

**KOMPENDIUM DOBRYCH PRAKTYK  
ZATRUDNIENIE WSPOMAGANE DLA OSÓB  
NIEPEŁNOSPRAWNYCH W UNII EUROPEJSKIEJ  
I NA OBSZARZE EUROPEJSKIEGO  
STOWARZYSZENIA WOLNEGO HANDLU  
/EUROPEJSKIEGO OBSZARU GOSPODARCZEGO**



**POLSKIE FORUM OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH**

## **KOMPENDIUM DOBRYCH PRAKTYK**

**ZATRUDNIENIE WSPOMAGANE DLA OSÓB  
NIEPEŁNOSPRAWNYCH W UNII EUROPEJSKIEJ  
I NA OBSZARZE EUROPEJSKIEGO  
STOWARZYSZENIA WOLNEGO HANDLU  
/EUROPEJSKIEGO OBSZARU GOSPODARCZEGO**

**COWI WE WSPÓŁPRACY  
Z WRI I EUSE**

Tytuł oryginału: *Compendium of good practice. Supported Employment for people with disabilities in the EU and EFTA-EEA*

©Unia Europejska, 2011

Badanie zostało przeprowadzone przez COWI we współpracy z Instytutem Pracy (Work Research Institute - WRI) i Europejską Unią Zatrudnienia Wspomaganego (European Union of Supported Employment - EUSE)

Tłumaczenie z języka angielskiego: Tomasz Korybski. Tłumaczenia Ustne i Pisemne. Szkolenia Językowe  
Redakcja i korekta: Halina Drachal  
Opracowanie graficzne: Julia Roczan  
Skład i łamanie: JP

ISBN: 978-83-64280-26-9

Copyright © by Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2013

Wydawca:  
Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych  
ul. Ogrodowa 28/30 lok. 416  
00-896 Warszawa  
www.pfon.org

Publikacja bezpłatna

Publikacja zrealizowana w ramach projektu  
„Trener pracy jako sposób na zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych”.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt realizowany przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych  
w partnerstwie z Polskim Forum Osób Niepełnosprawnych,  
Polską Organizacją Pracodawców Osób Niepełnosprawnych  
oraz KARE Promoting Inclusion for People with Intellectual Disabilities z Irlandii.

# SPIS TREŚCI

<b>1. STRESZCZENIE</b>	<b>7</b>
<b>2. WPROWADZENIE</b>	<b>8</b>
<b>3. DOBRE PRAKTYKI ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO</b>	<b>9</b>
<b>3.1 TWORZENIE MIEJSC PRACY I WSPIERANIE         NA STANOWISKU PRACY. HISZPANIA</b>	<b>9</b>
<b>3.2 SPECJALISTYCZNE WSPARCIE DLA OKREŚLONEJ         GRUPY DOCELOWEJ. AUSTRIA</b>	<b>12</b>
<b>3.3 KOMPLEKSOWE PROFILOWANIE ZAWODOWE.         IRLANDIA PÓŁNOCNA</b>	<b>16</b>
<b>3.4 WSPARCIE W PRACY I POZA NIĄ. CZECHY</b>	<b>21</b>
<b>3.5 INNE ŚRODKI UŁATWIAJĄCE INTEGRACJĘ. NORWEGIA</b>	<b>24</b>
<b>3.6 DOPASOWYWANIE POTRZEB ZATRUDNIONEGO         I JEGO PRACODAWCY. HISZPANIA</b>	<b>28</b>
<b>3.7 DOPASOWANIE STANOWISKA PRACY         W ŚRODOWISKU WIEJSKIM. SZKOCJA</b>	<b>31</b>
<b>3.8 WSPARCIE DLA KOLEGÓW I KOLEŻANEK Z PRACY. CZECHY</b>	<b>34</b>
<b>3.9 KOORDYNACJA WSPARCIA ZEWNĘTRZNEGO         I WEWNĘTRZNEGO. AUSTRIA</b>	<b>38</b>
<b>3.10 AKTYWNE WSPARCIE I ŚRODKI TOWARZYSZĄCE. SZWECJA</b>	<b>42</b>
<b>4. OBSERWACJE OGÓLNE</b>	<b>47</b>
<b>Załącznik: METODYKA I PRZEWODNIK DO WYWIADÓW</b>	<b>52</b>

# 1. STRESZCZENIE

Pokazane w raporcie przykłady dobrych praktyk wspierania aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych stanowią część badania dotyczącego zatrudnienia wspomaganego w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz należących do Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu.

Badaniem ogólnym objęto 30 państw. Szczegółową analizę przeprowadzono w sześciu z nich: Austrii, Czechach, Norwegii, Hiszpanii, Szwecji oraz Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej.

W poniższym kompendium przykładów dobrych praktyk aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych zostały zaprezentowane autentyczne doświadczenia dziesięciu pracodawców oraz dziesięciu pracowników działających według modelu zatrudnienia wspomaganego. Przedstawione przykłady pokazują również doświadczenia trenerów pracy, a także politykę w różnych państwach wspierającą mechanizm zatrudnienia wspomaganego.

We wszystkich opisanych przypadkach najważniejszym czynnikiem, stanowiącym klucz do sukcesu, była rola agencji zatrudnienia wspomaganego, a zwłaszcza *działania trenera pracy*. W większości przykładów dobrych praktyk zatrudniania osób niepełnosprawnych stanowiska pracy były aranżowane specjalnie, co dowodzi, że *tworzenie miejsc pracy* jest bardzo istotnym aspektem zatrudnienia wspomaganego. W wielu sytuacjach *praktyki mające na celu sprawdzenie predyspozycji zawodowych* oraz krótkoterminowe *staże* okazywały się korzystne zarówno dla pracodawcy, jak i dla potencjalnego pracownika.

Niektóre przykłady świadczą też o tym, jak skuteczne jest *długoterminowe podejście strategiczne* do zatrudnienia wspomaganego. Chociaż przepisy prawne są bez wątpienia ważne dla samego istnienia zatrudnienia wspomaganego w danym kraju, w konkretnych sytuacjach głównym powodem pozytywnego nastawienia do niego pracodawców była pewność, że trener pracy weźmie *czynny udział* w procesie wdrażania pracownika, dzięki czemu odpowiedzialność za niego nie spocznie wyłącznie na zatrudniającym.

Wyraźnie też widać, że *rozmaitość środków towarzyszących*, zwłaszcza dofinansowanie płac, może ułatwić proces zatrudnienia wspomaganego. Przyczynia się bowiem do poprawy motywacji pracodawcy i możliwości zatrudniania osób z ograniczonymi zdolnościami do pracy. Kwestia dofinansowania wynagrodzenia wymaga nadzoru kompetentnego trenera pracy.

O znalezieniu i utrzymaniu płatnej pracy dla klientów zatrudnienia wspomaganego na otwartym rynku pracy decyduje *ściśła współpraca* pomiędzy usługodawcami zatrudnienia wspomaganego a usługodawcami zewnętrznymi, jak również udzielanie zindywidualizowanego *wsparcia pracodawcy oraz pracownikowi*.

## 2. WPROWADZENIE

Badacze opisanych przypadków dobrych praktyk pozyskiwali informacje bezpośrednio od osób, które znalazły płatną posadę na otwartym rynku pracy za pośrednictwem agencji zatrudnienia wspomaganego, od ich pracodawców, instytucji będących dostawcami usług oraz od trenerów pracy.

Przytoczone w raporcie przykłady dobrej praktyki wspierania aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych stanowią część badania dotyczącego zatrudnienia wspomaganego tych osób w strefie Europejskiego Obszaru Gospodarczego – na terenie krajów Unii Europejskiej oraz w państwach należących do Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu.

Badaniem ogólnym objęto 30 krajów, w sześciu z nich przeprowadzono badania szczegółowe. Były to: Austria, Czechy, Norwegia, Hiszpania, Szwecja oraz Wielka Brytania i Irlandia Północna.

Badania szczegółowe dostarczają informacji o krajowych systemach zatrudnienia wspomaganego. Zbiór przykładów dobrych praktyk może stanowić ich cenne uzupełnienie. Analizy szczegółowe dotyczyły zarówno polityki państwowej, jak i lokalnej, rynku pracy, systemów prawnych, warunków finansowania oraz stosowanych mechanizmów wsparcia. Badania te pokazały, jak ważną rolę w procesie zatrudnienia wspomaganego odgrywają wszystkie jego elementy, poczynając od stosowanych praktycznych metod poprzez jego realne rezultaty, zaangażowanie użytkownika po satysfakcję wspieranego niepełnosprawnego pracownika i jego pracodawcy..

Przykłady dobrych praktyk zatrudnienia wspomaganego wyznaczone zostały przy pomocy krajowych oraz lokalnych ekspertów Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego (EUSE). Warunki do zakwalifikowania przypadku jako dobrej praktyki były następujące:

- niepełnosprawny pracownik znalazł pracę za pośrednictwem agencji zatrudnienia wspomaganego,
- znane są dane osobowe trenera pracy zaangażowanego w konkretny przypadek,
- osoba niepełnosprawna zatrudniona w danym miejscu pracowała tam przynajmniej pół roku,
- osoba niepełnosprawna została zatrudniona na otwartym rynku pracy, zawarła umowę o pracę, a jej wynagrodzenie odpowiadało przyjętym na danym stanowisku standardom.

## 3. DOBRE PRAKTYKI ZATRUDNIENIA

### WSPOMAGANEGO

#### 3.1 TWORZENIE MIEJSC PRACY I WSPIERANIE NA STANOWISKU PRACY. HISPANIA

**Wspieranym zatrudnionym jest 31-letnia kobieta z zespołem Downa, pracująca w niepełnym wymiarze godzin na uczelni publicznej w mieście. Do jej zadań należy zarządzanie korespondencją oraz sortowanie dokumentów.**

#### WSTĘP

Wspieranym pracownikiem jest 31-letnia kobieta z zespołem Downa, która dzięki zatrudnieniu wspomaganemu utrzymuje posadę już ponad dziesięć lat.

Przed spotkaniem z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego klientka miała bardzo małe doświadczenie zawodowe. Od dziesięciu lat zatrudnia ją uniwersytet, mieszczący się w centrum Barcelony. Wydział, w którym pracuje, liczy 300 pracowników.

Projekt zatrudnienia wspomaganego otrzymuje środki państwowe, pochodzące częściowo z funduszy na zatrudnienie, na wsparcie edukacyjne oraz socjalnych. Ponad połowa środków (około 54 proc.) pochodzi jednak z sektora prywatnego, głównie od hiszpańskich banków, które zobligowano do dofinansowywania działań związanych z integracją społeczną, będących podstawą m.in. zatrudnienia wspomaganego. Hiszpański projekt obejmuje nie tylko agencję zatrudnienia wspomaganego, ale także umożliwianie dokształcania oraz prowadzenia niezależnego życia. Jego celem jest zapewnienie holistycznych usług osobom z zespołem Downa i innymi rodzajami niepełnosprawności intelektualnej.

## PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Przed podjęciem pracy klientka była bardzo nieśmiała, nerwową młodą kobietą. Gdy pojawiła się możliwość zatrudnienia jej na uniwersytecie, rozpoczęła kurs przygotowujący do pracy. Stanowisko dla niej zostało utworzone przez usługodawcę zatrudnienia wspomaganego oraz uczelnię. Pracodawca podzielał cele projektu dotyczące integracji i włączenia społecznego, dlatego wyraził chęć przyjęcia jej na krótki staż.

Kiedy ukończyła staż, zawarto z nią umowę o pracę w wymiarze 20 godzin tygodniowo za normalnym wynagrodzeniem, początkowo na rok, a ostatecznie na stałe.

Obecnie pracuje jako asystent administracyjny. Na początku otrzymywała proste zadania, których stopień trudności rósł wraz ze wzrostem jej umiejętności oraz kompetencji. Na tym etapie zarówno zatrudniona, jak i pracodawca otrzymywali duże wsparcie trenera pracy.

Kobieta pracuje w zespole z czterema innymi pracownikami, mimo to samodzielnie zajmuje się sprawami dotyczącymi całego wydziału. Do jej obowiązków należy dostarczanie poczty, sortowanie dokumentów i raportów, przygotowywanie korespondencji do wysłania oraz przekazywanie studentom podstawowych informacji. Do pracy przyjeżdża autobusem. Raz w tygodniu uczęszcza na szkolenie ogólne, podczas którego otrzymuje wskazówki dotyczące organizacji życia codziennego. Zajęcia odbywają się w ramach projektu zatrudnienia wspomaganego.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Klientka została włączona do otwartego rynku pracy. Ma umowę o pracę na czas nieokreślony, pracuje zgodnie ze swoimi zdolnościami funkcjonalnymi od ponad dziesięciu lat. Zanim stała się kobietą pewną siebie i towarzyską, była bardzo nieśmiała i niespokojna. Przed podjęciem pracy nie patrzyła na ludzi, chodziła ze spuszczoną głową, unikając kontaktu wzrokowego. Teraz pracuje w niewielkim zespole, porozumiewa się na co dzień ze studentami, a także uczestniczy we wszystkich działaniach społecznych organizowanych przez pracodawcę.

W pracy czuje się bardzo szczęśliwa i nie może doczekać się dnia, kiedy będzie mogła opuścić dom rodzinny i rozpocząć samodzielne życie.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Pracodawca uważa, że uniwersytet podziela cele zatrudnienia wspomaganego takie, jak odpowiedzialność za promowanie integracji osób wykluczonych społecznie oraz rozwój procesu włączania społecznego dla wszystkich.

Pracodawcy z powodzeniem udało się wprowadzić do środowiska pracy młodą kobietę z zespołem Downa. Jak widać, dzięki wsparciu i poświęconej jej szczególnej uwadze, osoba ze znaczną niepełnosprawnością stać się może wartościowym pracownikiem, wnoszącym istotny wkład w funkcjonowanie swojego miejsca pracy. Chociaż stanowisko pracy zostało utworzone specjalnie dla pracownika niepełnosprawnego, w razie jego rezygnacji pracodawca byłby zmuszony do znalezienia nowej osoby, która przejęłaby jego obowiązki. Wspierana kobieta uczestniczy ponadto we wszystkich działaniach i wydarzeniach, zarówno tych oficjalnych, jak i nieoficjalnych.

## HISZPAŃSKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

System kwotowy w Hiszpanii zobowiązuje pracodawców zatrudniających powyżej 50 pracowników do zatrudniania osób niepełnosprawnych. Mają oni stanowić 2 proc. wszystkich pracowników. Dekret królewski z 2007 r. określa przepisy dla zatrudnienia wspomaganego. Przewidują one zachęty finansowe dla pracodawców zatrudniających osoby znacznie niepełnosprawne. W opisanym przypadku dobrej praktyki zatrudniona należała do wymaganej liczby pracowników z niepełnosprawnością, a pracodawca otrzymywał pewną formę rekompensaty finansowej. Niemniej jednak czynnikiem decydującym było zaangażowanie usługodawcy zatrudnienia wspomaganego, a także chęć pracodawcy do współpracy z osobą znacznie niepełnosprawną.

## 3.2 SPECJALISTYCZNE WSPARCIE DLA OKREŚLONEJ GRUPY DOCELOWEJ. AUSTRIA

Wspieranym pracownikiem jest 40-letni mężczyzna z wadą słuchu. Pracuje w mieście, na etacie w rozwijającym się prywatnym przedsiębiorstwie przemysłowym. Zajmuje się metaloplastyką.

### WSTĘP

Wspieranym pracownikiem jest 40-letni mężczyzna z wadą słuchu (głuchota). Choć posiada kwalifikacje metaloplastyka, nigdy nie miał pracy odpowiadającej jego kompetencjom. Przez dziesięć lat wykonywał nisko płatne, niewymagające kwalifikacji prace fizyczne typu sprzątanie i remonty. Nie korzystał z żadnych instrumentów wsparcia zatrudnienia. Wszystkie podejmowane przez niego próby znalezienia pracy adekwatnej do posiadanych kwalifikacji kończyły się fiaskiem. Przez te lata publiczne służby zatrudnienia nie zapewniły mu pomocy w znalezieniu posady odpowiedniej dla wykwalifikowanego metaloplastyka. Zanim skontaktował się z agencją zatrudnienia wspomaganego, przez rok był bezrobotny i pobierał zasiłek.

O istnieniu specjalnej instytucji – agencji zatrudnienia wspomaganego (*Arbeitsassistent*), zajmującej się pomocą w znalezieniu pracy osobom z wadami słuchu, dowiedział się przypadkowo w Internecie, dzięki znajomym z sieci. Od razu się z nią skontaktował.

W tej agencji zatrudnienia wspomaganego pracuje dziesięciu trenerów pracy. Dwóch specjalizuje się w udzielaniu pomocy pracodawcom i pracownikom, jeśli doświadczają poważnych problemów w istniejących już miejscach pracy oraz gdy istnieje ryzyko zwolnienia ich z pracy z powodu problemów zdrowotnych. Każdy trener pracy ma pod opieką 25–30 klientów. Wszyscy trenerzy potrafią porozumiewać się w języku migowym, znają podstawy pedagogiki oraz pracy socjalnej. Usługi finansowane są ze środków państwowej opieki społecznej oraz publicznych służb zatrudnienia (AMS). Z tych źródeł pokrywane są wynagrodzenia trenerów pracy, koszty bieżące i ogólne. Finansowanie jest niezależne od efektów, ale oczekuje się, że każdy z trenerów pracy w 15 przypadkach odniesie sukces. Sukces zaś zdefiniować można jako uzyskanie pracy za przeciętnym wynagrodzeniem, którą zatrudniony podopieczny utrzyma co najmniej przez trzy miesiące. Możliwość skorzystania z usługi przysługuje jedynie osobom posiadającym odpowiednią dokumentację medyczną (*Behindertenpass*) poświadczającą więcej niż 50 proc. utraty zdrowia (wada słuchu bez

innych upośledzeń). Klienci znajdujący się w grupie zarejestrowanych w ramach systemu kwotowego podlegają specjalnej ochronie przed zwolnieniem z pracy. Ich wstępna rejestracja nie jest wymagana i zainteresowani mogą kontaktować się bezpośrednio z usługodawcą z pominięciem agencji rozliczeniowej. Biura zatrudnienia wspierają wielu klientów i zachęcają ich do korzystania z tych usług.

Inne rodzaje wsparcia w ramach usługi to: szkolenia w miejscu pracy, pomoc techniczna, a także doradztwo socjalne. Usługa świadczona jest od 12 lat.

### PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Ze względu na listę oczekujących klient nie mógł od razu skorzystać z usługi. Miał rok, zanim przydzielono mu osobistego opiekuna zatrudnienia wspomaganego, czyli trenera pracy (*Arbeitsassistent*). W tym czasie uczęszczał na cotygodniowe zajęcia, gdzie udzielano mu porad dotyczących poszukiwania pracy, pomocy w pisaniu CV oraz udostępniano Internet.

Intensywne poszukiwania zatrudnienia przy pomocy trenera pracy trwały kolejny rok. Stworzenie szczegółowego profilu zawodowego nie było konieczne, ponieważ klient do agencji przyszedł z pełną dokumentacją dotyczącą wykształcenia i referencjami z poprzednich miejsc pracy. Mężczyzna miał także jasno wyznaczony cel: znalezienie pracy odpowiadającej jego formalnym kwalifikacjom. Brał czynny udział w procedurach poszukiwania zatrudnienia. Razem ze swoim trenerem pracy podejmował wszelkie możliwe działania w celu znalezienia pracy, tj. rozsyłanie zgłoszeń do zakładów z wolnymi etatami, a także kontaktowanie się i wysyłanie CV do firm niezgłaszających potrzeby zatrudnienia nowego pracownika. W związku z wadą słuchu klienta telefony do potencjalnych pracodawców wykonywał jego trener pracy, który znał język migowy. Ten rodzaj pomocy, przeważnie niedostępny w przypadku usług świadczonych przez publiczne służby zatrudnienia, miał zasadnicze znaczenie dla nawiązania kontaktów z potencjalnymi pracodawcami. Często spotykali się jednak z niechęcią zatrudniających do przyjmowania osób niepełnosprawnych. Głównym powodem, dla którego klient nie otrzymywał ofert pracy, mimo posiadania wymaganych kwalifikacji, był przepis o ochronie osób niepełnosprawnych przed zwolnieniem. Pracodawcy wielokrotnie wskazywali, iż przepis ten w zbyt dużym stopniu ogranicza im swobodę działania.

Klient spotykał się z trenerem pracy co tydzień, wypełniał formularze aplikacyjne, ale rzadko bywał zapraszany na rozmowy o pracę. Na tę konkretną ofertę opublikowaną za pośrednictwem agencji pośrednictwa pracy odpowiedział jego trener. Była to mała prywatna firma z branży metalowej, zatrudniająca 12 pracowników. Pracodawca był na początku niechętny zatrudnieniu osoby niepełnosprawnej, ze względu na jej ochronę przed zwolnieniem z pracy, ale trener poinformował go o sposobach zminimalizowania postrzeganego ryzyka.

Wskutek wysiłków trenera pracy klient w końcu otrzymał szansę na rozmowę z pracodawcą. Podpowiedziano mu, że powinien być gotów do podjęcia pracy od razu, ponieważ pracodawca chciał, aby staż (*Work Experience Placement, WEP*) rozpoczął się już pierwszego dnia. Zatrudniający, trener pracy oraz klient umówili się na dwutygodniowy staż. Po pierwszym tygodniu pracodawca był do tego stopnia zadowolony z nadzwyczaj wysokich umiejętności zainteresowanego, że postanowił go zatrudnić. Wyzaczył też spośród pracowników specjalnego mentora, odpowiedzialnego za wspieranie i doradzanie mu. Odtąd wspierany zatrudniony pracuje w pełnym wymiarze czasu pracy, za wynagrodzeniem, a praca odpowiada jego kompetencjom, umiejętnościom i wykształceniu.

Pierwszym zadaniem trenera pracy było wprowadzenie zatrudnionego w miejsce pracy, zapoznanie go z obowiązującymi w środowisku pracy zwyczajami, procedurami i kulturą organizacyjną oraz wyjaśnienie współpracownikom, w jaki sposób należy zwracać uwagę na specjalne potrzeby zatrudnionego, a także jak usprawnić komunikację.

Wspierany odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy, jego zadania są zróżnicowane i interesujące. Osiągnął pozycję w firmie dzięki posiadanym kwalifikacjom. Pracodawca również wyraża zadowolenie, zlecił nawet usługodawcy zatrudnienia wspomaganego znalezienie dwóch dodatkowych pracowników z tym samym rodzajem niepełnosprawności co klient (uszkodzenie słuchu), którzy mogliby pracować w nadzorowanym przez niego zespole. Zainteresowany uczestniczy w rekrutacji tych osób, ponieważ może z łatwością porozumiewać się z niesłyszącymi. Awansuje na lepiej płatne stanowisko.

Kontakt pracodawcy z trenerem pracy trwa. Zarówno firma, jak i zatrudniony kontaktują się z trenerem wówczas, gdy dostrzegają potrzebę jego pomocy w rozwiązywaniu mniejszych problemów. Zdarza się to dwa lub trzy razy do roku.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Zatrudniony uważa, że sukces zawdzięcza przede wszystkim swojej trenerce pracy, która uutorowała mu drogę do kontaktu z pracodawcami, do rozmów o pracy, a ostatecznie do stałej, dobrze płatnej posady, zgodnej z jego kwalifikacjami i umiejętnościami. Mężczyzna zadowolony jest z powierzanych mu w przedsiębiorstwie zadań, z wynagrodzenia oraz z szansy na awans. Jest również przekonany, że wiedza trenerki pracy na temat jego dysfunkcji, umiejętność posługiwania się przez nią językiem migowym i jej osobiste zaangażowanie miały istotny wpływ na zapewnienie mu zatrudnienia.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Pracodawca pozytywnie wspomina sposób, w jaki skontaktował się z nim trener pracy. Trener zapewnił mu profesjonalne wskazówki, dotyczące przepisów i obowiązków, a także dostępu do dofinansowania wynagrodzenia osoby niepełnosprawnej. Specjalna ochrona osób niepełnosprawnych przed zwolnieniem (*Kündigungsschutz*) zniechęcała wcześniej pracodawcę do ich zatrudniania. Dzięki wskazówkom trenera pracy, zatrudniający znalazł sposób poradzenia sobie z tym problemem. Sukcesem z punktu widzenia zatrudniającego było to, iż dzięki agencji zatrudnienia wspomaganego zyskał nie tylko wykwalifikowanego, ale także lojalnego i stabilnego pracownika.

Dodatkową korzyścią dla pracodawcy było dofinansowanie wynagrodzenia wspieranego pracownika. W ciągu pierwszego roku pracodawcom osób niepełnosprawnych przysługują dotacje na integrację (*Eingliederungshilfe*). Przez pierwsze trzy miesiące dostają oni środki w wysokości 100 proc. wynagrodzenia brutto pracownika niepełnosprawnego i 50 proc. dodatkowych wydatków mających związek z jego zatrudnieniem. W ciągu następnych dziewięciu miesięcy dofinansowanie wynosi 50 proc. wynagrodzenia brutto niepełnosprawnego pracownika oraz 25 proc. wartości dodatkowych wydatków (dodatkowym kosztem jest ubezpieczenie społeczne i emerytalne). Po upływie pierwszego roku, pracodawca jest też uprawniony do otrzymywania stałego (przechodzącego z roku na rok) wsparcia finansowego związanego z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych (*Integrations-beihilfe – IBH*), zapewnianego ze środków Federalnego Biura ds. Społecznych (*Bundessozialamt*). Pieniądze te przeznaczone są na pokrycie kosztów dodatkowych związanych z niepełnosprawnością pracownika. Coroczne podania o przyznanie dopłaty są jednak postrzegane jako biurokratyczna uciążliwość, zwłaszcza, że oczywista powinna być świadomość niepełnosprawności jako uwarunkowania permanentnego. Z tego powodu pracodawca w opisywanym przypadku bardzo docenił pomoc trenera pracy przy dopełnianiu formalności wymaganych od starających się o dofinansowanie pracodawców.

Chociaż poziom intensywności bieżącego wsparcia jest niski, duże znaczenie dla pracodawcy i pracownika ma fakt, że w razie pojawienia się trudnych do samodzielnego rozwiązania problemów można zwrócić się do trenera pracy. Porównując usługi agencji zatrudnienia wspomaganego z pośrednictwem publicznych służb zatrudnienia, pracodawca postrzega pracowników zatrudnienia wspomaganego jako osoby wysoce zaangażowane w zapewnienie natychmiastowej pomocy o mniej biurokratycznym charakterze.



## AUSTRIACKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

W polityce austriackiej zatrudnieniu wspomaganemu nadano wysoki priorytet. W rezultacie usługi te są dostępne w całym kraju. Jednym z zasadniczych elementów, jak pokazuje ten konkretny przypadek, jest możliwość otrzymywania intensywnego wsparcia trenera pracy (*Arbeitsassistent*) przez minimum rok. Wsparcie dotyczy zarówno znalezienia, jak i utrzymania odpowiedniej pracy. Agencje prowadzą listy czekających na przydzielenie indywidualnego trenera pracy, a w okresie oczekiwania zapewniają inne udogodnienia przydatne osobom szukającym zatrudnienia.

Projekty dotyczące zatrudnienia wspomaganego w Austrii przeznaczone są dla konkretnych grup docelowych. Każdy projekt poświęcony jest jednej określonej grupie. Personel zatrudniony przy realizacji projektu składa się ze specjalistów znających specyfikę danej grupy i dobrze przygotowanych do rozwiązywania jej problemów. W tym przypadku taką grupę stanowiły osoby z uszkodzeniem słuchu.

W Austrii są dwa rodzaje trenerów pracy: *Arbeitsassistent* i *Job Coach*. Zazwyczaj w zespole zatrudnienia wspomaganego na jednego *Job Coach*'a przypada pięciu *Arbeitsassistent*-ów. Trwałe wspomaganie zatrudnienia oraz ogólna dostępność usług trenera są istotne dla utrzymania pracy przez osoby niepełnosprawne.

Stosowana w Austrii polityka włączania społecznego umożliwia podejmowanie różnorodnych działań wspomagających ten proces. Opisany przypadek pokazuje, że dofinansowanie wynagrodzenia i inne programy wsparcia finansowego odgrywają ważną rolę w zwiększaniu u pracodawców chęci i możliwości zatrudniania osób z ograniczonymi zdolnościami do pracy.

## 3.3 KOMPLEKSOWE PROFILOWANIE ZAWODOWE.

### IRLANDIA PÓŁNOCNA

**Wspomaganym pracownikiem jest 54-letni mężczyzna po urazie mózgu. Pracuje w pełnym wymiarze godzin w dużej miejskiej szkole podstawowej. Do jego obowiązków należy dozоровanie i dbanie o budynek szkoły.**

## WSTĘP

Zatrudniony to 54-letni mężczyzna mieszkający oraz pracujący w hrabstwie Fermanagh w Irlandii Północnej. Pracował on przez 20 lat jako technik w firmie zajmującej się usługami elektrotechnicznymi, później przez sześć lat jako dozorca w dużej szkole podstawowej. Wskutek upadku doznał urazu mózgu. Po pobycie w szpitalu został skierowany na rehabilitację do ośrodka leczenia przebytych urazów mózgu, prowadzonego przez wyspecjalizowaną w takich urazach organizację. Podczas rehabilitacji pracownik stwierdził, że chciałby powrócić do pracy jako dozorca budynku szkoły. Specjaliści z ośrodka skierowali go do współpracującej z nimi organizacji zatrudnienia wspomaganego, która zajmuje się kształceniem zawodowym oraz usługami związanymi z pośrednictwem pracy.

Organizacja, z której usług miał skorzystać zainteresowany, ma charakter regionalny. Zapewnia szeroki wachlarz szkoleń zawodowych oraz usług związanych z pośrednictwem pracy dla osób z niepełnosprawnością fizyczną oraz z pourazowymi uszkodzeniami mózgu. Wspiera ich w znalezieniu i utrzymaniu zatrudnienia. Organizacja świadczy także inne usługi, w tym: dla dzieci, mieszkaniowe i asystenckie.

Klient wyraził chęć powrotu do pracy, a jego pracodawca utwierdził go w przekonaniu, że powinien ponownie pracować. Z powodu przebytego urazu mózgu pojawiły się jednak kwestie, które musiały zostać rozstrzygnięte przed jego powrotem do pracy.

## PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Zespół specjalistów z ośrodka leczenia przebytych urazów mózgu, opierając się na swojej ocenie, skierował klienta do organizacji zatrudnienia wspomaganego z konkretną informacją, jakiego rodzaju rehabilitacja zawodowa jest mu potrzebna.

W pierwszym spotkaniu uczestniczyli klient, pracownik ośrodka oraz przedstawiciel organizacji zatrudnienia wspomaganego. Celem było przedstawienie zakresu usług zatrudnienia wspomaganego oraz wsparcia, jakie można zapewnić mężczyźnie w celu umożliwienia mu powrotu do pracy. Organizacja zatrudnienia wspomaganego określiła poziom zaangażowania niezbędnego ze strony osoby, która chce wziąć udział w programie. Strony zgodnie postanowiły uczestniczyć w programie wsparcia mężczyzny podczas jego powrotu do pracy.

Tuż po wstępnej rozmowie klient spotkał się z przydzielonym mu opiekunem zawodowym (pracownikiem organizacji zatrudnienia wspomaganego) i wspólnie sporządzili profil zawodowy. Okazało się to pomocne w rozpoznaniu oczekiwań mężczyzny co do uczestnictwa w programie zatrudnienia wspomaganego. Ułatwiło mu to również rozważenie ewentualnych wątpliwości dotyczących przystąpienia do programu oraz identyfikację potencjal-

nych przeszkód na drodze do osiągnięcia celu. Profil zawodowy pomógł klientowi dostrzec jego mocne strony i umiejętności, a także dziedziny, w których będzie potrzebne wsparcie i ewentualne przeszkolenie przed podjęciem pracy.

Opracowanie profilu zawodowego ujawniło obawy klienta co do powrotu do pracy w związku z przeżytym urazem mózgu. Osłabiona kondycja fizyczna, zmęczenie oraz problemy z pamięcią mogłyby mieć wpływ na pełnione przez niego obowiązki. Na przykład klient twierdził, że wykonywanie codziennych rutynowych prac nie sprawiało mu trudności, ale miał problem z zadaniami epizodycznymi (takimi jak zamawianie oleju lub środków czystości) i wynikającymi z prośb kolegów. Z tego powodu jego poczucie pewności zostało poważnie zachwiane. Czuł, że nie zdoła dobrze wykonywać swoich zadań i tym samym zawiedzie pracodawcę, a w rezultacie straci stanowisko.

W ramach profilowania zawodowego zostały przedyskutowane i ustalone przez klienta i opiekuna zawodowego strategie wsparcia odnośnie jego kondycji fizycznej, zmęczenia oraz poprawy pamięci. Należały do nich regularne, krótkie przerwy w pracy, stosowanie technik poprawiających stan pamięci, listy kontrolne oraz pomoc opiekuna zawodowego / mentora. W celu zwiększenia poczucia pewności siebie oraz wzmocnienia relacji klienta z pracodawcą opiekun zawodowy podjął bliską z nim współpracę.

Mężczyzna wyraził chęć powrotu do poprzedniej pracy, więc nie było potrzeby poszukiwania innych potencjalnych pracodawców. Zaangażowanie zatrudniającego było bardzo istotne. Organizacja zatrudnienia wspomaganego poinformowała go o jego roli, a także przedstawiła propozycje sposobów wsparcia pracodawcy i zatrudnionego w sprawnym powrocie do pracy. Pracodawca bardzo wspierał mężczyznę w tym procesie, ale sam również chętnie korzystał ze wsparcia organizacji zatrudnienia wspomaganego. Klient miał być zatrudniony na takich samych warunkach jak przed wypadkiem.

Przed powrotem do pracy on sam, jego pracodawca oraz opiekun zawodowy spotkali się, by ustalić strategie wsparcia w celu ponownego wdrożenia do zadań. Uzgodniono, że powrót odbędzie się etapowo. Zatrudniający zgodził się także na obecność w miejscu pracy opiekuna zawodowego. Miał on być „cieniem” klienta, pomagającym mu zrozumieć i samodzielnie wykonywać swoje obowiązki.

Pracodawca, klient oraz opiekun zawodowy przygotowali plan pracy, rozbudowali oraz wprowadzili strategie wspierające takie, jak: regularne przerwy, techniki zapamiętywania oraz udział osoby wspierającej. Opiekun zawodowy zaproponował także przeszkolenie współpracowników klienta w celu zapoznania ich z problemami wynikającymi z uszkodzenia mózgu. Mężczyzna przystał na tę propozycję, chcąc umożliwić im zrozumienie specyfiki urazów mózgu oraz ich konsekwencji.

Opiekun zawodowy zalecił również wyznaczenie pracownika, który miałby wspierać mężczyznę w miejscu pracy. Środki na jego sfinansowanie pochodziły ze specjalistycznego

programu *Dostęp do pracy w Irlandii Północnej (Access to Work NI)* Ministerstwa Edukacji i Zatrudnienia, mającego na celu pomoc osobom niepełnosprawnym w powrocie do pracy. Opiekun zawodowy pomógł zatrudniającemu dopełnić formalności w ubieganiu się o pracownika wspierającego w miejscu pracy, przyczynił się do wyboru odpowiedniej osoby oraz do zorganizowania szkolenia dla współpracowników na temat urazów mózgu. Pracownik przydzielony dzięki programowi ministerialnemu miał zapewnić klientowi ciągłe wsparcie po ustaniu wsparcia ze strony opiekuna zawodowego, ale w kontakcie z organizacją zatrudnienia wspomaganego.

Mężczyzna powrócił do pracy, najpierw w krótszym czasie pracy, ale już od trzech lat pracuje w pełnym wymiarze godzin. Etap przejściowy zaplanowany został wspólnie przez klienta, pracodawcę oraz opiekuna zawodowego, aby zyskać pewność, że wszystkie aspekty związane z niepełnosprawnością mężczyzny, jego zadaniami oraz oczekiwaniami zatrudniającego zostały uwzględnione. Początkowe wsparcie zapewniane było regularnie przez opiekuna zawodowego (codziennie, następnie co tydzień). Klientowi wciąż asystuje pracownik wspierający w miejscu pracy, a organizacja zatrudnienia wspomaganego przeprowadza co pół roku formalne przeglądy. Pracodawca jest bardzo zadowolony z pracy mężczyzny oraz ze strategii wsparcia, z których ten korzysta, by upewnić się, że wykonał zaplanowane obowiązki. Również profesjonalne wsparcie dostarczane przez organizację zatrudnienia wspomaganego bardzo satysfakcjonuje pracodawcę.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Tuż po wypadku, w którym doznał urazu mózgu, klient obawiał się nie tylko utraty pracy, ale i niezalezienia następnej. Dzięki usłudze zatrudnienia wspomaganego okazało się, że jego potrzeby związane ze stanem zdrowia i pracą mogą być tak ze sobą skoordynowane, by zadowolić zarówno pracodawcę, jak i pracownika.

Zapewnienie współpracownikom klienta szkoleń uświadamiających oraz zaplanowane i stopniowe przygotowywanie go do powrotu do pracy odniosło pozytywne skutki. Działania te, uprzednio uzgodnione z zainteresowanym, umożliwiły pozostałym zrozumienie problematyki urazów mózgu.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

## PRACODAWCY

Co prawda, pracodawca poparł pomysł powrotu osoby, która uległa wypadkowi, ale miał w związku z tym wiele obaw. Dzięki koordynacji działań przez opiekuna zawodowego obawy te nie sprawdziły się, a zatrudniony stopniowo wracał do pracy jako dozorca budynku. Dzięki opiekunowi zawodowemu, który zapewnił odpowiednie szkolenie, porady oraz wskazówki dla współpracowników klienta, udało się uniknąć problemów wynikających z niezrozumienia jego niepełnosprawności. Także obawy samego zainteresowanego, dzięki stopniowemu wdrażaniu do pracy, zostały rozwiązane. Co ważne dla pracodawcy, opieka i wsparcie klienta w miejscu pracy zapewnione były przez opiekuna zawodowego z agencji zatrudnienia wspomaganego oraz przez pracownika wspierającego w miejscu pracy, którego usługi sfinansowane zostały poprzez rządowy program zatrudnienia *Dostęp do zatrudnienia w Irlandii Północnej*.

## BRYTYJSKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

## PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Chociaż w Zjednoczonym Królestwie Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej nie ma żadnego wiodącego programu zatrudnienia wspomaganego, istnieją programy oraz metody wsparcia osób niepełnosprawnych w znalezieniu pracy lub – jak w opisywanym przypadku – w powrocie do pracy. Środki na zatrudnienie pracownika wspierającego w miejscu pracy, który miał kontynuować wspieranie i doradztwo zapoczątkowane przez opiekuna zawodowego, pochodziły z programu zatrudnienia *Dostęp do zatrudnienia w Irlandii Północnej (Access to Work NI)*. Usługodawca zatrudnienia wspomaganego otrzymuje finansowanie pochodzące z różnorodnych instrumentów wsparcia zatrudnienia i zdrowia rządów Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej.

Powyższy przykład świadczy o tym, jak model zatrudnienia wspomaganego można wykorzystać w celu utrzymania w zatrudnieniu pracowników. W tym przypadku zatrudnienie wspomaganego zostało wykorzystane we wsparciu powrotu klienta do jego dawnej pracy po wypadku. Model zatrudnienia wspomaganego może być również zastosowany w celu utrzymania zatrudnienia pracownika wówczas, gdy osoba powraca na zmodyfikowane lub inne stanowisko. Główna różnica w procesie zatrudnienia wspomaganego pomiędzy przypadkiem utrzymania zatrudnienia przez pracownika a wspieraniem bezrobotnej osoby niepełnosprawnej dotyczy etapu poszukiwania pracy.

## 3.4 WSPARCIE W PRACY I POZA NIĄ. CZECHY

**Wspomagany pracownikiem jest 51-letni mężczyzna z niepełnosprawnością intelektualną i problemami z kolanami. Pracuje w niepełnym wymiarze godzin w firmie ulokowanej na terenach podmiejskich, zajmującej się sprzedażą hurtową. Jego zadaniem jest paczkowanie.**

## WSTĘP

Wspieranym pracownikiem jest 51-letni Czech z niepełnosprawnością intelektualną. Ma wykształcenie podstawowe. Pracował w niepełnym wymiarze godzin jako murarz. Stracił pracę, kiedy pojawiły się problemy z kolanami. Zarejestrowany w publicznym urzędzie pośrednictwa pracy jako bezrobotny, przeszedł szkolenie dla pracujących przy myciu okien, ale wykonywał tę pracę jedynie sezonowo. Uczęszczał również na spotkania „Klubu pracy” i odpowiadał na ogłoszenia, ale bez rezultatów. Mężczyzna był niezadowolony z tej sytuacji i chciał znaleźć stałe zatrudnienie.

Asystent społeczny opiekujący się kompleksem mieszkań chronionych (*sheltered living complex*), poinformował klienta o usługodawcy zatrudnienia wspomaganego, który już objął wsparciem dwie inne osoby z tego kompleksu w celu znalezienia im zatrudnienia. Klient zgodził się na propozycję, więc asystent zadzwonił do agencji zatrudnienia wspomaganego i poprosił o pomoc w znalezieniu mężczyźnie stałej pracy.

## PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Klient spotkał się z opiekunem zawodowym (trenerem pracy) – pracownikiem agencji zatrudnienia wspomaganego na wstępnej rozmowę. Został zakwalifikowany do projektu, ale został uprzedzony, że z powodu długiej listy oczekujących będzie musiał poczekać od trzech do sześciu miesięcy, zanim agencja rozpocznie poszukiwanie dla niego zatrudnienia. Czas ten przeznaczono na sporządzenie planu działania dotyczącego powrotu zainteresowanego na rynek pracy oraz rozmowy na temat odpowiedniego dla niego zajęcia.

W tym celu użyto specjalnych obrazków przedstawiających różne zawody. Klient, jako aktywny kandydat do pracy, uczęszczał na zajęcia „Klubu pracy” w agencji zatrudnienia wspomaganego, chociaż nie był już zarejestrowany jako bezrobotny w urzędzie pośrednictwa pracy.

W prywatnej firmie zajmującej się sprzedażą hurtową, zatrudniającej 150 osób, w dziale pakowania pracował na próbę stażysta skierowany przez tę samą agencję zatrudnienia wspo-

maganego. Ze względu na brak motywacji oraz niedopasowanie do miejsca i specyfiki pracy staż nie przyniósł oczekiwanych rezultatów i pracodawca nie zdecydował się na podpisanie z nim umowy o pracę. Zadowolony z wcześniejszych kontaktów z agencją zatrudnienia wspomaganego, poinformował ją o wakacie w firmie. Miał nadzieję, że uda się znaleźć pracownika lepiej pasującego na to stanowisko. Miejsce pracy usytuowane jest na przedmieściach Pragi, w rejonie przemysłowym ze słabymi połączeniami komunikacyjnymi. Trener pracy odwiedził siedzibę firmy wraz z klientem, który poinformował potencjalnego pracodawcę o swoich umiejętnościach oraz zainteresowaniach. Postanowiono, że zacznie on pracę na próbę w dziale pakowania. Już pierwszego dnia praca bardzo się mężczyźnie spodobała. Zatrudniający oraz współpracownicy zauważyli jego dużą motywację, dlatego podpisano z nim umowę na trzymiesięczny okres próbny na pracę w niepełnym wymiarze godzin.

Ze względu na złe doświadczenia dotyczące poprzedniego klienta agencji zatrudnienia wspomaganego pracodawca nalegał, by trener pracy wziął na siebie całkowitą odpowiedzialność za wspomaganie mężczyzny oraz za nadzorowanie go w miejscu pracy, dopóki wykonywane zadania przestaną sprawiać mu jakąkolwiek trudność, a więc do momentu, w którym wdroży się do swojej pracy. Pracodawca najbardziej obawiał się niewystarczającego wsparcia w zapewnianiu prawidłowej adaptacji w nowym środowisku pracy. A ze względu na brak możliwości zmiany organizacji wewnętrznej środowiska pracy to nowo zatrudniony musiał dostosować się do panujących tam warunków.

Kolejnym wyzwaniem był dojazd. Klient musiał nauczyć się trasy podróży metrem z przesiadkami, aby dotrzeć do miejsca, skąd zapewniony miał transport do firmy. Inna kwestia dotyczyła prawidłowego ubioru do pracy. Wszystkie te problemy rozwiązane zostały przy pomocy trenera pracy, pracodawcy oraz asystenta wspierającego (*supported living social assistant*). W zakładzie trener pracy uczył klienta właściwego nastawienia oraz zachowania w stosunku do współpracowników. Pomagał mu również w zaznajomieniu się z procedurami i technikami paczkowania oraz z podstawami obsługi komputera. W pierwszym miesiącu trener obecny był w miejscu pracy klienta dwa razy w tygodniu.

Z czasem zmniejszono stopień intensywności wsparcia w miejscu pracy do cotygodniowych wizyt przez kolejne pół roku. Ze względu na prawdopodobieństwo, że zatrudniony zawsze będzie zależny od wsparcia innych, jednemu ze współpracowników powierzono monitorowanie jego pracy. M.in. zwraca uwagę, by wspomagany zatrudniony nie pracował za dużo lub zbyt szybko, lecz wykonywał swoje zadania w stałym, odpowiednim dla niego tempie.

Mężczyzna – były klient agencji zatrudnienia wspomaganego – pracuje w tej firmie już dwa i pół roku na umowie na czas nieokreślony. Ma nadzieję, że pozostanie w niej na długo, ponieważ bardzo podoba mu się jego stanowisko oraz środowisko pracy. Przepracowuje dwie sześciogodzinne zmiany w tygodniu. Zgodnie z czeskim prawem, pomimo podjętej

pracy i otrzymywanego za nią wynagrodzenia, otrzymuje też rentę dla niepełnosprawnych. Pracodawca wypłaca mu wynagrodzenie przewyższające płacę minimalną. Za zatrudnienie osoby niepełnosprawnej obniżono mu podatek. Zgodnie ze stosowanym w Czechach systemem kwotowym, ten konkretny pracodawca powinien zatrudniać sześć osób niepełnosprawnych. Dzięki zatrudnieniu klienta zbliżył się do wymaganego poziomu.

Agencja zatrudnienia wspomaganego dofinansowywana jest co roku przez czeskie Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych. Środki, zgodnie z ustawą o rehabilitacji społecznej, przeznaczone są na pokrycie kosztów doradztwa. Agencja otrzymuje również środki z Europejskiego Funduszu Społecznego. W agencji zatrudnienia wspomaganego pracuje siedmiu trenerów pracy, a każdy zajmuje się siedmioma klientami. Wszyscy trenerzy przeszli odpowiednie szkolenia z zakresu zatrudnienia wspomaganego przeprowadzone przez Czeską Unię Zatrudnienia Wspomaganego.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Najważniejsze dla klienta było znalezienie stałego płatnego zatrudnienia. Znalezienie pracy w tym przypadku okazało się bardzo proste, ale pozostały wyzwania dotyczące utrzymania pracy jako stabilnej i długoterminowej. Oznaczało to konieczność włączenia kompetentnego trenera pracy, który wziął pod uwagę zarówno potrzeby pracownika, jak i zatrudniającego. Wsparcie obejmowało nauczanie klienta sprawnego przejazdu do zakładu pracy, wymaganego w nim ubioru, zachowania oraz wyposażenie go w wiedzę potrzebną na stanowisku pracy.

Bieżące wsparcie i pełna zaufania relacja między wspieranym zatrudnionym a jego trenerem przez siedem miesięcy po znalezieniu mu pracy były głównym czynnikiem sukcesu. Wsparcie trenera pracy umożliwiło niepełnosprawnemu pracownikowi poprawne wykonywanie swoich zadań, a dzięki temu bezpieczną umowę o pracę na czas nieokreślony.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Przypadek ten ilustruje potrzebę dobrej współpracy między agencją zatrudnienia wspomaganego a pracodawcą oraz rolę agencji w procesie społecznej integracji pracownika. Wsparcie ze strony agencji umożliwiło pracodawcy znalezienie solidnego pracownika z nie-

pełnosprawnością oraz zbliżenie się do limitów zatrudnienia niepełnosprawnych, wymaganych przez system kwotowy. Prowadzone przez trenera obserwacje klienta w pracy oraz poza nią wzmacniały dobrze już funkcjonującą relację klient – trener pracy. Zapewniały mu również akceptację w miejscu pracy, a w rezultacie – postępy procesu społecznej integracji.

## CZESKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Czeskie prawo gwarantuje niepełnosprawnym pracownikom przynajmniej minimalne wynagrodzenie oraz rentę, również jeśli pobierają pensję. Zarówno ustawa o ulgach podatkowych, jak i wymogi systemu kwotowego stanowią znaczną zachętę dla pracodawcy rozważającego zatrudnienie osoby niepełnosprawnej. W związku z brakiem krajowego programu zatrudnienia wspomaganego finansowanie doradztwa zagwarantowane jest dzięki ustawie o rehabilitacji społecznej, co umożliwia prowadzenie dobrej praktyki zatrudnienia wspomaganego przez odpowiednio wykwalifikowanego trenera pracy.

## 3.5 INNE ŚRODKI UŁATWIAJĄCE INTEGRACJĘ.

### NORWEGIA

**Wspieranym zatrudnionym jest 51-letnia kobieta mająca problemy ze wzrokiem, cierpiąca na dolegliwości pleców. Pracuje w organizacji charytatywnej pod miastem w niepełnym wymiarze godzin. Do jej zadań należy obsługa kawiarenki dla osób uzależnionych od narkotyków.**

### WSTĘP

Wspieraną była 51-letnia Norweżka cierpiąca na poważne dolegliwości związane z bólem pleców, wykluczające dalszą pracę w charakterze sprzątaczk. Kobieta miała orzeczenie lekarskie o niezdolności do pracy fizycznej, nie wiedziała jednak, jaki rodzaj pracy wolno podjąć w jej stanie zdrowia. Mimo to była bardzo zdeterminowana, by znaleźć odpowiednie zatrudnienie.

Kobieta korzystała z usług lokalnej służby zatrudnienia i pomocy społecznej (norweskie biuro pracy - NAV), której pracownik znał agencję zatrudnienia wspomaganego, ponieważ ściśle

z nią współpracował. Klientka została skierowana na spotkanie z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego, które finansowane jest jako część państwowego programu *Arbeidmedbistand*.

### PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Klientka spotkała się z opiekunką zawodową (trenerką pracy) – pracownicą agencji zatrudnienia wspomaganego, by omówić możliwości zatrudnienia. Postanowiły sporządzić plan działania dotyczący powrotu zainteresowanej na rynek pracy. W trakcie regularnych spotkań opracowały CV. Obie uczestniczyły w poszukiwaniu zatrudnienia: klientka sama sprawdzała oferty pracy pojawiające się w lokalnej gazecie, a także uruchomiła swoje kontakty. Trenerka pracy również użyła własnych kontaktów oraz dzwoniła do pracodawców, niezgłaszających wówczas potrzeby zatrudnienia nowego pracownika, przedstawiając ofertę pracy klientki (*cold calling*). Profesjonalna organizacja usługodawcy (ASVL) opracowała własne narzędzie do oceny zdolności do pracy i posiadanego doświadczenia zawodowego (ROS), bazujące na bezpośrednich pogłębionych wywiadach, które zostało zastosowane przez trenerkę również w tym przypadku.

Ponieważ klientka nie miała pomysłu na to, co chciałaby robić, trenerka pracy zorganizowała dla niej trzy kolejne staże (*Work Experience Placements – WEP*). Pierwszy odbywać się miał w małym sklepiku, drugi w większym sklepie, a ostatni w kawiarence dla osób uzależnionych od narkotyków działającej przy organizacji charytatywnej. Zaplanowane staże zostały przez klientkę w pełni zaakceptowane. Pomogły w zidentyfikowaniu jej mocnych i słabych stron, ograniczeń oraz preferencji zawodowych.

Trzymiesięczne staże w kawiarence przebiegały prawidłowo, a klientka nabierała pewności siebie. W kawiarence zatrudnionych jest pięć osób. Klientka obsługuje odwiedzających kawiarnię ludzi z problemami społecznymi oraz uzależnieniami. Menedżer był zadowolony zarówno z pracy kobiety, jak i ze wsparcia trenerki. Staż został wydłużony na kolejne trzy miesiące, a klientka miała pracować nie dwa, ale cztery razy w tygodniu.

W tym czasie klientka miała częstsze bóle pleców, problemy ze wzrokiem oraz uzębieniem. Trenerka pracy podejrzewała nieujawnione trudności z pisaniem i czytaniem. Pracodawca na podstawie własnych obserwacji zasugerował potrzebę wykonania badania wzroku. Podejrzenia pracodawcy okazały się słuszne. Wtedy trenerka pracy zorganizowała klientce wsparcie finansowe z norweskiego biura pracy w celu zapewnienia jej przede wszystkim leczenia okulistycznego, ale także stomatologicznego oraz fizjoterapii.

Pod koniec stażu w organizacji charytatywnej pojawił się wakat na tymczasową, przeciętnie płatną pracę wakacyjną. Klientka postanowiła starać się o tę pracę i dostała ją. Pracodawca chciał wydłużyć ten okres na kolejne trzy miesiące. Dzięki wsparciu trenerki pracy 50 proc. dofinansowania pensji można było otrzymać od norweskiego biura pracy. W grud-

niu 2009 r. pojawiła się możliwość podpisania z tym samym pracodawcą umowy na czas nieokreślony. Zgłosiła się jednak kandydatka z odpowiednimi kwalifikacjami i to ona miała zostać zatrudniona. Interwencja kierownika kawiarenki przekonała zarząd organizacji do zatrudnienia na to miejsce właśnie klientki. Kobieta udowodniła, że mimo braku formalnych kwalifikacji doskonale sprawdza się na swoim stanowisku pracy, między innymi dzięki cechom osobowości, które pozytywnie wpływają na jej kontakt z klientami kawiarenki. W wyniku interwencji kierownika kobieta zaproszona została na rozmowę o pracę oraz zakwalifikowana do przyjęcia.

Przez kolejne dziewięć miesięcy organizacja otrzymywała dopłatę do jej wynagrodzenia. Potem pracodawca z własnych środków wypłacał jej całość. Po zakończeniu programu zatrudnienia wspomaganego klientka otrzymywała pensję wynoszącą 80 proc. średniego wynagrodzenia. Zainteresowana otrzymuje wsparcie finansowe na pokrycie kosztów dojazdu. Urząd pracy również wspiera ją w zarządzaniu finansami osobistymi.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Doświadczenie klientki na etapie zaangażowania zarówno w przypadku norweskiego biura pracy, jak i agencji zatrudnienia wspomaganego było bardzo pozytywne. Skorzystała z tych usług mimo braku pewności co do rodzaju pracy, jaką powinna podjąć. Otrzymała właściwe informacje oraz możliwość wypróbowania swoich sił podczas kilku staży, które miały jej pomóc określić słabe i mocne strony oraz predyspozycje zawodowe. Klientka poczuła się zaangażowana i była zadowolona ze wsparcia usługodawcy zatrudnienia wspomaganego oraz norweskiego biura pracy. Spotkała się z dobrym, spokojnym potraktowaniem. W rezultacie jest bardzo zadowolona z efektów współpracy.

Wspomagana zatrudniona uważa, że sukces zawdzięcza trenerce pracy, która umożliwiła jej nawiązanie kontaktów z potencjalnymi pracodawcami, zaprezentowanie się i dzięki temu otrzymanie stałej, dobrze płatnej pracy, która odpowiada jej kwalifikacjom i umiejętnościom. Bez osobistego trenera pracy nie zdołałaby zdobyć żadnej posady. Jest zadowolona z pracy oraz otrzymywanego wynagrodzenia.

Trenerka pracy wykorzystwała proces zatrudnienia wspomaganego, aby wesprzeć klientkę, zaspokoić potrzeby zatrudniającego oraz podtrzymać jej motywację do powrotu na rynek pracy. Do sukcesu przyczyniła się również stabilna relacja między klientką a jej trenerką pracy w ciągu trzech lat.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Pracodawca (menadżer) wspomina kontakt z trenerką pracy jako bardzo pozytywne doświadczenie. Otrzymał odpowiednie informacje, trenerka często odwiedzała klientkę w miejscu pracy oraz wspierała pracodawcę w uzyskaniu finansowania i dopłat do zatrudnionej osoby niepełnosprawnej. Zapewniła profesjonalne poradnictwo. Zdaniem pracodawcy dobrą praktyką było wykorzystanie przez trenerkę pracy jej wiedzy oraz doświadczenia w znalezieniu zatrudnienia dla niepełnosprawnej kobiety, zaspokojeniu jej oczekiwań oraz dostosowaniu wsparcia finansowego urzędu pracy do wspieranego pracownika oraz zatrudniającego.

## NORWESKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

W norweskiej polityce społecznej zatrudnieniu wspomaganemu nadano wysoki status, a usługi te są dostępne w całym kraju. Opisany przypadek jest przykładem dobrej praktyki pod wieloma względami. Zapewnienie ogólnodostępnych usług zatrudnienia wspomaganego umożliwiło współpracę wszystkich zainteresowanych stron. Trenerka posiłkowała się również innymi programami rynku pracy jako uzupełnieniem starań o umożliwienie klientce powrotu do pracy.

Ten przykład pokazuje, że do sukcesu znalezienia i utrzymania przez klientkę odpowiedniego zatrudnienia przyczyniło się trwające trzy lata intensywne wsparcie trenerki pracy.

Istotą tego przykładu dobrej praktyki jest dostępność usług agencji zatrudnienia wspomaganego oraz dobra współpraca z lokalnymi urzędami zatrudnienia i pomocy społecznej (NAV). Klient oraz pracodawca mogą korzystać z instrumentów państwowego rynku pracy oraz ze środków zapewnianych przez urzędy lokalne (transport i opieka medyczna).

Norwegia oferuje różnorodne środki towarzyszące ułatwiające włączenie. Ten przykład pokazuje znaczącą rolę dopłat do wynagrodzeń oraz innych form wsparcia finansowego w zwiększaniu chęci i możliwości pracodawcy do zatrudniania osób z ograniczonymi zdolnościami do pracy.

## 3.6 DOPASOWYWANIE POTRZEB ZATRUDNIONEGO I JEGO PRACODAWCY. HISZPANIA

**Wspieranym zatrudnionym jest 24-letni mężczyzna z niepełnosprawnością intelektualną. Pracuje w niepełnym wymiarze godzin w międzynarodowej firmie zajmującej się dostawą gazu, mającej siedzibę w mieście. Jego obowiązki obejmują skanowanie dokumentów oraz odbieranie i roznoszenie korespondencji.**

### WSTĘP

Wspieranym zatrudnionym jest 24-letni Katalończyk. Pomimo niepełnosprawności intelektualnej uczęszczał do zwykłej szkoły publicznej. Przed skorzystaniem z usług zatrudnienia wspomaganego mężczyzna brał udział w programach szkoleniowych organizowanych przez urząd pracy, był nawet wolontariuszem, ale nigdy nie pracował za wynagrodzeniem ani na umowę.

Jego rodzice wiedzieli o tym, że projekt przewidziany jest w szczególności do wspierania młodych osób z niepełnosprawnością intelektualną w poszukiwaniu zatrudnienia. Rezultatem kilku spotkań z klientem i jego rodzicami było przystąpienie mężczyzny do projektu usługodawcy zatrudnienia wspomaganego we wrześniu 2009 r.

### PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Gdy klient zgłosił się do projektu, odbył na początku szkolenia rozwijające jego umiejętności komunikacyjne oraz przygotowujące do pracy. W czasie szkoleń okazało się, że mężczyzna interesuje się i ma kompetencje do wykonywania zadań obliczeniowych.

Szef marketingu lokalnej firmy tworzył nowy zespół pracowników. Chciał, by był on reprezentatywny dla społeczeństwa. Zależało mu zwłaszcza na tym, by poprzez zapewnienie możliwości zatrudnienia osobie niepełnosprawnej wzbogacić środowisko pracy w jego firmie. Jest to licząca 800 osób hiszpańska filia międzynarodowego przedsiębiorstwa, zatrudniającego w 40 krajach ok. 18 tys. pracowników. Specjalizuje się w dostarczaniu gazu do szpitali, ośrodków przemysłowych oraz przedsiębiorstw zajmujących się pakowaniem żywności. Menedżer ten wiedział o istnieniu projektu zatrudnienia wspomaganego, zgłosił się więc, by znaleziono mu odpowiedniego niepełnosprawnego pracownika. Początkowo założył, że kandydat musi mieć wysokie kwalifikacje i umiejętności. Takim wymaganiom nie sprostałaby jednak żadna osoba z niepełnosprawnością intelektualną. Pracodawca po-

proszony został o zmodyfikowanie wymogów i dostosowanie zadań do możliwości osób niepełnosprawnych. W styczniu 2010 r. klient spotkał się z pracodawcą. Ustalono, że mężczyzna rozpocznie pracę w lutym, początkowo przez trzy miesiące.

Usługodawca zatrudnienia wspomaganego przeprowadził dla pracodawcy oraz potencjalnych współpracowników klienta prezentację objaśniającą, w jaki sposób należy postępować i komunikować się z osobą niepełnosprawną intelektualnie. W początkowej fazie trener pracy szkolił klienta w miejscu pracy codziennie. Współpracownicy chętnie pomagali, dzięki czemu zainteresowany stopniowo oswajał się ze swoimi zadaniami. Pracodawca miał w tym czasie okazję przeprowadzić rekrutację w celu zatrudnienia nowych pracowników. W opisie stanowiska pracy zaznaczył, że mają również zapewniać wsparcie pracownikowi z niepełnosprawnością.

Po upływie trzech miesięcy mężczyzna został zatrudniony na czas nieokreślony, w wymiarze 20 godzin tygodniowo za wynagrodzeniem powyżej płacy minimalnej. Zagwarantowano mu wczasy, ubezpieczenie rentowe oraz pakiet ubezpieczeń zdrowotnych. Jest również uprawniony do otrzymywania premii.

Pracodawca twierdzi, że wspomagany zatrudniony wykonuje ok. 80 proc. pracy wykonywanej przez pełnosprawnego pracownika. Zakres obowiązków niepełnosprawnego pracownika administracyjnego to skanowanie faktur, rachunków oraz innych dokumentów, odbieranie i roznoszenie korespondencji, kopiowanie oraz uzupełnianie papieru w kserokopiarkach i drukarkach. Jego praca wymaga stałej wysokiej wydajności i jest to monitorowane co tydzień, na równi z wszystkimi innymi pracownikami.

Mężczyzna dojeżdża do pracy samodzielnie autobusem i metrem. Raz w miesiącu i każdorazowo, gdy pojawi się problem dotyczący jego zachowania lub wydajności, otrzymuje wsparcie opiekuna zawodowego. Pracownik ten spędza jedno popołudnie w tygodniu na zajęciach w ramach projektu z czterema innymi klientami, którzy są również zatrudnieni. Podczas tych spotkań omawiane są kwestie związane z pracą, zarządzaniem czasem, a także rozwijane są umiejętności przydatne w życiu codziennym i umożliwiające niezależne życie.

### DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

#### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Pracownik uważa, że stał się bardziej pewny siebie i odpowiedzialny. Twierdzi, że jego nastawienie jest teraz bardziej pozytywne, a on sam czuje się szczęśliwy w swoim środowisku pracy. Oferta pracy pojawiła się szybko, zwłaszcza że klient dopiero rozpoczął szkolenia rozwijające jego umiejętności komunikacyjne oraz przygotowujące do pracy. Był przekonany,

że zdoła pracować z użyciem sprzętu biurowego. Udowodnił to, wykonując swoje zadania najlepiej, jak tylko potrafi, a jego wydajność zadowalała pracodawcę.

Projekt zatrudnienia wspomaganego utorował drogę integracji mężczyzny w środowisku pracy, dzięki wsparciu pracodawcy oraz kolegów i koleżanek w budowaniu relacji z tym pracownikiem.

Zainteresowany otrzymuje dobre wynagrodzenie 11 tys. euro rocznie za pracę w wymiarze 20 godzin tygodniowo. Tak jak inni pracownicy jest zadowolony z korzystnych warunków zatrudnienia obejmujących: coroczne premie, zakładowy fundusz emerytalny, darmowe ubezpieczenie zdrowotne oraz wczasy.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

W tym przypadku, zatrudniający szukał pracownika z niepełnosprawnością zakładając, że proces włączenia społecznego tej osoby wpłynie pozytywnie na środowisko pracy w firmie. Chciał stworzyć zespół reprezentatywny dla całego społeczeństwa oraz wzbogacić doświadczenia zatrudnionych poprzez pracę z osobą ze znaczną niepełnosprawnością. Według usługodawcy zatrudnienia wspomaganego jego postępowanie wobec klienta było szczerze i realistyczne. Pracodawca był i wciąż jest bardzo dobrze obsługiwany przez agencję. Otwarcie przyznał, że zatrudnienie osoby niepełnosprawnej było całkowicie zależne od usługodawcy zatrudnienia wspomaganego.

W firmie traktuje się wspieranego pracownika tak samo, jak każdego innego. Jego wydajność jest monitorowana pod kątem realizacji założonych celów. Ich wypełnianie jest regularnie omawiane. Zatrudniający stworzył wokół niego sieć wsparcia oraz zastąpił innymi zadaniami obowiązki, które mogłyby okazać się dla niepełnosprawnego pracownika problematyczne. Pracodawca był pomysłowy, elastyczny i zaradny. Zapewnił młodej niepełnosprawnej osobie stałe zatrudnienie.

## HISZPAŃSKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

W Hiszpanii, zgodnie z systemem kwotowym, pracodawcy zatrudniający powyżej 50 pracowników są zobowiązani do zatrudniania również osób niepełnosprawnych, które powinny stanowić 2 proc. wszystkich pracowników. Dekret królewski z 2007 r. zawiera prze-

pisy dotyczące zatrudnienia wspomaganego. Przewidują one zachęty finansowe dla pracodawców zatrudniających osoby znacznie niepełnosprawne. W opisanym przykładzie dobrej praktyki można było zaliczyć zatrudnionego do wymaganej liczby pracowników z niepełnosprawnością. Pracodawca otrzymywał w związku z tym pewną formę rekompensaty finansowej. Najistotniejsze jednak w tym przypadku było zaangażowanie i chęć współpracy zarówno pracodawcy, jak i usługodawcy zatrudnienia wspomaganego.

## 3.7 DOPASOWANIE STANOWISKA PRACY W ŚRODOWISKU WIEJSKIM. SZKOCJA

**Wspomagany pracownikiem jest 29-latek z niepełnosprawnością intelektualną oraz epilepsją. Ma pracę w pełnym wymiarze czasu w hotelu na terenie wiejskim. Jego zadania obejmują różne ogólne obowiązki oraz podstawowe prace ogrodnicze.**

### WSTĘP

Pracownik ma 29 lat i mieszka w mało zurbanizowanej części Szkocji. Większość życia mężczyzna spędził na wyspie Jersey, jednej z Wysp Normandzkich należących do Wielkiej Brytanii. Ma padaczkę, która jest kontrolowana za pomocą leków oraz trudności z uczeniem się. Dość dobrze się porozumiewa, ale słabo radzi sobie z alfabetem i liczbami. Uczęszczał do szkoły i *college'u* dla osób ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

Mężczyzna ma doświadczenie zawodowe – pracował zarówno za wynagrodzeniem, jak i bez wynagrodzenia, gdy mieszkał na Wyspach Normandzkich. W pracy korzystał ze wsparcia trenera pracy zapewnionego przez program zatrudnienia i opieki społecznej Ministerstwa Ochrony Socjalnej Stanu Jersey.

Mieszka z rodzicami, którzy podjęli decyzję o przeprowadzce do Szkocji. To właśnie oni skontaktowali się z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego, którego znaleźli przez internet, w celu uzyskania wsparcia w szukaniu pracy dla syna.

Wspomniany usługodawca zatrudnienia wspomaganego jest ogniwem władz lokalnych i jest finansowany zarówno przez lokalny samorząd, jak i z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz brytyjskiego programu rządowego *WorkStep*.



## PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Mężczyzna spotkał się z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego w grudniu 2009 r. Wstępne spotkanie odbyło się w czerwcu tego roku, jeszcze zanim w listopadzie rodzina na stałe przeprowadziła się do Szkocji. Przydzielono mu opiekuna zawodowego (trenera pracy), stworzono profil zawodowy, a także plan działania na rzecz zatrudnienia. Na tym wczesnym etapie procesu trener pracy przeprowadził z kandydatem wiele rozmów na temat możliwości zatrudnienia. Niepełnosprawny mężczyzna pracował wcześniej jako malarz pokojowy i dekorator wnętrz, ale tego typu zajęcia były ograniczone w środowisku wiejskim. Ponadto ze względu na epilepsję nie mógł pracować na wysokości. Uzgodniono, że zakres możliwości zatrudnienia zostanie poszerzony o ogrodnictwo (nieopodal domu klienta znajduje się kilka pól golfowych) oraz pracę w sklepach ogrodniczych.

Ze względu na wiejskie otoczenie zastosowanie formalnych metod poszukiwania pracy nie było właściwym rozwiązaniem – w okolicy zgłaszano niewiele wakatów. Najodpowiedniejszym rozwiązaniem w tej sytuacji była identyfikacja potencjalnych pracodawców, mogących zaoferować praktykę lub staż z ewentualnym zatrudnieniem na stałe lub stworzenie miejsca pracy. Jednym ze znalezionych miejsc było centrum ogrodnicze, ale okazało się, że staż nie doprowadzi do płatnego zatrudnienia. W dodatku było to wyizolowane miejsce pracy, nie dające możliwości budowania naturalnego wsparcia i kontaktów z rówieśnikami.

Trener pracy skontaktował się z jednym z lokalnych hoteli z nadzieją na organizację w nim stażu (*Work Experience Placement - WEP*) dla klienta. Pracodawca zgodził się przyjąć go na sześciotygodniowy staż w charakterze pomocnika. Jego zadania obejmowały malowanie, przygotowywanie nawierzchni do malowania, podstawowe prace ogrodnicze i inne o charakterze ogólnym. Staż rozpoczął się w marcu 2010 r. i miał się zakończyć w maju 2010 r. Na początku mężczyzna pracował cztery godziny dziennie przez trzy dni w tygodniu, ale stopniowo doszedł do pięciu dni tygodniowo. Gdy zbliżano się ku końcowi stażu, klient zgodził się, by trener pracy spytał o możliwość dalszego płatnego zatrudnienia. Jak się okazało, właściciel hotelu nabył właśnie kolejny hotel w okolicy i budował domy wakacyjne – uznał więc, że będzie miał pracę właściwą dla tego mężczyzny.

Pracodawcy podobało się zaprezentowane podczas stażu nastawienie kandydata do pracy, włożony w nią wysiłek i wydajność. Trener pracy zaoferował także dopłatę do pensji w wysokości 350 funtów miesięcznie, uzyskaną dzięki rządowemu programowi *Workstep*. Wszystkie strony (klient, trener pracy i pracodawca) uzgodniły, że klient podpisze z hotelem umowę na czas nieokreślony, na pracę w wymiarze 25 godzin tygodniowo jako pomocnik do prac ogólnych i otrzyma stawkę 6 funtów za godzinę (150 funtów tygodniowo)

Pracodawca zaakceptował dopłatę 350 funtów miesięcznie przez pierwsze cztery miesiące zatrudnienia wspieranego pracownika oraz perspektywę pełnej płatności, bez dotacji, po

tym okresie. Dodatkowo przychylnie zareagował na prośbę trenera o dostosowanie godzin pracy mężczyzny do rozkładu jazdy lokalnych autobusów.

Co więcej, zatrudnieniu towarzyszyła możliwość otrzymywania zasiłku *Working Tax Credit* (WTC), wypłacanego przez państwo osobom o najniższych dochodach. Ubieganie się o ten zasiłek wymagało przygotowania wielu dokumentów i udowodnienia spełniania warunków kwalifikowalności. W procesie tym zainteresowanemu i jego rodzinie pomógł trener pracy. Potwierdzenie prawa do zasiłku nastąpiło jeszcze zanim mężczyzna podjął pracę, dzięki czemu obecnie otrzymuje 120 funtów tygodniowo.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Pracownik został zatrudniony w wymiarze 25 godzin tygodniowo i zarabia powyżej średniego wynagrodzenia. Obok pensji pobiera zasiłek z rządowego programu WTC. Godziny pracy mężczyzny zostały tak dopasowane, by mógł skorzystać z komunikacji autobusowej, co ma zasadnicze znaczenie dla niego w dojeździe do pracy.

Rozpoczęcie pracy ułatwiło mu odnalezienie się w nowej społeczności lokalnej po przeprowadzce do Szkocji z oddalonych o niemal tysiąc km Wysp Normandzkich.

Opiekun zawodowy umożliwił w tym przypadku zatrudnienie dzięki identyfikacji potencjalnego pracodawcy, organizację stażu, wynegocjowanie z pracodawcą wysokości dopłaty i koordynację złożenia dokumentów niezbędnych do uzyskania zasiłku.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Pracodawca znalazł dobrego pracownika bez konieczności inwestowania czasu i pieniędzy w proces rekrutacji i selekcji. Ponadto był zadowolony, że mógł zaoferować osobie niepełnosprawnej pracę w hotelu, a także – że usługodawca zatrudnienia wspomaganego wziął na siebie wszystkie uzgodnienia oraz zorganizował okresowe dopłaty do pensji pracownika. Według pracodawcy to właśnie możliwość otrzymania dopłaty była czynnikiem decydującym o zatrudnieniu tej osoby na specjalnie dla niej stworzonym stanowisku pracy.

Pracodawca dostrzegł potencjalne możliwości klienta już w czasie sześciotygodniowego stażu, które uświadomiły mu, że w jego firmie są prace o charakterze stałym, które wspierany pracownik może wykonywać.

## BRYTYJSKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRZYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Brytyjski program rządowy *Workstep* w tym wypadku nie tylko zapewnił finansowanie dopłat do pensji, ale także w części opłacił działania usługodawcy zatrudnienia wspomaganego. Ponadto odegrał istotną rolę w motywowaniu klienta do wejścia na otwarty rynek pracy i rezygnacji z zasiłku dla osób niepełnosprawnych.

Opisany tu usługodawca zatrudnienia wspomaganego jest instytucją samorządową. Szkocki urząd pracy (PES) nie uczestniczył w większości działań na rzecz zatrudnienia mężczyzny. Doskonale wsparcie zapewniła jego rodzina, kontaktując się z usługodawcą. Klient oraz trener pracy skutecznie wykorzystali model zatrudnienia wspomaganego, a wiedza trenera pracy okazała się niezwykle cenna podczas tworzenia planu działań. Ze względu na epilepsję i miejsce zamieszkania klienta trzeba było rozważyć inne możliwości zatrudnienia niż jedynie prace malarskie i remontowe. Dzięki aktywności trenera pracy zidentyfikowano odpowiednią praktykę WEP, która z kolei dała pracodawcy możliwość dostrzeżenia zdolności i umiejętności klienta.

## 3.8 WSPARCIE DLA KOLEGÓW I KOLEŻANEK Z PRACY. CZECHY

**Wspomaganym pracownikiem jest kobieta w wieku 37 lat z zaburzeniami rozwoju. Ma ona pracę w niepełnym wymiarze czasu w prywatnym banku w mieście, a jej zadaniem jest m.in. niszczenie dokumentów.**

### WSTĘP

Wspomaganym pracownikiem jest 37-letnia kobieta z zaburzeniami rozwoju. Otrzymała wykształcenie w Instytucie i Akademii Biznesu dla osób niepełnosprawnych. Wcześniej była zatrudniona w zakładzie pracy chronionej, gdzie bindowała czasopisma. Chciała jednak znaleźć pracę na otwartym rynku, by móc zarabiać więcej. Pracownik socjalny w zakładzie pracy chronionej poinformował ją o możliwości uzyskania wsparcia w poszukiwaniu pracy ze strony agencji zatrudnienia wspomaganego.

Ta konkretna agencja zatrudnia siedmiu trenerów pracy, z których każdy pracuje z siedmioma klientami. Ich praca jest finansowana z corocznych grantów z Mini-

sterstwa Pracy i Spraw Socjalnych. Obecnie agencja prowadzi także dwa projekty finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wszyscy trenerzy pracy wzięli udział w kursie dla trenerów zorganizowanym przez Czeską Unię Zatrudnienia Wspomaganego. Agencja otrzymuje finansowanie z programów aktywizacji (np. asystent osobisty), programów ułatwiających przejście (np. ze szkoły do pracy), a także ma przychody z organizowanych kursów i szkoleń. Ponadto zapewnia wsparcie uczniom wymagającym dodatkowej pomocy i uczącym się w zwykłych szkołach. Agencja zdecydowała, że przynajmniej 50 proc. jej klientów powinny stanowić osoby z niepełnosprawnością intelektualną, a pozostałą część – osoby z problemami ze zdrowiem psychicznym. Klienci są w wieku między 18. a 63. rokiem życia. Agencja przyjmuje jedynie te osoby, które potrzebują znacznego wsparcia, by znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Ma sporządzoną listę klientów czekających na wsparcie.

Agencja nie szuka wolnych miejsc pracy dla swoich klientów, ale proces zatrudnienia wspomaganego rozpoczyna od oceny ich zainteresowań i możliwości. Jest to punkt wyjścia do jak najlepszego dopasowania stanowiska pracy poprzez identyfikację potencjalnych pracodawców i bezpośrednie kontakty z nimi, bez względu na istniejące wakaty. W takich przypadkach wyzwaniem jest przekonanie pracodawcy, że warto danemu klientowi dać szansę wykazania się swoimi umiejętnościami.

### PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Klientka odbyła pierwsze spotkanie z agencją zatrudnienia wspomaganego na początku 2008 r. Ponieważ była bardzo kreatywna i miała wiele pomysłów, istotne było znalezienie sposobu dopasowania propozycji do jej oczekiwań oraz zawężenie poszukiwań do takich prac. W klubie dla osób poszukujących zatrudnienia działającym przy agencji klientka nauczyła się szukać ciekawych wakatów oraz korzystać z komputera podczas pisania podań o pracę. Obejrzała także film dotyczący pracy i integracji osób niepełnosprawnych intelektualnie oraz podjęła kilka prac na próbę, takich jak: sprzątanie, rozpakowywanie czasopism, alfabetyczne ustawianie książek w bibliotece oraz wykładanie towarów na półki w sklepie. Ze względu na zainteresowania muzyczne starała się o pracę tymczasową w sklepie muzycznym, gdzie jednak po krótkim okresie próbnym z niej zrezygnowano. W trakcie fazy profilowania zawodowego oraz poszukiwania pracy plan działań klientki był regularnie aktualizowany. Kobieta stopniowo odkrywała, że chodzi jej o pracę w niepełnym wymiarze czasu, rutynową i niezbyt wymagającą, najchętniej związaną z zadaniami biurowymi i dokumentami. Z powodu dużej zmienności nastrojów kobieta potrzebowała pracy stabilizującej stan umysłu, znajdującej się blisko miejsca zamieszkania, a także mającej charakter administracyjny. Chodziło też o pensję wyższą niż w zakładzie pracy chronionej.

Kilka miesięcy po rejestracji w agencji zatrudnienia wspomaganego trener pracy skontaktował się w jej sprawie z szefem działu w prywatnym banku. W dziale pracuje 200 osób, a bank zatrudnia ogółem 400 pracowników, w tym cztery osoby niepełnosprawne. Omówili możliwości wykonywania przez klientkę takich zadań, które pasowałyby do jej zainteresowań oraz zdolności. Trener pracy poinformował pracodawcę, że częścią metody zatrudnienia wspomaganego jest aktywne uczestnictwo kandydata w okresie adaptacyjnym i szkoleniu w miejscu pracy i że okres ten trwa tyle, ile to konieczne.

Bank zgodził się na spotkanie z klientką i trenerem pracy na wstępną rozmowę kwalifikacyjną. Podczas tej rozmowy mówiono o tym, jak zachowywać się w nowym środowisku pracy oraz o zadaniach, które byłyby najbardziej odpowiednie. Bank nie dysponował żadnym konkretnym wakatem, ale zasugerował kilkudniowy okres próbny polegający na niszczeniu dokumentów w niszczarce, pracy o charakterze ciągłym, potrzebnej w tej firmie.

Uzgodniono specjalne warunki umowy w niepełnym wymiarze czasu pracy, z 15-dniowym okresem wypowiedzenia. Umowa mówiła też o trzymiesięcznym okresie próbnym, po którym miała być corocznie odnawiana. Godziny pracy zostały uzgodnione wspólnie przez pracodawcę, pracownika i trenera pracy. Klientka rozpoczęła od pracy przez dwa dni w tygodniu po dwie godziny, ale wkrótce wymiar ten wydłużono do trzech godzin. Stawka zaproponowana przez bank wyniosła 70 koron czeskich za godzinę, czyli 20 koron powyżej stawki minimalnej. Zatrudniona utrzymała pełną rentę, którą pobiera oprócz tego dochodu.

Na początku kobieta otrzymywała całodniowe wsparcie trenera pracy. Oprócz uczenia się wszystkich aspektów zadań w pracy, a zwłaszcza obchodzenia się z workami z papieru, nauczyła się porozumiewać z personelem, uczestniczyć w spotkaniach towarzyskich i imprezach, robić sobie herbatę, ubierać się odpowiednio i stosować do zasad bezpieczeństwa.

Częścią wsparcia trenera pracy było także nauczenie współpracowników klientki jak przekazywać jej informacje zwrotne, nie być zbyt pobłażliwym dla niej i jak konstruktywnie krytykować jej nieodpowiednie zachowanie lub niewłaściwe wykonanie zadania. Wspierana pracownica jest bardzo zadowolona z powierzonych obowiązków. Pozytywne nastawienie ma również kierownictwo banku. Mimo że zadania, procedury i środowisko są bardzo dobrze dopasowane do potrzeb kobiety, zdarza się jej czasem wpadać w nastrój depresyjny. Jej współpracownicy nauczyli się jak ją pocieszać, a jeśli sytuacja się pogarsza, kontaktują się z trenerem pracy. Zaakceptowali fakt, że dla tej osoby istotne jest pozytywne rozpoczęcie dnia pracy. Dlatego spotykają się z nią przy recepcji i odprowadzają na trzecie piętro, gdzie pracuje. Wszyscy zgadzają się, by pozostała na tym stanowisku.

Dla trenera pracy ten przypadek był typowy, ponieważ obejmował tworzenie nowego stanowiska. Z punktu widzenia trenera pracy, największym wyzwaniem było zawężenie liczby pomysłów bardzo kreatywnej klientki oraz identyfikacja podstawowych zainteresowań i zdolności, najistotniejszych dla dobrego dopasowania stanowiska pracy.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Dzięki identyfikacji zainteresowań i zdolności klientki w fazie profilowania zawodowego i poszukiwania pracy, a zwłaszcza dzięki kilku pracom na próbę, klientka i trener pracy mogli właściwie dopasować stanowisko w ciągu zaledwie kilku miesięcy. W tym przypadku wszystko wykonano w bliskiej współpracy z klientką, jej rodziną oraz personelem mieszkania chronionego. Obecnie jest ona bardzo zadowolonym pracownikiem, który osiągnął swój cel: jest zatrudniona na otwartym rynku pracy i zarabia więcej niż w zakładzie pracy chronionej.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Dla pracodawcy szczególnie ważne są metodologiczne aspekty pracy trenera, dzięki którym ten przypadek jest dobrą praktyką. Początkowo bank nie dysponował wakatem. Trener pracy jednak, dzięki przejęciu odpowiedzialności za szkolenie w miejscu pracy i niezbędne dostosowania, przekonał pracodawcę, że można bezpiecznie przyjąć osobę, która w innych warunkach miałaby duże problemy ze znalezieniem zatrudnienia: *Nie potrzebowaliśmy nikogo, ale propozycja udziału asystenta spowodowała, że oferta wydała się bardzo interesująca – mówi pracodawca. I dodaje: – Z trenerem pracy łatwo się skontaktować, a to jest bardzo ważne.* Pracodawca przyznaje, że w tym przypadku bank ma dodatkową pracę, w porównaniu z pracownikiem pełnosprawnym, ale nie wiąże się to dla niego z żadnym obciążeniem finansowym. Ponadto, bank ten miał zaszczyt być jedną z firm nominowanych do tytułu Pracodawcy Roku 2009.

## CZESKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Niezależnie od faktu, że niepełnosprawny pracownik jest ubezpieczony przez państwo dzięki rencie, żadna ze stron uczestniczących w procesie nie potrafiła wskazać konkretnych środków szczególnie pomocnych w opisanym przypadku. Pracodawca płaci wynagrodzenie przekraczające płacę minimalną, lecz nie otrzymuje ulg podatkowych za zatrudnianie osoby niepełnosprawnej, ponieważ jest to umowa na specjalnych warunkach. Także wszelkie dopłaty do pensji wymagają zwykłej umowy. Ponadto, pracownik z tego rodzaju specjalną umową nie wlicza się do obowiązujących limitów zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Najważniejszym jednak czynnikiem redukcji barier dla skutecznego włączenia było w tym przypadku solidne podejście metodologiczne trenera pracy, możliwe dzięki corocznym grantom czeskiego Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych.

## 3.9 KOORDYNACJA WSPARCIA ZEWNĘTRZNEGO I WEWNĘTRZNEGO. AUSTRIA

**Wspieranym pracownikiem jest mężczyzna w wieku 47 lat z chorobą psychiczną o charakterze przewlekłym. Ma pracę w pełnym wymiarze czasu, w dużym przedsiębiorstwie przemysłowym znajdującym się w mieście. Jego zadania obejmują m.in. produkcję ręczną.**

### WSTĘP

Wspieranym pracownikiem jest 47-letni mężczyzna z chorobą psychiczną o charakterze przewlekłym. Od 25 lat pracuje w dziale produkcyjnym dużej przemysłowej firmy (ok. 500 pracowników), zlokalizowanej w mieście. Jego praca w ręcznej produkcji nie wymaga żadnego wykształcenia formalnego, ale pracodawca uważa go za cennego i doświadczonego pracownika. Objawy choroby psychicznej nasilały się z czasem i powoli osiągnęły stan, w którym mężczyzna musiał udać się na długotrwałe zwolnienie lekarskie. Lekarz pierwszego kontaktu zasugerował mu leczenie psychiatryczne w lokalnym szpitalu psychiatrycznym, lecz mężczyzna sprzeciwił się ze względu na ryzyko stygmatyzacji jako osoby chorej psychicznie oraz niemożności powrotu do pracy. Kierownik działu zasobów

ludzkich firmy martwił się chorobą pracownika oraz tym, że zakład może go w końcu stracić.

Usługa zatrudnienia wspomaganego w tym przypadku oparta jest na jednym trenerze pracy działającym samodzielnie – nie ma zespołu. Trener ten specjalizuje się we wspieraniu klientów chorych psychicznie z kilku gmin w regionie. Ma 16 aktywnych klientów – każdy z nich może otrzymywać zindywidualizowane wsparcie przez rok, a potem przez pół roku wsparcie kontrolne. Pracodawca trenera pracy (organizacja pozarządowa świadcząca różnorodne usługi na rzecz osób z chorobami psychicznymi) oczekuje, że trener skutecznie umieści dziesięć osób rocznie na otwartym rynku pracy. Austriackie służby zatrudnienia (AMS) są odpowiedzialne za profilowanie zawodowe i identyfikację możliwych dróg kariery bezrobotnych klientów. AMS organizują również staże w sytuacjach, w których jest to niezbędne. Klienci skierowani do usługodawcy zatrudnienia wspomaganego przez AMS mają motywację i wizję pracy, którą chcieliby wykonywać. Dalej zadaniem trenera pracy jest dopasowanie stanowiska i wsparcie zainteresowanego w przejściu do zatrudnienia, z zastosowaniem wszelkich możliwych sposobów poszukiwania pracy. Trener pracy pomaga klientom przygotowywać się do rozmów kwalifikacyjnych, w których na ogół uczestniczą już samodzielnie. Kontakt z pracodawcami zależy od potrzeb i życzeń zainteresowanych. Większość klientów nie chce, by ich choroby psychiczne ujawniano pracodawcy. Obawiają się nie tylko stygmatyzacji, ale także niechęci potencjalnych pracodawców po ujawnieniu niepełnosprawności, ponieważ prawo chroni takich pracowników przed zwolnieniem. Trener pracy zazwyczaj kontaktuje się z pracodawcami w sprawie potencjalnych pracowników wymagających wsparcia w celu otrzymania zatrudnienia. Częścią jego usługi jest informowanie pracodawców o dostępnych środkach ułatwiających utrzymanie miejsc pracy, a także, w uzasadnionych przypadkach i za wiedzą klienta, kontaktowanie się z odpowiednimi placówkami opieki zdrowotnej.

### PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Kontakt z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego nawiązał szef działu zasobów ludzkich w firmie klienta. Kierownik ten wziął udział w seminarium dla menedżerów zainteresowanych problematyką chorób psychicznych wśród pracowników. Seminarium zostało zorganizowane przez austriackie Federalne Biuro ds. Spraw Społecznych (*Bundessozialamt*). W jego trakcie kierownik wspominał o swoim pracowniku i uzyskał od prowadzącego szkolenie rekomendację do skorzystania z konkretnego lokalnego usługodawcy zatrudnienia wspomaganego (*Arbeitsassistent*), specjalizującego się w osobach z chorobami psychicznymi. Agencja zatrudnienia wspomaganego z kolei skontaktowała kierownika z trenerem pracy. Po rozmowie z nim menedżer zyskał przekonanie, że trener może pomóc klientowi w powrocie do pracy. Osoby z chorobami psychicznymi leczone przez lekarzy pierwszego

kontaktu, które mają wydajność pracy obniżoną przynajmniej o 30 proc., są uprawnione do korzystania z usług zatrudnienia wspomaganego. Spotkanie pracownika z trenerem pracy zorganizowano w firmie.

Trener pracy w porozumieniu z klientem i kierownikiem podjął działania mające na celu wsparcie pracownika w utrzymaniu zatrudnienia. Formalności takie, jak rejestracja w publicznych służbach zatrudnienia (AMS) i złożenie podania niezbędnego do uzyskania zewnętrznego wsparcia, zostały załatwione przez trenera pracy. Dokonał on też oceny aktualnej sytuacji w miejscu pracy oraz sprawdził możliwości uzyskania dodatkowych środków (dopłaty do pensji z różnych źródeł) dla pracownika i pracodawcy. Odbывał regularne konsultacje ze wspieranym pracownikiem oraz zainicjował pewne dostosowania w miejscu pracy, związane z zadaniami, obowiązkami, godzinami pracy, tempem jej wykonywania oraz otoczeniem psychospołecznym. Pośredniczył także w kontakcie z poradnią rehabilitacji psychiatrycznej i wynegocjował skrócenie oczekiwania na wizytę dla tego klienta. Po kilku miesiącach sytuacja w pracy stała się akceptowalna dla wszystkich zainteresowanych stron. Zarówno wspierany pracownik, jak i pracodawca docenili wypracowane rozwiązanie.

Interesującym elementem tego przykładu dobrej praktyki jest fakt, że zaangażowanie trenera pracy na rzecz jednego pracownika doprowadziło do ogólnego porozumienia między trenerem a przedsiębiorstwem. Przed skontaktowaniem się z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego firma kładła duży nacisk na zdrowie psychiczne pracowników i podejmowała szereg działań mających na celu promowanie włączającej i pozytywnej kultury miejsca pracy. Przykładowo, pracownicy z problemami psychicznymi mogą wziąć udział w trzech pierwszych sesjach z psychologiem opłaconych przez pracodawcę. Dzięki temu nieobecności wynikające ze zwolnień chorobowych są w tej firmie mniejsze niż w innych, porównywalnych przedsiębiorstwach. Kierownik działu zasobów ludzkich planował sam stworzyć sieć wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego, ale po spotkaniu z trenerem pracy uznał, że to właśnie on ma niezbędne kontakty i kompetencje, by ustanowić i koordynować wsparcie. Obecnie zadaniem trenera pracy jest rekomendowanie i – w uzasadnionych przypadkach – inicjowanie działań na rzecz pracowników borykających się z problemami natury psychicznej. Trener pracy może także dawać ogólne zalecenia dotyczące zapobiegania chorobom w firmie.

Firma jest częścią regionalnej sieci 18 przedsiębiorstw, których przedstawiciele spotykają się cztery razy w roku i dyskutują na temat zarządzania zasobami ludzkimi i środowiska pracy. Działania mające na celu poprawę zdrowia psychicznego pracowników są jednym z tematów omawianych przez sieć, a model współpracy między firmą a usługodawcą zatrudnienia wspomaganego został poprzez tę sieć spopularyzowany wśród innych przedsiębiorstw działających w regionie.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

W opinii pracownika, najważniejszym elementem w tym przypadku był godny zaufania trener pracy, który rozumiał chorobę psychiczną, znał jej symptomy i problemy z nią związane. Trener pracy potrafił zainicjować wprowadzenie najważniejszych dostosowań w miejscu pracy. Dotyczyły one zadań, obowiązków, tempa pracy i usprawnień natury środowiskowej, które były niezbędne, by pracownik poczuł, że ma właściwe kwalifikacje i opanował swoje zadania. Zainteresowany docenił także porady trenera pracy oraz to, że skontaktował go z psychoterapeutą w celu umożliwienia odpowiedniego leczenia. Pracownikowi bardzo zależy na tym, by nie został poddany stygmatyzacji jako psychicznie chory – z tego względu jedynie kilka kluczowych osób spośród personelu wie o jego problemach. Ważne w tym przypadku jest jednak to, że zarówno pracodawca, jak i kluczowi pracownicy wykazali empatię i szczerze zainteresowanie – chcieli pomóc klientowi w utrzymaniu pracy i osiągnięciu satysfakcji z niej. Dla pracownika bardzo ważna jest możliwość podtrzymania kontaktu z trenerem pracy. Ponieważ ten trener jest obecnie znany wśród pozostałych pracowników jako osoba kompetentna i doradca w kwestiach chorób psychicznych, klient docenia też fakt, że trener pracy spotyka się z nim raz w miesiącu poza firmą, dzięki czemu nie budzi zainteresowania współpracowników nieświadomych jego choroby.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Pracodawcy bardzo zależało na dobrym samopoczuciu i zdrowiu psychicznym pracowników, dlatego już wcześniej podjął szereg działań koncentrujących się na bezpieczeństwie i zdrowiu, a także na psychospołecznym środowisku pracy oraz redukcji zwolnień lekarskich i nieobecności.

Udane zaangażowanie usługodawcy zatrudnienia wspomaganego, specjalizującego się w chorobach psychicznych, dla jednego konkretnego pracownika było dla pracodawcy pozytywnym doświadczeniem. Zgodnie z politykami: ogólną i odpowiedzialności społecznej firmy, zdecydowano się nawiązać stałą współpracę z trenerem pracy. Firma korzysta nie tylko z kompetencji trenera w zakresie zdrowia psychicznego, ale także z jego wiedzy dotyczącej agencji i programów systemu opieki społecznej oraz jego umiejętności korzystania z nich. Co więcej, trener pracy jest koordynatorem i pośrednikiem dla agencji zewnętrznych, które trzeba włączać do wspierania pracowników z problemami psychicz-

nymi. Dzięki regionalnej sieci przedsiębiorstw, które dyskutują o tym, jak poprawiać stan zdrowia pracowników, opisany model współpracy między firmą a usługodawcą zatrudnienia wspomaganego może inspirować inne przedsiębiorstwa do korzystania z usługi zatrudnienia wspomaganego.

## AUSTRIACKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

### PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Zatrudnieniu wspomaganemu nadano w Austrii wysoki priorytet, a usługi te są dostępne w całym kraju. Projekty zapewniające zatrudnienie wspomaganie są przeznaczone dla konkretnych grup docelowych. Każdy projekt jest poświęcony jednej grupie, a personel specjalizuje się w rozwiązywaniu konkretnych problemów związanych z daną diagnozą, w tym przypadku z chorobą psychiczną. Duży odsetek nieobecności w pracy z powodu choroby wiąże się z problemami natury psychicznej. Wspecjalizowany usługodawca, potrafiący wesprzeć konkretnego pracownika w uzyskaniu oraz (jak w powyższym przykładzie) utrzymaniu pracy jest cennym uzupełnieniem oferty publicznej opieki społecznej i agencji ochrony zdrowia. Bliska współpraca pomiędzy usługodawcą zatrudnienia wspomaganego i usługodawcami zewnętrznymi połączona z indywidualnym i osobistym wsparciem pracodawcy i pracownika, to czynniki decydujące o sukcesie.

## 3.10 AKTYWNE WSPARCIE I ŚRODKI

### TOWARZYSZĄCE. SZWECJA

**Wspomaganym pracownikiem jest mężczyzna w wieku 40 lat z niepełnosprawnością intelektualną, depresją i problemami z kręgosłupem. Pracuje w niepełnym wymiarze godzin w małej rodzinnej firmie z branży metalowej, zlokalizowanej na przedmieściach. Jego zadania w pracy obejmują pakowanie.**

### WSTĘP

Wspomaganym pracownikiem jest 40-letni mężczyzna z niepełnosprawnością intelektualną, depresją i problemami z kręgosłupem. Wcześniej pracował w pełnym wymiarze czasu pracy w przedsiębiorstwie produkującym żywność. Dla obecnego pracodawcy pracuje od

trzech lat. Jego praca ma charakter powtarzalny. Jest zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy (50 proc. pełnego wymiaru godzin).

Jego wynagrodzenie przekracza minimalną płacę ustaloną w umowach zbiorowych dla tego sektora.

### PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI

Klient nawiązał kontakt z systemem zatrudnienia wspomaganego drogą formalną, rejestrując się w lokalnym biurze pracy. Tam oceniono jego poziom zdolności do pracy na 50 proc. Następnie skierowano go do konsultanta SIUS – oficjalnego szwedzkiego programu zatrudnienia wspomaganego, działającego pod auspicjami Szwedzkich Publicznych Służb Zatrudnienia. Konsultant SIUS to pracownik publicznych służb zatrudnienia (PES), który stosuje metodę zatrudnienia wspomaganego.

Klient umówił się na spotkanie z konsultantem – trenerem pracy, który wsparł go w identyfikowaniu i dopasowywaniu jego życzeń do możliwości rynku pracy. Trener spotkał się z nim kilka razy, aby zapoznać się z jego wizją zatrudnienia i umiejętnościami.

Poszukiwanie pracy było przede wszystkim zadaniem trenera, ale uczestniczył w nim też sam klient. Trener pracy nawiązał kontakty ze znaną sobie grupą pracodawców. Korzystał także z kontaktów kolegów oraz z techniki *cold calling* (kontaktowanie się w celu sprawdzenia, czy dany pracodawca nie dysponuje odpowiednimi wakatami). W tym przypadku to właśnie dzięki tej technice nawiązano kontakt. Po pierwszej rozmowie telefonicznej, trener odwiedził pracodawcę i przedstawił mu osobę poszukującą pracy, jej zdolności i umiejętności. Omówił także z pracodawcą niepełnosprawność klienta i przedstawił jakimi narzędziami dysponuje trener pracy/konsultant SIUS. Pracodawca został też poinformowany, że otrzyma ze strony trenera pracy pełne wsparcie, jeżeli firma zdecyduje się na zatrudnienie osoby niepełnosprawnej. W tym konkretnym przypadku dla pracodawcy ważna była możliwość otrzymania dopłaty do pensji pracownika.

Opisywana firma to małe rodzinne przedsiębiorstwo, działające w sektorze przemysłu metalowego, które importuje towar do przepakowywania i dystrybuowania. Firma zatrudnia trzech pracowników oraz wspieranego pracownika, pracującego w niepełnym wymiarze godzin (pół etatu). Dla niego wielkość firmy była atutem, ponieważ w małym zakładzie łatwiej pytać i otrzymywać informacje.

Poziom wynagrodzenia zasugerował pracownikowi pracodawca, który chciał płacić stawkę nieco wyższą niż podana w umowach zbiorowych dla sektora. W przeliczeniu na pełny czas pracy klient otrzymuje miesięcznie ekwiwalent 19 tys. koron (2050 euro).

Klient mieszka blisko firmy i dojeżdża do niej transportem publicznym (autobusem) lub rowerem.

Już w trakcie zatrudnienia w tej firmie wspierany pracownik wyraził życzenie rozwoju zawodowego. Chciał zdobyć prawo jazdy na ciężarówkę oraz uczestniczyć w innych szkoleniach dających nowe kwalifikacje. To życzenie było również motywowane potencjalną podwyżką.

Pracodawca miał już ok. dziesięciu lat wcześniej do czynienia z SIUS i w momencie kontaktu z konsultantem wiedział, jak działa system. Z jego punktu widzenia dopłata do pensji – w wysokości 1440 euro miesięcznie – była istotną zachętą. Dodatkowo praca nie wymaga stosowania zaawansowanych technologicznie narzędzi i ma powtarzalny charakter. Dlatego pracodawca postrzegał ją jako potencjalną możliwość dla osoby wymagającej tego rodzaju pracy.

Trener pracy pojawił się w odpowiedniej chwili i został pozytywnie przyjęty, ponieważ pracodawca szukał właśnie pracownika. Pracodawca przeprowadził rozmowy kwalifikacyjne z dwoma kandydatami i wybrał osobę korzystającą z usługi zatrudnienia wspomaganego. Ponieważ firma jest niewielka i rodzinna, ważne było, by znaleźć kogoś, kto dobrze odnajdzie się w zespole.

Pracownikowi towarzyszone przez pierwszy okres trwający około czterech tygodni. Pracodawca przekazał instrukcje techniczne, a wprowadzenie praktyczne i społeczne należało do konsultanta pracy.

Pracownik był przez dwa miesiące na stażu (WEP), który następnie przedłużono o kolejne cztery miesiące. W tym czasie otrzymywał wynagrodzenie. Po stażu został zatrudniony.

Pracodawca jest elastyczny i dostosował się do potrzeb niepełnosprawnego pracownika, np. zleca mu tylko jedno zadanie na raz. Przedsiębiorca miał wcześniej doświadczenie z zatrudnieniem osoby głuchej, ale tamtą współpracę uznał za zbyt duże wyzwanie.

Firma może otrzymywać maksymalnie 80 proc. z kwoty 16,7 tys. koron (1863 euro). Dokładna kwota zależy od obniżenia wydajności spowodowanego przez niepełnosprawność. Płaca minimalna w tym sektorze przemysłu wynosi 17 tys. koron miesięcznie. Zachęta finansowa była więc dla pracodawcy istotna.

PES refundują pomoce i koszty dostosowania miejsca pracy niezbędne dla pracownika. W tym przypadku wymagany był specjalny stół i krzesło, których koszt pokrył PES.

Konsultant SIUS może pomagać pracodawcy w kwestiach administracyjnych takich, jak: ubezpieczenie, różne umowy oraz obowiązkowa kontrola zadłużenia firmy wobec państwa. Warunkiem otrzymania dopłat do pensji jest brak zadłużenia wnioskodawcy wobec państwa, ponieważ subsydia płacowe są wypłacane z funduszy publicznych. Pracodawca uznał wsparcie konsultanta w tym zakresie za pomocne.

W szwedzkim systemie osoba bezrobotna (z niepełnosprawnością lub bez), chcąc skorzystać z usług publicznych służb zatrudnienia, musi zarejestrować się w urzędzie pracy. System SIUS stanowi część tego krajowego systemu. Testowanie miejsca pracy i inne analizy są wykonywane przez konsultantów w urzędach pracy. Oznacza to, że konsultant SIUS zaczyna współpracę z klientem już po dokonaniu oceny możliwości pracy i stanu zdrowia klienta. Klienci kierowani do SIUS to głównie osoby z problemami psychicznymi, niepełnosprawnością intelektualną i trudnościami w uczeniu się.

Pracownik może otrzymać od SIUS wsparcie maksymalnie przez 18 miesięcy (sześć miesięcy testowania miejsca pracy i maksymalnie 12 miesięcy wsparcia od chwili zatrudnienia). Takie wsparcie zapewniono pracownikowi w tym przypadku.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### WSPOMAGANEGO PRACOWNIKA

Wsparcie konsultanta SIUS w zdobyciu pracy zyskało uznanie wspieranego pracownika. Jasne było, że pracownik skorzystał na aktywnym podejściu konsultanta do poszukiwań pracy. Konsultant wspierał klienta także w negocjowaniu wysokości pensji.

Należy zauważyć, że jednym z zadań trenera pracy jest wspieranie klienta w jego niezależności (zasada *empowerment*), przy czym klient nie zawsze będzie w pełni świadomy całego zakresu tego wsparcia.

Usługa świadczona przez trenera pracy obejmuje także pracodawcę, który może kontaktować się z konsultantem SIUS nawet do roku od chwili zatrudnienia osoby niepełnosprawnej. Trener pracy kontynuuje wizyty u pracodawcy i pracownika udzielając im wsparcia służącego utrzymaniu pracy.

## DOBRA PRAKTYKA Z PUNKTU WIDZENIA

### PRACODAWCY

Pracodawcy często podkreślają fakt, że także oni, a nie tylko pracownik, korzystają ze wsparcia i że jest to zasadniczy czynnik podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu osoby niepełnosprawnej. Dla tego pracodawcy pozytywne było to, że konsultant SIUS mógł wziąć odpowiedzialność za okres wdrażania pracownika. Istotne także było otrzymywanie dopłaty.

## SZWEDZKA POLITYKA WSPIERANIA DOBRYCH

## PRAKTYK ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

W Szwecji zatrudnienie wspomagane pozostaje w gestii Ministerstwa Zatrudnienia, a jednostką wdrażającą jest Rada Rynku Pracy (*Arbetsstyrelsen*), która działa poprzez lokalne urzędy pracy. Jej działalność jest finansowana bezpośrednio z budżetu państwa. Dlatego część środków budżetowych jest zarezerwowana na potrzeby osób niepełnosprawnych i nie może ulec przesunięciu na inne cele.

Konsultanci SIUS nie są odpowiedzialni za uzgadnianie płacy ani innych dopłat dla pracodawcy. Dokonuje tego konsultant w urzędzie pracy. Ten system, funkcjonujący niemal w całej Szwecji, wprowadzono w celu uniknięcia zakłóceń w budowaniu przez konsultanta SIUS pozytywnych kontaktów z pracodawcą i uniknięciu ryzyka dyskwalifikacji ze względu na osobiste zaangażowanie (podejrzanie korupcji).

Jasno określona rola konsultanta SIUS, czyli koncentracja na relacji z klientem i pracodawcą, umożliwia trenerowi pracy skupienie wysiłków na korzyści osób niepełnosprawnych.

## 4. OBSERWACJE OGÓLNE

## TRENER PRACY

We wszystkich opisanych przykładach głównym elementem warunkującym sukces i tworzenie dobrych praktyk była rola agencji zatrudnienia wspomaganego, a zwłaszcza działanie trenera pracy. Trenerzy pracy wykorzystują wiedzę i doświadczenie, by tworzyć miejsca pracy, wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klienta i koordynować różne środki wsparcia pracownika i pracodawcy. Zapewniają profesjonalne poradnictwo zarówno niepełnosprawnej osobie poszukującej pracy / pracownikowi, jak i pracodawcy. Wiele przykładów ilustruje również znaczenie kompetentnego trenera pracy dla tworzenia właściwych zachęt i dbałości o sprawną koordynację różnych usług na rzecz beneficjentów. Trenerzy pracy pomagają także w skomplikowanych kwestiach dokumentacyjno-administracyjnych. Przykłady z Hiszpanii i Austrii pokazują, że specjalistyczna wiedza trenerów pracy prezentowana w niektórych diagnozach może być bardzo wartościowa zarówno dla klientów, jak i pracodawców.

## WSPARCIE W MIEJSCU PRACY

Wiele przykładów potwierdza też znaczenie wsparcia i szkolenia w miejscu pracy, w tym szkolenia specjalistycznego dla współpracowników i pozostałego personelu. W przykładach z Czech i Szwecji kluczem do sukcesu było ciągłe wsparcie i długotrwała relacja oparta na zaufaniu między wspieranym pracownikiem a trenerem pracy. Przypomina to wszystkim, że zatrudnienie wspomagane nie polega jedynie na znalezieniu pracy, ale także na utrzymaniu zatrudnienia i zapewnianiu wsparcia w rozwijaniu kariery i ustawicznym kształceniu.

## UTRZYMANIE ZATRUDNIENIA

Przykład z Wielkiej Brytanii oraz drugi przykład z Austrii są dowodem na wykorzystanie modelu zatrudnienia wspomaganego dla utrzymania zatrudnienia w przypadku osób wracających do tego samego pracodawcy, lecz na inne lub zmodyfikowane stanowisko pracy.

## KOORDYNACJA

Trener pracy w agencji zatrudnienia wspomaganego koordynował i organizował cały proces, kierował nim i zajmował się wszelkimi kwestiami istotnymi do zapewnienia uda-



nego procesu włączenia. Zatrudnienie wspomagane odegrało rolę koordynatora między publiczną służbą zatrudnienia, pracodawcą, niepełnosprawną osobą poszukującą pracy / wspieranym pracownikiem i wszelkimi innymi agencjami (np. ds. świadczeń socjalnych) oraz specjalistami opieki zdrowotnej.

## TWORZENIE MIEJSCA PRACY

W większości opisanych przypadków dobrej praktyki stanowiska pracy zostały stworzone celowo, co pokazuje, jak istotnym aspektem zatrudnienia wspomaganego jest tworzenie miejsc pracy. Niektóre przykłady dotyczyły aktualnych ofert pracy, a inne utrzymania dotychczasowego miejsca pracy. We wszystkich przypadkach jednak to trener pracy umożliwił ostateczne trwałe i płatne zatrudnienie. Bardzo prawdopodobne, że we wszystkich przedstawionych przykładach niepełnosprawna osoba poszukująca zatrudnienia nie dostałaby pracy za wynagrodzeniem bez wsparcia trenera.

## STAŻ

W większości opisanych przykładów krótki staż w celu zebrania doświadczenia zawodowego okazał się korzystny dla pracodawcy i potencjalnego pracownika. Był także korzystny dla procesu zatrudnienia wspomaganego, ponieważ dzięki stażowi trener pracy mógł określić zakres wymaganego wsparcia i zaobserwować, czy dana praca i zadania z nią związane będą dobrze dopasowane do potencjalnego pracownika. Staż to wartościowa metoda tworzenia miejsca pracy, dająca klientowi możliwość odbycia ważnego szkolenia w prawdziwym otoczeniu. Klient może określić swoje preferencje, pokazać mocne, ale i słabe punkty, a pracodawca ma możliwość poznania go i zaobserwowania jego wydajności. Staże mogą także być wykorzystywane przez trenera pracy w celu określania oczekiwań klientów i pracodawców oraz podejmowania decyzji o odpowiednich środkach wsparcia, np. opłacenia dojazdu do pracy, pomocy w zarządzaniu finansami, uzyskiwaniu zwolnień podatkowych i dopłat do wynagrodzenia

## PRACA NA PRÓBĘ

Okresy próbne lub „praca na próbę” także mogą dać klientowi możliwość sprawdzenia się w różnych rodzajach zadań i środowiskach pracy w celu właściwego dopasowania zatrudnienia.

## ZADOWOLENIE PRACODAWCY

We wszystkich przykładach (w niektórych w większym stopniu) pracodawcy okazali się bardzo otwarci i aktywni w procesie. Główną przyczyną tego pozytywnego nastawienia było zapewnienie, że agencja zatrudnienia wspomaganego da im trenera pracy, który odegra aktywną rolę w procesie włączenia oraz podział odpowiedzialności. Pracodawcy byli zadowoleni, że nie spocznie ona wyłącznie na ich barkach.

## ZACHĘTY DLA PRACODAWCY

Wiele przykładów pokazuje, że dopłaty do pensji i inne programy wsparcia finansowego są dla pracodawców ważne i zwiększają prawdopodobieństwo zatrudnienia osób z ograniczoną zdolnością do pracy. Choć istnieje wiele przykładów dowodzących, że system dopłat nie bierze pod uwagę wsparcia po zatrudnieniu, przykłady ze Szwecji, Norwegii oraz Austrii pokazują, jak usługodawca zatrudnienia wspomaganego może wspierać w tym okresie zarówno klienta, jak i pracodawcę w połączeniu z dopłatami do wynagrodzeń. Przykłady te pokazują też, jak środki towarzyszące mogą pomóc niepełnosprawnym klientom zatrudnienia wspomaganego w wejściu na otwarty rynek pracy. Czynnikiem decydującym jest jednak kompetentne wsparcie trenera pracy dysponującego odpowiednią wiedzą i umiejętnościami.

Chociaż przepisy prawne są istotne dla samego funkcjonowania modelu zatrudnienia wspomaganego w danym kraju, to jednak w zaprezentowanych przypadkach pracodawcy nie współpracowali jedynie w celu wypełnienia limitów zatrudnienia osób niepełnosprawnych czy otrzymania dopłaty. W jednym z czeskich przykładów wspierany pracownik nie zaliczał się do limitu, a pracodawca nie był zainteresowany dopłatami ze względu na towarzyszące im biurokratyczne procedury. W obu przykładach z Hiszpanii pracodawcy w sposób naturalny skłaniali się ku zatrudnieniu osoby ze znaczną niepełnosprawnością. Opisane przykłady pokazują, że niejednokrotnie pracodawcy sami chcą dostosować się do potrzeb osoby lub osób z niepełnosprawnością. W tym celu potrzebują po prostu praktycznej pomocy i wskazówek, co potwierdza znaczenie dostępności usługi zatrudnienia wspomaganego. Warto jednakże zauważyć, że w wielu innych przypadkach dopłata do wynagrodzenia była przekonującym argumentem. Przedstawione przykłady pokazują, że różnorodne środki towarzyszące mogą sprawić, iż zatrudnienie wspomagane łatwiej doprowadzi do włączenia społecznego. Środki te mogą również odegrać istotną rolę przy zwiększaniu chęci i gotowości pracodawców do zatrudniania osób z obniżoną zdolnością do pracy.

## POLITYKA I STRATEGIE

Polityki rynku pracy w wielu państwach nadają zatrudnieniu wspomaganemu wysoki priorytet, dzięki czemu usługi te są szeroko dostępne. Przykłady Austrii, Norwegii czy Szwecji pokazują bardziej długoterminowe, strategiczne podejście do zatrudnienia wspomaganego. Możliwość uzyskania intensywnego wsparcia osobiście wybranego, kompetentnego trenera pracy w znalezieniu i utrzymaniu odpowiedniego zatrudnienia przez dłuższy czas to jeden z głównych czynników sukcesu. W Czechach, pomimo braku krajowego programu zatrudnienia wspomaganego, finansowanie agencji zatrudnienia wspomaganego oraz zgodne z dobrymi praktykami wsparcie wykwalifikowanych trenerów pracy jest możliwe dzięki ustawie o rehabilitacji społecznej. Z kolei w Wielkiej Brytanii rządowy program *Workstep* zapewnia finansowanie dopłat do pensji i częściowe finansowanie usługodawców zatrudnienia wspomaganego. Ponadto rozwiązania brytyjskie dzięki zasiłkom dla osób o niskich dochodach pozwalają na ich uzupełnianie, co stanowi ważną zachętę do wejścia na rynek pracy i rezygnacji ze świadczeń socjalnych dla osób niepełnosprawnych.

Nie wszystkie opisane przykłady dobrych praktyk wiązały się z istnieniem krajowej polityki wsparcia dobrej praktyki zatrudnienia wspomaganego. Można nawet stwierdzić, że w niektórych krajach usługodawcy świadczą wysokiej jakości usługi zatrudnienia wspomaganego dzięki temu, że sami poświęcają dużo czasu na zapewnienie finansowania trenerów pracy. Nie oznacza to, że ramy polityczne czy konkretny program są nieistotne. Zarówno w Hiszpanii, jak i w Czechach istnieją systemy minimalnych limitów zatrudnienia osób niepełnosprawnych (systemy kwotowe), lecz nie są one egzekwowane. Mimo to, samo istnienie takich systemów daje usługodawcom zatrudnienia wspomaganego użyteczne narzędzie w przekonywaniu pracodawców. Dzięki niemu mogą informować pracodawców o możliwym wsparciu dla nich oraz dla pracowników.

Chociaż w Wielkiej Brytanii nie ma jednego głównego programu zatrudnienia wspomaganego, istnieją środki oraz programy ułatwiające osobom niepełnosprawnym dostęp do zatrudnienia lub – jak w opisanym przypadku – powrót do pracy. W Irlandii Północnej program *Dość do pracy* zapewnia finansowanie pracownika wspierającego przydzielanego dzięki wsparciu usługodawcy zatrudnienia wspomaganego. Z kolei usługodawca jest finansowany z różnych programów zatrudnienia i ochrony zdrowia, prowadzonych zarówno przez rząd brytyjski, jak i rząd Irlandii Północnej.

## AKTYWNOŚĆ, KOMPETENCJE I ZAANGAŻOWANIE

Zasadniczym aspektem przedstawionych przykładów dobrych praktyk była aktywność, kompetencje i zaangażowanie usługodawcy zatrudnienia wspomaganego, a także gotowość pracodawcy do współpracy i zatrudnienia osoby ze znaczną niepełnosprawnością. Bliska współpraca między usługodawcą zatrudnienia wspomaganego i usługodawcami zewnętrznymi, połączona z indywidualnym i osobistym wsparciem pracodawcy i pracownika, to czynniki decydujące o znalezieniu i utrzymaniu pracy dla klientów zatrudnienia wspomaganego na otwartym rynku pracy.

## ZAŁĄCZNIK: METODYKA I PRZEWODNIK

### DO WYWIADÓW

## METODYKA

Celem niniejszej publikacji jest prezentacja różnorodnych przypadków zatrudnienia wspomaganego, obejmująca różne rodzaje niepełnosprawności, kandydatów różnej płci i w różnym wieku, zróżnicowaną wielkość i lokalizację przedsiębiorstw oraz polityki regulujące zatrudnienie wspomagane (ścieżki flexicurity).

Przykłady dobrych praktyk oparte na doświadczeniach pracodawców i pracowników zebrano podczas bezpośrednich wywiadów z wspieranymi pracownikami oraz ich pracodawcami. Wywiady przeprowadzono także z trenerami pracy. Wszystkim uczestnikom badania zapewniono pełną anonimowość. Z tego też względu w publikacji zmieniono niektóre dane osobowe

## MODEL WYWIADU

W celu zapewnienia wspólnego punktu odniesienia dla zebranych przykładów dobrych praktyk stworzyliśmy częściowo ustrukturyzowany przewodnik przeprowadzania wywiadów, oparty na tzw. pięciostopniowym procesie uznanym przez Europejską Unię Zatrudnienia Wspomaganego (EUSE) za europejski model dobrej praktyki zatrudnienia wspomaganego<sup>1</sup>. Każdy z pięciu etapów podzielono na kilka działań. Niektóre z nich są przewidziane dla konkretnego rodzaju niepełnosprawności, inne mają charakter ogólny i mogą być stosowane we wszystkich grupach osób zagrożonych wykluczeniem. Wykorzystaliśmy ten model jako szablon do stworzenia schematu wywiadu ze wszystkimi stronami procesu: pracownikami, pracodawcami oraz usługodawcą/trenerem pracy. Pięciostopniowy proces obejmuje przekrojowy zakres integracji, od wstępnego kontaktu z personelem usługodawcy zatrudnienia wspomaganego aż do podpisania umowy i utrzymania pracy. Ze względu na tę przekrojowość skorzystaliśmy z pytań otwartych, pozwalających na zróżnicowane i kompleksowe odpowiedzi. Pytaniom dotyczącym każdego z pięciu etapów towarzyszyły rozszerzone listy kontrolne. Dzięki rozmowom z trenerami pracy oraz usługodawcami zebraliśmy także podstawowe informacje środowiskowe dotyczące każdego przypadku.

<sup>1</sup> [www.euse.org/process](http://www.euse.org/process)

## WSKAZÓWKI DO WYWIADU Z PRACOWNIKIEM – PIĘĆ ETAPÓW

Podstawowe informacje zbierane od pracownika niepełnosprawnego:

1. płeć,
2. wiek,
3. wykształcenie,
4. rodzaj niepełnosprawności,
5. dotychczasowy status pracowniczy,
6. wcześniejsze korzystanie ze środków aktywizacji zawodowej.

## ETAP 1 – ZAANGAŻOWANIE

Na pierwszym etapie osoba otrzymuje, podane w przystępny sposób, informacje na temat modelu zatrudnienia wspomaganego, a także wsparcie w korzystaniu z nich, w celu dokonania świadomego wyboru. Oczekuje się, że na końcu etapu zaangażowania osoba ta podejmie świadomą decyzję i wypowie się, czy chce skorzystać z modelu zatrudnienia wspomaganego.

Pytania do wspieranego pracownika:

1. Jak to się stało, że skontaktował/a się pan/pani z usługodawcami zatrudnienia wspomaganego?
2. Jakie ma pan/pani odczucia po działaniach podjętych na tym etapie?

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU ZAANGAŻOWANIA:

- Historia danej osoby, organizacja, która skierowała ją do zatrudnienia wspomaganego
- Wartość i adekwatność przekazanych informacji
- Oczekiwania, życzenia
- Zaangażowanie użytkownika, uczestnictwo, wykorzystanie metod skoncentrowanych na osobie

- Stworzenie i uzgodnienie planu działania
- Podejmowanie decyzji

## ETAP 2 – TWORZENIE PROFILU ZAWODOWEGO

Działania na drugim etapie powinny zapewnić wgląd w umiejętności, zdolności, mocne i słabe strony osoby oraz umożliwić stworzenie dla niej szczegółowego profilu zawodowego, który będzie wpływał na pozostałe etapy procesu. Podstawą procesu planowania jest upodmiotowienie (*empowerment*) – podejście, zgodnie z którym uczestnicy są zachęceni do dokonywania samodzielnych wyborów przyszłej kariery i biorą udział w tworzeniu własnej wizji zatrudnienia, zgodnej z ich zainteresowaniami i aspiracjami zawodowymi.

Pytanie do wspomagane pracownika:

1. W jaki sposób zapewniono panu/pani możliwość zorientowania się, jaką pracę chce pan/pani zdobyć? (aktywny wybór pracy zgodnej z zainteresowaniami, aspiracjami, potrzebami, uwarunkowaniami osobistymi i doświadczeniem)

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU TWORZENIA PROFILU ZAWODOWEGO:

- Tworzenie wykazu indywidualnych umiejętności, zdolności etc.
- Charakterystyka podejścia opartego na upodmiotowieniu (*empowerment*).
- Wybór kariery i przewidywane dopasowane stanowisko pracy.

## ETAP 3 – POSZUKIWANIE PRACY

Poszukiwanie pracy to trzeci etap, którego działania mogą wpłynąć na decyzje pracodawców i zapewnić pracę osobom jej poszukującym. Nie ma jednego, najlepszego sposobu poszukiwania pracy. Usługodawcy zatrudnienia wspomagane muszą brać pod uwagę wiele działań, które będą najlepiej odpowiadały potrzebom zaangażowanych stron.

Pytania do wspieranego pracownika:

1. Czy miał/a pan/pani wpływ na działania związane z poszukiwaniem pracy i w jaki sposób w nich pan/pani uczestniczył/a?

2. W jaki sposób doradzano panu/pani i ułatwiano wybór rodzaju i miejsca zatrudnienia?
3. W jaki sposób znalazł/a pan/pani tę konkretną pracę?

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU POSZUKIWANIA PRACY:

- Tworzenie curriculum vitae
- Odpowiadanie na ogłoszenia o pracy
- Pisanie listów z pytaniami o pracę do potencjalnych pracodawców
- *Cold calling* – kontakty sprawdzające, czy dany pracodawca jest zainteresowany zatrudnieniem
- Praca próbna, testowe okresy pracy (oba rozwiązania mają charakter okresowy)
- Rozwijanie kontaktów z pracodawcami i tworzenie sieci kontaktów
- Tworzenie miejsc pracy przez usługodawcę zatrudnienia wspomagane
- Tworzenie stanowiska pracy
- Dopasowanie stanowiska pracy
- Inne programy wsparcia pracownika i pracodawcy

## ETAP 4 – ZAANGAŻOWANIE PRACODAWCY

Działania na czwartym etapie zależą od rodzaju i formy oraz stopnia zaangażowania pracodawcy. Na tym etapie określone zostanie, co może on potencjalnie zaoferować pracownikowi.

Pytania do wspieranego pracownika:

1. W jaki sposób omawiano i uzgadniano następujące tematy (lista kontrolna tematów poniżej)?
2. Proszę opisać, jak zrealizowano staż (metoda, uzgodnienia, umowa, czas trwania), jeśli taki staż pan/pani odbył/a?
3. Proszę opisać, w jaki sposób staż doprowadził do zawarcia umowy o pracę?

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU ZAANGAŻOWANIA PRACODAWCY:

- Umiejętności i doświadczenie, jakich wymaga pracodawca

- Godziny pracy lub stażu/pracy na próbę
- Warunki zatrudnienia
- Kultura miejsca pracy
- Wsparcie potrzebne osobie poszukującej pracy
- Wsparcie dostępne ze strony agencji zatrudnienia wspomaganego
- Wsparcie dostępne ze strony pracodawcy/współpracowników
- Kwestie ujawnienia niepełnosprawności
- Szkolenie pracodawcy i pracowników zwiększające świadomość
- Wymagania BHP
- Dostępność finansowania i wsparcia z programów rządowych
- Wskazówki i porady dla pracodawców dotyczące ich obowiązków i zakresu odpowiedzialności wynikających z przepisów prawa

## ETAP 5 – WSPARCIE W MIEJSCU PRACY I POZA NIM

Etap piąty koncentruje się na wsparciu w miejscu pracy i poza nim. Poziomy, ilość i formy wsparcia zapewnianego osobie zależą od jej potrzeb, umiejętności oraz kontekstu zatrudnienia.

Pytania do wspieranego pracownika:

1. Jakie środki wsparcia były i są wykorzystywane w danej pracy i jak były/są stosowane?
2. Jakie przepisy okazały się szczególnie pomocne?
3. Jakie są pana/pani doświadczenia związane z tym programem/projektem?
4. Czy zna pan/pani jakiś rodzaj wsparcia, którego tu brakuje?

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA WSPARCIA W MIEJSCU PRACY:

- Doradztwo i wsparcie w wypracowaniu umiejętności społecznych
- Znalezienie mentora wśród współpracowników
- Określenie kultury miejsca pracy
- Wsparcie klienta w adaptacji do miejsca pracy

- Zapewnienie wsparcia pracodawcy oraz współpracownikom wspieranej osoby
- Określenie zwyczajów i praktyk w miejscu pracy
- Określenie szans na rozwój kariery

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA WSPARCIA POZA MIEJSCEM PRACY:

- Rozwiązywanie problemów praktycznych (transport, strój do pracy itp.)
- Omawianie relacji międzyludzkich w pracy
- Wsparcie w kwestiach biurokratycznych związanych ze świadczeniami socjalnymi
- Utrzymywanie kontaktu z personelem medycznym i pracownikami opieki społecznej
- Zapoznanie się z problemami i doradztwo w kwestiach zgłaszanych przez usługobiorcę

## WSKAZÓWKI DO WYWIADU Z PRACODAWCĄ (ETAPY 3-5)

Podstawowe informacje zbierane od pracodawcy:

1. sektor, w którym działa firma,
2. branża,
3. wielkość firmy, liczba pracowników,
4. liczba pracowników z niepełnosprawnością,
5. czas, przez jaki firma ma kontakt z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego związanym z danym wspieranym pracownikiem,
6. ewentualna wcześniejsza współpraca z tym usługodawcą.

## ETAP 1 – ZAANGAŻOWANIE (NIE MA ZASTOSOWANIA DO PRACODAWCÓW)

## ETAP 2 – TWORZENIE PROFILU ZAWODOWEGO (NIE MA ZASTOSOWANIA DO PRACODAWCÓW)

## ETAP 3 – POSZUKIWANIE PRACY

Poszukiwanie pracy to trzeci etap, którego działania mogą wpłynąć na decyzje pracodawców i zapewnić pracę osobom jej poszukującym. Nie ma jednego, najlepszego sposobu poszukiwania pracy. Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego muszą brać pod uwagę wiele działań, które będą najlepiej odpowiadały potrzebom zaangażowanych stron.

Pytania do pracodawcy:

1. W jaki sposób skontaktował/a się z państwem dany usługodawca zatrudnienia wspomaganego/osoba poszukująca pracy?
2. Jakie są państwa doświadczenia związane z tym kontaktem?
3. W jaki sposób zostali państwo poinformowani, że pracownik interesuje się daną pracą i jest zdolny ją wykonywać?
4. W jaki sposób udało się państwu rozpoznać motywację u osoby poszukującej pracy?

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU POSZUKIWANIA PRACY:

- Tworzenie curriculum vitae
- Odpowiadanie na ogłoszenia o pracy
- Pisanie listów z pytaniami o pracę do potencjalnych pracodawców
- *Cold calling* – kontakty sprawdzające, czy dany pracodawca jest zainteresowany zatrudnieniem
- Praca próbna, testowe okresy pracy (oba rozwiązania mają charakter okresowy)
- Rozwijanie kontaktów z pracodawcami i tworzenie sieci kontaktów
- Tworzenie miejsc pracy przez usługodawcę zatrudnienia wspomaganego
- Tworzenie stanowiska pracy
- Dopasowanie stanowiska pracy
- Inne programy wsparcia pracownika i pracodawcy

## ETAP 4 – ZAANGAŻOWANIE PRACODAWCY

Działania na czwartym etapie zależą od rodzaju, formy i stopnia zaangażowania pracodawcy. Określone zostanie, co może on potencjalnie zaoferować pracownikowi.

Pytania do pracodawcy:

1. W jaki sposób omawiano i uzgadniano następujące tematy (lista kontrolna tematów poniżej)?
2. Proszę opisać, jak zrealizowano staż (metoda, uzgodnienia, umowa, czas trwania), jeśli taki staż się odbył?
3. Proszę opisać, w jaki sposób staż doprowadził do zawarcia umowy o pracę?
4. Proszę opisać kwestie związane z umową oraz wynagrodzeniem

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU ZAANGAŻOWANIA PRACODAWCY:

- Umiejętności i doświadczenie, jakich wymagają państwo od pracownika
- Godziny pracy lub stażu/pracy na próbę
- Warunki zatrudnienia
- Kultura miejsca pracy
- Wsparcie, jakiego wymaga osoba poszukująca pracy
- Wsparcie dostępne ze strony agencji zatrudnienia wspomaganego
- Wsparcie dostępne ze strony pracodawcy/współpracowników
- Kwestie ujawnienia niepełnosprawności
- Szkolenie pracodawcy i pracowników zwiększające świadomość
- Wymagania BHP
- Dostępność finansowania i wsparcia z programów rządowych
- Wskazówki i porady dla pracodawców dotyczące ich obowiązków i zakresu odpowiedzialności wynikających z przepisów prawa.

## ETAP 5 – WSPARCIE W MIEJSCU PRACY I POZA NIM

Etap piąty koncentruje się na wsparciu w miejscu pracy i poza nim. Poziomy, ilość i formy wsparcia zapewnianego osobie zależą od jej potrzeb, umiejętności oraz kontekstu zatrudnienia

Pytania do pracodawcy:

1. Jakie środki wsparcia są stosowane w stosunku do zatrudnionego klienta, jak zostały one wdrożone?

### LISTA KONTROLNA:

- Dopłata do wynagrodzenia
  - Wsparcie dostępne ze strony współpracowników
  - Ulgi podatkowe
  - Inne – jakie?
2. Jakie są państwa doświadczenia związane z tym programem/projektem?
  3. Jakie przepisy okazały się szczególnie pomocne?
  4. Czy jest jakiś rodzaj wsparcia, którego brakuje?

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA WSPARCIA W MIEJSCU PRACY:

- Doradztwo i wsparcie w wypracowaniu umiejętności społecznych
- Znalezienie mentora wśród współpracowników
- Określenie kultury miejsca pracy
- Wsparcie pracownika w adaptacji do miejsca pracy
- Zapewnienie wsparcia pracodawcy oraz współpracownikom wspieranej osoby
- Określenie zwyczajów i praktyk w miejscu pracy
- Określenie szans na rozwój kariery

### LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA WSPARCIA POZA MIEJSCEM PRACY:

- Rozwiązywanie problemów praktycznych (transport, strój do pracy itp.)
- Omawianie relacji międzyludzkich w pracy
- Wsparcie w kwestiach biurokratycznych związanych ze świadczeniami socjalnymi

- Utrzymywanie kontaktu z personelem medycznym i pracownikami opieki społecznej
- Zapoznanie się z problemami i doradztwo w kwestiach zgłaszanych przez usługobiorcę

## WSKAZÓWKI DO WYWIADU Z USŁUGODAWCAMI /TRENERAMI PRACY – PIĘĆ ETAPÓW

Podstawowe informacje:

1. jak usługa jest finansowana,
2. liczba trenerów pracy,
3. wykształcenie trenerów pracy,
4. ewentualna inna działalność poza zatrudnieniem wspomaganym,
5. okres świadczenia usług zatrudnienia wspomaganego
6. sposób, w jaki klienci trafiają do agencji i programu.

## ETAP 1 – ZAANGAŻOWANIE

Na pierwszym etapie osoba otrzymuje, podane w przystępny sposób, informacje na temat modelu zatrudnienia wspomaganego, a także wsparcie w korzystaniu z nich, w celu dokonania świadomego wyboru. Oczekuje się, że na końcu etapu zaangażowania osoba ta podejmie świadomą decyzję i wypowie się, czy chce skorzystać z modelu zatrudnienia wspomaganego.

Pytania:

1. W jaki sposób dany klient skontaktował się z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego?
2. Jeżeli został skierowany przez inną organizację/agencję/institucję, jaka jest relacja między państwem organizacją a organizacją kierującą?

**LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU ZAANGAŻOWANIA:**

- Autoselekcja – agencja/organizacja kierująca
- Kryteria kwalifikacyjne
- Wcześniejsza ocena/oceny osoby niepełnosprawnej
- Zaangażowanie użytkownika, uczestnictwo, adekwatność, wykorzystanie metod skoncentrowanych na osobie
- Stworzenie i uzgodnienie planu działania
- Oczekiwane rezultaty i zobowiązania

**ETAP 2 – TWORZENIE PROFILU ZAWODOWEGO**

Działania na drugim etapie powinny zapewnić wgląd w umiejętności, zdolności, mocne i słabe strony osoby oraz umożliwić stworzenie dla niej szczegółowego profilu zawodowego, który będzie wpływał na pozostałe etapy procesu. Podstawą procesu planowania jest upodmiotowienie (*empowerment*) – podejście, zgodnie z którym uczestnicy są zachęceni do dokonywania samodzielnych wyborów przyszłej kariery i biorą udział w tworzeniu własnej wizji zatrudnienia, zgodnej z ich zainteresowaniami i aspiracjami zawodowymi.

Pytanie:

W jaki sposób dotarł/a pan/pani do tego, jaką pracę pragnie zdobyć klient?

**LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU TWORZENIA PROFILU ZAWODOWEGO:**

- Tworzenie profilu indywidualnych umiejętności, zdolności etc.
- Zastosowanie elementów podejścia opartego na przekazywaniu kompetencji (*empowerment*)
- Wybór kariery i przewidywanie odpowiedniego dopasowania stanowiska pracy

**ETAP 3 – POSZUKIWANIE PRACY**

Poszukiwanie pracy to trzeci etap, którego działania mogą wpłynąć na decyzje pracodawców i zapewnić pracę osobom jej poszukującym. Nie ma jednego, najlepszego sposobu poszukiwania pracy. Usługodawcy zatrudnienia wspomagane muszą brać

pod uwagę wiele działań, które będą najlepiej odpowiadały potrzebom zaangażowanych stron.

Pytania:

1. W jaki sposób klient wpływał na działania związane z poszukiwaniem pracy i jak w nich uczestniczył?
2. W jaki sposób doradzał/a pan/pani i jak zapewniał/a udogodnienia ułatwiające wybór spośród dostępnych możliwości zatrudnienia?
3. W jaki sposób znalazł/a pan/pani tę konkretną posadę?

**LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU ZNAJDOWANIA PRACY:**

- Tworzenie curriculum vitae
- Odpowiadanie na ogłoszenia o pracy
- Pisanie listów z pytaniami o pracę do potencjalnych pracodawców
- *Cold calling* – kontakty sprawdzające, czy dany pracodawca jest zainteresowany zatrudnieniem
- Praca próbna, testowe okresy pracy (oba rozwiązania mają charakter okresowy)
- Rozwijanie kontaktów z pracodawcami i tworzenie sieci kontaktów
- Tworzenie miejsc pracy przez usługodawcę zatrudnienia wspomagane
- Tworzenie stanowiska pracy
- Dopasowanie stanowiska pracy
- Inne programy wsparcia pracownika i pracodawcy, jak dopłaty do pensji etc.

**ETAP 4 – ZAANGAŻOWANIE PRACODAWCY**

Działania na czwartym etapie zależą od rodzaju i formy oraz stopnia zaangażowania pracodawcy. Określone zostanie, co może on potencjalnie zaoferować pracownikowi.

Pytania:

1. W jaki sposób omawiano i uzgadniano następujące tematy (lista kontrolna tematów – poniżej)?



2. Proszę opisać, jak zrealizowano staż lub praktykę zawodową (metoda, umowa, czas trwania), jeśli taki staż lub praktyka się odbyły?
3. Proszę opisać, w jaki sposób staż doprowadził do zawarcia umowy o pracę?

**LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA ETAPU ZAANGAŻOWANIA PRACODAWCY:**

- Umiejętności i doświadczenie, jakich wymaga pracodawca
- Godziny pracy stałej lub pracy na próbę
- Warunki zatrudnienia
- Kultura miejsca pracy
- Wsparcie, jakiego potrzebuje osoba poszukująca pracy
- Wsparcie dostępne ze strony agencji zatrudnienia wspomaganego
- Wsparcie dostępne ze strony pracodawcy/współpracowników
- Kwestie ujawnienia niepełnosprawności
- Szkolenie pracodawcy i pracowników zwiększające świadomość
- Wymagania BHP
- Dostępność finansowania i wsparcia z programów rządowych
- Wskazówki i porady dla pracodawców dotyczące ich obowiązków i zakresu odpowiedzialności wynikających z przepisów prawa.

**ETAP 5 – WSPARCIE W MIEJSCU PRACY I POZA NIM**

Etap piąty koncentruje się na wsparciu w miejscu pracy i poza nim. Poziomy, ilość i formy wsparcia zapewnianego osobie zależą od jej potrzeb, umiejętności oraz kontekstu zatrudnienia.

Pytania:

1. Jakie środki wsparcia są stosowane w stosunku do zatrudnionego klienta, jak zostały one wdrożone?

**LISTA KONTROLNA:**

- Dopłata do wynagrodzenia

- Wsparcie dostępne ze strony współpracowników
- Ulgi podatkowe
- Inne – jakie?

2. Czy jest jakiś rodzaj wsparcia, którego brakuje w tym wypadku?
3. Czy jest jakiś rodzaj wsparcia, którego przeważnie w podobnych wypadkach brakuje?
4. Jakie są twoje ogólne doświadczenia związane z tym programem/projektem?
5. Jakie przepisy okazały się szczególnie pomocne?

**LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA WSPARCIA W MIEJSCU PRACY:**

- Doradztwo i wsparcie w wypracowaniu umiejętności społecznych
- Znalezienie mentora wśród współpracowników
- Określenie kultury miejsca pracy
- Wsparcie klienta w adaptacji do miejsca pracy
- Zapewnienie wsparcia pracodawcy oraz współpracownikom osoby
- Określenie zwyczajów i praktyk w miejscu pracy
- Określenie szans na rozwój kariery

**LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA WSPARCIA POZA MIEJSCEM PRACY**

- Rozwiązywanie problemów praktycznych (transport, strój do pracy itp.)
- Omawianie relacji międzyludzkich w pracy
- Pomoc w kwestiach biurokratycznych związanych z kwestiami socjalnymi
- Utrzymywanie kontaktu z personelem medycznym i pracownikami opieki społecznej
- Zapoznanie się z problemami i doradztwo w kwestiach podnoszonych przez usługobiorcę