

**Monika Maksim**

ORCID: 0000-0003-2238-1089

**Zenon Wiśniewski**

ORCID: 0000-0003-3414-3678

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu<sup>1</sup>

Nicolaus Copernicus University in Toruń

***Indywidualne podejście  
do aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+  
w ocenie pracowników publicznych służb zatrudnienia  
— wnioski z badania***

***Streszczenie***

Celem artykułu jest ocena innowacyjnej strategii aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych, opierającej się na wprowadzeniu w pracy z klientem 50+ indywidualnego podejścia i niestandardowych form pomocy, koncepcji przygotowanej na podstawie niemieckich rozwiązań, którą zastosowano w Polsce po raz pierwszy. Materiał badawczy został zebrany za pomocą wywiadów kwestionariuszowych z użyciem kwestionariusza drukowanego PAPI (z ang.: Paper & Pen Personal Interview), które przeprowadzono z doradcami zawodowymi zatrudnionymi w wybranych powiatowych urzędach pracy, testującymi innowacyjne rozwiązanie w ramach ponadnarodowego projektu POWER pn. *IMPULS 50+*. *Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla Publicznych Służb Zatrudnienia*. W ocenie bada-

---

<sup>1</sup> Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń; adresy elektroniczne autorów: mouso@umk.pl i zenwis@umk.pl.

nych opracowana koncepcja aktywizacji zawodowej pozwala skutecznie i trwale integrować bezrobotnych w starszym wieku z rynkiem pracy. Za szczególnie przydatne instrumenty aktywizacji o charakterze innowacyjnym uznano indywidualny coaching, profilaktykę zdrowotną i zachęty finansowe.

**Słowa kluczowe:** bezrobotni 50+, aktywizacja zawodowa, indywidualne podejście, publiczne służby zatrudnienia

## *Wprowadzenie*

Starzenie się społeczeństw i rosnące niedobory pracowników, w tym szczególnie posiadających odpowiednie kwalifikacje i kompetencje zawodowe, powoduje coraz częściej konieczność sięgania po starzejące się zasoby pracy. Zwiększenie zatrudnienia osób starszych, przez utrzymanie ich w zatrudnieniu co najmniej do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego czy nawet po osiągnięciu tego wieku, staje się jednym z głównych wyzwań rozwojowych. W polityce zatrudnienia wielu krajów europejskich nastąpiła zmiana paradygmatu polegająca na odchodzeniu od rozwiązań sprzyjających dezaktywacji zawodowej i przedwczesnemu wycofywaniu się z rynku pracy osób starszych — w kierunku działań promujących kontynuowanie pracy zawodowej nawet po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego. Największe sukcesy na tym polu — według danych Eurostatu (2017) — odnoszą takie kraje Wspólnoty, jak Szwecja, Niemcy i Dania, ze wskaźnikiem zatrudnienia osób w wieku 55–64 lat wynoszącym w 2017 roku odpowiednio: 76,4%, 70,1% i 68,9%. Dla porównania: wskaźnik ten dla Polski wynosił w tym samym okresie 48,3%, a dla Unii Europejskiej (28) 57,1%. Wartość tego wskaźnika dla Polski pokazuje, jak duży dystans w tym zakresie nadal dzieli Polskę od innych krajów europejskich. W świetle danych GUS (2018) sytuacja osób powyżej 50. roku życia na rynku pracy w Polsce nie wygląda dobrze. Zarejestrowani bezrobotni powyżej 50. roku życia to duża grupa wśród osób bez pracy. W grudniu 2017 roku stanowili oni 27,6% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych. Według raportu *Golden Age Index* (PwC, 2018) bezrobocie spada najwolniej wśród starszych bezrobotnych, a Polska słabo wykorzystuje potencjał osób w wieku 55+ na rynku pracy.

Osoby starsze są w mniejszym stopniu zagrożone utratą pracy, ale stając się bezrobotnymi, jednocześnie mają bardzo niewielkie szanse na ponowne zatrudnienie<sup>2</sup>. Rzadko kiedy osobom w wieku 50+ udaje się samodzielnie znaleźć pracę poprzez kanały rekrutacyjne, np. ogłoszenia w prasie czy Internecie. Pomocne w zatrzymaniu tej grupy bezrobotnych na rynku pracy mogą być przemyślane i dobrze zaprojektowane aktywne polityki rynku pracy, definiowane w koncepcji Hofäckera (2015) jako czynniki typu *stay* — warunkujące aktywność zawodową osób starszych. W ramach określania zadań dla polityki rynku pracy w stosunku do bezrobotnych osób starszych kluczowe wydaje się uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki

<sup>2</sup> Bariery indywidualne i instytucjonalne w zatrudnianiu osób starszych są znane i dobrze opisane w literaturze przedmiotu. Szerzej na ten temat zob.: Phillipson, Smith, 2005; Heywood, Siebert, 2009; Chłoń-Domińczak, 2010; Knuth, 2012; Kryńska et al., 2013; Kryńska, 2015.

sposób i za pomocą jakich instrumentów można skutecznie oddziaływać na ten segment rynku pracy. Pozytywne doświadczenia wielu krajów europejskich w przywracaniu do sfery zatrudnienia osób doświadczających bezrobocia w starszym wieku, w tym szczególnie Niemiec, pokazują, że skuteczna aktywizacja zawodowa tej grupy bezrobotnych wymaga zastosowania indywidualnego podejścia do bezrobotnego, bliskiej współpracy na etapie doradczym oraz działań o innowacyjnym charakterze (Scharle, 2012; Knuth, Stegmann, Zink, 2014).

Publiczne służby zatrudnienia w Polsce, pomimo braku regulacji prawnych pozwalających na bardziej elastyczny sposób działania wobec bezrobotnych, podejmują próby aktywizowania klientów 50+ w zindywidualizowany i niestandardowy sposób. Do takiego wniosku skłania lektura opracowania pt. *Jak wspierać skutecznie? Dobre praktyki w zakresie aktywizacji osób w wieku 50+* (MPiPS, 2015). Próbę przeniesienia niemieckich doświadczeń w tym zakresie do polityki rynku pracy w Polsce stanowi również kompleksowa strategia aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ — innowacyjne rozwiązanie opracowane w ramach projektu POWER pn. *IMPULS 50+. Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla Publicznych Służb Zatrudnienia*. Strategia opiera się na działaniach obejmujących wczesną identyfikację problemów i oczekiwań osób poszukujących pracy i tworzeniu indywidualnych strategii aktywizacji, zawierających ofertę wsparcia „uszytego na miarę” potrzeb bezrobotnych w starszym wieku.

W związku z tym, że programy aktywizacyjne, w których wykorzystuje się w pracy z bezrobotnymi indywidualne podejście i niestandardowe formy pomocy, próbuje się — w różnej formie i różny sposób — wdrażać do polskiej polityki rynku pracy, uzasadnione wydaje się poznanie doświadczeń i spostrzeżeń doradców zawodowych z urzędów pracy bezpośrednio zaangażowanych w ich realizację. Dlatego celem artykułu jest ocena przydatności innowacyjnej koncepcji aktywizacji zawodowej w zakresie przywracania do zatrudnienia bezrobotnych w wieku 50+ na lokalnych rynkach pracy w Polsce, będących zarówno w dobrej, jak i złej sytuacji.

Idea indywidualnego podejścia do aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+ i innowacyjne formy wspierania zatrudnienia

Aktywizacja społeczno-zawodowa bezrobotnych opierająca się na indywidualnym podejściu (*individualised approach, person-centred approach*) jest koncepcją wpisującą się w paradygmat aktywizującej polityki rynku pracy, obecny w polityce zatrudnienia wielu krajów Wspólnoty (Weishaupt, 2011). Stosuje się ją między innymi w Niemczech, Austrii, Holandii, we Francji, w Estonii, Wielkiej Brytanii, Republice Czeskiej czy na Węgrzech (Hake, 2011). Jej zastosowanie oznacza (Duchemin, Manoudi, 2014):

- 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 zarówno elastyczny dobór środków aktywizacji adekwatnie do potrzeb danego bezrobotnego spośród katalogu wszystkich ogólnodostępnych instrumentów, jak i otwartość na dotąd niestosowane działania — indywidualizacja usług;

- zagwarantowanie częstych kontaktów z jednym, tym samym doradcą zawodowym, w tym kontaktów drogą elektroniczną, co sprzyja zbudowaniu właściwej relacji i wzajemnemu zaufaniu;
- rozwój podstawowych kompetencji i możliwość przeszkolenia bez względu na pozostawanie lub niepozostawanie w zatrudnieniu;
- bardziej intensywnej pomocy w poszukiwaniu pracy.

Można stwierdzić, że indywidualne podejście opiera się w istocie na działaniach proaktywnych, które obejmują 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 do zatrudnienia (Knuth, 2012). Pomoc powinna zatem obejmować różnorodne usługi i instrumenty dopuszczone prawnie i możliwe do zastosowania przez publiczne służby zatrudnienia wobec każdego bezrobotnego. W podejściu indywidualnym odchodzi się od tworzenia specjalnego zestawu instrumentów podporządkowanych danej grupie celowej (*target group approach*) na rzecz wyboru — spośród katalogu wszystkich dostępnych środków — tych, które w stosunku do konkretnego bezrobotnego, niezależnie od jego przynależności do określonej kategorii bezrobotnych, będą skutecznie eliminować bariery w podjęciu zatrudnienia. Takie rozumienie tej koncepcji sugeruje, że w procesie aktywizacji zakładającej indywidualne podejście do klienta można zastosować wszystko, co jest prawnie dopuszczone, pod warunkiem że jest to w pełni uzasadnione sytuacją bezrobotnego. Zaleca się wręcz otwartość na dotąd niestosowane działania czy wręcz eksperymentowanie i testowanie ich na bezrobotnych.

Wykorzystując dobre praktyki niemieckiej polityki rynku pracy w zakresie pracy z bezrobotnymi w wieku 50+, opracowano w ramach projektu POWER pn. *IMPULS 50+*. *Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla Publicznych Służb Zatrudnienia* innowacyjne rozwiązanie umożliwiające kompleksową aktywizację zawodową starszych bezrobotnych. Kluczowymi elementami nowatorskiej koncepcji są: pogłębiony proces diagnozy potencjału bezrobotnego, zastosowanie nowoczesnych kanałów komunikacji w kontaktach doradców zawodowych z bezrobotnymi, katalog niestandardowych form wspierających zatrudnienie oraz zawarcie indywidualnego kontraktu między bezrobotnym a urzędem pracy. W opisywanej strategii aktywizacji proces pogłębionej diagnozy potencjału poszukującego pracy jest realizowany przy dużej aktywności zainteresowanego i obejmuje analizę i ocenę (Maksim, Wiśniewski, Wojdyło, 2018):

- kwalifikacji i kluczowych kompetencji zawodowych,
- kompetencji społecznych i osobistych,
- potencjału intelektualnego i zdrowotnego,
- poziomu motywacji i wartości życiowych,
- warunków ramowych (sytuacji rodzinnej, mieszkaniowej, ekonomicznej, mobilności, elastyczności czasowej, problemów drażliwych, np. uzależnienia).

Przeprowadzenie rzetelnej diagnozy wymaga większej ilości czasu, częstych i regularnych kontaktów z doradcą klienta. Sprzyjać temu mają nowoczesne narzędzia, np. specjalna platforma internetowa umożliwiająca bezrobotnym swobodne i regularne komunikowanie

się z doradcami zawodowymi w urzędach pracy drogą elektroniczną, a tym drugim — dokładniejsze monitorowanie postępów bezrobotnych w realizacji indywidualnej strategii aktywizacji. Na etapie diagnostyczno-doradczym konieczne jest użycie zarówno miękkich, jak i twardych metod diagnostycznych, począwszy od wywiadów biograficznych, behawioralnych, przez testy zdolności, zainteresowań, preferencji zawodowych, a skończywszy na profesjonalnych narzędziach do badania kompetencji, umożliwiających dokonanie dokładnego bilansu kwalifikacji i kompetencji poszukującego pracy.

Katalog niestandardowych form wspierania zatrudnienia, które poddano testowaniu, obejmuje następujące grupy środków: zajęcia edukacyjne i rozwojowe, profilaktykę zdrowotną, pracę nad wizerunkiem, wsparcie mobilności przestrzennej i zachęty finansowe (tabela 1). Proponowane instrumenty stanowią istotną część innowacyjnego rozwiązania opracowanego na podstawie niemieckich doświadczeń. Należy podkreślić, że katalog określonych form pomocy nie miał charakteru zamkniętego, jednak ze względów formalnych — związanych z realizacją projektu unijnego — wykorzystanie tych form w procesie aktywizacji społeczno-zawodowej precyzował *Regulamin wykorzystania środków w ramach Funduszu „Wsparcie, Integracja, Rozwój”* (IMPULS 50+, 2018). Obserwując praktykę działania publicznych służb zatrudnienia, szczególnie w zakresie aktywizowania bezrobotnych w wieku 50+, wiele z tych form należy uznać za innowacyjne, gdyż zastosowano je w Polsce po raz pierwszy lub stosowano je wcześniej, ale w znacznie węższym zakresie czy też w zupełnie innym celu i w inny sposób.

**Tabela 1. Innowacyjne formy wspierania zatrudnienia stosowane w pracy z bezrobotnymi w wieku 50+**

Niestandardowa forma wsparcia	Zakres wsparcia
<b>Zajęcia edukacyjne i rozwojowe</b>	
<i>Indywidualny coaching</i>	spotkania indywidualne coacha z bezrobotnym realizowane w wymiarze 6 godzin na osobę, odbywające się poza siedzibą urzędu pracy, nakierowane na wsparcie bezrobotnego w: <ul style="list-style-type: none"> <li>• przejściu przez proces aktywizacji zawodowej</li> <li>• znalezieniu i opracowaniu rozwiązań umożliwiających mu budowanie skutecznej indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego</li> <li>• identyfikacji jego własnych źródeł motywacji do poszukiwania i podejmowania pracy</li> </ul>
<i>Zawodowy self-marketing</i>	indywidualne doradztwo prowadzone w wymiarze 6 godzin na osobę, nakierowane na wsparcie bezrobotnego w budowaniu własnej marki na rynku pracy poprzez: pomoc w opracowaniu profesjonalnego CV, kreowanie własnego wizerunku w mediach społecznościowych, np. tworzenie profili zawodowych, osobistych ogłoszeń typu „Szukam pracy”
<i>Job-training</i>	zbiorowe zajęcia obejmujące 6 dwugodzinnych spotkań w grupach liczących od 5 do maksymalnie 15 bezrobotnych, warsztatowe spotkania grup wsparcia osób, które poszukują pracy lub podjęły zatrudnienie, służące przezwyciężaniu izolacji społecznej i braku umiejętności nawiązywania kontaktów, umożliwiające rozwój kompetencji społecznych niezbędnych na współczesnym rynku pracy, takich jak: praca zespołowa, komunikowanie się, autoprezentacja

Tabela 1 kont.

Niestandardowa forma wsparcia	Zakres wsparcia
Wspieranie rozwoju osobistego	zajęcia grupowe realizowane w wymiarze 36 godzin, poświęcone zagadnieniom: rozładowania stresu, komunikacji, profilaktyki zdrowia i odżywiania
Kursy doskonalące	szkolenia zawodowe stanowiące rozszerzenie oferty szkoleń proponowanej bezrobotnym przez powiatowe urzędy pracy, umożliwiające zdobycie przez bezrobotnych nowych kwalifikacji, poszerzenie lub odnowienie już posiadanych, które nie spełniają jednak ustawowego kryterium szkolenia zawodowego, np. szkolenia językowe, kursy doskonalące naukę jazdy, kursy prawa jazdy kat. B
Próbki pracy dla pracodawców	spotkania z potencjalnymi pracodawcami umożliwiające bezrobotnym praktyczne zaprezentowanie swoich kompetencji zawodowych i umiejętności przez wykonanie standardowych zadań typowych dla stanowisk pracy, które chcą objąć
<b>Profilaktyka zdrowotna</b>	
Badania związane z profilaktyką zdrowotną	szeroki wachlarz wsparcia zarówno w formie ogólnych, jak i specjalistycznych badań lekarskich oraz zabiegów, tj.: badania analityczne, echo serca, EKG, USG, RTG[lub: rentgenodiagnostyka], konsultacje neurologiczne, kardiologiczne, okulistyczne, laryngologiczne, endokrynologiczne, dermatologiczne, psychiatryczne i psychologiczne, których celem jest wyeliminowanie bądź zmniejszenie barier zdrowotnych utrudniających bezrobotnemu poszukiwanie, podejmowanie i utrzymanie zatrudnienia
Pokrycie kosztów zakupów sprzętu medycznego	pomoc w zakupie sprzętu medycznego, np. okularów, aparatu słuchowego
<b>Praca nad wizerunkiem</b>	
Wsparcie budowy wizerunku	dodatkowa pomoc udzielana na podstawie opinii trenera self-marketingu umożliwiająca bezrobotnemu: skorzystanie z usług fryzjerskich, kosmetycznych, wykonanie profesjonalnego zdjęcia, przygotowanie i wydrukowanie CV, nagranie wideo CV
<b>Wsparcie mobilności przestrzennej</b>	
Bilety miesięczne	działania mające na celu podniesienie mobilności przestrzennej bezrobotnego w postaci finansowania zakupu biletów miesięcznych lub refundacji kosztów ich zakupu
<b>Zachęty finansowe</b>	
Premia za samodzielne znalezienie i utrzymanie zatrudnienia	gratyfikacja finansowa przyznawana bezrobotnemu za samodzielne znalezienie i podjęcie pracy niesubsydiowanej (spełniającej określone kryteria), a następnie utrzymanie jej przez co najmniej trzy miesiące

Źródło: IMPULS 50+ (2018).

Ze względu na specyficzne cechy bezrobotnych w wieku 50+, takie jak m.in.: niska motywacja do zmiany swojej sytuacji, problemy zdrowotne, wysoka skłonność do przerwania procesu aktywizacji zawodowej i rezygnowania z pracy, zaleca się zastosowanie niestandardowej pomocy przez publiczne służby zatrudnienia już na etapie diagnozy, a następnie jej kontynuowanie po podjęciu przez bezrobotnego zatrudnienia. Trzeba również podkreślić, że istotnym elementem opracowanej strategii aktywizacji bezrobotnych osób starszych, oznaczającej wykorzystanie w pracy z klientem 50+ zindywidualizowanego podejścia i niestandardowych form pomocy, jest zawarcie — w myśl zasady, której hołduje się w niemieckiej polityce rynku pracy: „wspierać i wymagać” (*frdern und fordern*) — indywidualnego kontraktu między bezrobotnym a urzędem pracy określającego prawa i obowiązki obu stron.

### *Źródła danych i metoda badawcza*

Materiał badawczy zebrano podczas procesu testowania w powiatowych urzędach pracy wyżej wspomnianej kompleksowej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ — rozwiązania bazującego na doświadczeniach niemieckich i adaptowanego do warunków polskich, opracowanego w ramach ponadnarodowego projektu innowacyjnego *IMPULS 50+*. *Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla Publicznych Służb Zatrudnienia* przez Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu wspólnie z Bundesagentur für Arbeit — Regionaldirektion Berlin-Brandenburg i innymi polskimi partnerami na zlecenie Centrum Projektów Europejskich. Testowanie strategii przeprowadzono na trzech lokalnych rynkach pracy, które dobrano według następującego schematu:

- jeden powiat z grupy powiatów o dobrej sytuacji na rynku pracy, ze stopą bezrobocia rejestrowanego niższą niż 10%,
- jeden powiat z grupy powiatów o trudnej sytuacji na rynku pracy, ze stopą bezrobocia rejestrowanego mieszczącą się w przedziale 10–20%,
- jeden powiat z grupy powiatów o szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, ze stopą bezrobocia rejestrowanego przekraczającą 20%.

Spośród grupy powiatów o dobrej sytuacji na rynku pracy do testowania wybrano miasto Toruń, na którego terenie w końcu 2016 roku stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 6,1%. Z grupy powiatów o trudnej sytuacji na rynku pracy wyłoniono miasto Grudziądz — ze stopą bezrobocia wynoszącą 13%, a z grupy powiatów o szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy — powiat włocławski ze stopą bezrobocia w wysokości 22%. Wybrane powiaty znajdują się w województwie kujawsko-pomorskim (Maksim, Wiśniewski, Wojdyło, 2018). Strategię aktywizacji zawodowej testowali doradcy zawodowi, pracując z grupą 45 bezrobotnych, składającą się z 27 mężczyzn i 18 kobiet. Taka struktura bezrobotnych biorących udział w testowaniu odzwierciedlała strukturę bezrobotnych w wieku 50–64 lat według płci prezentowaną w oficjalnych statystykach (GUS, 2017). Wśród bezrobotnych znalazły się osoby o zróżnicowanej długości pozostawania bez pracy, o różnym statusie społecznym i wykształceniu. Biorąc pod uwagę czas trwania bezrobocia i poziom wykształcenia, najbardziej różnorodną grupę tworzyli bezrobotni w powiecie

grodzkim (tj. mieście na prawach powiatu) Toruń, najmniej — w powiecie grodzkim Grudziądz. Taki dobór powiatów uwzględniał zróżnicowanie sytuacji na lokalnych rynkach pracy, a wielkość i struktura grupy uczestniczących w testowaniu bezrobotnych umożliwiła indywidualizację podejścia i skuteczną obserwację.

Informacje i opinie potrzebne do oceny indywidualnego podejścia i innowacyjnych form wsparcia stanowiących kluczowe elementy opracowanej strategii aktywizacji zawodowej bezrobotnych 50+ zostały zebrane za pomocą wywiadów kwestionariuszowych, które przeprowadzono z doradcami zawodowymi w trzech wybranych powiatowych urzędach pracy. W wywiadach brali udział doradcy klienta testujący w pracy z bezrobotnymi 50+ innowacyjną strategię aktywizacji. Doradców zawodowych poproszono w szczególności o ocenę:

- przydatności metod diagnostycznych proponowanych do analizy potencjału bezrobotnego 50+,
- współpracy z coachem i jakości uzyskanych od coacha informacji o aktywizowanych bezrobotnych,
- skuteczności innowacyjnych form wsparcia, wykorzystanych w aktywizacji zawodowej osób 50+,
- przydatności platformy internetowej w procesie komunikowania się z bezrobotnymi i doradcami zawodowymi z innych urzędów pracy.

W badaniu wykorzystano specjalnie opracowany w tym celu kwestionariusz wywiadu w formie drukowanej PAPI, który składał się z pytań zamkniętych, otwartych i tabelarycznych, pogrupowanych w następujące bloki tematyczne: 1) metody diagnozy, 2) badanie kontekstu zatrudnieniowego, 3) cel integracyjny, 4) indywidualna strategia aktywizacji i zawarcie indywidualnego kontraktu, 5) innowacyjne formy wsparcia, 6) ocena platformy internetowej, 7) uzyskane efekty zatrudnieniowe. W okresie od listopada 2017 roku do stycznia 2018 roku w siedzibach wytypowanych do badania powiatowych urzędów pracy przeprowadzono 9 wywiadów bezpośrednich.

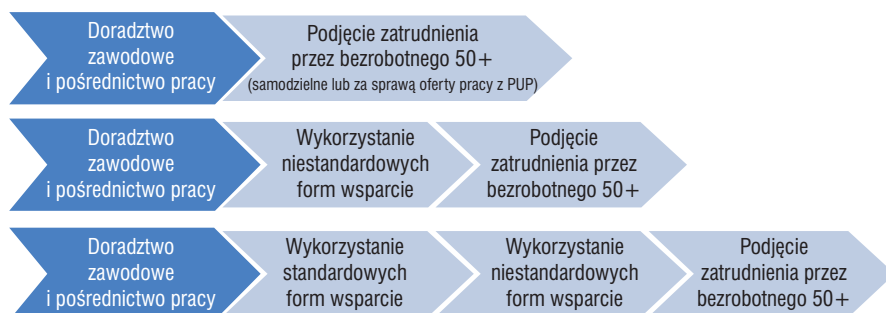
## ***Wyniki badania***

Zindywidualizowanie podejścia do pracy z bezrobotnymi 50+ było możliwe przez wykorzystanie w procesie pogłębionej diagnozy potencjału bezrobotnych zarówno znanych i sprawdzonych w praktyce urzędu pracy, jak i nowych — wzorowanych na rozwiązaniach niemieckich — narzędzi diagnostycznych oraz niestandardowych form pomocy, niedostępnych w urzędzie pracy, a świadczonych przez organizację pozarządową (tabela 1). Innowacyjne instrumenty aktywizacji dobrane w zależności od sytuacji konkretnego bezrobotnego miały przede wszystkim służyć ograniczeniu indywidualnych czynników utrudniających czy uniemożliwiających podjęcie starszym bezrobotnym zatrudnienia, które trudno jest wyeliminować, stosując tylko tradycyjne programy, regulowane przepisami ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Formy te ułatwiały skuteczne przejście przez proces aktywizacji zawodowej i wzmacniały działania podejmowane wobec klientów 50+ przez doradców zawodowych.



W świetle opracowanej strategii aktywizacja zawodowa bezrobotnych 50+ mogła przebiegać według jednej z zaplanowanych ścieżek. Etap początkowy każdej z nich opierał się na doradztwie zawodowym (pogłębiony proces diagnostyczny zmierzający do ustalenia indywidualnej strategii aktywizacji) i pośrednictwie pracy — usługach świadczonych przez doradców klienta w powiatowych urzędach pracy. Jeżeli w trakcie tego etapu bezrobotny znalazł i podjął zatrudnienie (samodzielnie lub na podstawie oferty z urzędu pracy), to oznacza to wykorzystanie pierwszej ścieżki. Jest to ścieżka „przypadkowa i wynikowa”, ponieważ to głównie inicjatywa bezrobotnego i podejmowane przez niego działania, poza interwencją zaplanowaną przez doradcę klienta, doprowadziły do sukcesu rozumianego jako zatrudnienie, które oznaczało podjęcie przez bezrobotnego niesubsydiowanej pracy samodzielnie lub na podstawie oferty otrzymanej w urzędzie pracy. W ramach ścieżki drugiej, obok doradztwa i pośrednictwa pracy, bezrobotny mógł skorzystać ze wsparcia w postaci form niestandardowych. Jednak najszerszy wachlarz pomocy został zaoferowany bezrobotnemu 50+ w ramach ścieżki trzeciej. Poza doradztwem i pośrednictwem pracy, bezrobotny był aktywizowany za pomocą instrumentów niestandardowych, a także standardowych (przewidzianych w polskiej ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy i finansowanych ze środków Funduszu Pracy).

#### Schemat 1. Możliwe ścieżki aktywizacji bezrobotnych 50+



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania pokazują, że najwięcej bezrobotnych wykorzystowało trzecią ścieżkę aktywizacji, co uzasadnia potrzebę aktywizowania starszych bezrobotnych w sposób zarówno standardowy (tj. za pomocą usług i instrumentów zapisanych w ustawie), jak i niestandardowy. W powiecie grodzkim Toruń trzecią ścieżkę aktywizacji wykorzystowało sześćdziesięć bezrobotnych, w powiecie włocławskim pięćdziesięć, a w grudziądzkim dwadzieścia. Tylko za pomocą instrumentów innowacyjnych udało się zaktywizować łącznie dziewięćdziesięć bezrobotnych, w tym: pięć osób w Toruniu, trzy w powiecie włocławskim i jedną w powiecie grodzkim Grudziądz. W grupie bezrobotnych uczestniczących w procesie testowania nie pojawiła się pierwsza ścieżka aktywizacji zawodowej.

## *Proces diagnostyczny*

Doradcy klienta pracujący z bezrobotnymi 50+ wykorzystali 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, np. techniki plastyczne, profesjonalne testy kompetencji, techniki Q-sort czy okno Johari. Przyczyniły się do tego zapewne niechęć i opór stawiany przez bezrobotnych.

Diagnostując sytuację i problemy bezrobotnego w wieku 50+, za najbardziej przydatne metody diagnostyczne uznano wywiad indywidualny, wywiad zdrowotny i samoocenę kompetencji. Pracownicy w trzech badanych powiatowych urzędach pracy negatywnie ocenili diagnozowanie miękkich cech potencjału bezrobotnego — takich jak: kompetencje osobiste i społeczne, potencjał intelektualny, zdrowotny, zainteresowania zawodowe, motywacja i wartości życiowe — na podstawie materiałów zebranych przez klienta. Główny problem stanowi tutaj fakt nieposiadania przez bezrobotnych informacji na ten temat wynikający z braku nawyku ich gromadzenia oraz chęci przynoszenia dokumentów dotyczących pracy do urzędu. Doradcy zawodowi z PUP dla miasta Torunia wskazali jednak, że bardzo pomocnym narzędziem diagnostycznym w odniesieniu do analizowanej grupy bezrobotnych byłoby profesjonalne narzędzie badania kompetencji oraz test temperamentu.

W opinii badanych najtrudniejszymi do zdiagnozowania elementami potencjału starszego bezrobotnego okazały się motywacja, stan zdrowia, warunki ramowe i wybór zawodu, w którym mógłby on podjąć zatrudnienie. Doradcy uzasadniali to postawą przyjmowaną przez klientów w starszym wieku. Po pierwsze, bezrobotni, w tym szczególnie starsi, niechętnie dzielą się informacjami o swoich sprawach rodzinnych, uznając, że niektóre rzeczy nie są ważne i w związku z tym nie trzeba ich omawiać z pracownikiem urzędu pracy. Warto podkreślić, że zazwyczaj są to tematy drażliwe, do których rozpoznania potrzeba również więcej czasu. Po drugie, klienci chcą wypaść jak najlepiej w oczach doradcy zawodowego i dlatego bardzo często lawirują pomiędzy zapewnieniami o dużej motywacji a przedstawianiem wielu przeszkód w podjęciu pracy. Zapewniają o swoim dużym zaangażowaniu w poszukiwanie pracy, a jednocześnie nie potrafią wskazać sposobów i miejsc, w których poszukiwali zatrudnienia. Nie przyznają się do bierności w tym zakresie. W ocenie doradców zawodowych najprostszą czynnością w procesie kompleksowej diagnozy potencjału bezrobotnych 50+ było rozpoznanie mocnych stron klienta. Relatywnie trudne było określenie czynników, które mogą zarówno przyspieszać, jak i hamować integrację bezrobotnego z rynkiem pracy. Wynikało to prawdopodobnie z braku chęci pogłębienia przez klienta rozmowy na tematy dotyczące sfery osobistej, rodzinnej i materialnej.

Badając kontekst zatrudnieniowy bezrobotnych 50+, za najbardziej przydatne źródła informacji o rynku pracy doradcy zawodowi uznali oferty pracy dostępne w urzędzie pracy. Taka ocena może zaskakiwać, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że do urzędu pracy trafia zaledwie 30% ofert pracy, które pojawiają się na rynku pracy, i że są to relatywnie mało atrakcyjne propozycje zatrudnienia. Można przypuszczać, że po te

oferty pracy jest urzędnikom sięgnąć stosunkowo najłatwiej i że są to oferty adresowane do klientów publicznych służb zatrudnienia, co oznacza, iż pracodawca dopuszcza możliwość zatrudnienia osoby bezrobotnej, czego nie można stwierdzić w przypadku ofert publikowanych na portalach poświęconych poszukiwaniu pracy. Dlatego dopiero w dalszej kolejności sięgano po informacje zamieszczone na takich portalach, jak: pracuj.pl, jobs.pl, olx.pl, Gazetapraca.pl. W celu dokładniejszego określenia zapotrzebowania na dany rodzaj pracy, w niektórych przypadkach wykorzystywano — poza barometrem zawodów i analizą ofert pracy w PUP — również takie źródła informacji o rynku pracy, jak: marketing szeptany, sieci kontaktów zawodowych, ogłoszenia w mediach społecznościowych (np. Facebook), strony branżowe. W PUP dla miasta Torunia w stosunku do bezrobotnych, których aktywizację zawodową opierano na przyznaniu jednorazowych środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej, wykorzystano dokumenty miejskie: Strategię Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 (z 2010 roku) i Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014–2020 (z 2013 roku).

### ***Niestandardowe formy pomocy — indywidualizacja usług***

W opinii badanych doradców zawodowych większość wykorzystanych niestandardowych form wsparcia okazała się bardzo skuteczna w procesie aktywizacji zawodowej starszych bezrobotnych. Respondenci jednoznacznie wskazywali, że formy te pomagają i warto je stosować w pracy z tą kategorią bezrobotnych. Szczególnie wysoko oceniono przydatność coachingu indywidualnego, który zastosowano na wszystkich etapach aktywizacji zawodowej: diagnostyczno-doradczym, realizacji indywidualnej strategii aktywizacji i po podjęciu zatrudnienia. Celem coachingu było przeprowadzenie bezrobotnego przez proces mający na celu opracowanie najlepszych rozwiązań pozwalających na zbudowanie ścieżki rozwoju zawodowego, znalezienie i utrzymanie zatrudnienia oraz odnalezienie własnych źródeł motywacji do pracy. W opinii doradców zawodowych coaching okazał się bardzo pomocny w pracy z klientem 50+, któremu zdecydowanie łatwiej jest otworzyć się w miejscu innym niż urząd pracy. Coachom udało się dotrzeć do tych spraw klienta, do których pracownik publicznych służb zatrudnienia nie może wkraczać. Doradcy początkowo niechętni byli włączeniu w proces aktywizacji trenerów spoza urzędu, obawiając się konkurencji z ich strony. Ostatecznie bardzo pozytywnie oceniono współpracę z coachami. Polegała ona na wymianie oraz porównaniu opinii i spostrzeżeń dotyczących klienta. Coaching istotnie wzmacniał działania doradcy, był bardzo pomocny w ustaleniu celu integracyjnego. Za główne zalety coachingu uznano możliwość pracy z trenerem spoza struktury publicznych służb zatrudnienia oraz odbywanie spotkań z bezrobotnymi w siedzibie poza urzędem pracy. Potencjalną wadą tej formy wsparcia było ryzyko zatarcia granicy pomiędzy procesem doradczym a terapeutycznym oraz naruszenie zasady poufności, co jest bardzo istotne z punktu widzenia świeżo wprowadzonej regulacji RODO dotyczącej ochrony danych osobowych.

Możliwość skorzystania przez osoby 50+ z konsultacji medycznych była dodatkowym bodźcem motywującym do udziału w programie aktywizacji zawodowej. Bezrobotni 50+

nie zawsze wykazują gotowość do podejmowania rozmowy o swoim stanie zdrowia. Szczególnie pozytywnie oceniono możliwość zaoferowania relatywnie szerokiego zestawu badań lekarskich i diagnostycznych dobieranych pod kątem zmniejszania bądź całkowitego wyeliminowania barier utrudniających starszym bezrobotnym poszukiwanie i podejmowanie zatrudnienia — w przeciwieństwie do tradycyjnego badania lekarskiego określającego wyłącznie zdolność do wykonywania pracy na danym stanowisku. O rodzaju i zakresie specjalistycznych badań zawsze decydował prowadzący lekarz medycyny pracy. Bezrobotni mogli również liczyć na profesjonalny dobór sprzętu medycznego, np. okularów czy aparatu słuchowego. Warto podkreślić, że dobierając instrumenty w zakresie profilaktyki zdrowotnej, tłumaczono bezrobotnym, że oferowane w tym zakresie działania nie mogą zastępować usług zdrowotnych NFZ, a sfinansowane mogą być jedynie te związane ze wzrostem zatrudnialności. Rzetelne informacje na temat stanu zdrowia są niezbędne przy ustalaniu celu integracyjnego bezrobotnych w wieku 50+. Zdaniem doradców zawodowych wyniki konsultacji medycznych pomogły w dalszej pracy z klientem w zakresie jego motywacji i możliwości zawodowych. Doradcy zawodowi we wszystkich trzech badanych urzędach uważali, że bezrobotni 50+ nie dbają w sposób właściwy o swój stan zdrowia, często nie zdają sobie nawet sprawy, że mogą mieć problemy ze zdrowiem i że można temu zaradzić, a wszelkie swoje dolegliwości zdrowotne tłumaczą po prostu starszym wiekiem. Można zatem stwierdzić, że te formy pomocy uświadomiły starszym bezrobotnym, że dobry stan zdrowia i właściwa profilaktyka są czynnikami pozytywnie oddziałującymi na zatrudnienie, stwarzającymi możliwości kontynuowania pracy zawodowej nawet po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego.

Jako umiarkowanie skuteczne badani doradcy zawodowi ocenili kursy językowe, co jest zgodne z opinią wyrażoną również przez samych bezrobotnych, którzy wykazywali zainteresowanie nauką języka obcego, ale trudno było im pogodzić udział w kilku działaniach jednocześnie. Plusem szkoleń doskonalących była możliwość wyboru takiego kierunku, jakiego nie było w ofercie urzędu pracy, natomiast minusem — odległa perspektywa osiągnięcia celu.

W opinii badanych, w stosunku do analizowanej grupy bezrobotnych 50+ sprawdziły się instrumenty wspierające ich mobilność przestrzenną, które były stosowane nie tylko na etapie aktywizacji, ale również przez pewien okres po podjęciu zatrudnienia. Skuteczność tej formy w wysokim stopniu determinowała metoda realizacji — refundacja kosztów zakupu biletów miesięcznych była gorzej postrzegana niż bezpośrednie sfinansowanie ich zakupu, w przypadku którego bezrobotny nie musiał wyłożyć własnych środków. Ta pierwsza metoda wymagała również od bezrobotnych dbałości o archiwizowanie i porządkowanie dokumentów uprawniających do otrzymania zwrotu poniesionych wydatków. Jak podkreślano, forma ta zwiększała szanse na podjęcie pracy w oddaleniu od miejsc zamieszkania, ale w granicach administracyjnych miasta. Dotyczyło to w szczególności bezrobotnych z powiatu grodzkiego Grudziądz.

Motywująco na bezrobotnych oddziaływała możliwość uzyskania premii finansowej za samodzielne znalezienie, podjęcie i utrzymanie zatrudnienia przez co najmniej 3 miesiące. Premię mogły otrzymać osoby zatrudnione na umowę o pracę w wymiarze co najmniej

połowy etatu, na umowę cywilnoprawną oraz podejmujące własną działalność gospodarczą. Ta forma nagradzała aktywność bezrobotnych w samodzielnych poszukiwaniu pracy i trwanie w zatrudnieniu. Dobre efekty dały również usługi w zakresie wspierania wizerunku, np. fryzjerskie, kosmetyczne. Wpływały one na poprawę samopoczucia, podniesienie samooceny starszych bezrobotnych. Mniej entuzjastyczne wypowiedzi dotyczyły *job-trainingu* i próbek pracy, umożliwiających zaprezentowanie potencjalnym pracodawcom poziomu kompetencji bezrobotnych. *Job-training* utożsamiany z „grupą wsparcia” budził pejoratywne skojarzenia tego instrumentu pomocy z problemem alkoholowym. Ze względu na uprzedzenia, nie wszyscy bezrobotni chętnie uczestniczyli w takich zajęciach. Poza tym nie każdemu bezrobotnemu w wieku 50+ uczestnictwo w zajęciach grupy wsparcia jest potrzebne. Problem taki wystąpił szczególnie wśród bezrobotnych z powiatu grodzkiego Toruń, którzy w większości zrezygnowali z tej formy pomocy. Natomiast w przypadku bezrobotnych z Grudziądza ten instrument okazał się bardzo przydatny. Powodem słabego zainteresowania próbkami pracy ze strony zarówno pracodawców, jak i bezrobotnych były przede wszystkim istniejące bariery administracyjno-prawne.

### ***Komunikowanie się z bezrobotnymi***

Realizację indywidualnej strategii aktywizacji monitorowano za pomocą bezpośrednich kontaktów osobistych i telefonicznych. Klienci preferowali kontakty osobiste, wówczas czuli się wyróżnieni, ważni i potrzebni. W przypadku podjęcia pracy, ze względu na mniejszą dyspozycyjność, częściej praktykowano rozmowy telefoniczne. Bezrobotni nie wykazywali zainteresowania formą mailową i śledzeniem wpisów na forum internetowym. Platforma internetowa właściwie nie sprawdziła się jako narzędzie komunikowania się doradców klienta z bezrobotnymi. Powodem tego stanu rzeczy było wykluczenie cyfrowe niektórych bezrobotnych oraz ograniczony dostęp do komputera i Internetu. Również wśród doradców zawodowych widoczny był brak przekonania do tego kanału komunikowania się. Doradcy klienta preferowali kontakt telefoniczny lub SMS-owy.

W opinii badanych współpraca z bezrobotnymi uczestniczącymi w projekcie układała się bardzo dobrze. Klienci zachowywali się odpowiedzialnie, odbierali telefony, oddzwaniiali, inicjowali rozmowy, nie przekładali spotkań, zgłaszali się osobiście poza wyznaczonymi terminami. Pomimo podjęcia pracy nadal chętnie się kontaktują, dzielą się swoimi sukcesami oraz troskami zawodowymi i osobistymi.

### ***Zakończenie***

W opinii badanych pracowników publicznych służb zatrudnienia zastosowanie indywidualnego podejścia w aktywizacji zawodowej pozwala skutecznie i trwale integrować bezrobotnych w starszym wieku z rynkiem pracy. Biorąc pod uwagę zastosowane w poszczególnych powiatach w stosunku do klientów 50+ zarówno tradycyjne (ustawowe), jak i innowacyjne instrumenty pomocy, można stwierdzić, że indywidualne podejście do aktywizacji zawodowej w wysokim stopniu wykorzystano w powiecie grodzkim Toruń

i w powiecie wrocławskim, w niższym — w powiecie grodzkim Grudziądz. W tym ostatnim bezrobotni tworzyli najbardziej jednorodną grupę, w której przeważały osoby długo pozostające bez pracy i posiadające niskie kwalifikacje zawodowe.

O skuteczności tego podejścia świadczą również pozytywne efekty zastosowanych wobec bezrobotnych 50+ indywidualnych strategii aktywizacji zawodowej. Ostatni pomiar efektywności zatrudnieniowej dokonany 31 grudnia 2018 roku wskazuje, że na 15 bezrobotnych aktywowanych w sposób zindywidualizowany w każdym urzędzie pracy sytuacja wyglądała następująco:

- w PUP dla miasta Torunia pracowało 10 osób, dwie osoby ponownie były zarejestrowane jako bezrobotne, dwie osoby były wyłączone z rejestru z tytułu niestawiennictwa, a jedna osoba pracowała do 20 grudnia 2018 roku, ale ponownie się nie zarejestrowała;
- w PUP we Wrocławku pracowało dziewięć osób, pięć osób było zarejestrowanych jako bezrobotne, a jedna osoba chorowała i nie była zarejestrowana;
- w PUP w Grudziądzu pracowało pięć osób, trzy osoby osiągnęły wiek emerytalny, sześć osób było zarejestrowanych jako bezrobotne, a jedna osoba nie pozostawała w rejestrach.

Uzyskano efektywność zatrudnieniową na poziomie 53%, co świadczy o skuteczności zaproponowanych strategii.

Zaprezentowana w artykule dobra praktyka potwierdza, że służby zatrudnienia mają potencjał, by skutecznie aktywizować osoby w starszym wieku. Ważne jest, by interwencje wobec bezrobotnych 50+ były podejmowane niezwłocznie po rejestracji, gdyż jest to grupa niezwykle podatna na spadek motywacji i wczesne wycofanie się z rynku pracy. Praca z osobami starszymi — szczególnie na etapie doradczym — wymaga większej ilości czasu, częstych i regularnych kontaktów klienta z doradcą, użycia miękkich i twardych metod diagnostycznych oraz zastosowania tradycyjnych i innowacyjnych form aktywizacji zawodowej. Aby umożliwić jeszcze lepsze dopasowanie pomocy do potrzeb bezrobotnych w starszym wieku, postulowano poszerzenie katalogu działań o charakterze innowacyjnym o: doradztwo i zakup odzieży odpowiedniej na okazję rozmowy kwalifikacyjnej, zajęcia ruchowe/rehabilitacyjne, fitness czy zajęcia kulturalno-oświatowe. Podkreślono również, że trzeba się zatroszczyć o prawidłową kolejność wykorzystania niestandardowych form wsparcia, np. wsparcie w zakresie wizerunku polegające na skorzystaniu z usług fryzjerskich, wizażu, fotografa oraz opracowanie profesjonalnego CV czy nagranie wideo CV powinno mieć miejsce w początkowej lub środkowej, a nie w końcowej fazie realizacji programu aktywizacji. Należy również tak planować indywidualne strategie aktywizacji, by nie dochodziło do spiętrzenia w jednym okresie kilku form wsparcia.

Aktywizacja zawodowa opierająca się na indywidualnym podejściu mogłaby stać się powszechną praktyką w polskiej polityce rynku pracy. Aby tak się stało, konieczne są zmiany legislacyjne umożliwiające bardziej elastyczny sposób działania publicznych służb zatrudnienia, pozwalający na bardziej zindywidualizowany dobór instrumentów i usług rynku pracy, a także usprawnienia organizacyjne w pracy urzędów.

## Bibliografia

- Chłoiń-Domińczak, A. (2010). *Ekonomiczne skutki i uwarunkowania niskiej aktywności zawodowej osób 50+ w Polsce*. W: T. Schimanek (red.), *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*. (16–21). Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Duchemin, C., Manoudi, A. (2014). *PES approaches for sustainable activation of the long-term unemployed — Peer Review Comparative Paper*. Brussels: European Commission. Pobrane z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11811&langId=en> [dostęp: 15.12.2018].
- Eurostat (2017). *Employment rate of older workers, age group 55–64*. Pobrane z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets> [dostęp: 12.02.2019].
- GUS (2017). *Bezrobocie rejestrowane. I–IV kwartał 2016 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. Pobrane z: [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5473/3/26/1/bezrobocie\\_rejestrowane\\_1-4\\_kw\\_2016.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5473/3/26/1/bezrobocie_rejestrowane_1-4_kw_2016.pdf) [dostęp: 12.02.2019].
- GUS (2018). *Bezrobocie rejestrowane. I–IV kwartał 2017 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobocie-rejestrowane-i-iv-kwartal-2017-roku,3,31.html> [dostęp: 12.02.2019].
- Hake, B.J. (2011). *The role of public employment services in extending working lives: Sustainable employability for older workers*. Brussels: European Commission. Pobrane z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14111&langId=en> [dostęp: 26.07.2018].
- Heywood, J.S., Siebert, W.S. (2009). Understanding the Labour Market for Older Workers: A Survey. *IZA Discussion Paper* No. 4033, Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Hofäcker, D. (2015). In line or at odds with active ageing policies? Exploring patterns of retirement preferences in Europe. *Ageing and Society*, vol. 35, iss. 7, s. 1529–1556.
- IMPULS 50+ (2018). *Regulamin wykorzystania środków w ramach Funduszu „Wsparcie, Integracja, Rozwój”* (2018). Dokumentacja projektu pn. *IMPULS 50+*. *Strategie aktywizacji zawodowej osób starszych dla Publicznych Służb Zatrudnienia*.
- Knuth, M. (2012). *Peer review: PES and older workers. Comparative paper*. Brussels: European Commission. Pobrane z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7816&langId=en> [dostęp: 26.07.2017].
- Knuth, M., Stegmann, T., Zink, L. (2014). Die Wirkungen des Bundesprogramms “Perspektive 50 plus”. Chancen für ältere Langzeitarbeitslose. *Der IAQ Report*, nr 1.
- Kryńska, E. (2015). Srebrny rynek pracy, czyli o sposobach podtrzymywania i przywrócenia aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. *Polityka Społeczna*, nr 7, s. 10–16.
- Kryńska, E., Krzyszkowski, J., Urbaniak, B., Wiktorowicz, J. (red.) (2013). *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Maksim, M., Wiśniewski, Z., Wojdyło, M. (2018). *Strategie aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+ dla publicznych służb zatrudnienia. Teoria i praktyka*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

- MPiPS (2015). *Dobre praktyki z konferencji regionalnych pt. „Jak wspierać skutecznie? Dobre praktyki w zakresie aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+”*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Pobrane z: [http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ\\_i\\_raporty/50plus/dobre\\_praktyki\\_50+\\_konferencje2015.pdf](http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/50plus/dobre_praktyki_50+_konferencje2015.pdf) [dostęp: 26.07.2017].
- Phillipson, Ch., Smith, A. (2005). *Extending working life: A review of the research literature*. Department for Work and Pensions. Research Report No. 299.
- PwC (2018). *PwC Golden Age index. Unlocking a potential \$ 3.5 trillion prize from longer working lives. Executive summary*. Pobrane z: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/golden-age/golden-age-index-2018-final-sanitised.pdf> [dostęp: 13.02.2019].
- Scharle, Á. (2012). *PES and older workers. Toolkit for Public Employment Services*. Brussels: European Commission. Pobrane z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7816&langId=en> [dostęp: 26.07.2017].
- Weishaupt, J.T. (2011). *From the Manpower Revolution to the Activation Paradigm. Explaining Institutional Continuity and Change in an Integrating Europe*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

### ***Activation of older unemployed based on individualised approach in the opinion of public employment services staff—the research results***

#### ***Summary***

This paper attempts to analyse the opinions of the Polish public employment services staff about individualised approach applied in activation of older unemployed in Poland for the first time. The research is based on the qualitative data collected using Paper & Pen Personal Interview (PAPI) with caseworkers which were conducted while testing the strategy for activating the unemployed 50+, developed on the basis of best German practises, as part of the project titled *IMPULS 50+. Activation strategies of the elderly unemployed for public employment services*. As the obtained results show, caseworkers confirm that individualised approach through the use of an in-depth individual capacity assessment and proactive, innovative, non-standard measures allows for effective and sustainable integration of the elderly unemployed with the labour market. Individual coaching, medical consultations and financial incentives are considered to be particularly useful activation measures.

**Key words:** unemployed 50+, activation of older unemployed, individualised approach, public employment services