



Instrukcja dla publicznych służb zatrudnienia w zakresie wdrażania innovacyjnej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie czynników sprzyjających i utrudniających wdrażanie zaproponowanej innowacji w publicznych służbach zatrudnienia (PSZ). Zostało ono podzielone na trzy części:

- A. Analiza czynników sprzyjających
- B. Identyfikacja barier
- C. Rekomendacje dla PSZ

Zidentyfikowane czynniki sprzyjające i bariery hamujące wdrożenie strategii aktywizacji 50+ w PSZ można podzielić na zewnętrzne (kiedy PSZ nie mają wpływu na ich istnienie) i wewnętrzne (uzależnione w dużej mierze od PSZ). Identyfikacja czynników wewnętrznych dokonana została z punktu widzenia otoczenia ekonomicznego i instytucjonalnego, doradców klienta i bezrobotnych.

A. Analiza czynników sprzyjających

Do zewnętrznych czynników stymulujących wdrożenie strategii zaliczyć można:

1. Uwarunkowania prawne – które nie są same w sobie wystarczającym warunkiem do uzyskania pozytywnych rezultatów we wdrażaniu strategii.
2. Potrzeby i oczekiwania społeczne - wskazują na rosnące zainteresowanie działaniami urzędów pracy na rzecz aktywizacji bezrobotnych 50+.
3. Dostępność środków finansowych, w zależności od tego, czy fundusze na implementację strategii będą lokowane wewnętrznie jako część budżetu urzędu pracy i/lub pochodzą z zewnątrz, np. programy specjalne, środki unijne, prywatne dotacje i inne; czynnik ten można uznać zarówno za wewnętrzny, jak i zewnętrzny.
4. Bodźce polityczne - nie da się ich łatwo skategoryzować jako wewnętrzne lub zewnętrzne, ponieważ bodźce polityczne występujące w sektorze publicznym mogą mieć różne źródła zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz urzędu pracy.
5. Elastyczne podejście do zmian kwot zaplanowanych na poszczególne formy wsparcia. daje dużą elastyczność doradcy zawodowemu podczas planowania Indywidualnej Strategii

Aktywizacji, natomiast powoduje komplikacje finansowe w projekcie, kiedy zostają duże oszczędności finansowe przy niewykorzystaniu zaplanowanych form mało atrakcyjnych lub nieadekwatnych dla wybranych uczestników.

Do wewnętrznych czynników stymulujących wdrożenie strategii związanych z funkcjonowaniem PSZ zaliczyć można:

1. Kulturę organizacyjną jako kluczowy czynnik sprzyjający wdrożeniu strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+.
2. Przywództwo organizacyjne i podejście kierownictwa do zmian.
3. Dobór pracowników do PSZ, to znaczy zatrudnianie odpowiednich ludzi, jednostek przedsiębiorczych o umysłach otwartych na zmiany.
4. Komunikację wewnętrzną w organizacji; usprawnienie komunikacji poziomej i pionowej w organizacji, wśród różnych działów i na różnych poziomach hierarchii, a także otwartość na pomysły pracowników sprzyjać będzie pomyślnej implementacji nowego rozwiązania.

Do czynników sprzyjających stosowanie opracowanego rozwiązania wskazanych przez Publiczne Służby Zatrudnienia zalicza się:

I. Otoczenie ekonomiczne i instytucjonalne

1. Starzejące się społeczeństwo.
2. Sytuacja na lokalnym rynku pracy charakteryzująca się niedoborem rąk do pracy.
3. Zainteresowanie urzędu pracy innowacyjnymi programami wspierającymi aktywizację zawodową bezrobotnych 50+; bezrobocie wśród osób 50+ to nadal palący i nierozwiązany problem; dotychczasowe rozwiązania instytucjonalne nie są wystarczające.
4. Doświadczenie urzędu pracy w realizacji programów specjalnych.
5. Zainteresowanie lokalnych pracodawców współpracą z urzędem pracy w zakresie aktywizacji bezrobotnych 50+; pracodawcy częściej dostrzegają potencjał zatrudnieniowy osób 50+ i są bardziej skłonni ich zatrudniać.

II. Doradcy klienta stosujący rozwiązanie

1. Gotowość do podejmowania nowych wyzwań.
2. Możliwość zastosowania nowych metod i narzędzi pracy.



3. Możliwość zastosowania niestandardowych metod w sytuacji wyczerpania możliwości lub niemożności zastosowania metod standardowych (chęć pomocy klientowi).
4. Możliwość wielopłaszczyznowej diagnozy sytuacji bezrobotnego 50+ dzięki wymianie informacji z coachami/trenerami.
5. Rozłożenie odpowiedzialności za działania podjęte w stosunku do bezrobotnego 50+ między doradcę klienta a coacha/trenera.

III. Bezrobotni 50+

1. Zainteresowanie poprawą sytuacji zawodowej, gotowość do podejmowania nowych wyzwań.
2. Możliwość uzyskania zindywidualizowanej pomocy uwzględniającej specyficzne potrzeby bezrobotnego 50+.
3. Możliwość skorzystania z atrakcyjnych, innowacyjnych, niestandardowych form wsparcia.
4. Zintensyfikowana pomoc kilku specjalistów (m.in. doradca klienta z PUP, coach, specjalista ds. wizerunku, lekarz specjalista) adresowana do jednej osoby.
5. Możliwość rozbudowy sieci kontaktów społecznych.

B. Identyfikacja barier

Do czynników utrudniających stosowanie opracowanego rozwiązania wskazanych przez Publiczne Służby Zatrudnienia zalicza się:

I. Otoczenie ekonomiczne i instytucjonalne

1. Sztywna polityka finansowa urzędu pracy w zakresie planu wydatkowania środków.
2. Konieczność spełnienia szeregu warunków ustawowych warunkujących wdrożenie programu specjalnego.
3. Nieprzygotowanie lokalowe urzędu pracy do świadczenia zindywidualizowanej, ukierunkowanej pomocy dedykowanej bezrobotnym 50+ życia (brak zaplecza, biura, pokoju spotkań).
4. Niewypracowane kanały i procedury pozyskiwania i współpracy urzędu pracy z zewnętrzną instytucją realizującą niestandardowe formy wsparcia.
5. Trudność w skoordynowaniu harmonogramu usług standardowych z niestandardowymi.



6. Niewielkie zainteresowanie lokalnych pracodawców zatrudnianiem bezrobotnych 50+.

II. Doradcy klienta stosujący rozwiązanie

1. Niewystarczające przygotowanie kadry urzędu pracy do udzielania zindywidualizowanego wsparcia bezrobotnego 50+.
2. Niechęć i opór do podejmowania nowych zadań.
3. Przeciążenie bieżącymi zadaniami.
4. Obawa przed odpowiedzialnością związaną z wnioskowaniem o kosztowną formę wsparcia dla bezrobotnego 50+.
5. Lęk przed oceną związany z porównywaniem efektów pracy doradcy klienta z urzędu pracy i zewnętrznego coacha/trenera.

III. Bezrobotni 50+

1. Zmęczenie bezrobotnych 50+ uczestnictwem w projektach aktywizacyjnych.
2. Brak motywacji bezrobotnego 50+ do udziału w programie aktywizacji (np. styl życia, praca na czarno, uzależnienie od pomocy społecznej).
3. Niewłaściwa motywacja bezrobotnego 50+ do udziału w programie aktywizacji (postawa roszczeniowa, niewywiązywanie się z obowiązków).
4. Brak nawyków systematyczności i konsekwencji w działaniu.
5. Problemy zdrowotne.

C. Rekomendacje dla PSZ

Aby skutecznie wdrożyć strategię aktywizacji bezrobotnych 50+ należy podjąć następujące działania w niżej wymienionych obszarach:

I. Otoczenie ekonomiczne i instytucjonalne

1. Niski wskaźnik zatrudnienia osób starszych w Polsce uzasadnia konieczność zmian regulacji ustawowych w kierunku umożliwienia bezrobotnym 50+ powrót na rynek pracy, z uwzględnieniem ich specyficznych cech.
2. Istnieje pilna konieczność zwiększenia puli środków na realizację programów specjalnych dla bezrobotnych 50+.



3. Pojawia się konieczność odejścia od ceny jako najważniejszego kryterium określającego szanse uzyskania publicznego wsparcia dla programów aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+. Zindywidualizowane podejście jest z punktu widzenia średnich wydatków zdecydowanie bardziej kosztowne, ale jednocześnie zapewnia dużo lepsze efekty.

4. Należy wprowadzić motywatory zachęcające do szerszego ubiegania się przez urzędy pracy o programy specjalne dla bezrobotnych 50+.

5. W urzędach pracy powinna być wyłoniona grupa doradców zawodowych do obsługi starszych bezrobotnych i powinni oni blisko współpracować z pracodawcami.

II. Doradcy klienta stosujący rozwiązanie

1. W pierwszej kolejności kierownictwo urzędu pracy powinno zadbać o przestrzeń (organizacyjną i czasową) do świadczenia zindywidualizowanych usług wsparcia bezrobotnego 50+. Do pracy indywidualnej wskazane jest odpowiednie pomieszczenie (intymność i zaufanie w kontakcie z klientem) i czas pozwalający na odpowiednią współpracę z klientem. Jednocześnie należy zaplanować wyposażenie doradców zawodowych w narzędzia udzielania takiego wsparcia. Źródłem wiedzy o tych narzędziach mogą być:

- pracownicy urzędu pracy którzy uczestniczyli w seminariach warsztatowych zorganizowanych w ramach projektu Impuls50+ (szkolenia kaskadowe),
- podręcznik przygotowany w ramach projektu Impuls50+,
- strona internetowa projektu Impuls50+,
- eksperci projektu Impuls 50+.

2. Przed podjęciem jakichkolwiek działań naprawczych konieczne jest zidentyfikowanie potencjalnych powodów niechęci i oporu pracowników urzędu pracy do podejmowania nowych zadań. Mogą to być: konflikty, niewystarczająca wiedza, wynagradzanie w niewielkim stopniu powiązane z osiąganymi efektami pracy. Jeśli to przeciążenie bieżącymi zadaniami jest przyczyną obserwowanych wśród pracowników niechęci i oporu do podejmowania nowych zadań, warto rozważyć reorganizację pracy w urzędzie dotyczącą podziału obowiązków. Dobrze byłoby oznaczyć nowe zadania jako priorytetowe, których realizacja odbywałaby się w pierwszej kolejności odsuwając na plan dalszy mniej istotne bieżące zadania. Warto zadbać także o usprawnienie komunikacji pionowej w urzędzie dotyczącej hierarchii zadań do wykonania. Samych pracowników warto natomiast wyposażać w umiejętności asertywnego komunikowania przełożonym konsekwencji przyjęcia nowych obowiązków.



3. W pierwszej kolejności należy zadbać o wypracowanie jasnego algorytmu podejmowania decyzji przez pracownika urzędu o przyznaniu danej formy wsparcia. Dodatkowo – w przypadku skomplikowanych sytuacji – warto umożliwić pracownikowi skonsultowanie jej z innymi pracownikami (case management).
4. Istotna jest współpraca i wymiana informacji o bezrobotnych 50+ między poszczególnymi specjalistami (np.: doradca z PUP, coach, psycholog). Spotkania indywidualne są wartościową okazją dla bezrobotnych 50+ do bycia wysłuchanym, ważnym, dają motywację do działania.
5. W pierwszej kolejności należy zidentyfikować źródło obaw. Mogą nimi być: niewystarczające kompetencje, przeciążenie bieżącymi obowiązkami, mniejszy wachlarz narzędzi możliwych do wykorzystania w procesie aktywizacji zawodowej bezrobotnego 50+, świadomość mniejszego zaufania jakim darzą klienci urzędników w porównaniu do zewnętrznych trenerów, dysproporcje w motywacji płacowej urzędników i trenerów zewnętrznych. Podjęte środki zaradcze powinny być adekwatne do przyczyny.

III. Bezrobotni 50+

1. Dużą wagę warto przywiązać do rekrutacji uczestników. Osoby biorące udział w programie nie powinny tworzyć grupy homogenicznej. Wśród uczestników programu powinny znaleźć się osoby w różnym wieku (biorąc pod uwagę przedział wiekowy 50–60/65 lat), reprezentujący różny poziom i kierunek wykształcenia, krótkookresowo jak i długookresowo bezrobotni, doświadczający bezrobocia po raz pierwszy, jak i wielokrotnie rejestrowani w przeszłości w urzędach pracy. Zróżnicowana pod względem wymienionych charakterystyk grupa uczestników programu stwarza lepsze możliwości zastosowania opracowanej innowacji, tj. aktywizowania w sposób zindywidualizowany i niestandardowy, co daje większe szanse na uzyskanie dobrych i trwałych efektów zatrudnieniowych.
2. Należy dążyć do rekrutowania bezrobotnych, którzy biorąc pod uwagę czas realizacji programu specjalnego, rokują na rynku pracy. Głównym kryterium udziału w programie powinna być ocena poziomu motywacji bezrobotnego do zmiany swojej sytuacji na rynku pracy. Oceny poziomu motywacji dokonuje zarówno doradca klienta z urzędu pracy, jak i coach/trener spoza struktur publicznych służb zatrudnienia w trakcie indywidualnej rozmowy z potencjalnym uczestnikiem.



3. Istotnym etapem procesu rekrutacji do programu powinny być spotkania grupowe o charakterze informacyjnym i motywacyjnym w celu zintegrowania i wzmocnienia uczestników.

4. Aby ograniczyć działanie hazardu moralnego objawiającego się udziałem w projekcie osób o niewłaściwej motywacji nie należy na etapie procesu rekrutacji udzielać szczegółowych informacji potencjalnym uczestnikom na temat poszczególnych form pomocy planowanych w ramach programu. Niektórzy bezrobotni, tzw. „zawodowi beneficjenci”, uczestniczą w programach tylko w celu uzyskania korzyści finansowych.

5. W celu podtrzymania pozytywnego nastawienia bezrobotnego do zmiany swojej sytuacji i konsekwencji w działaniu ważne jest zapewnienie systematycznego kontaktu indywidualnego z doradcą zawodowym (opiekunem) podczas trwania programu (wyjaśnianie różnych spraw, wątpliwości, motywowanie, pomoc w wypełnianiu dokumentów). Im lepszy od początku kontakt z klientem i podkreślony cel udziału w programie, tym większe szanse na lepszy efekt.

6. Ważne jest, aby indywidualne wsparcie trwało przez cały czas udziału w programie, także już po podjęciu stażu lub zatrudnienia (utrzymanie motywacji, odpowiedniej samooceny). Opracowując indywidualną strategię aktywizacji bezrobotnego należy unikać dłuższych przerw w działaniach lub zbyt dużej ich intensywności, szczególnie w trakcie podejmowania form standardowych: kursu, stażu a docelowo pracy. Staranne, spójne i logiczne zaplanowanie działań aktywizacyjnych może skutecznie zapobiec zmęczeniu i zniechęceniu bezrobotnych do uczestnictwa w programach aktywizacji.

7. W programach adresowanych do bezrobotnych 50+ należy akcentować znaczenie instrumentów profilaktyki zdrowotnej. Możliwość skorzystania z konsultacji medycznych (badań lekarskich i diagnostycznych pod kątem warunków przyszłej pracy oraz usług lekarza specjalisty) jest bodźcem motywującym do udziału w programie.