podjął/ęła Pan/Pani w związku z poszukiwaniem pracy?*

Wymijające odpowiedzi lub stwierdzenie braku jakichkolwiek działań jednoznacznie wskazuje na konieczność wsparcia w obszarze motywacji. Konieczne jest zatem pogłębienie tego tematu w dalszej rozmowie. Pomocna może tu być technika polegająca na zamianie ról. Ułatwia ona wskazanie słabych punktów w dokumentach przygotowanych przez klienta.

### Narzędzie 15. Klient w roli potencjalnego pracodawcy

Klient wczuwa się w rolę potencjalnego pracodawcy. Otrzymuje opis docelowego stanowiska pracy bądź przykładową ofertę pracy, o jaką się stara. Zostaje poproszony o ocenę dokumentów aplikacyjnych pod kątem ich dopasowania do oferty pracy/profilu danego stanowiska pracy.

*Proszę spojrzeć na swoje dokumenty aplikacyjne oczami potencjalnego pracodawcy i ocenić, czy pasuje Pan/Pani do profilu danego stanowiska pracy. Czy na ich podstawie zaprośliby/aby Pan/Pani siebie na rozmowę kwalifikacyjną?*

*Jeśli nie, to dlaczego? Czego Pana/Pani zdaniem zabrakło w dokumentach aplikacyjnych? Co jest słabą stroną Pana/Pani dokumentów aplikacyjnych?*

Źródło: opracowanie własne.

### b) Określenie stosunku klienta do pracy przez samoocenę

Stosunek klienta do pracy można lepiej ocenić, stosując techniki skalowania. Zasadne wydaje się również rozpoznanie wartości życiowych, gdyż stanowią one ważny wyznacznik postawy wobec pracy, jej roli i znaczenia w życiu klienta, a tym samym motywacji do jej poszukiwania i podjęcia.

### Narzędzie 16. Jak ważna jest dla mnie praca – skalowanie

Klient zostaje poproszony o przypisanie wartości procentowych różnym obszarom życia, w tym pracy i jej poszukiwaniu. Klient może to zwizualizować, rysując wykres kołowy. Rolą doradcy jest zadanie odpowiednich pytań pogłębiających.

*Jeśli miałby/aby Pan/Pani ustalić procentowe wartości różnych obszarów życia, to jaką wartość przypisałby/aby Pan/Pani pracy i jej poszukiwaniu?*

*Dlaczego poświęca Pan/Pani poszukiwaniu pracy tak niewiele miejsca?*

*Czy był czas, kiedy poświęcał/a Pan/Pani kwestiom zawodowym więcej miejsca?*

*Co musiałyby się zdarzyć, aby poświęcił/a Pan/Pani kwestii pracy więcej miejsca?*

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.

W celu rozpoznania wartości ważnych w życiu klienta można wykorzystać technikę Q-sortu. Uruchamia ona refleksję na temat własnych preferencji i motywacji. Polega na sortowaniu stwierdzeń według przyjętego kryterium na określonej skali. Zastoso-

wanie tej techniki wymaga opracowania zestawu danych do sortowania, zaproponowania kryteriów i matrycy, układu sortowania.

### Narzędzie 17. Co jest dla mnie ważne w życiu – zestaw do Q-sortu

Klient zostaje poproszony o wybór z danego zestawu dziewięciu najważniejszych wartości w życiu. Ma wskazać te wartości, które są ważne dla niego, a nie ważne w ogóle, bez przypisywania wartości konkretnym wyborom.

**Zestaw** (opracowano na podstawie: Suchar 2003, s. 33; Niles, Harris-Bowlsbey 2005, s. 100)

- |   |  |
|---|--|
| 1. życie osobiste                               | 19. władza                                 |
| 2. samorealizacja                               | 20. uznanie                                |
| 3. status społeczny i majątkowy                 | 21. prestiż                                |
| 4. praca  | 22. brak stresu                            |
| 5. religia                                      | 23. bycie z ludźmi, których się lubi       |
| 6. rozwój duchowy                               | 24. odnoszenie sukcesu                     |
| 7. rozrywka i rekreacja                         | 25. możliwość decydowania o sposobie życia |
| 8. polityka                                     | 26. czas wolny                             |
| 9. bezpieczeństwo zatrudnienia                  | 27. sława                                  |
| 10. świat wolny od dyskryminacji                | 28. przygoda                               |
| 11. twórczość                                   | 29. pokój na świecie                       |
| 12. rutynowy plan działania                     | 30. pomaganie innym                        |
| 13. czas dla siebie                             | 31. czas dla dzieci, wnuków                |
| 14. działanie na rzecz społeczności, środowiska | 32. dobre zdrowie                          |
| 15. aktywność fizyczna                          | 33. piękny, zadbane dom/mieszkanie         |
| 16. atrakcyjny wygląd                           | 34. niezależność                           |
| 17. różnorodność                                | 35. dobre relacje w rodzinie               |
| 18. poszanowanie tradycji                       | 36. bezpieczeństwo finansowe               |

Najważniejsze dla mnie wartości to:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....

7.....

8.....

9.....

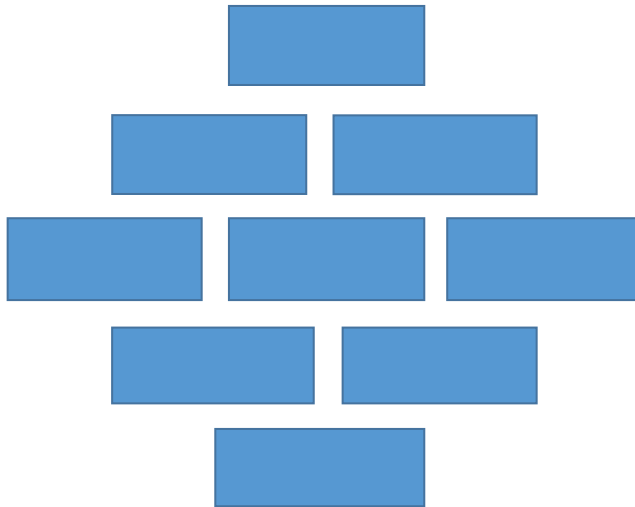
W kolejnym kroku klient zostaje poproszony o uporządkowanie wartości według ważności. W tym celu wykorzystuje przedstawiony poniżej schemat. Na pierwszym miejscu może być tylko jedna wartość, na drugim miejscu dwie, na trzecim trzy, na czwartym dwie i na piątym jedna.

Ćwiczenie należy podsumować, zadając pytania:

*Które z wymienionych wartości realizował/a Pan/Pani dotychczas w swoim życiu w największym stopniu?*

*W jakim stopniu realizował/a Pan/Pani najważniejsze dla siebie wartości?*

*Które z wymienionych wartości chciałby/chciałaby Pan/Pani realizować w większym stopniu niż dotychczas?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rosalska 2012.

c) Skorzystanie z pomocy psychologa

Jeżeli określenie poziomu zaangażowania i motywacji do podjęcia pracy klienta wykracza poza możliwości doradcy, konieczne jest skorzystanie z pomocy psychologa. Zastosowanie tego instrumentu jest zagwarantowane Ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Praca z psychologiem wymaga zgody klienta, tzn. klient musi wyrazić zgodę na udostępnienie doradcy zawodowemu wyników badań psychologicznych. Jeżeli osoba nie jest do tego przekonana i się waha, można zastosować technikę ważenia decyzji. Daje ona możliwość przyjrzenia się korzyściom i zyskom, jakie wynikają z kontynuowania danego zachowania.

**Przykład**

*Panie/Pani X, nie mógł/mogła mnie Pan/Pani przekonać, że szuka Pan/Pani pracy z wystarczającym zaangażowaniem. Z tego powodu musimy sięgnąć po pomoc eksperta. Jest to psycholog, który może nam pomóc wyjaśnić kwestie ważne dla naszej współpracy i rozwinąć nowe perspektywy. Czy Pan/Pani się zgadza?*

Narzędzie 18. Praca z psychologiem – ważenie decyzji

Doradca dzieli arkusz papieru A4 na dwie kolumny. Bezrobotny zostaje poproszony o zapisanie w jednej kolumnie plusów nieskorzystania z pomocy psychologa, a w drugiej minusów tej sytuacji.

Źródło: Lizis-Młodożeniec 2012.

W opinii doradców zawodowych bezrobotni raczej negatywnie reagują na propozycję odbycia rozmowy z psychologiem. Wobec tego doradcy zawodowi rzadko korzystają z pomocy psychologa w pracy z osobami bezrobotnymi. Inną możliwością jest włączenie w proces doradztwa, np. na etapie określania celów integracyjnych, profesjonalnego coacha.

### 3.5. Warunki ramowe

Ramka 3.5. Diagnoza warunków ramowych

Cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikacja obiektywnych przeszkód uniemożliwiających skuteczną integrację z rynkiem pracy</li> <li>- ocena zasobów, obszarów wymagających zmiany i/lub wsparcia</li> </ul>
Metody i techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wywiad indywidualny</li> <li>- „okno Johari”</li> </ul>
Potrzebne materiały	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arkusze papieru A4</li> <li>- ołówek/długopis</li> </ul>
Czas trwania	1 godzina rozmowy z doradcą

Źródło: opracowanie własne.

#### Charakterystyka

Celem tego działania jest ustalenie, czy w otoczeniu społecznym klienta występują relacje, które mają potencjalny wpływ na szanse jego integracji. Indywidualne warunki ramowe silnie oddziałują na cały proces doradztwa, szczególnie jeśli bierze w nim udział osoba w wieku 50+. Jeśli są niesprzyjające, mogą istotnie osłabić proces integracji. Dlatego ich rozpoznanie, uporządkowanie i dokładne scharakteryzowanie ma duże znaczenie, stanowi punkt wyjścia do zaplanowania adekwatnego wsparcia, przesądza o skuteczności i trwałości integracji bezrobotnego z rynkiem pracy. Ocena uwarunkowań ramowych polega na porównaniu aktualnej sytuacji klienta z sytuacją pożądaną z punktu widzenia wymagań potencjalnego stanowiska pracy. Analiza i ocena warunków ramowych obejmuje następujące zagadnienia:

- mobilność przestrzenna – możliwość zmiany miejsca zamieszkania, dojeżdżania do pracy znajdującej się w określonej odległości, posiadanie prawa jazdy, korzystanie z publicznych środków transportu;
- elastyczność czasowa – czynniki wpływające na czas pracy, wymiar i rozkład (np. godziny otwarcia przedszkoli, rozkłady jazdy publicznych środków transportu);
- sytuacja rodzinna – rodzice samotnie wychowujący dzieci, separacja i rozwód, utrata bliskich osób, opieka nad członkami rodziny, ponowne wejście na rynek pracy, aspekty kulturowe;
- osobiste warunki ramowe – wygląd i aparycja, specyficzne ograniczenia zawodowe, pobyty w więzieniu, problem alkoholowy, opieka przez osoby trzecie;
- sytuacja materialna – niezależność finansowa, kwestia zadłużenia, bieda, alimenty, inne;
- sytuacja mieszkaniowa – warunki lokalowe, możliwość zachowania prywatności, możliwość nauki.

Tematy drażliwe, dotyczące dość mocno sfery prywatnej, powinny być podejmowane przez doradcę z wyczuciem, jeśli klient zasygnalizuje taką potrzebę. Na tym etapie, zamykającym proces kompleksowej diagnozy, kiedy doradca i bezrobotny mają za sobą kilka wspólnych spotkań, bardzo często klient sam odczuwa potrzebę poruszenia w rozmowie zagadnień dotyczących sfery osobistej, oddziałujących na proces integracji. Sprzyja temu oczywiście empatia doradcy, tworzenie dobrej atmosfery rozmowy i klimat zaufania. Należy wyraźnie podkreślić, że na tym etapie procesu doradztwa chodzi wyłącznie o zebranie informacji istotnych z punktu widzenia skutecznej integracji, stąd otwarte omawianie ograniczeń i przeszkód występujących po stronie klienta leży w jego interesie. Kluczowe pytania, na które doradca musi

uzyskać odpowiedzi na tym etapie procesu doradztwa, brzmiały następująco:

- Czy wśród warunków ramowych występują czynniki sprzyjające skutecznej integracji z rynkiem pracy? Jakie są to czynniki?
- Czy istnieją obiektywne przeszkody uniemożliwiające skuteczną integrację z rynkiem pracy? Jakiego rodzaju są to przeszkody?

Ważną kwestią pozostaje umiejętność oddzielenia obiektywnych przeszkód utrudniających czy uniemożliwiających podjęcie zatrudnienia od zbyt słabej motywacji klienta.

**Przykład**

*Obiektywne ograniczenie: Brak auta wyraźnie ogranicza szanse podjęcia pracy. Jeśli nie można tego zmienić, to istnieje obiektywna przeszkoda zaliczana do warunków ramowych.*

*Subiektywne ograniczenie: Klient kategorycznie odmawia podjęcia pracy poza miejscem swojego zamieszkania. Jeżeli nie potrafi podać obiektywnych przyczyn takiego stanowiska i nie zamierza go zmienić, wskazuje to na subiektywne ograniczenie w obszarze motywacji.*

Ten etap diagnozy obejmuje:

- identyfikację istotnych z punktu widzenia integracji bezrobotnego z rynkiem pracy warunków ramowych,
- ocenę przejawów i ważności wybranych elementów warunków ramowych,
- oszacowanie zasobów, względnie obszarów wymagających zmiany i/lub wsparcia.



### Sposób postępowania w trakcie rozmowy doradcy z klientem, przykładowe metody i techniki diagnostyczne

#### a) Identyfikacja istotnych z punktu widzenia integracji bezrobotnego warunków ramowych

Rozmowa na ten temat powinna się rozpocząć od przedstawienia perspektywy klienta. Doradca może go poprosić, aby wymienić te aspekty dotyczące sfery prywatnej, które mogą pomagać lub przeszkadzać w skutecznej integracji z rynkiem pracy.

#### **Przykład**

*Panie/Pani X, aby realistycznie ocenić Pana/Pani możliwości, musimy porozmawiać również na tematy, które dotyczą Pana/Pani sfery prywatnej. Chodzi o sprawy, które odnoszą się wyłącznie do aspektów mogących pomóc lub stanowić przeszkodę w poszukiwaniu i podjęciu przez Pana/Panią pracy. Czy w Pana/Pani otoczeniu jest coś, co z Pana/Pani punktu widzenia oddziałuje na to korzystnie bądź niekorzystnie?*

Tak zadane pytanie pomaga klientowi wejść w rolę aktywnego rozmówcy i zachęca go do analizy posiadanych zasobów i ograniczeń, jak również do otwartego omówienia ich z doradcą. Jest to także okazja do tego, by obserwować społeczne i osobiste kompetencje klienta, np. komunikatywność, otwartość, inicjatywę. Jeśli klient nie wypowiada się otwarcie o potencjalnych przeszkodach integracyjnych, doradca może poruszyć te tematy, stosując meta-komunikację. W ten sposób ewentualne obawy klienta mogą zostać rozpoznane i omówione. W sytuacji, gdy klient nadal nie chce wypowiadać się na te tematy, doradca może poruszyć w rozmowie inne ważne kwestie, tak aby w międzyczasie wypracować większe zaufanie i powrócić do danego problemu później.

**Przykład**

*Panie/Pani X, zauważyłem, że na moje pytanie o osobę opiekującą się Pana/Pani dzieckiem odpowiada Pan/Pani z dużą rezerwą i wymijająco. Dlaczego się Pan/Pani waha?*

Po omówieniu przez klienta istotnych elementów warunków ramowych wpływających na skuteczność i trwałość integracji doradca ocenia je z własnej perspektywy. Wskazuje również na inne – ważne jego zdaniem, a niewymienione przez bezrobotnego – warunki ramowe. Mogą one wynikać wprost z dokumentacji i warto nawiązać do nich w rozmowie, zadając pytania otwarte.

**Przykład**

*W dokumentacji podał/a Pan/Pani, że posiada auto, a teraz mówi Pan/Pani, że nie ma dostępu do publicznych środków transportu. Co się zmieniło w tym względzie?*

Problemy poruszone wcześniej przez klienta mogą teraz zostać omówione bardziej szczegółowo. Pomocne są tu pytania pogłębiające.

**Przykład**

*Podał/a Pan/Pani wcześniej, że ma problemy mieszkaniowe i szuka nowego lokum. Załóżmy, że w innym mieście byłaby teraz praca dla Pana/Pani. Co Pan/Pani myśli o zmianie miejsca zamieszkania?*

*Powiedział/a Pan/Pani wcześniej, że ma problem z osobą opiekującą się Pana/Pani dwuletnim dzieckiem i musi Pan/Pani rozwiązać to w inny sposób. Jakie ma Pan/Pani pomysły? Czy rozważał/a Pan/Pani posłanie dziecka do żłobka?*

b) Uporządkowanie i ocena poszczególnych elementów warunków ramowych

Po określeniu i analizie warunków ramowych klienta w kontekście potencjalnych stanowisk pracy doradca zestawia je, biorąc pod uwagę zarówno perspektywę własną, jak i klienta. Takie porównanie jest konieczne, by dokonać oceny zasobów i obszarów wymagających zmiany i/lub wsparcia.

**Przykład**

*Pana/Pani dobra prezencja i pewność siebie to mocny atut w aplikacji na stanowisko [...]. Zaraz porozmawiamy o Pana/Pani poszukiwaniu pracy. W tej sytuacji powinniśmy pomyśleć, jak Pan/Pani mógłby/mogłaby te mocne strony najlepiej zaoferować na rynku.*

Zgodność perspektyw klienta i doradcy pozwala założyć, że klient realistycznie ocenia swoje uwarunkowania. Jeśli klient omawia je szczerze i otwarcie, warto zastosować pozytywne wzmocnienie.

**Przykład**

*Dobrze, że tak szczerze i otwarcie opowiada Pan/Pani o tych sprawach. To najlepsza podstawa, aby znaleźć dobre rozwiązanie tych problemów.*

Inna niż doradcy ocena uwarunkowań klienta może wynikać z błędów polegających na niedoszacowaniu, przeszacowaniu swoich wad, zalet i możliwości czy tzw. ślepego punktu. Rolą doradcy jest korekta percepcji klienta poprzez relatywizację zbyt pozytywnych lub negatywnych ocen klienta, uświadomienie mu wagi posiadanych zasobów i ograniczeń, uczulenie go na ważne aspekty i konfrontacja z nimi. Pomocne może być wykorzystanie narzędzia określanego jako „okno Johari”.

**Przykład**

Pan X pracował przez 20 lat jako pracownik firmy ubezpieczeniowej, wykonując zadania wewnętrzne. Nie miał kontaktu z klientami. Sprawia wrażenie introwertyka. Znając sytuację na rynku, chciałby przejść do zadań wymagających kontaktu z klientami i kontaktów zewnętrznych.

*Panie X, inni ludzie widzą czasem rzeczy, których my sami nie widzimy albo postrzegamy je bardzo jednostronnie. Dlatego chciałbym Panu powiedzieć, co zaobserwowałem: w trakcie naszej rozmowy odniosłem wrażenie, że jest Pan raczej wycofany i unika kontaktu wzrokowego. Nie ma w tym nic złego, ale od pracowników ds. kontaktów z klientami oczekuje się czegoś przeciwnego.*

## Narzędzie 19. „Okno Johari”

Metoda „okno Johari” jest używana po to, by pomóc ludziom lepiej poznać i zrozumieć siebie i innych. Jest przydatna w poradnictwie zawodowym dla osób bezrobotnych, w doradztwie kariery. Polega na przyporządkowywaniu określeń odnoszących się do cech, zachowania, możliwości danej osoby do odpowiednich ćwiartek macierzy zwanych oknami.

Otwarte Ja ARENA „widzę swoje wady i zalety wyraźnie, tak samo jak inni”	Ślepe Ja ŚLEPY PUNKT „nie widzę swoich wad i zalet, ale inni je widzą”
Ukryte Ja FASADA „widzę te aspekty siebie, ale trzymam je w tajemnicy”	Nieznane Ja CZARNA DZIURA „zasłonięta przede mną i przed innymi”

**Pierwszy obszar, tzw. Arena** – to część, w której znajduje się wszystko, co o sobie wiemy i co inni o nas wiedzą. Są to nasze cechy, uczucia, zachowania, kompetencje, talenty, słabości, których jesteśmy świadomi oraz które znają inni. Te informacje przekazujemy na zewnątrz z pełną świadomością. Okno to powinno powiększać się w miarę osiągania postępów w procesie doradztwa, wraz ze wzrostem znajomości i zaufania.

**Drugi obszar, tzw. Ślepy punkt** – to część, której nie jesteśmy świadomi, ale inni dobrze ją znają. Jest to obszar problematyczny, wynika ze złej percepcji własnej osoby, ze zbyt „rozmytego” obrazu siebie, z braku akceptacji siebie, nieumiejętności przyjmowania krytyki. W tym obszarze należy wymienić zachowania, których nie jesteśmy świadomi, ale które są widoczne dla innych i mogą mieć na nich wpływ.

**Trzeci obszar, tzw. Fasada** – to część, w której znajduje się wszystko to, co ja wiem na swój temat, ale inni tego nie wiedzą. Informacje zawarte w tym obszarze z różnych powodów nie są ujawniane. Uważa się je po prostu za wstydliwe, budzące dyskomfort. Są to słabości, o których nie chcemy mówić. Okno to zmniejsza się wraz ze wzrostem zaufania.

**Czwarty obszar, tzw. Czarna dziura** – to część nam i innym nieznana. Informacje są ujawniane stopniowo, w miarę poznawania siebie. Sprzyjają temu informacje zwrotne, które otrzymujemy od innych oraz obserwacja naszych zachowań w nowych sytuacjach.

*Klient zostaje poproszony o wypisanie określeń dotyczących jego jako osoby i przyporządkowanie ich do odpowiednich ćwiartek. Można posłużyć się gotowym zestawem przymiotników, sformułowań. Bezrobotny może dopisać swoje własne propozycje określeń, których nie ma w zestawie. Doradca na podstawie obserwacji zachowań klienta w procesie doradztwa również przyporządkowuje przymiotniki, określenia do danej osoby. Jeśli*

*przymiotniki zapisane przez bezrobotnego i doradcę w większości się pokrywają, dana osoba znajduje się w obszarze pierwszym. Należy dążyć do nieustannego poszerzania ja otwartego i pomniejszania pozostałych części „okna Johari”.*

Źródło: <https://coaching4smart.wordpress.com/2012/10/30/okno-johari-jako-element-procesu-komunikacji/> [dostęp: 15.01.2017].

Wykonanie ćwiczenia z użyciem metody „okna Johari” stanowi dobry punkt wyjścia do omówienia rozbieżności w ocenie osobistych uwarunkowań dokonanej przez doradcę i klienta. Ułatwi to doradcy wskazanie bezrobotnemu aspektów ważnych z punktu widzenia skutecznej integracji, z których być może nie zdaje on sobie sprawy.

c) Ocena zasobów, obszarów wymagających zmian/wsparcia

Doradca zestawia i ocenia wspólnie z klientem czynniki oddziałujące korzystnie i niekorzystnie na skuteczną integrację. Wskazuje czynniki krytyczne wymagające zmiany.

**Przykład**

*Z uwagi na fakt, że opiekuje się Pan/Pani chorą matką, praca wymagająca dłuższych dojazdów nie wchodzi w grę.*

Sprecyzowanie konkretnych czynników hamujących integrację jest punktem wyjścia do poszukiwania sposobów przezwyciężenia ograniczeń, angażuje klienta i skłania go do intensywniejszego zajęcia się własną sytuacją.

## Punkty krytyczne

Powodzeniu rozmowy może zagrozić:

- błędne oszacowanie przez doradcę osobistych uwarunkowań, możliwości klienta,
- koncentracja na ocenie tych elementów warunków ramowych, które są nieistotne z punktu widzenia docelowego miejsca pracy,
- zbyt mocne nastawienie na deficyty po stronie klienta,
- moralizatorska postawa doradcy.

### 3.6. Podsumowanie procesu diagnozy

Proces kompleksowej diagnozy kończy się podsumowaniem, w ramach którego doradca wspólnie z klientem zbiera i porządkuje wyniki przeprowadzonych rozmów. Należy rozpocząć od uwypuklenia mocnych stron potencjału zatrudnieniowego klienta. Dopiero w kolejnym kroku doradca formułuje informację zwrotną na temat konieczności dokonania zmian, obszarów wymagających wsparcia i rozwoju. Na zakończenie doradca, zadając pytanie zamknięte, powinien się upewnić, czy w trakcie rozmów zostały uwzględnione wszystkie sprawy ważne z punktu widzenia skutecznej integracji.

#### **Przykład**

*Czy uwzględniliśmy wszystkie ważne z Pana/Pani punktu widzenia sprawy?*

Na koniec należy umożliwić klientowi sformułowanie własnej opinii.

*Czy możemy uznać wynik diagnozy za wspólny rezultat?*

Podsumowanie ma służyć również sprawdzeniu gotowości klienta do przejścia do kolejnego etapu procesu doradczego, jakim jest określenie celu zatrudnieniowego z uwzględnieniem uwarunkowań rynku pracy i ustalenie indywidualnej strategii aktywizacji. Na etapie podsumowania przydatne może być wykorzystanie technik skalowania, plastycznych i odpowiednich formularzy.

#### Narzędzie 20. Formularz „Osobisty potencjał zatrudnieniowy”

Klient zostaje poproszony o podsumowanie posiadanych już informacji, a następnie o wypełnienie formularza. Ćwiczenie można rozpocząć w następujący sposób:  
*Wskazał/a mi Pan/Pani wiele punktów, które mają znaczenie, biorąc pod uwagę aplikowanie o pracę na stanowisku [...]. Proponuję, abyśmy je przejrżeli i zebrali raz jeszcze, a potem uzupełnili formularz. Wyodrębniono w nim pięć obszarów, istotnych dla Pana/ /Pani aplikacji.*

<b>Indywidualny potencjał zatrudnieniowy klienta</b>	
1. Kwalifikacje i kluczowe kompetencje zawodowe	
2. Kluczowe kompetencje osobiste i społeczne	
3. Potencjał intelektualny i zdrowotny	
4. Motywacja	
5. Osobiste warunki ramowe	
6. Obszary wymagające wsparcia/rozwoju	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Peters, Langer, Rübner 2010.

## Narzędzie 21. Formularz „Moje aktualne położenie w procesie doradczym”

Niniejszy formularz pozwala zwizualizować dotychczasowy proces doradztwa i jego efekty. Służy określeniu postawy klienta wobec procesu aktywizacji zawodowej i sprawdzeniu jego gotowości do przejścia do kolejnego etapu procesu doradczego. Pokazuje, w jakim położeniu w procesie decyzyjnym lokuje siebie klient.

*Klient zostaje poproszony o ustosunkowanie się do wyszczególnionych w formularzu kwestii poprzez zaznaczenie na skali odpowiednich wartości liczbowych.*

Wyszczególnienie	Całkowicie się nie zgadzam ↔ W pełni się zgadzam									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Gotowość do podjęcia zadań</b> W sposób aktywny podejmuję problem poszukiwania pracy i staram się go rozwiązać										
<b>Samocena</b> Mogę dobrze ocenić siebie, swoje kompetencje i możliwości zawodowe										
<b>Zasób posiadanych informacji</b> Jestem dobrze poinformowany/a o moich zawodowych możliwościach										
<b>Decyzyjność</b> Nie mam problemów z podejmowaniem ważnych decyzji										
<b>Realizacja planów</b> Podjąłem/ęłam już konkretne kroki w celu realizacji planów zawodowych										

Wypełnienie formularza stanowi punkt wyjścia do bardziej szczegółowej analizy problemu. Aby dokonać pełnej interpretacji uzyskanego wyniku, należy zadać klientowi pytania pogłębiające odnoszące się do takich aspektów, jak:

- motyw wyboru określonej wartości, np. *Jak to się dzieje, że umieścił/a Pan/Pani siebie na pozycji 5, a zatem tylko średniej? Pięć oznacza, że połowę drogi ma Pan/Pani już za sobą.*



- wnioski z wyboru wartości, np. *Jaka wartość na skali byłaby dla Pana/Pani wystarczająco dobra?*
- postrzeganie zmian, np. *Co się zmieniło w stosunku do tego, co było rok temu?*
- ukryte zasoby, np. *Co Pan/Pani zrobił/a, że udało się Panu/Pani dojść do pozycji X, a nie tylko 2-3?*
- hipotetyczne postępy, np. *Zalóżmy, że przeskoczyłby/aby Pan/Pani na skali o stopień. Co musiałby/aby Pan/Pani zrobić?*
- zrównoważanie opinii klienta i doradcy, np. *Umieszcza się Pan/Pani na pozycji 3, jednak na podstawie naszych rozmów i Pana/Pani materiałów widziałbym Pana/Panią raczej na pozycji 5. Jak może Pan/Pani to wytłumaczyć?*
- włączenie opinii osób trzecich, np. *Jak Pan/Pani sądzi, jak oceniliby Pana/Panią na tej skali przyjaciele?*

Źródło: Peters, Langer, Rübner 2010.



## ROZDZIAŁ 4

# Kontekst zatrudnieniowy i cel integracyjny

## 4.1. Źródła informacji o rynku pracy

Ramka 4.1. Procedura badania kontekstu zatrudnieniowego

Cel	<ul style="list-style-type: none"><li>– zebranie i analiza informacji o zewnętrznych czynnikach o charakterze popytowym:<ul style="list-style-type: none"><li>• sytuacja na rynku pracy</li><li>• charakterystyka wolnych miejsc pracy</li><li>• uwarunkowania rekrutacyjne</li></ul></li><li>– wspieranie umiejętności skutecznego poszukiwania źródeł informacji o wolnych miejscach pracy</li><li>– budowanie świadomości w zakresie wykorzystania nieformalnych sieci społecznych w procesie poszukiwania źródeł informacji o wolnych miejscach pracy i skuteczne ich wykorzystanie</li></ul>
Pośrednie źródła informacji o rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"><li>– analiza wyników „Barometru zawodów” (<a href="https://www.barometr-zawodow.pl">https://www.barometr-zawodow.pl</a>) w przekroju powiatów, województw, zawodów na terenie województwa – w zależności od mobilności klienta</li><li>– analiza ofert pracy zgłaszanych do powiatowego urzędu pracy</li><li>– analiza ofert pracy na portalach poświęconych szukaniu pracy</li></ul>
Bezpośrednie źródła informacji o rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"><li>– sieć kontaktów zawodowych</li><li>– dostęp do kapitału społecznego:<ul style="list-style-type: none"><li>• wsparcie rodziny i znajomych</li><li>• liczba posiadanych kontaktów nieformalnych</li></ul></li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Charakterystyka działania

W ramach tego działania klient (bezrobotny 50+) przy wsparciu doradcy z powiatowego urzędu pracy określa kontekst zatrudnieniowy rynku pracy, na którym poszukuje zatrudnienia. Proces rozpoczyna się od zebrania informacji o sytuacji na interesującym klienta rynku pracy i ich szczegółowej analizie. W zależności od deklarowanej przez klienta mobilności dane te mogą dotyczyć obszaru konkretnego powiatu (lokalny rynek pracy), województwa (regionalny rynek pracy), kraju bądź mieć wymiar międzynarodowy. W szczególności należy ukierunkować klienta na poszukiwanie informacji o popytowej stronie rynku pracy. Poza identyfikacją zgłaszanych przez pracodawców wakatów warto nakłaniać klienta do dogłębnej analizy charakterystyk wolnych miejsc pracy i uwarunkowań rekrutacyjnych.

Źródła informacji o rynku pracy mogą mieć charakter pośredni bądź bezpośredni (Mrozek 2009). Pierwsze z nich nie wiążą się z koniecznością nawiązywania kontaktów z innymi osobami. Można tu wymienić wszelkiego rodzaju ogłoszenia o pracę – prasowe, radiowe, telewizyjne i obecnie coraz bardziej popularne internetowe, oraz różnego rodzaju zestawienia czy informatory ukazujące profile poszukiwanych pracowników. Ich zaletą jest zobiektywizowanie przedstawianych informacji. Do ograniczeń należy natomiast niepewność co do ich aktualności. Z kolei źródła bezpośrednio odnoszą się do bezpośredniego kontaktu z osobami posiadającymi interesującą klienta wiedzę lub doświadczenia. Informacje pozyskiwane w ten sposób są najczęściej obarczone subiektywną oceną osoby je przekazującej. Wskazują jednak zazwyczaj aktualne trendy.

### Przykłady źródeł pośrednich

Jednym z pierwszych pośrednich źródeł informacji o sytuacji na rynku pracy jest „Barometr zawodów”. Prezentuje on jednoroczną prognozę sytuacji w poszczególnych zawodach. W zależności od wyniku prognozy zawody przyporządkowuje się do jednej z trzech grup: zawody deficytowe, zrównoważone i nadwyżkowe (Barometr zawodów, <https://www.barometrzwodow.pl>).

W przypadku zawodów zaliczanych do deficytowych w najbliższym roku nie powinny wystąpić trudności ze znalezieniem pracy. Prognozuje się bowiem, że popyt zgłaszany przez pracodawców będzie w odniesieniu do tych zawodów relatywnie duży w porównaniu z niewielką podażą pracowników zainteresowanych podjęciem pracy i posiadających wymagane kwalifikacje. W przypadku zawodów zaliczanych do zrównoważonych liczba zgłaszanych przez pracodawców wakatów będzie zbliżona do liczby osób poszukujących zatrudnienia w danym zawodzie. Natomiast znalezienie pracy w przypadku zawodów nadwyżkowych może być utrudnione z uwagi na niewielki popyt zgłaszany przez pracodawców i wielu potencjalnych kandydatów chętnych i gotowych do podjęcia pracy oraz spełniających odpowiednie kryteria rekrutacyjne.

Wyniki „Barometru zawodów” można generować w wielu przekrojach. Są one dostępne na poziomie każdego powiatu i województwa. „Barometr” umożliwia też sprawdzenie prognoz dotyczących popytu pracodawców na jeden wybrany zawód i pokazuje, jak będą kształtowały się szanse na znalezienie w nim zatrudnienia na różnych obszarach kraju.

Kolejnym cennym pośrednim źródłem informacji o rynku pracy są oferty pracy zgłaszane przez pracodawców, ewidencjo-

nowane w powiatowym urzędzie pracy. Analizowaniem tych ofert najczęściej zajmuje się doradca klienta. Natomiast klienta powiatowego urzędu pracy warto zaangażować w poszukiwanie i analizowanie ofert publikowanych na portalach internetowych poświęconych szukaniu pracy. Bezrobotny klient urzędu pracy ma do dyspozycji cały wachlarz portali o zróżnicowanym charakterze, np.:

- portale pośrednictwa pracy w Internecie (np. pracuj.pl, gazetapraca.pl, jobs.pl), gdzie umieszczane są wyłącznie oferty pracy,
- ogólne e-tablice ofert (np. olx.pl, gumtree.pl), gdzie ogłoszenia o pracy stanowią jeden z działów ogłoszeń,
- biznesowe portale społecznościowe (np. LinkedIn, GoldenLine),
- ogólne portale społecznościowe (Facebook, Twitter),
- spoty na YouTube,
- portale branżowe skupiające osoby zainteresowane daną tematyką, nie tylko poszukujące pracy,
- Biuletyn Informacji Publicznej, gdzie publikowane są oferty pracy w służbie cywilnej,
- strony internetowe poszczególnych pracodawców.

Zaletą poszukiwania pracy za pośrednictwem portali internetowych jest możliwość aktywnego włączenia się bezrobotnego w proces rekrutacji, a czasem nawet jego inicjacja poprzez umieszczenie swojego CV w bazie poszukujących pracy danego portalu.

#### Ramka 4.2. Przykłady pytań inspirujących lub zachęcających klienta do szukania informacji o rynku pracy

- 1. Jakich informacji powiązanych z rynkiem pracy Pan/Pani obecnie potrzebuje? Gdzie można ich poszukiwać?*
- 2. Proszę pomyśleć, jak może Pan/Pani dotrzeć do informacji koniecznych do doprecyzowania Pana/Pani pomysłów na pracę?*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mrozek 2009.

### Przykłady źródeł bezpośrednich

Sięganie do bezpośrednich źródeł informacji o rynku pracy przyczynia się do tworzenia sieci kontaktów zawodowych. Schemat wspierania klienta w procesie uświadamiania sobie rozmiarów tej sieci, a następnie jej poszerzania przedstawiono w ramce 4.3. Kształt stworzonej przez klienta sieci kontaktów zawodowych jest determinowany po części jego dostępem do kapitału społecznego (np. wsparcia rodziny i znajomych, liczby kontaktów nieformalnych) i panującą w jego otoczeniu „kulturą pracy” – czyli poszanowaniem pracy i wspieraniem w poszukiwaniu, a następnie utrzymywaniu zatrudnienia przez członków rodziny, znajomych i społeczeństwo.

Wykorzystywanie przez bezrobotnego 50+ zawodowej sieci społecznej do poszukiwania pracy niesie za sobą wielopłaszczyznowe korzyści. Po pierwsze, dzięki zaangażowaniu sieci kontaktów zawodowych bezrobotny rozszerza zakres przestrzenny swoich poszukiwań. Może więc liczyć na efekt mnożnikowy, gdy ograniczona liczba jego znajomych z sieci zawodowej angażuje z kolei swoje zawodowe sieci społeczne, które zwykle pokrywają się jedynie częściowo. Osoby pomagające bezrobotnemu 50+ w poszukiwaniu pracy łącznie mogą dotrzeć w znacznie więcej miejsc, zapytać zdecydowanie więcej osób i skontaktować się

z wieloma pracodawcami. Takie poszukiwanie staje się bardziej efektywne, ogranicza czas pozostawania bez pracy i redukuje wszystkie związane z tym koszty ekonomiczne i psychologiczne. Nie bez znaczenia dla bezrobotnego 50+ jest także wsparcie psychiczne osób, które wykazują wobec niego większą empatię wynikającą ze znajomości funkcjonowania danego rynku pracy czy określonego zawodu. Bezrobotny w starszym wieku uzyskuje również dostęp do większej liczby porad, sugestii, wskazówek od osób o podobnym doświadczeniu zawodowym, które kiedyś być może znalazły się w takiej samej sytuacji. Ponadto osoby z zawodowego kręgu znajomych bezrobotnego mogą wejść w rolę pośredników pracy, którzy z jednej strony świetnie rozumieją wymagania pracodawców w danej branży, a z drugiej – znając dobrze osobę poszukującą pracy – mogą pomóc zaprezentować we właściwym świetle jej kompetencje. Nie do przecenienia jest także fakt, że osoby z zawodowej sieci społecznej bezrobotnego 50+ mogą polecić go potencjalnemu pracodawcy. Wsparcie w postaci rekomendacji innej, cenionej osoby z branży może sprawić, że bezrobotny 50+ zostanie zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną i otrzyma zatrudnienie.

#### Ramka 4.3. Procedura budowania sieci kontaktów zawodowych

1. Najpierw należy poprosić klienta o sporządzenie listy osób, które mogą udzielić mu informacji ważnych dla jego przyszłego życia zawodowego, i podkreślić, że warto spotkać się i porozmawiać z kilkoma osobami, aby zminimalizować ryzyko błędu subiektywizmu.
2. Wytyczne dotyczące organizacji spotkania – podkreślanie przez klienta informacyjnego, a nie „ułatwiającego zdobycie pracy” charakteru spotkania.
3. Przykładowe pytania, jakimi klient może się posłużyć podczas spotkania z osobami, od których chce pozyskać informacje o interesującej go branży/zawodzie/firmie/ stanowisku. Dobrze, aby klient określił czas potrzebny na dane spotkanie.
  - *Dlaczego zaczął/ęła Pan/Pani pracować w tej branży/zawodzie/firmie/na tym stanowisku?*



#### 4.2. Ustalenie celu integracyjnego

<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Jakie kwalifikacje są niezbędne do pracy w tej branży/zawodzie/firmie/na tym stanowisku? Jak można je zdobyć?</i></li><li>- <i>Co najbardziej Pan/Pani ceni w swojej pracy/formie zatrudnienia?</i></li><li>- <i>Jakie napotyka Pan/Pani trudności? Co ułatwia Panu/Pani pokonywanie tych trudności? Jakie zdolności/kompetencje są tu przydatne?</i></li></ul> <p>4. Wykorzystanie spotkań ze wskazanymi przez klienta osobami do poszukiwania kolejnych osób mogących wspomóc proces docierania do potrzebnych informacji. Przykładowe pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Czy znane są Panu/Pani osoby, z którymi mógłbym/mogłabym porozmawiać o moich pomysłach/planach/przyszłym życiu zawodowym?</i></li><li>- <i>Czy mógłby/mogłaby Pan/Pani umożliwić mi spotkanie z nimi? Czy przy umawianiu spotkania mogę skorzystać z Pana/Pani polecenia?</i></li></ul>
---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mrozek 2009.

## 4.2. Ustalenie celu integracyjnego

### Ramka 4.4. Procedura ustalania celu integracyjnego

Cel	precyzyjne określenie możliwego do osiągnięcia strategicznego celu integracyjnego/zawodowego
Sekwencja działań	<ul style="list-style-type: none"><li>- identyfikacja potencjalnych celów (pomysłów) integracyjnych/zawodowych i ich analiza:<ul style="list-style-type: none"><li>• identyfikacja źródeł pomysłów na pracę</li><li>• wskazanie potencjalnych celów/pomysłów zawodowych</li><li>• procedura oceny pomysłów</li></ul></li><li>- wybór i dokładne sformułowanie celu integracyjnego/zawodowego:<ul style="list-style-type: none"><li>• wybór pomysłu</li><li>• przełożenie pomysłu na strategiczny cel integracyjny/zawodowy</li><li>• precyzyjne sformułowanie celu integracyjnego/zawodowego</li></ul></li></ul>
Metody i techniki	<ul style="list-style-type: none"><li>- obrazowanie</li><li>- tabela oceny pomysłów (integracyjnych/zawodowych)</li><li>- metoda SMART</li><li>- tabela analizy celu (integracyjnego/zawodowego)</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Charakterystyka działania

Ten etap pracy z klientem warto rozpocząć od wyjaśnienia mu, dlaczego warto podjąć wysiłek związany z odkrywaniem siebie i z samodzielnym poszukiwaniem nowych ścieżek zawodowych. Należy unikać sytuacji, kiedy to pod presją klienta („dla jego dobra”) doradca przedstawia gotowe rozwiązania. Zadaniem doradcy jest bowiem wyłącznie wspomaganie klienta w wysiłku samodzielnego odkrywania pomysłów na życie zawodowe. Doradca powinien wskazywać na łączniki między pomysłami a doświadczeniami danego klienta i określać ich idee przewodnie. Aby klient odkrył nowe źródła pomysłów na życie zawodowe, można zasugerować mu, żeby (Mrozek 2009):

- uprościć swoje życie poprzez eliminację nadmiaru bodźców zewnętrznych,
- zaczął zauważać czynności, rzeczy, które lubi,
- jak najwięcej rozmawiał z innymi o ich ścieżkach i historiach zawodowych,
- kontaktował się z osobami, z którymi się uczył w szkole, na uniwersytecie itp., i patrzył/pytał, jak potoczyły się ich losy zawodowe,
- sięgał po gazety, czasopisma poświęcone rynkowi pracy i obszarom go interesującym,
- starał się próbować nowych, nieznanych/niewykonywanych dotąd rzeczy/czynności.

W efekcie klient, przy wsparciu doradcy, powinien stworzyć wstępną listę pomysłów zawodowych, które będą uwzględniały jego zainteresowania zawodowe, wartości, jakie upatruje on w pracy, elementy diagnozy jego potencjału, a także ustalone w poprzednim etapie kontekst zatrudnieniowy rynku pracy. Do

tego wyboru, który zostanie następnie przełożony na strategiczny cel zawodowy, można wykorzystać tabelę oceny pomysłów.

Ramka 4.5. Tabela oceny pomysłów (integracyjnych/zawodowych)

Pomysły/alternatywne rozwiązania	Kolumna I	Kolumna II	Kolumna III
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

1. W kolumnie I (ocena pragnienia) należy przedstawić ranking pomysłów zawodowych według zasady: 1 – rozwiązanie najbardziej upragnione, 2 – ..., 3 – ..., pomysł najmniej upragniony.
2. W kolumnie II (ocena prawdopodobieństwa) należy uporządkować pomysły zawodowe, biorąc pod uwagę szanse ich realizacji według zasady: 1 – rozwiązanie najbardziej prawdopodobne, najbardziej możliwe do zrealizowania 2 – ..., 3 – ..., pomysł o najmniejszych szansach na realizację.
3. W kolumnie III należy zsumować wartości z kolumn I i II. Pomysły zawodowe o niższych wartościach w kolumnie III są prawdopodobnie bliższe zarówno w odniesieniu do pragnień danego klienta, jak i realnych możliwości ich realizacji.

Źródło: Ho-Kim, Marti 1999, cyt. za: Mrozek 2009.

W trakcie określania celów można też skorzystać z procesu zwanego obrazowaniem. Klient powinien przyrzeć się swojemu życiu niejako „z boku” i na tej podstawie wskazać, jakiego idealnego rezultatu oczekuje. Przydatne mogą być pytania: *Gdyby wszystko w tej sferze mojego życia było idealne, jak by ona wyglądała? Co bym robił? Kim byłbym albo co bym miał?* (Tracy 2010).

Wyróżnia się strategiczne, średnioterminowe i krótkoterminowe cele zawodowe (Mrozek 2009). Cele strategiczne definiują to, co dla klienta jest kluczowe – to one określają kierunek rozwoju zawodowego. Są wynikiem odpowiedzi na pytania: *Do czego zmierzam? Co jest dla mnie najważniejsze? Co chciałbym w życiu (zawodowym) osiągnąć?* Ich brak – w sytuacji kryzysu zawodowego – dodatko-

wo potęguje pojawiającą się wtedy frustrację i poczucie zagubienia. Cele średnioterminowe wskazują na to, co się klientowi najbardziej opłaca, i sprowadzają się do wyboru danego miejsca pracy. To one leżą u podstaw decyzji o podejmowaniu działań związanych ze zmianą/podwyższaniem kwalifikacji czy angażowaniem się w określone zadania bądź projekty. Cele krótkoterminowe – doraźne, porządkujące życie codzienne – obejmują natomiast aktualne czynności i zadania wykonywane po to, aby np. przygotować dokumenty aplikacyjne, opracować raport, nie spóźniać się do pracy.

Przekładając wyłoniony na etapie rankingowania pomysł na strategiczny cel zawodowy, warto sięgnąć do metody SMART. Należy klientowi stanowczo uświadomić, że wyznaczony cel musi być precyzyjnie opisanym stanem w przyszłości, w którego osiągnięciu będziemy go wspierać, ale to sam klient musi dążyć do jego realizacji. Aby klient podjął wysiłek dotarcia do celu, powinien być on „oddalony” od jego bieżącej sytuacji, ale od samego początku bardzo wyraźny i konkretnie opisany.

#### Ramka 4.6. Metoda SMART

**S** – *simple* – prosty, jasno sformułowany; *specific* – skonkretyzowany  
*Czy opis celu jest wystarczająco skonkretyzowany, by na jego podstawie móc planować działania?*

**M** – *measurable* – mierzalny; *motivational* – motywujący  
*Jak można sprawdzić, że cel został osiągnięty? Czy cel sam w sobie jest motywujący, jest wyzwaniem, zachęca do zmiany działania? Czy tak określony cel zachęca do podjęcia działania?*

**A** – *achievable* – realizowalny; *attainable* – osiągalny  
*Czy mam realny wpływ na możliwość osiągnięcia celu?*

**R** – *relevant* – adekwatny do potrzeb, znaczący dla danej osoby, ważny, istotny, realny, dający rezultaty  
*Co ważnego zyskam dzięki osiągnięciu celu? Co ważnego zmieni się w moim życiu zawodowym, kiedy osiągnę cel?*

**T** – *time-bound, timely defined* – określony w czasie; *trackable* – rozliczalny  
*Kiedy osiągnę cel?*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Peters, Langer, Rübner, Sprengard 2010; Jagielska (red.) 2013; Kazimierska, Lachowicz, Piotrowska.

Po sformułowaniu strategicznego celu zawodowego dobrze jest poddać go analizie polegającej na porównaniu sytuacji bieżącej z tą wyznaczoną przez cel. Można tu sięgnąć do narzędzia pn. Tabela analizy celu (integracyjnego/zawodowego). Klient wypełnia w nim cztery pola odnoszące się do tego, co chce:

- utrzymać – „mam i chcę”,
- wyeliminować – „mam i nie chcę”,
- osiągnąć – „nie mam, a chcę”,
- uniknąć – „nie mam i nie chcę”.

Ramka 4.7. Tabela analizy celu (integracyjnego/zawodowego)

Cel: podjąć pracę jako doradca zawodowy w placówce świadczącej usługi dla osób dorosłych		
	CHCĘ	NIE CHCĘ
MAM	<b>I. Co utrzymać?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kontakt z ludźmi</li> <li>– czas pracy (nie więcej niż 30 godz. w tygodniu)</li> <li>– życzliwą atmosferę</li> <li>– możliwość rozwoju i ciągłego uczenia się</li> </ul>	<b>III. Co wyeliminować?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pracę z osobami niezainteresowanymi zagadnieniami, które przekazują</li> <li>– sztywne godziny pracy</li> <li>– niską pensję</li> <li>– zajmowanie się wąską dziedziną wiedzy</li> </ul>
NIE MAM	<b>II. Co osiągnąć?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kontakt z osobami, które chcą coś w swoim życiu zmienić</li> <li>– wyższe zarobki</li> <li>– godziny pracy, które mogą ustalać (elastyczny czas pracy)</li> <li>– większą orientację w tym, co dzieje się na rynku pracy</li> <li>– bardziej różnorodne zadania</li> </ul>	<b>IV. Czego uniknąć?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rywalizacji</li> <li>– poświęcania więcej czasu w tygodniu na pracę niż na rodzinę</li> <li>– przerosu czynności administracyjnych nad pracą merytoryczną z klientem</li> <li>– braku możliwości uczenia się</li> <li>– stresu w pracy</li> <li>– konfliktów ze współpracownikami</li> </ul>

Po wypełnieniu tabeli przez klienta warto zadać mu dodatkowe pytania:  
*Czy powyższa analiza uświadomiła Panu/Pani coś nowego? Proszę wskazać, co.  
 Jakie zyski niesie dla Pana/Pani osiągnięcie wyznaczonego celu?  
 Na jakie straty może być Pan/Pani narażony/a, dążąc do osiągnięcia wyznaczonego celu?*

Źródło: International Coaching Community 2008, cyt. za: Mrozek 2009.



## Innowacyjne formy wsparcia\*

### 5.1. Wprowadzenie

Prawdopodobieństwo osiągnięcia przez klienta (bezrobotnego 50+) powiatowego urzędu pracy założonego celu integracyjnego można zwiększyć, rozszerzając standardowy, tj. uregulowany w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, zakres oferowanego wsparcia o instrumenty niestandardowe, często mające innowacyjny charakter. Można je elastycznie zestawiać z formami standardowymi i dobierać zgodnie z indywidualnymi potrzebami i oczekiwaniami starszych bezrobotnych.

---

\* Rozdział opracowano na podstawie dokumentacji zgromadzonej w ramach projektu IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia, chyba że zaznaczono inaczej. W szczególności korzystano z następujących opracowań: Maksim, Moszyński, Wiśniewski, Wojdyło 2018; Materiały i informacje otrzymane od doradców klienta... 2018; Materiały i informacje otrzymane od trenerów... 2018; *Regulamin wykorzystania środków...* 2018.

W ramach projektu IMPULS 50+ wsparcie niestandardowe było realizowane przez Fundację Gospodarczą Pro Europa na podstawie regulaminu opracowanego w drodze współpracy pracowników Fundacji i zespołu ekspertów projektu oraz jego konsultantów [użytkownika (Powiatowy Urząd Pracy dla Miasta Torunia), sektora pozarządowego, sektora prywatnego, Izby Przemysłowo-Handlowej] i użytkowników (doradcy klienta z powiatowych urzędów pracy biorący udział w testowaniu opracowanego rozwiązania). Niestandardowe działania wspierające aktywizację bezrobotnych 50+ były finansowane ze środków Funduszu „Wsparcie, Edukacja, Rozwój”. Obejmowały one następujące grupy narzędzi:

- zajęcia edukacyjne i rozwojowe (indywidualny coaching, zawodowy self-marketing, job-training, wspieranie rozwoju osobistego, kursy doskonalące, próbki pracy dla pracodawców),
- badania związane z profilaktyką zdrowotną i pokrycie kosztów zakupów z nią związanych,
- tworzenie, zmiana i poprawa wizerunku,
- wsparcie mobilności przestrzennej,
- wsparcie i premie finansowe za samodzielne znalezienie i utrzymanie zatrudnienia.

## 5.2. Zajęcia edukacyjne i rozwojowe

### Indywidualny coaching

Główne wyzwania aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ wiążą się z przezwyciężaniem ich niskiej motywacji do zmiany swojej sytuacji, bierności i zniechęcenia. W ramach projektu



IMPULS 50+, opierając się na wynikach doświadczeń niemieckich, zdecydowano się na wykorzystanie indywidualnego coachingu. Jego celem jest poprawa nastawienia i wizerunku klienta urzędu pracy. Można ją osiągnąć dzięki działaniom zwiększającym poziom pewności siebie, poprawiającym samoocenę bezrobotnego 50+ i rozwijającym umiejętności poruszania się po rynku pracy, co przekłada się na zwiększenie motywacji do poszukiwania i podejmowania zatrudnienia. Coach wspiera także klienta w rozwiązywaniu problemów życia codziennego. Jak pokazuje praktyka niemiecka, indywidualny coaching powinien zostać wdrożony już we wczesnej fazie procesu aktywizacji zawodowej bezrobotnego 50+.

W ramach projektu IMPULS 50+ zaplanowano po sześć godzin indywidualnego coachingu dla każdego bezrobotnego:

- trzy jednogodzinne spotkania odbyły się w II i III kwartale 2017 roku (etap diagnostyczny),
- dwa jednogodzinne spotkania odbyły się w IV kwartale 2017 roku (etap realizacji strategii aktywizacji),
- jedno jednogodzinne spotkanie zostało przeprowadzone w I kwartale 2018 roku (etap po podjęciu zatrudnienia).

Dodatkowo osoby, które w końcu stycznia 2018 roku nie pracowały, miały możliwość uczestniczenia w dwóch godzinach sesji coachingowych w lutym i marcu 2018 roku.

Zajęcia w ramach indywidualnego coachingu prowadziły osoby spoza struktur publicznych służb zatrudnienia, a same sesje odbywały się poza siedzibą powiatowego urzędu pracy. Wyłonieni trenerzy musieli posiadać certyfikat *International Coach Federation* albo legitymować się dyplomem ukończenia studiów magisterskich lub podyplomowych z zakresu coachingu i doradztwa zawodowego oraz stosownym doświadczeniem. Do ich zadań należało wsparcie bezrobotnego 50+ w następujących obszarach:

- przejście przez proces aktywizacji zawodowej,
- znalezienie i opracowanie optymalnych rozwiązań umożliwiających mu budowanie skutecznej (czyli prowadzącej do znalezienia, podjęcia i utrzymania zatrudnienia) indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego,
- identyfikacja jego własnych źródeł motywacji do poszukiwania i podejmowania pracy.

Ponadto na coachów nałożono obowiązek współpracy z doradcami klienta z powiatowych urzędów pracy w zakresie stworzenia spójnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnego 50+.

Ta forma wsparcia została bardzo pozytywnie odebrana przez uczestników. Wydaje się, że zaproponowanie im w to miejsce pomocy psychologicznej odniosłoby gorszy skutek. Wiąże się to prawdopodobnie z funkcjonującymi stereotypami i negatywnym postrzeganiem konieczności korzystania z porad ekspertów, takich jak psycholog czy lekarz psychiatra. W praktyce okazuje się, że bezrobotni często nie zgadzają się na spotkania z nimi.

### **Zawodowy self-marketing**

Działaniami komplementarnymi wobec wsparcia proponowanego w ramach indywidualnego coachingu były usługi self-marketingu. Miały one na celu pomoc bezrobotnym 50+ w znalezieniu, podjęciu i utrzymaniu zatrudnienia poprzez:

- stworzenie i analizę bilansu ich mocnych i słabych stron (tab. 5.1),
- indywidualne szkolenie i doradzanie im w zakresie sposobów tworzenia własnej marki na rynku pracy.

Ponadto trenerzy prowadzący self-marketing mieli, w uzasadnionych przypadkach, możliwość skierowania wytypowanych

bezrobotnych 50+ na usługi wspierające budowanie ich wizerunku osobistego (m.in. pokrycie kosztów wizyty u wizażysty, fryzjera, przygotowania i wydrukowania CV, wykonania fotografii do CV i wideo CV).

Tabela 5.1. Analiza SWOT bezrobotnych 50+ biorących udział w projekcie IMPULS 50+

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uzyskanie pracy niesubsydiowanej przez bezrobotnych 50+</li> <li>- poznanie swojego potencjału zawodowego</li> <li>- wspólne ustalanie celów</li> <li>- determinacja w dążeniu do osiągnięcia celu</li> <li>- zaangażowanie bezrobotnego na miarę jego możliwości i potencjału zawodowego</li> <li>- wykorzystanie narzędzi coachingowych dostosowanych do potrzeb bezrobotnego 50+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obawa bezrobotnych 50+ przed powrotem do pracy</li> <li>- mała orientacja na rynku pracy</li> <li>- brak doświadczenia w wykonywaniu zawodu innego niż wyuczony</li> <li>- niechęć do uczenia się nowych rzeczy (zwłaszcza praca z komputerem)</li> <li>- strach przed porażką</li> <li>- znacznie obniżona motywacja do pracy spowodowana długotrwałym bezrobociem</li> <li>- niesystematyczność niektórych klientów projektu w pracy z coachem</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza kompetencji zawodowych wraz z analizą osobowości</li> <li>- poznanie potrzeb własnych</li> <li>- korzystne zmiany w postawie bezrobotnego</li> <li>- wypracowanie nowej postawy wobec pracy sprzyjającej trwałości zatrudnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spadek motywacji wewnętrznej wraz z upływem czasu</li> <li>- powrót do poprzedniego środowiska i utartych złych schematów postępowania</li> <li>- lęk przed zmianą</li> <li>- lęk przed porażką</li> <li>- niekorzystne zmiany rodzinne powodujące zakłócenia emocjonalne</li> </ul>

Źródło: Materiały i informacje otrzymane od trenerów... 2018.

Wymiar godzinowy zajęć w ramach self-marketingu był podobny do indywidualnego coachingu i wynosił sześć godzin dla każdego bezrobotnego 50+ [trzy jednogodzinne spotkania

w II i III kwartale 2017 roku (etap diagnostyczny), dwa jednogodzinne spotkania w IV kwartale 2017 roku (etap realizacji strategii aktywizacji), jedno jednogodzinne spotkanie w I kwartale 2018 roku (etap po podjęciu zatrudnienia)]. Dla uczestników, którzy pozostawali bezrobotni w końcu stycznia 2018 roku, przewidziano dodatkowo po dwie godziny spotkań z trenerem w lutym i marcu 2018 roku.

Zajęcia w ramach self-marketingu były prowadzone przez wykwalifikowanych i doświadczonych trenerów. Musieli się oni legitymować co najmniej tytułem magistra psychologii lub kierunków pokrewnych z zakresu rozwoju osobistego. Tak samo jak w przypadku indywidualnego coachingu, spotkania z trenerami odbywały się poza siedzibą powiatowego urzędu pracy.

Z uwagi na komplementarność zawodowego self-marketingu i indywidualnego coachingu formy te charakteryzowały się podobnymi zaletami. Do najistotniejszych należało wzmocnienie intensywności procesu aktywizacji zawodowej i jego urealnienie w opinii bezrobotnych 50+. Było to możliwe dzięki synergii działań podejmowanych przez doradcę klienta z powiatowego urzędu pracy i coacha czy trenera. Ponieważ dwaj ostatni wywodzili się spoza struktur publicznych służb zatrudnienia, bezrobotni postrzegali ich inaczej niż doradców z PUP, którzy często są traktowani przez bezrobotnych jako bezduszni urzędnicy. Słowa i działania trenerów były odbierane przez bezrobotnych 50+ jako potwierdzenie prawdziwości i słuszności tego, co usłyszeli i co zostało zaplanowane w zakresie ich aktywizacji zawodowej przez doradcę z PUP. Bezrobotni pozytywnie oceniali także miejsce odbywania spotkań z trenerami, zlokalizowane poza siedzibą powiatowego urzędu pracy.

Kolejną mocną stroną indywidualnych spotkań z trenerami była możliwość poszerzenia kontekstu rozmowy o wątki istotne

dla sytuacji zatrudnieniowej i życiowej bezrobotnego 50+, których zazwyczaj nie da się uchwycić podczas standardowych wizyt bezrobotnego w PUP. Dzieje się tak dlatego, że bezrobotni darzą doradców PUP znacznie mniejszym zaufaniem.

Obok bezrobotnych 50+ także doradcy klienta z PUP pozytywnie postrzegali pracę wykonywaną przez coachów i trenerów. Umożliwiła ona bowiem, dzięki wymianie opinii i obserwacji, wielokryterialne i bardziej dogłębne spojrzenie na indywidualną sytuację bezrobotnego 50+. Przekładało się to na precyzyjniejsze zdiagnozowanie jego potrzeb, a także obszarów wymagających wsparcia. To z kolei rzutowało na trafniejszy wybór celu integracyjnego i opracowanie przeznaczonych dla konkretnego bezrobotnego 50+ indywidualnej strategii aktywizacji zawodowej.

Ograniczenia zawodowego self-marketingu i indywidualnego coachingu były zbliżone. Wiązały się one głównie z możliwością zacierania się granicy między elementami stanowiącymi składowe procesy doradcze i terapeutyczne. Także wśród samych bezrobotnych pojawiały się czasami obawy i uprzedzenia. Miały one najczęściej charakter bardzo subiektywny, przez co były niezmiernie trudne do wyjaśnienia i przewyciężenia. Istotne okazało się również ryzyko naruszenia zasady poufności informacji przekazywanych przez bezrobotnych z jednej strony doradcom klienta z powiatowego urzędu pracy, a z drugiej – coachowi czy trenerowi. Z uwagi na obowiązujące przepisy zarówno jedni, jak i drudzy są bowiem zobowiązani do ich nieujawniania. W takich warunkach trudno zatem mówić o swobodzie wymieniania obserwacji i opinii o bezrobotnych 50+.

## Job-training

Doświadczenia pracowników służb zatrudnienia w krajach europejskich wyraźnie pokazują, że bezrobotni w starszym wieku są podatni na działania podejmowane w formie zajęć zbiorowych, takich jak poradnictwo grupowe, kluby pracy czy grupy wsparcia. W ramach tych zajęć bezrobotni mogą się dowiedzieć i nauczyć, w jaki sposób nawiązywać nowe kontakty społeczne i umiejętnie przełamywać izolację społeczną. Dają one również szansę na odkrycie potencjału tkwiącego w sieciach społecznych, które stanowią cenne bezpośrednie źródło informacji o rynku pracy, w tym także o możliwych wakatach (Lindsay 2010). Udział we wspomnianych zajęciach grupowych pomaga także starszym bezrobotnym zdobywać i rozwijać pożądane na rynku pracy kompetencje społeczne (np. praca w zespole, komunikatywność, organizacja czasu) oraz umiejętności przydatne podczas poszukiwania zatrudnienia.

Zbiorowe zajęcia z job-trainingu w ramach projektu IMPULS 50+ obejmowały 6 dwugodzinnych spotkań (łącznie 12 godzin) w okresie od maja 2017 roku do lutego 2018 roku w grupach liczących od 5 do maksymalnie 15 bezrobotnych. Warsztatowe spotkania grup wsparcia osób dopiero poszukujących zatrudnienia, jak i już pracujących były prowadzone przez wykwalifikowanego mentora (ukończone studia magisterskie lub podyplomowe z zakresu coachingu/psychologii/doradztwa zawodowego/zarządzania). Obszary wsparcia omawiane podczas spotkań były konsultowane i ustalane z doradcami klienta z powiatowego urzędu pracy.

Mocną stroną tej formuły wsparcia był – podobnie jak w przypadku indywidualnego coachingu i zawodowego self-marketin-

gu – prowadzący zajęcia. Nie był on pracownikiem publicznych służb zatrudnienia. Również miejsce, w którym odbywały się zajęcia, znajdowało się poza siedzibą powiatowego urzędu pracy. Te elementy sprzyjały większej otwartości, aktywności i zaangażowaniu bezrobotnych 50+ podczas spotkań, dzięki czemu, w niektórych przypadkach, powstałe grupy wsparcia funkcjonowały jeszcze długo po formalnym zakończeniu zajęć w ramach job-trainingu.

Słabością omawianej formy wsparcia aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ były niepotrzebne negatywne skojarzenia pojawiające się w odniesieniu do pojęcia „grupa wsparcia”. Wielu bezrobotnych od razu wiązało je odruchowo z problemem alkoholowym, a przez to rosły ich obawy i uprzedzenia. Pewną ułomnością był również spadek zainteresowania udziałem w zajęciach osób, które podjęły zatrudnienie. Wiązało się to zapewne ze zmianą ich priorytetów. Niemniej jednak taka postawa obniżała potencjał tkwiący w zawiązanej grupie wsparcia.

### **Wspieranie rozwoju osobistego**

Kolejną formą zajęć zbiorowych zorganizowanych w ramach projektu IMPULS 50+ był kurs wspierania rozwoju osobistego. Obejmował on 36 godzin spotkań w grupach liczących od 5 do 15 uczestników. Jedna trzecia zajęć (2 dni po 6 godzin zajęć) została poświęcona zagadnieniu rozładowania stresu. Kolejne dwaście godzin (jak wcześniej) obejmowało zajęcia z zakresu komunikacji. Pozostała część (jak wcześniej) dotyczyła profilaktyki zdrowia i odżywiania. Zajęcia prowadził wykwalifikowany (co najmniej magister psychologii lub kierunków pokrewnych z zakresu rozwoju osobistego) i doświadczony trener. Spotkania odbywały się w II i III kwartale 2017 roku.

Dobłą skuteczność tej metody wsparcia zapewniała – tak jak w przypadku omówionych wcześniej form – osoba trenera (spoz struktur publicznych służb zatrudnienia) i miejsce odbywania spotkań zlokalizowane poza siedzibą powiatowego urzędu pracy. Istotny był także zakres tematyczny zagadnień poruszanych podczas sesji. Znacznie wykraczał on poza dostępne w powiatowych urzędach pracy standardowe usługi świadczone w ramach poradnictwa zawodowego. Podobnie jak w przypadku job-trainingu, pewnym ograniczeniem tej formy były pojawiające się, szczególnie wśród bezrobotnych mężczyzn, obawy i uprzedzenia.

### **Kursy doskonalące**

Prowadzone w ramach projektu IMPULS 50+ kursy doskonalące rozszerzały standardową ofertę szkoleń dostępną dla bezrobotnych 50+ w powiatowych urzędach pracy. Obejmowały one zajęcia, dzięki którym uczestnicy mogli zdobyć nowe kwalifikacje lub poszerzyć bądź uaktualnić kwalifikacje już posiadane. Zajęcia te nie spełniają jednak ustawowego kryterium szkolenia zawodowego. Wśród nich można wymienić głównie kursy językowe oraz kursy doskonalące naukę jazdy i kurs prawa jazdy kategorii B. Ponadto, w ostatnim przypadku, zdecydowano się także pokrywać koszty opłaty egzaminacyjnej za pierwszy egzamin państwowy.

Tak zaprojektowana formuła wsparcia wzbudziła spore zainteresowanie bezrobotnych 50+. Wynikało to z zakresu (wyjście poza katalog szkoleń dostępnych w powiatowych urzędach pracy) i charakteru wsparcia (brak konieczności inwestowania własnych środków). Niestety nie przełożyło się to na rozwianie obaw związanych z koniecznością powrotu do pobierania nauki. Osłabiająco działał na bezrobotnych 50+ bardzo odległy horyzont czasowy



osiągnięcia celu kursu. Było to szczególnie wyraźne w przypadku kursów językowych. Swoją niechęć do udziału w kursach doskonalących bezrobotni 50+ tłumaczyli także brakiem czasu. Osoby, które podjęły zatrudnienie, zmieniały z kolei hierarchię swoich priorytetów, wobec czego kursy przestawały być atrakcyjną formą wspierania aktywizacji zawodowej.

### **Próbki pracy dla pracodawców**

W ramach projektu IMPULS 50+ przewidywano, że duże znaczenie dla wspierania aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ będą miały próbki pracy. W założeniu miały one dać bezrobotnemu 50+ możliwość praktycznego zaprezentowania swoich kompetencji potencjalnemu pracodawcy. Przewidziano, że będzie mogło z nich skorzystać aż dwudziestu bezrobotnych uczestników projektu według harmonogramu ustalonego przez doradców zawodowych z powiatowych urzędów pracy i dysponenta Funduszu „Wsparcie, Edukacja, Rozwój” – Fundację Gospodarczą Pro Europa. Niestety praktyka pokazała, że zainteresowanie taką formą wsparcia zarówno wśród bezrobotnych, jak i potencjalnych pracodawców jest niewielkie. W rezultacie nie udało się przeprowadzić ani jednej próbki pracy. Przyczyną tego były zapewne ograniczenia o charakterze administracyjno-prawnym, przekładające się na niejasny status, jaki miałyby osoba odbywająca próbki w przedsiębiorstwie.

### 5.3. Profilaktyka zdrowotna

Pojawiające się coraz częściej i w coraz większej liczbie obiektywne niedomagania i problemy zdrowotne są istotną determinantą sukcesu bądź porażki w procesie aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+. Ważne jest także subiektywne postrzeganie własnego stanu zdrowia przez takie osoby. Rzutuje ono bowiem na ich skłonność do poszukiwania i podejmowania zatrudnienia. Niezbędne wydaje się zatem zaprojektowanie i realizowanie działań z zakresu profilaktyki zdrowotnej. Należy w tym miejscu podkreślić, że szczególnie w odniesieniu do tej grupy bezrobotnych trzeba odejść od tradycyjnego badania lekarskiego określającego wyłącznie zdolność do wykonywania pracy na danym stanowisku, a w zamian zapewnić szeroki wachlarz badań i zabiegów, które zmniejszają bądź całkowicie likwidują bariery utrudniające poszukiwanie i podejmowanie zatrudnienia.

W ramach projektu IMPULS 50+ działania podejmowane w ramach profilaktyki zdrowotnej przebiegały w trzech zasadniczych etapach. W fazie diagnozy potencjału bezrobotni w starszym wieku byli kierowani na podstawowe badania laboratoryjne oraz do lekarza medycyny pracy. Jeżeli stwierdzono u nich określone dolegliwości zdrowotne wymagające pogłębionych i specjalistycznych badań (np. kardiologicznych, dermatologicznych, laryngologicznych), zlecano ich realizację. O ich rodzaju i zakresie decydował zawsze prowadzący lekarz medycyny pracy. Następnie, w uzasadnionych przypadkach, umożliwiano bezrobotnym 50+ skorzystanie z finansowania zakupu niezbędnego sprzętu medycznego – głównie okularów, a nawet aparatu słuchowego.

Tak realizowana kompleksowa usługa profilaktyki zdrowotnej spotkała się z dużym zainteresowaniem bezrobotnych 50+. Mimo

pojawiających się drobnych niedociągnięć była przez nich bardzo dobrze postrzegana. Tylko czasami nieznaczne opory i uprzedzenia mieli mężczyźni. Bezrobotni szczególnie doceniali możliwość korzystania z usług lekarza specjalisty w ramach niepublicznej służby zdrowia, co w ich opinii przekładało się na krótki okres oczekiwania na wizytę, a także poczucie lepszego i skrupulatniejszego potraktowania przez lekarza. Akcentowali również możliwość dobrania indywidualnego wachlarza badań lekarskich i diagnostycznych pod kątem warunków przyszłej pracy. Z kolei zakupiony w ramach projektu IMPULS 50+ sprzęt medyczny w kilku przypadkach umożliwił uczestnikom, po wielu latach funkcjonowania z głębokim upośledzeniem wzroku czy słuchu, normalne życie. Przekładało się to na zwiększenie chęci poszukiwania i podejmowania zatrudnienia.

### **5.4. Praca nad wizerunkiem**

Do innowacyjnych instrumentów aktywizacji społeczno-zawodowej można także zaliczyć usługi w zakresie tworzenia, zmiany i poprawy wizerunku osobistego bezrobotnego 50+. W ramach projektu IMPULS 50+ decydentami w tej kwestii byli trenerzy prowadzący self-marketing. W uzasadnionych przypadkach kierowali oni bezrobotnych do fryzjera i wizażysty. Po skorzystaniu z tych usług wytypowani bezrobotni mogli dodatkowo wykonać profesjonalne fotografie do CV i nagrać wideo CV. Mogli również poprosić o fachowe przygotowanie i estetyczne wydrukowanie CV.

Mocną stroną tej formy wsparcia był jej unikalny charakter oznaczający brak konieczności inwestowania w proponowane działania własnych środków – zarówno finansowych, jak i orga-

nizacyjnych. Usługi fryzjerskie i kosmetyczne zostały zaaranżowane i sfinansowane ze środków Funduszu „Wsparcie, Integracja, Rozwój”. Był to silny argument zachęcający, szczególnie dla kobiet, które bardzo szybko przekładały pozytywne zmiany wizerunkowe na wzrost samooceny i samopoczucia. Nieznaczne opory odnotowano tylko wśród mężczyzn.

## 5.5. Wsparcie mobilności przestrzennej

Częstym problemem pojawiającym się podczas działań aktywnościowych na rzecz bezrobotnych 50+ jest ich niska mobilność przestrzenna. Czasami wynika ona z charakteru miejsca zamieszkania bezrobotnego (np. na danym terenie słabo funkcjonuje sieć transportu publicznego). W innych przypadkach jest skutkiem trudnej sytuacji finansowej bezrobotnego, która uniemożliwia mu zakup własnego środka transportu, a w skrajnych sytuacjach nie pozwala nawet na korzystanie ze środków transportu publicznego. Osobnym problemem jest także brak, zawieszenie czy wygaśnięcie uprawnień do kierowania własnym środkiem transportu. Sposób rozwiązania kwestii niedostatecznej mobilności przestrzennej bezrobotnego 50+ stanowi istotną determinantę sukcesu wszystkich innych działań podejmowanych w ramach jego aktywizacji zawodowej. Można np. sfinansować kurs prawa jazdy i (ewentualnie) egzamin państwowy czy dodatkowe lekcje jazdy (por. *Kursy doskonalące* w podrozdziale 5.2. Zajęcia edukacyjne i rozwojowe). Można też sfinansować zakup roweru czy samochodu w ramach określonej kwoty. Innym rozwiązaniem jest refundowanie kosztów przejazdów publicznymi środkami transportu (np. transport autobusowy czy kolejowy) lub pokrycie kosztów zakupu paliwa.

W ramach projektu IMPULS 50+ głównym instrumentem wspierającym mobilność przestrzenną bezrobotnych 50+ było finansowanie zakupu biletów miesięcznych bądź refundacja kosztów ich zakupu. W przypadku braku możliwości skorzystania ze środków transportu publicznego i wiążącą się z tym koniecznością używania samochodu prywatnego refundowano kwotę będącą ekwiwalentem wartości biletu najtańszego środka transportu na danej trasie.

Wśród zalet takiego rozwiązania należy wymienić zwiększenie możliwości podejmowania zatrudnienia przez bezrobotnych 50+ dzięki poszerzeniu obszaru poszukiwania pracy. W okresie realizacji etapu testowania projektu IMPULS 50+ założono, że o omawianą formę wsparcia mogą się także ubiegać osoby, które podjęły już zatrudnienie (aby ułatwić im jego utrzymanie).

Ograniczenia opisywanego rozwiązania wiązały się przede wszystkim z ogólnie niską skłonnością bezrobotnych 50+ do mobilności przestrzennej. Zauważono także, że skuteczność takiej formy wsparcia determinuje metoda jej realizacji – refundacja jest gorzej postrzegana niż zakup, w przypadku którego bezrobotny 50+ nie musi inwestować własnych środków. Widoczny był również brak wyrobionego nawyku dbania o archiwizowanie i porządkowanie niezbędnych dokumentów uprawniających do skorzystania z tej formy wsparcia.

## 5.6. Zachęty finansowe

Do samodzielnego szukania, a następnie podjęcia i utrzymania zatrudnienia bezrobotnego 50+ może zachęcać gratyfikacja finansowa. W ramach projektu IMPULS 50+ przybrała ona formę premii w kwocie do 2100 zł brutto, która była przyznawana w sy-

tuacji, gdy bezrobotny 50+ samodzielnie znalazł ofertę niesubsydiowanego zatrudnienia i podjął pracę w ramach tej oferty. Musiał jednak zostać spełniony jeden z następujących warunków:

- w przypadku zawarcia umowy o pracę – zatrudnienie musiało trwać co najmniej trzy miesiące i mieć wymiar minimum połowy etatu;
- jeśli zawarta została umowa cywilnoprawna, to wartość umowy musiała być co najmniej równa trzykrotności minimalnego wynagrodzenia, a okres jej trwania musiał obejmować minimum trzy pełne miesiące;
- gdy podpisano umowę o dzieło z nieokreślonym czasem trwania, to wartość umowy musiała być równa co najmniej trzykrotności minimalnego wynagrodzenia;
- w przypadku samozatrudnionych zastosowano kryterium długości czasu prowadzenia działalności gospodarczej (co najmniej przez trzy pełne miesiące następujące po dacie zakończenia udziału w projekcie).

Tak opracowana i realizowana procedura wsparcia cieszyła się ogromnym zainteresowaniem bezrobotnych 50+. W jednym z powiatowych urzędów pracy, w którym testowano strategię aktywizacji zawodowej bezrobotnych w starszym wieku, ponad połowa uczestników spełniła kryteria niezbędne do przyznania gratyfikacji finansowej. Jest to jedyna forma, w odniesieniu do której nie zidentyfikowano żadnych ograniczeń. Wskazywano natomiast na szereg jej zalet, przede wszystkim na bardzo motywacyjny i zorientowany na samodzielne działania charakter oraz dobrowolność w sposobie zarządzania otrzymaną kwotą. Część bezrobotnych 50+, którym wypłacono omawianą premię, deklarowała, że przeznaczy ją na działania wspierające swój dalszy rozwój w ramach zaplanowanej podczas uczestnictwa w projekcie IMPULS 50+ ścieżki kariery.

Tabela 5.2. Mocne strony i ograniczenia niestandardowych form wsparcia testowanych w ramach projektu IMPULS 50+

Niestandardowa forma wsparcia	Mocne strony	Ograniczenia
<b>Zajęcia edukacyjne i rozwojowe</b>		
Indywidualny coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- miejsce zajęć poza siedzibą powiatowego urzędu pracy</li> <li>- trener – osoba spoza struktur publicznych służb zatrudnienia</li> <li>- możliwość szerszego kontekstu rozmowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zatarcie granicy między procesem doradczym a procesem terapeutycznym</li> <li>- subiektywne obawy i uprzedzenia bezrobotnych 50+</li> <li>- ryzyko naruszenia zasady poufności w wyniku wymiany opinii i obserwacji między doradcą klienta z powiatowego urzędu pracy a trenerem</li> </ul>
Zawodowy self-marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość wymiany opinii i obserwacji między doradcą z powiatowego urzędu pracy a trenerem przekładająca się na wielopłaszczyznowe postrzeganie problemów bezrobotnego 50+</li> </ul>	
Job-training	<ul style="list-style-type: none"> <li>- miejsce zajęć poza siedzibą powiatowego urzędu pracy</li> <li>- mentor – osoba spoza struktur publicznych służb zatrudnienia („nie jest urzędnikiem”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subiektywne obawy i uprzedzenia bezrobotnych 50+</li> <li>- pejoratywne skojarzenia pojawiające się w kontekście pojęcia „grupa wsparcia”</li> <li>- brak zainteresowania taką formą wsparcia wśród bezrobotnych, którzy podjęli pracę</li> </ul>
Wspieranie rozwoju osobistego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- miejsce zajęć poza siedzibą powiatowego urzędu pracy</li> <li>- trener – osoba spoza struktur publicznych służb zatrudnienia („nie jest urzędnikiem”)</li> <li>- znacznie szerszy zakres tematyczny niż podczas poradnictwa zawodowego w powiatowym urzędzie pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subiektywne obawy i uprzedzenia widoczne szczególnie wśród mężczyzn</li> </ul>

Ciąg dalszy tabeli 5.2

Niestandardowa forma wsparcia	Mocne strony	Ograniczenia
<b>Zajęcia edukacyjne i rozwojowe</b>		
Kursy doskonalące	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozytywny wizerunek wśród bezrobotnych 50+ przekładający się na duże zainteresowanie i oczekiwanie wobec takiej formy wsparcia</li> <li>- znacznie szerszy katalog kursów niż w standardowej ofercie powiatowego urzędu pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analogiczne jak w przypadku standardowych szkoleń bariery typowe dla bezrobotnych 50+</li> <li>- brak czasu na podnoszenie kwalifikacji i zmiana priorytetów przez bezrobotnych 50+, szczególnie po podjęciu przez nich zatrudnienia</li> <li>- odległa perspektywa osiągnięcia celu szczególnie w odniesieniu do kursów językowych</li> </ul>
Próbki pracy dla pracodawców	brak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak zainteresowania bezrobotnych 50+</li> <li>- brak zainteresowania pracodawców</li> <li>- szereg barier administracyjno-prawnych</li> </ul>
<b>Profilaktyka zdrowotna</b>		
Badania związane z profilaktyką zdrowotną	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozytywny wizerunek wśród bezrobotnych 50+ przekładający się na duże zainteresowanie i oczekiwanie wobec takiej formy wsparcia</li> <li>- możliwość ukierunkowania badań lekarskich i diagnostycznych pod kątem warunków przyszłej pracy</li> <li>- możliwość skorzystania z usług lekarza specjalisty w ramach niepublicznej służby zdrowia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subiektywne obawy i uprzedzenia widoczne szczególnie wśród mężczyzn</li> </ul>
Pokrycie kosztów zakupów związanych z profilaktyką zdrowotną	<ul style="list-style-type: none"> <li>- profesjonalny dobór niezbędnego sprzętu medycznego (np. okularów, aparatu słuchowego)</li> </ul>	



Ciąg dalszy tabeli 5.2

Niestandardowa forma wsparcia	Mocne strony	Ograniczenia
<b>Praca nad wizerunkiem</b>		
Wsparcie budowy wizerunku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duże zainteresowanie taką formą wsparcia szczególnie wśród kobiet</li> <li>- możliwość natychmiastowej poprawy wizerunku przekładająca się na poprawę samopoczucia i samooceny</li> <li>- unikalny charakter wsparcia (zaaranżowanie usługi i jej bezkosztowość dla bezrobotnego 50+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subiektywne opory ze strony mężczyzn</li> </ul>
<b>Wsparcie mobilności przestrzennej</b>		
Bilety miesięczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umożliwia swobodne poruszanie się komunikacją miejską</li> <li>- zwiększa szanse na zatrudnienie wśród osób poszukujących pracy w oddaleniu od miejsca zamieszkania, ale w granicach administracyjnych miasta</li> <li>- możliwość korzystania z tej formy wsparcia także po podjęciu zatrudnienia przez bezrobotnego 50+ (w okresie trwania fazy testowania projektu IMPULS 50+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niewielka skłonność bezrobotnych 50+ do mobilności przestrzennej</li> <li>- skuteczność tej formy jest uzależniona od sposobu jej realizacji</li> <li>- brak nawyku dbania o stosowną dokumentację</li> </ul>
<b>Zachęty finansowe</b>		
Premia za samodzielne znalezienie i utrzymanie zatrudnienia	same zalety	brak

Źródło: Materiały i informacje otrzymane od doradców klienta... 2018.



## ROZDZIAŁ 6

# Indywidualna strategia aktywizacji

## 6.1. Działania i ścieżka prowadząca do osiągnięcia celu

Ramka 6.1. Procedura wyznaczania celu integracyjnego

Cel	opracowanie szczegółowego planu i harmonogramu osiągnięcia określonego celu zawodowego (integracyjnego)
Sekwencja działań	<ul style="list-style-type: none"><li>– określenie działań prowadzących do osiągnięcia celu</li><li>– wyznaczenie jednej z trzech ścieżek wsparcia aktywizacji zawodowej dla bezrobotnego 50+</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

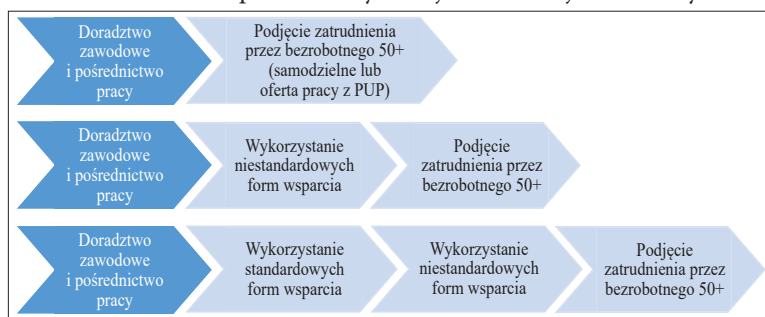
### Charakterystyka działania

Po doprecyzowaniu strategicznego celu zawodowego doradca wraz z klientem przechodzą do kolejnego etapu działania prowadzącego do szczegółowego wyznaczenia ścieżki dojścia do celu (indywidualnej strategii aktywizacji). Ścieżka ta powinna być precyzyjnie rozplanowana w czasie, co wymaga wskazania terminów

realizacji poszczególnych etapów cząstkowych i całego przedsięwzięcia. Przy wyznaczaniu ścieżki dotarcia do celu istotne jest także ustalenie listy informacji i umiejętności niezbędnych do jej pokonania. Należy również zidentyfikować przeszkody utrudniające bądź spowalniające jej realizację. Po opracowaniu indywidualnej strategii aktywizacji doradca powinien motywować klienta do jak najszybszego rozpoczęcia działań według przygotowanego planu, a następnie zachęcać go i wspierać do kontynuowania raz podjętych działań, tak aby każdy dzień przybliżał klienta do osiągnięcia zamierzonego celu.

W ramach projektu IMPULS 50+ przewidziano trzy ścieżki wsparcia aktywizacji zawodowej dla bezrobotnych 50+. Etap początkowy każdej z nich opiera się na doradztwie zawodowym i pośrednictwie pracy, które świadczą doradcy klienta z powiatowych urzędów pracy. Jeżeli w trakcie tego etapu bezrobotny 50+ znajdzie i podejmie zatrudnienie, to będzie to pierwsza z przewidzianych ścieżek – ścieżka niejako „przypadkowa i wynikowa”, trudno bowiem będzie ją zaplanować, projektując harmonogram wsparcia dla bezrobotnego 50+. Najczęściej to jego własna inicjatywa i podejmowane działania doprowadzą, niejako poza zaplanowaną przez doradcę klienta interwencją, do sukcesu rozumianego jako znalezienie zatrudnienia. W ramach ścieżki drugiej, obok doradztwa i pośrednictwa pracy, bezrobotny będzie mógł skorzystać ze wsparcia w ramach form niestandardowych. Natomiast najszerszy wachlarz wsparcia jest oferowany bezrobotnemu 50+ w ramach ścieżki trzeciej. Poza doradztwem zawodowym i pośrednictwem pracy bezrobotny będzie mógł skorzystać zarówno z niestandardowych, jak i standardowych (dostępnych w danym PUP) form wsparcia.

Ramka 6.2. Ścieżki wspierania aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+



Źródło: opracowanie własne.

## 6.2. Karta indywidualnej strategii aktywizacji

Na tym etapie zebrano już komplet informacji umożliwiających stworzenie indywidualnej strategii aktywizacji bezrobotnego 50+. Na informacje te złożyło się kilka elementów. Pierwszym była diagnoza potencjału bezrobotnego 50+ oraz zidentyfikowanie obszarów wymagających wsparcia i dalszego rozwoju. Kolejnym – ustalenie indywidualnego kontekstu zatrudnieniowego wynikającego z sytuacji na rynku pracy, na terenie którego bezrobotny 50+ poszukuje zatrudnienia. Następnie obrano strategiczny cel integracyjny. Dalszym krokiem był wybór szeregu działań, które utworzą ścieżkę prowadzącą bezrobotnego do tego celu. Na podstawie wszystkich powyższych elementów możliwe staje się opracowanie Karty indywidualnej strategii aktywizacji, której przykład znajduje się poniżej.

Ramka 6.3. Karta indywidualnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnego 50+ opracowana w ramach projektu IMPULS 50+



Powiatowy Urząd Pracy

W.....

## KARTA INDYWIDUALNEJ STRATEGII AKTYWIZACJI

### Część I

#### Dane osobiste

1. ....

*Nazwisko i imię osoby bezrobotnej*

2. ....

*PESEL osoby bezrobotnej*

3. ....

*Miejsce zameldowania*

### Część II

#### Kompleksowa diagnoza potencjału bezrobotnego

1. Kwalifikacje i kluczowe kompetencje zawodowe

2. Kluczowe kompetencje osobiste i społeczne

3. Potencjał intelektualny i zdrowotny

4. Motywacja

5. Osobiste warunki ramowe

6. Obszary wymagające wsparcia/rozwoju

**Część III**

**Kontekst rynku pracy**

1. Pośrednie źródła informacji o rynku pracy

- analiza wyników „Barometru zawodów” (<https://www.barometrzwodow.pl>) w przekroju powiatów, województw, zawodów na terenie województwa – w zależności od mobilności klienta urzędu pracy

- analiza ofert pracy w powiatowym urzędzie pracy

- analiza ofert pracy na portalach poświęconych szukaniu pracy

- inne









**Część VI**  
**Planowane kontakty z doradcą PUP**

--

Źródło: dokumentacja projektu IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia.



## **CZĘŚĆ III**

# **Testowanie innowacyjnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ na lokalnych rynkach pracy**



## Charakterystyka uczestników i form wsparcia

### 7.1. Dobór lokalnych rynków pracy

W końcu 2016 roku dokonano wyboru trzech lokalnych rynków pracy – powiatów, na terenie których przeprowadzono testowanie kompleksowej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+. Zgodnie z zapisami zawartymi we wniosku o dofinansowanie, jeden z powiatów charakteryzował się dobrą sytuacją na rynku pracy (stopa bezrobocia rejestrowanego niższa niż 10%), drugi należał do grupy powiatów o trudnej sytuacji na rynku pracy (stopa bezrobocia rejestrowanego w przedziale od 10 do 20%), a trzeci – do grupy powiatów o szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy (stopa bezrobocia rejestrowanego powyżej 20%). Taki dobór powiatów – o zróżnicowanej sytuacji na rynku pracy – zapewnił reprezentatywność i odzwierciedlił strukturę grupy docelowej. Jednocześnie wielkość grupy pozwoliła na indywidualizację podejścia i skuteczną obserwację.

Spośród powiatów o dobrej sytuacji na rynku pracy do testowania opracowanego rozwiązania wybrano miasto Toruń, na terenie którego w końcu 2016 roku stopa bezrobocia rejestrowanego (SB) wynosiła 6,1%. Z grupy powiatów o trudnej sytuacji na rynku pracy wyłoniono z kolei miasto Grudziądz (SB = 13%), a z grupy powiatów o szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy – powiat włocławski (SB = 22%). Wszystkie wybrane powiaty należą do województwa kujawsko-pomorskiego.

W końcu 2016 roku w Toruniu mieszkało 202 521 osób, a w Powiatowym Urzędzie Pracy dla Miasta Torunia, obsługującym bezrobotnych z terenu tego miasta, było zarejestrowanych 5569 bezrobotnych. Z kolei w Grudziądzu mieszkały 95 964 osoby, a w rejestrach Powiatowego Urzędu Pracy dla tego miasta pozostawało 4534 bezrobotnych. Powiat włocławski liczył natomiast 86 605 mieszkańców, z których 7405 to bezrobotni zarejestrowani w Powiatowym Urzędzie Pracy we Włocławku. Populacje omawianych powiatów były wyraźnie sfeminizowane. Najwyższy współczynnik feminizacji odnotowano w Toruniu – na 100 mężczyzn przypadało tam 115 kobiet. W Grudziądzu wynosił on 110, a w powiecie włocławskim – 102.

Struktury populacji według wieku ekonomicznego w analizowanych powiatach były zbliżone. Osoby w wieku produkcyjnym stanowiły nieco ponad 60% ludności ogółem. Mniej więcej co piąta osoba była w wieku poprodukcyjnym. Osoby w wieku przedprodukcyjnym stanowiły około 17% ludności ogółem. Na 100 osób w wieku produkcyjnym w Grudziądzu przypadało 64,9 osób w wieku nieprodukcyjnym (wskaźnik obciążenia demograficznego). W Toruniu wskaźnik ten wyniósł 62,8 osób, a w powiecie włocławskim – 57,4 osób.

Na podstawie jednej z przeprowadzonych klasyfikacji powiatów w Polsce, której celem było uchwycenie złożoności sytuacji



gospodarczej i zróżnicowanie stanu rynku pracy w danym regionie, miasto Toruń można zaliczyć do grupy powiatów nowoczesnych, postindustrialnych (Dolny, Wojdyło-Preisner 2014).

W grupie tej znajdują się głównie miasta wojewódzkie, ale także inne największe ośrodki miejskie o znaczeniu ponadlokalnym. Powiaty te charakteryzują się dużą gęstością zaludnienia i niskim poziomem bezrobocia. Jednocześnie wyróżniają się bardzo wysokim poziomem przedsiębiorczości i najwyższym poziomem płac. Tylko niewielki odsetek ludności tych powiatów znajduje zatrudnienie w rolnictwie, a udział pracujących w sektorze przemysłowym jest przeciętny. W powiatach nowoczesnych funkcjonuje dobrze rozwinięta sieć instytucji okołobiznesowych, co przekłada się na wysoki udział pracujących w finansach i obsłudze nieruchomości. W powiatach tych, ze względu na ich ponadregionalny i regionalny charakter, dobrze rozwinięty jest także sektor usług społecznych i administracyjnych (Dolny, Wojdyło-Preisner 2014).

Miasto Grudziądz zakwalifikowano do grupy powiatów przemysłowych o przestarzałej strukturze gospodarki. Znalazły się w niej powiaty zurbanizowane (stąd relatywnie wysoka gęstość zaludnienia), pełniące także funkcje ponadlokalne. W powiatach tych notuje się wysoką stopę bezrobocia będącą po części pokłosiem restrukturyzacji przemysłu i likwidacji zarówno wielu zakładów pracy, jak i państwowych gospodarstw rolnych. Mimo ponadprzeciętnie wysokiego poziomu przedsiębiorczości wynagrodzenia są na relatywnie niskim poziomie. Udział zatrudnienia w przemyśle jest wysoki, a w rolnictwie – raczej przeciętny. Realizowane przez te powiaty zadania ponadlokalne mają swoje odzwierciedlenie w dość dobrze rozwiniętych strefach usług: finansowych i innych okołobiznesowych oraz społecznych i administracyjnych. Z kolei widoczny w sektorze pozostałych usług wysoki udział zatrudnienia jest związany częściowo z likwidacją

wielu zakładów produkcyjnych przy jednoczesnym stałym rozmiarze sfery budżetowej (Dolny, Wojdyło-Preisner 2014).

Tabela 7.1. Wybrane typy powiatów ze względu na strukturę gospodarki i stan rynku pracy

Grupa powiatów	Powiat wybrany do testowania opracowanego rozwiązania w projekcie IMPULS 50+	Charakterystyka struktury gospodarki i stanu rynku pracy
Nowoczesne, postindustrialne	miasto Toruń	najniższe stopy bezrobocia rejestrowanego, najniższy udział bezrobotnych długookresowo w populacji bezrobotnych ogółem, najniższy udział pracujących w rolnictwie, średni udział zatrudnionych w sektorze przemysłowym i zdecydowanie najwyższy udział pracujących w usługach finansowych i społecznych, najwyższe przeciętne wynagrodzenie, najwyższy poziom przedsiębiorczości, największa gęstość zaludnienia
Przemysłowe o przestarzałej strukturze gospodarki	miasto Grudziądz	wysokie stopy bezrobocia rejestrowanego, przeciętny udział bezrobotnych długookresowo, niezbyt wysoki udział sektora rolniczego, natomiast wysoki sektora przemysłowego w zatrudnieniu, wysoki udział pracujących w usługach finansowych i społecznych, przeciętny poziom wynagrodzeń i przedsiębiorczości, stosunkowo wysoka gęstość zaludnienia
Rolniczo-przemysłowe o przestarzałej strukturze gospodarczej	powiat wrocławski	najwyższe stopy bezrobocia rejestrowanego, najwyższy udział długotrwale bezrobotnych, najwyższy udział zatrudnienia w rolnictwie, dwukrotnie wyższy niż w sektorze przemysłowym, niski udział pracujących w sektorze przemysłowym przy przeciętnym udziale zatrudnienia w usługach finansowych i relatywnie wysokim w usługach społecznych, najniższy poziom wynagrodzeń, niski poziom przedsiębiorczości, najniższa gęstość zaludnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dolny, Wojdyło-Preisner 2014.

W grupie powiatów rolniczo-przemysłowych o przestarzałej strukturze gospodarczej został ulokowany powiat wrocławski ziemski. Grupę tę tworzą słabo zurbanizowane powiaty odznaczające się najmniejszą gęstością zaludnienia. Znajdują się tu małe ośrodki miejskie wraz z otaczającymi je rejonami wiejskimi, często będącymi terenami popegeerowskimi. W tej grupie powiatów udział pracujących w rolnictwie jest wysoki (dwukrotnie wyższy niż udział zatrudnienia w sektorze przemysłowym). Powiaty te charakteryzują się zarówno bardzo wysoką stopą bezrobocia, jak i niskim poziomem przedsiębiorczości i jednym z najniższych poziomów wynagrodzeń. Brak dostępnych miejsc pracy w dużej mierze wynika z przeprowadzonych procesów prywatyzacyjnych, a następnie restrukturyzacyjnych lub likwidacyjnych przedsiębiorstw publicznych. Jednocześnie w sektorze prywatnym nie utworzono na tyle dużo nowych miejsc pracy, aby wypełnić powstały ubytek miejsc w sektorze publicznym. W tej grupie powiatów, mimo niezbyt wysokiego poziomu rozwoju usług okołobiznesowych oraz usług społecznych, udział sektora usług finansowych i społecznych w zatrudnieniu jest dość znaczny (Dolny, Wojdyło-Preisner 2014).

## 7.2. Uczestnicy projektu

W testowaniu strategii brało udział 45 osób bezrobotnych powyżej 50. roku życia, które nie osiągnęły jeszcze wieku emerytalnego; po 15 osób z każdego powiatu. Zgodnie z przyjętym założeniem w tej grupie znajdowało się 18 kobiet i 17 mężczyzn o zróżnicowanej długości okresu pozostawania bez pracy, o różnym statusie społecznym i wykształceniu.

W testowanej populacji przeważały osoby w wieku 50–55 lat – 28 bezrobotnych. Dwunastu uczestników znajdowało się w przedziale wieku 56–60 lat, a pozostałych 5 osób miało powyżej 60 lat. Jeśli chodzi o rozkłady wieku według powiatów, to w Toruniu i powiecie włocławskim były one bardzo zbliżone.

Tabela 7.2. Uczestnicy projektu według wieku i miejsca zamieszkania

Przedział wieku	Ogółem	Grudziądz	Toruń	Włocławek – powiat ziemski
50–55 lat	28	6	11	11
56–60 lat	12	7	3	2
Powyżej 60 lat	5	2	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych projektu IMPULS 50+.

Wśród uczestników testowania najliczniejszą grupę stanowili długookresowo bezrobotni, bez pracy powyżej roku pozostawiali bowiem 23 osoby. Maksymalnie przez rok były zarejestrowane w urzędzie 22 osoby, a krótkotrwałym bezrobociem było objętych tylko 5 osób. Ta struktura bezrobotnych wymagała dużego zaangażowania doradców zawodowych w realizację projektu.

Tabela 7.3. Uczestnicy testowania według czasu trwania bezrobocia i miejsca zamieszkania

Okres bez pracy	Ogółem	Grudziądz	Toruń	Włocławek
Do 3 miesięcy	5	2	1	2
Od 4 do 11 miesięcy	17	6	6	5
Od 12 do 23 miesięcy	15	5	8	2
Co najmniej 24 miesiące	8	2	0	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych projektu IMPULS 50+.

Tabela 7.4. Uczestnicy testowania według liczby epizodów bezrobocia i miejsca zamieszkania

Liczba epizodów	Ogółem	Grudziądz	Toruń	Włocławek
Co powyżej 5	19	2	11	6
Od 6 do 10	15	8	3	4
Co najmniej 11	11	5	1	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych projektu IMPULS 50+.

Zrekrutowana do testowania grupa bezrobotnych była zróżnicowana pod względem liczby epizodów bezrobocia. Dziewiętnaście osób było odnotowanych w rejestrach urzędów pracy do 5 razy, 15 osób od 6 do 10 razy, a 11 bezrobotnych co najmniej 11 razy. W testowaniu brały zatem udział osoby wielokrotnie bezrobotne, co wymagało zastosowania indywidualnego podejścia i odmiennych strategii w stosunku do każdej osoby.

Wybrana do testowania grupa bezrobotnych była zróżnicowana pod względem kwalifikacji. Osoby nisko wykwalifikowane (co najwyżej wykształcenie zasadnicze zawodowe) stanowiły ponad 66% testowanej populacji w Grudziądzu i powiecie włocławskim, podczas gdy w Toruniu tylko 40%.

W badaniu sondażowym przeprowadzonym w grudniu 2017 roku zbadano motyw wy udziału w projekcie. Okazało się, że ponad 70% bezrobotnych dowiedziało się o takiej możliwości bezpośrednio od swojego doradcy. Jako motyw uczestnictwa w programie 25 bezrobotnych wskazało chęć bycia nadal aktywnym zawodowo, a 21 ankietowanych potrzebowało pracy, aby się utrzymać. Ponadto 13 osób chciało zdobyć nowe kwalifikacje. Wyniki badań pokazują, że testowana grupa była zainteresowana podjęciem pracy.

Tabela 7.5. Uczestnicy projektu według wykształcenia i miejsca zamieszkania

Wykształcenie	Liczba	Grudziądz	Toruń	Włocławek
Podstawowe	14	6	3	5
Zasadnicze zawodowe	12	4	3	5
Policealne i średnie zawodowe	13	4	5	4
Średnie ogólnokształcące	3	1	1	1
Wyższe	3	0	3	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych projektu IMPULS 50+.

Tabela 7.6. Motywy udziału w projekcie

Motyw	Liczba wskazań
Nadal chcę być aktywny zawodowo	25
Potrzebuję pracy, aby się utrzymać	21
Chcę zdobyć nowe kwalifikacje	13
Chcę uaktualnić dotychczasowe kwalifikacje	5
Mam dużo czasu wolnego	3
Chciałbym poznać nowych ludzi	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania sondażowego wśród uczestników projektu.

### 7.3. Formy wsparcia

W ramach realizowanych indywidualnych strategii aktywizacji bezrobotni uczestniczący w projekcie korzystali z różnych stan-

dardowych form wsparcia określonych w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz z instrumentów nie-standardowych.

Wszystkich bezrobotnych objęto doradztwem zawodowym. Prawie cała grupa korzystała także z usług pośrednictwa pracy. W analizowanej grupie bezrobotnych ważnym punktem prowadzącym do osiągnięcia celu integracyjnego było szkolenie zawodowe, w którym wzięło udział 26 uczestników projektu. W mniejszym zakresie wykorzystywano zatrudnienie subsydiowane, co można ocenić jako właściwy kierunek działania urzędów pracy.

Tabela 7.7. Standardowe instrumenty aktywizacji zastosowane wobec bezrobotnych uczestników projektu IMPULS 50+

Rodzaj instrumentu	Liczba bezrobotnych
Doradztwo zawodowe	45
Pośrednictwo pracy	43
Szkolenia zawodowe	26
Staż u pracodawcy	3
Roboty publiczne	3
Prace społecznie użyteczne	1
Dofinansowanie wynagrodzenia bezrobotnego 50+ zatrudnionego w wyniku skierowania przez urząd pracy	3
Samozatrudnienie	1
Dodatek aktywizacyjny	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektu IMPULS 50+.

Aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celu integracyjnego, bezrobotnym zaoferowano również innowacyjne formy wsparcia. Instrumenty te nie są regulowane Ustawą o promocji

zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, zatem nie mogą być stosowane przez urzędy pracy. Wsparcie niestandardowe było realizowane przez Fundację Pro Europa na podstawie Regulaminu wykorzystania środków w ramach Funduszu „Wsparcie, Edukacja, Rozwój” opracowanego wspólnie przez Fundację i zespół ekspertów. Obejmowało ono dwie grupy narzędzi:

- zajęcia edukacyjne i rozwojowe (kursy, szkolenia, warsztaty, coaching, self-marketing) oraz badania związane profilaktyką zdrowotną;
- wsparcie i premie za samodzielne znalezienie zatrudnienia i jego utrzymanie, pokrycie kosztów zakupu biletów miesięcznych, pokrycie kosztów zakupów w zakresie profilaktyki zdrowotnej i budowania wizerunku.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane w procesie pogłębionej i kompleksowej diagnozy potencjału bezrobotnego 50+ obszary wymagające wsparcia i rozwoju, wszystkich bezrobotnych uczestniczących w projekcie objęto indywidualnym coachingiem, self-marketingiem i skierowano na badania lekarskie mające na celu szczegółową diagnozę stanu zdrowia. Trzydziestu dziewięciu bezrobotnych uczestniczyło w kursie wspierania budowy wizerunku i tyle samo skorzystało z usług wspierania wizerunku, tj. wizyty u fryzjera, pokrycia kosztów wydrukowania CV, wykonania fotografii i wideo CV. Podobnym zainteresowaniem cieszyły się warsztaty z zakresu job-trainingu.

Bezrobotni byli zadowoleni ze swojego udziału w projekcie i wsparcia, jakie im zaoferowano. W większości byli oni całkowicie usatysfakcjonowani współpracą z doradcą zawodowym. W ocenie badanych bezrobotnych i pracowników urzędów pracy zastosowanie indywidualnego podejścia w aktywizacji zawodowej pozwala skutecznie i trwale integrować z rynkiem pracy bezrobotnych w starszym wieku. To podejście – oparte na działaniach



Tabela 7.8. Uczestnicy niestandardowego wsparcia w ramach projektu IMPULS 50+

Rodzaj instrumentu	Liczba bezrobotnych
Indywidualny coaching	45
Zawodowy self-marketing	45
Szczegółowa diagnoza zdrowia	45
Kurs wspierania rozwoju osobistego	39
Wspieranie budowy wizerunku	39
Job-training	37
Wspieranie mobilności	34
Sprzęt medyczny	22
Kursy językowe	9
Prawo jazdy, dodatkowe lekcje	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektu IMPULS 50+.

obejmujących wczesną identyfikację potrzeb i problemów osób poszukujących pracy oraz tworzeniu indywidualnych strategii aktywizacji, zawierających ofertę wsparcia „uszytego na miarę” – przyniosło bardzo dobre rezultaty. Spośród 45 aktywizowanych bezrobotnych 24 osoby po trzech miesiącach od zakończenia udziału w projekcie miało stałe niesubsydiowane zatrudnienie. Oznacza to, że wskaźnik ponownego zatrudnienia wyniósł 53,3%. Na przykład w Niemczech wskaźnik ten dla całego programu wyniósł tylko 33%. Najwięcej bezrobotnych znalazło pracę w Toruniu – 10 osób, na drugim miejscu uplasowali się bezrobotni z powiatu włocławskiego – 8 osób, a na trzecim bezrobotni z Grudziądza – 6 osób. Sukces zatrudnieniowy w projekcie uzyskano – podobnie jak w Niemczech – dzięki zastosowaniu indywidualne-

go podejścia i niestandardowych rozwiązań zarówno na etapie diagnozy sytuacji bezrobotnego, jak i uczestnictwa w programie.

Na początku projektu istniały duże obawy, czy w powiecie ziemskim wrocławskim, gdzie brakuje miejsc pracy, można zastosować rozwiązania niemieckie. W praktyce okazało się, że rozwiązania te przystają po odpowiedniej modyfikacji do polskich uwarunkowań. Reasumując, można powiedzieć, że aktywizacja społeczno-zawodowa opierająca się na indywidualnym podejściu jest koncepcją dającą pozytywne rezultaty na lokalnych rynkach pracy zarówno o dobrej, jak i złej sytuacji.

## ROZDZIAŁ 8

# Studia przypadków

### 8.1. Powiat włocławski

#### Sylwetka 1 - Henryk Ambitny

##### Profil bezrobotnego

Bezrobotny mężczyzna w wieku 51 lat, żonaty, pozostawał bez pracy 5 miesięcy i miał w swoim życiorysie zawodowym 12 epizodów bezrobocia. Miał wykształcenie zasadnicze zawodowe i w ciągu ostatnich piętnastu lat pracował jako: cieśla, betoniarz, pracownik ogólnobudowlany, pomocnik w produkcji drzewnej, lakiernik wyrobów drewnianych, pracownik gospodarczy i brukarz.

Pan Henryk mieszkał na terenie wiejskim razem z żoną, która była na rencie. Rodzina nie korzystała z pomocy GOPS. Wykazywał on gotowość do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, chęć współpracy z doradcą klienta i był zainteresowany wszelkim wsparciem, które doprowadzi do podjęcia pracy.

Wynik diagnozy – obszary wymagające wsparcia i rozwoju

W opinii doradcy zawodowego był osobą komunikatywną, odpowiedzialną, rzetelną, pozytywnie nastawioną do ludzi i aktywną na rynku pracy. Potrafił współpracować w grupie, jak również działać samodzielnie. Był mobilny – mimo braku prawa jazdy poruszał się skuterem. Na spotkania stawiał się punktualnie i deklarował pełną dyspozycyjność. Korzystał z Internetu i poczty elektronicznej. Jego stan zdrowia był stosowny do wieku. Dobra sprawność fizyczna umożliwiała mu wykonywanie ciężkich prac w budownictwie i na produkcji.

Bezrobotny wykazywał duże zainteresowanie uzyskaniem pracy, poszukiwał zatrudnienia na własną rękę przez kontakty z pracodawcami, systematyczne przeglądanie portali internetowych z ofertami pracy, wypytywanie znajomych o wolne stanowiska w ich miejscu pracy i kontakt z doradcą klienta (doradztwo zawodowe).

W wyniku przeprowadzonej diagnozy wyznaczono następujące obszary wymagające wsparcia: opracowanie dokumentów aplikacyjnych, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej przez coaching indywidualny i self-marketing oraz przejściowe wsparcie w celu przyuczenia w formie stażu.

### Indywidualna strategia aktywizacji

Urząd Pracy dysponował dwiema ofertami pracy na stanowisku cieśla szalunkowy, na które wymagano 6 miesięcy doświadczenia oraz zapewniano możliwość przyuczenia – praca w delegacji. Urząd miał też trzy oferty pracy na stanowisku pracownik produkcji.

Podstawowym celem przyjętej strategii aktywizacji było zdobycie dodatkowych umiejętności i doświadczenia zawodowego umożliwiających podjęcie pracy na stanowisku cieśli lub pracow-

nika produkcji. Temu celowi miało służyć opracowanie dokumentów aplikacyjnych. Ponadto pan Henryk został przygotowany do rozmowy kwalifikacyjnej z pracodawcą z zastosowaniem niestandardowych form wsparcia. Przyjęto, że standardowym środkiem wspomagającym integrację z rynkiem pracy może być staż. W pierwszej kolejności doradca zastosował wobec bezrobotnego działania wspierająco-motywuujące, a mianowicie indywidualny coaching. Następnie dla pana Henryka przewidziano uczestnictwo w zajęciach self-marketingu i job-trainingu. Równolegle poszukiwał on pracy. Doradca pomógł też zainteresowanemu w przygotowaniu profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych. Pan Henryk został skierowany na szczegółową diagnozę stanu zdrowia. Badania lekarskie wykazały słabnący wzrok i konieczność noszenia okularów. W ramach projektu zostały one zakupione dla uczestnika na podstawie stosownego dokumentu okulisty. Bezrobotny otrzymał wsparcie mobilności – zwrot kosztów przejazdu środkiem transportu na podstawie zaświadczenia od przeźownika.

#### Uzyskany efekt

Poszukiwania pracy przez pana Henryka przyniosły pozytywny efekt. Znalazł on samodzielnie pracodawcę, który zaoferował mu staż. Z Urzędu Pracy otrzymał skierowanie na staż zawodowy dla osób po 30. roku życia na stanowisku sortowacza.

Po stażu pan Henryk został zatrudniony przez pracodawcę na czas określony do 28 lutego 2018 roku. Dnia 12 marca podjął pracę na czas nieokreślony na stanowisku sortowacza i otrzymał premię za samodzielne znalezienie pracy i jej utrzymanie.

## Sylwetka 2 – Hanna Roszczeniowa

### Profil bezrobotnej

Bezrobotna kobieta, 50 lat, mężatka, pozostawała 11 miesięcy bez zatrudnienia. W swojej karierze zawodowej miała 5 epizodów bezrobocia. Miała wykształcenie policealne, florysta – egzamin państwowy OKE, oraz technik prac biurowych o specjalności stenotypia z korespondencją w językach obcych. Ponadto ukończyła następujące kursy:

- asystent księgowości (2016 rok),
- samodzielna księgowa (2010 rok),
- księgowości komputerowej dla zaawansowanych (2001 rok),
- komputerowy MS Word, MS Excel (2000 rok),
- języka angielskiego dla średnio zaawansowanych (1993 rok).

Pani Hanna miała 18-letnie doświadczenie zawodowe na następujących stanowiskach: pracownik do spraw osobowych (12 lat), specjalista do spraw kadr (14 miesięcy), księgowa (13 miesięcy) i prezes (4 lata).

Na dotychczasowych stanowiskach pani Hanna wykonywała następujące czynności: kompleksowe prowadzenie księgowości, specjalista ds. kadr i płac oraz kierownik działu kadr, prowadzenie sekretariatu i spraw organizacyjno-prawnych, doradca Zarządu ds. organizacyjnych (kadry, płace, ZUS, GUS, PIT, PUP, PFRON, sekretariat, sprawy organizacyjno-prawne, księgowość, dekretowanie, wprowadzanie do systemu, zamówienia, przetargi, inwestycje, rozmowy handlowe, archiwum firmowe, sprawy socjalne, ZFŚS).

Wynik diagnozy – obszary wymagające wsparcia i rozwoju

Pani Hanna – jak na osobę bezrobotną – miała wiele umiejętności: język angielski (podstawowy B1), język rosyjski (podstawowy B1), prawo jazdy kat. B, biegła obsługa komputera i urządzeń biurowych, wysoka kultura osobista, znajomość zasad *savoir-vivre*’u, znajomość zasad ortografii, interpunkcji, umiejętność szybkiego pisania i redagowania pism. Ponadto była dobrze przygotowana do pracy pod względem kwalifikacji informatycznych, o czym świadczą:

- umiejętność korzystania z pakietu Microsoft Office: Excela, Worda, PowerPointa, podstawy Accessa,
- biegła znajomość programu Płatnik,
- znajomość programów kadrowych, płacowych, księgowych, platform GUS, US, PFRON.

Podczas swojej dotychczasowej pracy poznała bardzo dobrze przepisy kodeksu pracy i ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz rozporządzenia związane z tymi aktami prawnymi.

Bezrobotna była zmotywowana do znalezienia pracy ze względu na pogarszającą się sytuację finansową i bezczynność. Gotowa była podjąć pracę na stanowisku wymagającym niższych kwalifikacji, choć zależało jej na kontynuowaniu pracy w zakresie kadr i płac. Miała jednak postawę roszczeniową i wygórowane oczekiwania płacowe, co utrudniało jej znalezienie zatrudnienia. Prowadziło to do tego, że na początku programu była niezadowolona i sfrustrowana. Wsparcia wymagały następujące obszary: opracowanie dokumentów aplikacyjnych, przygotowanie do rozmowy z pracodawcą, ćwiczenie wytrwałości w działaniu, jak również poprawa umiejętności porozumiewania się w języku angielskim, gdyż podczas rozmowy kwalifikacyjnej związanej z pracą biurową pracodawca wskazał na konieczność podniesienia poziomu znajomości języka angielskiego w mowie i piśmie.

Stwierdzono u niej problemy zdrowotne – pogarszający się wzrok i konieczność zakupu okularów do pracy przy komputerze.

#### Indywidualna strategia aktywizacji

Analiza barometru zawodów dla powiatu wrocławskiego i miasta Wrocław wskazywała, że zawód pracownik ds. rachunkowości i księgowości jest zawodem zrównoważonym, a pracownik administracyjno-biurowy – nadwyżkowym.

W procesie aktywizacji zawodowej zaplanowano powrót pani Hanny do pracy na stanowisku pracownika ds. kadr. Podjęto udaną próbę przekonania jej do zmiany postawy na bardziej wytrwałą i obniżenia zbyt wysokich roszczeń płacowych. Przeszła ona wszystkie etapy aktywizacji: indywidualny coaching, opracowanie dokumentów aplikacyjnych i przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej – zawodowy self-marketing i job-training, doskonalenie kompetencji w zakresie komunikowania się, radzenia sobie ze stresem, poprawa wizerunku na kursie rozwoju osobistego.

W ramach niestandardowego wsparcia pani Hanna wzięła udział w kursie języka angielskiego dla średnio zaawansowanych i skorzystała z usług fryzjerskich i kosmetycznych, dzięki czemu czuła się komfortowo podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

#### Uzyskany efekt

W wyniku udziału w projekcie pani Hanna zmieniła swoją postawę i zaczęła systematycznie przeglądać portale internetowe z ofertami pracy, wypytywać znajomych o wolne stanowiska pracy, a także nawiązywała bezpośrednie kontakty z pracodawcami. Zdecydowała się wziąć udział w konkursie na stanowisko specjalisty ds. kadrowych w instytucji publicznej, który wygrała. Podjęła dobrze płatną pracę na tym stanowisku i otrzymała umowę na czas określony z możliwością przedłużenia po okresie próbnym.



Po okresie próbnym umowa została zawarta na czas nieokreślony. Była ona najszcześniejszą uczestniczką projektu, czemu dała wyraz w nagrany filmie. Otrzymała premię za samodzielne znalezienie zatrudnienia.

## 8.2. Miasto Toruń

### Sylwetka 3 – Jacek Nieśmiały

#### Profil bezrobotnego

Bezrobotny żonaty mężczyzna w wieku 53 lat, od 12 miesięcy poszukiwał zatrudnienia. W jego dotychczasowej karierze zawodowej był to drugi epizod bezrobocia. Pan Jacek miał stosunkowo wysokie kwalifikacje zawodowe. Legitymował się wykształceniem średnim ekonomicznym i mógł się pochwalić ponad 30-letnim stażem pracy. Z zawodu księgowy, miał kompetencje zawodowe niezbędne do samodzielnego prowadzenia pełnej księgowości spółek prawa handlowego, sporządzania bilansów, rachunków wyników, deklaracji podatkowych VAT, PIT i CIT, księgowania płac. Bardzo dobrze znał programy księgowość, takie jak: SAP, Symfonia, Płace PREMIUM. Biegłe komunikował się w języku angielskim w mowie i piśmie, potrafił sprawnie tłumaczyć dokumenty finansowo-księgowość z języka polskiego na angielski i odwrotnie. Pan Jacek to osoba o wysokiej kulturze osobistej, opanowana, samodzielna, staranna. Na spotkania z doradcą klienta zawsze przychodził punktualnie, był dobrze przygotowany do rozmowy. Jego mocną stroną była umiejętność słuchania innych i dostosowania form komunikacji do rozmówcy. Pan Jacek określał swój stan zdrowia jako dobry i stosowny do wieku. Ze względu na pracę przy komputerze pogarszał mu się wzrok. Był otwarty na rozwój

zawodowy, wykazywał gotowość do podniesienia swoich kwalifikacji zawodowych poprzez udział w szkoleniach umożliwiających trwałą integrację z rynkiem pracy. Był osobą wysoko zmotywowaną do podjęcia pracy w zawodzie księgowego na podstawie umowy o pracę.

Wynik diagnozy – obszary wymagające wsparcia i rozwoju

Utrudnieniem w podjęciu zatrudnienia był brak pełnej dyspozycyjności, pan Jacek miał zobowiązania osobiste, które nie zawsze dało się pogodzić z pracą w godzinach popołudniowych. Barięą była również ograniczona mobilność przestrzenna, pan Jacek nie miał prawa jazdy. Bezrobotnemu zalecono poddanie się kompleksowym badaniom lekarskim mającym na celu zidentyfikowanie potencjalnych ograniczeń zdrowotnych i ustalenie możliwości wykonywania zawodów, w których mógłby podjąć zatrudnienie. Dokładnych badań wymagał w szczególności jego słabnący wzrok. Ponadto pan Jacek potrzebował wsparcia w zakresie poprawy mobilności, opracowania profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych, autoprezentacji i przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej z potencjalnymi pracodawcami.

Indywidualna strategia aktywizacji

Pan Jacek poszukiwał pracy na stanowisku księgowego. Był przede wszystkim zainteresowany podjęciem zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Rozważał również rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. W ramach indywidualnej strategii aktywizacji pan Jacek przeszedł badania lekarskie ogólne oraz specjalistyczne, w tym kardiologiczne i okulistyczne. W celu podtrzymania motywacji do znalezienia i podjęcia pracy został objęty opieką coacha. By zwiększyć pewność siebie i poprawić umiejętności w zakresie autoprezentacji, uczestniczył w warsztatach

rozwoju osobistego. W trakcie zajęć indywidualnych z zakresu self-marketingu pracował nad przygotowaniem profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych, opracowywał indywidualne ogłoszenia. By poprawić mobilność przestrzenną, ukończył kurs prawa jazdy kat. B, a w trakcie realizacji indywidualnej strategii aktywizacji otrzymywał refundację kosztów biletów miesięcznych. Samodzielnie przeglądał portale internetowe z ofertami pracy, wyszukiwał biura rachunkowe i firmy księgowe w celu umówienia się na spotkanie z potencjalnym pracodawcą.

#### Uzyskany efekt

Poszukiwania pracy okazały się owocne. Pan Jacek samodzielnie znalazł i podjął pracę w zawodzie księgowego jeszcze przed upływem okresu przysługiwania prawa do zasiłku. Stwierdził, że bardzo przydatne były zajęcia z zakresu rozwoju osobistego i self-marketingu, które zwiększyły jego pewność siebie i pozwoliły dobrze zaprezentować się na rozmowie kwalifikacyjnej. Dodał, że takie zajęcia są szczególnie potrzebne bezrobotnym 50+, których w szkole nie uczono autoprezentacji, komunikowania się itp. Zgodnie z przepisami Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy otrzymał dodatek aktywizacyjny. Za samodzielne znalezienie zatrudnienia i jego utrzymanie w ramach niestandardowych form wsparcia uzyskał premię finansową. Pan Jacek nadal pracuje i cieszy się, że jest aktywny zawodowo.

### Sylwetka 4 – Beata Zagubiona

#### Profil bezrobotnej

Pani Beata, 53-letnia wdowa, od 15 miesięcy pozostawała bez zatrudnienia. W swoim życiu zawodowym wielokrotnie doświad-

czyła bezrobocia. Nie miała kwalifikacji zawodowych, legitymowała się zaledwie podstawowym wykształceniem. Deklarowała wprawdzie umiejętności szycia operacjami, ale ze względu na trudne warunki pracy nie była zainteresowana pracą w zawodzie szwaczki. Pani Beata to osoba kulturalna, punktualnie przychodziła na spotkania z doradcą klienta. Potrafiła pracować w zespole, umiała się podporządkować, ale również samodzielnie rozplanować swoją pracę. Słabiej radziła sobie ze stresem. Z rozmowy z doradcą klienta wynikało, że pani Beata nie wykazywała dotychczas aktywności w samodzielnym poszukiwaniu pracy. Nie była również zainteresowana podnoszeniem kwalifikacji zawodowych. Pani Beata mieszkała z 30-letnim synem i korzystała z pomocy Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie.

Wynik diagnozy – obszary wymagające wsparcia i rozwoju

Przeszkodą do podjęcia zatrudnienia były problemy zdrowotne. Pani Beata cierpiała na łuszczycę i paradontozę. Choroby te nie powodują braku zdolności do pracy, dużym problemem były jednak aspekty estetyczne – brak uzębienia, obawy i lęki związane z odsłanianiem rąk. Biorąc pod uwagę ograniczenia zdrowotne, pani Beacie zaproponowano poddanie się kompleksowym badaniom lekarskim. W opinii doradcy zawodowego kobieta wymagała w szczególności konsultacji dermatologicznej i stomatologicznej. Negatywnie na motywację do pracy mógł oddziaływać fakt pobierania świadczeń z ośrodka pomocy społecznej. Bezrobotna potrzebowała wsparcia w zakresie zwiększenia motywacji do zmiany swojej sytuacji na rynku pracy, zwiększenia samodzielności w poszukiwaniu zatrudnienia, opracowania dokumentów aplikacyjnych. Oczekiwała również wsparcia w zakresie poprawy swojego wizerunku i mobilności.

### Indywidualna strategia aktywizacji

Pani Beata poszukiwała pracy w zawodzie sprzątaczk lub pokojowej. Motywacją do zmiany sytuacji było – jak podkreślała – „wyjście z biedy”. W ramach indywidualnej strategii aktywizacji pani Beata poddała się ogólnym badaniom lekarskim. Choć miała taką możliwość, nie skorzystała z konsultacji medycznych u lekarzy specjalistów. W celu zwiększenia samodzielności w dążeniu do zmiany swojej sytuacji i postawy wobec siebie została objęta opieką coacha. W ramach zajęć indywidualnych z self-marketingu doskonaliła swoje umiejętności samodzielnego poszukiwania pracy oraz pracowała nad dokumentami aplikacyjnymi. W celu doskonalenia kompetencji komunikowania się, radzenia sobie ze stresem oraz nabrania pewności siebie uczestniczyła w warsztatach rozwoju osobistego. W celu poprawy swojego wizerunku osobistego skorzystała z usług fryzjerskich i kosmetycznych. By skutecznie realizować działania zaplanowane w indywidualnej strategii aktywizacji, otrzymała również wsparcie w zakresie poprawy mobilności w postaci refundacji zakupu biletów miesięcznych.

### Uzyskany efekt

Pani Beata podjęła zatrudnienie na stanowisku sprzątaczk na pół etatu na podstawie oferty otrzymanej z Powiatowego Urzędu Pracy dla Miasta Torunia. Podjęcie przez panią Beatę pracy na pół etatu było w ocenie doradcy klienta bardzo dobrym rozwiązaniem, pozwalającym trwale i skutecznie zintegrować bezrobotną z rynkiem pracy. Jak pokazuje doświadczenie, bezrobotni 50+ podejmujący pracę od razu w pełnym wymiarze po dłuższej nieaktywności na rynku pracy często przerywają proces aktywizacji zawodowej i rezygnują z pracy. Pełny wymiar czasu pracy wymaga dużego wysiłku, dyspozycyjności, a bezrobotni 50+, w tym szcze-

gólnie osoby po długiej przerwie w zatrudnieniu, nie są w stanie temu sprostać.

### 8.3. Miasto Grudziądz

#### Sylwetka 5 – Bartosz Bumerang

##### Profil bezrobotnego

Pan Bartosz to 53-letni żonaty mężczyzna. W przeszłości wielokrotnie rejestrował się jako bezrobotny (14 epizodów bezrobocia), ponieważ podejmowana przez niego praca miała zazwyczaj charakter krótkotrwały. W momencie rekrutacji do projektu pozostawał bez pracy relatywnie krótko – dwa miesiące. Pan Bartosz legitymował się wykształceniem zasadniczym zawodowym. Jego zawód wyuczony to cukiernik. Ponadto miał prawo jazdy kategorii B, C i D.

##### Wyniki diagnozy – obszary wymagające wsparcia i rozwoju

W wyniku kompleksowej diagnozy potencjału pana Bartosza ustalono, że był on aktywny na rynku pracy. Potrafił zaangażować się w samodzielne poszukiwanie pracy i wykazywał gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji i umiejętności. Przez doradcę zawodowego był postrzegany jako osoba wesoła, komunikatywna, dyspozycyjna, punktualna i odpowiedzialna. Pan Bartosz od początku podkreślał, że jest zainteresowany zatrudnieniem na stanowisku pracownika gospodarczego lub kierowcy. Wykonana wspólnie z doradcą zawodowym, na podstawie „Barometru zawodów”, analiza kontekstu rynku pracy pokazała, że w powiecie, na terenie którego pan Bartosz szukał pracy, gospodarze obiektów, portierzy, woźni i dozorczy należeli do grupy zawodów zrównoważonych.

Natomiast kierowcy samochodów ciężarowych i ciągników byli zaliczani do grupy zawodów deficytowych. Podobne wnioski dała analiza ofert pracy zgłoszonych do powiatowego urzędu pracy, w którym był zarejestrowany pan Bartosz (jedna oferta pracy na stanowisku pracownika gospodarczego, trzy oferty pracy na stanowisku kierowcy).

W wyniku przeprowadzonej diagnozy wskazano następujące obszary wymagające wsparcia i rozwoju:

- przybliżenie realiów lokalnego rynku pracy i motywowanie do zmiany dotychczasowego schematu (wyłącznie) krótkotrwałego zatrudnienia,
- szczegółowa diagnoza stanu zdrowia, w szczególności badanie ogólne wzroku,
- wspieranie mobilności,
- poprawa wizerunku,
- opracowanie profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych,
- doskonalenie umiejętności autoprezentacji,
- symulacja rozmowy kwalifikacyjnej,
- przygotowanie i budowanie sieci kontaktów z pracodawcami,
- doskonalenie kwalifikacji w obszarze kierowania samochodami i innymi pojazdami,
- nauka języków obcych.

Indywidualna strategia aktywizacji

Z uwagi na potencjał pana Bartosza oraz kontekst zatrudnieniowy na lokalnym rynku pracy celem integracyjnym było podjęcie zatrudnienia na stanowisku pracownika gospodarczego (gospodarz obiektu, portier, woźny, dozorca) lub kierowcy (samochodów ciężarowych i ciągników).

Aby osiągnąć postawiony cel integracyjny, wobec pana Bartosza zastosowano zarówno standardowe, jak i niestandardowe formy wsparcia. W ramach form niestandardowych dokonano kompleksowej diagnozy stanu jego zdrowia. Po wstępnym badaniu lekarskim i podstawowych badaniach analitycznych otrzymał on skierowanie do kardiologa i okulisty oraz na EKG i RTG klatki piersiowej z opisem. W wyniku przeprowadzonych badań lekarskich i na podstawie rekomendacji lekarzy bezrobotnemu zakupiono okulary. W celu zwiększenia mobilności przez cały okres trwania wsparcia pan Bartosz otrzymywał bilety miesięczne na przejazdy komunikacją miejską. Objęto go także indywidualnym coachingiem i zawodowym self-marketingiem. Uczestniczył w kursie wspierania rozwoju osobistego i skorzystał z usług poprawy wizerunku (wizyta u fryzjera i wizaż). Pan Bartosz wziął także udział w kursie językowym. W ramach standardowych form wsparcia, poza usługami doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy, bezrobotny uczestniczył w szkoleniu na operatora wózka widłowego. Intensywnie pracowano nad siecią jego kontaktów zawodowych. Doradca klienta z PUP we współpracy z coachem wspierali pana Bartosza w opracowaniu dokumentów aplikacyjnych i uczyli go, jak dobrze prezentować się podczas rozmów kwalifikacyjnych. Bezrobotny sam intensywnie poszukiwał pracy. Z własnej inicjatywy składał wizyty potencjalnym pracodawcom i umawiał się na spotkania z nimi.

### Uzyskane efekty

Działania wspierające aktywizację zawodową pana Bartosza i jego własna proaktywna postawa doprowadziły do samodzielnego znalezienia i podjęcia przez niego zatrudnienia. W okresie od 8 września do 22 grudnia 2017 roku pracował na podstawie umowy o pracę tymczasową na stanowisku operatora wózka wi-



dłowego. Niestety w momencie pomiaru rezultatów działań aktywizacyjnych podejmowanych wobec bezrobotnych 50+ zrekrutowanych do projektu IMPULS 50+ (15 marca 2018 roku) pan Bartosz był ponownie zarejestrowany jako bezrobotny. Oczekiwał na przyznaną mu premię za samodzielne znalezienie i podjęcie zatrudnienia, a następnie utrzymanie go przez co najmniej trzy miesiące. Deklarował, że planuje ją przeznaczyć na odnowienie uprawnień do kierowania pojazdami ciężarowymi, by następnie poszukiwać pracy w tym zawodzie.

### **Sylwetka 6 – Teresa Troskliwa**

#### **Profil bezrobotnej**

Pani Teresa to 58-letnia zamężna kobieta. W przeszłości sześciokrotnie była zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy jako bezrobotna. W momencie rekrutacji do projektu pozostawała bez pracy ponad rok. Pani Teresa miała wykształcenie średnie ogólnokształcące. Ostatnio pracowała jako technik prac biurowych. Wcześniej była zatrudniona na stanowisku instruktora służb medycznych. Przez jedenaście lat prowadziła także własną działalność gospodarczą. Miała uprawnienia zawodowe w zakresie sprawowania opieki nad dzieckiem z modułem językowym.

#### **Wyniki diagnozy – obszary wymagające wsparcia i rozwoju**

Kompleksowa diagnoza potencjału pani Teresy pokazała, że jest ona osobą otwartą na kontakty z ludźmi i chętną do współpracy z doradcą klienta. Potrafi samodzielnie rozwiązywać problemy. Jest zrównoważona i odporna na stres. Sprawdza się także jako kierownik w niewielkiej grupie osób. Pani Teresa wyrażała gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji

i umiejętności. Oceniając samą siebie, podkreślała, że jest punktualna, obowiązkowa i w pełni dyspozycyjna. Jako największe przeszkody uniemożliwiające jej znalezienie i podjęcie zatrudnienia wskazywała: starszy wiek, konkurencję ze strony młodszych osób i niewystarczający zasób kwalifikacji. Pani Teresa deklarowała chęć podjęcia pracy biurowej, ale nie była zbyt aktywna w jej poszukiwaniu. Analiza wyników „Barometru zawodów” wykazała, że w powiecie, na terenie którego pani Teresa szukała pracy, pracownicy administracyjni i biurowi zaliczali się do grupy zawodów zrównoważonych. Powiatowy urząd pracy, w którym była zarejestrowana pani Teresa, dysponował jedną ofertą pracy biurowej.

W przypadku pani Teresy zidentyfikowano zatem następujące obszary wymagające wsparcia i rozwoju:

- zwiększenie aktywności i samodzielności w poszukiwaniu pracy,
- szczegółowa diagnoza stanu zdrowia, w szczególności badanie ogólne wzroku,
- wsparcie mobilności,
- opracowanie profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych,
- doskonalenie umiejętności autoprezentacji,
- symulacja rozmowy kwalifikacyjnej,
- nauka języków obcych,
- uatrakcyjnienie wizerunku,
- przygotowanie i budowanie sieci kontaktów z pracodawcami.

#### Indywidualna strategia aktywizacji

Z uwagi na potencjał bezrobotnej oraz sytuację na lokalnym rynku pracy celem integracyjnym było podjęcie zatrudnienia na stanowisku pracownika administracyjnego (biurowego).

By doprowadzić do osiągnięcia celu integracyjnego, wobec pani Teresy zastosowano zarówno standardowe, jak i niestandardowe formy wsparcia. W ramach form niestandardowych dokonano kompleksowej diagnozy stanu jej zdrowia. Na podstawie wyników wstępnych badań analitycznych i podstawowego badania lekarskiego otrzymała ona skierowanie do okulisty, który zalecił zakup okularów. By poprawić mobilność, przez cały okres trwania wsparcia, bezrobotna otrzymywała bilety miesięczne umożliwiające korzystanie z komunikacji miejskiej. Zaproponowano jej także wsparcie w postaci indywidualnego coachingu, zawodowego self-marketingu, warsztatów rozwoju osobistego i usługi wspierania wizerunku (wizyta u fryzjera). Pani Teresa uczestniczyła również w kursie językowym. W ramach standardowych form wsparcia, poza usługami doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy, bezrobotna wzięła udział w szkoleniu nt. podstaw ubezpieczeń społecznych.

Podczas zaplanowanych spotkań z panią Teresą zauważono, że jej rzeczywista dyspozycyjność bardzo odbiega od deklarowanej. Podjęto próbę wyjaśnienia tej sytuacji. Okazało się, że od dłuższego czasu regularnie opiekuje się ona swoją półtoraroczną wnuczką, wobec czego jej faktyczna dyspozycyjność jest znacznie ograniczona. Zdecydowano się więc zrezygnować z dotychczas obranej ścieżki aktywizacji zawodowej. Skupiono się natomiast na wskazaniu pani Teresie, jak można uregulować i sformalizować świadczone przez nią usługi opiekuńcze.

#### Uzyskane efekty

W rezultacie pani Teresa samodzielnie doprowadziła do zawarcia ze swoim synem i synową umowy zlecenia nazywanej umową uaktywniającą. Jej celem było sprawowanie opieki nad

wnuczką w charakterze niani. Umowa została zawarta na okres od początku września 2017 roku do końca sierpnia 2018 roku. Na jej podstawie pani Teresie przyznano premię za samodzielne znalezienie i podjęcie zatrudnienia, a następnie utrzymanie go przez co najmniej trzy miesiące.

## Wnioski z testowania i rekomendacje

### 9.1. Diagnoza potencjału bezrobotnych

W procesie aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych kluczowy jest pierwszy etap, który dzięki pogłębionej diagnozie potencjału bezrobotnego, wszechstronnemu zbadaniu możliwości zatrudnienia ma doprowadzić do opracowania indywidualnej strategii aktywizacji. Etap ten wymaga zapewnienia regularnych i częstych kontaktów doradcy z bezrobotnym. Istotne jest skoncentrowanie się na mocnych stronach, zasobach i indywidualnych możliwościach bezrobotnego, a nie na jego ograniczeniach czy deficytach kompetencyjnych. Należy wzmacniać wszystkie pozytywne aspekty jego potencjału, wpływające na motywację do podjęcia pracy, zachęcać go do aktywności w życiu społecznym, udziału w szkoleniach i kształtowania rozwoju osobistego (European Commission 2011).

Nawiązując do problemu zbyt niskich czy też nieaktualnych kwalifikacji starszych bezrobotnych, należy zauważyć, że szczególnie ważne jest dokonanie kompleksowego bilansu kompetencji zawodowych i społecznych. Chodzi tu nie tylko o analizę wy-

kształcenia i wyuczonego czy wykonywanego dotychczas zawodu, ale przede wszystkim o rozpoznanie kompetencji, z których bezrobotny nie zdaje sobie sprawy, a których źródłem są nie tylko doświadczenia zawodowe, ale również sytuacje życiowe, pasje i zainteresowania czy aktywność społeczna. W tym celu doradcy mogą stosować różnorodne narzędzia, począwszy od wywiadów biograficznych, behawioralnych, przez testy zdolności, zainteresowań, preferencji zawodowych, a skończywszy na profesjonalnych narzędziach do badania kompetencji. Należy podkreślić, że osoby bezrobotne w wieku 50+ mają małe szanse na podjęcie pracy na stanowisku podobnym do tego, na którym dotychczas pracowały, stąd odkrywanie ich potencjału na nowo i poszukiwanie alternatywnych ścieżek kariery staje się koniecznością.

W projekcie IMPULS 50+ doradcy zawodowi wykorzystywali w procesie pogłębionej diagnozy potencjału bezrobotnego tradycyjne i dobrze znane metody diagnostyczne, takie jak: wywiad indywidualny, obserwacja bezrobotnego przez doradcę, analiza i ocena zebranych przez klientów materiałów, samoocena kompetencji przez klienta, wywiad zdrowotny. Nie sięgnięto po metody i techniki o charakterze innowacyjnym, takie jak: techniki plastyczne, profesjonalne testy kompetencji, techniki Q-sort czy „okno Johari”.

Diagnostując poszczególne obszary potencjału bezrobotnego, za najbardziej przydatne metody diagnostyczne doradcy uznali wywiad indywidualny, wywiad zdrowotny i samoocenę kompetencji. Wskazywali jednocześnie na ograniczone możliwości wykorzystania analizy i oceny zebranych przez klienta materiałów do diagnozy takich obszarów potencjału, jak kompetencje osobiste i społeczne, potencjał intelektualny, zdrowotny i zainteresowania zawodowe czy też motywacja i wartości życiowe. Doradcy zawodowi stwierdzali, że bezrobotni nie są w stanie zgromadzić

pełnych informacji na ten temat, nie mają nawyku gromadzenia dokumentów dotyczących pracy, nie są również chętni do przyniesienia takich materiałów do urzędu.

W badaniu sondażowym doradcy zawodowi nie wskazali metod diagnostycznych stosowanych w praktyce, w tym w pracy z osobami 50+, o które warto byłoby uzupełnić testowane rozwiązanie. Najtrudniejszymi do zdiagnozowania obszarami potencjału bezrobotnych 50+ okazały się: motywacja, stan zdrowia, warunki ramowe oraz wybór zawodu. Po pierwsze, bezrobotni uważają, że niektóre rzeczy nie są ważne, niechętnie dzielą się też informacjami o sprawach rodzinnych. Są to zazwyczaj tematy drażliwe, do których rozpoznanie potrzeba więcej czasu. Klienci chcą wypaść jak najlepiej w oczach doradcy zawodowego i dlatego bardzo często zapewniają go o swej wysokiej motywacji, wymieniając jednocześnie dużo przeszkód do podjęcia pracy. Zapewniają o swoim dużym zaangażowaniu, a jednocześnie nie potrafią wskazać sposobów i miejsc szukania pracy. Najłatwiejszym do osiągnięcia celem kompleksowej diagnozy potencjału bezrobotnych 50+ było rozpoznanie mocnych stron klienta, natomiast najtrudniejsze okazało się określenie czynników wspomagających oraz hamujących integrację bezrobotnego z rynkiem pracy.

Bezrobotni oceniali trafność diagnozy opracowywanej przez doradców zawodowych zdecydowanie pozytywnie lub raczej pozytywnie. Oznacza to, że doradcy klienta potrafią wczuć się w ich sytuację i prawidłowo określić kompetencje i możliwości zatrudnieniowe bezrobotnego. Należy to uznać za szczególnie ważne, gdyż doradcy wypracowywali następnie wraz z bezrobotnymi indywidualną strategię aktywizacji zawodowej, która opierała się na wcześniej przygotowanej diagnozie.

W celu dokładnego określenia kontekstu zatrudnieniowego bezrobotnego 50+, poza barometrem zawodów i analizą ofert pra-

cy, urzędy pracy wykorzystywały takie źródła informacji o rynku pracy, jak: marketing szeptany, sieci kontaktów zawodowych, ogłoszenia w mediach społecznościowych (np. Facebook) i strony branżowe.

Indywidualnym celem strategii aktywizacji określanym przez doradców zawodowych wspólnie z bezrobotnymi 50+ było najczęściej podjęcie pracy na stanowiskach prostych, niewymagających szczególnych kwalifikacji. Należy podkreślić, że realizowano też strategie z bardziej ambitnymi celami, jak np. podjęcie pracy na stanowisku specjalisty ds. kadrowych.

W związku z tym, że doradcy zawodowi wykorzystywali w procesie pogłębionej diagnozy potencjału bezrobotnego tylko tradycyjne i dobrze znane metody diagnostyczne, do obsługi starszych bezrobotnych w urzędach pracy powinni być wyznaczani doświadczeni doradcy po przeszkoleniu w zakresie metod diagnozowania potencjału kwalifikacyjnego i umiejętności klienta. Publiczne służby zatrudnienia w ramach swojego działania powinny ułatwiać rozpoznawanie kompetencji, doświadczenia zawodowego zdobytego nieformalnie, wskazując sposoby i możliwości certyfikacji. Ocena i potwierdzenie kompetencji osoby w wieku 50+ ma przeważnie decydujące znaczenie dla potencjalnych pracodawców, zgłaszających chęć zatrudnienia starszych bezrobotnych.

Reasumując, należy stwierdzić, że działania aktywizacyjne wobec bezrobotnych 50+ powinny być podejmowane niezwłocznie po rejestracji, gdyż jest to grupa niezwykle podatna na spadek motywacji i wczesne wycofanie się z rynku pracy. Wysoką skuteczność interwencji zapewnia indywidualne podejście do bezrobotnego. Przez cały okres aktywizacji bezrobotnym powinien zajmować się ten sam doradca. Praca z osobami starszymi – szczególnie na etapie doradczym – wymaga więcej czasu, częstych i re-



gularnych kontaktów z doradcą klienta, zastosowania miękkich i twardych metod diagnostycznych.

## 9.2. Środki standardowe

Urzędy pracy wykorzystują do osiągnięcia celu integracyjnego usługi i instrumenty polityki rynku pracy, oddziałujące na jego podażową i popytową stronę. Tradycyjnie aktywna polityka rynku pracy oferuje trzy podstawowe grupy instrumentów aktywizacji: doradztwo i pośrednictwo pracy, szkolenie zawodowe oraz zatrudnienie subsydiowane.

W odniesieniu do bezrobotnych w starszym wieku szczególnie niedoceniona jest nadal rola aktywnego pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego. Pośrednictwo pracy i doradztwo zawodowe polegające na pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy przez bezrobotnego, na doradzaniu w zakresie uczestnictwa w aktywnych programach zatrudnienia, na oddziaływaniu na postawy i motywację bezrobotnych stanowi wyjściowy punkt procesu aktywizacji. Efektywność pośrednictwa pracy w stosunku do bezrobotnych w starszym wieku można zwiększyć, podejmując działania zmierzające do identyfikacji potencjalnych pracodawców skłonnych do zatrudniania takich osób. Aktywizacja zawodowa osób starszych powinna mieć charakter indywidualny i kompleksowy, powinna obejmować wykorzystanie wzajemnie uzupełniających się instrumentów aktywnych, takich jak szkolenia, dotowanie miejsc pracy czy wsparcie działalności gospodarczej. Zakres i skala zastosowania możliwych instrumentów w stosunku do osób starszych jest niezadowalająca. Przyczyną tego stanu rzeczy jest często złe nastawienie pracowników publicznych służb zatrudnienia i ich pesymistyczna ocena szans zatrudnieniowych

starszych bezrobotnych. Dlatego doradztwo dla takich osób często ogranicza się do wskazania źródeł pomocy finansowej oraz możliwości wcześniejszego wycofania się z rynku pracy, np. skorzystania z prawa do świadczenia przedemerytalnego. Postępowanie urzędów pracy powinno być inne. Aktywizację zawodową ludzi starszych należy wzmacniać przez odpowiednie zachęty finansowe, np. bony zatrudnieniowe skłaniające do podejmowania zatrudnienia zamiast ostatecznego wycofywania się z rynku pracy w związku z nabyciem praw do emerytury. Jest to zgodne z ideą czynienia pracy opłacalną (*making work pay*).

Dobre efekty w przypadku starszych bezrobotnych przynoszą zajęcia grupowe. Poradnictwo grupowe, grupy wsparcia i kluby pracy są skutecznymi instrumentami przełamania izolacji społecznej. Uświadamiają bezrobotnym, jak ogromny kapitał społeczny tkwi w sieciach społecznych, które są ważnym źródłem potencjalnych ofert zatrudnienia (Lindsay 2010). Umożliwiają również rozwój kompetencji społecznych niezbędnych na współczesnym rynku pracy, takich jak: praca zespołowa, zarządzanie czasem, autoprezentacja, komunikowanie się. Udział w symulowanych rozmowach kwalifikacyjnych w ramach zajęć grupowych doskonali umiejętności w zakresie poszukiwania pracy. Ich uzupełnieniem mogą być zajęcia o charakterze indywidualnym, pełniące funkcję treningu starania się o pracę, podczas których doradca wspólnie z bezrobotnym opracowuje treść dokumentów aplikacyjnych, osobistych ogłoszeń typu „Szukam pracy”, przygotowuje ulotki zachęcające pracodawców do zatrudnienia danej osoby. Doradcy powinni także towarzyszyć bezrobotnym podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Niepokój budzi poziom współpracy urzędów pracy z pracodawcami i ich wizerunek w oczach pracodawców. Dlatego należy wzmocnić kontakty z pracodawcami, aby poznać ich potrzeby ka-

drowe. W przypadku aktywizacji zawodowej osób starszych najważniejsze są kontakty z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Sensownym rozwiązaniem byłoby wyznaczenie, wzorem innych krajów Unii Europejskiej, doradców odpowiedzialnych za współpracę z pracodawcami.

Instrumentem wyrównującym szanse bezrobotnych w starszym wieku na rynku pracy są szkolenia zawodowe. Programy tego typu mają pomóc osobom bez pracy poszerzyć czy też zdobyć nową wiedzę i umiejętności, tak by odpowiadały one zmieniającym się w coraz szybszym tempie wymaganiom gospodarki. Kwalifikacje osób starszych często są bardzo niskie i przestarzałe. Dlatego pracodawcy niechętnie zatrudniają takie osoby, ponieważ oznacza to dla nich konieczność przeszkolenia. Ze względu na słabe umiejętności IT starszych bezrobotnych ważne jest zapewnienie im możliwości ich doskonalenia, dostępu do odpowiedniego sprzętu komputerowego, oprogramowania i łącza z Internetem.

Finansowanie szkoleń dla bezrobotnych, pozwalających na dostosowanie kwalifikacji do konkretnych potrzeb pracodawców, stanowi pewne rozwiązanie tego problemu. Pracodawca nie musiałby ponosić kosztów szkolenia i doskonalenia zawodowego przyjętej do pracy osoby starszej. Ryzyko pracodawcy związane z inwestowaniem w kapitał ludzki w przypadku krótkiego okresu zatrudnienia zostałyby ograniczone i wobec tego decyzje dotyczące zatrudnienia osób starszych byłyby racjonalne ekonomicznie. Doświadczenie pokazuje, że szkoleniami zawodowymi obejmuje się nadal niewielką liczbę bezrobotnych w starszym wieku. Przyczyną tego stanu rzeczy jest często brak gotowości osób starszych do podjęcia kształcenia, które wiązałoby się z koniecznością włożenia zbyt dużego wysiłku w zdobycie nowych kwalifikacji wobec perspektywy rychłej emerytury. Stąd często zaleca się, by szkolenia dla bezrobotnych w starszym wieku zostały poprzedzone warszta-

tami psychologicznymi i interpersonalnymi w celu ukształtowania odpowiedniej postawy i zwiększenia motywacji.

Organizowanie szkoleń dla bezrobotnych w starszym wieku może być dla pracodawców niewystarczającą zachętą do zmiany podejścia w kwestii przyjmowania do pracy tej kategorii bezrobotnych. Dlatego miejsca pracy dla osób starszych, często zagrożonych bezrobociem długookresowym, powstają nierzadko w wyniku interwencji państwa, które przyznaje subsydia przybierające różnorodne formy. Są to np. zwolnienia z płacenia składki na ubezpieczenie społeczne, ulgi w podatku czy dotacje płacowe dla pracodawcy polegające na refundacji przez pewien okres części kosztów poniesionych na wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne w zamian za zatrudnienie bezrobotnego. W ten sposób dotacje rozwiązują problem wynagradzania starszych pracowników i kompensują pracodawcom straty związane z niższą wydajnością nowo zatrudnionych starszych pracowników. Zatrudnienie subsydiowane cieszy się dużym zainteresowaniem bezrobotnych w starszym wieku. Z tej formy chętnie korzystają również pracodawcy. Programy te powodują, że osoby starsze są często wybierane przez pracodawców w procesach rekrutacyjnych.

Inną formą zatrudnienia subsydiowanego, często kierowaną do bezrobotnych w starszym wieku, są roboty publiczne. Klasyczne roboty publiczne oznaczające wykonywanie prac typowo porządkowych czy prac na rzecz utrzymania istniejącej infrastruktury są raczej niewłaściwym instrumentem aktywizacji bezrobotnych w starszym wieku. Na przykład bezrobotny uczestnik projektu IMPULS 50+, który całe życie zajmował się deratyzacją szcurów, został skierowany do pracy przy budowie drogi (kładzenie asfaltu) i ponownie wrócił do rejestru PUP. Oznacza to, że udział w robotach publicznych nie powoduje wzrostu prawdopodobieństwa znalezienia pracy przez bezrobotnego niebiorące-

go udziału w programie. Uwzględniając fakt, że starsi bezrobotni nie mają przed sobą zbyt długiego okresu działalności zawodowej i powinni znaleźć pracę szybko, należy uznać, że stosowanie tego instrumentu jest nieracjonalne. Efekty brutto robót publicznych kształtują się na niskim poziomie, a efekty netto są raczej ujemne. Roboty publiczne nie są również zalecane z powodu występowania silnych efektów stygmatyzacji. Niemniej jednak, jeśli roboty publiczne mogą przynieść pozytywne skutki w powiatach rolniczych lub słabiej rozwiniętych, to można je stosować.

Odpowiednią formą wsparcia aktywizacji osób w starszym wieku, poprawiającą ich pozycję na rynku pracy, jest promowanie za pomocą dotacji podejmowania własnej działalności gospodarczej. Programy samozatrudnienia eliminują problem ograniczonej skłonności do ryzyka, będącej naturalną cechą omawianej grupy osób. Nierzadko bogate doświadczenie zawodowe i kontakty personalne ludzi starszych mogą być bardzo przydatne w rozkręcaniu własnego biznesu. Programy tego typu, pod warunkiem zapewnienia dodatkowej pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa w zakresie budowania biznesplanu, marketingu i zarządzania, mogą przynosić w odniesieniu do tej kategorii osób trwałe efekty zatrudnieniowe. Potwierdzają to doświadczenia niemieckie i brytyjskie.

Pozytywne efekty daje również łączenie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. To rozwiązanie nawiązuje do koncepcji przejściowych rynków pracy, zakładającej wspieranie – m.in. przez wykorzystanie innowacyjnego instrumentarium polityki rynku pracy – płynnych i bezproblemowych przejść pomiędzy różnymi kombinacjami zatrudnienia: w niepełnym wymiarze godzin czy okresowo skróconym czasie pracy i samozatrudnienia. Okazuje się, że wówczas zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy

należy traktować jako pewne źródło dochodu z pracy, natomiast częściowe samozatrudnienie jako eksperymentalny obszar generowania dodatkowego dochodu, który można uzyskać w efekcie przekształcania przez jednostki określonych talentów i umiejętności twórczych w towary i usługi rynkowe (Schmid 2010).

Reasumując, można zauważyć, że w procesie aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych pożądane jest zastosowanie w pełni zindywidualizowanego podejścia. Szczególnie w odniesieniu do bezrobotnych 50+ potrzeba większego zaangażowania urzędu pracy, więcej aktywnej pracy w terenie, intensywnego zabiegania o regularne, indywidualne spotkania z pracodawcami w celu pozyskiwania ofert pracy i przekonywania pracodawców do zatrudniania osób 50+. Niezbędne jest również promowanie usług i instrumentów rynku pracy jako profesjonalnego wsparcia oferowanego pracodawcom w ramach działania publicznych służb zatrudnienia. Większą skuteczność w przywracaniu bezrobotnych 50+ do sfery zatrudnienia można uzyskać, łącząc instrumenty ustawowe z innymi zindywidualizowanymi formami wsparcia, jak indywidualny coaching, wspieranie rozwoju osobistego, odpowiednie szkolenia czy pomoc w zakresie mobilności itp.

### 9.3. Instrumenty innowacyjne

Większość wykorzystanych w projekcie IMPULS 50+ niestandardowych form wsparcia okazała się bardzo skuteczna w procesie aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych. Doradcy i bezrobotni jednoznacznie wskazywali, że formy te pomagają bezrobotnym 50+ i warto je stosować w pracy, wiążąc je z indywidualnym podejściem. Za najbardziej skuteczne spośród wykorzystanych niestandardowych form wsparcia bezrobotni uznali indywidual-

ny coaching, szczegółową diagnozę stanu zdrowia, kurs wspierania rozwoju osobistego, premie za samodzielne znalezienie pracy i wspieranie mobilności. Bezrobotni doceniali udział w warsztatach rozwoju osobistego, mających na celu poprawę wizerunku i doskonalenie umiejętności autoprezentacji. Przyznawali, że mają poważne deficyty w zakresie takich umiejętności, gdyż nie uczono ich tego w szkole, i postulowali większe zaangażowanie doradców zawodowych w kontakty z pracodawcami.

Stosunkowo słabo wypadła ocena kursów językowych; osoby uczestniczące w zajęciach wyraziły opinię, że to działanie raczej nie miało wpływu na poprawę ich sytuacji zatrudnieniowej. Nie było w ogóle zapotrzebowania na próbki pracy ze strony pracodawców, gdyż była to dla nich nowa forma i nie wiedzieli, jak będzie traktowany przychód z tego tytułu.

Wymienioną kolejność znaczenia niestandardowych instrumentów potwierdzają także doświadczenia niemieckie, które pokazują, że bardzo dobre efekty przynosi coaching indywidualny, zastosowany we wczesnej fazie procesu aktywizacji (Bundesagentur für Arbeit 2012). Doradcy zawodowi i bezrobotni uczestniczący w projekcie jednoznacznie pozytywnie ocenili przydatność coachingu indywidualnego. Coaching okazał się bardzo pomocny w pracy z klientem 50+, któremu łatwiej jest „otworzyć” się w miejscu innym niż urząd. Dzięki zajęciom z coachem klienci mogli spojrzeć na obszary, do których urząd nie może wkraczać. Oznacza to, że dla każdej osoby bezrobotnej istnieje swoista droga rozwiązania jej problemów, którą wyznacza sam podopieczny przy odpowiednim wsparciu doradcy. Coach pomaga bezrobotnemu ocenić jego kwalifikacje, doświadczenie zawodowe i potencjał rozwojowy, uwierzyć we własne siły, uświadomić pragnienia, cele i oczekiwania co do przyszłej pracy, przygotować się do procesu rekrutacji, wskazać potencjalnych pracodawców. Patronat nie

kończy się w momencie uzyskania przez bezrobotnego zatrudnienia, ale trwa dalej i polega na udzielaniu wsparcia w utrzymaniu miejsca pracy. Dzięki zastosowaniu indywidualnego coachingu można wyeliminować główne problemy dręczące bezrobotnych w starszym wieku, takie jak: zagubienie, brak wiary we własne możliwości, niska motywacja itp.

Doradcy zawodowi pozytywnie ocenili współpracę z coachem. Polegała ona na wymianie i porównaniu spostrzeżeń oraz opinii o kliencie. Coaching zdecydowanie wzmacniał działania doradcy, był pomocny w ustaleniu celu integracyjnego. Pracownicy urzędów postulowali, aby coaching stosować już na etapie rekrutacji bezrobotnych do projektu. W ich opinii coachem powinna być osoba z zewnątrz, a sesje coachingowe powinny odbywać się poza urzędami pracy.

Problemy ze zdrowiem, jakich doświadczają osoby w starszym wieku, i deklarowanie przez te osoby słabej kondycji zdrowotnej są istotnymi czynnikami determinującymi postawę i oczekiwania związane z poszukiwaniem nowej pracy. Konieczne jest zatem podejmowanie działań z zakresu promocji zdrowia, które skutecznie przełamywałyby bariery zatrudnienia starszych bezrobotnych. We wczesnej fazie aktywizacji potrzebne są przede wszystkim konsultacje medyczne czy badania specjalistyczne, w sytuacji gdy klient sygnalizuje określone dolegliwości zdrowotne, np. kardiologiczne, ortopedyczne itp. Nie chodzi tu o zwykłe badania lekarskie określające zdolność do wykonywania pracy na określonym stanowisku, ale o możliwość szerszego finansowania usług diagnostycznych, jednorazowych zabiegów i zakupów likwidujących przeszkody w podjęciu pracy na określonym stanowisku, np. uzupełniania przedniego uzębienia, zakupu okularów itp., oraz o działania profilaktyczne wpływające na poprawę kondycji fizycznej.



W opinii doradców zawodowych możliwość skorzystania przez osoby 50+ z konsultacji medycznych była dodatkowym bodźcem motywującym do udziału w projekcie. Bezrobotni 50+ nie zawsze są gotowi do rozmowy o swoim stanie zdrowia. Informacje na ten temat są jednak potrzebne do ustalenia celu integracyjnego. Zdaniem doradców zawodowych wyniki konsultacji medycznych pomogły w dalszej pracy z klientem, pozwoliły bowiem na ocenę jego motywacji i możliwości zawodowych.

Problemem osób w starszym wieku jest brak mobilności przestrzennej bądź jej ograniczenie. Może to mieć związek z miejscem zamieszkania, w którym jest słabo rozwinięta infrastruktura transportowa, z trudną sytuacją materialną bezrobotnego uniemożliwiającą sfinansowanie zakupu środka transportu, z brakiem odpowiednich uprawnień czy umiejętności. Ze względu na konieczność zagwarantowania regularnych i częstych kontaktów z doradcą konieczne jest wsparcie w zakresie mobilności w całym okresie aktywizacji zawodowej, zarówno w trakcie działań diagnostycznych i aktywizujących, jak i po podjęciu zatrudnienia w celu jego utrzymania. Pomoc w zależności od indywidualnej sytuacji bezrobotnego może przybierać różne formy. Możliwe jest np. sfinansowanie kursu prawa jazdy lub dodatkowych lekcji jazdy, zakupu roweru i sfinansowanie przejazdu publicznymi środkami transportu.

Do innych innowacyjnych instrumentów aktywizacji społeczno-zawodowej przynoszących pozytywne rezultaty można zaliczyć usługi w zakresie poprawy wizerunku osobistego, np. usługi fryzjerskie, kosmetyczne, fotograficzne czy zakup odpowiedniej odzieży. Zwracali na to uwagę doradcy zawodowi, którzy postulowali uzupełnienie katalogu działań niestandardowych o następujące formy:

- rozszerzenie wsparcia w zakresie budowy wizerunku o doradztwo i zakup odzieży odpowiedniej na rozmowę kwalifikacyjną, spotkanie z potencjalnym pracodawcą,
- zajęcia ruchowe/rehabilitacyjne, fitness,
- zajęcia kulturalno-oświatowe.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że dobra kombinacja instrumentów standardowych z innowacyjnymi formami wsparcia w połączeniu ze zindywidualizowanym podejściem dała w projekcie bardzo dobry rezultat. Chcąc odzyskać niewykorzystany potencjał starszych bezrobotnych dla naszej gospodarki, trzeba podejmować próby budowy programów specjalnych i pilotażowych przeznaczonych dla tej grupy. Doświadczenia z testowania strategii stanowią dobrą podstawę do ich tworzenia. Można również zastanowić się nad wprowadzeniem rozwiązań legislacyjnych umożliwiających bardziej elastyczne podejście urzędów do starszych bezrobotnych.

## Literatura

- Aster E., Heuermann D. (2012), *Perspective 50Plus: Regional Employment Pacts for older long-term unemployed persons (Germany)*, [w:] *Demographic Change and Local Development: Shrinkage, Regeneration and Social Dynamics*, OECD, Paris.
- Barometr zawodów, <https://www.barometrzwodow.pl> [dostęp: 17.03.2017].
- Brauer K., Korge G. (Hrsg.) (2007), *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente. Die Evaluationsrunde des Beschäftigungs-programms „Perspektive 50plus“*, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- Brussig M., Eggers K. (2014), *Langfristige Entwicklungen bei Neueinstellungen von Älteren*, Institut für Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen.
- Bundesagentur für Arbeit (2012), *4PM*, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2017a), *Beschäftigte nach Altersgruppen*, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2017b), *Situation von Älteren*, Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016), *Perspektive 50plus. Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen. Abschlussdokumentation des Bundesprogramms (2005–2015)*, Berlin.
- Casey B. (1996), *Exit Options from the Labour Force*, [w:] G. Schmid, J. O'Reilly, K. Schömann (eds.), *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, Edward Elgar, Cheltenham–Brookfield.

- Czapiewska G., Tabor I. (red.) (2014), *Odkrywanie i wykorzystanie potencjału osób 50+*. Podręcznik metodologiczny, Prosperus, Pracownia Sztuk Plastycznych, Toruń.
- Dietz M., Walwei U. (2011), *Germany – no country for old workers?*, „Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung”, H. 4.
- Dobre praktyki z konferencji regionalnych pt. Jak wspierać skutecznie? Dobre praktyki w zakresie aktywizacji osób w wieku 50+* (2015), MPiPS, Warszawa, [http://www.analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ\\_i\\_raporty/50plus/dobre\\_praktyki\\_50+\\_konferencje2015.pdf](http://www.analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/50plus/dobre_praktyki_50+_konferencje2015.pdf) [dostęp: 26.07.2017].
- Dolny E., Wojdyło-Preisner M. (2014), *Zarys koncepcji badań terenowych*, [w:] A. Bronk, Z. Wiśniewski, M. Wojdyło-Preisner, *Ryzyko długotrwałego bezrobocia w Polsce. Diagnoza i metody zapobiegania*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.
- Dustmann Ch., Fitzenberger B., Schönberg U., Spitz-Oener A. (2014), *From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 28, no. 1.
- European Commission (2011), *The role of public employment services in extending working lives*, The European Commission Mutual Programme for Public Employment Services, European Commission, Brussels, Author: B. J. Hake, <http://ec.europa.eu> [dostęp: 26.07.2017].
- European Commission (2012a), *PES and older workers. Toolkit for Public Employment Services*, The European Commission Mutual Programme for Public Employment Services, Brussels, Author: Á. Scharle, [http://www.budapestinstitute.eu/uploads/P2P\\_older\\_workers\\_toolkit\\_20120809.pdf](http://www.budapestinstitute.eu/uploads/P2P_older_workers_toolkit_20120809.pdf) [dostęp: 26.07.2017].
- European Commission (2012b), *Peer review: PES and older workers. Comparative paper*, The European Commission Mutual Programme for Public Employment Services, Brussels, Author: M. Knuth, <http://ec.europa.eu> [dostęp: 26.07.2017].

- Filipowicz G. (2014), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Fox G., Taylor D. (2006), *Narzędzia do przeprowadzania rekrutacji i selekcji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gabor P. (2012), *Kreatywność/wyobraźnia w procesach decyzyjnych i rozwiązywaniu problemów: inne podejście do bezrobotnych i innych grup docelowych*, „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, nr 52, MPiPS, Warszawa.
- Górniak K. (2004), *Warsztat pracy doradcy zawodowego – komunikacja*, „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, nr 29, MGiP, Warszawa.
- Hainmueller J., Hofmann B., Krug G., Wolf K. (2009), *Do more placement officers lead to lower unemployment? Evidence from Germany*, IAB Discussion Paper 13.
- Ho-Kim M. T., Marti J. F. (1999), *Metoda edukacyjna. Dossier metodologiczne*, „Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego”, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa.
- Indywidualny koszyk świadczeń 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy. Podręcznik* (2014), FIM, PUP w Lublinie, CBU, Lublin.
- International Coaching Community (2008), *Warsztaty umiejętności coachingowych*.
- Jagielska J. (red.) (2013), *Działam aktywnie i kreatywnie. Materiały dla trenerów prowadzących warsztaty w ramach projektu Wiedza, kompetencje i praktyka to pewna przyszłość zawodowa technika. Kompleksowy program rozwojowy dla Technikum nr 1 w Zespole Szkół Technicznych im. Stanisława Staszica w Rybniku*, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, Łódź.
- Jaraczewska J. M., Krasiejko I. (red.) (2012), *Dialog motywujący w teorii i praktyce*, Akapit, Toruń.
- Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., *Formułowanie celów rozwojowych według metodologii SMART*, Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- Kluve J. D., Card D., Ferig M. i in. (2007), *Active Labour Market Policies in Europe. Performance and Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.

- Knuth M. (2014), *Rosige Zeiten am Arbeitsmarkt? Strukturreformen und „Beschäftigungswunder“*, Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Knuth M., Stegmann T., Zink L. (2014), *Die Wirkungen des Bundesprogramms „Perspektive 50plus“*. Chancen für ältere Langzeitarbeitslose, Der IAQ Report, Nr. 1.
- Konarski R., Chudzikiewicz N., Pieczewski D., Tuchalska-Siermińska K. (2014), *Narzędzie do badania kompetencji. Podręcznik dla doradców zawodowych*, CRZL, Warszawa.
- Konle-Seidl R. (2010), *Profiling system for effective labour market integration. Use of profiling for resource allocation, action planning and matching*, The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Kryńska E. (2015), *Srebrny rynek pracy, czyli o sposobach podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy*, „Polityka Społeczna”, nr 7.
- Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.) (2013), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kryńska E., Szukalski P. (red.) (2013), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Lindsay C. (2010), *In a lonely place? Social networks, job seeking and the experience of long-term unemployment*, „Social Policy and Society”, vol. 9, no. 1.
- Lizis-Młodożeniec M. (2012), *Wybrane metody Dialogu motywującego mające zastosowanie w pracy socjalnej*, [w:] J. M. Jaraczewska, I. Krasiejko (red.), *Dialog motywujący w teorii i praktyce*, Akapit, Toruń.
- Maksim M., Moszyński M., Wiśniewski Z., Wojdyło M. (2018), *Raport z procesu testowania strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ dla publicznych służb zatrudnienia*, dokumentacja pro-

- jektu IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia, Toruń.
- Maksim M., Wiśniewski Z. (2017a), *Innowacje w aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych*, „Polityka Społeczna”, nr 10.
- Maksim M., Wiśniewski Z. (2017b), *Zróżnicowanie instrumentów w procesie aktywizacji zawodowej bezrobotnych osób starszych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3.
- Materiały i informacje otrzymane od doradców klienta z powiatowych urzędów pracy biorących udział w etapie testowania projektu IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia (2018), dokumentacja projektu, Toruń.
- Materiały i informacje otrzymane od trenerów biorących udział w etapie testowania projektu IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia (2018), dokumentacja projektu, Toruń.
- Model JOBfirmy. Opis produktu innowacyjnego w ramach projektu JOB-firma jako model pracy z osobami bezrobotnymi 50+* (2014), Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin.
- Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit* (2002), Berlin, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Nr. A 306.
- Moszyński M. (2016), *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej – perspektywa rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Mrozek M. (2009), *ABC doradcy zawodowego. Praca z klientem dorosłym*, KOWEZiU, Warszawa.
- Nadolska J. (2010), *Rynek pracy w procesie przekształceń państwa socjalnego we współczesnych Niemczech*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Niles S. G., Harris-Bowlsbey J. (2005), *Career Development Interventions in the 21<sup>st</sup> Century*, Merrill Prentice Hall, New York.

- Okno johari jako element procesu komunikacji*, <https://coaching4smart.wordpress.com/2012/10/30/okno-johari-jako-element-procesu-komunikacji/> [dostęp: 15.01.2017].
- Paluszkiwicz M. (2017), *Wybrane środki prawne wspierające starsze osoby bezrobotne w podjęciu zatrudnienia w Niemczech*, „Polityka Społeczna”, nr 2.
- Pancewicz M. (2012), *Program aktywizacji pracowników i osób bezrobotnych po 50. roku życia. Rozwiązania niemieckie*, [w:] J. Hrynkiwicz (red.), *O sytuacji ludzi w starszym wieku*, t. 3, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa.
- Peters E., Langer T., Rübner M. (2010), *Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Handbuch für Arbeitsvermittler*, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg.
- Peters E., Langer T., Rübner M., Sprengard B. (2010), *Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit*, Bd. 2: *Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler*, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg.
- Regulamin wykorzystania środków w ramach Funduszu „Wsparcie, Integracja, Rozwój”* (2018), dokumentacja projektu IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia.
- Rosalska M. (2012), *Warsztat diagnostyczny doradcy zawodowego. Przewodnik dla nauczyciela i doradcy*, KOWEZiU, Warszawa.
- Schmid G. (2010), *Non-standard Employment and Labour Market Participants. A Comparative View of the Recent Development in Europe*, „IZA Discussion Paper”, no. 5087.
- Seglen G. (2016), *Schlechte Chancen ab 50? Übergänge älterer Arbeitsloser in Beschäftigung im Zeitvergleich*, „Zeitschrift für Sozialreform”, H. 2.
- Suchar M. (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, ODiDK, Gdańsk.
- Szatur-Jaworska B. (2016), *Polska polityka społeczna wobec starzenia się ludności w latach 1971–2013*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.



- Tracy B. (2010), *Wyznaczanie celów. Osobisty przewodnik*, Brian Tracy International Sp. z o.o.
- Urbaniak B. (2016), *Polityka państwa wobec osób starszych na rynku pracy*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr 3.
- Wiśniewski Z. (1994), *Polityka zatrudnienia i rynku pracy w Republice Federalnej Niemiec*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Wiśniewski Z. (red.) (2009), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.



## Wykaz narzędzi

Narzędzie 1. Przykłady pytań do wywiadu indywidualnego. . . .	50
Narzędzie 2. Moja kariera zawodowa do „tu i teraz” . . . . .	51
Narzędzie 3. Technika autoopisu . . . . .	53
Narzędzie 4. Przykłady pytań do wywiadu kompetencyjnego opierającego się na metodzie STAR. . . . .	58
Narzędzie 5. Formularz odpowiedzi na pytania zadawane w oparciu o metodę STAR. . . . .	60
Narzędzie 6. Formularz samooceny kompetencji osobistych, społecznych i menedżerskich . . . . .	63
Narzędzie 7. Odkrywanie i rozwój kompetencji za pomocą analizy wybranych obszarów aktywności życiowej człowieka . . . . .	70
Narzędzie 8. Odkrywanie i rozwój kompetencji za pomocą analizy sytuacji, w których udało się klientowi osiągnąć sukces, dobry wynik. . . . .	71
Narzędzie 9. Przykłady pytań do wywiadu zdrowotnego osoby bezrobotnej 50+ . . . . .	80
Narzędzie 10. Przykładowe pytania pomocne w ocenie zasobu słownictwa i umiejętności posługiwania się językiem. . . . .	83
Narzędzie 11. Przykładowe pytania pomocne w ocenie poziomu umiejętności matematycznych, rachunkowych, obliczeniowych . . . . .	83
Narzędzie 12. Przykładowe pytania pomocne w ocenie zmysłu przestrzennego . . . . .	83

---

Narzędzie 13. Przykładowe pytania pomocne w ocenie myślenia logicznego . . . . .	84
Narzędzie 14. Przykładowe pytania pomocne w ocenie zdolności zapamiętywania . . . . .	84
Narzędzie 15. Klient w roli potencjalnego pracodawcy . . . . .	90
Narzędzie 16. Jak ważna jest dla mnie praca – skalowanie . . . . .	90
Narzędzie 17. Co jest dla mnie ważne w życiu – zestaw do Q-sortu . . . . .	91
Narzędzie 18. Praca z psychologiem – ważenie decyzji . . . . .	93
Narzędzie 19. „Okno Johari” . . . . .	100
Narzędzie 20. Formularz „Osobisty potencjał zatrudnieniowy” . . . . .	103
Narzędzie 21. Formularz „Moje aktualne położenie w procesie doradczym” . . . . .	104

## Wykaz tabel

Tabela 1.1. Podejście zorientowane na grupy ryzyka a podejście indywidualne w aktywizacji bezrobotnych – główne różnice. ....	21
Tabela 2.1. Instrumenty wykorzystywane w programie <i>Perspektywa 50 plus</i> w 2010 roku. ....	38
Tabela 2.2. Porównanie efektów programu <i>Perspektywa 50 plus</i> i standardowego wspierania bezrobotnych w 2010 roku . . . . .	40
Tabela 3.1. Lista kompetencji uniwersalnych . . . . .	56
Tabela 3.2. Testy do badania poziomu kompetencji osobistych, społecznych i menedżerskich . . . . .	72
Tabela 3.3. Techniki aktywnego słuchania – przykłady . . . . .	78
Tabela 3.4. Badanie zainteresowań zawodowych . . . . .	85
Tabela 5.1. Analiza SWOT bezrobotnych 50+ biorących udział w projekcie IMPULS 50+ . . . . .	123
Tabela 5.2. Mocne strony i ograniczenia niestandardowych form wsparcia testowanych w ramach projektu IMPULS 50+ . . . . .	135
Tabela 7.1. Wybrane typy powiatów ze względu na strukturę gospodarki i stan rynku pracy . . . . .	154
Tabela 7.2. Uczestnicy projektu według wieku i miejsca zamieszkania . . . . .	156
Tabela 7.3. Uczestnicy testowania według czasu trwania bezrobocia i miejsca zamieszkania . . . . .	156
Tabela 7.4. Uczestnicy testowania według liczby epizodów bezrobocia i miejsca zamieszkania . . . . .	157

---

Tabela 7.5. Uczestnicy projektu według wykształcenia i miejsca zamieszkania . . . . .	158
Tabela 7.6. Motywy udziału w projekcie . . . . .	158
Tabela 7.7. Standardowe instrumenty aktywizacji zastosowane wobec bezrobotnych uczestników projektu IMPULS 50+ . . . . .	159
Tabela 7.8. Uczestnicy niestandardowego wsparcia w ramach projektu IMPULS 50+ . . . . .	161

## Wykaz ramek

Ramka 3.1. Diagnoza kwalifikacji i kompetencji zawodowych ..	47
Ramka 3.2. Diagnoza kompetencji osobistych i społecznych . . . .	54
Ramka 3.3. Diagnoza potencjału intelektualnego, zdrowotnego i zainteresowań zawodowych . . . . .	75
Ramka 3.4. Diagnoza motywacji i wartości życiowych . . . . .	87
Ramka 3.5. Diagnoza warunków ramowych. . . . .	94
Ramka 4.1. Procedura badania kontekstu zatrudnieniowego. . . .	107
Ramka 4.2. Przykłady pytań inspirujących lub zachęcających klienta do szukania informacji o rynku pracy . . . . .	111
Ramka 4.3. Procedura budowania sieci kontaktów zawodowych . . . . .	112
Ramka 4.4. Procedura ustalania celu integracyjnego. . . . .	113
Ramka 4.5. Tabela oceny pomysłów (integracyjnych/ /zawodowych). . . . .	115
Ramka 4.6. Metoda SMART . . . . .	116
Ramka 4.7. Tabela analizy celu (integracyjnego/ /zawodowego). . . . .	117
Ramka 6.1. Procedura wyznaczania celu integracyjnego . . . . .	139
Ramka 6.2. Ścieżki wspierania aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+. . . . .	141
Ramka 6.3. Karta indywidualnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnego 50+ opracowana w ramach projektu IMPULS 50+ . . . . .	142