

**EUROPEJSKA UNIA**  
**ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO**  
**ZBIÓR PRAKTYCZNYCH WSKAZÓWEK**



POLSKIE FORUM OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

**EUROPEJSKA UNIA**  
**ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO**  
**ZBIÓR PRAKTYCZNYCH WSKAZÓWEK**

Tytuł oryginału: *European Union of Supported Employment. Toolkit*

Tłumaczenie z języka angielskiego: Tomasz Korybski. Tłumaczenia Ustne i Pisemne. Szkolenia Językowe  
Redakcja merytoryczna: Barbara Szostak  
Redakcja językowa i korekta: Correct Studio Aleksandra Strójuwąs  
Opracowanie graficzne: Julia Roczan  
Skład i łamanie: JP

ISBN: 978-83-64280-24-5

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>WPROWADZENIE</b>	<b>7</b>
<b>ORGANIZACJE CZŁONKOWSKIE</b>	<b>9</b>
<b>KOMITET I SPOTKANIA</b>	<b>11</b>
<b>GŁÓWNI PARTNERZY</b>	<b>12</b>

## ROZDZIAŁ 1. ZAŁOŻENIA EUSE **13**

<b>1.1. WARTOŚCI, STANDARDY I ZASADY ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO</b>	<b>14</b>
<b>1.2. ZAANGAŻOWANIE KLIENTA</b>	<b>18</b>
<b>1.3. PRACA ZA WYNAGRODZENIEM I BEZ WYNAGRODZENIA</b>	<b>22</b>
<b>1.4. PROFIL ZAWODOWY</b>	<b>25</b>
<b>1.5. STAŻE, PRAKTYKI I GROMADZENIE DOŚWIADCZENIA ZAWODOWEGO</b>	<b>28</b>
<b>1.6. POSZUKIWANIE PRACY</b>	<b>32</b>
<b>1.7. WSPÓŁPRACA Z PRACODAWCĄ</b>	<b>36</b>
<b>1.8. WSPARCIE W MIEJSCU PRACY I POZA NIM</b>	<b>40</b>
<b>1.9. ROZWÓJ KARIERY I AWANS</b>	<b>45</b>
<b>1.10. ZATRUDNIENIE WSPOMAGANE DLA OSÓB KSZTAŁTUJĄCYCH POLITYKĘ</b>	<b>49</b>
<b>1.11. ZATRUDNIENIE WSPOMAGANE DLA PRACODAWCÓW</b>	<b>55</b>

<b>ROZDZIAŁ 2. REKOMENDACJE</b>	<b>58</b>
<b>2.1. ZAANGAŻOWANIE KLIENTA</b>	<b>59</b>
<b>2.2. TWORZENIE PROFILU ZAWODOWEGO</b>	<b>67</b>
<b>2.3. POSZUKIWANIE PRACY I ZAANGAŻOWANIE PRACODAWCY</b>	<b>85</b>
<b>2.4. WSPARCIE W MIEJSCU PRACY I POZA NIM</b>	<b>99</b>
<b>2.5. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO OPIEKUNA ZAWODOWEGO</b>	<b>111</b>
<b>SŁOWNIK POJĘĆ</b>	<b>122</b>

## WPROWADZENIE

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego (EUSE) została założona w celu rozwijania modelu zatrudnienia wspomaganego w całej Europie. Badania pokazują, że brakuje spójności, poradnictwa i materiałów szkoleniowych dla specjalistów i usługodawców działających w obszarze zatrudnienia wspomaganego osób z niepełnosprawnością i wykluczonych.

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego stworzyła partnerskie przedsięwzięcie obejmujące kierowników i specjalistów reprezentujących krajowych, regionalnych oraz lokalnych usługodawców z obszaru zatrudnienia wspomaganego z całej Europy. Partnerzy w ramach tego przedsięwzięcia już wcześniej mieli ze sobą kontakt dzięki EUSE. Wszystkie organizacje partnerskie świadczą obecnie usługi szkolenia zawodowego lub zatrudnienia wspomaganego w wymiarze lokalnym bądź regionalnym lub poprzez krajowe organizacje działające na rzecz zatrudnienia wspomaganego.

Celem partnerstwa było stworzenie zbioru praktycznych wskazówek (ang. EUSE Toolkit) dla tego obszaru. Zbiór ten składa się z szeregu założeń oraz rekomendacji. Został stworzony, by rozwinąć wiedzę i umiejętności specjalistów odpowiedzialnych za świadczenie usług zatrudnienia wspomaganego. Niniejsza publikacja jest skierowana przede wszystkim do usługodawców, którzy mogą z niej skorzystać przy realizacji programów szkoleniowych dla personelu.

Celem partnerstwa było:

- zaprojektowanie i stworzenie zestawu materiałów szkoleniowych, instrukcji i wytycznych, które będą stanowić wsparcie dla usługodawców i klientów w pozyskiwaniu i wykorzystaniu wiedzy, umiejętności oraz świadomości na rzecz wspierania osób z niepełnosprawnością i wykluczonych w wejściu na europejski rynek pracy,
- rozwijanie modelu zatrudnienia wspomaganego w Europie dzięki polepszeniu standardów oraz praktyki szkoleń zawodowych i kształcenia organizacji usługodawców świadczących usługi zatrudnienia wspomaganego,
- podniesienie jakości oraz zakresu współpracy między organizacjami, instytucjami i specjalistami zaangażowanymi w świadczenie usług zatrudnienia wspomaganego w całej Europie,
- umożliwienie rozwoju innowacyjnych, dobrych wzorców postępowania w zakresie zatrudnienia wspomaganego/kształcenia ustawicznego wśród uczestniczących w partnerstwie krajów/organizacji partnerskich.

Zadaniem partnerstwa było wzmocnienie spójnej metodologii świadczenia specjalistycznej usługi zatrudnienia wspomaganego w ramach długofalowego celu, którym jest zwiększenie płatnego zatrudnienia osób z niepełnosprawnością na otwartym rynku pracy. Kolejnym celem partnerstwa było zajęcie się potrzebami wsparcia po stronie pracodawców, jak również podniesienie świadomości zatrudnienia wspomaganego wśród osób kształtujących politykę i zapewniających finansowanie.

Powszechnie uznaje się, że osoby z niepełnosprawnością stanowią jedną z najmniej aktywnych zawodowo grup społecznych, borykającą się z licznymi barierami utrudniającymi dostęp do otwartego rynku pracy. Intencją partnerstwa było podniesienie świadomości oraz kompetencji specjalistów odpowiedzialnych za ocenę, poszukiwanie pracy i trwałe wsparcie osób z niepełnosprawnością. Ponadto niniejszy zestaw wskazówek ma za zadanie wskazać wartości, standardy i zasady przewodnie zatrudnienia wspomaganego, a także zachęcić do wprowadzania jego pełnego modelu.

Michael J. Evans

Przewodniczący Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego

Kierownik Działu Zatrudnienia, Urząd Miasta Dundee

## ORGANIZACJE CZŁONKOWSKIE

### Austria

Partner wiodący: Dachverband berufliche Integration Austria

### Dania

Partner wiodący: Slagelse Kommune

Partnerzy stowarzyszeni: VASAC Slagelse  
VASAC Odsherred  
Ellehøj  
EUSE Denmark

### Anglia

Partner wiodący: British Association of Supported Employment

### Finlandia

Partner wiodący: VATES Foundation  
Partnerzy stowarzyszeni: Rehabilitation Foundation  
Kiipula Centre of Vocational Education  
and Rehabilitation

### Niemcy

Partner wiodący: Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte  
Beschäftigung e.V.

### Grecja

Partner wiodący: Theotokos Foundation  
Partner stowarzyszony: Greckie Stowarzyszenie Zatrudnienia Wspomaganego

### Irlandia

Partner wiodący: Irish Association of Supported Employment Ltd  
Partner stowarzyszony: Employment Response North West Limited

### Irlandia Północna

Partner wiodący: Northern Ireland Union of Supported Employment

**Norwegia**

Partner wiodący: Mølla Kompetansesenter

Partner stowarzyszony: Forum for Arbeid med Bistand

**Szkocja**

Partner wiodący: Urząd Miasta Dundee

Partner stowarzyszony: Scottish Union of Supported Employment

**Hiszpania**

Partner wiodący: Asociación Española de Empleo con Apoyo

**Szwecja**

Partner wiodący: Stiftelsen Activa i Örebro län

Partner stowarzyszony: Svenska Föreningen för Supported Employment

**KOMITET I SPOTKANIA****Koordynator partnerstwa**

Michael Evans, Urząd Miasta Dundee, Szkocja

**Miejsca spotkań w ramach partnerstwa**

Listopad 2008 r. Wiedeń, Austria

Marzec 2009 r. Palma, Hiszpania

Sierpień 2009 r. Sztokholm, Szwecja

Listopad 2009 r. Ateny, Grecja

Styczeń 2010 r. Londyn, Anglia

Marzec 2010 r. Dublin, Irlandia

Czerwiec 2010 r. Kopenhaga, Dania

**Komitety redakcyjne**

Michael Evans Szkocja

Marlene Mayrhofer Austria

Henning Jahn Dania

## GŁÓWNI PARTNERZY

AARNSETH Kikki	Norwegia
BELLVER Fernando	Hiszpania
*BENGTSSON Johanne Louise	Dania
BOYD Neil	Szkocja
*CUNNINGHAM Dermot	Irlandia
*DAVIES Huw	Anglia
*DOOSE Stefan	Niemcy
*DUNLOP Edyth	Irlandia Północna
*EKLUND Bengt	Szwecja
*ELSTON Robert	Anglia
*EVANS Michael	Szkocja
FRAGNER Ute	Austria
HAARA Øyvind	Norwegia
*HADDOCK Margaret	Irlandia Północna
HARKAPAA Kristiina	Finlandia
HATLEM Cathinca	Norwegia
HAUGAARD Marie	Dania
JAHN Henning	Dania
*HOHN Kirsten	Niemcy
JENSEN Stig Bahl	Dania
JOHANSSON Bertil	Szwecja
KATSOUDA Kaiti	Grecja
LAMPINEN Pauliina	Finlandia
MARTINEZ Salvador	Hiszpania
*MAYRHOFER Marlene	Austria
ORA Petteri	Finlandia
PIKKUSAARI Suvi	Finlandia
*RYAN David	Irlandia
VEITLMEIER Sabine	Austria
*WANGEN Grete	Norwegia
WIIG Ingunn	Norwegia
ZAPHIROPOULOU Io	Grecja

\* Oznacza partnera wiodącego dla publikacji założeń/rekomendacji

## ROZDZIAŁ 1. ZAŁOŻENIA EUSE

„Założenia” mają na celu dostarczenie niezbędnych informacji na temat zatrudnienia wspomaganego nie tylko dla usługodawców, lecz także dla samych osób z niepełnosprawnością, ich rodziców/opiekunów, pracodawców, a także osób kształtujących politykę na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

„Założenia” wyrażają poglądy EUSE na zagadnienia związane z zatrudnieniem wspomaganym oraz stanowią zachętę do przestrzegania wartości i etapów pełnego modelu zatrudnienia wspomaganego.

## 1.1. WARTOŚCI, STANDARDY I ZASADY ZATRUDNIENIA

### WSPOMAGANEGO

#### WPROWADZENIE

Zatrudnienie wspomagane jest metodą pracy z osobami niepełnosprawnymi, w tym z niepełnosprawnością intelektualną (ONI), oraz z innymi grupami osób wykluczonych. Ma na celu umożliwienie takim osobom i grupom dostępu do pracy i utrzymanie płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Metoda ta ma charakter proaktywny, zgodnie z Konwencją Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ.

Niniejsze założenia definiują różnice pomiędzy opisywaną metodologią a innymi mechanizmami wsparcia obecnie wykorzystywanymi w Europie, a także przedstawiają wizję wartości, standardów i procesu zatrudnienia wspomaganego w rozumieniu EUSE.

#### TŁO HISTORYCZNE

Koncepcja, zasady przewodnie i wartości zatrudnienia wspomaganego opierają się na wczesnych działaniach podjętych na obszarze Ameryki Północnej. Działania te miały na celu pokazanie, że osoby ze znaczną niepełnosprawnością intelektualną mogą wykonywać różnorodne i złożone zadania, co podkreślało potencjał i zdolność takich osób do uczestnictwa w komercyjnym, otwartym rynku pracy. Dzięki sukcesom osiągniętym przy zastosowaniu modelu zatrudnienia wspomaganego do uzyskiwania i utrzymywania pracy dla osób z niepełnosprawnością, model rozszerzono następnie tak, aby obejmował wszystkie obszary niepełnosprawności i barier dla włączenia społecznego.

Pod koniec lat 80. ubiegłego wieku model został spopularyzowany także za Atlantykiem i jego koncepcja dotarła do Europy. Szereg organizacji działających na rzecz osób niepełnosprawnych w różnych krajach europejskich z powodzeniem wdrożyło pilotażowe projekty zatrudnienia wspomaganego, finansowane głównie ze środków europejskich w ramach takich inicjatyw jak Helios czy Horizon.

EUSE (Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego) została utworzona w 1993 r. i rozwinęła się do postaci aktualnej struktury. Definicja zatrudnienia wspomaganego przyjęta przez EUSE brzmi:

„Zapewnianie wsparcia osobom niepełnosprawnym oraz innym grupom zagrożonym wykluczeniem w uzyskaniu i utrzymaniu płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy”.

(EUSE 2005)

#### ISTOTNE KWESTIE

Zatrudnienie wspomagane jest całkowicie spójne z koncepcjami upodmiotowienia, włączenia społecznego, godności i poszanowania człowieka. W Europie uzgodniono wartości i zasady, które powinny towarzyszyć wszystkim etapom i działaniom w ramach zatrudnienia wspomaganego oraz stosować się do pełnego zestawu praw obywatelskich<sup>1</sup>:

**Indywidualność** – w zatrudnieniu wspomaganym każda osoba postrzegana jest jako unikalna jednostka, z własnymi zainteresowaniami, preferencjami, uwarunkowaniami i doświadczeniem życiowym.

**Szacunek** – działania podejmowane w ramach zatrudnienia wspomaganego są zawsze dostosowane do wieku osoby z niepełnosprawnością, umacniają jej poczucie własnej godności i mają na celu poprawę jej sytuacji.

**Samostanowienie** – zatrudnienie wspomagane pomaga osobom z niepełnosprawnością rozwijać ich zainteresowania i preferencje, dokonywać własnych wyborów oraz definiować swój plan zatrudnienia oraz plan życiowy, zgodnie z osobistymi przesłankami i konkretnymi uwarunkowaniami. Model wspiera także ideę *self-advocacy*, w myśl której użytkownicy usług mogą upominać się o swoje prawa.

**Świadomy wybór** – zatrudnienie wspomagane pomaga osobom z niepełnosprawnością w pełni zrozumieć własne możliwości i szanse po to, by mogły one dokonywać wyborów spójnych z własnymi preferencjami. Model pomaga również w zrozumieniu konsekwencji własnych decyzji.

**Upodmiotowienie (*Empowerment*)** – zatrudnienie wspomagane pomaga osobom z niepełnosprawnością podejmować decyzje dotyczące stylu życia oraz uczestnictwa w życiu społecznym. Osoby korzystające ze wsparcia są w centrum procesu planowania, ewaluacji i tworzenia usług dla nich przeznaczonych.

**Poufność** – informacje przekazywane usługodawcy przez osobę z niepełnosprawnością, objętą programem zatrudnienia wspieranego, mają charakter poufny. Beneficjent ma dostęp do prywatnych informacji na swój temat, zebranych przez dostawcę usług, a ujawnienie tych informacji odbywa się w każdym przypadku według uznania i za zgodą osoby z niepełnosprawnością.

<sup>1</sup> Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości (2005).



**Elastyczność** – personel oraz struktury organizacyjne mogą się zmieniać w zależności od potrzeb beneficjentów. Usługi mają elastyczny charakter. Ich celem jest zaspokajanie potrzeb osoby z niepełnosprawnością, więc można dostosować je do konkretnych potrzeb/wymogów.

**Dostępność** – osoby z niepełnosprawnością mają pełen dostęp do usług, placówek i informacji oferowanych w ramach zatrudnienia wspomaganego

W celu realizacji wartości i zasad przewodnich zatrudnienia wspomaganego określono pięcioletni proces wsparcia, będący europejskim modelem dobrych praktyk, który może być wykorzystywany jako punkt odniesienia dla zastosowania modelu 2. Te etapy to:

**Zaangażowanie klienta** – u jego podstaw leżą kluczowe wartości dostępności i wyboru w oparciu o wiedzę.

**Tworzenie profilu zawodowego** – zapewnienie upodmiotowienia osobie w trakcie całego procesu.

**Poszukiwanie pracy** – samostanowienie i świadomy wybór w oparciu o wiedzę to kluczowe wartości zatrudnienia wspomaganego.

**Zaangażowanie pracodawcy** – dostępność, elastyczność oraz poufność to kluczowe wartości, które należy chronić podczas całego procesu.

**Wsparcie w miejscu pracy i poza nim** – elastyczność, poufność i szacunek to główne elementy skutecznego wsparcia. Środki wsparcia mają zastosowanie zwłaszcza w sytuacji, gdy osoba z niepełnosprawnością jest zatrudniona za wynagrodzeniem. Środki takie realizuje się poprzez zapewnienie opiekuna zawodowego/trenera pracy.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego promuje koncepcję zatrudnienia wspomaganego jako metodologii/środka pomagającego osobom z niepełnosprawnością i osobom wykluczonym egzekwować poszanowanie ich prawa do pracy.

Chociaż istnieją drobne różnice w różnych wersjach definicji modelu zatrudnienia wspomaganego, trzy elementy są w nim niezmiennie i fundamentalne:

1. Praca za wynagrodzeniem – osoby z niepełnosprawnością powinny otrzymywać wynagrodzenie współmierne do nakładu wykonanej pracy. Jeżeli w danym kraju jest ustalona wysokość płacy minimalnej, dana osoba powinna otrzymywać przynajmniej jej równoważność lub pensję zgodną ze stawką ogólnie przyjętą dla danego stanowiska w danym kraju.

2. Otwarty rynek pracy – osoby z niepełnosprawnością powinny być zwykłymi pracownikami z takimi samymi uposażeniami i warunkami zatrudnienia jak pełnosprawni pracownicy zatrudnieni w sektorze publicznym, prywatnym i pozarządowym.
3. Ciągłe wsparcie – odnosi się do najszerszego rozumienia wsparcia w trakcie płatnego zatrudnienia. Wsparcie ma charakter indywidualny i jest ukształtowane na podstawie potrzeb – zarówno osoby/pracownika, jak i pracodawcy.

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego zaleca, by specjaliści pracujący w obszarze zatrudnienia wspomaganego posiadali kompetencje zawodowe, wiedzę oraz świadomość wartości leżących u podstaw procesu zatrudnienia wspomaganego.

## WNIOSKI

Zatrudnienie wspomagane jest metodą interwencyjną, która pomaga osobom z niepełnosprawnością oraz innym grupom wykluczonym uzyskać dostęp do pracy i utrzymać płatne zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Europejska Unia Zatrudnienia wspomaganego wyraźnie określiła wartości i zasady przewodnie oraz wskazówki etyczne dla usługodawców działających w obszarze zatrudnienia wspomaganego, które zapewniają poszanowanie potrzeb osób z niepełnosprawnością jako czynnika najwyższej wagi przy podejmowaniu wszystkich decyzji związanych z procesem zatrudnienia wspomaganego.

### Dalsza lektura

- 1.2. Zaangażowanie klienta
- 1.4. Profil zawodowy
- 1.6. Poszukiwanie pracy
- 1.7. Współpraca z pracodawcą
- 1.8. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim

## 1.2. ZAANGAŻOWANIE KLIENTA

### WPROWADZENIE

Model zatrudnienia wspomaganego kładzie duży nacisk na proces wstępnego zaangażowania klienta. Proces ten ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia wzajemnego zrozumienia wszystkich uczestników procesu (czyli osoby poszukującej pracy oraz organizacji świadczącej usługę zatrudnienia wspomaganego) przed przejściem do kolejnego etapu w ramach modelu.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego w kwestii działań związanych z procesem zatrudnienia wspomaganego na etapie zaangażowania klienta.

### TŁO HISTORYCZNE

Zaangażowanie klienta to pierwszy z kluczowych etapów pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego<sup>2</sup>. Konieczne jest, by kluczowe wartości (indywidualność, szacunek, samostanowienie, świadomy wybór, upodmiotowienie (*empowerment*), poufność, elastyczność oraz dostępność) były przestrzegane już na tym początkowym etapie<sup>3</sup>.

Wynikiem etapu zaangażowania klienta jest umożliwienie osobie z niepełnosprawnością podjęcia decyzji, w oparciu o własną wiedzę i zgodnie z własnymi preferencjami, czy chce korzystać z modelu zatrudnienia wspomaganego oraz która organizacja świadcząca usługi zatrudnienia wspomaganego będzie jej w poszukiwaniu pracy pomagać.

Na tym etapie są podejmowane liczne i bardzo zróżnicowane działania. Powinny być przeprowadzone w taki sposób, aby zapewnić osobie z niepełnosprawnością dostęp do wszelkich niezbędnych informacji przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu programu zatrudnienia wspomaganego. Uzyskanie pozytywnego wyniku pracy na tym etapie uzależnione jest od dopasowania działań do danej osoby.

Dodatkowo model zatrudnienia wspomaganego działa w zgodzie z zasadą „zero odrzucenia”, w myśl której „każdy, kto chce pracować, może znaleźć zatrudnienie, jeśli zapewni się mu odpowiedni poziom wsparcia”.

<sup>2</sup> Więcej informacji na temat pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego znajduje się w publikacji EUSE (2005): Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości.

<sup>3</sup> Zob. także założenia EUSE „Wartości, standardy, zasady przewodnie zatrudnienia wspomaganego”.

### ISTOTNE KWESTIE

Zasada „zero odrzucenia” pozostaje w kontekście europejskim kwestią sporną. Wiele programów lokalnych i rządowych w głównym nurcie określa się mianem programów zatrudnienia wspomaganego. Działają one zgodnie z kryteriami obowiązującymi w danym kraju i traktują zatrudnienie jako wartość ekonomiczną, ale nie odnoszą się do fundamentalnych wartości modelu zatrudnienia wspomaganego, które zostały opisane powyżej. W praktyce może to oznaczać, że niepełnosprawne osoby poszukujące zatrudnienia przed dołączeniem do programu muszą spełnić określone wymagania, na przykład wyrazić zgodę na pracę w określonym, minimalnym wymiarze godzin. Może to prowadzić do ograniczeń dla wielu potencjalnych pracowników niepełnosprawnych, wymagających bardziej zaawansowanego wsparcia. Model zatrudnienia wspomaganego początkowo miał być narzędziem wsparcia dla osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności, i właśnie tej grupie miał umożliwić dostęp do płatnego zatrudnienia na rynku pracy. To założenie musi zawsze towarzyszyć wszelkim próbom rozwoju modelu zatrudnienia wspomaganego.

Kwestia gotowości do podjęcia pracy (ang. *job readiness*) to kolejny element narzucony w wielu krajowych programach realizowanych w głównym nurcie. Pojęcie gotowości do pracy stoi w sprzeczności z zasadą przewodnią modelu zatrudnienia wspomaganego, mówiącą o umieszczeniu osoby w miejscu pracy, przeszkoleniu jej, wsparciu w utrzymaniu pracy i rozwoju zawodowym. Konieczność spełnienia kryterium gotowości do pracy zaskutkowało tym, że wiele osób niepełnosprawnych podejmuje szkolenia przygotowujące do pracy – i te szkolenia trwają przez większą część ich życia. Specjaliści wspierający osoby niepełnosprawne często muszą przekierowywać osoby poszukujące pracy do alternatywnych programów szkoleniowo-edukacyjnych, choć osobom tym zależy na faktycznym podjęciu zatrudnienia. Jest to kolejna kwestia sprzeczna z podstawowymi zasadami zatrudnienia wspomaganego.

Programy oparte na koncepcji gotowości do pracy, poprzez zastosowanie terminologii „ekonomicznie opłacalnego zatrudnienia”, z góry wykluczają możliwość objęcia zatrudnieniem wspomaganym osób, które najbardziej potrzebują wsparcia. Istotne jest, by utrzymywać wartości i zasady przewodnie modelu – organizacje świadczące usługę zatrudnienia wspomaganego powinny dołożyć wszelkich starań, aby tak było.

Organizacje działające na rzecz zatrudnienia powinny szukać alternatywnych metod zaangażowania osób z niepełnosprawnością i osób wykluczonych. Nie wystarczy jedynie stworzenie materiałów informacyjnych na temat usług (np. w postaci ulotek). Potrzebne są spotkania bezpośrednie, spotkania z innymi interesariuszami zasugerowanymi przez osobę niepełnosprawną (np. z członkami rodziny, personelem opieki zdrowotnej, nauczycielem, doradcą zawodowym itp.), a także wykorzystanie nowoczesnych technologii. Usługodaw-

cy zatrudnienia wspomaganego powinni poświęcić więcej czasu na etap zaangażowania klienta, gdyż procentuje to większymi korzyściami na dalszych etapach procesu – często jednak opiekun zawodowy dysponuje ograniczonym limitem czasu, jaki może przeznaczyć na ten etap. Dodatkowo podejście skupione na danej osobie z niepełnosprawnością (ang. *person-centred approach*) zapewnia zaangażowanie i kontrolę kandydata na wstępnym etapie procesu, a także umożliwia dokonywanie wyborów i podejmowanie świadomych decyzji w oparciu o tę wiedzę.

Osoby z niepełnosprawnością powinny ponadto mieć możliwość wyboru spośród dostępnych organizacji świadczących usługi zatrudnienia wspomaganego. Zdarza się jednak, szczególnie na terenach wiejskich, że klient ma dostęp tylko do jednego usługodawcy. Jeżeli taka sytuacja ma miejsce, organizacja zatrudnienia wspomaganego powinna zapewnić przestrzeganie dobrych praktyk poprzez zastosowanie podejścia skoncentrowanego na kandydacie do pracy oraz poprzez przekazywanie mu stosownych informacji w dostępnej formie.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

EUSE uznaje za ważny i mile widziany *mainstreaming* (włączanie do programów rządowych) zatrudnienia wspomaganego w krajach europejskich, jednak jednocześnie wyraża obawę związaną z brakiem ujednoliconego, europejskiego podejścia do zastosowania tego modelu. Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego stoi na stanowisku, że model zatrudnienia wspomaganego powinien składać się z pięciu etapów: zaangażowanie, tworzenie profilu zawodowego, poszukiwanie pracy, zaangażowanie pracodawcy oraz wsparcie w miejscu pracy i poza nim. Programy, które nie składają się z tych etapów lub też mają dodatkowe komponenty, nie są programami zatrudnienia wspomaganego. Z tego względu nazywanie wielu programów programami zatrudnienia wspomaganego prowadzi do zamieszania wśród wszystkich kluczowych interesariuszy, od instytucji rządowych aż po same osoby z niepełnosprawnością.

EUSE będzie dążyć do zapewnienia utrzymania kluczowych wartości zatrudnienia wspomaganego. Zaangażowanie jest pierwszym etapem ważnego dla osoby niepełnosprawnej procesu, mającego na celu pozyskanie zatrudnienia.

EUSE zaleca stosowanie podejścia skoncentrowanego na kandydacie do pracy w trakcie wszystkich pięciu etapów modelu oraz podkreśla szczególną rolę tego podejścia na etapie zaangażowania klienta. Organizacje działające na rzecz zatrudnienia wspomaganego powinny również stosować metody komunikacji i informowania, które są w pełni dostępne i odpowiednio dla danych osób.

Ze względu na opisane powyżej ograniczenia, z którymi muszą się borykać specjaliści i usługodawcy działający w obszarze zatrudnienia wspomaganego, stworzono kluczowe obszary partnerstwa. Trwa także debata mająca na celu wypracowanie spójnego rozumienia modelu zatrudnienia wspomaganego w Europie.

Oprócz wspomnianych dwóch kwestii kluczowych (gotowość do pracy i „zero odrzucenia”), głównym celem etapu zaangażowania klienta jest poinformowanie osoby z niepełnosprawnością o usłudze zatrudnienia wspomaganego oraz identyfikacja odpowiedniej organizacji wspierającej.

Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego powinni zapewnić osobie z niepełnosprawnością dokładność i klarowność przekazywanych informacji oraz rodzaj treści dostosowany do odbiorcy, co obejmuje wybór odpowiedniego formatu przekazywanych informacji (powiększony druk, alfabet Braille’a, materiały audio, uproszczony język, itd.).

EUSE optuje również za tym, by osoby niepełnosprawne miały możliwość wyboru usługodawcy, jednocześnie rozumiejąc, że takiej możliwości w niektórych lokalizacjach może nie być. EUSE rekomenduje, by wszystkie organizacje działające na rzecz zatrudnienia wspomaganego, włącząc organizacje będące jedynie usługodawcami, dążyły do zastosowania najlepszych wzorców w tym obszarze.

## WNIOSKI

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego dostrzega istnienie problemu z aktualnymi „modelami” zatrudnienia wspomaganego w Europie. W związku z tym EUSE będzie w dalszym ciągu angażować się i informować osoby kształtujące politykę na temat swojego rozumienia modelu zatrudnienia wspomaganego. Przyjmując to stanowisko, EUSE wyraża również zrozumienie dla faktu, że czynniki ekonomiczne mają kluczowe znaczenie dla tworzenia wielu krajowych planów działania w zakresie zatrudnienia. W najbliższej przyszłości EUSE będzie działać w całej Europie na rzecz zrównoważenia czynników ekonomicznych w zatrudnieniu z prawami osób chcących pracować i mogących pracować przy odpowiednim wsparciu.

### Dalsza lektura

- 1.1. Wartości, standardy i zasady zatrudnienia wspomaganego

## 1.3. PRACA ZA WYNAGRODZENIEM I BEZ WYNAGRODZENIA

### WPROWADZENIE

Prawo pracowników do otrzymywania wynagrodzenia za wykonaną pracę jest postrzegane jako fundamentalna zasada europejskiego modelu zatrudnienia wspomaganego.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego w odniesieniu do kwestii problematycznych związanych z płatną i niepłatną pracą w ramach zatrudnienia wspomaganego w Europie.

### TŁO HISTORYCZNE

Europejska Unia Zatrudnienia wspomaganego została założona w 1993 r. i przyjęła następującą definicję zatrudnienia wspomaganego:

„Zapewnianie wsparcia osobom niepełnosprawnym oraz innym grupom zagrożonym wykluczeniem w uzyskaniu i utrzymaniu płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy”. (EUSE 2005)

Chociaż istnieją drobne różnice w różnych wersjach definicji modelu zatrudnienia wspomaganego, ogólnie przyjmuje się, że klienci w ramach tego modelu powinni otrzymywać należną osobie zatrudnionej na stanowisku danego typu pensję. Pomimo że zasada płatnego zatrudnienia jest powszechnie uznana, wciąż istnieją obawy, że klienci modelu zatrudnienia wspomaganego nie zawsze otrzymują wynagrodzenie współmierne do wykonywanej pracy lub wynagrodzenie równe płacy minimalnej (jeśli taka jest ustalona) albo też nie otrzymują wynagrodzenia wcale.

### ISTOTNE KWESTIE

Kwestie problematyczne związane z zatrudnieniem płatnym i niepłatnym mają źródło w informacjach płynących od wielu organizacji zatrudnienia wspomaganego w Europie. Organizacje te świadczą usługi zatrudnienia wspomaganego, jednak ze względu na nie-

otrzymywanie przez klientów wynagrodzenia nie spełniają kluczowego warunku modelu (praca za wynagrodzeniem na otwartym rynku pracy).

W celu wyjaśnienia tej kwestii trzeba ustalić, czym w ogólnie przyjętej definicji zatrudnienia wspomaganego nie jest. Nie zalicza się do niego następujących form:

- praktyka (w celu zebrania doświadczeń zawodowych) – osoba nie otrzymuje wynagrodzenia za wykonaną pracę,
- wolontariat – osoba nie otrzymuje wynagrodzenia za wykonaną pracę,
- szkolenie zawodowe – także nie jest zatrudnieniem.

Należy jednak podkreślić, że pomimo iż niepłatne staże oraz wolontariat nie stanowią form zatrudnienia wspomaganego, to jednak mogą one być uznawane za akceptowalne metody pomagania osobom niepełnosprawnym w uzyskaniu dostępu do zatrudnienia. Formy te mogą służyć jako sposób zdobywania doświadczenia, wiedzy i pewności siebie w otoczeniu zawodowym.

Dzięki nim pracodawca ma okazję poznać przyszłego pracownika, którego szanse na zatrudnienie mogą dzięki temu wzrosnąć<sup>4</sup>.

Istnieje jednak również niebezpieczeństwo, że osoby podejmujące praktyki, staż lub wolontariat (czyli formy niepłatne) mogą być postrzegane jako „zatrudnione” i pozbawione możliwości przejścia do zatrudnienia płatnego. Niektórzy usługodawcy zatrudnienia wspomaganego nie wspierają przechodzenia osób niepełnosprawnych do płatnego zatrudnienia. Może to mieć miejsce z istotnych powodów, jak np. wysokość wynagrodzenia, utrata zasiłków lub niezdolność danej osoby do samodzielnego wywiązania się z przydzielonych zadań w płatnej pracy.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Model zatrudnienia wspomaganego zakłada wsparcie dla osoby niepełnosprawnej w trakcie jej płatnego zatrudnienia. Definicja zatrudnienia płatnego (za wynagrodzeniem) zakłada, że:

- Osoby powinny otrzymywać współmierne do nakładu wykonanej pracy wynagrodzenie. Jeżeli w danym kraju jest ustalona płaca minimalna, osoba powinna otrzymywać przynajmniej taką stawkę lub stawkę ogólnie przyjętą dla danego stanowiska. Warunki zatrudnienia (czyli np. ilość dni urlopu, ubezpieczenie emerytalne, zwroty kosztów) powinny być takie same jak w przypadku innych pracowników.

<sup>4</sup> Zob. także założenia EUSE „Praca na próbę i staże w celu zebrania doświadczeń zawodowych”.

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego uznaje potrzebę i wartość szeregu interwencji mających na celu wsparcie osoby z niepełnosprawnością na drodze do zatrudnienia. Zatrudnienie za wynagrodzeniem jest jednak powszechnie uznanym prawem każdego obywatela i stanowi fundamentalny aspekt europejskiego modelu zatrudnienia wspomaganego, który powinien być przyjęty jako cel ostateczny przez wszystkich usługodawców zatrudnienia wspomaganego. Praca niepłatna, czyli np. praktyki w celu zbierania doświadczeń, staże i wolontariat nie stanowią form zatrudnienia wspomaganego. Uznaje się jednak, że można z nich skorzystać, traktując je jako etap przejściowy, prowadzący do podjęcia płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy.

Aktywności te powinny być ściśle ograniczone czasowo i mieć miejsce jedynie wtedy, gdy istnieje faktyczna potrzeba podjęcia ich przez osobę poszukującą pracy.

## WNIOSKI

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego jednoznacznie wspiera prawo do płatnego zatrudnienia każdej osoby niepełnosprawnej, poszukującej pracy w ramach modelu zatrudnienia wspomaganego. Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego uznaje formy pracy bez wynagrodzenia jako etap przejściowy na drodze do uzyskania płatnego zatrudnienia, lecz przy zastrzeżeniu, że formy niepłatne powinny mieć charakter tymczasowy i służyć konkretnemu celowi poprawy umiejętności osoby, co może zapewnić przejście do zatrudnienia za wynagrodzeniem.

### Dalsza lektura

- 1.5. Staże, praktyki i gromadzenie doświadczenia zawodowego
- 1.1. Wartości, standardy i zasady zatrudnienia wspomaganego
- 1.7. Współpraca z pracodawcą

## 1.4. PROFIL ZAWODOWY

### WPROWADZENIE

W celu wspierania osoby z niepełnosprawnością i innych osób wykluczonych w zapewnianiu i utrzymaniu płatnego zatrudnienia stosuje się podejście skoncentrowane na jednostce, które pomaga zebrać odpowiednie informacje na temat aspiracji danej osoby, jej zainteresowań oraz predyspozycji.

Narzędziem, które służy do gromadzenia tych informacji w procesie zatrudnienia wspomaganego, jest profil zawodowy.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego dotyczące aspektów profilowania zawodowego w ramach modelu zatrudnienia wspomaganego.

### TŁO HISTORYCZNE

Koncepcja zatrudnienia wspomaganego powstała w latach 70. i 80. ubiegłego wieku i miała na celu stworzenie modelu wsparcia dla osób z niepełnosprawnością, który umożliwiłby im podejmowanie niezależnych decyzji w procesie poszukiwania i pozyskiwania zatrudnienia. Narzędzie profilowania zawodowego stawia w centrum zainteresowania osobę poszukującą pracy i pozwala na ustalenie niezbędnych strategii szkoleniowych oraz strategii wsparcia w miejscu pracy i poza nim, a także umożliwia danej osobie podejmowanie decyzji spójnych z jej preferencjami. To podejście różni się od tradycyjnego procesu oceny stosowanego w ramach programów rehabilitacyjnych, w trakcie których osoby z niepełnosprawnością testowano w otoczeniu chronionym, a możliwości wsparcia były prezentowane przez personel.

Dzisiejszy model procesu tworzenia profilu zawodowego wspiera osobę poszukującą pracy w dokonywaniu świadomych i przemyślanych decyzji dotyczących kariery i rozwoju.



## ISTOTNE KWESTIE

Tworzenie profilu zawodowego klienta to drugi z kluczowych etapów pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego<sup>5</sup>. Profil zawodowy jest narzędziem, które zapewnia ustrukturyzowane, zindywidualizowane i nastawione na osiągnięcie celu podejście do pozyskania i utrzymania pracy na otwartym rynku. Celem jest osiągnięcie możliwie najlepszego dopasowania umiejętności osoby poszukującej pracy i jej potrzeb wsparcia do wymagań pracodawcy – w skrócie mówimy o dopasowaniu stanowiska pracy.

Tworzenie profilu zawodowego w ramach modelu zatrudnienia wspomaganego nie polega na podejmowaniu przez usługodawcę decyzji w imieniu osoby z niepełnosprawnością na podstawie informacji zebranych o kandydacie do pracy (kliencie). Profil zawodowy to narzędzie, które umożliwia usługodawcom usprawnienie przebiegu procesu zatrudnienia i pomaga osobie z niepełnosprawnością w podejmowaniu świadomych decyzji na temat własnej kariery zawodowej.

Tworzenie profilu zawodowego ma na celu rozwinięcie u klienta świadomości i zrozumienia szans i przeszkód związanych z funkcjonowaniem na rynku pracy. Uznaje się że narzędzie to stanowi jeden z najważniejszych czynników przyczyniających się do trwałej integracji osoby na rynku pracy<sup>6</sup>.

Praktyki, staże itp. to narzędzia, które można wykorzystać w trakcie tworzenia profilu zawodowego. Cel takich aktywności powinien zawsze być jasno zdefiniowany jako część indywidualnego procesu planowania i powinien podlegać ścisłym ograniczeniom czasowym. Staże i praktyki niepłatne powinny zawsze być środkiem umożliwiającym nabywanie umiejętności i kwalifikacji niezbędnych do wykonywania danej pracy, nie powinny natomiast być postrzegane jako cel sam w sobie. Proces profilowania powinien zawsze prowadzić do strategii wsparcia, którą klient kieruje i którą rozumie – bez względu na poziom swej niepełnosprawności.

Zdarza się, że osoba poszukująca pracy otrzymuje mało wsparcia na etapie dokonywania wyboru miejsca i rodzaju zatrudnienia; często za nadrzędny czynnik uznaje się jak najszybsze wyszukanie i dopasowanie stanowiska pracy. Doświadczenie jednak wskazuje, że brak planowania i pełnego zaangażowania klienta prowadzi przeważnie do nieudanego dopasowania i niesatysfakcjonujących rezultatów.

<sup>5</sup> Szczegółowy opis 5 etapów: EUSE (2005): Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości.

<sup>6</sup> Doose, Stefan (2007): Unterstützte Beschäftigung – Berufliche Integration auf lange Sicht, p. 329-334. Lebenshilfe-Verlag, Marburg.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

W podejściu skoncentrowanym na osobie profil zawodowy jest narzędziem zindywidualizowanym, elastycznym i dynamicznym. Zawiera szczegółowe informacje dotyczące zdolności, motywacji, umiejętności i kwalifikacji osoby poszukującej pracy. Plan powinien także jasno definiować wsparcie i zasoby wymagane, aby sprostać potrzebom wsparcia danej osoby.

Profilowanie zawodowe jest procesem opartym na współpracy pomiędzy osobą poszukującą pracy a usługodawcą. Istotne jest, by klient utrzymywał kontrolę nad całym procesem (upodmiotowienie). Podczas tworzenia profilu ważna jest dbałość o to, aby osoba poszukująca pracy miała pełną świadomość własnych możliwości zawodowych, wynikającą z jej zainteresowań i posiadanych umiejętności. Równie ważne jest, by osoby poszukujące pracy były w stanie zidentyfikować swoje indywidualne potrzeby wsparcia oraz strategię, które będą w ich przypadku skuteczne i właściwe.

Podstawowym zadaniem opiekuna zawodowego jest nawiązanie w trakcie procesu profilowania dobrych relacji z osobą poszukującą pracy, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniego dystansu. Istotne jest, by zdefiniować, kto jest odpowiedzialny za różne zadania w ramach procesu, a także by zidentyfikować ważnych *interesariuszy w otoczeniu prywatnym i zawodowym osoby poszukującej pracy*. Odpowiedzialność za dokumentację i ukończenie procesu profilowania zawodowego spoczywa na opiekunie zawodowym.

Końcowym elementem sporządzania profilu zawodowego powinien być szczegółowo określony plan działania – wyniki, cele oraz osoby za nie odpowiedzialne.

## WNIOSKI

Profilowanie zawodowe różni się od tradycyjnych procedur oceny osób tym, że jest skoncentrowane na danej jednostce, a ponadto klient ma kontrolę nad całym procesem i ma możliwość samodzielnego wyboru stanowiska oraz strategii wsparcia podczas pracy na otwartym rynku pracy. Tworzenie profilu jest kluczowym etapem procesu zatrudnienia wspomaganego.

## Dalsza lektura

- 1.1. Wartości, standardy i zasady zatrudnienia wspomaganego
- 1.5. Staże, praktyki i gromadzenie doświadczenia zawodowego

## 1.5. STAŻE, PRAKTYKI I GROMADZENIE DOŚWIADCZENIA ZAWODOWEGO

### WPROWADZENIE

Koncepcja postrzegania niepłatnych praktyk i staży dla osób z niepełnosprawnością jako narzędzi do znalezienia i utrzymania płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy jest kwestią intensywnie dyskutowaną w środowisku zatrudnienia wspomaganego.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego w odniesieniu do kwestii związanych z praktykami i stażami w ramach zatrudnienia wspomaganego.

### TŁO HISTORYCZNE

Model zatrudnienia wspomaganego stworzono m.in. po to, by ustrzec osoby z niepełnosprawnością intelektualną przed zbyt długim pozostawaniem w zakładach aktywizacji zawodowej lub innej niepłatnej pracy. Jednym z jego głównych założeń jest to, że tradycyjne podejście „najpierw szkolenie, potem praca” i dotychczasowe metody rehabilitacji zawodowej w małym stopniu przyczyniają się do integracji osób z niepełnosprawnością na rynku pracy. Strategia „umieścić – przeszkolić – utrzymać” okazała się efektywna i obecnie powszechną praktyką w zatrudnieniu wspomaganym jest zwiększony udział klienta oraz oparta na partnerstwie współpraca z kluczowymi interesariuszami.

Definicja zatrudnienia wspomaganego przyjęta przez EUSE zawiera określenie „zapewnienie płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy”. Oznacza to, że model stawia na realną pracę za realne pieniądze.

Koncepcja organizowania praktyk lub staży może zatem wydawać się sprzeczna z definicją EUSE, ponieważ tego typu aktywności są przeważnie niepłatne. Co więcej, tradycyjne podejście w ramach zatrudnienia wspomaganego opiera się na „umieszczeniu – przeszkoleniu – utrzymaniu”. Te trzy kroki przeważnie wiążą się z uzyskaniem wynagrodzenia, jednak doświadczenie pokazuje, że osoby biorące udział w tym procesie rzadko kiedy otrzymują wynagrodzenie.

Jak dotąd nie powstała jeszcze szczegółowa definicja praktyk i staży, jednak wykorzystanie tych form jest powszechne. Doprowadziło to do wielkiego zróżnicowania w ramach

świadczenia usług, a także do zróżnicowania poglądów w ramach środowiska zatrudnienia wspomaganego.

### ISTOTNE KWESTIE

Większość osób z niepełnosprawnością, poszukujących pracy i korzystających z zatrudnienia wspomaganego, przez długi czas pozostaje bez zatrudnienia lub nie ma możliwości zatrudnienia od ukończenia szkoły. Takie osoby są niepewne własnych preferencji co do zatrudnienia, nie znają swoich mocnych i słabych stron. Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego często są zdania, że praktyka lub staż to świetne narzędzia umożliwiające określenie, jakiego wsparcia potrzebuje dana osoba oraz sposób na wypróbowanie w praktyce, czy dana osoba poradzi sobie na wybranym stanowisku pracy. Co więcej, przyjmuje się, że staże i praktyki umożliwiają poznanie specyfiki różnych środowisk pracy i sprawdzenie się w różnych sytuacjach.

Badania wskazują, że większość organizacji zatrudnienia wspomaganego wykorzystuje praktyki i staże jako metodę do uzyskania płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy<sup>7</sup>. Coraz częściej obserwuje się jednak, że praktyki i staże trwają coraz dłużej, czasem nawet ponad pół roku. Można uznać, że staże te nabierają charakteru wolontariatu i nie stanowią etapu przejściowego prowadzącego do płatnego zatrudnienia. Nie ma również jasności co do różnicy między pracą na próbę (ang. *job taster*) a praktyką. Często różni usługodawcy używają odmiennych terminów, choć przeważnie pracę na próbę rozumie się jako próbne wykonywanie danej pracy jedynie przez kilka godzin, do maksymalnie kilku dni.

Skuteczność koncepcji „umieścić – przeszkolić – utrzymać” potwierdziła się, nawet gdy zatrudnienie wspomagane zaczęło obejmować coraz szersze grupy klientów. Nie może ona jednak być uznana za jedyne narzędzie wsparcia osoby poszukującej pracy w dotarciu do płatnego zatrudnienia. W ciągu ostatniej dekady model zatrudnienia wspomaganego bardzo rozwinął się w Europie i w chwili obecnej nie kładzie już głównego nacisku wyłącznie na osoby z niepełnosprawnością intelektualną.

Część osób jest zdania, że praktyki i zdobywanie doświadczenia zawodowego nie powinny mieć miejsca w ramach zatrudnienia wspomaganego, ponieważ osoba z niepełnosprawnością powinna być szkolona w miejscu pracy już jako wynagradzany pracownik. Pojawiają się także sugestie, że niepłatne praktyki są sposobem na pozyskiwanie darmowych pracowników. Wymienione argumenty są oczywiście w pewnym zakresie słuszne.

<sup>7</sup> Spjelkavik/Evans (2007): Wrażenia z wykorzystania modelu zatrudnienia wspomaganego – Badanie wybranych usługodawców zatrudnienia wspomaganego w Europie i ich działań, str. 16. Work Research Institute, Oslo.

Bez wątpienia praktyki są użyteczną i skuteczną aktywnością w ramach procesu zatrudnienia wspomaganego. Mogą pośrednio lub bezpośrednio pomagać osobom poszukującym pracy znaleźć płatne zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Jeżeli dana osoba pozostaje bez pracy przez długi czas lub jeśli nigdy wcześniej nie była zatrudniona, jest to dobry sposób na określenie jej preferencji zawodowych oraz mocnych i słabych stron. W tym celu nie jest jednak konieczne podejmowanie długotrwałych programów szkoleniowych.

Staż daje ponadto możliwość uzyskania doświadczenia zawodowego, które można przedstawić w podaniu o pracę lub CV, oraz praktyczną wiedzę, którą można wykorzystać podczas rozmowy kwalifikacyjnej i w ten sposób zwiększyć swoje szanse na uzyskanie zatrudnienia, a także wzmocnić pewność siebie i poczucie własnej wartości. Praktyki pozwalają również zapoznać się ze specyfiką danej pracy, a także zweryfikować własne umiejętności i wytrzymałość. Mogą też służyć zdobywaniu nowych umiejętności i podnoszeniu dotychczasowych, a także być źródłem aktualnych referencji dla pracodawcy. Są również szansą na wykazanie się motywacją do pracy i zademonstrowanie swych umiejętności, co może skutkować rozważeniem przez pracodawcę zatrudnienia danej osoby.

Pytanie poddawane rozważaniom nie powinno zatem brzmieć: „czy powinno się organizować praktyki i staże?”, a raczej: „jak je zdefiniować i zorganizować?”. Nie wydaje się sensowne utrzymywanie tradycyjnego podejścia odmawiającego miejsca praktykom w modelu zatrudnienia wspomaganego w sytuacji, gdy większość europejskich usługodawców wykorzystuje tę formę we wspieraniu osób niepełnosprawnych poszukujących pracy. Powinno się jednocześnie ograniczyć praktykę przeprowadzania systematycznych i obowiązkowych praktyk i staży, zwłaszcza gdy ich rezultatem nie jest pełne i płatne zatrudnienie.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego uznaje znaczenie praktyk i staży jako integralnej części pięciostopniowego procesu, najczęściej występującej na etapie drugim (tworzenie profilu zawodowego) lub na etapie trzecim (poszukiwanie pracy)<sup>8</sup>. Należy jednak podkreślić, że zgodnie z wartościami i zasadami przewodnimi zatrudnienia wspomaganego podczas organizacji praktyk należy pamiętać o podejściu skoncentrowanym na indywidualnej jednostce.

Praktyki powinny być organizowane tylko wtedy, kiedy istnieje faktyczna potrzeba podjęcia takiej aktywności. Praktyki powinny wspomagać proces zatrudnienia wspomaganego

<sup>8</sup> Więcej informacji na temat pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego znajduje się w publikacji EUSE (2005): Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości.

i być traktowane przez osoby poszukujące pracy jako narzędzie identyfikacji ich mocnych i słabych stron, a także potrzeb wsparcia.

Praktyki powinny być ograniczone w czasie, aby uniknąć wykorzystywania osoby poszukującej pracy. EUSE przyjmuje, że okres 8–12 tygodni jest wystarczający dla tego rodzaju aktywności. Praktyka może obejmować dowolną liczbę godzin tygodniowo, ale należy rozważyć niepełny wymiar godzin, by osoba miała czas kontynuować inne elementy procesu zatrudnienia wspomaganego. Praktyki i staże powinny być ocenione pod kątem ryzyk, zorganizowane w miejscu pracy (najlepiej na otwartym rynku pracy) oraz w branży i w firmie, którą wybrała osoba poszukująca pracy.

Osoba poszukująca pracy oraz pracodawca powinni uzgodnić w formie umowy warunki, na jakich odbywają się praktyki i umowa powinna określać takie kwestie jak: cel praktyk, wsparcie, zakres obowiązków, ograniczenia, ubezpieczenie, raportowanie i proces ewaluacji. Praktyki powinny także podlegać monitorowaniu i wspieraniu dokładnie tak, jak odbywa się to w przypadku pełnowymiarowej pracy w zatrudnieniu wspomaganym.

Praca na próbę powinna być organizowana w sposób bardzo zbliżony do sposobu organizacji praktyk. Główną różnicą jest to, że okres zatrudnienia na próbę nie powinien trwać dłużej niż tydzień, a tego rodzaju aktywność powinna umożliwić osobom wypróbowanie różnych typów pracy w dość krótkim czasie.

Wiedza i umiejętności zdobyte w trakcie praktyk powinny usprawniać proces poszukiwania pracy. Komunikacja między pracodawcą a osobą poszukującą pracy dzięki agencji zatrudnienia wspomaganego powinna mieć charakter profesjonalny, respektować obie strony i podtrzymywać standardy oczekiwane od modelu zatrudnienia wspomaganego.

## WNIOSKI

Praktyki powinny być postrzegane jako środek, a nie cel sam w sobie. Powinny być organizowane, rozwijane i monitorowane zgodnie z tradycyjnymi wartościami i zasadami zatrudnienia wspomaganego; powinny także mieć miejsce tylko wtedy, kiedy faktycznie jest potrzeba podjęcia tego rodzaju aktywności.

### Dalsza lektura

- 1.1. Wartości, standardy i zasady zatrudnienia wspomaganego
- 1.3. Praca za wynagrodzeniem i bez wynagrodzenia



## 1.6. POSZUKIWANIE PRACY

### WPROWADZENIE

W ramach procesu zatrudniania wspomaganego poszukiwanie zatrudnienia jest etapem łączącym osobę poszukującą pracy z potencjalnym pracodawcą<sup>9</sup>. Umiejętności i zdolności osoby są analizowane z punktu widzenia wymagań stawianych przez rynek pracy, co ma na celu doprowadzenie do próby dopasowania potrzeb osoby do potrzeb pracodawcy.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego dotyczące tego niełatwego etapu procesu.

### TŁO HISTORYCZNE

Od samego początku zatrudnienie wspomagane koncentruje się przede wszystkim na wymaganiach ze strony osób poszukujących pracy. Od niedawna jednak uznaje się, że również świadomość potrzeb pracodawców na etapie rekrutacji ma kluczowe znaczenie dla uzyskania zatrudnienia.

Ponieważ zatrudnienie wspomagane obejmuje od niedawna szerszą grupę osób, etap poszukiwania pracy musiał ulec pewnym przeobrażeniom – tak, by mógł sprostać potrzebom różnych grup osób poszukujących pracy.

Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego uznają za istotne dalsze rozwijanie swoich umiejętności i metod zaangażowania pracodawcy po to, by móc identyfikować odpowiednie wakaty i wspierać osoby we wszystkich aspektach szukania i znajdowania zatrudnienia.

### ISTOTNE KWESTIE

W modelu zatrudnienia wspomaganego pierwszy kontakt z pracodawcą następuje na trzecim etapie (poszukiwanie pracy), główny nacisk położony jest tu na potrzeby osoby poszukującej pracy. Coraz częściej jednak pojawiają się głosy, że usługodawcy zatrudnienia

wspomaganego powinni także zajmować się potrzebami pracodawców. Jeśli zatrudnienie wspomagane ma działać, musi przynosić korzyści zarówno klientowi, jak i pracodawcy.

Jedną z metod poszukiwania pracy wypracowaną przez usługodawców jest *job creation* – „tworzenie stanowiska pracy”<sup>10</sup>. Polega ono na tworzeniu stanowiska pracy poprzez identyfikację elementów pracy lub zadań, które mogą być wykonane przez osobę poszukującą pracy i których wykonaniem jest zainteresowany pracodawca. Zastosowanie tej metody wymaga kreatywności zarówno od opiekuna zawodowego, jak i od pracodawcy, jednak często kończy się sukcesem.

Choć takie podejście ma wiele oczywistych zalet, istnieje ryzyko, że specjalnie utworzone stanowisko pracy nie będzie trwałe i nie zapewni możliwości rozwoju zawodowego. Metoda tworzenia miejsca pracy może być ponadto bardzo pomocna w przypadku takich klientów jak osoby z niepełnosprawnością intelektualną, natomiast w odniesieniu do innych grup jej skuteczność może okazać się mniejsza. Chociaż stosowanie tej metody ma niewątpliwe zalety, zawsze trzeba mieć na uwadze możliwości rozwoju zawodowego i awansu osób poszukujących pracy. Należy wziąć pod rozwagę fakt, iż wiele osób poszukujących pracy i wielu pracowników dysponuje umiejętnościami i wykształceniem, które umożliwiają im wykonywanie bardziej skomplikowanej pracy.

Często podkreśla się, że atutem zatrudnienia wspomaganego jest niestosowanie jednego, standardowego rozwiązania – i podejście to powinno być wykorzystywane także w trakcie procesu poszukiwania pracy. W zatrudnieniu wspomaganym powszechnie jest pozyskiwanie pracy przy użyciu metod nieformalnych, takich jak tworzenie miejsca pracy, praca z polecenia, uzyskana dzięki kontaktom nieformalnym lub dzięki przedłużeniu praktyk. Oczywiście, jeśli podejście to jest skuteczne i osoby znajdują pracę, wszystko jest w porządku. Jednak w miarę rozszerzania zasięgu zatrudnienia wspomaganego usługodawcy dostrzegają, że istotne staje się zdobywanie wiedzy na temat formalnych metod znajdowania pracy. Metody formalne obejmują wysyłanie podań, dostęp osób do własnych CV oraz szkolenie w zakresie technik stosowanych podczas rozmów rekrutacyjnych. Znajomość zarówno metod formalnych, jak i nieformalnych mogłaby doprowadzić do bardziej świadomego wyboru i większego samostanowienia u osób poszukujących pracy, a także do wyższych kompetencji personelu współpracującego z osobami niepełnosprawnymi.

Dyskutuje się także na temat tego, kto powinien realizować proces poszukiwania pracy. W niektórych projektach zatrudniona jest specjalna osoba do poszukiwania pracy, z kolei w innych uważa się, że wysiłek ten powinien podjąć opiekun zawodowy lub nawet sama osoba poszukująca pracy. Większość usługodawców zatrudnienia wspomaganego twierdzi, że w pełni biorą pod uwagę życzenia osoby poszukującej pracy, jednak częstokroć to osoba dopasowuje się do umiejętności personelu w zakresie wsparcia i znajdowania pracy. Decyzja

<sup>9</sup> Więcej informacji na temat pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego znajduje się w publikacji EUSE (2005): Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości.

<sup>10</sup> Alternatywny termin to *job carving* – dosł. „rzeźbienie miejsca pracy”.

o tym, kto będzie szukał pracy, może być ograniczona ze względu na liczebność personelu lub kwestie finansowe. Choć wszystkie omówione podejścia mają swoje zalety, ostateczny sukces procesu zależy przede wszystkim od kwalifikacji personelu i samej osoby poszukującej pracy<sup>11</sup>.

Co więcej, kiedy stosujemy metodę poszukiwania pracy w ramach modelu zatrudnienia wspomaganego, przyjmujemy inne podejście niż w przypadku szukania osoby odpowiedniej do danego stanowiska. Uznaje się, że sprawą kluczową jest odpowiednie dopasowanie, a także umiejętności i szkolenie zapewniające trwałość tego dopasowania.

W większości (jeśli nie we wszystkich) krajów europejskich przyjęto, że faza poszukiwania pracy jest tym etapem zatrudnienia wspomaganego, który wymaga poprawy i udoskonalenia.

Należy jednak podkreślić, że wielu usługodawcom może być trudno skutecznie szukać pracy ze względu na niewielką dostępność solidnych szkoleń w tym zakresie.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego przyjmuje, że w procesie zatrudnienia wspomaganego kluczowe znaczenie ma poszukiwanie stanowiska pracy i uznaje za konieczne, by do tego elementu procesu podchodzić w sposób profesjonalny. W celu osiągnięcia udanego dopasowania stanowiska pracy najpierw trzeba przeprowadzić czynności poszukiwania pracy. Może to mieć miejsce jedynie wtedy, kiedy opiekun zawodowy zbierze szerokie i szczegółowe informacje na temat rynku pracy w swojej okolicy i połączy je ze swoją wiedzą na temat każdego z lokalnych pracodawców.

Podczas drugiego etapu (profilowanie zawodowe) opiekunowie zawodowi wkładają maksymalny wysiłek w zebranie możliwie jak największej ilości informacji na temat osoby poszukującej pracy<sup>12</sup>. Równie istotne jest, by taki sam wysiłek towarzyszył poszukiwaniom potencjalnych pracodawców. Jeżeli po zakończeniu analizy jednego pracodawcy okaże się, że nie jest on właściwy dla danej osoby poszukującej pracy – nie oznacza to, że czas poświęcony na analizę został stracony, ponieważ dzięki jej wynikom mogą skorzystać inne osoby.

Brak systematycznych i skutecznych szkoleń jest istotnym problemem oraz trudnym wyzwaniem z punktu widzenia EUSE. Rozwiązanie tej kwestii jest niezbędne dla zwiększenia efektywności zatrudnienia wspomaganego. Przez ostatnie lata konferencje EUSE (organi-

<sup>11</sup> Spjelkavik/Evans (2007): Wrażenia z wykorzystania modelu zatrudnienia wspomaganego – Badanie wybranych usługodawców zatrudnienia wspomaganego w Europie i ich działań, str. 34. Work Research Institute, Oslo

<sup>12</sup> Zob. także założenia EUSE „Tworzenie profilu zawodowego”.

zowane co dwa lata) obejmują warsztaty i prelekcje dotyczące poszukiwania pracy i technik marketingowych.

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego uznaje także, że osoba poszukująca pracy musi odgrywać nadrzędną rolę w całym procesie. Usługodawcy mogą zezwolić klientowi na samodzielne określenie swoich preferencji zawodowych, co z kolei może zwiększyć szanse na udane dopasowanie. Odgrywając aktywną rolę w procesie, osoba poszukująca pracy powinna być zachęcana do postrzegania siebie samej jako pracownika, którego zatrudnienie będzie korzystne dla danego pracodawcy.

Umiejętności i zdolności osoby z niepełnosprawnością powinny być doceniane, a ich rola społeczna wzmocniana dzięki uczestnictwu w otwartym rynku pracy.

W kompletowaniu list potencjalnych pracodawców powinna brać udział zarówno osoba poszukująca pracy, jak i jej opiekun zawodowy. Klient powinien być ponadto zachęcany do określenia wszelkich kontaktów, którymi dysponuje. Przy podejmowaniu decyzji o zwróceniu się do wybranych pracodawców powinno uzgodnić się szczegóły działania, a sama osoba poszukująca pracy powinna zgodzić się na kontakt z wybranym pracodawcą.

Materiały reklamujące model zatrudnienia wspomaganego powinny podkreślać fakt, iż model obsługuje dwóch odrębnych klientów: osoby poszukujące pracy oraz pracodawców, a także zachowywać wysoki standard i pokazywać profesjonalny charakter usługi.

EUSE zaleca wykorzystanie formalnych i nieformalnych metod poszukiwania pracy, ponieważ takie podejście umożliwi usługodawcom dopasowanie najwłaściwszej metody do konkretnego przypadku.

## WNIOSKI

W przeszłości nacisk kładziono przede wszystkim na określenie potrzeb i umiejętności osoby poszukującej pracy. Obecnie przyjmuje się, że usługodawcy zatrudnienia wspomaganego powinni zbierać informacje także na temat potrzeb i preferencji pracodawców oraz nawiązywać kontakty i rozwijać najwłaściwsze sposoby kontaktu z pracodawcami. Kreatywność i elastyczność są niezbędne przy określaniu sposobu poszukiwania pracy. Dzięki wysokiej jakości szkoleń można także ulepszyć techniki poszukiwania pracy.

### Dalsza lektura

- 1.7. Współpraca z pracodawcą
- 1.11. Zatrudnienie wspomaganego dla pracodawców
- 1.9. Rozwój kariery i awans

## 1.7. WSPÓŁPRACA Z PRACODAWCĄ

### WPROWADZENIE

Aby zatrudnienie wspomagane było efektywne, konieczne jest, by usługodawcy współpracowali zarówno z osobami poszukującymi pracy (klientami), jak i z pracodawcami. Usługodawcy koncentrują się na identyfikacji umiejętności i predyspozycji osób poszukujących pracy i dopasowywaniu tych umiejętności do potrzeb pracodawców.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego dotyczące różnych aspektów współpracy z pracodawcą.

### TŁO HISTORYCZNE

Model zatrudnienia wspomaganego stworzono w latach 70. i 80. ubiegłego wieku w celu pomagania osobom z niepełnosprawnością intelektualną w uzyskaniu dostępu do zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Od momentu założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego w 1993 r. sektor zatrudnienia wspomaganego w Europie zanotował dynamiczny rozwój. Zwiększyła się grupa docelowych klientów modelu, która objęła wszystkie rodzaje niepełnosprawności i wykluczenia. Podobnemu poszerzeniu musi zatem ulec świadomość aspektów współpracy z pracodawcami.

Na początku zatrudnienie wspomagane koncentrowało się głównie na potrzebach osób niepełnosprawnych szukających zatrudnienia. Od niedawna jednak uznaje się, że również świadomość potrzeb rekrutacyjnych pracodawców ma kluczowe znaczenie dla uzyskania zatrudnienia. Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego uznają za istotne dalsze rozwijanie swoich umiejętności i metod zaangażowania pracodawcy.

### ISTOTNE KWESTIE

W procesie zatrudnienia wspomaganego współpraca z pracodawcą ma miejsce głównie na etapie 3 (poszukiwanie pracy), etapie 4 (zaangażowanie pracodawcy) oraz etapie 5 (wsparcie w miejscu pracy i poza nim). W praktyce okazuje się, że usługodawcy zatrudnienia wspomaganego poświęcają znaczną część czasu na tworzenie profilu zawodowego (etap 2), kiedy to iden-

tyfikują potrzeby osoby poszukującej pracy. Z kolei niewiele wskazuje na to, by równie dużo energii i czasu poświęcano na poznanie i zrozumienie potrzeb pracodawcy. Pracodawca ma prawo decydować o przebiegu rekrutacji i wyborze pracownika, dlatego uznanie go za równie ważnego klienta procesu jest uzasadnione. Co więcej, istnieje potrzeba uświadamiania zmian zachodzących na rynku pracy wśród osób poszukujących pracy i usługodawców zarówno w kontekście teraźniejszym, jak i w kontekście przyszłych trendów.

Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego kontaktują się z pracodawcami z nadzieją na znalezienie dla swojego klienta wolnego stanowiska pracy lub identyfikację możliwości podjęcia stażu. Usługodawcy powinni jednak mieć świadomość, że pracodawca poza samym zrekrutowaniem pracowników może również potrzebować innego rodzaju wsparcia – np. szkoleń na temat kwestii dotyczących niepełnosprawności, dostępnych rządowych programów wsparcia i finansowania, a także praktycznych rozwiązań w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa niepełnosprawnych w pracy.

Pracodawcy ponadto często wymagają wsparcia przy tworzeniu i wdrażaniu dobrych praktyk i strategii dotyczących niepełnosprawnych pracowników i kandydatów. Dzięki wykorzystaniu modelu zatrudnienia wspomaganego pracodawcy mogą wykazać odpowiedzialność społeczną (CSR) swojej firmy, co może przełożyć się na szerszy zasięg włączenia społecznego osób z niepełnosprawnością.

Okazuje się, że w krajach europejskich istnieją duże dysproporcje w poziomie szkolenia trenerów pracy<sup>13</sup>. W niektórych krajach można odbyć szkolenia i uzyskać certyfikaty potwierdzające niezbędne kwalifikacje, podczas gdy w innych oferta w tym zakresie jest bardzo uboga. W szczególności możliwość odbywania szkoleń dotyczących poszukiwania pracy, marketingu, ustawodawstwa odnoszącego się do zatrudnienia i niepełnosprawności jest ograniczona. Brak dostępności do szkoleń w tych konkretnych obszarach z dużym prawdopodobieństwem negatywnie wpływa na kontakty z pracodawcami z sektora publicznego i prywatnego. Kluczowym aspektem zatrudnienia wspomaganego oraz czynnikiem gwarantującym uzyskiwanie zadowalających rezultatów jest umiejętność dopasowania umiejętności kandydata do potrzeb pracodawcy. Kiedy dopasowanie jest właściwe, obie strony na tym zyskują i mogą realizować swe cele.

Nawiązywanie współpracy z pracodawcą nie zawsze odbywa się na drodze bezpośrednich spotkań. Ważną rolę w profesjonalnej promocji usług zatrudnienia wspomaganego odgrywają materiały marketingowe. Obecnie wykorzystuje się materiały o bardzo różnym standardzie przygotowania. Jednak – pomimo że może to wymagać znacznych nakładów finansowych – bez wątpienia wysoka jakość materiałów promocyjnych może pozytywnie wpłynąć na potencjalnego pracodawcę.

<sup>13</sup> Evans, M./ Spjelkavik, O. (2007): Wrażenia z wykorzystania modelu zatrudnienia wspomaganego – Badanie wybranych usługodawców zatrudnienia wspomaganego w Europie i ich działań. Work Research Institute, Oslo.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego uznaje, że pracodawca odgrywa bardzo istotną rolę w procesie zatrudnienia wspomaganego. Z tego powodu ważne jest, by w trakcie całego procesu traktować pracodawców w sposób kompetentny. Profesjonalne podejście częściej prowadzi do udanego dopasowania potrzeb klientów i pracodawców. Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego powinni dysponować fachową wiedzą na temat lokalnego rynku pracy i kwestii powiązanych z zatrudnieniem, gdyż jest to niezwykle istotne podczas kontaktów z pracodawcą. Trenerzy pracy powinni znać obszar działalności biznesowej pracodawcy, co często wiąże się ze zrozumieniem specyfiki jego potrzeb rekrutacyjno-szkoleniowych. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest nawiązanie silnych relacji, zbudowanie wzajemnego zaufania i szacunku, a także zaprezentowanie pracodawcy wielu korzyści płynących ze współpracy z usługodawcą.

W trakcie spotkań z pracodawcami ważne jest, by mieć świadomość, że ich działalność nastawiona jest na generowanie zysku. Dlatego tak istotne jest umiejętne wykazanie, że zatrudnienie danego kandydata może przyczynić się do osiągnięcia większych zysków. Nie wystarczy opierać się na tym, że zatrudnienie niepełnosprawnych jest pożyteczne ze społecznego punktu widzenia; zadaniem usługodawcy jest udowodnienie, że jest to także opłacalne ze względów ekonomicznych.

Materiały promujące model zatrudnienia wspomaganego powinny eksponować fakt, że rozwiązanie to ma na celu sprostanie oczekiwaniom dwóch odrębnych klientów: osób poszukujących pracy oraz pracodawców. Ważna jest również dbałość o wysoką jakość materiałów promocyjnych, aby podkreślić profesjonalny charakter usługi.

EUSE zaleca wykorzystanie formalnych i nieformalnych metod poszukiwania pracy, ponieważ takie podejście umożliwi usługodawcom dopasowanie najwłaściwszej metody do konkretnego przypadku.

## WNIOSKI

W europejskim środowisku zatrudnienia wspomaganego zwraca się uwagę na fakt, że usługodawcy powinni położyć większy nacisk na rozpoznanie potrzeb pracodawców i nawiązanie z nimi bliższych kontaktów. Bez pracodawców nie ma bowiem rezultatów procesu. Podejście do pracodawcy powinno być dopasowane do konkretnych okoliczności i sytuacji (nie ma uniwersalnych rozwiązań). Wszyscy beneficjenci procesu mogą osiągnąć sukces dzięki szkoleniom, badaniom, ciągłemu rozwojowi i skutecznej współpracy z pracodawcami.

### Dalsza lektura

- 1.11. Zatrudnienie wspomagane dla pracodawców
- 1.6. Poszukiwanie pracy
- 1.8. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim



## 1.8. WSPARCIE W MIEJSCU PRACY I POZA NIM

### WPROWADZENIE

Zapewnienie odpowiedniego wsparcia w miejscu pracy i poza nim osobom z niepełnosprawnością i osobom wykluczonym ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia i utrzymania płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim to piąty etap procesu zatrudnienia wspomaganego<sup>14</sup>. Skuteczne wsparcie jest filarem zatrudnienia wspomaganego, odróżniającym ten model od tradycyjnych modeli aktywizacji zawodowej.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego dotyczące wsparcia w miejscu pracy i poza nim.

### TŁO HISTORYCZNE

Jednym z głównych czynników, które wpłynęły na powstanie modelu, było uznanie, że tradycyjne podejście „najpierw szkolenie, potem praca” i dotychczasowe metody rehabilitacji zawodowej zaledwie w niewielkim stopniu przyczyniały się do integracji osób z niepełnosprawnością na rynku pracy. Rozwój strategii „umieścić – przeszkolić – utrzymać” przeniósł punkt ciężkości na realne wsparcie w konkretnej firmie (nie zaś w ośrodku rehabilitacyjnym), gdzie pomoc świadczy opiekun zawodowy (trener pracy). Początkowo standardowym działaniem było umieszczenie osoby z niepełnosprawnością w miejscu pracy i szkolenie jej przy wykorzystaniu specjalistycznych procedur, przy czym nie brano pod uwagę naturalnego wsparcia, jakie stanowili współpracownicy zatrudnionej osoby.

Ponieważ zatrudnienie wspomagane obejmuje od niedawna szerszą grupę osób, etap wsparcia w miejscu pracy musi ulec pewnym przeobrażeniom – tak, by mógł sprostać potrzebom różnych grup osób poszukujących pracy.

Obecny kształt procesu powinien zapewniać wsparcie „szyte na miarę”, zgodnie z potrzebami osoby, współpracowników i firmy. Powinno ono towarzyszyć pracownikowi podczas wszystkich typowych faz: wprowadzenia i okresu próbnego, wydajnej pracy i rozwoju zawodowego. Dzisiejsze wsparcie wykracza zatem poza samo szkolenie w miejscu pracy

<sup>14</sup> Więcej informacji na temat pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego znajduje się w publikacji EUSE (2005): Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości.

– obejmuje również współpracowników osoby niepełnosprawnej. Firma także powinna być wspierana w tworzeniu procedur przystosowanych do potrzeb osoby niepełnosprawnej, a sam pracownik – w objęciu nowej roli zawodowej i realizacji swojego potencjału zawodowego.

### ISTOTNE KWESTIE

Pomimo że zindywidualizowane wsparcie w miejscu pracy ma dla wielu osób kluczowe znaczenie przy uzyskaniu i utrzymaniu nowej pracy na otwartym rynku, finansowanie dla takiego wsparcia jest bardzo ograniczone. W wielu krajach uzyskanie kompleksowego wsparcia jest niemożliwe; przeważnie także w miejscu pracy jest ono ograniczone czasowo. Zapotrzebowanie na wsparcie zazwyczaj jest większe w początkowym okresie zatrudnienia i potem zazwyczaj ulega stopniowemu zmniejszeniu. Wsparcie powinno mieć charakter ciągły – czyli być dostępne zawsze wtedy, gdy potrzebuje go pracodawca lub pracownik. Udowodniono, że jest to jeden z kluczowych czynników sukcesu, bez którego rośnie ryzyko utraty pracy<sup>15</sup>. Niejednokrotnie trudno jest uzyskać finansowanie na niezbędne, długotrwałe wsparcie na otwartym rynku pracy, w przeciwieństwie do wsparcia o charakterze ciągłym w zakładach aktywizacji zawodowej, na które środki są pozyskiwane dużo łatwiej. W zatrudnieniu wspomaganym wsparcie w miejscu pracy często ogranicza się do interwencji kryzysowej i nie zapewnia pracownikowi dostępu do szkoleń oraz nie gwarantuje możliwości rozwijania kompetencji zawodowych<sup>16</sup>.

Rodzaj wsparcia, którego potrzebują osoby niepełnosprawne, współpracownicy i firmy, zależy od indywidualnego przypadku, grupy docelowej i specyfiki danej firmy. Ponieważ zatrudnienie wspomagane obejmuje od niedawna szerszą grupę osób, etap wsparcia w miejscu pracy musi ulec pewnym przeobrażeniom – tak, by mógł sprostać potrzebom osób poszukujących pracy, jak i pracodawcy. Należy również podkreślić, że skuteczne wsparcie nie ogranicza się jedynie do wizyt w miejscu pracy. Powinno ono obejmować instruowanie, informowanie, wsparcie emocjonalne oraz zbieranie informacji zwrotnych. Niektórzy pracownicy wymagają większego wsparcia na etapie nauki nowych zadań i preferują regularną obecność opiekuna zawodowego w miejscu pracy. Inni z kolei mają wysokie kwalifikacje i podczas obejmowania nowego stanowiska wystarcza im jedynie wsparcie ze strony kolegów i koleżanek z pracy, a z usług opiekuna zawodowego korzystają poza miejscem pracy.

<sup>15</sup> Doose, S. (2007): *Unterstützte Beschäftigung – Berufliche Integration auf lange Sicht*. Lebenshilfe Verlag, Marburg und Corden, A./Thornton, P. (2002): *Programy zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnością - wiedza nabyta na podstawie ewaluacji*. Department for Work and Pensions, raport wewnętrzny, Londyn.

<sup>16</sup> Zob. także założenia EUSE „Rozwój kariery i rozwój zawodowy”.

Co więcej, rodzaj wsparcia koniecznego w danym miejscu pracy zależy od specyfiki konkretnej firmy. Opiekunowie zawodowi powinni brać pod uwagę potrzeby pracodawcy, jak i osoby niepełnosprawnej, co niekiedy prowadzi do sprzeczności interesów<sup>17</sup>. Dlatego ważne jest rozpoznanie potrzeb danego pracodawcy, a jednocześnie zaoferowanie wsparcia w zakresie adaptacji i wprowadzania zmian umożliwiających zatrudnienie osób niepełnosprawnych.

Pojawienie się opiekuna zawodowego w miejscu pracy może wywołać niepokój wśród innych pracowników oraz doprowadzić do stygmatyzacji pracownika z niepełnosprawnością. Niektórzy pracownicy, na przykład z chorobami psychicznymi lub wychodzący z uzależnień od narkotyków, nie chcą ujawniać swoich problemów pracodawcom i współpracownikom. Z jednej strony zazwyczaj nie wykorzystuje się w pełni możliwości naturalnego wsparcia ze strony współpracowników, rówieśników i członków rodziny, z drugiej trudno polegać wyłącznie na tego rodzaju wsparciu. Niekiedy także zbyt wiele oczekuje się od współpracowników osoby z niepełnosprawnością.

Wsparcie dostępne w miejscu pracy jest ponadto często ściśle ograniczone do spraw zawodowych. Stabilizacja pracownika w miejscu pracy jest jednak uzależniona od wielu czynników, które powinien uwzględniać opiekun zawodowy we współpracy z innymi partnerami.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Kluczowym elementem zatrudnienia wspomaganego jest zapewnienie i umożliwianie wszelkich typów wsparcia w miejscu pracy i poza nim, dzięki czemu osoba wspomagana może stać się cenionym pracownikiem i utrzymać zatrudnienie. Szkolenie i wsparcie w miejscu pracy to profesjonalna strategia ukierunkowana na cele pracownika, współpracowników i pracodawcy. Istotne jest, by bardzo jasno i przejrzysto przedstawić wszystkim interesariuszom rolę opiekuna zawodowego. Wsparcie to proces interaktywny, pomagający osobie z niepełnosprawnością w objęciu nowych ról, a także w rozwoju zawodowym i osobistym. Dzięki temu firma ma szansę zadbać o różnorodność w miejscu pracy i może skutecznie włączyć w dane środowisko osoby z różnym poziomem sprawności i odmiennymi potrzebami. Wsparcie oraz technologia pomagająca wykonywać pracę powinny mieć charakter dyskretny i wpasowywać się w kulturę pracy w danej firmie. Należy przy tym pamiętać o zachęcaniu współpracowników do naturalnego wspierania.

Różne formy wsparcia w miejscu pracy i poza nim powinny być wyszczególnione w indywidualnym planie przygotowanym dla danej osoby. Plan działania, oparty na profilu zawodowym

<sup>17</sup> Zob. także założenia EUSE „Współpraca z pracodawcą”.

i analizie miejsca pracy/firmy, przygotowany na wcześniejszych etapach procesu, powinien dostarczyć wskazówek na temat potrzeb szkoleniowych i potrzeb wsparcia. Szkolenie i wsparcie osoby z niepełnosprawnością powinny zachęcać do niezależności i rozwoju w miejscu pracy.

Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego powinni współpracować z pracownikiem i pracodawcą w celu określenia preferowanego podejścia do szkolenia, dostosowania i wsparcia, tak aby były one dopasowane do potrzeb indywidualnych i kultury pracy danej firmy. Współpracownicy i pracodawcy powinni aktywnie angażować się w proces włączania osoby wspomaganej w środowisko pracy dzięki odpowiedniemu wsparciu. Kolega lub koleżanka z pracy może stać się także mentorem wspierającym osobę w nowym otoczeniu; może także pełnić rolę osoby kontaktowej dla opiekuna zawodowego.

Niepełnosprawny pracownik powinien otrzymywać systematyczne i zindywidualizowane wsparcie w uczeniu się i wykonywaniu zadań, a także w integracji z zespołem w pracy. Pracownik powinien otrzymywać wsparcie towarzyszące wszystkim typowym fazom: wprowadzeniu, okresowi próbnemu, wydajnej pracy i rozwojowi zawodowemu. Modyfikacje, pomoce i dostosowania mogą być skutecznymi narzędziami dopasowującymi miejsce pracy i udostępniającymi je pracownikowi. Rolą opiekuna zawodowego jest zatem zdobycie ogólnej wiedzy na temat technologii i potencjalnych źródeł finansowania modyfikacji oraz potrzebnego sprzętu specjalistycznego.

Wsparcie i szkolenia powinny być elastyczne i łatwo dostępne. Umożliwi to tworzenie relacji zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, np. uczestniczenie w wydarzeniach towarzyskich i spotkaniach ze współpracownikami poza miejscem pracy.

Ważne jest, by uzyskiwać i dostarczać informacje zwrotne wszystkim stronom uczestniczącym w procesie. Opiekun zawodowy powinien także być w razie potrzeby mediatorem pomiędzy pracownikiem, współpracownikami i pracodawcą. W przypadku wystąpienia trudności opiekun powinien reagować szybko i wspierać wszystkie strony we wczesnym rozwiązaniu problemu. Regularne kontakty i wiarygodne relacje osobiste z pracownikiem, współpracownikami i pracodawcą stanowią fundament skutecznego wsparcia.

Pracownicy zazwyczaj wymagają wsparcia przy negocjowaniu warunków zatrudnienia zgodnie z indywidualnymi potrzebami oraz podczas podpisywania umowy. Pracownik powinien otrzymywać wsparcie dotyczące szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych oraz możliwości rozwoju zawodowego. Jeżeli pracownik będzie chciał przenieść się na atrakcyjniejsze stanowisko pracy w firmie lub zmienić pracę – także w tym zakresie powinno być dostępne wsparcie.

Wsparcie dla pracownika i pracodawcy powinno być tak intensywne i długotrwałe, jak będzie to konieczne. Potrzeby wsparcia pracowników z niepełnosprawnością nie zawsze znikają w miarę włączenia w dane środowisko pracy. Kiedy intensywne wsparcie w miejscu pracy lub poza nim nie jest już potrzebne, opiekun zawodowy powinien ustanowić z osobą

i pracodawcą system dalszego wsparcia. Opiekun zawodowy powinien pozostać w kontakcie z pracownikiem i pracodawcą, ponieważ jest to skuteczna metoda zapobiegania sytuacjom kryzysowym, a przy tym umożliwia uzyskanie dostępu do nowych miejsc pracy dzięki sprawnej komunikacji i dobrej relacji z pracodawcą. Pracownik oraz pracodawca powinni mieć możliwość kontaktu z agencją zatrudnienia wspomaganego zawsze wtedy, kiedy jest taka potrzeba.

## WNIOSKI

Zapewnienie odpowiedniego wsparcia w miejscu pracy i poza nim – kluczowy element modelu zatrudnienia wspomaganego – ma podstawowe znaczenie dla skutecznego zapewnienia i utrzymania płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Badania dowiodły, że stanowiska ze wsparciem są w przypadku pracowników niepełnosprawnych bardziej stabilne od tych bez wsparcia. Mimo to niezbędne finansowanie i wsparcie otoczenia jest bardzo ograniczone lub wręcz niedostępne w wielu krajach europejskich. Sytuacja ta powinna ulec poprawie, aby można było w pełni wykorzystać pozytywny wpływ wsparcia w miejscu pracy i poza nim.

### Dalsza lektura

- 1.7. Współpraca z pracodawcą
- 1.1. Wartości, standardy i zasady zatrudnienia wspomaganego
- 1.9. Rozwój kariery i awans

## 1.9. ROZWÓJ KARIERY I AWANS

### WPROWADZENIE

W modelu zatrudnienia wspomaganego uznaje się, że zapewnienie pracy nie stanowi końca rozwoju zawodowego osoby, a jedynie etap trwającego procesu. Niewielu z nas znajduje pracę z myślą, że pozostanie w niej do końca życia. Bieżąca orientacja w zmieniających się wymaganiach rynku pracy, wszechstronność i ciągły rozwój umiejętności mogą dać pracownikowi przewagę nad konkurencją. Większość ludzi chce rozwijać umiejętności i zdobywać nowe doświadczenia, ponieważ dzięki temu otwierają się dla nich nowe możliwości, wzrastają pewność siebie, pozycja i poziom niezależności.

### TŁO HISTORYCZNE

Europejski model zatrudnienia wspomaganego zapewnia osobom z niepełnosprawnością możliwość zdobycia płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Piąty etap procesu (wsparcie w miejscu pracy i poza nim) podkreśla potrzebę zapewniania pracownikom ciągłego wsparcia – nie tylko na etapie przejścia do zatrudnienia, ale także później, na etapie rozwoju kariery<sup>18</sup>. Celem indywidualnego rozwoju kariery i postępów zawodowych jest zatem nie tylko wzmocnienie pozycji w miejscu aktualnego zatrudnienia, ale także otwarcie się na nowe możliwości pojawiające się na dynamicznym rynku pracy.

Co więcej, zatrudnienie wspomagane powinno mieć na celu uniezależnienie osoby od wsparcia poprzez rozwój samodzielności funkcjonalnej, społecznej i w miejscu pracy. Pracownicy otrzymują także wsparcie w zakresie pozyskiwania umiejętności miękkich oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

### ISTOTNE KWESTIE

Gospodarka i rynek pracy podlegają ciągłym zmianom spowodowanym przez napływ nowych technologii oraz zmiany demograficzne. Coraz powszechniej uznaje się, że stabil-

<sup>18</sup> Więcej informacji na temat pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego znajduje się w publikacji EUSE (2005): Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości.

ność zatrudnienia jest uzależniona od otwarcia się na zdobywanie nowych umiejętności, a strategie wdrażane przez rządy poszczególnych państw w coraz większym stopniu odzwierciedlają tę prawidłowość. Obecnie żadne stanowisko pracy nie gwarantuje długookresowego zatrudnienia. Pracownicy, którzy nieustannie się rozwijają i zdobywają nową wiedzę, są w znacznie lepszej sytuacji na rynku pracy.

Ich szanse na utrzymanie zatrudnienia są większe, ponieważ są bardziej elastyczni i mogą lepiej reagować na zmieniające się otoczenie gospodarcze czy własne aspiracje.

Osoby z niepełnosprawnością przeważnie posiadają niższe umiejętności niż średnia społeczeństwa i dlatego są bardziej narażone na negatywny wpływ zmian gospodarczych. Osoby niepełnosprawne w przeważającej większości podejmują się zawodów wymagających najniższych kwalifikacji. Często napotyka się opór w przysposobieniu się do pracy wymagającej wyższych kwalifikacji opartych na wiedzy<sup>19</sup>. Zazwyczaj indywidualna ścieżka kariery tych osób przebiega w ruchu poziomym, czyli polega na przechodzeniu do pracy na podobnym stanowisku zamiast do pracy wymagającej wyższych kwalifikacji.

W zatrudnieniu wspomaganym dość powszechne jest zaprzestawanie wspierania osób, które już zaaklimatyzowały się w danym miejscu pracy. Można stwierdzić, że w ramach procesu zatrudnienia wspomaganego istnieje sprzeczność: z jednej strony mówi się o wspieraniu w zdobyciu i utrzymaniu pracy, po którym następuje wycofanie, tak aby pracownik mógł zintegrować się z firmą, z drugiej jednak strony często mówi się, że wsparcie powinno mieć charakter dożywotni, a dalsze interwencje są potrzebne, by umożliwić osobie wspomaganą rozwój kariery i postępy zawodowe. Oba stanowiska reprezentują ważne racje, jednak niewątpliwie usługi zatrudnienia wspomaganego mają charakter ograniczony: już samo sprostanie aktualnemu zapotrzebowaniu na rynku pracy jest trudne, nie wspominając o dodatkowych obowiązkach związanych ze wspieraniem osób w rozwijaniu kariery.

Wiele osób z niepełnosprawnością nie pracowało nigdy lub przez dłuższy czas i nie miało możliwości pozyskiwania i aktualizowania kwalifikacji. Pracodawcy podkreślają znaczenie nie tylko konkretnych kwalifikacji, ale także umiejętności miękkich, takich jak praca w zespole, komunikacja, relacje międzyludzkie, sumienność i umiejętność rozwiązywania problemów.

W tradycyjnym podejściu usługi zatrudnienia wspomaganego koncentrowały się na zapewnieniu zatrudnienia i wsparciu poprzez szkolenie osoby – tak aby była ona w stanie wykonywać zadania właściwe dla danego stanowiska. Wsparcie jest często wycofywane, kiedy pracownik wykaże umiejętność samodzielnego wykonywania powierzonych mu zadań, a dalsze podnoszenie kwalifikacji może odbywać się w ramach zatrudnienia u pracodawcy. Nie wszyscy pracodawcy jednak identyfikują potrzeby szkoleniowe na dalszym etapie pracy.

<sup>19</sup> Shima/Zólyomi/Zaidi (2008): Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy w 25 krajach UE, Europejskie Centrum Badań i Polityki Społecznej, Wiedeń.

Może to oznaczać, że sam pracownik zmuszony jest szukać możliwości szkolenia w pracy bądź poza nią. Rozwijanie umiejętności miękkich jest niekiedy wspierane przez proces oceny, jednak to narzędzie rzadko kiedy jest stosowane przez pracodawców.

Rozwijanie umiejętności miękkich lub podnoszenie kwalifikacji zawodowych może pomóc zbudować poczucie własnej wartości i ułatwić utrzymanie pracy w przypadku długoterminowego zatrudnienia u jednego pracodawcy. Może także otworzyć możliwości awansu i zmniejszyć uzależnienie od zewnętrznego wsparcia, jednocześnie redukując stygmatyzację. Charakter wsparcia może więc mieć kształt bardziej edukacyjny niż społeczny.

Często rozwijanie umiejętności miękkich będzie przynosiło dodatkowe korzyści w postaci wzmacniania niezależności społecznej oraz zwiększenia szans na usamodzielnienie się. To z kolei może przyczynić się do skuteczniejszego przekazywania klientowi kontroli nad własnym życiem (*empowerment*) i rozwoju własnych aspiracji.

Potencjał rozwoju kariery może także pozostawać pod wpływem lokalnego rynku pracy i dostępności pracy dopasowanej do zainteresowań i aspiracji danej osoby poszukującej pracy/pracownika.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Rozwój kariery zawodowej powinien odgrywać znaczącą rolę w procesie zatrudnienia wspomaganego i po jego zakończeniu<sup>20</sup>. W ramach procesu zatrudnienia wspomaganego wsparcie w miejscu pracy powinno obejmować identyfikację szans na rozwój kariery zawodowej. Pracownicy powinni być wspierani w rozwoju wewnętrznym i zewnętrznym (poza miejscem pracy), a także dokonywaniu świadomych wyborów spośród dostępnych i możliwych rozwiązań. Działania służące rozwojowi kariery powinny także odzwierciedlać lokalne i regionalne trendy na rynku pracy oraz potrzeby pracodawców<sup>21</sup>.

Najczęściej zasoby są ograniczone i aspekty związane z rozwojem kariery danej osoby są zaniebdywane w trakcie procesu zatrudnienia wspomaganego na rzecz osób poszukujących wsparcia w znalezieniu i utrzymaniu pracy. Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego uznaje, że długoterminowe wsparcie w trakcie i poza zatrudnieniem wspomaganym stanowi także problem natury finansowej. EUSE postrzega rozwój kariery jako ważny element procesu zatrudnienia wspomaganego, który powinien być opatrzone odpowiednimi zasobami.

<sup>20</sup> 1.8. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim.

<sup>21</sup> Zob. także standardy jakościowe EUSE w EUSE (2005): Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości.



Usługodawca zatrudnienia wspomaganego powinien znaleźć kompromis między zapewnieniem pracy osobie poszukującej pracy a zapewnieniem długotrwałego wsparcia już zatrudnionym osobom. Należy także brać pod uwagę, że nie wszyscy pracownicy chcą zmian; wielu jest zadowolonych z aktualnej pracy i warunków zatrudnienia. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy usługodawca znalazł właściwą pracę dla pracownika i umożliwił mu świadomy wybór dotyczący zatrudnienia i rozwoju. Rządy poszczególnych państw kładą coraz większy nacisk na podniesienie minimalnego poziomu kwalifikacji zawodowych i w związku z tym często możliwe jest dofinansowanie programów szkoleniowych w pracy. Zatrudnienie wspomagane może odgrywać kluczową rolę w tym procesie poprzez zapewnienie wsparcia w dostępie i utrzymywaniu tych możliwości kształcenia. Powinno to być powiązane z koncepcją długofalowego i indywidualnego planowania oraz wsparcia umożliwiającego dostęp do właściwego doradztwa i możliwości szkoleniowych.

Systemy ocen funkcjonujące w miejscu pracy mogą być wykorzystane do tworzenia indywidualnych planów, a osoby niepełnosprawne mogą otrzymywać wsparcie ułatwiające dostęp do szkoleń państwowych. Kluczowym zadaniem usługodawców w ramach zatrudnienia wspomaganego pozostaje jednak wspieranie osobistych motywacji i aspiracji osoby.

## WNIOSKI

Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego powinni postrzegać rozwój kariery jako integralną część procesu zatrudnienia wspomaganego. Ważne, by współpracować w tym zakresie z klientami, pracodawcami i jednostkami szkoleniowymi. Pozwoli to na zwiększenie możliwości rozwojowych, a to z kolei da osobom niepełnosprawnym szansę na wykorzystanie szerszego spektrum możliwości zawodowych i społecznych oraz realizację własnych ambicji. EUSE zauważa, że niezmiernie trudno jest wypracować równowagę pomiędzy wykorzystaniem ograniczonych zasobów w celu zarówno zapewnienia zatrudnienia osobom poszukującym pracy, jak i umożliwienia rozwoju zawodowego pracowników, którzy chcą podnosić swoje kwalifikacje.

### Dalsza lektura

- 1.1. Wartości, standardy i zasady zatrudnienia wspomaganego
- 1.8. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim

## 1.10. ZATRUDNIENIE WSPOMAGANE DLA OSÓB KSZTAŁTUJĄCYCH POLITYKĘ

### WPROWADZENIE

Podstawowe wyzwania dla krajowych i europejskich strategii ws. niepełnosprawności to niskie zatrudnienie, wysokie bezrobocie i wysoki stopień zależności od zasiłków wśród osób z niepełnosprawnością. Takim osobom często trudno wejść na rynek pracy, a kiedy już się to uda – narażone są na większe ryzyko utraty pracy. Przyszłym wyzwaniem jest wspieranie działań, które zachęcają do pracy i wzmacniają potencjał osób z niepełnosprawnością do wejścia na rynek i utrzymania pracy.

Niniejszy dokument przedstawia założenia Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego dotyczące najważniejszych aspektów zatrudnienia wspomaganego – metody, która wykazuje skuteczność w podnoszeniu i promowaniu uczestnictwa niepełnosprawnych w rynku pracy. Niniejszy dokument wyjaśnia podejście, metody i efekty zatrudnienia wspomaganego dla rozwijania zatrudnienia i włączenia społecznego osób z niepełnosprawnością.

### TŁO HISTORYCZNE

Konwencja Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 13 grudnia 2006 r. jest prawnie wiążącym traktatem, do którego musi odnieść się ustawodawstwo poszczególnych państw. Państwa powinny zapewnić spójność legislacyjną z zasadami Konwencji, co zakłada chociażby obowiązek zapewnienia uczestnictwa niepełnosprawnych w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym oraz ich prawo do pracy i zarabiania na utrzymanie.

Udział osób z niepełnosprawnością w rynku pracy jest także kluczową kwestią w Planie Działań dotyczącym Niepełnosprawności stworzonym przez Komisję Europejską na lata 2008 i 2009. Również dyrektywy i Europejska Strategia ws. Niepełnosprawności wyraźnie podkreślają konieczność podniesienia zatrudnienia wśród niepełnosprawnych i eliminacji dyskryminacji. Ponadto Wspólne Zasady w zakresie elastyczności i bezpieczeństwa zatrudnienia (ang. *flexicurity*) przyjęte przez Radę UE 14 grudnia 2007 r. stanowią ramy dla wdrożenia modelu *flexicurity* w krajach członkowskich<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Komisja Europejska (2007): COM(2007) 359 - W kierunku wspólnych zasad w modelu *flexicurity*: Więcej lepszego zatrudnienia dzięki elastyczności i bezpieczeństwu zatrudnienia. Komisja Europejska, Bruksela.

Przed osobami kształtującymi politykę stoją zatem większe niż kiedykolwiek wyzwania związane z implementacją środków ustawodawczych i strategii, które będą odzwierciedlać te zalecenia.

## ISTOTNE KWESTIE

Zatrudnienie wspomagane jest metodą pracy z osobami z niepełnosprawnością oraz z innymi grupami osób wykluczonych, mającą na celu umożliwienie takim osobom i grupom dostępu do pracy i utrzymanie płatnego zatrudnienia dzięki trwałemu wsparciu. Jest to zatem metoda wsparcia koncentrująca się na jednostce. Celem jej zastosowania jest zwiększenie uczestnictwa tej grupy docelowej w rynku pracy. Zatrudnienie wspomagane kierowane jest do wszystkich osób niepełnosprawnych, bez względu na rodzaj niepełnosprawności. Koncepcja ta powstała w latach 70. ubiegłego wieku w Ameryce Północnej, a do Europy trafiła dekadę później. Ta spersonalizowana metoda składa się z pięciostopniowego procesu i działa zgodnie z zasadą: „umieścić – przeszkolić – utrzymać”, którą w ciągu ostatnich 20 lat powszechnie uznano za dobrą praktykę<sup>23</sup>:

1. Zaangażowanie klienta – zapewnienie wszystkich informacji, które pomogą osobie podjąć świadomą decyzję o skorzystaniu (bądź nie) z zatrudnienia wspomaganego.
2. Tworzenie profilu zawodowego – pomaganie osobom w identyfikacji ich umiejętności oraz preferencji dotyczących pracy.
3. Poszukiwanie pracy – działania odbywające się przy uwzględnieniu potrzeb wszystkich zaangażowanych stron procesu.
4. Zaangażowanie pracodawcy – współpraca z pracodawcą i osobą poszukującą pracy w szeregu obszarów, w tym warunków zatrudnienia, wymaganych umiejętności, wsparcia usługodawcy i wsparcia dostępnego w miejscu pracy itp.
5. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim<sup>24</sup> – wsparcie dla klienta i pracodawcy, zależne od ich potrzeb.

Metody i działania z definicji niestanowiące zatrudnienia wspomaganego obejmują: zakłady pracy chronionej i aktywizacji zawodowej, wolontariat, szkolenia zawodowe<sup>25</sup>. Podejście poszczególnych usługodawców i zakres, w jakim są w stanie wdrożyć ideę zatrudnienia wspomaganego, różnią się w różnych krajach Europy, jednak wszyscy usługodawcy stosują się do następujących trzech zasad zatrudnienia wspomaganego:

<sup>23</sup> Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości (2005).

<sup>24</sup> Zob. także założenia EUSE dot. każdego z 5 etapów zatrudnienia wspomaganego.

<sup>25</sup> Zob. także założenia EUSE ws. wartości i standardów zatrudnienia wspomaganego.

1. Praca za wynagrodzeniem – osoby niepełnosprawne powinny otrzymywać wynagrodzenie proporcjonalne do nakładu wykonanej pracy. Jeżeli w danym kraju jest ustalona wysokość płacy minimalnej, dana osoba powinna otrzymywać przynajmniej jej równoważność lub pensję zgodną ze stawką ogólnie przyjętą dla danego stanowiska w danym kraju.
2. Otwarty rynek pracy – osoby z niepełnosprawnością powinny być zwykłymi pracownikami z takimi samymi uposażeniami i warunkami zatrudnienia jak pełnosprawni pracownicy zatrudnieni w sektorze publicznym, prywatnym i pozarządowym.
3. Ciągłe wsparcie – odnosi się do najszerszego rozumienia wsparcia w trakcie płatnego zatrudnienia. Wsparcie ma charakter indywidualny i jest ukształtowane na podstawie potrzeb – zarówno osoby/pracownika, jak i pracodawcy.

W kwestii strategii i polityk dotyczących zatrudnienia osób z niepełnosprawnością i modelu zatrudnienia wspomaganego można wyróżnić następujące obszary debaty:

- Pomimo zwiększenia zasięgu modelu w ciągu ostatnich dwóch dekad zatrudnienie wspomagane nie osiągnęło jeszcze pełnego potencjału w wielu krajach Europy. Poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnością jest wciąż niezadowalający, ilość bezrobotnych w tej grupie jest zbyt duża, a zarobki zbyt niskie<sup>26</sup>. Niedawne badania pokazują, że zatrudnienie w kontekście chronionym ciągle jest środkiem pierwszego wyboru w wielu krajach, gdzie utrzymuje się model „specjalnego i odseparowanego zatrudnienia”, pomimo oczywistych korzyści dla osób niepełnosprawnych poszukujących pracy, pracodawców i społeczeństwa płynących z zastosowania modelu zatrudnienia wspomaganego. Statystyki pokazują, że liczba niepełnosprawnych objętych zatrudnieniem wspomaganym w wielu krajach Europy wzrosła od 2000 r. Promowanie idei zatrudnienia wspomaganego w tych krajach wiąże się ze zmianą paradygmatu w stronę *mainstreamingu*, co oznacza nie tylko specjalne usługi, ale i zastosowanie środków zatrudnienia we wszystkich obszarach polityki krajowej (polityka międzysektorowa)<sup>27</sup>.
- Kwestia zachęt dla osoby poszukującej pracy do aktywnego uczestnictwa w rynku pracy to obszar wymagający uważnej analizy. Strach przed utratą zasiłków (który często wynika z przepisów obowiązujących w wielu krajach) może zniechęcać osoby z niepełnosprawnością do rozważania płatnego zatrudnienia. Jak pokazują badania, przepisy mogą utrudniać beneficjentom zasiłków próby wejścia na rynek pracy bez strat finansowych. Istnieją jednak dowody na to, że straty te można zredukować przy

<sup>26</sup> OECD (2003): *Transforming Disability into Ability – Policies to promote work and income secure for disabled people*. OECD, Paryż.

<sup>27</sup> European Centre for Social Welfare Policy and Research (2008): *Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy w 25 krajach UE* European Centre, Vienna.

podejściu międzysektorowym (czyli np. przy współpracy pomiędzy ministerstwami w danym kraju)<sup>28</sup>.

- Polityka państw dotycząca niepełnosprawności zazwyczaj skierowana jest do dużych i niejednorodnych grup osób. Różnorodność w ramach tych grup jest jednym z wyzwań dla tego typu działań i ich skutecznego wdrożenia. Polityka państw powinna więc obejmować wszystkie osoby z niepełnosprawnością, lecz jednocześnie zapewniać podejście indywidualne, którego celem jest podniesienie prawdopodobieństwa integracji jak największej ilości osób na rynku pracy.
- Niedawne badania naukowe pokazują, że programy aktywizacji zawodowej są coraz częściej postrzegane jako strategia przeciwdziałania negatywnym trendom demograficznym, np. przewidywanemu niedoborowi pracowników w średnim wieku. Zwiększenie uczestnictwa osób z niepełnosprawnością w rynku pracy wydaje się być właściwą strategią lepszego wykorzystania dotychczas niedocenionej grupy zasobów ludzkich.

Wspólne zasady dotyczące modelu *flexicurity* przyjęte przez Radę i Komisję Europejską to dowód zaangażowania w wykorzystanie szans zatrudnienia niepełnosprawnych zgodnie z tym modelem. Komisja Europejska postrzega model *flexicurity* jako środek wzmocnienia implementacji Strategii Lizbońskiej, stworzenia większej ilości wyższej jakości miejsc pracy, modernizacji rynków pracy i promocji dobrej pracy poprzez nowe formy w celu podniesienia zdolności dostosowania się, odsetka zatrudnionych i kohezji społecznej. Model *flexicurity* zawiera celowe połączenie:

- Elastycznych i wiarygodnych umów (zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika – osób z „z wewnątrz” i „z zewnątrz”), nowoczesnych przepisów prawa pracy, umów zbiorowych i organizacji pracy;
- Przekrojowych strategii kształcenia ustawicznego zapewniających ciągłe dostosowanie się i utrzymanie zatrudnienia pracowników, zwłaszcza tych najbardziej narażonych na wypadnięcie z rynku pracy;
- Skutecznych polityk dotyczących rynku pracy, które pomagają radzić sobie z nagłymi zmianami, ograniczają zmienność zatrudnienia i ułatwiają przejście do nowej pracy;
- Nowoczesnych systemów opieki społecznej, które zapewniają odpowiednie wsparcie finansowe, zachęcają do pracy i umożliwiają mobilność na rynku pracy.

Choć model powołano w celu wspierania równości płci, Komisja musi także zatroszczyć się o wyraźniejsze zapewnienie równych praw osób niepełnosprawnych w ramach modelu.

<sup>28</sup> OECD (2003): Transforming Disability into Ability – Policies to promote work and income secure for disabled people. OECD, Paryż.

## ZAŁOŻENIA EUROPEJSKIEJ UNII ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego promuje koncepcję zatrudnienia wspomaganego jako spersonalizowanego środka pomagającego osobom z niepełnosprawnością uzyskać dostęp do ich prawa do pracy. Zatrudnienie wspomagane wykazuje swą skuteczność w zwiększaniu udziału osób w rynku pracy dzięki temu, że:

- Model oparty jest na poszanowaniu indywidualnych potrzeb, aspiracji i chęci dotyczących zatrudnienia, zgodnie z zasadami indywidualnego podejścia, szacunku, samostanowienia, świadomego wyboru, *empowerment* – upodmiotowienia, poufności, elastyczności oraz dostępności;
- Zatrudnienie wspomagane zajmuje się barierami społecznymi, związanymi z kwestiami politycznymi i praktycznymi, które wykluczają grupy osób z płatnego zatrudnienia i rynku pracy;
- W zatrudnieniu wspomaganym chodzi o zdobycie i utrzymanie „prawdziwej pracy” na otwartym rynku pracy, zapewniając trwałą integrację oraz bezpieczeństwo dochodów, redukując także zależność od zasiłków<sup>29</sup>.

Dochody oraz bezpieczeństwo finansowe osób z niepełnosprawnością zależą przede wszystkim od ich statusu zawodowego i są warunkiem pełnego uczestnictwa w życiu społecznym i gospodarczym. Z tego powodu zatrudnienie wspomagane jako strategia ma pozytywny wpływ na włączenie społeczne i pełne uczestnictwo w społeczeństwie, czyli elementy powiązane z płatnym zatrudnieniem na otwartym rynku pracy. Podejście to zatem jest postrzegane jako kompletnie spójne z Konwencją Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ. Co więcej, zatrudnienie wspomagane w rozumieniu europejskim współgra ze wspólnymi zasadami modelu *flexicurity* i stanowi doskonałą metodę wdrożenia wielu komponentów tego modelu.

Ramy prawne, systemy opieki społecznej i struktury finansowania różnią się w Europie, lecz istnieją silne dowody na to, że długofalowe finansowanie zapewnia wysoką jakość usług, a także innowacyjność i rozwój całego sektora<sup>30</sup>. Niewłaściwe struktury finansowania niosą ze sobą wysokie ryzyko negatywnego wpływu, np. w postaci konieczności wykorzystania środków na inne cele (choćby szkoleniowe) czy wyznaczania nierealnych celów i rezultatów. Konsekwencją jest w niektórych krajach<sup>31</sup> finansowanie krótkoterminowe, nawet

<sup>29</sup> Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego – Broszura informacyjna i standardy jakości (2005).

<sup>30</sup> Corden, A./Thornton, P. (2002): Programy zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnością – wiedza nabyta na podstawie ewaluacji. Department for Work and Pensions In-house Report, Social Research Branch, Department for Work and Pensions, London.

<sup>31</sup> Spjelkavik/Evans (2007): Wrażenia z wykorzystania modelu zatrudnienia wspomaganego - Badanie wybranych usługodawców zatrudnienia wspomaganego w Europie i ich działań, str. 16. Work Research Institute, Oslo.

w okresach rocznych, które stanowi całkowicie niewłaściwy sposób finansowania zatrudnienia wspomaganego.

Osoby kształtujące politykę powinny zatem zawsze, kiedy to możliwe, podejmować kroki w celu stworzenia ram prawnych, struktur i przepisów spójnych z Konwencją Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ i modelem *flexicurity* Komisji Europejskiej. Osoby te powinny także promować rozwój i innowacyjność sektora usług zatrudnienia wspomaganego. Krajowe strategie *mainstreamingu* zatrudnienia wspomaganego są niezbędne. Muszą one brać pod uwagę wartości, zasady przewodnie i proces zatrudnienia wspomaganego. Ustawodawstwo, struktury instytucjonalne i systemy finansowania powinny odzwierciedlać wpływ środków aktywizacji zawodowej w ogóle, a szczególnie wpływ modelu zatrudnienia wspomaganego.

## WNIOSKI

Bezpieczeństwo dochodów, autonomia jednostki, równość i pełne włączenie osób z niepełnosprawnością w życie społeczne mogą zostać osiągnięte jedynie dzięki udziałowi w rynku pracy, ponieważ zatrudnienie ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia dochodu. Polityki krajowe i europejskie powinny zapewniać zarówno rozwój zatrudnienia wspomaganego jako proaktywnej strategii na rzecz zatrudnienia i bezpieczeństwa finansowego pracowników niepełnosprawnych, jak i dbać o właściwe ramy prawno-strukturalne pozwalające takim osobom korzystać z ich prawa do pracy.

## 1.11. ZATRUDNIENIE WSPOMAGANE DLA PRACODAWCÓW

### O ZATRUDNIENIU WSPOMAGANYM

Zatrudnienie wspomagane zapewnia wsparcie dla osób z niepełnosprawnością oraz osób wykluczonych, mające na celu uzyskanie i utrzymanie płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy.

Usługodawcy zatrudnienia wspomaganego zapewniają profesjonalną obsługę pracodawcy podczas procesu rekrutacyjnego.

Personel zatrudnienia wspomaganego to najczęściej wykwalifikowani trenerzy pracy lub opiekunowie zawodowi. Współpracują oni z pracodawcami i potencjalnymi pracownikami, dopasowując potrzeby pracodawcy do umiejętności i zdolności kandydatów do pracy.

### KORZYŚCI DLA PRACODAWCÓW

- Zatrudnienie wspomagane zapewnia darmową i poufną usługę rekrutacyjną.
- Dzięki tej usłudze pracodawcy mają dostęp do wyselekcjonowanych kandydatów. Usługodawca zatrudnienia wspomaganego rekomenduje jedynie te osoby, które rzeczywiście potrafią sprostać oczekiwaniom pracodawcy.
- Zarówno pracodawca, jak i nowy pracownik mają dostęp do ciągłego wsparcia ze strony wykwalifikowanego i doświadczonego opiekuna zawodowego. Gwarantuje to odpowiednie dopasowanie osoby do stanowiska i przynosi długofalowe efekty.
- Opiekun zawodowy usprawnia proces rekrutacji i wyboru pracownika poprzez dopasowanie właściwej osoby do właściwego stanowiska pracy, mając na celu zapewnienie kompetentnego pracownika na długi czas.
- Sam fakt zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością lub osoby wykluczonej może przyczynić się do poprawy wyników finansowych przyniesie korzyści w postaci np. zwiększonego ruchu generowanego przez rodziny i przyjaciół osoby zatrudnionej oraz społeczność lokalną.
- Opiekun zawodowy zapewnia niezbędne doradztwo i wskazówki dotyczące załatwienia grantów i dopłat, które są dostępne dla pracodawcy.

- Pracodawca otrzymuje również wsparcie w koordynowaniu wszelkich szkoleń, jakich może potrzebować nowy pracownik.
- Zatrudnienie wspomaganie może wzmocnić wizerunek firmy poprzez wykorzystanie faktu oferowania równych szans w zatrudnieniu.
- Dzięki wykorzystaniu modelu zatrudnienia wspomaganego pracodawcy mogą wyka-  
zać odpowiedzialność społeczną (CSR) swojej firmy.

## TŁO HISTORYCZNE ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Koncepcja zatrudnienia wspomaganego powstała w USA i w Kanadzie w latach 70. ubiegłego wieku, a obecnie rozwija się na całym świecie. Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego (EUSE) została założona w 1993 r. w celu umożliwienia rozwoju modelu zatrudnienia wspomaganego w całej Europie. Pracodawcy mają możliwość stać się częścią światowej usługi, która przynosi korzyści zarówno firmie, jak i osobom z grup nieuprzywilejowanych.

## SUKCES DZIĘKI DOPASOWANIU STANOWISKA PRACY

Szczegółowe profilowanie zapewnia właściwe dopasowanie umiejętności i predyspozycji osoby poszukującej pracy do specyfiki danego stanowiska pracy. Udane dopasowanie stanowiska oznacza zarówno sukces pracownika, jak i pracodawcy.

## SUKCES DZIĘKI WSPARCIU

Dzięki zatrudnieniu wspomaganemu właściwe wsparcie otrzymają zarówno pracodawcy, osoby poszukujące pracy, jak i jej współpracownicy. Wsparcie może mieć charakter mentoringu, choć w niektórych przypadkach dostępna jest również pomoc finansowa. Częstotliwość wizyt opiekuna zawodowego w miejscu pracy nowego pracownika będzie zależała od jego potrzeb wsparcia, a także od potrzeb wsparcia zgłaszanych przez pracodawcę i innych pracowników.

Usługi zatrudnienia wspomaganego są otwarte zarówno dla pracodawców z sektora publicznego, jak i prywatnego, bez względu na wielkość firmy.

## KORZYŚCI FINANSOWE PŁYNĄCE Z ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Usługa zatrudnienia wspomaganego jest wysokiej jakości specjalistyczną i darmową usługą. Pozwala znacząco ograniczyć koszty związane z przebiegiem procesu rekrutacyjnego, a także zaoszczędzić czas, zdejmując z pracodawcy konieczność analizowania dziesiątek życiorysów i listów motywacyjnych. Ewentualne szkolenia dla przyszłych pracowników są darmowe i odbywają się w miejscu pracy.

## WPŁYW ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

Doświadczenie pokazuje, że współpracownicy ze środowiska pracy dobrze przyjmują i wspierają osoby z programów zatrudnienia wspomaganego oraz budują z nimi pozytywne relacje w miejscu pracy. Klienci z kolei doceniają społeczne znaczenie takiego zatrudnienia i stają się lojalnymi pracownikami. Opiekun zawodowy może pomóc rozwinąć w danej firmie procedury systematycznego wprowadzania i doszkalania pracowników z niepełnosprawnością, co przekłada się na poprawę wydajności i sprawności.

**Dalsze informacje o zatrudnieniu wspomaganym można uzyskać od:**

**Nazwa i dane stowarzyszenia krajowego**

**Dane Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego**



## ROZDZIAŁ 2. REKOMENDACJE

„Rekomendacje” są spójne z wcześniej zaprezentowanymi założeniami i zawierają zarówno podstawowe, jak i bardziej szczegółowe informacje na temat praktycznych metod wykonywania konkretnych czynności w ramach procesu zatrudnienia wspomaganego. Nie mają charakteru definitywnego, lecz obrazują cały proces i metody, których wykorzystanie można rozważyć przy świadczeniu usług zatrudnienia wspomaganego.

„Rekomendacje” zostały stworzone przez praktyków dla praktyków. Mają za zadanie zachęcać do przyjęcia najlepszych wzorców podczas działań podejmowanych w ramach modelu zatrudnienia wspomaganego. Choć większość rekomendacji dotyczy świadczenia usług w ramach pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego, można znaleźć również informacje dotyczące badania kompetencji potencjalnych opiekunów zawodowych.

## 2.1. ZAANGAŻOWANIE KLIENTA

### WPROWADZENIE

Zaangażowanie klienta to pierwszy z kluczowych etapów pięciostopniowego procesu zatrudnienia wspomaganego, który EUSE opisuje następująco w swoim standardzie jakościowym:

„Ten etap prawdopodobnie obejmuje najszerszy zakres działań, z których większość jest wyjątkowa nie tylko dla danej grupy niepełnosprawności, ale dla samej osoby z niepełnosprawnością lub osoby wykluczonej”.



Zaangażowanie klienta jest oparte na następujących elementach:

<b>Indywidualność</b>	<b>Szacunek</b>	<b>Dostępność</b>
	<b>Elastyczność</b>	<b>Poufność</b>
<b>Samostanowienie</b>	<b>Świadomy wybór</b>	<b>Upodmiotowienie – Empowerment</b>

Kluczowe wartości na tym etapie dotyczą przekazania informacji we właściwy sposób oraz wsparcia osoby w wykorzystaniu tych informacji w celu dokonania świadomych wyborów.

Działania na tym etapie powinny być skoncentrowane na osobie i stanowić część uzgodnionego planu wsparcia osoby w drodze na otwarty rynek pracy. Oczekuje się, że na końcu etapu zaangażowania osoba podejmie świadomą decyzję, czy chce skorzystać z usługi zatrudnienia wspomaganego podczas poszukiwania pracy i czy chce współpracować z danym usługodawcą. Na tym etapie terminów „klient” i „osoba poszukująca pracy” można używać wymiennie.

Działania na etapie zaangażowania klienta różnią się w zależności od grupy docelowej (absolwenci, pracownicy zakładów pracy chronionej i aktywizacji zawodowej, bezrobotni itp.) oraz od rodzaju i stopnia niepełnosprawności danej osoby. Istnieją jednak ogólne wytyczne dobrych praktyk zaangażowania klienta, które zostały opisane w niniejszych rekomendacjach.

## DLACZEGO POTRZEBUJEMY MOCNEGO ZAANGAŻOWANIA KLIENTA?

Mocne zaangażowanie klienta jest konieczne, aby zyskać pewność, że potencjalny kandydat do pracy jest w stanie dokonać świadomego wyboru usługi dopasowanej do jego potrzeb. Z tego powodu ważne jest, by przekazywać jasne, klarowne i spójne informacje oraz by stworzyć dla osoby poszukującej pracy otoczenie pełne szacunku i poufności.

Działania na etapie zaangażowania klienta powinny wyznaczać standard dalszych usług zatrudnienia wspomaganego świadczonych na rzecz osoby poszukującej pracy.

Odpowiednie zaangażowanie klienta przełamuje stereotypowe podejście do zatrudnienia osób z niepełnosprawnością: oferuje płatne zatrudnienie na otwartym rynku pracy jako alternatywę dla zakładów aktywizacji zawodowej i pracy chronionej, ośrodków pobytu dziennego czy pobytu w domu.

## PROCES ZAANGAŻOWANIA KLIENTA

Proces ten ma charakter przejścia, ponieważ mówimy tu o przejściu z etapu edukacji do etapu zatrudnienia, ze szpitala do zatrudnienia, z bezrobocia do pracy czy z zakładów aktywizacji i ośrodków pobytu na otwarty rynek pracy.

Proces integracji zawodowej zawsze powinien mieć charakter indywidualny: od rozpoznania możliwości i preferencji osoby poszukującej zatrudnienia na otwartym rynku aż do realizacji tej potrzeby. Przejście do konkretnej współpracy między osobą a usługodawcą zatrudnienia wspomaganego powinno respektować indywidualność osoby i odbywać się

z poszanowaniem życzeń klienta. Proces ten różni się w poszczególnych przypadkach w zależności od potrzeb i doświadczeń osoby, rodzaju jej niepełnosprawności i okoliczności osobistych.

Kolejność pięciu kroków procesu zaangażowania klienta nie jest stała – w zależności od potrzeb przyszłego kandydata do pracy można ją zmieniać, a nawet niektóre kroki pominąć. Konieczne może być także przekierowanie osoby do innych usług, w zależności od życzeń i potrzeb samego klienta.



## METODOLOGIA

### PRZYGOTOWANIE POTENCJALNYCH KANDYDATÓW DO PRACY

Kontaktując się z usługodawcą zatrudnienia wspomaganego, potencjalni kandydaci do pracy dysponują już pewnym doświadczeniem zawodowym i życiowym. Usługodawca

najczęściej nie dysponuje szczegółową wiedzą na temat przebiegu kształcenia osoby i jej historii pracy. W idealnym scenariuszu agencja zatrudnienia wspomaganego powinna ściśle współpracować z instytucjami kształcenia, by umożliwić profesjonalną obsługę klienta. Uznaje się za istotne, by osoby z niepełnosprawnością były wyposażane w odpowiedni poziom kontroli nad własnym życiem (*empowerment*) i by były zachęcane do podejmowania świadomych wyborów oraz określania własnych preferencji dotyczących zatrudnienia. Jakość doświadczenia na tym etapie zdefiniuje dalszą współpracę pomiędzy osobą poszukującą pracy a usługodawcą.

W celu odpowiedniego zarządzania oczekiwaniami, usługodawcy zatrudnienia wspomaganego powinni informować o możliwości skorzystania z modelu zatrudniania wspomaganego instytucje kształcenia, szpitale, zakłady pracy chronionej, ośrodki rehabilitacji i jednostki finansujące. Może to się odbywać za pomocą ulotek, a także dzięki organizacji lub uczestnictwie w wydarzeniach informacyjnych dla kluczowych interesariuszy procesu. Ważne jest nawiązywanie w najbliższej okolicy usługodawcy formalnych i nieformalnych relacji z nauczycielami, rodzicami, urzędem pracy, instytucjami ubezpieczeniowymi, personelem opieki zdrowotnej, ekspertami w zakresie niepełnosprawności oraz organizacjami działającymi na rzecz osób z niepełnosprawnością<sup>32</sup>.

## PIERWSZY KONTAKT

Pierwszy kontakt może mieć formę rozmowy telefonicznej, e-maila lub wizyty osoby poszukującej pracy – ważne, aby był on dostosowany do konkretnej osoby. Celem pierwszego kontaktu powinno być sprawienie, by osoba poszukująca pracy poczuła się pewnie i swobodnie. Na etapie pierwszego kontaktu trzeba także zapewnić kandydata do pracy, że na dalszych spotkaniach będzie miał zagwarantowane niezbędne dostosowania i udogodnienia. Potencjalny kandydat lub osoba kierująca osobę z niepełnosprawnością do programu powinni być poinformowani o zakresie potrzeb i konkretnych wymagań niezbędnych przy pierwszej rozmowie.

Trzeba również mieć na uwadze, że pierwsze wrażenie jest bardzo ważne i rzutują na nie takie elementy jak: zachowanie, nastawienie i otoczenie społeczne usługodawcy zatrudnienia wspomaganego.

<sup>32</sup> Leach, S. (2002): Praktyczny podręcznik zatrudnienia wspomaganego: tworzenie profilu zawodowego i dopasowanie stanowiska pracy. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, str. 35.

## SPOTKANIE WSTĘPNE

W idealnym scenariuszu spotkanie takie powinno mieć charakter bezpośredni i być zorganizowane tak, by klient czuł się swobodnie i możliwe było zbudowanie zaufania, pewności i szacunku między osobą a usługodawcą.

### ORGANIZACJA SPOTKANIA

Miejsce spotkania powinno zapewniać komfortowe warunki i być dostosowane do potrzeb potencjalnego kandydata do pracy. W idealnym scenariuszu to klient decyduje o lokalizacji. W zależności od potrzeb przyszłego kandydata do pracy, należy rozważyć rozsądny poziom dostosowania otoczenia do potrzeb osoby.

### TREŚĆ SPOTKANIA WSTĘPNEGO

Podczas spotkania powinny zostać przekazane ogólne informacje na temat usługi zatrudnienia wspomaganego oraz poziomu, charakteru i typu dostępnego wsparcia. Potencjalny kandydat do pracy powinien być zachęcany do podzielenia się swoimi uwagami, preferencjami, oczekiwaniami i obawami. Usługodawca powinien przybliżyć w skrócie proces zatrudnienia wspomaganego oraz dołożyć wszelkich starań, by potencjalny kandydat zrozumiał i zaakceptował czynności oraz role włączone w proces. Podczas spotkania powinno się ustalić, czy osoba jest zdecydowana podjąć pracę. W wybranych przypadkach osoba może zostać przekierowana do innych, właściwszych usług lub otrzymać informacje na ich temat.

Ilość informacji oraz czas trwania spotkania zależą od potrzeb przyszłego kandydata do pracy. On sam powinien zdecydować, czy zatrudnienie wspomagane jest dla niego właściwą usługą. Usługodawca powinien zebrać wystarczającą ilość informacji, by stwierdzić, czy będzie w stanie wspierać osobę w osiągnięciu jej celów. Opiekun zawodowy powinien także otrzymać zgodę osoby na kontakt z innymi interesariuszami, np. ze specjalistami opieki zdrowotnej i społecznej.

Wynikiem spotkania może być zarówno zgromadzenie minimalnej ilości informacji, jak i uzyskanie zgody na opracowanie już konkretnego planu działania. Kiedy plan działania zostanie uzgodniony, proces przechodzi do następnego etapu, czyli do tworzenia profilu zawodowego.

## DYSKUSJA NA TEMAT PLANU

Dyskusja to dwukierunkowa interakcja, umożliwiająca obu stronom przekazywanie i odbieranie informacji. Odpowiedzialność za zapewnienie jasności przekazu leży po stronie usługodawcy zatrudnienia wspomaganego.



Osoba poszukująca pracy powinna czuć się podczas dyskusji komfortowo – dzięki temu będzie w stanie uzyskać i przekazać informacje zgodnie z osobistymi przesłankami, ponieważ właśnie indywidualne aspiracje osoby są w tym modelu najważniejsze.

Na końcu poprzedniego etapu osoba poszukująca pracy powinna dysponować już wiedzą na temat możliwości zatrudnienia, kwestii zasiłkowych i wszystkich aspektów wsparcia przy przejściu do zatrudnienia.

Opiekun zawodowy jest odpowiedzialny za dokładne wyjaśnienie form wsparcia, które może zapewnić.

Ważnym elementem zindywidualizowanego podejścia jest „Indywidualne planowanie przyszłości”. Daje ono klientom zatrudniania wspomaganego możliwość planowania i samodzielnego kształtowania swej integracji zawodowej. Dzięki zindywidualizowanemu planowi przyszłego rozwoju potencjalny kandydat do pracy może:

- poszukiwać osób, które mogą go wesprzeć,
- poszerzyć krąg wsparcia,
- wraz z kręgiem wsparcia rozwijać indywidualne zainteresowania, atuty i zasoby,
- tworzyć konkretne plany działania uwzględniające zadania i kroki wykonywane przez wyznaczone osoby,
- zapewniać realizację uzgodnionych planów.

Zaangażowanie innych interesariuszy powinno zostać wspomniane podczas spotkania wstępnego. Grupa interesariuszy może obejmować rodziców, nauczycieli, przyjaciół, pracowników opieki społecznej, rówieśników oraz organizacje *self-advocacy* itp.

Niektórzy interesariusze mogą być obecni od samego początku procesu, inni z kolei dołączają na późniejszych etapach. Może być również potrzebne wsparcie dodatkowych interesariuszy, np. w sytuacji, gdy wyznaczy ich osoba poszukująca pracy lub specjaliści. Ich obecność może być związana z niektórymi obszarami, na przykład samodzielnym mieszkaniem, zarządzaniem pieniędzmi itd.

Opiekun zawodowy powinien poinformować osobę poszukującą pracy o możliwości włączenia innych interesariuszy – to klient decyduje, kto ostatecznie zostanie włączony w proces.

W tym celu można podpisać porozumienie o włączeniu dodatkowych interesariuszy, zawierane pomiędzy opiekunem a osobą poszukującą pracy.

Rezultaty wstępnego spotkania powinny zostać spisane i podpisane przez osobę oraz opiekuna.

## PLAN DZIAŁANIA

Istotą jest uzgodnienie planu działania szczegółowo określającego cele obu stron, a także wskazującego ramy czasowe. Jeżeli na tym etapie zdecydowano, że poszukiwanie pracy nie będzie najlepszym wyborem, klient powinien być przekierowany do innej usługi. Należy jednak zapewnić osobę, że będzie mogła wrócić do programu, kiedy uzna, że jest gotowa.

Plan działania ostatecznie przechodzi w kolejny etap zatrudnienia wspomaganego, czyli tworzenie profilu zawodowego (etap 2)<sup>33</sup>.

Plan działania zawiera następujące elementy:

- Co powinno zostać zrobione?
- Kto jest odpowiedzialny za realizację działań?
- Kiedy działania zostaną zrealizowane?
- Kto potwierdzi, że działania faktycznie zostały zrealizowane?

## WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE SKUTECZNEGO ZAANGAŻOWANIA KLIENTA

Niniejsze „Rekomendacje” zostały stworzone przez praktyków dla praktyków. Zawarte w nich wskazówki i część „Czego unikać” powinny pomóc skorzystać z doświadczenia i wiedzy autorów.

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI:

- Upewnij się, że informacje, które przekazujesz, są zrozumiałe dla osoby poszukującej pracy.
- Upewnij się, że rozumiesz informacje przekazywane przez osobę poszukującą pracy.
- Przedstawiaj informacje zarówno w formie ustnej, jak i pisemnej.
- Używaj prostego języka.
- Poświęć czas, by dowiedzieć się, jakie otoczenie będzie najwłaściwsze do organizacji spotkania z osobą poszukującą pracy.
- Miej świadomość tego, jakie czynniki mogą wpłynąć na przebieg pierwszego spotkania z osobą poszukującą pracy.

<sup>33</sup> Griffin, C./Hammis, D./Geary, T. (2007): *The Job Developer's Handbook*. Paul H. Brookes Publishing Co., Baltimore

- Na końcu zawsze streszczaj to, co zostało uzgodnione i powiedziane w trakcie spotkania. Jeśli jest taka potrzeba, zapisz to streszczenie i przekaz je osobie poszukującej pracy.

#### CZEGO UNIKAĆ:

- Jeżeli spotkasz się z osobą poszukującą pracy, której towarzyszy interesariusz, nie prowadź rozmowy w taki sposób, jakby klient był nieobecny. Pamiętaj, że to właśnie osoba poszukująca pracy znajduje się w centrum całego procesu.
- Nie rozmawiaj z innymi interesariuszami o kliencie bez jego wiedzy.
- Nie ignoruj preferencji i aspiracji osoby poszukującej pracy.
- Unikaj postrzegania preferencji i aspiracji osoby poszukującej pracy przez pryzmat własnych wartości i uprzedzeń.

#### PYTANIA DO REFLEKSJI

Poniższe pytania mają za zadanie zachęcić do dalszej dyskusji i pomóc praktykom oraz opiekunom zawodowym zastanowić się nad stosowanymi metodami:

- Jaka forma prezentowania informacji zapewni osobie poszukującej pracy pełne zrozumienie?
- Pamiętaj, by postawić się w sytuacji osoby poszukującej pracy. Gdybyś był/była tą osobą, czego byś oczekiwał/oczekiwała?
- W jaki sposób zbudujesz zaufanie i szacunek?
- W jaki sposób możesz zapewnić poufność?
- Komu powinieneś/powinnaś przekazać informacje, by osoba odnalazła oferowaną przez siebie usługę?
- Jakie są plusy i minusy pojawienia się osoby na spotkaniu wraz z osobą towarzyszącą?

#### Dalsza lektura

- 1.1. Wartości, standardy i zasady zatrudnienia wspomaganego
- 1.2. Zaangażowanie klienta
- 1.4. Profil zawodowy
- 2.2. Tworzenie profilu zawodowego

## 2.2. TWORZENIE PROFILU ZAWODOWEGO

### WSTĘP

W celu pomocy osobom z niepełnosprawnością oraz osobom wykluczonym w zdobyciu i utrzymaniu płatnego zatrudnienia wybiera się podejście skoncentrowane na jednostce w ramach zatrudnienia wspomaganego. Pozwala ono zdobyć niezbędne informacje o związanych z pracą aspiracjach, zainteresowaniach, zdolnościach i umiejętnościach danej osoby. W procesie zatrudnienia wspomaganego wykorzystuje się do tego celu profil zawodowy.

Tworzenie profilu zawodowego to drugi krok pięcioletowego procesu, poprzedzony etapem zaangażowania klienta. Profil zawodowy pozwala dowiedzieć się, czy klient chce podjąć pracę i zamierza przejść kolejne etapy procesu zatrudnienia wspomaganego, które zostały przedstawione na poniższym schemacie:



### DO CZEGO SŁUŻY PROFIL ZAWODOWY?

Powstanie koncepcji zatrudnienia wspomaganego na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego wieku motywowane było pragnieniem umożliwienia osobom z niepełnosprawnością po-

dejmowania niezależnych decyzji dotyczących pracy oraz określenia, co jest niezbędne, by umożliwić im dostęp do zatrudnienia. Tworzenie profilu zawodowego jest zatem skoncentrowanym na jednostce narzędziem, które pomaga osobom ubiegającym się o pracę dokonywać przemysłanych wyborów w zakresie zatrudnienia, a także pozwala opracować odpowiednie strategie szkolenia i wsparcia w miejscu pracy oraz poza nim (model „najpierw zatrudnienie, potem szkolenie i utrzymanie pracy”). Tworzenie profilu zawodowego różni się od tradycyjnego procesu oceny w ramach programów rehabilitacyjnych, w którym to specjaliści od rehabilitacji testowali osoby z niepełnosprawnością w środowisku pracy chronionej i przedstawiali im różne warianty wsparcia (model „najpierw szkolenie – potem zatrudnienie”)<sup>34</sup>.

## JAKIE SĄ CELE PROFILU ZAWODOWEGO?

Głównym celem jest zebranie i ocena informacji o kandydacie, które wiążą się z jego przyszłą pracą oraz zawodowymi aspiracjami. Proces zakłada również określenie motywacji, zainteresowań, nastawienia do pracy, zasobów i stopnia wsparcia wymaganego przez daną osobę, dzięki czemu możliwe jest wyznaczenie realnych celów rozwoju kariery.

Zgromadzone informacje powinny dotyczyć aspiracji zawodowych. Oznacza to, że opiekun zawodowy wraz z kandydatem wybiegają raczej w przyszłość, niż odwołują się do przeszłości, przy określaniu zasobów, doświadczenia i celów zatrudnienia jednostki. Gromadzenie informacji o zdobytym już doświadczeniu zawodowym/podejmowanym zatrudnieniu, programach rehabilitacyjnych i kształceniu stanowi istotny element procesu tworzenia profilu zawodowego. Skupianie się wyłącznie na przeszłości nie wystarcza, by zdobyć wiedzę o szansach na zatrudnienie i rozwój kariery danej osoby. Nakreślenie przyszłej ścieżki kariery sprawia, że profil zawodowy jest bardziej personalny i innowacyjny oraz otwiera dostęp do całego szeregu wariantów i możliwości.

Proces powinien koncentrować się na jednostce. Co oznacza, że:

- Uwzględnia możliwości, pragnienia i potrzeby kandydata. Rolą opiekuna zawodowego jest wspieranie jednostki i kierowanie nią w procesie tworzenia profilu zawodowego.
- Kandydat oraz opiekun zawodowy wspólnie podejmują decyzję o tym, jaki rodzaj informacji jest istotny.

<sup>34</sup> Corden, A./Thornton, P. (2002): Employment Programmes for Disabled People - Lessons from research evaluations. Department for Work and Pensions In-house Report, Social Research Branch, Department for Work and Pensions, Londyn.

- Kandydat aktywnie uczestniczy w podejmowaniu decyzji o tym, kto ma dostarczać informacji. Mogą to być na przykład rodzina, przyjaciele, specjaliści z różnych dziedzin czy byli pracodawcy. Ważne jest, by były to wyłącznie osoby, które mogą dostarczyć istotnych informacji związanych z zatrudnieniem.
- Ostateczna decyzja o ujawnieniu informacji należy do kandydata.

Informacje dotyczące zdrowia, warunków mieszkaniowych, przychodu i osobistej sytuacji jednostki mogły już zostać zgromadzone na etapie zaangażowania klienta (etap 1).



## NA CO OPIEKUN ZAWODOWY POWINIEN ZWRACAĆ UWAGĘ?

Najważniejszą rolą opiekuna zawodowego jest stworzenie dobrej relacji zawodowej i umożliwienie kandydatowi przejścia inicjatywy w zakresie planowania kariery. W procesie tworzenia profilu zawodowego oznacza to, że opiekun zawodowy wspólnie z kandydatem wyznacza kilka celów. Oto one:

- określenie ogólnych aspiracji zawodowych kandydata,
- określenie, jaki rodzaj i środowisko pracy są pożądane i realne,
- określenie koniecznych strategii wsparcia do znalezienia, podjęcia i utrzymania pracy.

Podstawą tworzenia profilu zawodowego są rozmowy kandydata, opiekuna zawodowego oraz niekiedy innych ważnych interesariuszy. Proces tworzenia profilu ułatwia specjalny formularz<sup>35</sup>. Dokument ten zawiera wszystkie istotne informacje związane z zatrudnieniem kandydata. Tworzenie profilu to dynamiczny proces, którego elementy stale się zmieniają, dlatego należy na bieżąco wprowadzać zmiany do formularza. Profil taki jest osobistym dokumentem należącym do kandydata. Zapisywanie wszystkich informacji w dokumencie sprawia, że istotne dane na temat kandydata są bezpiecznie przechowywane w jednym miejscu, a opiekunowie zawodowi mogą je sobie łatwo przekazywać.

Ważne jest, by regularnie aktualizować profil zawodowy kandydata, tak by zawierał wszystkie najświeższe informacje (powinien odnotowywać na przykład zmiany sytuacji mieszkaniowej oraz wysokości zasiłków/dochodów), gdyż mogą one mieć wpływ na zatrudnienie danej osoby.

## TWORZENIE PROFILU ZAWODOWEGO

### 1. GROMADZENIE NIEZBĘDNYCH INFORMACJI

Proces ten obejmuje szereg spotkań z udziałem kandydata, opiekuna zawodowego oraz innych osób zainteresowanych, podczas których zbiera się informacje na temat zatrudnienia<sup>36</sup>. Aby nie gromadzić niepotrzebnych informacji, opiekun zawodowy powinien stale odwoływać się do poniższych pytań:

- Czy dana informacja jest mi potrzebna?
- Z czym wiąże się posiadanie i ujawnienie danej informacji?
- Z czym wiąże się brak informacji na temat konkretnych aspektów życia danej osoby?
- Na ile istotne z punktu widzenia zatrudnienia są informacje o dolegliwościach, chorobach i życiu osobistym jednostki?
- Jak wiele informacji powinno się znaleźć w systemie?
- Jakich informacji będzie potrzebował potencjalny pracodawca i jak najlepiej przedstawić je na rozmowie kwalifikacyjnej?

### UJAWNIANIE INFORMACJI

Przy ujawnianiu informacji opiekun zawodowy powinien mieć na celu dobro kandydata. W niektórych krajach ujawnienie informacji jest obowiązkowe, jednak pracodawca może poznać tylko informacje istotne pod kątem zatrudnienia. Dana osoba musi wyrazić zgodę na ujawnienie informacji, przy czym należy pamiętać, że mowa wyłącznie o informacjach istotnych dla procesu zatrudnienia. W przypadku niektórych kandydatów istotne jest, by przed skontaktowaniem się z potencjalnym pracodawcą dowiedzieć się, jakie informacje będą musieli ujawnić. Wszystkie informacje powinny być umieszczone w kontekście i odnosić się do zatrudnienia, jakie dana osoba chciałaby podjąć.

### ISTOTNE INFORMACJE

Istotne informacje to takie, które mogą mieć korzystny bądź niekorzystny wpływ na bieżącą sytuację osoby poszukującej pracy. Gromadzi się je poprzez analizę obecnej sytuacji danej osoby. Zawsze należy brać przy tym pod uwagę kwestie prawne i moralne. Opiekun zawodowy postępuje zgodnie z zasadami etyki, które powinny być powszechnie znane i służyć jako punkt odniesienia w każdej organizacji zatrudnienia wspomaganego. Ważne jest, by unikać informacji krytycznie oceniających daną osobę, jej stan zdrowia czy rodzinę. Informacje takie mogłyby prowadzić do powstawania stereotypów na temat kandydata oraz zepsuć relację między opiekunem zawodowym i kandydatem. Informacje powinny być szczegółowe, jasne i zwięzłe – należy unikać żargonu.

Oto lista istotnych informacji (zob. także przykładowy wzór<sup>37</sup>):

- Historia zatrudnienia, formalnego i nieformalnego (doświadczenie zawodowe obejmować może m.in. pracę w ramach wolontariatu, dla organizacji, zajmowanie się

<sup>35</sup> Zob. załącznik 1 – Wzór profilu zawodowego.

<sup>36</sup> Leach, S. (2002): A Supported Employment Workbook - Individual Profiling and Job Matching. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, s. 68ff.

<sup>37</sup> Zob. załącznik 1 – Wzór profilu zawodowego.

domem, opiekę nad dziećmi/rodziną, zdobywanie praktyki zawodowej poprzez edukację);

- Wykształcenie i formalne kwalifikacje (kursy i szkolenia) – dają obraz tego, na jakich dziedzinach pracy należy się skupić i co włączyć do profilu. Takie informacje nie zawsze jednak wystarczają, by stworzyć ogólny obraz. Z tego względu należy zwrócić uwagę na następujące informacje:
  - o sprawność fizyczną/intelektualną – czy występuje niepełnosprawność, która ogranicza decyzyjność?
  - o umiejętności poznawcze – zdolność do nauki, oceny sytuacji oraz dostosowania zachowania do sytuacji,
  - o umiejętności osobowe – w tym istotne dla zatrudnienia dbanie o higienę, samodzielność, mobilność itd.,
  - o umiejętności społeczne – umiejętności i zdolności rozumienia i interpretowania wiadomości przekazywanych przez innych ludzi i postępowania zgodnie z nimi,
  - o umiejętności językowe i komunikacyjne – z uwzględnieniem ewentualnej potrzeby pomocy w przezwyciężaniu barier komunikacyjnych.
- Preferencje dotyczące zatrudnienia:
  - o preferowane środowisko/otoczenie (np. praca na zewnątrz bądź w pomieszczeniu, praca w dużej bądź małej firmie, spokojne bądź głośnie środowisko),
  - o lokalizacja potencjalnych pracodawców,
  - o rodzaje pracy (np. administracja, handel detaliczny, catering, produkcja, budownictwo, technologie informacyjne, opieka; praca wykwalifikowana lub niewykwalifikowana; praca naukowa/inna),
  - o godziny pracy (np. cały etat/część etatu, praca w ciągu dnia, wieczorem lub w weekendy, praca zmianowa itd.).
- Hobby i zainteresowania.

## 2. PLANOWANIE KARIERY I STRATEGII WSPARCIA

W oparciu o zgromadzone informacje osoba poszukująca pracy oraz opiekun zawodowy podejmują decyzję o działaniach, jakie zostaną podjęte. Wspólnie określają realistyczne aspiracje kandydata w zakresie zatrudnienia. W razie konieczności na tym etapie można się zdecydować na kilkudniową pracę próbną lub staż.

Po wybraniu preferowanego rodzaju pracy dla danej osoby następnym krokiem jest określenie, jakiego wsparcia będzie potrzebował pracownik/pracodawca, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Proces tworzenia profilu zawodowego ma ułatwić podjęcie pracy oraz zapewnić wybór odpowiedniego dla danej osoby stanowiska. Wiąże się to z dopasowaniem umiejętności, zdolności i preferencji kandydata do obowiązków na danym stanowisku, a także wiążących się z nimi umiejętności społecznych i ogólnej kultury miejsca pracy. W procesie tworzenia profilu zawodowego opiekun zawodowy oraz kandydat muszą podjąć decyzję odnośnie tego, jakie wsparcie jest niezbędne, by zrealizować cele związane z zatrudnieniem. Być może opiekun zawodowy zmuszony będzie rozważyć potrzeby w zakresie wsparcia w następujących kluczowych dziedzinach:

- umiejętności społeczne,
- samodzielne podróżowanie,
- staż,
- zwiększenie kwalifikacji,
- wsparcie w domu i poza nim.

Na tym etapie wsparcie należy oferować w sposób czynny, co wiąże się z planowaniem na przód i obroniem strategicznej wizji. Dotyczy to: potencjalnych wyzwań związanych z przyszłym zatrudnieniem, znajdowania alternatywnych rozwiązań problemów, korzystania ze zdobywanego w ramach procesu doświadczenia oraz opracowania korzystnych sposobów przedstawienia informacji potencjalnym pracodawcom.

## 3. PLAN DZIAŁANIA

Po stworzeniu wstępnego profilu zawodowego<sup>38</sup> organizuje się spotkanie, by przedyskutować i ustalić plan działania. Plan działania to narzędzie wykorzystywane w procesie tworzenia profilu zawodowego. Pozwala ono na zarejestrowanie poszczególnych kroków na drodze do celu (czyli zatrudnienia za wynagrodzeniem) oraz na przejście do kolejnego etapu procesu zatrudnienia wspomaganego (etap 3 – poszukiwanie pracy).

Opiekun zawodowy organizuje spotkanie wspólnie z kandydatem, który decyduje, kto zostanie na nie zaproszony, by wspomóc tworzenie planu działania (na przykład członkowie rodziny, specjaliści, przyjaciele).

<sup>38</sup> Uwaga: Tworzenie profilu zawodowego to nieustający proces, dlatego formularz powinien być na bieżąco uaktualniany.



Plan działania powinien jasno określać cele długofalowe (tj. znalezienie zatrudnienia) oraz założenia na drodze do tego celu. W przypadku każdego celu należy podjąć decyzje w następującym zakresie:

### CO?

Co dana osoba chce osiągnąć (zdobyć doświadczenie w ramach różnych rodzajów zatrudnienia [próbna praca], zdobyć kwalifikacje)? Decyzja w tym zakresie opiera się na wnioskach płynących z profilu zawodowego.

### JAK?

Jak dana osoba chce to osiągnąć? Jakie działania musi podjąć? Należy tu na przykład określić różne rodzaje zatrudnienia, jakich dana osoba chciałaby się podjąć.

### KTO?

Kto odpowiada za wykonanie działań (np. kandydat, opiekun zawodowy, członek rodziny, inny specjalista)?

### KIEDY?

Należy określić realne ramy czasowe na podjęcie działań. Oprócz wyznaczenia ram czasowych dla każdego z działań kandydat oraz opiekun zawodowy muszą także wyznaczyć termin, kiedy nastąpi weryfikacja dokonanych działań.

### OSIĄGNIĘCIA

Należy każdorazowo odnotowywać ukończenie działań. Zostaną one poddane dyskusji na etapie weryfikacji.

Tak jak w całym procesie tworzenia profilu zawodowego, kandydat – przy wsparciu opiekuna zawodowego – odgrywa kluczową rolę w tworzeniu planu działania i to do niego należy jego akceptacja.

Podczas tworzenia planu działania należy pamiętać o następujących kwestiach:

- każda z zaangażowanych osób powinna dokładnie zapoznać się z kolejnymi etapami działań,
- każda z zaangażowanych osób powinna znać swoje obowiązki,
- plan powinien zakładać realistyczne ramy czasowe,
- plan należy regularnie weryfikować.

## 4. WERYFIKACJA PLANU DZIAŁANIA<sup>39</sup>

Plan działania jest kluczowym narzędziem monitoringu. Dzięki niemu można upewnić się, że zmierzamy we właściwym kierunku. Ponadto jest on pomocny przy doborze alternatywnych strategii, gdy takowe okażą się niezbędne. Plan działania powinien obejmować najważniejsze cele (to, co chcesz osiągnąć), strategie (w jaki sposób chcesz to osiągnąć i kto odpowiada za poszczególne elementy procesu) oraz ramy czasowe (kiedy chcesz to osiągnąć), a także opis poszczególnych osiągnięć (komentarze).

Kandydat wspólnie z opiekunem zawodowym ustala datę weryfikacji planu działania. Obowiązkiem opiekuna zawodowego jest zorganizowanie szeregu spotkań, w których wezmą udział kandydat oraz inni ważni interesariusze. Podczas tych spotkań uczestnicy monitorują i odnotowują podjęte działania oraz, w razie konieczności, proponują strategie alternatywne.

## OPRACOWYWANIE PROFILU ZAWODOWEGO

W przypadku wielu tradycyjnych usługodawców na rzecz osób z niepełnosprawnością oraz osób wykluczonych spotkania często organizowane są w biurach, które nie zawsze sprawiają przyjazne wrażenie i mogą powodować dyskomfort psychiczny u osób szukających pracy. Zatrudnienie wspomagane przyjmuje odmienne podejście, bazujące na założeniu, że spotkania w tradycyjnej formie nie ułatwiają zaangażowania uczestnika oraz że nie wszystkie istotne informacje można zdobyć podczas rozmowy w trakcie spotkań. Proces tworzenia profilu zawodowego jest dużo bardziej dynamiczny i twórczy oraz wykorzystuje kilka narzędzi. Określając potrzeby kandydata, opiekun zawodowy wspiera jego udział w różnych działaniach. Stanowią one narzędzie, które ułatwia kandydatom podejmowanie decyzji związanych z przyszłym życiem zawodowym. Działania powinny odnosić się do zatrudnienia i mogą obejmować wizyty w miejscu pracy, rozmowy z pracodawcami, odwiedziny urzędów pracy, gromadzenie informacji o różnych rodzajach zatrudnienia, czytanie gazet, znajdowanie ogłoszeń w Internecie, przeprowadzanie próbnych rozmów kwalifikacyjnych itd. Możliwe jest także zdecydowanie się na próbną pracę lub staż. Wszystkie wymienione działania są skutecznym narzędziem w procesie poszukiwania pracy.

Zaangażowanie w różne działania w procesie tworzenia profilu zawodowego ułatwia kandydatowi i opiekunowi zawodowemu wymianę przemyśleń, interpretację sytuacji oraz przekazywanie opinii. Mogą oni spotykać się indywidualnie, uczestniczyć w ćwiczeniach

<sup>39</sup> Zob. Załącznik 2: Wzór planu działania.

grupowych bądź też łączyć obie te formy, a także dzielić się doświadczeniem z innymi osobami w podobnej sytuacji. Opinia ze strony osób trzecich może stanowić źródło cennych informacji, istotnych dla przyszłego zatrudnienia danej osoby. Proces ten powinien odpowiadać aspiracjom, potrzebom, doświadczeniu i możliwościom danej osoby.

## WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE TWORZENIA PROFILU ZAWODOWEGO

„Rekomendacje” zostały opracowane przez praktyków z myślą o praktykach. Części „Praktyczne wskazówki” oraz „Czego unikać” mają pomóc skorzystać z doświadczenia i wiedzy autorów.

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI:

- W celu uzyskania informacji związanych z zatrudnieniem należy obrać podejście skoncentrowane na jednostce.
- Kandydat powinien aktywnie uczestniczyć w każdym etapie procesu.
- Należy pozwolić kandydatowi podejmować decyzje.
- Profil zawodowy powinien być regularnie analizowany i poddawany modyfikacjom.
- Opiekun zawodowy powinien się kierować zasadami etyki.
- Należy podsumowywać i akceptować uzgodnienia.
- Należy zachować poufność.
- Należy opracować plan działania i regularnie go analizować oraz modyfikować.

### CZEGO UNIKAĆ:

- Ujawniania informacji, których ujawnienia dana osoba sobie nie życzy.
- Oceniania jednostki.
- Komunikacji nieodpowiedniej w przypadku danej osoby.
- Tworzenia profilu zawodowego w warunkach biurowych; profil powinien powstawać w środowisku, w którym dana osoba funkcjonuje i nawiązuje kontakty z innymi ludźmi.
- Gromadzenia zbędnych informacji.

## PYTANIA DO REFLEKSJI

Poniższe pytania mają na celu zainicjowanie dalszej dyskusji i powinny pomóc praktykom oraz opiekunom zawodowym w przeanalizowaniu swoich metod pracy:

- W jakiej sytuacji historia medyczna może mieć znaczenie dla możliwości zawodowych klienta?
- W jakiej sytuacji ujawnianie informacji dotyczących historii medycznej nie jest wskazane?
- Kto decyduje o tym, jakie informacje są istotne w danych okolicznościach?
- Jakie informacje można zgromadzić dzięki próbnej pracy/stażowi?
- Jeśli ubiegałbyś się o pracę, jakie informacje na swój temat przedstawiłbyś na rozmowie kwalifikacyjnej?
- Jakie konsekwencje może mieć zatajenie jakiejś informacji przed pracodawcą?

### Dalsza lektura

- 1.2. Zaangażowanie klienta
- 1.4. Profil zawodowy
- 1.6. Poszukiwanie pracy
- 1.8. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim
- 1.5. Staże, praktyki i gromadzenie doświadczenia zawodowego.
- 2.1. Zaangażowanie klienta
- 2.3. Poszukiwanie pracy i zaangażowanie pracodawcy
- 2.4. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim
- Załącznik 1: Wzór profilu zawodowego
- Załącznik 2: Wzór planu działania

## DANE OSOBOWE

Płeć:  Mężczyzna  Kobieta

Imię: \_\_\_\_\_

Nazwisko: \_\_\_\_\_

Adres: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kod pocztowy: \_\_\_\_\_

Data urodzenia: \_\_\_\_\_

Nr ubezpieczenia społecznego: \_\_\_\_\_

Nr tel. (dom): \_\_\_\_\_ Nr tel. (kom.): \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

## CZŁONEK RODZINY:

Stopień pokrewieństwa: \_\_\_\_\_

Nazwisko: \_\_\_\_\_

Adres: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kod pocztowy: \_\_\_\_\_

Nr tel. do osoby, z którą należy się skontaktować w razie wypadku:

\_\_\_\_\_

## PRACOWNIK SOCJALNY (JEŚLI DOTYCZY):

Adres: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kod pocztowy: \_\_\_\_\_

Nr tel. do osoby, z którą należy się skontaktować w razie wypadku:

\_\_\_\_\_

Wyznanie/kultura: (czynniki, które chciałbyś wziąć pod uwagę, np. Muzułmanin)

\_\_\_\_\_

## OSOBY BIORĄCE UDZIAŁ W KONSULTACJACH

Imię i nazwisko	Kim jest dla klienta	Organizacja (jeśli dotyczy)	Nr tel.

## INFORMACJE DOTYCZĄCE STANÓW CHOROBOWYCH LUB NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI

<p><b>Krótko opisz stan chorobowy lub niepełnosprawność osoby</b></p>
<p><b>Opisz wpływ na zatrudnienie, jeśli dotyczy</b> (wsparcie w zakresie komunikacji, technologie wspomagające, wizyty lekarskie, przyjmowane leki itd.)</p>
<p><b>Informacje dodatkowe</b> (wsparcie ze strony rodziny i specjalistów plus dane kontaktowe)</p>

## ŚWIADCZENIA SOCJALNE

Zasiłek/renta/emerytura	Wysokość	Częstotliwość (co tydzień/ co miesiąc)





## PREFERENCJE DOTYCZĄCE ZATRUDNIENIA

**Oczekiwania związane z pracą****Preferowany zawód** (*idealny zawód*)**Preferowane zadania** (*praca biurowa, handel detaliczny, catering, informatyka, finanse, magazyn, hotelarstwo itd.*)**Preferowane warunki pracy** (*praca na cały etat/część etatu, praca w ciągu dnia, wieczorami, w ciągu tygodnia, w weekendy, praca zmianowa itd.*)**Preferowane środowisko pracy** (*praca wewnętrzna/zewnętrzna, ciche/głośne miejsce pracy, duże/male miejsce pracy, spokojna/intensywna praca*)**Inne** (*odległość od domu, preferowany środek transportu itd.*)

## UMIĘTNOŚCI OSOBOWE I ZDOLNOŚCI

**Umiejętności związane z codziennym życiem** (*dysponowanie pieniędzmi, umiejętność organizacji czasu, zajmowanie się domem, korzystanie z publicznych środków transportu itd.*)**Umiejętności w zakresie komunikacji** (*komunikacja ustna i pisemna, słuchanie, wypełnianie poleceń itd.*)**Umiejętności społeczne** (*interakcje społeczne, umiejętność prowadzenia rozmów, umiejętność radzenia sobie w różnych sytuacjach społecznych*)**Regularnie wykonywane zajęcia** (*uczęszczanie na uczelnię, inne zajęcia itd.*)**Informacje dodatkowe**

Kandydat \_\_\_\_\_ Opiekun zawodowy \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_ Data weryfikacji \_\_\_\_\_

Co?	Jak?	Kto? (odpowiada)	Kiedy?	Osiągnięcia wraz z komentarzem

Brałem udział w opracowywaniu powyższego planu i go zaakceptowałem.

Podpis kandydata \_\_\_\_\_

Podpis opiekuna zawodowego \_\_\_\_\_

## 2.3. POSZUKIWANIE PRACY I ZAANGAŻOWANIE PRACODAWCY

### WSTĘP

Trzecim i czwartym etapem procesu zatrudnienia wspomaganego są odpowiednio: poszukiwanie pracy oraz zaangażowanie pracodawcy. Etapy te mają na celu dopasowanie kandydata i potencjalnego pracodawcy. Zdolności i umiejętności kandydata są analizowane pod kątem ich przydatności oraz wymagań otwartego rynku pracy. Ponadto oczekiwania pracodawcy i kandydata są wzajemnie dopasowywane.



### PO CO ANGAŻOWAĆ PRACODAWCÓW?

Bez dobrych praktyk na etapach poszukiwania pracy i angażowania pracodawcy model zatrudnienia wspomaganego nie funkcjonowałby sprawnie i skutecznie. Pracodawcy odgrywają kluczową rolę w procesie umożliwiania kandydatom wejścia na rynek pracy.

Z tego względu pracodawców należy postrzegać jako konsumentów korzystających z usług zatrudnienia wspomaganego i uwzględniać ich potrzeby, problemy oraz wątpliwości.

Proces angażowania pracodawcy wymaga od usługodawcy profesjonalnego podejścia i świadomości tego, że pracodawca musi realizować swoje cele biznesowe i prowadzić przedsiębiorstwo w sprawny sposób.

## PROCES I METODOLOGIA

W ramach procesu poszukiwania pracy/zaangażowania pracodawcy wśród głównych uczestników i interesariuszy wymienić należy:

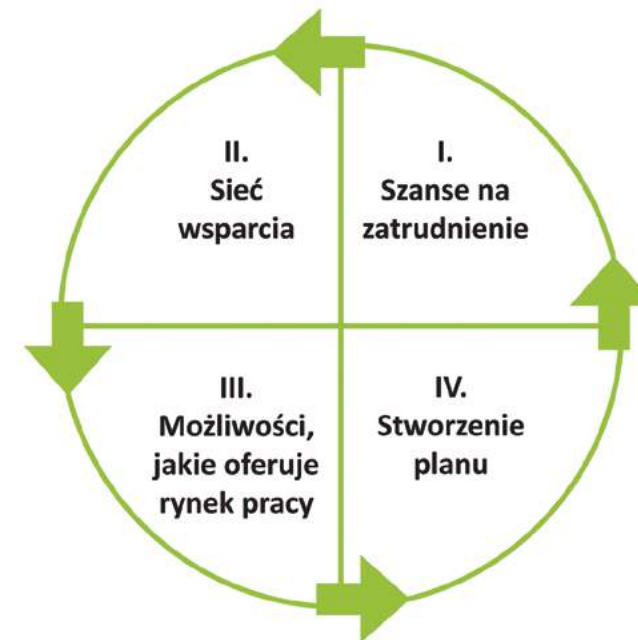
- kandydatów,
- pracodawców,
- opiekunów zawodowych,
- pracowników socjalnych,
- współpracowników,
- sponsorów,
- członków rodziny i sieci społecznych,
- usługodawców.

Wszyscy ci interesariusze odgrywają rolę w ramach poniższego schematu działań etapów poszukiwania pracy/zaangażowania pracodawcy:



### 1. POSZUKIWANIE PRACY

Na tym etapie proces tworzenia profilu zawodowego już się zakończył, a życiorys kandydata jest gotowy lub prawie gotowy. Umiejętności i ambicje jednostki są znane i należy je wykorzystać do znalezienia odpowiedniego zatrudnienia. Wszyscy interesariusze powinni zakładać realne cele, stawiając przy tym na pierwszym miejscu aspiracje osoby szukającej pracy.



### I. SZANSE NA ZATRUDNIENIE

Kandydat oraz opiekun zawodowy wspólnie zgłębiają i oceniają szanse na zatrudnienie i perspektywy kandydata.

Ten etap procesu skupia się na analizie informacji zawartych w profilu zawodowym i przełożeniu ich na możliwości kandydata w zakresie zatrudnienia. Odbywa się to poprzez dyskusje z kandydatem oraz najważniejszymi interesariuszami, w tym byłymi pracodawcami oraz osobami należącymi do sieci kontaktów jednostki.

### II. SIEĆ WSPARCIA

Poprzez dyskusje z kandydatem i innymi interesariuszami dokonywana jest analiza potencjalnego wsparcia dostępnego dla jednostki. Może także zaistnieć potrzeba określenia dodatkowego wsparcia.

### III. MOŻLIWOŚCI, JAKIE OFERUJE RYNEK PRACY

Przeanalizuj możliwości, jakie oferuje lokalny rynek pracy, a także jego potencjał dostarczenia dodatkowych możliwości. Poniżej zawarto kilka wartych rozważenia propozycji potencjalnych źródeł zatrudnienia:

- Sieć kandydatów
- Sieć opiekunów zawodowych
- Inne agencje zaangażowane w zatrudnienie wspomaganego
- Targi pracy
- Profesjonalni rekruterzy sektora prywatnego
- Lokalne i krajowe agencje rządowe
- Media drukowane – lokalne i krajowe
- Reklamy radiowe i telewizyjne
- Katalogi firm
- Informatory handlowe
- Kontakt telefoniczny/e-mailowy
- Strony informacyjne o przedsiębiorstwach

#### IV. STWORZENIE PLANU

Opiekun zawodowy i kandydat powinni opracować i zaakceptować plan tego, jak najlepiej nawiązać kontakt z pracodawcami i znaleźć odpowiednią pracę. Należy przy tym pamiętać, że tworzenie planu jest procesem ciągłym i dynamicznym.

### 2. NAWIĄZANIE KONTAKTU Z PRACODAWCĄ<sup>40</sup>

Nawiązanie kontaktu z pracodawcą obejmuje pięć głównych elementów:

- Gromadzenie informacji
- Nawiązanie kontaktu
- Spotkanie z pracodawcą
- Rozwianie wątpliwości
- Porozumienie

#### GROMADZENIE INFORMACJI

Jest to baza, na której opierają się dalsze negocjacje pracodawców i kandydatów, dlatego ważne, by etap ten miał kompleksowy charakter:

<sup>40</sup> Leach, S. (2002): A Supported Employment Workbook - Individual Profiling and Job Matching. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, s. 68ff.

**Pracodawcy** – Osoba, która nawiązuje kontakt z pracodawcami, powinna zgromadzić wszystkie niezbędne informacje dotyczące pracodawcy i charakteru przedsiębiorstwa. Przykładem takich informacji są rozmiar i struktura firmy, które mają kluczowy wpływ na decyzje dotyczące zatrudnienia, w tym rodzaj oferowanej pracy.

Informacje dotyczące pracodawcy można pozyskiwać na wiele różnych sposobów, na przykład za pomocą przeszukiwania Internetu, katalogów firm, artykułów z gazet oraz poprzez osoby kontaktowe.

**Kandydaci** – Informacje istotne dla procesu poszukiwania pracy, na przykład profil zawodowy oraz CV, muszą być dostępne zarówno dla opiekuna zawodowego, jak i samego kandydata. Powinni oni działać jako zespół i mieć jasne stanowisko co do pragnień, umiejętności, aspiracji i potrzeb w zakresie wsparcia danej osoby. Informacje te gromadzone są w procesie tworzenia profilu zawodowego, a na ich podstawie opracowywane jest CV. Są one niezwykle przydatne przy wypełnianiu formularza aplikacyjnego.

#### NAWIĄZANIE KONTAKTU

Kluczową rolę odgrywa wyznaczenie jasnych celów nawiązania kontaktu. Może to być na przykład przedstawienie usług w ramach zatrudnienia wspomaganego czy też zapewnienie szans na zatrudnienie.

Z pracodawcą może się skontaktować kandydat albo opiekun zawodowy, lecz mogą też uczynić to wspólnie. Ważne jest jednak, by nawiązywać kontakt wyłącznie wtedy, gdy kandydat wyrazi na to zgodę.

Z potencjalnymi pracodawcami skontaktować się można na różne sposoby:

- pocztą tradycyjną lub elektroniczną,
- telefonicznie,
- poprzez złożenie wizyty,
- z polecenia ze strony osoby lub organizacji znanej pracodawcy,
- poprzez przedstawienie pracodawcy prezentacji.

Istnieje szereg materiałów promocyjnych/marketingowych, które są użyteczne podczas nawiązywania kontaktu z pracodawcą:

- wizytówki,
- broszury – ważne jest, by mieć oddzielną broszurę dla pracodawców,
- referencje pracodawców,
- odpowiednie artykuły z mediów,
- DVD lub link do nagrania na Twojej stronie internetowej.



Należy rozważyć także bardziej formalne metody poszukiwania pracy, a kandydata powinno się zachęcać do nawiązywania bezpośredniego kontaktu z pracodawcami i mu go umożliwiać. Formalne metody poszukiwania pracy obejmują wypełnianie formularzy aplikacyjnych, wysyłanie odpowiedzi na ogłoszenia o wakatach, wysyłanie propozycji własnej kandydatury do firm, które nie zamieściły ogłoszeń o wakatach, oraz wysyłanie pracodawcy swojego CV.

#### WYPEŁNIANIE FORMULARZA APLIKACYJNEGO

Kluczowe jest uważne czytanie poleceń oraz wcześniejsze stworzenie wersji roboczej, ponieważ we właściwym formularzu nie mogą znaleźć się żadne błędy. Przeczytanie opisu stanowiska i całego ogłoszenia pozwoli kandydatowi i opiekunowi zawodowemu zorientować się, jakich umiejętności i cech szuka pracodawca i na czym polega dana praca. Ważne jest także zachowanie poprawności gramatycznej i ortograficznej, a także schludność i czytelność pisma. Pracodawcy preferują formularze uzupełniane na komputerze. Jeśli kandydat ma doświadczenie związane z danym stanowiskiem, koniecznie należy o tym wspomnieć, a w razie potrzeby także powtórzyć taką informację. W formularzu warto ponadto zawrzeć informacje o doświadczeniu zdobytym poza pracą i umiejętnościach, które mogą się przydać na danym stanowisku. Na wszystkie pytania należy udzielić wyczerpującej odpowiedzi. Nie powinno się odsyłać pracodawcy do załączonego CV zamiast udzielania odpowiedzi na którekolwiek z pytań.

Warto zachować kopię wypełnionego formularza, dzięki której kandydat będzie w stanie przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej na podstawie udzielonych już odpowiedzi. Ważne jest także, by posiadać kopię ogłoszenia o pracę i opisu stanowiska.

#### LIST MOTYWACYJNY

List stanowi zazwyczaj wstęp do życiorysu oraz formularza aplikacyjnego. Może podkreślać aspekty życiorysu/formularza aplikacyjnego, które są najważniejsze z punktu widzenia pracodawcy, na przykład historię zatrudnienia lub szkoleń. List powinien zawierać numer referencyjny ogłoszenia lub tytuł (stosownie do sytuacji) i mieć następującą strukturę:

- Pierwszy akapit – wstęp i powód pisania listu.
- Drugi akapit – krótkie wskazanie fragmentów CV lub formularza aplikacyjnego, które podkreślają, że kandydat jest odpowiednią osobą na dane stanowisko, oraz informacja, że do listu dołączono CV bądź formę aplikacyjną.
- Ostatni akapit – wyrażenie chęci wzięcia udziału w rozmowie kwalifikacyjnej.

Listy motywacyjne można wysyłać także do firm, które nie ogłosiły naboru na wolne stanowiska. Ich struktura przypominać powinna tę opisaną powyżej. Kluczowy jest pierwszy

akapit, który powinien przykuwać uwagę czytającego i wzbudzać w nim chęć poznania kandydata.

#### TWORZENIE CV

Celem CV jest sprawienie, by pracodawca chciał spotkać się z kandydatem i zweryfikować, czy jest on odpowiednią osobą na dane stanowisko. Życiorys powinien być napisany w przejrzysty sposób i zawierać informacje mające związek z oferowaną pracą. Tekst należy napisać na komputerze, dbając przy tym o schludność. CV powinno zajmować nie więcej niż dwie strony i zawierać następujące informacje:

- dane osobowe,
- historia zatrudnienia,
- kwalifikacje zdobyte podczas szkoleń i procesu kształcenia,
- kluczowe umiejętności,
- hobby i zainteresowania,
- dane osób udzielających referencji.

Miejsca pracy oraz szkolenia należy wypisać w porządku chronologicznym. Zaraz po danych osobowych powinna znaleźć się sekcja, która jest najmocniejszym punktem kandydata – mogą to być na przykład historia zatrudnienia, ukończone szkolenia czy wykształcenie.

Warto zawsze modyfikować życiorys pod kątem konkretnego stanowiska, na jakie się aplikuje, a także rozważyć kwestię ujawnienia pracodawcy informacji o niepełnosprawności. W celu stworzenia profesjonalnego wizerunku w CV trzeba unikać:

- chwytów reklamowych,
- nieistotnych danych osobowych,
- informacji przedstawiających kandydata w złym świetle,
- nieistotnych szczegółów,
- przerw w podawanych zakresach dat,
- nieprawdziwych informacji.

#### SPOTKANIE Z PRACODAWCĄ

Na tym etapie z pracodawcą spotyka się opiekun zawodowy, który omawia z nim kandydaturę danej osoby bądź też oferowane przez siebie usługi w zakresie zatrudnienia wspomaganego. Z pracodawcą może też spotkać się sam kandydat zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną, z reguły po złożeniu CV, formularza aplikacyjnego bądź listu motywacyjnego.

Podczas rozmowy z pracodawcą zawsze należy poinformować o możliwych korzyściach dla firmy wiążących się z usługą zatrudnienia wspomaganego. Trzeba zaznaczyć, że korzystanie z zatrudnienia wspomaganego przy rekrutacji pracowników pozwala przede wszystkim zaoszczędzić czas i pieniądze.

Prezentacja taka może przybierać różne formy – indywidualnego spotkania z osobą decyzyjną z ramienia firmy lub też formalnej prezentacji przedstawionej grupie zainteresowanych. W obu przypadkach należy się dobrze przygotować oraz zachowywać w sposób profesjonalny.

Trzeba zdawać sobie sprawę z potrzeby omówienia z pracodawcą tego, jak usługi zatrudnienia wspomaganego mogą spełnić jego oczekiwania, przy jednoczesnym uwzględnieniu zdolności kandydata oraz wszelkich wątpliwości po obu stronach.

Podczas wszystkich spotkań z pracodawcą należy używać języka biznesu, a nie żargonu sektora zatrudnienia wspomaganego i unikać sformułowań typu: „tworzenie profilu” czy „wsparcie naturalne”.

Planowanie powinno uwzględniać opis stanowiska, ogłoszenie i profil kandydata, jeśli jest on dostępny. Warto przeanalizować główne zadania, jakie będzie wykonywać pracownik, i pod ich kątem sporządzić notatki dotyczące doświadczenia kandydata. Zastanów się, czy zadania, które kandydat wykonywał w przeszłości, bazują na umiejętnościach, które przydałyby się także na tym stanowisku. Zgromadź informacje o firmie, poznaj jej kulturę i dowiedz się, jakie usługi świadczy lub produkcją czego się zajmuje. Zaplanuj, jak kandydat dostanie się na miejsce rozmowy kwalifikacyjnej i załóż, że powinien się tam przybyć 10–15 minut przed czasem.

**Przygotuj się** do rozmowy kwalifikacyjnej, zastanawiając się, jakiego rodzaju kandydata poszukuje firma i jakie pytania mogą się pojawić. Przewidzenie, o co zapyta pracodawca, nie stanowi szczególnej trudności i opiekun zawodowy oraz kandydat mogą dość trafnie – chociaż oczywiście nie ze stuprocentową skutecznością – wytypować pytania. Przejrzyj formularz aplikacyjny oraz CV i upewnij się, że kandydat sprawnie porusza się po historii zatrudnienia i doświadczeniu oraz umieszcza je we właściwych ramach czasowych. Przecwicz kilka pytań i odpowiedzi oraz przemyśl, jakie pytania można zadać pracodawcy. Zawsze istnieją obszary doświadczenia czy wykształcenia kandydata, o których szczególnie warto wspomnieć, dlatego kandydat powinien być przygotowany na opowiedzenie o nich. Dzięki temu zaprezentuje się w korzystnym świetle i pokaże, że ma odpowiednie kwalifikacje i zależy mu na pracy. Opracuj różne strategie zaprezentowania wszystkich mocnych stron kandydata.

**Prezentacja** nie będzie sprawiać trudności, jeśli kandydat dobrze ją zaplanuje i wcześniej odpowiednio się przygotuje. Najważniejsze jest pierwsze wrażenie, więc kandydat powinien być schludnie ubrany i uczesany. Zauważ, że każda osoba, z którą kontaktuje się kandydat (recepjonistka, sekretarka, pracownicy działu administracji), może mieć wpływ na pro-

ces selekcji. Zachęć kandydata do tego, by się uśmiechał, usiadł wygodnie i zachowywał właściwą postawę. Powinien także utrzymywać kontakt wzrokowy i otwarcie odpowiadać na pytania, prezentując przy tym pozytywne, przyjazne i entuzjastyczne nastawienie.

### KWESTIE NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI PODCZAS ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

Nie każda osoba z niepełnosprawnością jest w stanie zaplanować rozmowę kwalifikacyjną, przygotować się do niej i odpowiednio się zaprezentować. Sprawność/niepełnosprawność kandydata ma bezpośredni wpływ na to, w jakim zakresie opiekun zawodowy będzie musiał go wesprzeć podczas poszukiwania pracy i rozmów kwalifikacyjnych. Ważne jest, by kandydat był świadomy kwestii związanych z niepełnosprawnością, a także zdawał sobie sprawę ze swoich umiejętności i ograniczeń. Kandydaci muszą także wiedzieć, jaki rodzaj wsparcia jest dostępny i jak mogą z niego skorzystać. Ponadto opiekun zawodowy powinien znać potrzeby kandydata w zakresie wsparcia i szkolenia.

Główne obszary, jakie powinien rozważyć opiekun zawodowy, pomagając kandydatowi przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej, obejmują odpowiedzi na poniższe pytania:

- Czy kandydat ma umiejętności, które pozwolą mu w pełni przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej i czy można przekazać mu te umiejętności?
- Czy budynek jest przystosowany dla osób z niepełnosprawnością?
- Czy kandydat może samodzielnie dotrzeć na miejsce rozmowy kwalifikacyjnej?
- Jakie pytania związane z niepełnosprawnością prawdopodobnie zada pracodawca i jakie dziedziny mogą wzbudzić obawy?

Dla wielu osób rozmowa kwalifikacyjna to stresujące przeżycie, zwłaszcza jeśli nie są one pewne siebie i nie mają doświadczenia w zakresie zatrudnienia. Bardzo przydają się ćwiczenia technik stosowanych podczas spotkań z pracodawcą oraz odgrywanie ról, a także udzielane wsparcie oraz dodawana otucha, które zwiększają pewność siebie. Ze względu na niepełnosprawność umiejętności komunikacyjne danej osoby mogą nie być rozwinięte, a ponadto może ona mieć trudności z kontrolowaniem ruchów rąk i nóg. Przydatne lub wręcz konieczne może okazać się nawiązanie kontaktu z pracodawcą przed rozmową kwalifikacyjną albo już po niej<sup>41</sup>.

### ROZWIANIE WĄTPLIWOŚCI

Bądź przygotowany na zastrzeżenia ze strony pracodawcy, gdyż istnieje możliwość, że spotka Cię odmowa. Jeśli tak się zdarzy, nigdy nie traktuj jej osobiście. W rzeczywisto-

<sup>41</sup> Aby uzyskać więcej praktycznych wskazówek dotyczących tego, jak pomóc kandydatowi przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej, zobacz także Ryan, D.J. (2004): *Job Search Handbook for People with disabilities*, 2<sup>nd</sup> edition. Jist Works, Indianapolis, s. 161-194.

ści brak świadomości i wiedzy pracodawcy o kandydatach z ramienia agencji zatrudnienia wspomaganego sprawia, że są oni pełni obaw przed zatrudnieniem pracownika z niepełnosprawnością. Poprzez zaakceptowanie wątpliwości pracodawcy i radzenie sobie z nimi w profesjonalny sposób większość z nich daje się rozwiązać. Dobry usługodawca w dziedzinie zatrudnienia wspomaganego może zaoferować szkolenie dla personelu oraz usługi doradcze w kwestiach związanych z zatrudnieniem i niepełnosprawnością.

### POROZUMIENIE

Upewnij się, że cel spotkania został osiągnięty oraz że wspólnie z pracodawcą ustalono dalsze działania. Wśród przykładów takich działań wymienić można następujące kroki:

- Pracodawca skontaktuje się z Tobą, jeśli w przyszłości pojawią się wolne stanowiska.
- Pracodawca spotka się z Tobą, by przeanalizować zakres prac wykonywanych w firmie i zdecydować, jakie są realne możliwości.
- W przyszłości nawiązany zostanie kontakt, by rozważyć korzystne dla obu stron rozwiązania.
- Do wolnego stanowiska dopasowany zostanie odpowiedni kandydat.

### 3. ANALIZA STANOWISKA

Po znalezieniu odpowiedniego miejsca pracy przeprowadza się jego analizę, aby określić niezbędne umiejętności kandydata.

Analiza stanowiska obejmować powinna:

- obowiązki na danym stanowisku,
- analizę zadań,
- kluczowe cechy stanowiska – fizyczne, poznawcze, emocjonalne, środowiskowe itd.,
- wymaganą produktywność,
- wymagane standardy jakości,
- możliwe zarobki,
- godziny/dni pracy,
- dostępność miejsca pracy,
- kwestie BHP,

- kulturę firmy,
- środowisko pracy,
- społeczne aspekty miejsca pracy,
- możliwości zapewnienia wsparcia w miejscu pracy,
- możliwości zapewnienia wsparcia naturalnego,
- kwestie transportowe.

Analiza stanowiska stanowi podstawę znalezienia odpowiedniego kandydata. Jest ona „żywym dokumentem” i może ulegać zmianom w zależności od wymagań pracodawcy.

### 4. DOPASOWANIE STANOWISKA

W celu określenia, czy konkretne stanowisko jest odpowiednie dla danego kandydata, rozważyć należy następujące kwestie:

- Czy kandydat będzie w stanie wypełniać swoje obowiązki, czy też istnieje potrzeba dostosowania zakresu obowiązków lub zapewnienia wsparcia?
- Czy potrzebne będzie zastosowanie technologii pomocniczych bądź wprowadzenie usprawnień i czy możliwe będzie ich zapewnienie/opłacenie?
- Czy kandydat jest dostępny w godzinach pracy wymaganych przez pracodawcę?
- Czy kandydat „pasuje” do miejsca pracy?
- Czy kandydat akceptuje potencjalne konsekwencje zatrudnienia w zakresie uprawnień do pobierania zasiłków lub renty?
- Jakie są perspektywy danego zatrudnienia – czy jest ono czasowe, długoterminowe, czy też stałe?
- Czy kandydat może sprostać oczekiwaniom pracodawcy i czy potrzebny jest staż, by to zweryfikować? W niektórych przypadkach próbna praca lub staż okazują się korzystne i są zalecane zarówno z punktu widzenia kandydata, jak i pracodawcy.
- Czy dostępne będzie wsparcie dla potencjalnego pracownika i pracodawcy, gdy tylko będą go potrzebować?
- Czy trzeba rozwiązać kwestie transportu i dostępności miejsca pracy?

## 5. ZAPEWNIENIE ZATRUDNIENIA

Gdy udało się już dobrać odpowiedniego kandydata na dane stanowisko, należy uzgodnić następujące obowiązki i oczekiwania:

- godziny pracy i stawkę,
- możliwość wsparcia wraz ze stwierdzeniem, kto je zapewni,
- oczekiwaną produktywność,
- oczekiwaną jakość,
- obowiązki pracodawcy, współpracowników, kandydata i opiekuna zawodowego w odniesieniu do wymagań w zakresie wsparcia,
- możliwe jest także uzgodnienie procedury weryfikacji, aby upewnić się, że odpowiednio dopasowano kandydata i stanowisko.

Po uzgodnieniu tych kwestii sporządza się umowę o pracę, którą następnie podpisują kandydat i pracodawca. Przydatna może być również nieformalna umowa między pracodawcą/pracownikiem i opiekunem zawodowym dotycząca zapewnianego wsparcia.

## RAMY CZASOWE

Bardzo trudno jest wyznaczyć ramy czasowe w odniesieniu do aspektów procesu zatrudnienia wspomaganego. Ważne jednak, by zaplanować etapy weryfikacji, które pozwolą upewnić się o postępach. Każdy przypadek jest odrębny, lecz z reguły pierwszy etap weryfikacji następuje nie później niż miesiąc po rozpoczęciu pracy. Wtedy też ustalane są daty kolejnych weryfikacji. Należy zdawać sobie sprawę, że nie ma możliwości wyznaczenia dokładnych ram czasowych, lecz jednocześnie starać się znaleźć zatrudnienie najszybciej, jak to możliwe, choć w dużej mierze zależy to od następujących czynników:

- dostępności odpowiedniego stanowiska,
- liczby kandydatów szukających takiego stanowiska,
- świadomości kandydata, jakiej pracy chce się podjąć,
- liczby klientów danego opiekuna zawodowego,
- systemu opieki społecznej,
- kwestii dostępności fizycznej,
- świadomości społecznej pracodawców,
- wsparcia dostępnego dla kandydata poza siecią zatrudnienia wspomaganego,
- dostępności transportu.

## WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE POSZUKIWANIA PRACY I ZAANGAŻOWANIA PRACODAWCÓW

„Rekomendacje” opracowane zostały przez praktyków z myślą o praktykach. Części „Praktyczne wskazówki” oraz „Czego unikać” mają pomóc czytelnikom skorzystać z doświadczenia i wiedzy autorów:

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI:

- Poznaj i zaangażuj kandydata.
- Zawsze proś kandydata o zgodę na kontynuowanie procesu.
- Zawsze pilnuj, by kandydat znajdował się w centrum procesu.
- Poznaj potencjalnych pracodawców.
- Zachęcaj pracodawców z doświadczeniem w zakresie zatrudnienia wspomaganego do dzielenia się wiedzą na jego temat z innymi pracodawcami.
- Upewnij się, że każda z zaangażowanych osób zdaje sobie sprawę ze swojej roli.
- Jeśli kandydat się na to zgodzi, zaangażuj także jego rodzinę.
- Dowiedz się o wszelkich zachętach i programach dla pracodawców oraz o ich znaczeniu z punktu widzenia kandydata oraz pracodawcy.
- Szczerze rozmawiaj z kandydatem i pracodawcą o niezbędnym wsparciu i zakresie, w jakim można je zapewnić.
- Zawsze dotrzymuj obietnic i terminów.
- Upewnij się, że wsparcie jest dostępne, zawsze gdy jest potrzebne.
- Przez cały czas prezentuj profesjonalne podejście, korzystaj z materiałów promocyjnych, wizytówek oraz broszur dobrej jakości.
- Bądź na bieżąco ze szczegółami zamieszczanych ofert pracy.
- Jeśli to tylko możliwe, zachęcaj kandydata do szukania pracy także na własną rękę.

## CZEGO UNIKAĆ:

- Nie wyolbrzymiaj zalet kandydata, pracodawcy ani usług.
- Nie zostawiaj kandydata, pracodawcy ani współpracowników bez niezbędnego wsparcia.

- Nie przyjmuj żadnych założeń dotyczących kandydata lub pracodawcy.
- Nie bądź nadopiekuńczy w stosunku do kandydata.
- Nie angażuj pracodawców, którzy nie są w stanie zapewnić odpowiedniego miejsca pracy lub stanowiska.
- Nie pozwól, by proces stał się ważniejszy od kandydata.

### PYTANIA DO REFLEKSJI

Poniższe pytania mają na celu zainicjowanie dalszej dyskusji i powinny pomóc praktykom oraz opiekunom zawodowym w przeanalizowaniu swoich metod oraz podejścia:

- Czy lepiej, by jedna osoba wyszukiwała oferty pracy, a inna wspierała kandydata, czy też opiekun zawodowy powinien łączyć obie te role?
- Jakie są granice roli opiekuna zawodowego na etapie poszukiwania pracy i zaangażowania pracodawcy i jak możesz uniknąć wykraczania poza te granice?
- Co należy rozważyć przy podejmowaniu decyzji o towarzyszeniu kandydatowi podczas rozmowy kwalifikacyjnej z potencjalnym pracodawcą?
- Jakie cechy musi posiadać opiekun zawodowy, by móc skutecznie wyszukiwać oferty pracy?
- Co charakteryzuje dobrego pracodawcę oferującego zatrudnienie wspomaganie?
- Jakie są zalety i wady tworzenia sieci pracodawców?
- W jakich dziedzinach kandydat może się doszkolić i jak takie szkolenia zapewnić?

### Dalsza lektura

- 1.6. Poszukiwanie pracy
- 1.8. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim
- 1.7. Współpraca z pracodawcą
- 1.11. Zatrudnienie wspomaganie dla pracodawców
- 1.5. Staże, praktyki i gromadzenie doświadczenia zawodowego
- 2.2. Tworzenie profilu zawodowego

## 2.4. WSPARCIE W MIEJSCU PRACY I POZA NIM

### WSTĘP

Każdy potrzebuje wsparcia, gdy rozpoczyna nową pracę. Zapewnienie wsparcia w miejscu pracy i poza nim jest kluczowe dla wielu osób z niepełnosprawnością i osób wykluczonych, aby mogły zdobyć i utrzymać płatne zatrudnienie na otwartym rynku pracy.

Wsparcie w miejscu pracy i poza nim to piąty i ostatni etap procesu zatrudnienia wspomaganego. Jest to jeden z głównych elementów zatrudnienia wspomaganego, który odróżnia je od tradycyjnych usług wspierania zatrudnienia. Badania dowiodły, że praca w ramach zatrudnienia wspomaganego okazuje się dla osób z niepełnosprawnością bardziej stabilna niż praca poza takim systemem<sup>42</sup>.



Wsparcie w miejscu pracy i poza nim obejmuje zarówno pozyskanie nowej posady, jak i utrzymanie jej przez określony czas. Oferowane wsparcie zależy od indywidualnych potrzeb pracownika. Niektórzy wymagają wsparcia przy nauce wykonywania nowych zadań na stanowisku pracy i chcą regularnie korzystać z usług opiekuna zawodowego w miejscu pracy, podczas gdy inni potrzebują jedynie wsparcia w objęciu nowej roli zawodowej lub nawiązaniu kontaktu ze współpracownikami i wolą, by udzielać go poza miejscem pracy.

<sup>42</sup> Doose, S. (2007): Unterstützte Beschäftigung – Berufliche Integration auf lange Sicht. Lebenshilfe Verlag, Marburg.



W celu określenia odpowiedniego rodzaju i zakresu wsparcia opiekun zawodowy powinien konsultować się z pracownikiem, pracodawcą, współpracownikami i wybranymi osobami z otoczenia pracownika. Ważne jest, by konsultacje organizować regularnie i podczas nich upewniać się, że wsparcie jest skuteczne i wysoko cenione. Kluczowe jest także, by rola opiekuna zawodowego była jasna i przejrzysta dla wszystkich osób zaangażowanych w proces.

To gdzie, kiedy i przez kogo oferowane jest wsparcie, zależy od potrzeb pracownika i możliwości pracodawcy. Oferowany zakres wsparcia jest w każdej firmie inny. Opiekun zawodowy powinien zapewniać wsparcie w miejscu pracy tylko w sytuacji, gdy wsparcie naturalne nie jest wystarczające w stosunku do potrzeb pracownika. Dotyczy to również wsparcia poza miejscem pracy. Opiekun zawodowy powinien pomóc pracownikowi w znalezieniu wsparcia naturalnego poza miejscem pracy, na przykład poprzez skierowanie go do ekspertów, którzy doradzą w kwestiach finansowych, rodzinnych oraz związanych z problemami językowymi i ze zdrowiem umysłowym.

Obok świadczenia wsparcia bezpośredniego opiekun zawodowy powinien także wspierać współpracowników oraz zwierzchników danej osoby poprzez pomoc w przeprowadzeniu szkolenia dla nowego pracownika oraz w dostosowaniu obowiązujących w firmie procedur do potrzeb osób z niepełnosprawnością bądź osób wykluczonych. Skuteczny opiekun zawodowy zorientuje się w wymaganiach firmy i zapewni doradztwo w zakresie usprawnień i zmian, które umożliwią pomyślne zatrudnienie osób z niepełnosprawnością i osób wykluczonych.

Po wyznaczeniu rodzaju i zakresu wsparcia należy je udokumentować w indywidualnym planie działania. Plan wskazuje między innymi osoby odpowiedzialne za daną dziedzinę i określa ramy czasowe. Plan uzgadniają wszystkie zaangażowane strony. Należy go regularnie weryfikować i aktualizować, by odpowiadał bieżącym możliwościom i potrzebom pracownika.

## PROCES I METODOLOGIA

Poniższy model wskazuje działania, jakie należy podjąć, by zapewnić wsparcie osobie z niepełnosprawnością bądź osobie wykluczonej. Opiekun zawodowy powinien mieć świadomość, że okres trwania i zakres wsparcia zależą od pracownika, współpracowników, pracodawcy i ich potrzeb.



### 1. WPROWADZENIE I OGÓLNA ORIENTACJA

Etap wprowadzenia i ogólnej orientacji rozpoczyna się wraz z objęciem stanowiska pracy przez pracownika. Celem tego etapu jest zapoznanie się pracownika z kolegami z pracy i zwierzchnikami. Pracownik poznaje swoje obowiązki i najważniejsze aspekty funkcjonowania firmy. Na zakończenie tego etapu należy opracować indywidualny plan działania obejmujący wymagane szkolenia i wsparcie.

Wsparcie w miejscu pracy postrzegać można w kontekście zarządzania różnorodnością. Najważniejszą kwestią jest to, jak firma może wyjść naprzeciw potrzebom osób z różnymi niepełnosprawnościami i potrzebami, tak by ich zatrudnienie było sukcesem i by czuli się częścią organizacji. Pracownik otrzymuje wsparcie, które umożliwia mu uczestniczenie we wszystkich standardowych procedurach dotyczących wprowadzenia, okresu próbnego, osiągania rezultatów i rozwoju. Wsparcie w miejscu pracy obejmuje także współpracowników, którzy dowiadują się, jak najskuteczniej szkolić i wspierać nowego pracownika, pracodawcę, który poznaje sposoby na dostosowanie procedur firmy do potrzeb osób z niepełnosprawnością, a także pracownika, który uczy się, jak wejść w nową rolę zawodową i rozwijać swój potencjał.

Od samego początku tego etapu opiekun zawodowy powinien promować wsparcie naturalne. Przykładowo może on poprosić kolegę z pracy osoby z niepełnosprawnością o zostanie mentorem, który ułatwi integrację nowego pracownika z resztą personelu. Mentor powinien podjąć się tego zadania dobrowolnie, a także dysponować odpowiednimi umiejętnościami społecznymi i zawodowymi. Wsparcie naturalne w postaci mentorów to bardzo efektywne rozwiązanie, które firma może wykorzystywać w celu integracji wszystkich nowych pracowników.

Zadaniem opiekuna zawodowego jest zaangażowanie pracownika, pracodawcy, współpracowników oraz wybrane osoby z otoczenia pracownika w proces określania, jakiego wsparcia będą potrzebować. Jeśli w życiu osobistym pracownika występują problemy (na przykład mieszkaniowe, finansowe, rodzinne czy związane ze zdrowiem), opiekun zawodowy powinien zasugerować zwrócenie się do specjalistów w celu uzyskania pomocy w ich rozwiązaniu.

Aby opracować szczegółowy plan działania, opiekun zawodowy określa rozbieżności pomiędzy obecnymi umiejętnościami pracownika a wymogami pracodawcy. Gdy pracownik zaznajomi się już ze swoimi obowiązkami, a pracodawca określi, jakie wsparcie/szkolenia są standardowo oferowane, opiekun zawodowy i pracownik powinni przeanalizować i omówić sytuację. Zadaniem pracownika jest opisanie – jak najbardziej szczegółowo – w jakim zakresie będzie wymagać wsparcia oprócz tego standardowo oferowanego przez firmę. Powinien także określić, w jaki sposób i od kogo chciałby to dodatkowe wsparcie/szkolenie otrzymać. Opiekun zawodowy i pracownik umawiają się następnie na spotkanie z pracodawcą, podczas którego wyjaśniają, kto i w jaki sposób powinien zapewnić dodatkowe wsparcie w miejscu pracy, i w rezultacie tworzą indywidualny plan działania.

Indywidualny plan działania powinien być szczegółowy i określać, kto jest odpowiedzialny za konkretne działania, oraz kiedy mają one zostać przeprowadzone. Plan ten odnosi się zarówno do kwestii zawodowych, jak i osobistych, które mogłyby mieć wpływ na rezultaty pracy. Należy zapisać role i zadania wszystkich stron oraz każdego o nich poinformować. Jeśli istnieje taka potrzeba, w planie można zawrzeć także informacje o dziedzinach, które budzą wątpliwości i wymagają udoskonalenia, oraz poinformować tych, którzy odpowiadają za pracę nad nimi. Opiekun zawodowy może przy tym wykorzystać zdobyte wcześniej doświadczenie.

Procesowi wspierania towarzyszyć będzie nieustanna refleksja. Opiekun zawodowy musi kontaktować się ze stronami, by upewnić się, że wsparcie jest skuteczne i potrzebne. Podczas tego etapu opiekun zawodowy powinien budować opartą na zaufaniu relację zawodową ze wszystkimi interesariuszami, dbając o to, by każdy był zadowolony i czuł się wspierany. Trzeba także zadbać, aby zarówno wszystkie strategie w zakresie wsparcia, jak i wprowadzane usprawnienia były zgodne z kulturą firmy.

## 2. POZNAWANIE STANOWISKA I KULTURY FIRMY

Etap ten kładzie nacisk na zaznajomienie się z zadaniami, zbudowanie relacji zawodowych z kolegami z pracy oraz zrozumienie w szerszej perspektywie kultury firmy. Jednym z celów tego etapu jest sprawienie, by pracownik wykonywał zadania zgodnie ze standardami firmy i swoimi umiejętnościami. Innym założeniem jest akceptacja danej osoby jako cenionego współpracownika i jej integracja z zespołem.

Opiekun zawodowy może zapoczątkować proces poprzez określenie, kto jest najważniejszą osobą do udzielenia instruktażu i przeszkolenia pracownika w zakresie konkretnego zadania. W niektórych przypadkach opiekun zawodowy pracuje razem z daną osobą w miejscu pracy, a w innych sytuacjach to mentor/kolega z pracy lub inna osoba przybliży pracownikowi jego rolę.

Poniższe pytania odgrywają kluczową rolę w przeprowadzeniu analizy konkretnego zadania:

- Jakie kroki obejmuje zadanie?
- Jaka jest kolejność tych kroków?
- Na czym polega zadanie?
- Gdzie występują punkty styeczne z zadaniami innych pracowników?
- Jaki jest zazwyczaj termin wykonania zadania?
- Jakie materiały są niezbędne, by wykonać zadanie?
- Czy w firmie można otrzymać wytyczne na temat wzorcowego sposobu wykonania tego zadania?
- Jakie są potencjalne problemy?
- Skąd wiem, że zadanie zostało pomyślnie ukończone?

Podczas szkolenia z wykonywania nowych zadań powinno się w jak największym stopniu wykorzystać standardowe procedury firmy i dostosować je do potrzeb pracownika. Opiekun zawodowy – na ile to możliwe – wspiera współpracowników w szkoleniu danej osoby i słuzeniu jej pomocą. Podczas tego etapu ważną rolę odegrać może mentor jako ekspert z wiedzą o prawidłowym wykonywaniu zadań, procedurach firmy i możliwościach wprowadzenia usprawnień. Opiekun zawodowy koordynuje proces w oparciu o indywidualny plan działania, organizuje spotkania wszystkich zaangażowanych stron i pilnuje, by pracownik otrzymywał niezbędne wsparcie.

Ważne jest, by wspierać także proces integracji nowego pracownika. Należy to czynić subtelnie i w sposób dostosowany do pracownika i kultury firmy. Kluczową rolę w tym procesie odgrywać może mentor. Jeśli to tylko możliwe, nowy pracownik powinien przejść szkolenie i trening w zakresie zachowań i umiejętności społecznych, których znajomość jest niezbędna w miejscu pracy. Wśród form takiego szkolenia wymienić można odgrywanie ról i wzajemne wsparcie współpracowników.

Istotną rolę odgrywa dbałość o to, by firma we wszystkich aspektach była dostępna dla pracownika, oraz zachęcenie go do regularnego uczestniczenia w toczących się w niej procesach. Oznacza to, że pracownik powinien brać udział w spotkaniach istotnych z punktu widzenia jego stanowiska, nawet jeśli wiąże się to z koniecznością zaangażowania tłumacza

lub sporządzania przez kogoś notatek. Dzięki temu pracownik będzie miał lepszą orientację w procesach zachodzących w firmie.

Opiekun zawodowy wykorzystuje poczynione przez siebie obserwacje miejsca pracy do sformułowania opinii dotyczącej założeń rozwoju, która może także posłużyć do rozwiązywania pojawiających się problemów. Efektywny profil zawodowy zakłada odpowiedni dobór pracownika i powierzanych mu zadań, jednak niekiedy podczas tego etapu konieczne jest dostosowanie obowiązków do możliwości i potrzeb pracownika. Można to skutecznie uczynić poprzez obecność opiekuna zawodowego w firmie, która daje mu szansę bliskiej współpracy z mentorem, pracownikiem i resztą personelu. Strategie dostosowywania obowiązków do pracownika obejmują tzw. *job carving* (kształtowanie pracy); *job stripping* (redukowanie pracy) i *job enrichment* (wzbogacanie pracy)<sup>43</sup>:

**Job carving (kształtowanie pracy)** polega na tym, że zadania nowego pracownika dobrane są z palety zadań przynależnych do różnych stanowisk w firmie. W ten sposób powstaje nowe stanowisko, które odpowiada umiejętnościom pracownika. Pozostali pracownicy firmy zyskują więcej czasu na inne zadania, do wykonania których posiadają odpowiednie kwalifikacje lub są bardziej odpowiedni.

**Job stripping (redukowanie pracy)** polega na ujmowaniu niektórych obowiązków przynależnych do danego stanowiska, gdy są one zbyt trudne dla pracownika ze względu na jego niepełnosprawność (na przykład czytanie, dźwiganie ciężkich przedmiotów). W zamian pracownik otrzymuje dodatkowe zadania od swoich kolegów.

**Job enrichment (wzbogacanie pracy)** polega na dokładaniu nowych zadań do zakresu obowiązków na danym stanowisku zgodnie z umiejętnościami pracownika lub w celu umożliwienia integracji (na przykład jeśli na danym stanowisku ma się ograniczony kontakt z resztą personelu, dołącza się obowiązek odbierania poczty, który przyczynia się do częstszych interakcji z innymi pracownikami).

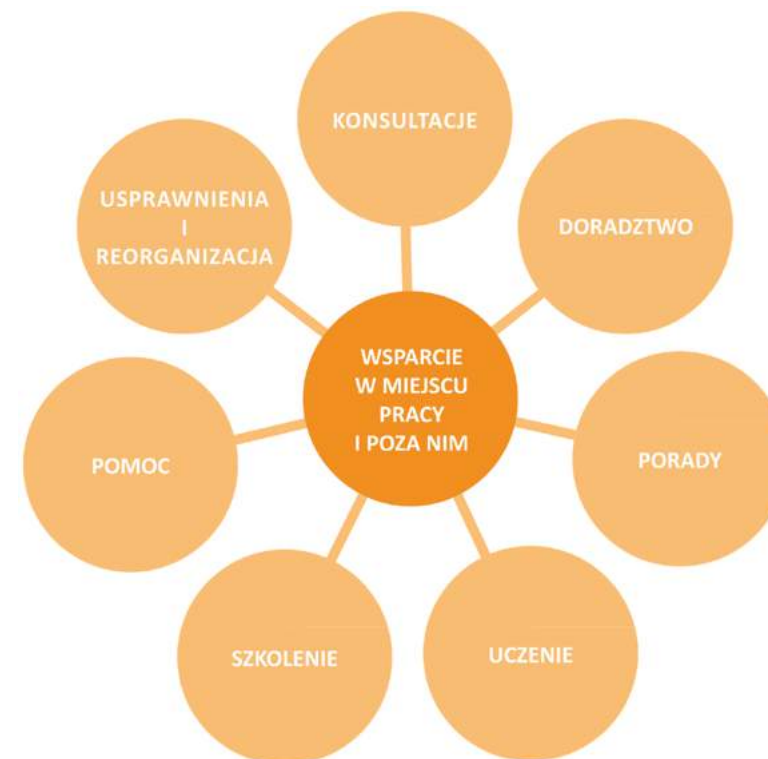
Jeśli dopasowanie odpowiedniego dla danej osoby stanowiska się nie powiedzie, a nie będzie możliwości wprowadzenia drobnych modyfikacji, opiekun zawodowy po konsultacji z pracownikiem powinien postarać się o zmianę obowiązków lub przeniesienie pracownika do innego działu bądź ostatecznie znaleźć mu nowe miejsce pracy.

Rola opiekuna zawodowego obejmuje także mediacje między pracownikiem, pracodawcą i resztą personelu. Zakres problematycznych kwestii może być różnorodny, lecz najważniejsze jest, by opiekun zawodowy wykazywał się przez cały czas profesjonalnym podejściem.

<sup>43</sup> Griffin, C./Hammis, D./Geary, T. (2007): *The Job Developer's Handbook*. Paul H. Brookes Publishing Co., Baltimore.

## RÓŻNE FORMY WSPARCIA

Wsparcie w miejscu pracy i poza nim może przybierać różne formy. Do obowiązków opiekuna zawodowego należy dbanie o to, by rodzaj oferowanego wsparcia odpowiadał potrzebom pracownika i był do przyjęcia dla pracodawcy. Opiekun zawodowy powinien wspierać pracownika w dokonywaniu świadomych i realnych wyborów dotyczących tego, w jaki sposób, kiedy, gdzie i kto będzie oferować wsparcie.



**Konsultacje** stosowane są w celu zapewnienia wsparcia pracownikowi i pracodawcy. Opiekun zawodowy jest w pewnych dziedzinach bardziej kompetentny niż pracodawca i pracownik, a poprzez dzielenie się wiedzą i informacjami może im pomóc w podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących konkretnych działań.

**Doradztwo** to bardziej intensywne i długotrwałe formy zapewniania wsparcia niż konsultacje. Jest to proces interakcyjny, którego celem jest pomoc pracownikowi w uczynieniu kroku ku rozwiązaniu problemów. Doradztwo jako forma wsparcia oferowane jest często osobom z zaburzeniami emocjonalnymi lub problemami ze zdrowiem psychicznym. W procesie doradztwa opiekun zawodowy wspiera daną osobę w koncentrowaniu się na sukcesach i traktowaniu porażek jako szansy na nauczenie się nowych rzeczy i poczynienie postępów.

**Porady** dotyczące tego, gdzie można zdobyć dalsze informacje, są jedną z form wsparcia, jakie opiekun zawodowy powinien zaoferować w dziedzinach, w których sam nie ma wystarczających kompetencji. Wsparcie polega tutaj na udostępnieniu nazwisk, adresów i numerów telefonów ekspertów, a czasem też na pomocy w nawiązaniu pierwszego kontaktu.

**Uczenie** pracownika nowych umiejętności przybierać może różne formy. Niektórzy preferują tradycyjne metody nauki oferowane przez pracodawcę. By zdobyć nowe umiejętności, osoby z poważnymi i średnimi trudnościami w nauce potrzebują często indywidualnego, systematycznego instruktazu.

**Szkolenie** obejmuje powtarzanie działań, które są konieczne, by udoskonalić jakąś umiejętność. Niezbędna może być poprawa jakości wykonywanych zadań lub też zwiększenie tempa pracy. Szkolenie pozwala na poczynienie postępów poprzez ciągłą ocenę wyników, komentarz zwrotny oraz korygowanie. Niektóre osoby dysponują ograniczonymi umiejętnościami samooceny. Nie są w stanie jej dokonać, przez co niemożliwe jest w ich przypadku poczynienie postępów. W takiej sytuacji niezwykle ważna jest pomoc trenera w ocenie gotowego produktu, a także przekazanie komentarza zwrotnego informującego o tym, które elementy funkcjonują dobrze, a które trzeba usprawnić, oraz monitoring tempa pracy.

**Pomoc w miejscu pracy** może być w dłuższej perspektywie kluczowa dla wykonywania pewnych zadań. Obejmuje ona przykładowo wsparcie przy czytaniu, podróżowaniu (w przypadku osoby niewidomej), zapewnienie tłumacza języka migowego na spotkaniach (w przypadku osób niesłyszących) lub osobistego asystenta (w przypadku osób ze znaczną niepełnosprawnością fizyczną /intelektualną).

**Usprawnienia i reorganizacja** bywają konieczne, by umożliwić kandydatowi osiągnięcie dobrych wyników w pracy. Opiekun zawodowy powinien być w stanie wyznaczyć odpowiednie narzędzia, technologie asystujące, pomoce i usprawnienia dla osób z niepełnosprawnością. Podczas gdy niektóre z usprawnień wymagać mogą specjalistycznego sprzętu technicznego, np. dla osób z problemami ze słuchem lub wzrokiem, inne są prostsze, lecz także skuteczne. Usprawnienia obejmować mogą:

- pomoc w organizowaniu (symbole, fotografie, kolory zamiast liter),
- pomoc w orientacji (schematy, plany, karty zadań, listy rzeczy do wykonania),
- narzędzia techniczne (kalkulator, mówiący zegar, dyktafon itd.),
- pomoc w zapamiętywaniu,
- narzędzia samooceny (narzędzie samokontroli, lista kontrolna, siatka kompetencji, dziennik pracy).

Reorganizacja pracy może być konieczna w przypadku tych pracowników, którzy nie są w stanie samodzielnie wypełniać obowiązków, a korzystają z takich samych metod jak inni

pracownicy. Osoby z niepełnosprawnością fizyczną/intelektualną wspierane są poprzez modyfikację powierzanych im obowiązków. Możliwa jest przykładowo zmiana metody, czyli wprowadzenie innej kolejności wykonywania zadań albo dodanie nowych etapów lub też zastosowanie specjalistycznych narzędzi i urządzeń.

### 3. STABILIZACJA

Etap ten rozpoczyna się wtedy, gdy pracownik nauczy się prawidłowo wykonywać wszystkie zadania. Celem jest dalszy rozwój umiejętności pracownika i jego relacji z kolegami z pracy. Ważne jest, by zmierzyć się z potencjalnymi problemami tak szybko, jak to możliwe<sup>44</sup>.

Należy regularnie organizować spotkania lub rozmowy z pracownikiem i pracodawcą, podczas których można dokonywać oceny obecnych wyników oraz wyznaczać nowe cele, przy czym zadaniem opiekuna zawodowego jest ciągła weryfikacja planu działania.

Na tym etapie przydatne może okazać się sporządzenie oceny pracy przez opiekuna zawodowego. W tym celu można zadać następujące pytania:

Czy strategie wsparcia okazały się przydatne dla pracownika i całego zespołu?

Czy osiągnięto cele wsparcia?

Co należy zmienić?

Jakie wsparcie jest wciąż konieczne?

### 4. WYCOFANIE WSPARCIA

Celem tego etapu jest zmniejszenie zakresu wsparcia w pracy. Doświadczenie pokazuje, że potrzeby w zakresie wsparcia pracowników z niepełnosprawnością i osób wykluczonych w miejscu pracy są bardzo różne. Niektórzy pracownicy wymagają wsparcia przez wiele lat, podczas gdy inni potrzebują go wyłącznie na etapie rozpoczynania pracy. W niektórych krajach okres świadczenia wsparcia jest ograniczony przez agencję sponsorującą, lecz ideą zatrudnienia wspomaganego jest oferowanie wsparcia tak długo, jak długo jest ono potrzebne<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Corden, A./Thornton, P. (2002): Employment Programmes for Disabled People - Lessons from research evaluations. Department for Work and Pensions In-house Report, Social Research Branch, Department for Work and Pensions, Londyn.

<sup>45</sup> Beyer, S./Goodere, L./Kilsby, M. (1996): Costs and Benefits of Supported Agencies. Findings From A National Survey. Employment Service Research Series R37. Stationery Office, Londyn.



Ważne jest jednak jak najdokładniejsze zaplanowanie etapu wycofywania wsparcia zewnętrznego. Można tego dokonać poprzez promowanie samodzielności i angażowanie współpracowników, na przykład jako mentorów. Najlepszym rodzajem wsparcia jest wsparcie niewidoczne – opiekun zawodowy powinien być dostępny, ale nie znajdować się na pierwszej linii. Pracownik musi być w stanie się rozwijać i od samego początku być cenny za swoje umiejętności.

Na zakończenie tego etapu pracownik, pracodawca i opiekun zawodowy uzgadniają formę i zakres wsparcia niezbędnego w przyszłości oraz działania, jakie zostaną podjęte w przypadku wystąpienia problemów lub sytuacji kryzysowej.

## 5. KONTYNUACJA

Podczas tego etapu opiekun zawodowy powinien być dostępny, gdy zajdzie potrzeba konsultacji. Ważne także, by pozostawał w kontakcie z pracownikiem i pracodawcą w uzgodnionych wcześniej kwestiach. Dzięki temu będzie w stanie określić potencjalne problemy i zmiany, zanim przerodzą się one w sytuację kryzysową. Nawet jeśli zatrudnienie w danym miejscu pracy nie jest dalej możliwe, szybki kontakt z opiekunem zawodowym pozwoli na rozpoczęcie natychmiastowych poszukiwań nowej pracy.

Opiekun zawodowy może także wesprzeć pracownika w stworzeniu planu dalszego kształcenia i rozwoju kariery. Pracownik powinien otrzymać wsparcie pozwalające mu na wzięcie udziału w wewnętrznych i zewnętrznych szkoleniach i programach umożliwiających rozwój kariery. Istotne jest także, by mógł on skorzystać z pomocy i wsparcia, jeśli będzie chciał zmienić stanowisko na lepsze bądź zmienić pracę. Rozwój i ścieżka kariery powinny stanowić integralną część procesu świadczenia usług zatrudnienia wspomaganego i należy je odpowiednio promować. Kluczowe jest tworzenie partnerstw z pracodawcami i centrami edukacyjnymi, dzięki czemu pośredniczy się w zapewnianiu dostępu do kształcenia, co wzmacnia pozycję jednostki i pozwala jej korzystać z szerszego zakresu możliwości zawodowych i społecznych.

Dobłą praktyką w ramach zatrudnienia wspomaganego jest także utrzymywanie poprawnych stosunków i stałego kontaktu z pracodawcami. Ośrodki zatrudnienia wspomaganego stosują różne sprawdzone rozwiązania pozwalające na regularne angażowanie pracodawców. Zadowoleni pracodawcy stanowią bogate źródło nowych miejsc pracy i chętnie polecają taką formę zatrudnienia innym.

## WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE WSPARCIA W MIEJSCU PRACY I POZA NIM

„Rekomendacje” zostały opracowane przez praktyków z myślą o praktykach. Części „Praktyczne wskazówki” oraz „Czego unikać” mają pomóc czytelnikom skorzystać z doświadczenia i wiedzy autorów:

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI:

- Upewnij się, że każdy (w tym Ty sam) dobrze rozumie swoją rolę.
- Upewnij się, że pracodawca i pracownik wiedzą, jak, kiedy i gdzie się z Tobą kontaktować.
- Bądź ostrożny, gdy udzielasz porad – zadawaj pytania i pozwól pracodawcy najpierw samemu na nie odpowiedzieć.
- Szanuj miejsce pracy pracodawcy i nie składaj niezapowiedzianych wizyt.
- Wykaż zainteresowanie miejscem pracy i ludźmi, którzy w nim pracują.
- Wsparcie w miejscu pracy i poza nim to nie terapia. Upewnij się, że kto inny zapewnia danej osobie wsparcie w zakresie innych aspektów jej życia.

### CZEGO UNIKAĆ:

- Narzucania danej osobie swoich własnych wartości.
- Wyręczania danej osoby w tym, co może ona zrobić sama.
- Składania pracownikom wizyt bez wyraźnej potrzeby. Dbaj o to, by wsparcie było odpowiednie i dostosowane do potrzeb pracownika i pracodawcy.

### PYTANIA DO REFLEKSJI

Poniższe pytania mają na celu zainicjowanie dalszej dyskusji i powinny pomóc praktykom oraz opiekunom zawodowym w przeanalizowaniu swoich metod oraz podejścia:

- Jaka jest rola opiekuna zawodowego podczas całego procesu?
- Gdy zapewniasz wsparcie, zadaj sobie pytanie „W jaki sposób sam chciałbym być wspierany w miejscu pracy?”.
- Gdy wspierasz pracownika, jak możesz się upewnić, że nie narzucasz mu swoich wartości? Czy szanujesz wartości pracownika podczas całego procesu?



- Jaka jest rola opiekuna zawodowego w zapewnianiu wsparcia pracownikowi i pracodawcy?
- Jak radzisz sobie z konfliktem interesów, gdy pracodawca nie życzy sobie dalszego wsparcia lub jeśli nie możesz go dłużej zapewnić ze względu na brak funduszy, a dana osoba wciąż potrzebuje wsparcia?
- Jakimi kwestiami musisz się zająć, by ułatwić danej osobie rozwój kariery lub pomóc jej w innych kwestiach?

#### Dalsza lektura

- 1.8. Wsparcie w miejscu pracy i poza nim
- 1.9. Rozwój kariery i awans

## 2.5. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO OPIEKUNA ZAWODOWEGO

### 1. WSTĘP

W zatrudnieniu wspomaganym personel odpowiedzialny jest za szeroki zakres obowiązków i ról. Tradycyjne podejście do modelu zatrudnienia wspomaganego przewiduje nieustające wsparcie, począwszy od zaangażowania klienta, poprzez zakwalifikowanie go do programu, aż po samodzielne zatrudnienie, gdy tylko jest ono możliwe. Przy budowaniu i utrzymywaniu relacji, a także maksymalizacji rozwoju umiejętności i integracji społecznej w miejscu pracy kluczową rolę odgrywa konsekwencja.



Niektóre agencje pracy rozdzielają poszczególne obowiązki pomiędzy członków personelu, z których każdy zajmuje się specjalistyczną dziedziną. Niniejszy dokument omawia kompleksowe wsparcie zapewniane podczas całego procesu, w którym uczestniczy klient, a jego celem jest udzielenie usługodawcom w zakresie zatrudnienia wspomaganego porad dotyczących rekrutacji personelu.

Stosowane w niniejszym dokumencie pojęcie opiekuna zawodowego wskazuje na wsparcie, jakiego udziela on kandydatowi od momentu rozpoczęcia starań o pracę po samodzielne zatrudnienie na otwartym rynku. W kontekście wsparcia często używa się terminu „trener pracy”, ale według definicji Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomaganego rola takiego trenera ogranicza się do udzielania wsparcia przy pracy, a więc nie obejmuje całego procesu zatrudnienia wspomaganego.

Opiekun zawodowy musi posiadać umiejętności i zdolności pozwalające przeprowadzić ocenę klienta, zapewnić mu informacje i doradztwo zawodowe, opracować indywidualny plan działania, pozyskiwać i zabiegać o pracodawców na różnych szczeblach kierowniczych, uwzględniać kwestie oceny ryzyka oraz zasad BHP w miejscu pracy, zapewniać wstępne i bieżące szkolenia w zakresie umiejętności osobowych i zawodowych, a także wykazać się rozległą wiedzą na temat różnych odrębnych usług w zakresie wsparcia i w razie potrzeby umieć z nich skorzystać.

Personel rozpoczynający karierę opiekunów zawodowych wywodzi się z różnych środowisk i nie zawsze posiada odpowiednie kwalifikacje. Opiekunowie zawodowi powinni mieć możliwość zdobycia specjalistycznych kwalifikacji wyznaczonych w krajowych ramach, jednak to nie kwalifikacje powinny stanowić warunek wstępny rozpoczęcia pracy w tym zawodzie. Najważniejszą cechą, jaką powinni odznaczać się opiekunowie zawodowi, jest tak naprawdę odpowiednie nastawienie.

Niektóre agencje zazwyczaj rekrutują personel spośród środowiska opieki społecznej. W każdej sytuacji warto pamiętać, że o ile da się przekazać wiedzę na temat niepełnosprawności, to nastawienia nie można nikogo nauczyć<sup>46</sup>. Lista ról zawodowych przedstawiona na rysunku 1 nie obejmuje eksperta do spraw niepełnosprawności i bardzo możliwe, że skupienie się podczas rekrutacji na oczekiwanym nastawieniu doprowadzi do wyboru do pełnienia tej roli członków zespołu, którzy są w stanie przyswoić sobie umiejętności i wiedzę, a przy tym opierają się na solidnym zestawie wartości społecznych.

Założenie to otwiera wiele możliwości rekrutacji skutecznych opiekunów zawodowych. Wiele agencji twierdzi, że znajduje odpowiednich kandydatów w środowisku handlu i sprzedaży. Niektórzy są zdania, że osoby, które nigdy nie pracowały w ramach usług świadczonych na rzecz osób niepełnosprawnych, są bardziej otwarte na pomysły i mają wyższe oczekiwania w stosunku do kandydata.

Oferowane w Europie kompetencje są bardzo szerokie, jednak brakuje ogólnoeuropejskiej debaty o wymaganiach wobec personelu. Niniejszy dokument ma za zadanie wywołać dyskusję na temat kwalifikacji pracowników oraz dokładnej charakterystyki dobrego opiekuna zawodowego.

<sup>46</sup> Conley. R.W. (2003): Supported employment in Maryland - successes and issues. *Mental Retardation*, 41, 4, s. 237-249.

Omówiono tu cechy osobowe, charakterystykę, umiejętności i wiedzę, jakie opiekun zawodowy powinien wносить do zatrudnienia wspomaganego, oraz poruszono kwestie związane z rolą organizacji w zatrudnianiu i wspieraniu personelu. Należy zauważyć, że każdy kraj osadzony jest w innym kontekście ustawodawczym i kulturowym, co sprawia, że oczekiwania co do ról i obowiązków opiekunów zawodowych mogą się różnić. W załączniku do dokumentu znajduje się wzór opisu stanowiska<sup>47</sup> opiekuna zawodowego, który może się przydać kierownikom projektów zatrudnienia wspomaganego, rozważającym przyjęcie nowych członków personelu.

## 2. CECHY OSOBOWE I CHARAKTERYSTYKA

Praca opiekuna zawodowego obejmuje wiele ról. Opiekun jednocześnie ocenia, koordynuje, doradza, a także jest mentorem i negocjatorem. Niezwykle trudno jest znaleźć osobę, która ma doświadczenie we wszystkich tych dziedzinach. Potrzebna jest debata na temat tego, jaki rodzaj doświadczenia stanowi dla sektora zatrudnienia wspomaganego potencjalnie cenne źródło. Niekiedy cechy osobowe i nastawienie odgrywają ważniejszą rolę niż doświadczenie zawodowe lub są tak samo ważne.

Osoby szukające pracy, które są w najmniej uprzywilejowanej pozycji na rynku, często mają niskie oczekiwania dotyczące zatrudnienia. Zdarza się, że opiekunowie, nauczyciele i pracownicy opieki społecznej nie wspierają w pełni ich aspiracji zawodowych. Opiekun zawodowy musi niekiedy zmierzyć się z takimi niskimi oczekiwaniami, skupiając się na uzyskaniu odpowiedniego i zrównoważonego dla danej osoby rozwiązania w zakresie zatrudnienia. Opiekun zawodowy powinien wierzyć w to, że kandydat ma szansę zdobyć zatrudnienie.

Opiekun zawodowy ma za zadanie współpracować z interesariuszami, w tym kandydatami, pracodawcami, współpracownikami i centrami oferującymi wsparcie. Aby osiągać pozytywne rezultaty, powinien zaskarbiać sobie ich zaufanie, co często uzależnione jest od jakości budowanych i utrzymywanych relacji. Jako że w grę wchodzi delikatne kwestie, należy wykazać się otwartością, taktem i wiarygodnością.

Opiekunowie zawodowi odpowiadają za przeprowadzenie kandydatom oraz pracodawcom i dlatego powinni wykazywać wysoki poziom kultury osobistej. W swych działaniach powinni wykazywać się zaangażowaniem i pomysłowością, ponieważ do ich zadań należy nawiązywanie relacji w celu przezwyciężania barier.

<sup>47</sup> Zob. Załącznik – wzór – opis stanowiska – opiekun zawodowy.

Dobry opiekun zawodowy stara się przekazać kompetencje kandydatowi, traktuje go z szacunkiem i godnością poprzez pełne zaangażowanie się w jego indywidualny plan. Ulegania stereotypom można uniknąć poprzez obieranie skoncentrowanego na jednostce podejścia i uwzględnianie jej indywidualności.

Kluczową kwestią jest wysoki poziom obsługi klienta. Zdobycie dobrej reputacji wśród pracodawców niejednokrotnie zajmuje ośrodkowi świadczącemu usługi zatrudnienia wspomaganego lata, lecz stracić ją można niezwykle szybko – wystarczy, że nieodpowiednie działania personelu doprowadzą do niskiego poziomu zadowolenia klienta. Ważne jest, by zwracać uwagę na najdrobniejsze szczegóły oferowanych usług. Ulepszenie obsługi skutkuje pozyskiwaniem stałych klientów wśród pracodawców oraz partnerów.

Personel musi potrafić ukierunkować swe działania pod kątem wyznaczonych celów i ponosić odpowiedzialność za swój udział w ich osiągnięciu. Wiele osób zrekrutowanych ze środowiska handlu osiąga świetne wyniki w sytuacjach stresowych.

Agencje zatrudnienia wspomaganego powinny dysponować procesem zapewniania jakości, a opiekunowie zawodowi muszą rozumieć, jak ich działania wpływają na jakość usług. Ważne, by mieli świadomość swej roli w tworzeniu i utrzymywaniu dobrej jakości usług oraz by przyczyniali się do utrzymania tej jakości poprzez dawanie dobrego przykładu kolegom.

Pożytecznymi cechami opiekuna zawodowego są z pewnością wytrwałość i odporność. Sytuacja, w której podczas wyszukiwania możliwości zatrudnienia opiekun zawodowy stale otrzymuje od pracodawców odmowne odpowiedzi, jest niezwykle zniechęcająca. Przełożeni koniecznie muszą zdać sobie sprawę z potencjalnego wpływu takiej sytuacji na opiekuna i zapewnić mu odpowiednie wsparcie.

Opiekunowie zawodowi potrzebują regularnych okazji do przedyskutowania wyników swojej pracy z kolegami i bezpośrednio przełożonymi. Jednym ze sposobów na to jest wprowadzenie formalnego nadzoru bądź systemów oceny. Wsparcie to konieczne jest dla utrzymania silnej motywacji i zapału u poszczególnych członków zespołu. W niektórych krajach uzupełnieniem takiego wsparcia jest doradztwo wewnętrzne i zewnętrzne.

Ostatnią ważną cechą opiekuna zawodowego jest elastyczność. Szybki rozwój gospodarczy, w tym dostępność niektórych usług praktycznie 24 h na dobę, sprawia, że wsparcie może okazać się potrzebne w weekend i poza standardowymi godzinami pracy biurowej, czyli także od 17 do 9 rano. Ma to wpływ na zawarte w umowie warunki zatrudnienia opiekunów zawodowych.

### 3. UMIEJĘTNOŚCI

Jak już wcześniej stwierdzono, jakość relacji jest kluczowym wskaźnikiem sukcesu, dlatego opiekun zawodowy powinien posiadać umiejętności komunikacyjne i interpersonalne konieczne do nawiązywania i podtrzymywania relacji z różnymi ludźmi, począwszy od dyrektorów firm, po robotników, a także kandydatów i członków ich rodzin/opiekunów.

Personel musi być przygotowany na budowanie rozległej sieci kontaktów i inicjowanie rozmów z pracodawcami, agencjami partnerskimi i innymi interesariuszami w celu wprowadzenia innowacji i stworzenia możliwości niezbędnych do tego, by móc oferować klientom usługi wysokiej jakości.

Dobry opiekun zawodowy powinien wzbudzać zaufanie i posiadać umiejętność negocjacji możliwości zatrudnienia. W tym celu niezbędna jest silna wiara, że sukces jest wyłącznie kwestią zwiększania oczekiwań, przewyższania barier i znajdowania rozwiązań. Opiekunowie zawodowi powinni potrafić zachęcać, inspirować, nakłaniać oraz egzekwować, dlatego należy umieć dostrzec niezbędne do tego kwalifikacje. W rzeczywistości zdolność zaprezentowania tych umiejętności należy testować podczas procesów rekrutacji i doboru personelu.

Mimo że nie można być ekspertem w każdej dziedzinie zawodowej, agencje umieszczają kandydatów na stanowiskach we wszelkich możliwych sektorach. Opiekun zawodowy musi potrafić szybko określić niezbędne i najważniejsze elementy każdej roli zawodowej, tak by następnie mógł zaoferować odrębne szkolenie lub uzupełnić szkolenie zapewniane przez pracodawcę.

Umiejętności obserwacji i oceny mogą okazać się pomocne we wczesnym radzeniu sobie ze wszelkimi trudnościami w miejscu pracy. Są one kluczowe dla pomyślnej integracji pracownika z niepełnosprawnością, a wspiera je szczegółowa wiedza na temat analizy zadań, systematyczny instruktaż i rozumienie związanych z zatrudnieniem kwestii praktycznych.

Opiekunowie zawodowi nierzadko wspierać muszą zarządzanie zmianą w firmach oferujących zatrudnienie. Powinni zdobywać zaufanie kierownictwa i potrafić gromadzić i analizować dane, a także przygotowywać pisemne raporty na wysokim poziomie.

Opiekunowie zawodowi niekiedy prowadzą negocjacje z kierownictwem różnego szczebla w celu zorganizowania staży, zapewnienia zatrudnienia, wprowadzenia niezbędnych modyfikacji odnośnie do zakresu obowiązków, rozwiązania problemów związanych z mobbingiem, pozyskania wsparcia dla planów rozwoju, wsparcia współpracowników itd. Rolą opiekuna zawodowego bywa także pogodzenie różnych punktów widzenia i oczekiwań pra-

cownika, pracodawcy i członków rodziny, dlatego muszą oni rozwiązywać konflikty w sposób zadowalający każdą ze stron<sup>48</sup>.

Integracja społeczna pracowników znajdujących się na nieuprzywilejowanej pozycji jest kluczem do osiągnięcia pomyślnych rezultatów. Dobry opiekun zawodowy potrafi wspierać taką integrację bez stawiania siebie samego w centrum uwagi.

Opiekun zawodowy musi także umieć w sposób pełen szacunku, lecz stanowczy radzić sobie z delikatnymi kwestiami, takimi jak procedury dyscyplinarne, nieprawidłowości w zakresie BHP, higiena osobista i ujawnianie poufnych informacji.

Personel często pracuje przez dłuższy czas samodzielnie, dlatego musi potrafić skutecznie organizować sobie czas i nim zarządzać. Dobra organizacja i wyznaczanie priorytetów to kluczowe umiejętności opiekuna zawodowego.

## 4. WIEDZA

Aby odnieść sukces, opiekun zawodowy musi nawiązywać kontakty na szerokim gruncie zawodowym, godząc przy tym interesy kandydata i pracodawcy poprzez wyszukiwanie odpowiedniego wsparcia w ramach sieci usług.

Personel powinien wychodzić naprzeciw potrzebom zarówno kandydata, jak i pracodawcy – kluczowych klientów agencji zatrudnienia wspomaganego.

Rekrutowany personel nie musi na wstępie dysponować szeroką wiedzą na temat niepełnosprawności ani posiadać doświadczenia w pracy związanej z usługami na rzecz osób z niepełnosprawnością. Wiedzę taką przekazać można podczas wprowadzenia i poprzez ciągły rozwój, przy czym jest ona niezbędna dobremu opiekunowi zawodowemu do osiągnięcia sukcesu.

Coraz ważniejszą kwestią staje się to, czy personel orientuje się w złożoności i mechanizmach systemu świadczeń socjalnych i wsparcia finansowego związanego z zatrudnieniem, tak by mógł podpowiedzieć danej osobie najkorzystniejsze finansowo rozwiązania i maksymalnie zwiększyć dochód kandydata/pracownika. Personel powinien dysponować wiedzą na temat tego, jak uzyskiwać dostęp do specjalistycznych porad związanych ze szczegółami wpływu zatrudnienia na sytuację finansową danej osoby.

Opiekun zawodowy powinien także znać prawo pracy i ustawodawstwo antydyskryminacyjne w danym kraju, gdyż do jego zadań należy zwrócenie uwagi na kwestie wykorzystywania, mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy.

<sup>48</sup> Everson, J.M. (1991): Supported Employment Personnel: An Assessment of their Self-Reported Training Needs, Educational Backgrounds, and Previous Employment Experiences. Journal of Association of Persons with Severe Handicaps, 16, 140-145.



Na agencjach spoczywa obowiązek troszczenia się o kandydatów umieszczanych na stanowiskach pracy. Bezpieczeństwo i higiena pracy to dziedzina, za którą odpowiada głównie pracodawca, ale opiekunowie zawodowi powinni upewniać się, że pracodawcy wywiązują się z powinności zapewnienia bezpieczeństwa i ubezpieczenia oraz że wszelkie ryzyko poddawane jest ocenie, aby zweryfikować, czy pracownik jest w stanie bezpiecznie pracować. Pomoc opiekunów zawodowych obejmuje zatem wspieranie pracodawcy w wywiązywaniu się z obowiązków.

Pracodawcy niekiedy nie mają doświadczenia w zakresie pomyślnej rekrutacji pracowników z niepełnosprawnością. Bywa, że ulegają wpływowi rozpowszechnianych przez media stereotypów i mitów związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, częstotliwością zachorowań i potrzebami w zakresie wsparcia. Rolą opiekuna zawodowego jest przekazanie pracodawcy i współpracownikom odpowiednich informacji, jeśli zachodzi taka potrzeba. Aby zwalczać stereotypy i znajdować rozwiązania, konieczna jest orientacja w ustawodawstwie i zasadach zapewniania równych szans.

Rola opiekuna zawodowego obejmuje również aspekt kwestii technicznych. Personel powinien dysponować wiedzą na temat uprawnień do pobierania świadczeń, wymogów w zakresie danych i raportowania, a także praktycznych wymogów związanych ze środkami finansowania. Opiekun zawodowy powinien potrafić opracowywać zwięzłe i jednocześnie wyczerpujące raporty, prowadzić bazy danych, tworzyć protokoły ze spotkań oraz przedstawiać plany działania interesariuszom.



Prawdopodobnie jedną z najważniejszych kwestii jest świadomość, że kandydat/pracownik ma życie prywatne poza świadczonymi w ramach zatrudnienia wspomaganego usługami. Może on oczekiwać, że jego prywatność zostanie uszanowana, a opiekun zawodowy powinien uznawać granice wsparcia i zaangażowania oraz zachowywać poufność. Opiekun zawodowy nie jest najlepszym przyjacielem kandydata/pracownika, dlatego pasja i zaangażowanie nie powinny wykraczać poza granice wypełnianej przez niego roli.

Wielu pracowników z niepełnosprawnością doświadcza ograniczenia wsparcia ze strony opieki społecznej po objęciu pracy, w związku z czym w kwestiach ogólnego doradztwa i wskazówek polegać może wyłącznie na opiekunie zawodowym. Ważne, by ten znał zakres specjalistycznego i ogólnego wsparcia zapewnianego przez innych usługodawców i w razie potrzeby miał do niego dostęp.

## WSKAZÓWKI DLA USŁUGODAWCÓW W ZAKRESIE ZATRUDNIENIA WSPOMAGANEGO

„Rekomendacje” zostały opracowane przez praktyków z myślą o praktykach. Części „Praktyczne wskazówki” oraz „Czego unikać” mają pomóc czytelnikom skorzystać z doświadczenia i wiedzy autorów:

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI:

- Wdroż system monitoringu w oparciu o doświadczony personel, aby zapewnić szybką aklimatyzację nowym członkom zespołu.
- Daj szansę ciągłego rozwoju kariery.
- Wspieraj swój personel.
- Upewnij się, że posiadasz systemy nadzorowania i ocen.
- Wyjdź gdzieś ze swoim zespołem, by dowiedzieć się, jak patrzy na świat.
- Wspieraj opiekunów zawodowych, gdy odczuwają zniechęcenie.
- Promuj wzajemne wsparcie współpracowników.
- Zapewnij opiekunom zawodowym komentarz zwrotny dotyczący różnych sytuacji i osiągnięć.
- Świętuj sukcesy, nie szczędź pochwał.

### CZEGO UNIKAĆ:

- Podkreślenia potrzeby wykazania się formalnymi kwalifikacjami i/lub doświadczeniem, a nie osobowością i umiejętnościami „miękkimi”.
- Sytuacji, w której nawał pracy niekorzystnie odbija się na czasie poświęcanym na dyskusje w grupie, rozwiązywanie problemów i naukę.

### PYTANIA DO REFLEKSJI

Poniższe pytania mają na celu zainicjowanie dalszej dyskusji i powinny pomóc praktykom oraz opiekunom zawodowym w przeanalizowaniu swoich metod oraz podejścia:

- Gdy rekrutujesz personel, co jest dla Ciebie najważniejsze – doświadczenie, kwalifikacje formalne czy osobowość?
- Gdzie powinieneś się ogłaszać, by przyciągnąć jak najlepszych kandydatów?
- Jak możesz zagwarantować, że Twój personel będzie miał odpowiednie umiejętności „miękkie” i właściwe nastawienie?
- Jak możesz zapewnić personelowi szybką aklimatyzację?
- W jaki sposób należy wspierać personel, by sprostał wyzwaniom pracy?



## WZÓR – OPIS STANOWISKA

*(Niniejszy opis ma charakter wyłącznie przykładowy)*

Nazwa stanowiska – Opiekun zawodowy

Cel: Zapewnienie usług zatrudnienia wspomaganego osobom z niepełnosprawnością i problemami zdrowotnymi zgodnie z pięcioletnim procesem modelu zatrudnienia wspomaganego oraz wartościami i standardami zatrudnienia wspomaganego.

Opieka nad aktywnymi klientami i doradztwo przy uwzględnieniu wartości i zasad zatrudnienia wspomaganego.

Główne obowiązki:

Klient

1. Wyznacz i zaangażuj odpowiednich klientów zatrudnienia wspomaganego.
2. Pracuj z klientami indywidualnie, obierając podejście skoncentrowane na jednostce.
3. Opracuj profil zawodowy, który określi umiejętności i oczekiwania klienta, a także bariery i potrzeby w zakresie wsparcia. Stwórz plan działania na rzecz zatrudnienia.
4. Wyznacz odpowiednie miejsca pracy na podstawie rozmów z klientem i pracodawcami.
5. Jeśli zajdzie taka potrzeba, zorganizuj ograniczone w czasie staże odpowiadające potrzebom klienta. Zapewnij wsparcie i monitoruj postępy.
6. Zapewnij dostęp do informacji dotyczących świadczeń socjalnych i konsekwencji finansowych objęcia pracy za wynagrodzeniem.
7. Zapewnij odpowiednie wsparcie i szkolenia, dzięki którym klienci będą mogli zdobyć i utrzymać zatrudnienie za wynagrodzeniem.
8. Zapewnij dalszą opiekę poprzez ciągłe wsparcie.

Networking

1. Stwórz sieć kontaktów i buduj relacje z pracownikami służby zdrowia, opieki społecznej, agencji pracy, ekspertami od świadczeń socjalnych itd., którzy będą mogli Ci pomóc w różnych aspektach – od zakwalifikowania kandydata do programu, przez jego ocenę, aż po wsparcie.

2. Pracuj z podmiotami oferującymi zatrudnienie, aby poprzez szereg wspierających inicjatyw stworzyć możliwości zatrudnienia.
3. Zwiększaj świadomość o zatrudnieniu wspomaganym poprzez prezentacje, uczestnictwo w spotkaniach/wydarzeniach i marketing.

Zwiększaj świadomość na temat:

1. kwestii związanych z niepełnosprawnością i zatrudnieniem,
2. zagadnień dotyczących zatrudnienia, w tym rządowych programów zatrudnienia,
3. obecnego lokalnego rynku pracy i potrzeb pracodawcy,
4. technik rekrutacji i selekcji,
5. maksymalizacji przychodów, w tym świadczeń socjalnych,
6. kwestii lojalności pracowników i reorganizacji zatrudnienia.

## SŁOWNIK POJĘĆ

### DOFINANSOWANIE DO PENSJI

Finansowe wsparcie rządu udzielane pracodawcom, by zachęcić ich do zatrudniania większej liczby pracowników. Cały czas toczy się dyskusja, czy dofinansowanie do pensji powinno być oferowane pracodawcom w kontekście zatrudnienia wspomaganego, by zachęcić ich do zatrudniania osób z niepełnosprawnością lub wykluczonych.

### DOPASOWANIE STANOWISKA

Skoncentrowana na jednostce analiza mocnych stron i potrzeb danej osoby oraz szczegółowy profil zawodowy pozwalają na dopasowanie umiejętności i zainteresowań kandydata do wymogów stanowiska. Umożliwia to odpowiednie wsparcie indywidualne. Skuteczne dopasowanie stanowiska pozwala na pogodzenie potrzeb kandydata i pracodawcy.

### KANDYDAT

Klient usług zatrudnienia wspomaganego szukający możliwości zatrudnienia wspomaganego na otwartym rynku pracy.

### KLIENT

Klient fachowego usługodawcy – w tym wypadku agencji zatrudnienia wspomaganego. W Europie spotkać się można jednak z różnymi podejściami do tego, kiedy dana osoba ostatecznie staje się klientem. Terminu „klient” używa się zazwyczaj w odniesieniu do osoby z niepełnosprawnością lub wykluczonej w procesie zatrudnienia wspomaganego. Coraz częściej stosuje się określenia „kandydat” lub „pracownik”.

### KONWENCJA ONZ O PRAWACH OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych to międzynarodowy instrument Organizacji Narodów Zjednoczonych poświęcony prawom człowieka, który ma chronić prawa i godność osób z niepełnosprawnością. Strony Konwencji zobowiązane są promować, chronić i zapewniać pełne korzystanie z praw człowieka przez osoby z niepełnosprawnością, a także gwarantować im prawnie pełną równość. Tekst Konwencji przyjęty został przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 13 grudnia 2006 roku.

### MARKETING

Marketing w zatrudnieniu wspomaganym polega na znajdowaniu pracy dla kandydatów, więc można zdefiniować go jako „...proces zarządzania odpowiedzialny za rentowne wyznaczenie, przewidywanie i zaspokajanie wymogów klientów”. Temu elementowi zatrudnienia wspomaganego przyświecają dwa główne cele – rozreklamowanie usług oraz rozreklamowanie konkretnego kandydata.

Źródło: Leach, Steve (2002): A Supported Employment Workbook, s. 72.

### MENTOR

Mentor wspiera nowego pracownika i pomaga mu zintegrować się w miejscu pracy. Jest to z reguły jeden ze współpracowników. Niekiedy mentorzy obejmują rolę osób kontaktowych dla opiekuna zawodowego.

### METODY POSZUKIWANIA PRACY (FORMALNE/NIEFORMALNE)

Przy wspieraniu klienta w poszukiwaniu pracy w ramach zatrudnienia wspomaganego posłużyć się można różnymi metodami. Od konkretnej agencji czy usługodawcy zależy, w jaki sposób połączy metody formalne (np. internetowe bazy danych) i nieformalne (networking, przekaz ustny) i czy położy szczególny nacisk na jedną lub kilka z nich.

### OPIEKUN ZAWODOWY

Osoba pracująca jako przewodnik dla osób z niepełnosprawnością lub osób wykluczonych, działająca z ramienia usługodawcy w zakresie zatrudnienia wspomaganego w ramach pięcioletniego procesu zatrudnienia wspomaganego. Środowisko zawodowe i opis stanowiska, a także warunki pracy opiekuna zawodowego mogą się różnić w zależności od kraju.

### PŁACA MINIMALNA

Płaca minimalna to najniższa stawka za godzinę, dzień lub miesiąc pracy, jaką pracodawcy w danym kraju mogą zapłacić swoim pracownikom. Innymi słowy, jest to najniższa stawka, za jaką pracownicy mogą sprzedawać swoją pracę.

Źródło: Wikipedia

**PODEJŚCIE SKONCENTROWANE NA JEDNOSTCE**

Zgodnie z podejściem skoncentrowanym na jednostce klienci są sami dla siebie najważniejszą instancją w kwestii własnego doświadczenia. Klientom należy stwarzać możliwości (i ich wspierać), by mogli w pełni wykorzystać swoje zdolności. W kontekście zatrudnienia wspomaganego podejście to polega na ocenie jednostki w celu pełnego zrozumienia jej możliwości, tak by mogła dokonywać świadomych wyborów zgodnie ze swoimi preferencjami i przy uwzględnieniu konsekwencji.

**PRACA NA PRÓBĘ**

Krótki, zaplanowany okres pracy na próbę pozwalający zapoznać się z różnymi rodzajami pracy. Praca na próbę jest zazwyczaj bezpłatna i wykorzystuje się ją w procesie tworzenia profilu zawodowego w przypadku klientów, którzy mają niewielkie doświadczenie zawodowe bądź zupełnie im go brak. Praca na próbę trwa zazwyczaj maksymalnie tydzień.

**PRACODAWCA**

Osoba, przedsiębiorstwo bądź instytucja publiczna, które zatrudniają pracowników. W kontekście zatrudnienia wspomaganego termin ten odnosi się do osoby, przedsiębiorstwa bądź instytucji publicznej, które aktywnie uczestniczą w procesie zatrudnienia wspomaganego w celu zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością lub osoby wykluczonej i utrzymania zatrudnienia przez taką osobę.

**PRACOWNIK**

Dowolna osoba zatrudniona przez pracodawcę do wykonywania konkretnej pracy. Pracownicy otrzymują wynagrodzenie określonej wysokości (przynajmniej minimum krajowe w państwach, w których ono obowiązuje) i mogą korzystać z określonych przywilejów. W kontekście zatrudnienia wspomaganego termin ten odnosi się do klienta, który objął już pracę, a czasem także do jego współpracowników. Kandydaci, osoby podejmujące pracę na próbę i stażyści nie są pracownikami.

**PROFIL ZAWODOWY**

Profil zawodowy powstaje na drugim z pięciu etapów procesu zatrudnienia wspomaganego. Jest to narzędzie, które w ramach podejścia skoncentrowanego na jednostce pozwala w sposób uporządkowany i zorientowany na cel podjąć kwestię zapewnienia i utrzymania zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Celem tworzenia profilu zawodowego jest jak naj-

lepsze dopasowanie umiejętności i potrzeb w zakresie wsparcia kandydata oraz wymagań stanowiska/pracodawcy (zob. także: Dopasowanie stanowiska).

**PROGRAM ZASADNICZY**

Program zasadniczy to fundowany z publicznych pieniędzy długofalowy krajowy bądź regionalny program zatrudnienia wspomaganego. Obejmuje on regulacje i standardy, a projekty/działania w jego zakresie muszą zawierać wszystkie elementy zatrudnienia wspomaganego. Obecnie wśród krajów europejskich oferujących program zasadniczy wymienić można Irlandię, Szwecję, Norwegię i Austrię.

**REKRUTACJA**

Rekrutacja oznacza proces pozyskiwania, sprawdzania i wyboru osób o odpowiednich kwalifikacjach na stanowisko w firmie czy instytucji.

**RYNEK PRACY**

Zazwyczaj potocznie rozumiany rynek, na którym pracownicy znajdują zatrudnienie za wynagrodzeniem, a pracodawcy chętnych do pracy kandydatów, gdzie obowiązują ustalone przez strony stawki. Rynek pracy może być lokalny lub krajowy. Warunki panujące na rynku pracy uzależnione są między innymi od wymiany informacji między pracodawcami i kandydatami na temat stawek i warunków zatrudnienia. Ponadto w kontekście zatrudnienia wspomaganego często stosuje się pojęcie „otwarty rynek pracy”, które wskazuje, że celem działań jest znalezienie „prawdziwej pracy za prawdziwe pieniądze” (w odróżnieniu od zatrudnienia chronionego lub pracy bez wynagrodzenia).

**STAŻ**

Staż to jedna z możliwości zawodowych dla osób szukających pracy, która pozwala określić preferencje zawodowe, mocne strony, słabości i potrzeby w zakresie wsparcia. Staż jest bezpłatny i może obejmować dowolną liczbę godzin w tygodniu. Staż powinien być ograniczony czasowo, aby uniknąć wykorzystywania kandydata. EUSE sugeruje, że 8–12 tygodni to okres wystarczający, aby staż spełnił swe zadanie.

**SZKOLENIE ZAWODOWE**

Kształcenie lub szkolenie zawodowe przygotowuje jednostkę do pracy opartej na czynnościach manualnych lub praktycznych, z reguły nienaukowych, ściśle związanych z konkretnym zawodem.

**ŚWIADCZENIA SOCJALNE**

Wsparcie finansowe udzielane zgodnie z polityką ubezpieczeń społecznych lub państwowym programem wsparcia. Systemy świadczeń socjalnych (w tym świadczeń dla osób z niepełnosprawnością) różnią się w Europie w zależności od kraju.

**TRENER PRACY**

Pojęcie to wykorzystuje się często w stosunku do osoby wspierającej kandydata od chwili kwalifikacji do programu zatrudnienia wspomaganego do momentu podjęcia samodzielnej pracy na otwartym rynku. Partnerzy projektu EUSE Leonardo zdecydowali się na użycie terminu „opiekun zawodowy”, gdyż w tym kontekście lepiej oddaje on fakt, że w ramach zatrudnienia wspomaganego na personelu spoczywa szeroki zakres obowiązków i ról. EUSE definiuje trenera pracy jako rolę związaną z zapewnianiem wsparcia przy pracy i z tego względu pojęcie to ma zastosowanie tylko do części procesu zatrudnienia wspomaganego.

**UPODMIOTOWIENIE (EMPOWERMENT)**

Termin ten stał się bardzo popularny, jednak brak jego jednoznacznej definicji w kontekście społecznym. Definicje robocze ujmują upodmiotowienie jako proces stwarzania i zapewniania możliwości (na przykład w kontekście zatrudnienia wspomaganego będzie to zapewnianie informacji i wsparcia, które umożliwiają dokonywanie świadomych wyborów).

**WOLONTARIAT**

W ramach wolontariatu ludzie pracują dla innych bądź dla konkretnej sprawy bez otrzymywania zapłaty za poświęcony czas i świadczone usługi. Wolontariat uważany jest za działalność altruistyczną, lecz ludzie decydują się na niego także po to, by rozwinąć swoje umiejętności i zdobyć kontakty przydatne w późniejszym zatrudnieniu. Wolontariat nie jest zatrudnieniem wspomaganym, lecz może przyczynić się do zdobycia lub utrzymania zatrudnienia za wynagrodzeniem na otwartym rynku pracy.

**WSPARCIE NATURALNE**

Wsparcie oferowane w miejscu pracy przez współpracowników, pracodawców i inne osoby należące do zawodowej bądź prywatnej sieci kontaktów danej osoby.

**WSPÓLPRACOWNIK/WSPÓLPRACOWNICY**

Kolektywy z pracy, którzy mogą być zaangażowani w zatrudnienie wspomaganie na różnych etapach tego procesu. Wspieranie danej osoby w zakresie integracji w miejscu pracy obejmować może wspieranie interakcji z kolegami z pracy.

**ZAKŁADY PRACY CHRONIONEJ**

Zakłady pracy chronionej oferują zatrudnienie osobom z niepełnosprawnością bądź osobom wykluczonym. Nazwa tego rodzaju zatrudnienia wskazuje na jego chronione środowisko. Pracownicy zakładów otrzymują zapłatę bądź świadczenia socjalne. Zatrudnienie oferowane przez zakłady pracy chronionej nie mieści się w definicji zatrudnienia wspomaganego, gdyż korzystające z niego osoby nie pracują na otwartym rynku pracy i w niektórych przypadkach nie pobierają wynagrodzenia.

**ZATRUDNIENIE BEZ WYNAGRODZENIA**

Zatrudnienie, za które nie pobiera się regularnego wynagrodzenia. Zatrudnienie bez wynagrodzenia w formie stażu i wolontariatu nie stanowi zatrudnienia wspomaganego, jednakże może być krokiem na drodze ku zapewnieniu sobie zatrudnienia za wynagrodzeniem na otwartym rynku pracy, pod warunkiem że jest ograniczone czasowo.

**ZATRUDNIENIE WSPOMAGANE**

Według definicji EUSE zatrudnieniem wspomaganym nazywamy „wsparcie dla osób z różnymi niepełnosprawnościami albo osób wykluczonych w zdobyciu i utrzymaniu pracy na otwartym rynku pracy”. Na całym świecie definicja ta jest nieznacznie modyfikowana, ale w każdej wersji obejmuje trzy kluczowe dla europejskiego modelu zatrudnienia wspomaganego elementy:

1. Zatrudnienie za wynagrodzeniem
2. Otwarty rynek pracy
3. Nieustające wsparcie

### ZATRUDNIENIE ZA WYNAGRODZENIEM

Zatrudnienie za wynagrodzeniem obejmuje pracę, w której pracownicy zatrudnieni są na podstawie formalnych (pisemnych bądź ustnych) lub nieformalnych umów gwarantujących podstawowe wynagrodzenie, które nie jest bezpośrednio uzależnione od przychodu jednostki, dla której pracują. Wynagrodzenie obejmuje najczęściej tygodniową lub miesięczną pensję, jednak niekiedy może stanowić prowizję od sprzedaży.

Źródło: Międzynarodowa Organizacja Pracy ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))