



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Model działania Społecznej Instytucji Rynku Pracy (SIRP)

---

FUNDACJA IMAGO

WROCLAW

2014

Projekt "Model kontraktowania usług rynku pracy na rzecz osób niepełnosprawnych" jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Model kontraktowania usług rynku pracy  
na rzecz osób niepełnosprawnych

## SPIS TREŚCI

<b>1. WSTĘP – SIRP JAKO NIEPUBLICZNA INSTYTUCJA SPECJALIZUJĄCA SIĘ W ZATRUDNIANIU OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH .....</b>	<b>5</b>
<b>2. PAKIET NARZĘDZI BUDOWANIA RELACJI Z PRACODAWCAMI .....</b>	<b>7</b>
2.1. Rola SIRP we współpracy z pracodawcą .....	7
2.2. Narzędzia pracy konsultant SIRP .....	12
2.2.1. Przykładowy plan dnia .....	12
2.2.2. Baza rynku pracy .....	12
2.2.3. Przykładowy scenariusz rozmowy telefonicznej .....	14
2.2.4. Analiza potrzeb pracodawcy .....	16
2.2.5. Model zdobywania referencji przez SIRP .....	35
<b>3. PAKIET NARZĘDZI Z ZAKRESU POŚREDNICTWA PERSONALNEGO .....</b>	<b>36</b>
3.1. Wstęp .....	36
3.2. Planowanie procesu rekrutacyjnego i wyboru kandydata .....	38
3.2.1. Obszary diagnozy i wyboru kandydata .....	38
3.2.2. Schemat działań w ramach procesu rekrutacyjnego w pracy z Klientem (Pracodawcą) .....	47
3.2.3. Przykładowy formularz zamówienia na usługę rekrutacji (zlecenie Klienta) .....	51
3.3. Wybór źródeł pozyskania kandydatów ze względu na profil „wakatów” .....	54
3.3.1. Selekcja osób odpowiadających kryteriom .....	54
3.3.2. Przykładowe źródła pozyskiwania kandydatów .....	56
3.4. Kontrola efektywności źródeł .....	58
3.5. Standardy zamieszczania ogłoszeń .....	60
3.5.1. Sposób zamieszczania ogłoszeń .....	60
3.6. Rozmowa rekrutacyjna – wprowadzenie .....	62
3.6.1. Opis stanowiska pracy .....	62
3.6.2. Profil kandydata .....	64
3.6.3. Konieczna czy pożądana? .....	66
3.6.4. Strategie tworzenia profilu kandydata .....	67
3.7. Rozmowa rekrutacyjna .....	68
3.7.1. Rozmowa telefoniczna poprzedzająca bezpośrednie spotkanie .....	68
3.7.2. Rozmowa rekrutacyjna - wprowadzenie .....	70
3.7.3. Schemat Rozmowy bezpośredniej (wywiad behawioralny) .....	73
3.7.4. Etapy rozmowy kwalifikacyjnej .....	76
3.7.5. Organizacja spotkania .....	82
3.7.6. Atmosfera spotkania .....	84
3.8. Rozmowa kwalifikacyjna - obszary, z których czerpiemy informacje o kandydacie .....	86
3.8.1. Rozmowa o faktach .....	86
3.8.2. Analiza doświadczeń zawodowych .....	88
3.8.3. Analiza wydarzeń krytycznych .....	90
3.8.4. Rozmowa o kompetencjach zawodowych .....	92

3.8.5.	Pytania o wynagrodzenie i dodatkowe oczekiwania/świadczenia .....	94
3.8.6.	Przyczyny odejścia z pracy.....	97
3.8.7.	Ocena motywacji kandydata .....	99
<b>3.9.</b>	<b>Archiwizowanie, przetwarzanie, przekazywanie i wykorzystywanie pozyskanych informacji .....</b>	<b>103</b>
<b>3.10.</b>	<b>Referencje .....</b>	<b>105</b>
<b>3.11.</b>	<b>Przykładowy formularz notatki / raportu z wywiadu .....</b>	<b>107</b>
<b>3.12.</b>	<b>Rodzaje zadań wykorzystywane w rekrutacjach.....</b>	<b>110</b>
<b>4.</b>	<b>PROFIL KOMPETENCYJNY KLUCZOWYCH PRACOWNIKÓW SIRP .....</b>	<b>113</b>
<b>4.1.</b>	<b>Ogólna charakterystyka zespołu .....</b>	<b>113</b>
<b>4.2.</b>	<b>Ogólne standardy kompetencji i postaw personelu SIRP .....</b>	<b>114</b>
4.2.1.	Standardy obligatoryjne .....	117
4.2.2.	Standardy zalecane .....	118
<b>4.3.</b>	<b>Uszczegółowiony zakres zadań i kompetencji kluczowych pracowników i pracowniczek SIRP .....</b>	<b>119</b>
4.3.1.	Trener pracy .....	119
4.3.2.	Doradca zawodowy .....	121
4.3.3.	Psycholog .....	123
4.3.4.	Specjalista/ka ds. pozyskiwania pracodawców/czyń (konsultant ds. przedsiębiorców).....	124
4.3.5.	Rekruter/ka .....	126
<b>5.</b>	<b>USŁUGI AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ ŚWIADCZONE NIEPEŁNOSPRAWNYM KLIENTOM.....</b>	<b>128</b>
<b>5.1.</b>	<b>SIRP jako nowoczesny model kształtowania metod aktywizacji zawodowej .....</b>	<b>128</b>
<b>5.2.</b>	<b>Standardy usług realizowanych na rzecz klienta z niepełnosprawnością .....</b>	<b>130</b>
5.2.1.	Dostępność .....	130
5.2.2.	Bezpieczeństwo.....	130
5.2.3.	Podjęcie indywidualne .....	131
5.2.4.	Włączanie.....	131
<b>5.3.</b>	<b>Usługi aktywizacyjne.....</b>	<b>132</b>
5.3.1.	Definicje usług aktywizacyjnych .....	133
5.3.2.	Definicje narzędzi dostosowawczych .....	136
5.3.2.1.	Usługi dostosowawcze umożliwiające dotarcie do poszczególnych usług aktywizacji zawodowej .....	136
5.3.2.2.	Usługi dostosowawcze umożliwiające dostępność poszczególnych usług aktywizacji zawodowej .....	138
<b>6.</b>	<b>MONITORING I EWALUACJA W KONTRAKTOWANYCH USŁUGACH AKTYWIZACYJNYCH REALIZOWANYCH PRZEZ SIRP .....</b>	<b>141</b>
<b>6.1.</b>	<b>Rola i cele monitoringu oraz ewaluacji w procesie aktywizacji zawodowej .....</b>	<b>141</b>
<b>6.2.</b>	<b>Charakterystyka metodologii .....</b>	<b>143</b>
<b>6.3.</b>	<b>Katalog narzędzi ewaluacji i monitoringu.....</b>	<b>145</b>
<b>6.4.</b>	<b>Propozycja wskaźników .....</b>	<b>148</b>
6.4.1.	Założenia wyjściowe.....	148
6.4.2.	Proponowane wskaźniki ilościowe sukcesu realizacji usługi .....	150
6.4.3.	Proponowane wskaźniki jakościowe osiągnięcia sukcesu realizacji usługi.....	150

## **7. WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA NA RZECZ ZATRUDNIENIA OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH 151**

- 7.1. Efekt synergii jako istotny motyw współpracy SIRP z podmiotami sektora pozarządowego, administracji i biznesu..... 151**
- 7.2. Współpraca międzysektorowa na etapie rekrutacji niepełnosprawnych klientów..... 154**
- 7.3. Współpraca międzysektorowa na etapie aktywizacji zawodowej..... 156**
- 7.4. Współpraca międzysektorowa na rzecz efektywnego poszerzania rynku pracy osób niepełnosprawnych ..... 159**

## **1. Wstęp – SIRP jako niepubliczna instytucja specjalizująca się w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych**

SIRP to profesjonalna, niepubliczna instytucja rynku pracy, łącząca w sobie zdolność do aktywizacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych ze zdolnością budowania relacji z pracodawcami, której wyróżnikiem jest nastawienie na efektywność zatrudnieniową oraz odgrywanie roli wiarygodnego partnera dla publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy.

Model działania jako społeczna, czy po prostu niepubliczna instytucja rynku pracy, może zostać przyjęty przez dowolną instytucję (ngo, spółkę, mikrofirmę, agencję zatrudnienia, federację pracodawców, itp.), w zakresie który dany podmiot uzna dla siebie za właściwy dla skutecznego działania.

Zamierzeniem autorów niniejszego modelu nie jest oczekiwanie od potencjalnych SIRP spełnienia wszystkich kryteriów i założeń określonych w tym dokumencie, a raczej stworzenie pewnego rodzaju cafeteriai praktycznych narzędzi i rozwiązań, które poszczególne podmioty mogą potraktować jako „dobrą praktykę”, w oparciu o którą będą rozwijać swój własny potencjał przygotowując się do aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

Znane są przykłady doprowadzania do zatrudnienia osób niepełnosprawnych z sukcesem zarówno przez duże i średnie agencje zatrudnienia, w tym korporacje, małe lokalne (kilku - kilkunastoosobowe) NGO, czy duże ogólnokrajowe NGO, a nawet mikro-firmy (2-3osobowe). Kluczowa bowiem z punktu widzenia tematyki jest skuteczność i indywidualizacja działań, a to osiągnięte może być jedynie dzięki przyjęciu przez daną instytucję takiej struktury operacyjnej, która będzie odpowiadać jej potencjałowi i posiadanym umiejętnościom oraz zasobom.

Jako taki podmiot SIRP musi posiadać dobrze rozbudowany system współpracy z pracodawcami, którzy stanowią jedno z ważniejszych ogniw w procesie wchodzenia osób niepełnosprawnych na rynek pracy. Warto zatem zdawać sobie sprawę z tego, czym charakteryzuje się budowanie relacji z pracodawcami, którzy obecnie, jako partnerzy do współpracy, stali się bardziej wymagający, poszukują bowiem dostawcy usług, doradcy i partnera merytorycznego. Dla SIRP oznacza to, iż musi stać się ekspertem w zakresie procesów zarządzania zasobami ludzkimi dla osób niepełnosprawnych, tak aby pracodawca we wszystkich procesach dotyczących osób niepełnosprawnych (od rekrutacji, poprzez pomoc w formalnościach, po opiniowanie rozwiązań) mógł zwrócić się do swojego partnera.

SIRP musi zaproponować pracodawcy kompleksowe wsparcie we wszystkich procesach związanych z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Począwszy od przedstawienia korzyści z zatrudnienia osoby niepełnosprawnej, znalezienia odpowiedniego kandydata, doradztwa w zakresie przystosowania miejsca pracy, a kończąc na opracowaniu dokumentacji umożliwiającej uzyskanie dofinansowań z tytułu zatrudnienia osoby niepełnosprawnej. Tak kompleksowe wsparcie może być argumentem do przełamania barier wśród pracodawców uniemożliwiających zatrudnianie osób niepełnosprawnych. Szczegóły dotyczące wsparcia pracodawców można znaleźć w dalszej części opracowania.

W przypadku SIRP taka forma współpracy jest możliwa ze względu na sposób organizacji wsparcia (m.in. zindywidualizowane i systemowe podejście) oraz wartości i standardy, na jakich budowana jest ta

usługa. Jeżeli dany podmiot spełni odpowiednie kryteria jakości i skuteczności, będzie mógł następnie jako niepubliczna agencja zatrudnienia wyspecjalizowana w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, stać się wiarygodnym partnerem dla publicznych służ zatrudnienia, czy agencji zatrudnienia prowadzonych przez przedsiębiorstwa, przy realizacji zadań publicznych związanych z przywracaniem na rynek pracy osób niepełnosprawnych. Elementy modelu mogą posłużyć nie tylko realizacji tego typu zleceń i kontraktów, lecz także wdrażaniu projektów EFS, czy nawet rozwijaniu własnego biznesu zorientowanego na zatrudnianie osób niepełnosprawnych.

Niniejsze opracowanie poświęca uwagę głównie pracodawcom z sektora przedsiębiorstw, niemniej należy pamiętać lokując w zatrudnieniu osoby niepełnosprawne także o pracodawcach z sektora organizacji pozarządowych, administracji publicznej i samorządowej, czy uczelni wyższych. Model budowania relacji z tego typu pracodawcami będzie musiał zostać częściowo zmodyfikowany, ponieważ inaczej będzie definiowany „zysk” i „potrzeba” z perspektywy samorządu, inaczej przez podmiot komercyjny i jeszcze inaczej przez NGO, czy uczelnie. Różnić się także będą możliwości wynikające z obniżania wpłat na PFRON po stronie w/w podmiotów, ze względu na zupełnie inne przepisy regulujące zarządzanie finansami w instytucjach publicznych.

## **2. Pakiet narzędzi budowania relacji z pracodawcami**

### **2.1. Rola SIRP we współpracy z pracodawcą**

Rola SIRP w relacjach z pracodawcami może być zróżnicowana, ponieważ ze względu na swoją specyfikę SIRP może funkcjonować na rynku w różnych strategiach sprzedaży i realizacji usług doboru. Pozwala to na współpracę z pracodawcami zarówno w ramach kontraktowania usług, jak i prowadzenia niezależnej komercyjnej działalności w ramach rekrutacji osób niepełnosprawnych i doradztwa w zakresie ich zatrudniania i aktywizacji. Taka strategia oznacza większy potencjał i elastyczność działania na otwartym rynku.

Niezależnie od przebiegu procesu zatrudniania osoby niepełnosprawnej relacje z pracodawcami mogą być budowane w oparciu o konkretną strategię sprzedaży i realizacji usług doboru. W chwili obecnej możemy wyróżnić dwie podstawowe strategie z tego obszaru:

#### **a) Pierwszy model. Tradycyjny sposób sprzedaży i realizacji usług. Model skoncentrowany na transakcji**

Model ten nie sprawdza się dobrze w kontekście aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Model ten kładzie główny nacisk na kontakt z pracodawcą, największa uwaga poświęcona jest zamknięciu transakcji. W modelu tym przeprowadzona analiza potrzeb osoby niepełnosprawnej jest mało pogłębiona. Relacje budowane są głównie pod kątem pracodawcy. W ramach kontaktów z pracodawcami osoba sprzedająca usługę dopytuje o obecne i przyszłe potrzeby w zakresie rekrutacji. Strony wypełniają zazwyczaj załącznik precyzujący wymagania w stosunku do kandydata. Załącznik ten jest podstawą do wyceny usługi. Jeśli strony porozumieją się co do współpracy, to podpisują umowę. Osoby sprzedające i realizujące usługę to zazwyczaj różni pracownicy.

Podstawowe elementy umowy będące obszarem wyceny i negocjacji w ramach tej strategii to:

- warunki płatności

Stosuje się różne kombinacje płatności, np. 25, 50, 25 (25% wynagrodzenia po podpisaniu umowy, 50% za rekomendację i 25% za zatrudnienie) lub 50 na 50 (50% za akceptację i 50% po zatrudnieniu), czy też możliwość płatności tzw. *success fee*, czyli płatności po zatrudnieniu. W zależności od wybranej formy różnicuje to ostateczną kwotę usługi w przypadku zatrudnienia osoby.

- cena usługi

Wycena dokonywana jest zawsze indywidualnie, po zapoznaniu się z profilem stanowiska i oszacowaniu nakładu środków i kosztów niezbędnych do zrealizowania tego projektu. Zazwyczaj jest to 1-2 krotność wynagrodzenia pracownika, chyba że mówimy o rekrutacjach masowych – tu stawka może spaść poniżej 1 tys. złotych.

- okres gwarancyjny

Usługa jest objęta okresem gwarancyjnym w zależności od stanowisk i wysokości wynagrodzenia za usługę i

jest to okres gwarancyjny od 1 do 3 miesięcy. W przypadku stanowisk najwyższego szczebla istnieje możliwość wydłużenia okresu gwarancyjnego do 6 miesięcy. Istotą gwarancji jest to, że jeśli w danym okresie zakończy się współpraca z rekrutowaną osobą, to bez względu na to, po czyjej stronie jest wina, firma rekrutacyjna zobowiązuje się do jednokrotnego powtórzenia doboru.

- czas realizacji

Czas realizacji jest indywidualnie określany. Standardowo oscyluje on w okresie od 2 do 6 tygodni w zależności od stopnia trudności projektu, lokalizacji, profilu i ilości kluczowych kompetencji, których oczekuje klient.

## **WIĘŹ** 10

Schemat modelu:

---

## **KWALIFIKACJA** 20

---

## **PREZENTACJA** 30

---

## **ZAMKNIĘCIE TRANSAKCJI** 40

- więź – na tym etapie dochodzi do nawiązania kontaktu
- kwalifikacja – sprawdzanie/ weryfikowanie, czy klient nadaje się do prowadzenia dalszej sprzedaży (ocena opłacalności)
- prezentacja – długotrwałe prezentacje produktów
- zamknięcie transakcji – wielogodzinne rozmowy negocjacyjne i ustalanie cen

### **b) Drugi model skoncentrowany na budowaniu relacji z klientem (pracodawca)**

Głównym klientem i stroną umowy komercyjnej jest pracodawca.

W tym modelu zazwyczaj ten sam pracownik jest osobą sprzedającą usługę i ją realizującą. Podobnie jak poprzednio utrzymuje on stały kontakt z pracodawcami, zdobywa wiedzę, gdzie stale poszukiwane są osoby, ale dodatkowo specjalizuje się w danej branży/branżach (np. w logistyce) lub grupie stanowisk (np. inżynierowie) i stale buduje bazę kandydatów, którzy go interesują. Specjalizacja taka nie występuje w



pierwszym modelu.

Osoba nawiązująca kontakt dzwoni do pracodawcy, informując go, iż ma ciekawych kandydatów. Wysyła ich dokumenty aplikacyjne bez danych kontaktowych. Umowa może być podpisywana w przypadku zainteresowania spotkaniem z kandydatem ze strony pracodawcy.

Ta strategia, w odróżnieniu od pierwszej, skupia się na oferowaniu kandydatów i kandydatek. Daje to szansę SIRP na specjalizowanie się w rekrutacji osób niepełnosprawnych do różnych branż na zlecenie danego pracodawcy.

Schemat modelu:

**WIĘŹ**

**40**

---

**POTRZEBY**

**30**

---

**PREZENTACJA**

**20**

---

**ZAMKNIĘCIE**

**14**

- więź – budowanie zaufania
- potrzeby – jeden z kluczowych elementów, czyli analiza potrzeb.  
Podstawą tych dwóch elementów procesu jest słuchanie, a nie skupianie się na „sprzedaży” produktu. Celem jest zrozumienie potrzeb pracodawcy, analiza trudności, na jakie napotykał lub może napotkać. Każdy z klientów będzie miał inne doświadczenie z osobami niepełnosprawnymi, obawy, problemy (problemem może być np. dojazd, brak wiedzy, brak czasu na zajmowanie się formalnościami). Zrozumienie sytuacji pracodawcy pozwoli na zaproponowanie mu właściwego rozwiązania, co może przyczynić się do zatrudnienia osoby niepełnoprawnej.
- prezentacja – po dobrej analizie potrzeb następuje prezentacja
- zamknięcie – doprecyzowanie warunków

W powyższej analizie widoczne są wyraźne zmiany w podejściu do współpracy z pracodawcą. Przechodzą one od epizodycznej, doradczej formuły, ku relacji opartej na zaufaniu, analizie potrzeb oraz poszukiwaniu adekwatnych rozwiązań. Podejście to sprzyja nie tylko zaspokojeniu potrzeb pracodawcy, ale

też pozwala na zindywidualizowane podejście do potrzeb osoby niepełnosprawnej poszukującej pracy – zarówno pod względem jej oczekiwań zawodowych, jak i kwestii dostosowania stanowiska pracy do jej potrzeb i możliwości.

Mając na uwadze, że SIRP będzie pracował ze środowiskiem ON, będzie czerpał z dwóch powyższych modeli, ale będzie się również opierał się na nowych założeniach.

Innowacyjny model SIRP – łączy w sobie cechy modelu stałego poszukiwania kandydatów ze stałym monitorowaniem aktywizowanych osób niepełnosprawnych. Wcześniej omówione modele koncentrowały się głównie na relacji z pracodawcą. Zaspokojenie jego potrzeb znajdowało się w centrum uwagi agencji zatrudnienia.

W modelu SIRP zarówno pracodawca jak i osoba niepełnosprawna są równie ważni. Model SIRP zakłada również szerszą skalę działań agencji zatrudnienia, która nie ogranicza się tylko do pośrednictwa pracy i poszukiwania odpowiednich kandydatów, ale oferuje również wsparcie osobom niepełnosprawnym, których celem jest podniesienie ich kompetencji.

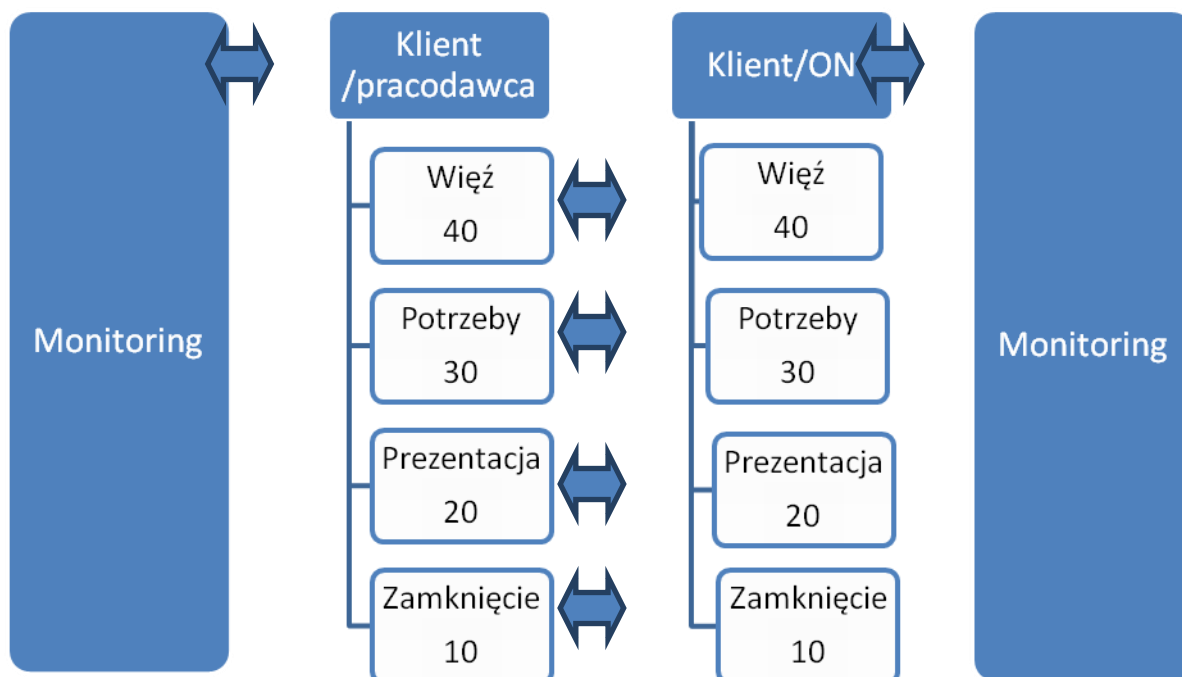
Za pomocą określonych procedur i środków, SIRP stale towarzyszy aktywizowanej ON oraz pracodawcy. Daje to efekt większej kontroli nad procesem aktywizacji, a także pozwala na wspieranie procesu pośrednictwa pracy poprzez działania również w fazie świadczenia pracy przez osobę zatrudnianą. Przy ewentualnej utracie pracy przez osobę korzystającą z usług SIRP może ona od razu trafić do zasobów SIRP i być ponownie aktywizowana. Ma to szczególne znaczenie dla osób niepełnosprawnych aktywizowanych zawodowo.

W tym modelu nacisk kładzie się na stały kontakt z pracodawcą, ale także z pracownikiem, który otrzymał pracę w wyniku działalności SIRP. Intensywność i rodzaj kontaktowania się jest dostosowany do fazy socjalizacji w miejscu pracy i ma za zadanie pomóc w efektywnej i długoterminowej aktywizacji zawodowej.

Cechą SIRP jako innowacyjnego podmiotu w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych nie jest jednostronne skupianie się na potrzebach pracodawcy i realizacja procesów rekrutacyjnych dostosowanych wyłącznie do potrzeb pracodawcy. Cechą SIRP nie jest również skupianie się tylko na procesach aktywizacji zawodowej. Zadaniem SIRP jest łączenie pośrednictwa pracy realizującego zamówienia pracodawcy oraz agencji personalnej, która ma za zadanie dysponować i selekcjonować odpowiednich kandydatów, a następnie kierować ich w stronę zapotrzebowania pracodawcy. W tym sensie SIRP stara się zaspokoić potrzeby zarówno pracodawców w zakresie zatrudnienia jak i odpowiedzieć na potrzeby ON, starających się znaleźć odpowiednie miejsce pracy.

Innowacyjność SIRP polega właśnie na efektywnym działaniu w procesach rekrutacyjnych z procesem poszukiwania pracy dla niepełnosprawnych klientów. SIRP stara się odpowiedzieć na potrzeby obu stron – pracodawców i potencjalnych pracowników będących osobami niepełnosprawnymi.

Schemat modelu:



Faza monitoringu odnosi się do procesu gromadzenia informacji o zaktywizowanej ON, tego czy i w jaki sposób przebiega proces świadczenia pracy, czy i w jaki sposób potrzeba pracodawcy jest spełniona. W sytuacji problemów, SIRP może świadczyć efektywne i szybkie wsparcie doradcze dla pracodawcy jak i pracownika w celu podniesienia efektywności aktywizacji zawodowej. W razie utraty pracy przez aktywizowaną ON, należy po ewaluacji przyczyn podjąć dalsze działania aktywizacyjne. Model ten wymaga trwałych i pozytywnych relacji zarówno z pracodawcą jak i aktywizowaną ON.

## **2.2. Narzędzia pracy konsultant SIRP**

### **2.2.1. Przykładowy plan dnia**

Budowanie relacji z pracodawcą jest procesem rozbudowanym, wielozadaniowym. Jego efektywność zależy m.in. od dobrej organizacji pracy i realizacji wszystkich zadań stanowiących elementy budujące kontakt i jego rozwój. Podstawą w realizacji tych zadań będzie dobre planowanie czasu prac. Ramą do takiej pracy może być plan dnia konsultanta SIRP, który stanowi załącznik numer 1 do opracowania.

### **2.2.2. Baza rynku pracy**

Analizując rynek pracodawców trzeba odpowiedzieć na podstawowe pytanie: Jacy pracodawcy mogą interesować SIRP z punktu widzenia zatrudnienia osób niepełnosprawnych? Po określeniu tej grupy należy poddać analizie kilka obszarów rynku pracy:

#### **a) Rynek lokalny**

Analizę należałoby objąć wszystkich pracodawców, jednak wiele firm na lokalnym rynku pracy to niewielkie podmioty, u których zatrudnienie jest niskie. Dlatego dobrze na pierwszą selekcję wybrać kilkusobowe zakłady zatrudniające np. powyżej 10 osób. Nie ma znaczenia, czy zakłady zatrudniają osoby niepełnosprawne czy nie. W każdym z nich jest szansa na podjęcie pracy przez klienta SIRP, z tym że w drugim przypadku potrzebna może być edukacja i pokazanie pracodawcy korzyści płynących z zatrudnienia osoby niepełnosprawnej. Jeśli na interesującym nas rynku funkcjonują zakłady pracy chronionej, analizę ich potrzeb należy wykonać osobno.

Istotnym źródłem informacji o lokalnym rynku pracy może być obserwowanie ogłoszeń o pracę, które pojawiają się na rynku (portalach ogłoszeniowych). Daje to rozeznanie rynku, jak również pozwala zaproponować alternatywne rozwiązanie firmie, np. przedstawić – nawet, jeśli treść ogłoszenia tego nie uwzględniała – kandydata, ze statusem niepełnosprawności, wskazać korzyści i/lub ofertę dodatkowej usługi w ramach zatrudnienia osoby niepełnosprawnej.

Podstawową barierą, z którą mogą się zderzyć kontaktujący się z pracodawcami, jest brak miejsc pracy. Paradoksalnie daje to szansę na zatrudnienie osoby niepełnosprawnej. Warto zapytać danego pracodawcy, czy nie przydałaby się dodatkowa osoba do pracy, czy nie ma za dużo pracy w którymś z działów, a jest brak zgody na wzrost kosztów wynagrodzeń.

Warto pamiętać, że zatrudnienie osoby niepełnosprawnej może oznaczać dodatkową osobę do pracy przy niskim nakładzie ze strony firmy, jeśli wykorzystamy dofinansowanie do wynagrodzenia i nieodprowadzanie składki na PEFRON. Jednak taką rozmowę często trzeba przeprowadzić na najwyższym poziomie w firmie, co może oznaczać trudniejsze nawiązanie kontaktu.

## **b) Rynek pracy zdalnej**

W przypadku telepracy nie należy ograniczać się terytorialnie. Zatem niezależnie należy budować bazę i kontakty z pracodawcami mogącymi zatrudniać pracowników w całej Polsce. Powinien być to drugi filar strategii pozyskiwania miejsc pracy.

## **c) Agencje pracy tymczasowej**

Trzecim kanałem poszukiwania pracy dla osób niepełnosprawnych powinno być nawiązanie kontaktów z największymi agencjami pracy tymczasowej i skorzystanie z bazy ich kontaktów.

Oczywiście w każdym z tych podejść kluczowym elementem jest nawiązanie i utrzymanie kontaktów. Taka analiza rynku pracy, obejmująca jego wiele obszarów i zakładająca nawiązywanie i budowanie relacji z wieloma podmiotami, może być zadaniem czasochłonnym, warto zatem oszacować czas, jaki może być konieczny do zbudowania bazy danych. Pomóc w tym może tzw. lejek sprzedażowy, który jest jednym z podstawowych narzędzi służących analizie sprzedaży. Lejek to graficzne lub tabelaryczne przedstawienie etapów sprzedaży rozumianej jako nawiązywanie relacji z pracodawcą. Przy założeniu, iż pracujemy z potencjalnymi pracodawcami systemem podzielonym na etapy, możemy wyznaczyć poszczególne poziomy tej pracy oraz określić dla nich miary/ wskaźniki realizacji, na przykład:

Poziom 1: Lista potencjalnych pracodawców

Poziom 2: Potencjalni pracodawcy, z którymi należy się skontaktować

**Miara: ilość rozmów telefonicznych**

Poziom 3: Potencjalni pracodawcy, z którymi są prowadzone rozmowy

**Miara: ilość wizyt**

**Miara: ilość ofert**

**Miara: ilość rozmów na etapie finalizacji**

Poziom 4: Pracodawcy współpracujący

Standardowo w sprzedaży wykonuje się setki telefonów, kilkadziesiąt wizyt czy ofert, aby kilka z nich sfinalizować. Znając swoją skuteczność w poszczególnych etapach, możemy przewidywać, ile podpiszemy umów z pracodawcami, a na tej podstawie, ile wykonamy telefonów. Metoda ta pozwala oszacować poziom skuteczności oraz konieczny do niego nakład pracy.

### 2.2.3. Przykładowy scenariusz rozmowy telefonicznej

Wstęp:

Dzień Dobry, ..... (Imię i nazwisko), dzwonię z ..... chciałbym rozmawiać z osobą odpowiedzialną za ..... w Państwa w firmie, czy mógłbym prosić o połączenie?

NIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie są dane personalne tej osoby, czy mógłbym przesłać do Państwa ofertę standardową?</li> <li>• Proszę o wskazanie/podanie adresu (e-mail), na jakie nazwisko mogę przesłać ofertę?</li> </ul>

TAK
[ Ponowne przywitanie] <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy nie przeszkadzam?</li> <li>• Czy mogę zająć Panu/Pani 2 minuty?</li> </ul>

Pytania Klientów:

TAK	NIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chciałbym zaprezentować Usługę Rekrutacji i Doradztwa w zatrudnianiu ON wyjątkową ze względu na .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiedy wobec tego mogę zadzwonić?</li> <li>• Serdecznie dziękuję za rozmowę, do usłyszenia.</li> </ul>

TAK
Czy poszukują Państwo obecnie .....? Czy chcieliby Państwo obniżyć koszty rekrutacji/ wynagrodzeń?

NIE	KONIEC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy mogę zatem w skrócie przedstawić Państwu oferowane przez nas usługi w ramach Doradztwa Personalnego ON?</li> </ul>	

TAK	NIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na jakie stanowiska zamierzacie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy będą Państwo prowadzić</li> </ul>

Lista produktów: <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>• Czy zainteresowały Państwa</li> </ul>
---

<p>Państwo prowadzić rekrutację?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy są Państwo ciekawi poznania naszych rozwiązań w tym zakresie?</li> </ul>	<p>rekrutację w niedalekiej przyszłości?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy istnieje możliwość spotkania i rozmowy o naszych usługach?</li> </ul>
--	---

rozwiązania, dzięki którym mogą Państwo usprawnić.....?

TAK	NIE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proszę zaproponować korzystny i odpowiedni dla Pana/ Pani termin spotkania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy moglibyśmy zatem przesłać ofertę i skontaktować Pana/ Panią ..... ?</li> </ul>

TAK	NIE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W jakim czasie, jak Pan/ Pani sądzi, może się to zmienić? Czy planują Państwo rozważenie możliwości zatrudnienia ON w przyszłości?</li> </ul>

**KONIEC**

## 2.2.4 Analiza potrzeb pracodawcy

Analiza potrzeb pracodawcy musi przebiegać na kilku poziomach i dotyczyć zapoznania się ze strategią zarządzania, kulturą organizacyjną, strukturą zatrudnienia, polityką zatrudnienia oraz systemem zarządzania kosztami.

Celem przeprowadzenia analizy jest odpowiedź na dwa główne pytania: „Jaka jest sytuacja?” oraz „Czego oczekują, czego chcieliby pracodawcy?” W tym celu konieczne jest kompleksowe i wyczerpujące podejście do zadania. Poniżej zaprezentowano obszary, które warto wziąć pod uwagę w trakcie pracy z pracodawcami, aby osiągnąć zamierzony efekt:

### a) Fakty

Jak pracują dotychczas? Jak to funkcjonuje?

### b) Obszar do zmian

Z czego są niezadowoleni? Co chcieliby zmienić? Czego im brakuje? Z jakimi problemami borykają się?

### c) Cel nadrzędny

Dokąd zmierzają? Skąd pomysł/ idea na ....?

### d) Potrzeba

Czego potrzebuje pracodawca? Do czego mu to potrzebne? Co sobie po tym obiecuje?

### e) Historia działań

Co zostało zrobione do tej pory?

### f) Możliwości w ocenie Klienta

Jakie drogi uważa za najodpowiedniejsze? Co obecnie uważa za możliwe do realizacji?

### g) Korzyści

Co by mu dało optymalne rozwiązanie tego zadania?

### h) Decyzja

Kto podejmuje decyzje? Jakie informacje będą jeszcze potrzebne do podjęcia decyzji?

### i) Budżet i czas

Jaki jest budżet? Ile mamy czasu? Jaki jest optymalny termin realizacji?

## Przykładowy formularz rozmowy z pracodawcą na etapie analizy potrzeb

Nazwa firmy: \_\_\_\_\_

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

### 1. Ustalenie stanu faktycznego:



Kto jest osobą odpowiedzialną za rekrutację nowych osób?

.....  
.....

Na jakie stanowiska pracodawca rekrutuje na stałe?

.....  
.....

Jakie umiejętności/ kwalifikacje są wymagane?

.....  
.....

Jakie są najważniejsze rzeczy, których pracodawca poszukuje wśród rekrutowanych osób?

.....  
.....

Jakie metody /sposoby rekrutacji pracodawca wykorzystuje?

.....  
.....

Z jaką firmą pracodawca współpracuje? (Jeżeli korzysta z usług firmy zewnętrznej.)

.....  
.....

Co podoba się pracodawcy lub sprawdza się wg niego w obecnych metodach rekrutacji?

.....  
.....

## **2. Rozpoznanie gotowości do zmiany:**

Z czego pracodawca jest niezadowolony?

.....  
.....

Co pracodawca chciałby zmienić? Czy czegoś mu brakuje?

.....  
.....

Na jakie trudności pracodawca napotyka?

.....  
.....

Co zdaniem pracodawcy można by poprawić?

.....  
.....

**3. Analiza stanu oczekiwanego i potrzeb:**

Jakie pracodawca ma cele/ potrzeby w zakresie doboru kadry?

.....  
.....

Czego potrzebuje klient?

.....  
.....

Na czym mu zależy?

.....  
.....

Co obiecuje sobie po tym?

.....  
.....

**4. Miejsce na Twoje pytania:**

.....  
.....  
.....

**5. Inne:**

Czy pracodawca zgadza się, żebyśmy zarekomendowali odpowiedniego kandydata?

.....  
.....

Czy pracodawca zgadza się, żebyśmy przygotowali ofertę (czy zechce wypełnić załącznik)?

.....  
.....

Pozostałe ustalenia:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Jednym z decydujących powodów, którymi kierują się pracodawcy przy zatrudnieniu osób niepełnosprawnych są zachęty finansowe ze środków PFRON. W związku z tym kadra SIRP musi dysponować rozległą wiedzą w tym obszarze, aby móc zaprezentować korzyści z tego tytułu dla pracodawcy.

Przedstawiciele SIRP, kontaktując się z pracodawcami muszą zaproponować im kompleksową usługę związaną z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych oraz wsparcie w otrzymaniu środków finansowych w tym:

- Przeprowadzenie audytu w firmie dotyczącego możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych, na który składa się:
  - analiza stanu zatrudnienia
  - wysokość wpłat wnoszony PFRON
  - analiza zastosowania innych niż zatrudnienie osób niepełnosprawnych możliwości zmniejszenia kar na PFRON
  - identyfikacja miejsc pracy w firmie, które mogą być zajmować osoby niepełnosprawne
  - wskazanie niezbędnych dostosowań miejsc pracy kompensujących niepełnosprawność
  - zaprojektowanie przestrzeni zawodowej zgodnej z przepisami Państwowej Inspekcji Pracy, uwzględniającej przygotowanie wniosków o refundację kosztów na dostosowanie miejsca pracy lub utworzenie nowego
- Obsługę pracodawcy pod kątem systemu obsługi dofinansowań (SOD), zwłaszcza przez pierwsze 3 miesiące
- Przeprowadzenie rekrutacji niepełnosprawnego pracownika
- Przeprowadzenie szkolenia dla pracowników w firmie dotyczący niepełnosprawności w miejscu pracy
- Prowadzenie monitoringu zatrudnienia w miejscu pracy – doradztwo i rozwiązywanie ewentualnych konfliktów.

Przedstawiciel SIRP w kontakcie z pracodawcą powinien podkreślać korzyści wypływające z zatrudniania osób niepełnosprawnych w tym:

- Korzyści finansowe – ograniczenie wysokości kar na PFRON z tytułu niezatrudniania osób niepełnosprawnych oraz dofinansowanie wynagrodzeń;
- Korzyści pozafinansowe, związane z motywacją osoby niepełnosprawnej – większa lojalność pracownicza większe zaangażowanie w wykonywanie zadań
- Możliwość dofinansowania dostosowania miejsca pracy
- Budowanie wizerunku firmy zatrudniającej osoby niepełnosprawnej jako firmy zaangażowanej społecznie,

możliwość wykorzystania tego wizerunku w działaniach marketingowych oraz z obszaru PR.

Z uwagi na to, że zachęty finansowe mają dla pracodawców największe znaczenie przy podejmowanie decyzji o zatrudnieniu osoby niepełnosprawnej, poniżej przedstawiamy podstawowe informacje na ten temat.

Do podstawowych zachęt finansowych należą:

- Miesięczne dofinansowanie do wynagrodzenie pracownika niepełnosprawnego
- Zwolnienie z wpłat na PFRON
- Zwrot kosztów stworzenia stanowiska pracy
- Zwrot kosztów wyposażenia stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej
- Zwrot kosztów szkolenia pracownika niepełnosprawnego
- Zwrot kosztów zatrudnienia pracownika pomagającego pracownikowi niepełnosprawnemu w pracy

Najważniejszym instrumentem wsparcia dla pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne jest pomoc ze środków PFRON na podstawie art. 26a ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, czyli dofinansowanie pracownika niepełnosprawnego.

Warunki korzystania przez pracodawców z dofinansowania wynagrodzenia:

- Pracodawcy zatrudniający co najmniej 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i osiągający wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wysokości co najmniej 6 %.
- Pracodawcy zatrudniający do 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy (bez względu na to czy osiągają wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wysokości co najmniej 6 %).

Wysokość dofinansowania dla pracodawcy stan na lipiec 2014 r.

<b>Stopień niepełnosprawności</b>	<b>Schorzenie specjalne</b>	<b>Kwota dofinansowania</b>
<b>znaczny</b>	ze schorzeniem specjalnym	2 400 zł
	bez schorzenia specjalnego	1 800 zł
<b>umiarkowany</b>	ze schorzeniem specjalnym	1 725 zł
	bez schorzenia specjalnego	1 125 zł
<b>lekki</b>	ze schorzeniem specjalnym	1 050 zł
	bez schorzenia	450 zł

Kwoty refundacji wynagrodzenia pracowników niepełnosprawnych regulowane są przez następujące akty prawne:

- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 stycznia w sprawie miesięcznego dofinansowania do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych

Pracodawcy, którzy nigdy wcześniej nie zatrudniali osoby niepełnosprawnej mają problem z wyobrażeniem sobie sposobu funkcjonowania osoby niepełnosprawnej w ich firmie. I tak np. w powszechnej świadomości pracodawcy nie mają wiedzy, że osoba niewidoma może z powodzeniem pracować na stanowiskach związanych z obsługą komputera. Możliwości takie daje postęp technologiczny i specjalistyczne oprogramowanie przetwarzające tekst na mowę syntetyczną.

W kontakcie z pracodawcą przedstawiciel SIRP powinien przedstawić pracodawcy informacje na temat funkcjonowania osoby niepełnosprawnej na danym stanowisku pracy oraz w jaki sposób niepełnosprawność może wpłynąć na wykonywane przez niego obowiązki.

Poniżej przedstawiamy opracowanie POPON-u<sup>1</sup>, które obrazuje jakie informacje można przekazać pracodawcy, aby mógł on lepiej zrozumieć potrzeby osoby niepełnosprawnej oraz jej przyszłe funkcjonowanie w firmie:

### 1) Pracownicy ze schorzeniami intelektualnymi

Osoby z takimi schorzeniami cechują się niższym poziomem funkcjonowania intelektualnego, któremu mogą towarzyszyć ograniczenia porozumiewania się, troski o siebie, umiejętności zachowania trybu życia domowego, sprawności społeczno-interpersonalne, korzystania ze środków zabezpieczenia społecznego, kierowania sobą, troski o zdrowie i bezpieczeństwo, zdobywania umiejętności szkolnych lub organizowania czasu wolnego i pracy.

#### **Możliwość zatrudnienia - ograniczone:**

- pomocnik biurowy: pakowanie kopert, układanie dokumentów, składanie teczek, składanie ulotek,
- pomocnik kucharza
- ogrodnik
- rolnik (z wyłączeniem prac przy maszynach),
- opiekun zwierząt (w zakresie podstawowych prac),
- operator wtryskarki
- operator wyżynarki

<sup>1</sup> Zob. Przystosowanie stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej, opr. Dorota Gabler, Adam Hadław, Michał Garczyński, POPON, Warszawa 2010 r.

- pracownik porządkowy
- pakowacz
- pomocnik magazyniera (bez obsługi wózków z napędem silnikowym),
- sprzątający
- pracownik transportowy (bez obsługi wózków z napędem silnikowym),
- placowy (dozór mienia)
- asystent osób w podeszłym wieku

#### **Wymagania techniczne:**

- wyposażenie stanowiska w urządzenia nie wymagające skomplikowanej obsługi (np. podejmowania decyzji w ograniczonym czasie dot. konieczność szybkiego wyłączenia)
- wyposażenie stanowiska w narzędzia proste nie wymagające kwalifikacji intelektualnych,

#### **Wymagania środowiskowe:**

- stanowisko nie powinno znajdować się w przestrzeni, w której pracownik nie będzie narażony na masowy kontakt z nieznanymi jej osobami (np. supermarket),
- pracownik nie może być narażony na presję psychiczną współpracowników lub klientów,

#### **Organizacja pracy:**

- praca możliwie ograniczona do wykonywania prostych prac, takich jak: cięcie, zbijanie, montaż różnych elementów, sklejanie, składanie, naklejanie,
- praca po winna składać się z niewielu czynności,
- praca nie może narażać pracownika na stres,
- czynności zawodowe, powtarzające się i nie zmieniające się często,
- eliminacja z obowiązków czynności wymagających sprawności umysłowej i samodzielności,
- poprawne wykonywanie pracy nie może być uzależnione od komunikacji z klientem lub współpracownikami,
- zapewnienie asystenta pracy – funkcję tą może sprawować inny pracownik, który będzie miał stały nadzór nad niepełnosprawnym,

#### **Wymagania medyczne:**

- brak wymagań szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności,

#### **Inne:**

- Głównym problemem w niepełnosprawności intelektualnej są trudności w rozumieniu oraz uczeniu się z wykorzystaniem myślenia logicznego i pamięci. Mocną stroną osób z niepełnosprawnością intelektualną są

dobre emocje i możliwości w zakresie funkcjonowania społecznego z dużą dozą odpowiedzialności.

- Osoby z niepełnosprawnością intelektualną uczą się łatwiej przy wykorzystaniu konkretów, poprzez praktyczne działanie oraz powtarzanie określonych zadań.
- Ważne dla osób z niepełnosprawnością intelektualną w okresie przygotowywania do pracy, a następnie już w czasie jej wykonywania są: poczucie bezpieczeństwa, sprzyjająca atmosfera, akceptacja oraz doświadczanie sukcesów

## **2) Pracownicy z chorobami psychicznymi**

Można powiedzieć, że większość z nich ma trudności w procesach orientacyjnych – ocenie sytuacji występujących w przebiegu pracy, podejmowaniu decyzji a przede wszystkim normalnym funkcjonowaniu i zachowaniu się w sytuacjach pracy. Nie zawsze wymagają pracy lekkiej, często zalecana jest dla nich praca ruchliwa i skomplikowana. Terapeutycznie działa taka praca, która samorzutnie wyzwała zainteresowania, daje poczucie osiągnięć i odpowiedzialności, w przeciwieństwie do pracy lekkiej, monotonnej, dającej czas na rozmyślanie i analizowanie samego siebie.

### **Możliwość zatrudnienia – brak ograniczeń:**

- każde stanowisko pod warunkiem dostosowania,

### **Wymagania techniczne:**

- brak wymagań,

### **Wymagania środowiskowe:**

- stanowisko nie powinno znajdować się w przestrzeni, w której pracownik będzie narażony na masowy kontakt z nieznanymi jej osobami (np. supermarket),
- pracownik nie może być narażony na presję psychiczną współpracowników lub klientów,

### **Organizacja pracy:**

- praca nie może narażać pracownika na stres,
- praca podzielona na etapy, które realizując, będzie odnosił sukcesy,
- praca nie może być monotonna i zbyt prosta,
- nie może wykonywać prac, od których zależy życie ludzkie,

### **Wymagania medyczne:**

- brak wymagań szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności,

### **Inne:**

- ze względu na różnorodność schorzeń psychicznych może mieć różne problemy między innymi zachowań

lękowych, nerwic, obsesji, wycofanie itp... Możliwe jest też, że nawroty stanów chorobowych będą na tyle rzadkie, że niepełnosprawność pracownika nie będzie przez nikogo dostrzegalna. Nie zdejmuje to jednak z pracodawcy obowiązku zapewnienia warunków odpowiednich do jego niepełnosprawności

### 3) Choroby słuchu

Pracownicy, których niepełnosprawność związana jest ograniczeniami słuchu, często mają również problemy z mówieniem (szczególnie osoby głuchonieme). Tworzone stanowisko pracy musi gwarantować bezpieczeństwo resztek słuchu, jakie pracownik posiada. Powinno również zabezpieczać przed utratą inne zmysły, które kompensują pracownikowi kontakt ze światem.

#### **Możliwość zatrudnienia – brak ograniczeń:**

- każde stanowisko pod warunkiem dostosowania,

#### **Wymagania techniczne:**

- aparat słuchowy – wedle zaleceń lekarza,
- nauszники ochronne – w przypadku pracy w hałasie, nawet gdy nie zostały przekroczone normy,
- sygnalizatory świetlne i komunikatory – zastępujący komunikację dźwiękową (gdy konieczna),
- urządzenia elektroakustyczne – w przypadku pracy w pomieszczeniach użytku zbiorowego,
- dodatkowe zabezpieczenia na wypadek utraty równowagi (przy głuchocie percepcyjnej) – w przypadku pracy na wysokościach,

#### **Wymagania środowiskowe:**

- w przypadku osób, u których występuje głuchota jednostronna, ich stanowisko powinno być tak ulokowane, aby sprawne ucho było skierowane w stronę pozostałych współpracowników lub klientów,

#### **Organizacja pracy:**

- pracownik musi mieć możliwość przekazywania i utrzymywania komunikacji innej niż głosowa (komunikator, sygnalizator świetlny),
- pracownik musi mieć zapewnioną możliwość wezwania osoby, która wspierać będzie pracownika w procesie komunikacyjnym, np. przywoływacz świetlny,
- jeśli praca wykonywana jest w miejscach niebezpiecznych dla życia lub zdrowia, muszą być zapewnione bardzo czytelne sygnały świetlne,
- jeśli praca wykonywana jest na wysokościach, niepełnosprawnemu powinien towarzyszyć asystent zdolny do pracy na wysokości, ze względu na możliwość utraty równowagi,
- współpracownicy powinni być przeszkoleni w zakresie komunikacji z osobami głuchoniemymi,

#### **Wymagania medyczne:**

- brak wymagań szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o



niepełnosprawności,

**Inne:**

- brak,

**4) Pracownicy z chorobami narządu wzroku**

Pracownicy, których niepełnosprawność związana jest z utratą całkowitą lub częściową wzroku mają znacząco utrudnione funkcjonowanie w środowisku zawodowym. Przede wszystkim mają utrudnienia w zdobywaniu informacji, co powodowane jest niemożnością odbierania wizualnych sygnałów z otoczenia i orientacji w zmieniających się warunkach otoczenia.

Niepełnosprawność ta powoduje niedogodności w komunikacji interpersonalnej – niemożność czytania zwykłego pisma, reagowania na mimikę i gesty. Ponadto, osoby takie mają trudności w samodzielnym poruszaniu się, czasem powodują konieczność posługiwania się białą laską lub korzystania z pomocy człowieka albo psa-przewodnika. Niepełnosprawność taka może nieść ze sobą również problemy w sferze psychologicznej, polegające częściej niż w innych przypadkach trudnościach z zaakceptowaniem ograniczeń wynikających z niepełnosprawności i podjęcia wysiłków zmierzających do ich przezwyciężenia. Jest to potęgowane przez stereotypy panujące w społeczeństwie, utrudniające funkcjonowanie – również w miejscu pracy.

**Możliwość zatrudnienia – ograniczone:**

- brak możliwości wykonywania zawodów związanych z prowadzeniem pojazdów i innych urządzeń w transporcie,
- brak możliwości wykonywania zawodów, których wykonywanie może wiązać się z zagrożeniem dla życia lub zdrowia własnego i innych, wymagających sprawności wzroku,
- zakaz pracy przy prądzie (zwłaszcza wysokiego napięcia),
- zakaz pracy na wysokości.

**Wymagania techniczne:**

- w przypadku stanowisk biurowych (w zależności od stopnia utraty wzroku): monitor o wysokiej przekątnej powyżej 19 cali, klawiatura brajlowska, oprogramowanie czytające napisy,
- w przypadku stanowisk związanych z obsługą maszyn – przygotowanie wszelkich opisów urządzeń i maszyn w języku brajla.
- stosowanie pisma wypukłego,

**Wymagania środowiskowe:**

- obiekty, w których są zatrudniane osoby niepełnosprawne powinny mieć wytyczone stałe ciągi komunikacyjne, na których nie mogą znajdować się żadne przeszkody,

### **Organizacja pracy:**

- pracownik musi mieć zapewnioną możliwość wezwania osoby, która wspierać będzie pracownika w sytuacjach wymagających ostrożności lub rozpoznania wzrokowego, np. przywoływaniec dźwiękowy,
- dla zachowania dobrej orientacji na stanowisku pracy osoby współpracujące powinny skrupulatnie przestrzegać porządku – narzędzia, materiały powinny znajdować się zawsze na swych stałych miejscach,
- im niższa ostrość wzroku, tym bardziej praca powinna mieć charakter ustabilizowany, na stałym stanowisku pracy, bez częstych zmian,

### **Wymagania medyczne:**

- brak wymagań szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności, 10

### **Inne:**

- Osoby ze schorzeniami wzroku posiadają szczególnie wyostrome inne zmysły. Może to być szczególnie cenne przy wykonywaniu zawodów jak masażysta, czy telemarketer.

## **5) Pracownicy z upośledzeniem narządu ruchu**

Szeroko pojęta grupa niepełnosprawności, która określana jest upośledzeniem narządu ruchu, zawiera między innymi dysfunkcje, których źródłem są amputacje, rozmaite deformacje i choroby reumatyczne, a także uszkodzenia rdzenia kręgowego. Indywidualny rodzaj tych dysfunkcji określa różne zalecenia związane z koniecznością przystosowania stanowiska pracy. Przystosowanie miejsca pracy dla potrzeb osób z tym rodzajem dysfunkcji będzie dotyczyć przede wszystkim warunków technicznych, a w mniejszym stopniu innych czynników.

### **Możliwość zatrudnienia – brak ograniczeń:**

- każde stanowisko pod warunkiem dostosowania,

### **Wymagania techniczne:**

- osoby na wózkach inwalidzkich:
- narzędzia pracy powinny znajdować się w zasięgu rąk (50-80 cm w poziomie oraz 150 cm w pionie),
- dojście do budynku powinno być utwardzone, a jego szerokość nie może być mniejsza niż 150 cm, szerokość furtek i drzwi nie może być mniejsza niż 90 cm,
- budynki wyposażone powinny być w podjazdy o szerokość 1,2 m,
- maksymalne progi w drzwiach i przejściach nie większe niż 20 mm, wszystkie drzwi o szerokości min. 90 cm. Drzwi otwierane uchylnie lub rozsuwane,
- jeśli niepełnosprawny pracuje na innej kondygnacji niż parter, budynek powinien być wyposażony w windę z obniżonymi elementami sterowniczymi (minimalne wymiary windy to 140 cm x 110 cm), podnośnik lub

schodolaz,

- pracownik powinien mieć dostęp do pomieszczeń sanitarnych, których powierzchnia nie może być mniejsza niż 1,5 m x 1,5 m. Pomieszczenie powinno być wyposażone w uchwyty umożliwiające dostęp do miski ustępowej, umywalki, na parkingu powinno znajdować się miejsce o minimalnych wymiarach 3,6 m x 6 m, informacja o przeznaczeniu miejsca powinna być stosownie oznaczona.
- uwarunkowania dla pochylni i schodów: maksymalne nachylenie pochylni do ruchu pieszego i dla osób niepełnosprawnych, poruszających się przy użyciu wózka inwalidzkiego, gdy pochylnia jest usytuowana na zewnątrz budynku bez przykrycia i przy jej wysokości do 0,15 m, nie może przekraczać 15%, przy wysokości pochylni do 0,5 m - 8%, przy wysokości pochylni ponad 0,5 m - 6%. Gdy pochylnia jest usytuowana wewnątrz budynku lub pod dachem maksymalne jej nachylenie, przy wysokości do 0,15 m nie może przekraczać 15%, przy wysokości do 0,5 m - 10%, a przy wysokości ponad 0,5 m - 8%., pochylnie do ruchu pieszego i dla osób niepełnosprawnych, mające długość ponad 9 m, powinny być podzielone na krótsze odcinki, przy zastosowaniu spoczników o długości co najmniej 1,4 m., pochylnie przeznaczone dla osób niepełnosprawnych powinny mieć szerokość płaszczyzny ruchu 1,2 m, krawężniki o wysokości co najmniej 0,07 m i obustronne poręcze, umieszczone na wysokości 0,75 m i 0,9 m od płaszczyzny ruchu, przy czym odstęp między nimi powinien mieścić się w granicach od 1 m do 1,1 m.
- ograniczenie sprawności kończyn górnych: pracownik powinien mieć dostęp do narzędzi pracy, pomimo ograniczeń wynikających ze schorzenia, narzędzia pracy powinny być wyposażone w urządzenia ułatwiające ich przemieszczanie (podnośniki, wózki), aby nie obciążać sprawnych części ciała,
- schorzenia kręgosłupa: miejsce pracownika powinno być wyposażone w fotel z podłokietnikami, zagłówkiem oraz regulacją punktu lędźwiowego, stanowisko powinno być wyposażone w narzędzia w taki sposób, aby pracownik miał do nich stały dostęp, bez konieczności wychylania się (w promieniu 50-60 cm), narzędzia pracy powinny być wyposażone w urządzenia ułatwiające ich przemieszczanie (podnośniki, wózki),

#### **Wymagania środowiskowe:**

- brak wymagań,

#### **Organizacja pracy:**

- wyeliminowanie czynności wymagających wysiłku fizycznego,
- wyeliminowanie czynności obciążających niepełnosprawną część ciała,
- wyeliminowanie czynności (schorzenia kręgosłupa i kończyn dolnych) wymagających przebywania w długotrwałej wymuszonej pozycji ciała (np. stanie),
- wyeliminowanie czynności (schorzenia kręgosłupa i kończyn dolnych) wymagających chodzenia, pokonywania schodów lub dźwigania,
- wyeliminowanie czynności (chorzenia kończyn górnych), które wymagają precyzji manualnej,

**Wymagania medyczne:**

- brak wymagań, szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności,

**Inne:**

- brak uwag,

**6) Pracownicy z epilepsją**

Epilepsja jest szczególną chorobą, która w aspekcie zawodowym może powodować ograniczenia możliwości zawodowych pracownika. Jednocześnie jej występowanie u pracownika może powodować poważne obawy współpracowników przed wspólnym wykonywaniem obowiązków. Ich powodem są mogące występować u pracownika nawracające napady drgawkowe spowodowane nadmiernymi wyładowaniami w neuronach

mózgu. Ponieważ to może wystąpić pod wpływem rozmaitych czynników, pracownik taki musi być w sposób szczególnie chroniony w miejscu pracy.

**Możliwość zatrudnienia – ograniczone – niedopuszczalna praca:**

- praca przy obsłudze maszyn niebezpiecznych (obrabiarki, wiertarki),
- praca przy używaniu ostrych i ciężkich narzędzi lub przedmiotów,
- praca na wysokościach (przy pracach elewacyjnych, rozbiórce domów),
- praca mających związek z wytwarzaniem wyrobów alkoholowych (alkohol nawet w małych dawkach jest dla nich niezwykle szkodliwy),
- praca w nagłych zmianach oraz skrajnie wysokich temperaturach (hutnik),
- praca w pobliżu ognia (palacze),
- praca przy obsłudze zbiorników wody (obsługa stawów wodnych),
- prace, których wykonywanie przez osobę z epilepsją może narazić na niebezpieczeństwo inne osoby (kierowca, maszynista),
- prace, których wykonywanie przez osobę z epilepsją może narazić na straty przedsiębiorstwo (praca przy silnikach, maszynach w ruchu)
- praca w bardzo szybkim tempie.

**Wymagania techniczne:**

- urządzenia generujące światło (np. kserokopiarki) powinny być wyposażone w osłony lub podajniki, chroniące przed naświetleniem,
- urządzenia generujące pyły, substancje chemiczne, ciepło lub hałas, powinny być odpowiednio stłumione, wyposażone system odprowadzania pyłów, ciepła lub substancji szkodliwych.
- pomieszczenia powinny być wyposażone system klimatyzacji, lub ewentualnie wentylacji, umożliwiający utrzymanie stabilnej temperatury w przedziale 18 – 23 stopni Celsjusza.

### **Wymagania środowiskowe:**

- stanowisko nie powinno znajdować się w przestrzeni otwartej, w której pracownik narażony byłby na zmienne warunki atmosferyczne (zimno, gorąco, wilgoć),
- stanowisko nie powinno znajdować się w pomieszczeniach, w których:
  - panuje hałas,
  - narażony byłby na promieniowanie świetlne,
  - panuje zapylenie,
  - panuje wilgoć,
  - występują opary substancji chemicznych, alkoholu,
  - utrzymuje się niska temperatura poniżej 18 st. Celsjusza,
  - utrzymuje się wysoka temperatura powyżej 23 st. Celsjusza,
  - temperatury w pomieszczeniu ulegają wahaniom większym niż 4 st. Celsjusza,
  - stanowisko nie może znajdować się na wysokości oraz nad zbiornikami wodnymi, 13

### **Organizacja pracy:**

- praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny, zalecana praca lekka,
- nie może wykonywać prac, od których zależy życie ludzkie,
- praca powinna być tak zorganizowana, aby pracownik nie odczuwał presji tempa pracy lub obciążenia psychicznego w innej postaci,
- praca powinna być tak zorganizowana, by pracownik stale przebywał w towarzystwie innej osoby pełnosprawnej znającej objawy padaczki i sposób postępowania w sytuacji jej wystąpienia,
- współpracownicy powinni być przeszkoleni w zakresie postępowania w zakresie pierwszej pomocy, w tym w przypadku wystąpienia ataku epilepsji,

### **Wymagania medyczne:**

- pracownikowi powinna być zapewniona opieka medyczna na wypadek ataku (zatrudniona pielęgniarka, pracownik z ukończonym kursem pierwszej pomocy),

### **Inne:**

- brak wymagań, szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności, 14

## **7) Pracownicy z chorobami układu oddechowego i krążenia**

Choroby wewnętrzne człowieka, w szczególności układu oddechowego i krążenia wpływają na znaczne obniżenie możliwości zawodowych pracownika, przede wszystkim ze względu na ograniczenia kondycyjne i sprawność ruchową. Duże znaczenie w ich przypadku będzie miało zapewnienie właściwych warunków mikroklimatycznych oraz usprawnień technicznych chroniących pracownika przed wysiłkiem.

### **Możliwość zatrudnienia – bez ograniczeń:**

- każde stanowisko pod warunkiem dostosowania,

### **Wymagania techniczne:**

- urządzenia eliminujące wysiłek związany z podnoszeniem, przenoszeniem, przesuwaniem itp.
- urządzenia zapewniające właściwą postawę ciała podczas wykonywania pracy: regulowany fotel z zagłówkiem i podłokietnikami, podnóżki itp.
- urządzenia generujące, ciepło lub hałas, powinny być odpowiednio stłumione, wyposażone w system odprowadzania ciepła, ograniczające narażenie na hałas,
- pomieszczenia powinny być wyposażone w system klimatyzacji lub sprawnej wentylacji, umożliwiającą utrzymanie stabilnej temperatury w przedziale 18 – 23 °C.

### **Wymagania środowiskowe:**

- stanowisko nie powinno znajdować się w przestrzeni otwartej, w której pracownik narażony byłby na zmienne warunki atmosferyczne (zimno, gorąco, wilgoć),
- stanowisko nie powinno znajdować się w pomieszczeniach, w których:
  - panuje hałas,
  - narażony byłby na promieniowanie świetlne,
  - panuje zapylenie,
  - panuje wilgoć,
  - występują opary substancji chemicznych,
  - występuje kontakt z oparami alkoholu,
  - utrzymuje się niska temperatura poniżej 18 °C,
  - utrzymuje się wysoka temperatura powyżej 23 °C,
  - temperatury w pomieszczeniu ulegają wahaniom większym niż 4 °C,
- stanowisko nie może znajdować się na wysokości oraz nad zbiornikami wodnymi,

### **Organizacja pracy:**

- praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny,
- praca powinna być tak zorganizowana, aby pracownik nie odczuwał presji tempa pracy lub obciążenia psychicznego w innej postaci,
- praca powinna być zorganizowana tak, aby jej rytm nie zakłócał regularnego przyjmowania leków,

### **Wymagania medyczne:**

- brak wymagań,

**Inne:**

- brak wymagań, szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności, 15

**8) Pracownicy z chorobami układu pokarmowego**

Choroby układu pokarmowego determinują zatrudnienie pracownika w warunkach ustabilizowanych, gwarantujących równy rytm pracy, nie obciążających fizycznie i psychicznie.

**Możliwość zatrudnienia – bez ograniczeń:**

- każde stanowisko pod warunkiem dostosowania,

**Wymagania techniczne:**

- urządzenia eliminujące wysiłek związany z podnoszeniem, przenoszeniem, przesuwaniem itp.
- urządzenia generujące pyły, substancje chemiczne, ciepło lub hałas, powinny być odpowiednio stłumione, wyposażone w system odprowadzania pyłów, ciepła lub substancji szkodliwych.

**Wymagania środowiskowe:**

- stanowisko nie powinno znajdować się w przestrzeni otwartej, w której pracownik narażony byłby na zmienne warunki atmosferyczne (zimno, gorąco, wilgoć),
- stanowisko nie może znajdować się na wysokości oraz nad zbiornikami wodnymi,

**Organizacja pracy:**

- praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny,
- praca powinna być tak zorganizowana, aby pracownik nie odczuwał presji tempa pracy lub obciążenia psychicznego w innej postaci,
- praca powinna być zorganizowana tak, aby jej rytm nie zakłócał regularnego przyjmowania leków,

**Wymagania medyczne:**

- brak wymagań, szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności,

**Inne:**

- brak wymagań,

**9) Pracownicy z chorobami układu moczowo – płciowego**

Pracownikowi, u którego stwierdzono schorzenie układu moczowo – płciowego, może w pełni wykonywać obowiązki na każdym stanowisku, pod warunkiem, że zapewni mu się warunki chroniące go przed czynnikami mikroklimatycznymi takimi jak wilgoć, wysoka i niska temperatura oraz jej zmienność. Jego

praca nie może się też wiązać z wysiłkiem fizycznym lub psychicznym.

**Możliwość zatrudnienia – bez ograniczeń:**

- każde stanowisko pod warunkiem dostosowania,

**Wymagania techniczne:**

- urządzenia eliminujące wysiłek związany z podnoszeniem, przenoszeniem, przesuwaniem itp.
- pomieszczenia powinny być wyposażone w system klimatyzacji, lub ewentualnie wentylacji, umożliwiającą utrzymanie stabilnej temperatury w przedziale 18 – 23 °C,

**Wymagania środowiskowe:**

- stanowisko nie powinno znajdować się w przestrzeni otwartej, w której pracownik narażony byłby na zmienne warunki atmosferyczne (zimno, gorąco, wilgoć),
- stanowisko nie powinno znajdować się w pomieszczeniach, w których:
  - panuje wilgoć,
  - utrzymuje się niska temperatura poniżej 18 °C,
  - utrzymuje się wysoka temperatura powyżej 23 °C,
  - temperatury w pomieszczeniu ulegają wahaniom większym niż 4 °C,

**Organizacja pracy:**

- praca nie może narażać pracownika na wysiłek fizyczny,
- praca powinna być tak zorganizowana, aby pracownik nie odczuwał presji tempa pracy lub obciążenia psychicznego w innej postaci,
- praca powinna być zorganizowana tak, aby jej rytm nie zakłócał regularnego przyjmowania leków,

**Wymagania medyczne:**

- brak wymagań,

**Inne:**

- brak wymagań, szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności,

**10) Pracownicy z chorobami neurologicznymi**

Choroby na tle neurologicznym, występujące u pracowników, wymagają zapewnienia warunków analogicznych do takich jakie powinny być zapewnione pracownikowi z epilepsją. Pracownik taki powinien mieć zapewnioną szczególnie bezpieczne warunki pracy.



**Możliwość zatrudnienia – ograniczone – w zależności od zaleceń lekarza - niewskazana:**

- praca przy obsłudze maszyn niebezpiecznych (obrabiarki, wiertarki),
- praca przy używaniu ostrych i ciężkich narzędzi lub przedmiotów,
- praca na wysokościach (przy pracach elewacyjnych, rozbiórce domów),
- praca w nagłych zmianach oraz skrajnie wysokich temperaturach (hutnik),
- praca w pobliżu ognia (palacze),
- praca przy obsłudze zbiorników wody ( obsługa stawów wodnych),
- praca w bardzo szybkim tempie,
- Praca przy prądzie elektrycznym (zwłaszcza wysokiego napięcia).

**Wymagania techniczne:**

- urządzenia generujące pyły, substancje chemiczne, ciepło lub hałas, powinny być odpowiednio stłumione, wyposażone system odprowadzania pyłów, ciepła lub substancji szkodliwych.
- pomieszczenia powinny być wyposażone w system klimatyzacji, lub ewentualnie wentylacji, umożliwiającą utrzymanie stabilnej temperatury w przedziale 18 – 23 °C,

**Wymagania środowiskowe:**

- stanowisko nie powinno znajdować się w przestrzeni otwartej, w której pracownik narażony byłby na zmienne warunki atmosferyczne (zimno, gorąco, wilgoć),
- stanowisko nie powinno znajdować się w pomieszczeniach, w których:
  - panuje hałas,
  - narażony byłby na promieniowanie świetlne,
  - panuje zapylenie i panuje wilgoć,
  - występują opary substancji chemicznych,
  - występuje kontakt z oparami alkoholu,
  - utrzymuje się niska temperatura poniżej 18 °C,
  - utrzymuje się wysoka temperatura powyżej 23 °C,
  - temperatury w pomieszczeniu ulegają wahaniom większym niż 4 °C,
- stanowisko nie może znajdować się na wysokości oraz nad zbiornikami wodnymi,

**Organizacja pracy:**

- nie może wykonywać prac, od których zależy życie ludzkie,
- praca powinna być tak zorganizowana, aby pracownik nie odczuwał presji tempa pracy lub obciążenia psychicznego w innej postaci,
- praca powinna być tak zorganizowana, by pracownik stale przebywał w towarzystwie innej osoby pełnosprawnej,

**Wymagania medyczne:**

- brak wymagań, szczególnych, wskazana opinia lekarza medycyny pracy ze znajomością orzeczenia o niepełnosprawności,

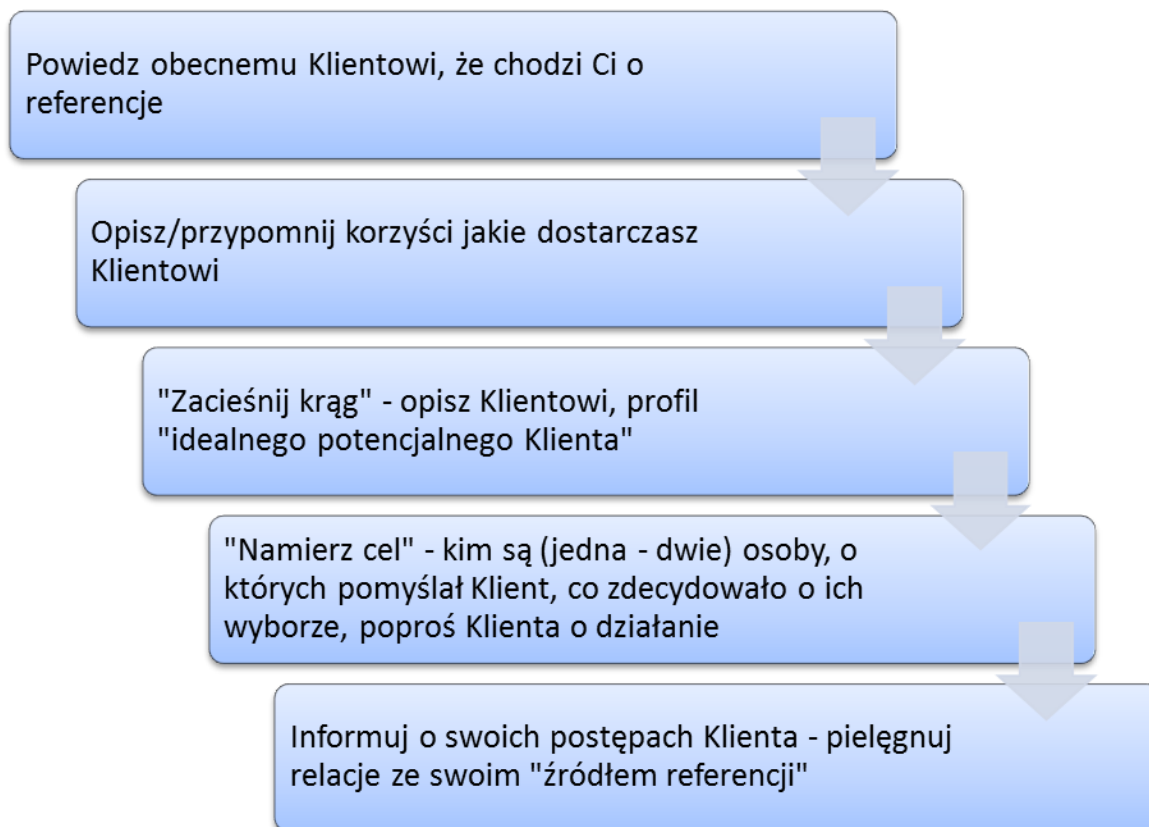
**Inne:**

- brak wymagań.

### 2.2.5 Model zdobywania referencji przez SIRP

W momencie nawiązania kontaktów z danym pracodawcą możliwe jest wykorzystanie tej relacji do pozyskania kolejnych zleceń. Jedną z metod wspierających taki cel jest pozyskiwanie referencji od podmiotów, z którymi się już współpracuje.

Poniższy schemat prezentuje model zdobywania referencji:



Istotne jest, w jaki sposób prowadzi się rozmowę z pracodawcą na temat wystawienia referencji. Typowe wypowiedzi, których warto unikać, ponieważ osłabiają proces ich pozyskiwania, to:

1. Czy znasz kogoś... (Nie)
2. Zastanawiałem się... (Naprawdę?)
3. Czy nie miałbyś nic przeciwko, gdybym... (Rozważę to)
4. Czy jest taka możliwość... (Daj spokój)
5. Liczyłem, że... (No wiesz)
6. Czy jest jakaś osoba czy dwie, którym mógłbyś mnie polecić... (Nie)

### 3. Pakiet narzędzi z zakresu pośrednictwa personalnego

#### 3.1. Wstęp

W ramach realizacji usług kontraktowania na rynku pracy niezbędne staje się przenikanie i kompleksowe wykorzystanie wiedzy ze wszystkich obszarów, jeśli chcemy osiągać większą efektywność działań.

Istotnym elementem procesu zmierzającego do zatrudnienia osoby jest zapoznanie się z procesem rekrutacji stosowanym przez specjalistów ds. rekrutacji zajmujących się zawodowo doborem na zlecenie Klientów. Kompetencje z tego zakresu są ważne dla Społecznej Instytucji Rynku Pracy z dwóch zasadniczych powodów: po pierwsze zwiększają efektywność relacji z partnerami biznesowymi, po drugie dają stabilne podstawy samowystarczalności w przypadku nieotrzymywania zakontraktowanych środków publicznych i samodzielnego, odpłatnego realizowania usług zatrudnienia osób niepełnosprawnych dla różnych pracodawców (w tym agencji zatrudnienia).

Wdrożenie sposobów współpracy działów personalnych przedsiębiorstw i firm rekrutacyjnych do obszaru funkcjonowania Społecznej Instytucji Rynku Pracy przyczyni się do wzrostu ich skuteczności. Pozwoli też na budowanie roli SIRP jako profesjonalnego partnera biznesowego dla innych podmiotów na rynku w danej specjalizacji rekrutacyjnej, np. określonej grupy kandydatów.

Drugim bardzo istotnym obszarem działań charakteryzującym SIRP jest nie tylko łączenie warsztatu pracy firm rekrutacyjnych, ale również wykorzystywanie szerokiej gamy instrumentów diagnostycznych i poradnictwa w zakresie pracy z aktywizowaną osobą niepełnosprawną. Łączenie warsztatu pracy profesjonalnej agencji rekrutacyjnej z wieloaspektową diagnozą i poradnictwem skierowanym do aktywizowanych ON pozwala na odpowiadanie na zapotrzebowania pracodawcy zgodne z profilem kompetencyjno-motywacyjnym aktywizowanej ON. To pozwala na bardziej efektywne dopasowanie potrzeb pracodawcy do potrzeb i możliwości aktywizowanej osoby niepełnosprawnej.

W takim ujęciu, model SIRP to model instytucji pośrednictwa personalnego, ale także poradnictwa związanego z aktywizacją zawodową ON. Działalność SIRP w tym obszarze wypełnia lukę potwierdzoną badaniami i raportami<sup>2</sup>.

Materiał został przygotowany pod kątem specjalistów/konsultantów SIRP mających zajmować się rekrutacją osób na rynku. Zawiera opis poszczególnych etapów procesu. Umieszczono w nim proponowane formatki zamówienia na rekrutację ze strony potencjalnego Klienta (pracodawcy) (rozdział 2.2.2.) i raportu z wywiadu (rozdział 2.11.). Przykładowy zarys umowy na dobór personelu (opisany w materiale dotyczącym sprzedaży) stanowi – w sytuacji kontaktu z potencjalnym klientem – uzupełnienie załącznika zamówienia na rekrutację.

---

<sup>2</sup> Zob. *Pracodawcy o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Jak jest? Co można zmienić?* pod. Red. Moniki Nicińskiej, Fundacja ISP, Warszawa 2009, s. 26-27.

Dodatkowo materiał zawiera omówienie kategorii, które służą do budowy narzędzi diagnostycznych i doradczych dla ON pozwalających na właściwie określenie profilu kompetencji, możliwości i motywacji ON podlegających aktywizacji zawodowej.

W materiale więcej uwagi poświęcono rozmowie kwalifikacyjnej, jako podstawowej metodzie wykorzystywanej w rekrutacjach. Położono tutaj nacisk na techniki stosowane w rozmowie kwalifikacyjnej oraz wywiad zorganizowany – znacznie podnoszący skuteczność selekcji. W diagnozie rekomendowanym narzędziem jest wywiad, którego budowa winna zawierać omówione obszary.

Warto pamiętać, że wywiad diagnostyczny powinien poprzedzać etap doprowadzenia do rozmowy kwalifikacyjnej.

## 3.2. Planowanie procesu rekrutacyjnego i wyboru kandydata

### 3.2.1. Obszary diagnozy i wyboru kandydata

Potencjalni Kandydaci spełniający oczekiwania Klienta (pracodawcy) będą to osoby posiadające orzeczenie o niepełnosprawności w zróżnicowanym stopniu i rodzaju. Proces rekrutacji osób niepełnosprawnych jest złożonym procesem, w którym do wszystkich czynników odgrywających kluczową rolę w ogólnym procesie rekrutacji dochodzą zmienne zakłócające, mające swe źródło w rodzaju niepełnosprawności, otoczeniu społecznym, prezentowanej postawie osób z niepełnosprawnością.

Niepełnosprawność bez względu na jej rodzaj przy pewnym stopniu nasilenia schorzenia może skutkować deformacją w postrzeganiu własnych perspektyw, w tym również w obszarze aktywności zawodowej.

Współpraca z pracodawcą (klientem) jak i z osobą z niepełnosprawnością (kandydatem) będzie wymagała od specjalistów/ konsultantów SIRP wysoko rozwiniętej komunikacji i znajomości złożoności tego procesu.

W zależności od możliwości percepcyjno-intelektualnych naszego kandydata, konsultant tak konstruować będzie wypowiedzi, aby były najbardziej zrozumiałe, ale i adekwatne do charakteru niepełnosprawności (przekaz informacji - osoba z chorobą psychiczną (schizofrenia), osoba upośledzona w stopniu umiarkowanym, czy osoba z niepełnosprawnością ruchową).

W odróżnieniu od standardowego podejścia do procesu rekrutacji osób pełnosprawnych, w przypadku osób z niepełnosprawnością, konsultanci w procesie rekrutacji zapoznając się z profilem zawodowym kandydata, identyfikują: doświadczenie zawodowe (nieformalne i incydentalne), praktyczne umiejętności (zawodowe, jak i uniwersalne oraz adaptacyjne), zainteresowania pozazawodowe, hobbystyczne oraz czynności wykonywane w czasie wolnym, które mogą mieć znaczenie zawodowe i wskazywać na alternatywne formy aktywności zawodowej, motywację do podjęcia zatrudnienia, samodzielność.

Poprzez wywiad swobodny konsultanci identyfikują wewnętrzną motywację, sytuację rodzinno–społeczno–ekonomiczną oraz przede wszystkim aktualny stan zdrowia (konsultant zapoznaje się z symbolem/przyczyną nabycia niepełnosprawności). Proces rekrutacji musi być zgodny z USTAWĄ O OCHRONIE DANYCH OSOBOWYCH (Dz.U. 1997 nr 133 poz. 883), w tym przede wszystkim w zakresie danych wrażliwych.

W procesie rekrutacji ON na stanowisko pracy, równie ważne jak profilowanie potrzeb potencjalnego pracodawcy jest odpowiednie rozpoznanie możliwości i potencjału ON.

Należy mieć na uwadze, że poza wyzwaniem rynku pracy, osoby niepełnosprawne borykają się często z dodatkowymi barierami<sup>3</sup>. Bariery wynikają nie tylko z faktu posiadania niepełnosprawności, ale ze

---

<sup>3</sup> Zob. *Pracodawcy o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Jak jest? Co można zmienić?* pod. Red. Moniki Nicińskiej, Fundacja ISP, Warszawa 2009.

społecznych skutków oraz często ograniczeń infrastrukturalnych, które uniemożliwiają swobodne poruszanie się, dostęp do usług, szkolnictwa, etc., a także postaw ukształtowanych przez ON, ale także wobec ON<sup>4</sup>.

W związku z tym, aby skutecznie aktywizować ON na rynku pracy potrzebny jest szereg informacji, na które na ogół w klasycznym modelu rekrutacji nie zwraca się uwagi. Poniżej prezentujemy listę poszczególnych obszarów diagnostycznych i ich znaczenie w procesie aktywizacji ON:

a) **Rodzaj niepełnosprawności, a także stwierdzone formalnie wymagania odnośnie miejsca pracy** – informacja mająca charakter formalny i wynikająca z orzeczenia o niepełnosprawności. Jednak tutaj zawsze trzeba pogłębić pytaniami jak osoba niepełnosprawna sama postrzega swoją niepełnosprawność i czego rzeczywiście wymaga jeśli chodzi o warunki miejsca pracy. Często bowiem następuje sprzężenie zwrotne między stereotypami na temat niepełnosprawności, a adaptacją ON do takich poglądów. Nie musi to mieć faktycznego wymiaru bariery w pracy, ale tylko dostosowania się do obiegowych poglądów<sup>5</sup>. Z drugiej strony mimo zawartych sugestii w orzeczeniu o niepełnosprawności, osoba niepełnosprawna, która posiada doświadczenie zawodowe, sama jest w stanie zasugerować czego wymaga jej stan zdrowia by mogła funkcjonować komfortowo na stanowisku pracy. Dotyczy to zarówno niepełnosprawności nabytych jak i wrodzonych. Warto informacje na ten temat pogłębić i usystematyzować, gdyż mają one kluczowe znaczenie dla funkcjonowania ON w miejscu pracy, a także dla pracodawcy odpowiedzialnego za BHP miejsca pracy.

#### CASE A.

Jako przykład można opisać sytuację ciężko chorej na astmę osoby, która otrzymała miejsce pracy w Ośrodku Pomocy Społecznej. Osoba ta cierpiała na dolegliwe bóle głowy z powodu warunków pracy (okazało się, że bardzo źle znosi nieprzyjemne zapachy, a obsługiwała trudnych klientów w OPS) i zrezygnowała mimo faktu, że zarówno miejsce pracy jak i jej kompetencje były odpowiednie. Takiego sprzężenia nie sposób przewidzieć bez pogłębionego wywiadu i baczego przyglądania się ON.

Osoba niepełnosprawna z powodu niedowładu prawej ręki uznana została przez lekarza orzecznika za całkowicie niezdolną do pracy. Jednocześnie lekarz medycyny pracy uznał, że może świadczyć pracę w warunkach chronionych. Osoba ta z powodzeniem pracowała efektywnie na swoim stanowisku pracy.

Osoba niedosłysząca z lekkim stopniem niepełnosprawności (niedosłysząca na jedno ucho) nie mogła znaleźć zatrudnienia z powodu noszenia aparatu słuchowego. Osoba ta przyszła więc na rozmowę w sprawie pracy bez aparatu i znalazła zatrudnienie. Kwestia jej niepełnosprawności została poruszona już na etapie rozmowy dotyczącej szczegółów zatrudnienia.

b) **Wykształcenie** – Wykształcenie ON należy traktować dwojako. Z jednej strony jest to świadectwo faktycznych osiągnięć w systemie edukacji (biorąc pod uwagę liczne bariery infrastrukturalne, osoby niepełnosprawne często miały i niestety dalej mają utrudniony dostęp do edukacji). Z drugiej strony

<sup>4</sup> Poza raportami warto sięgnąć do klasycznego już dzieła zob. Erving Goffman „Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości”

<sup>5</sup> Zob. Pracodawcy o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Jak jest? Co można zmienić? pod. Red. Moniki Nicińskiej, s. 25.

uczestnictwo w instytucjach specjalnych organizujących edukację dla ON może być nie tyle świadectwem motywacji i zdolności do nauki, ale często niegotowości i niemożności do uczestniczenia w otwartym systemie edukacji. Innymi słowy grupę pytań o edukację należy pogłębiać, gdyż dostarczą one odpowiedzi na ważne pytania dotyczące postawy osoby niepełnosprawnej wobec swojego rozwoju i jej determinacji w konfrontowaniu się z barierami i słabościami. Warto pytać nie tylko o kursy, szkolenia, ukończone szkoły, ale także o wszelkie rozpoczęte, nieskończone lub porzucone działania. Wskazane jest też dopytanie się o powody nieukończenia. Duże znaczenie mają wszelkie kursy i szkolenia związane z kwalifikacjami zawodowymi, nawet jeśli wg. ON uchodzą za nieprzydatne, nieaktualne i niepotrzebne na rynku pracy.

#### CASE B.

Przykładem może osoba X, która jest niepełnosprawna intelektualnie. Ukończyła szkołę specjalną na poziomie podstawowym i gimnazjalnym. Uczęszczała na Warsztaty Terapii Zajęciowej i była uczestnikiem ZAZ - monterem części armatury sanitarnej. Z jednej strony świadczy to o motywacji tej osoby i niewątpliwie o zasobach, które umożliwiają aktywność edukacyjno-zawodową, a także o posiadanym doświadczeniu zawodowym. Z drugiej strony oznacza to, że osoba nigdy nie funkcjonowała na otwartym rynku pracy i aktywizacja zawodowa na tym rynku może być problematyczna.

Osoba X jest sparaliżowana i korzysta stale z wózka inwalidzkiego. Ukończyła szkołę podstawową w trybie kształcenia indywidualnego w domu. Na tym etapie zakończyła się jej edukacja. Od kilku lat jest uczestnikiem Warsztatów Terapii Zajęciowej, gdzie zajmuje się malowaniem obrazów, które sprzedawane są przez WTZ. Od dwóch lat jeździ samochodem, gdyż ukończyła kurs na prawo jazdy. Z jednej strony mamy braki edukacyjne i lukę w kwalifikacjach zawodowych. Z drugiej strony, osoba musiała pokonać barierę niewychodzenia z domu i swobodnego komunikowania się. Może to być dobry wskaźnik zdolności do konfrontowania siebie na otwartym rynku pracy.

W obydwu przypadkach uzyskane informacje należy traktować, jako pewien zespół wskaźników dotyczących profilu osoby aktywizowanej. Wskaźniki te mają ograniczoną moc i nie należy ich traktować jako jednoznaczne. Zdolność do interpretacji wielości danych w profilowaniu osób aktywizowanych ON i pracodawców wyróżnia podejście SIRP od typowo komercyjnej agencji pośrednictwa pracy.

c) **Przebieg kariery zawodowej** – jest to kluczowa kategoria. W pytaniach dotyczących doświadczenia zawodowego konieczne jest dopytywanie o:

- dotychczasowe doświadczenia zawodowe osoby niepełnosprawnej ze szczególnym uwzględnieniem informacji na temat tego jak dawno temu osoba pracowała – bezpośredni wskaźnik oddalenia od rynku pracy. Im dłuższy okres bezrobocia deklarowanego, tym prawdopodobnie większe mogą być trudności do adaptacji do rynku pracy.
- w jakim obszarze, segmencie rynku pracy osoba funkcjonowała (otwarty rynek pracy, zakłady pracy chronionej, ZAZ, rodzaj wykonywanych prac, wymagane kwalifikacje w pracy, charakter i długość zatrudnienia).



- jeśli osoba dotychczas nie pracowała, to dlaczego, jakie były przyczyny? Warto tutaj zapytać o aktywność w sferze przychodów w tzw. „szarej strefie”. Z punktu widzenia umiejętności i kwalifikacji, cenna jest informacja nt. wykonywania pracy, rozumianego jako działalności przynoszącej dochód, w tym także tej bez umowy. Pozwala to lepiej profilować zasoby, umiejętności oraz kompetencje, jak i określić trudności do pokonania. Należy jednak dokładnie określić przyczynę nierejestrowania zatrudnienia przez aktywizowaną ON.

#### CASE C.

Bezrobotna osoba niepełnosprawna z lekkim stopniem niepełnosprawności, bez kwalifikacji zawodowych, podczas rozmowy przyznała, że jest aktywna zawodowo tyle, że w szarej strefie - pracuje u krewnego w warsztacie. Taka informacja wymaga pogłębienia. W tym wypadku była to osoba młoda, która nie wykazała zainteresowania legalną pracą za minimalne wynagrodzenie (brak doświadczenia i kwalifikacji) z powodu obniżenia swoich przychodów, lub niechęci pracodawcy (w tym przypadku małej rodzinnej firmy) do ponoszenia kosztów legalnej pracy. Zjawisko takie często dotyczy osób młodych, w sile wieku, które uważają, że mogą sobie pozwolić na funkcjonowanie w szarej strefie dzięki uzyskiwaniu ubezpieczenia przez PUP i zatajania faktu świadczenia pracy.

d) **Motywacja do podjęcia pracy** – ten obszar profilowania dotyczy sfery działań profilowanej ON, dotyczących szukania pracy. Jest to bardzo dobry wskaźnik tego jak bardzo oddalona jest osoba od rynku pracy, innymi słowy, czy jest gotowa do bezpośredniego wejścia na rynek pracy. Odpowiedź na to pytanie pozwala określić stopień motywacji do szukania pracy (jak szuka, jak długo, co konkretnie robi etc.) oraz faktyczną znajomość lokalnego rynku pracy i udogodnień, które przysługują ON świadczącej pracę (jaką mam grupę i co pracodawca może uzyskać zatrudniając mnie, jakie są wskazania co do miejsca pracy, jacy pracodawcy lokalnie zatrudniają ON, gdzie osoba z moimi kompetencjami może szukać pracy, z kim się kontaktuje, czy korzysta z pomocy agencji pośrednictwa etc.).

#### CASE D.

Dość powszechną sytuacją w przypadku osób długotrwale bezrobotnych, tj. obecnie oddalonych od rynku pracy jest twierdzenie, że szukam pracy od lat i nie mogę jej znaleźć. Ta powtarzana przez osoby bezrobotne, „doksza” w istocie może świadczyć o niechęci do podjęcia pracy. Przyczyny tego stanu rzeczy mogą być najróżniejsze, od ekonomicznych do psychologicznych, poprzez bariery infrastrukturalne lub wynikające ze złego stanu zdrowia, nieporadności i błędów w szukaniu pracy oraz wynikającego z nich poważnego kryzysu poczucia własnej wartości i zaniku motywacji. W sytuacji identyfikacji zachowania biernego w tym obszarze (na pytanie o szukanie pracy przykładowa odpowiedź brzmi „Szukam za pomocą PUP”) warto zadać sobie trud zdobycia informacji, dlaczego dana osoba zrezygnowała z aktywnego i skutecznego szukania pracy, na rzecz „doksy” brzmiącej: „Szukam pracy od 10 lat ale nie mogę znaleźć”. Pod tym stwierdzeniem kryją się często problemy, na które profesjonalnie działający SIRP może znaleźć rozwiązanie. Warto tutaj również zwracać uwagę na udział w projektach aktywizacyjnych. Należy uważnie pogłębić informacje o uczestniku i starać się doprecyzować, czy motywacja do udziału w projekcie wynikała z chęci podjęcia pracy, czy z raczej z powodu wypłacanych stypendiów – szkoleniowego lub

W przypadku aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych niezwykle istotne jest rozmowa na temat otrzymywanych świadczeń społecznych z tytułu niepełnosprawności. Często zdarza się, że osoby niepełnosprawne nie podejmują

W związku z powyższym zalecane jest przeprowadzenie wywiadu z osobą niepełnosprawną i przekazanie jej informacji na wpływu podjęcia zatrudnienia na otrzymywane świadczenia. Poniżej przedstawiamy podstawowe informacje na temat wpływu podjęcia przez osobę niepełnosprawną zatrudnienia na otrzymywane świadczenia społeczne.

**Zmniejszanie lub zawieszanie świadczeń pracujących osób z niepełnosprawnością posiadających prawo do renty (źródło: ZUS, Departament Świadczeń Emerytalno-Rentowych stan na czerwiec 2014).**

W przypadku, gdy rencista osiąga przychód z tytułu działalności objętej obowiązkowo ubezpieczeniami społecznymi, zawieszeniu lub zmniejszeniu podlega:

- renta z tytułu niezdolności do pracy,
- renta rodzinna, do której uprawniona jest jedna osoba,
- część renty rodzinnej, do której uprawniona jest osoba osiągająca przychód,
- renta inwalidy wojskowego, którego niezdolność do pracy nie pozostaje w związku ze służbą wojskową, pobierającego świadczenie na podstawie ustawy z dnia 29 maja 1974 r. o zaopatrzeniu inwalidów wojennych i wojskowych oraz ich rodzin (Dz. U. z 2010 r. Nr 101, poz. 648 ze zm.) oraz renta rodzinna po tym inwalidzie,
- renta z tytułu niezdolności do pracy w związku z wypadkiem przy pracy zaistniałym przed 1 stycznia 2003 r., wypadkiem w drodze do pracy lub z pracy, lub chorobą zawodową.

Nie wszystkie świadczenia wypłacane przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych podlegają zawieszalności za cały okres ich pobierania. Niezależnie od wysokości przychodu osiąganego przez osoby uprawnione do ich pobierania, zawieszeniu ani zmniejszeniu nie podlegają świadczenia np.

- osób, które osiągały przychód z tytułu pracy nie podlegającej obowiązkowi ubezpieczeń społecznych (np. samoistna, a więc nie wykonywana na rzecz pracodawcy, umowa o dzieło), bowiem przychody z takiej pracy pozostają bez wpływu na wysokość należnych świadczeń,
- osób, które zgłosiły wniosek o zawieszenie świadczenia i przez cały rok kalendarzowy emerytura lub renta nie była im wypłacana, a więc skorzystały z możliwości zawieszenia świadczenia, bez wskazywania przyczyny złożenia takiego wniosku,

Na zawieszenie prawa do świadczeń lub zmniejszenie ich wysokości wpływa przychód osiągany z tytułu wykonywania działalności podlegającej obowiązkowo ubezpieczeniom społecznym. Za działalność podlegającą obowiązkowo ubezpieczeniom społecznym - popularnie określaną, jako dodatkowa praca

zarobkowa - uważa się zatrudnienie, służbę lub inną pracę zarobkową albo prowadzenie pozarolniczej działalności.

Jest to w szczególności:

- praca wykonywana w ramach stosunku pracy,
- praca nakładcza,
- praca wykonywana na podstawie:
  - umowy-zlecenia,
  - umowy agencyjnej,
  - innej umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z przepisami Kodeksu cywilnego stosuje się przepisy o zleceniu,
  - umowy o dzieło, jeżeli umowę taką emeryt lub rencista zawarł z pracodawcą, z którym pozostaje w stosunku pracy lub jeżeli w ramach takiej umowy (zawartej z innym podmiotem) wykonuje pracę na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje w stosunku pracy,
- prowadzenie pozarolniczej działalności oraz współpraca przy jej wykonywaniu,
- praca wykonywana w rolniczej spółdzielni produkcyjnej i spółdzielni kółek rolniczych,
- odpłatne świadczenie pracy, na podstawie skierowania do pracy, w czasie kary pozbawienia wolności lub tymczasowego aresztowania

Zasady dotyczące zawieszalności stosuje się do osób wyłączonych z ubezpieczenia społecznego w związku z posiadaniem ustalonego prawa do emerytury lub renty oraz osób wykonujących działalność niepodlegającą obowiązkowo ubezpieczeniom społecznym z uwagi na podleganie temu obowiązkowi z innego tytułu.

Przychód osiągnięty przez emeryta lub rencistę z tytułu wykonywania określonej dodatkowej pracy przyjmowany jest w wysokości stanowiącej podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe.

Szczególne zasady dotyczą ustalania przychodu osiąganego przez osoby prowadzące pozarolniczą działalność. W przypadku tych osób - zgodnie z art. 104 ust. 1a ustawy emerytalnej - przyjmuje się przychód stanowiący podstawę wymiaru składki na ubezpieczenia społeczne.

Przy ustalaniu, czy przychód wpływa na zawieszenie lub zmniejszenie świadczeń, obowiązuje generalna zasada, zgodnie z którą przychód uważa się za osiągnięty w miesiącu (roku) w którym został wypłacony lub przedstawiony do wypłaty.

Na zawieszenie lub zmniejszenie wysokości świadczeń wpływa także przychód osiągnięty za granicą.

Jeżeli z zawiadomienia o wysokości przychodu, jaki zamierza osiągać emeryt lub rencista wynika, że przychód ten będzie osiągnięty w kwocie:

- nie przekraczającej 70% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, Oddział ZUS wypłaca świadczenie w pełnej przysługującej wysokości,
- przekraczającej 70% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, nie wyższej jednak niż 130% tego wynagrodzenia, Oddział ZUS wyda decyzję o zmniejszeniu wysokości świadczenia.

Emeryturę, rentę z tytułu niezdolności do pracy oraz rentę rodzinną, do której uprawniona jest jedna osoba zmniejsza się o kwotę przekroczenia przychodu, tj. kwotę stanowiącą różnicę między osiąganym przychodem, a progiem zarobkowym - określonym wskaźnikiem 70% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Natomiast rentę rodzinną, do której uprawnione są co najmniej dwie osoby zmniejsza się proporcjonalnie do liczby uprawnionych osób. Zmniejszenie świadczenia nie może przekraczać tzw. maksymalnej kwoty zmniejszenia. Zawieszenie prawa do emerytury lub renty następuje wówczas, gdy świadczeniobiorca przedłoży zawiadomienie o zamiarze osiągnięcia przychodu w wysokości przekraczającej 130% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Świadczenie ustalone w wysokości wynikającej z zawiadomienia wypłacane jest do czasu, gdy emeryt lub rencista nie zmieni jego treści, a więc do czasu, gdy nastąpi zmiana wysokości osiąganego przychodu

e) **Umiejętności i kompetencje** – ta grupa pytań musi pozwolić nam na sporządzenie dokładnego profilu kompetencyjnego, ale także profilu umiejętności. W tym miejscu uzyskiwanie informacji pozwoli na rzeczowe określenie czy aktywizowana ON spełnia kryteria wymagane przez potencjalnego pracodawcę. Pogłębianie pytaniami wiedzy o posiadanych kompetencjach i kwalifikacjach ma tu kluczowe znaczenie. Dodatkowo warto skupić się na umiejętnościach. O ile potwierdzenie kwalifikacji i kompetencji polega często na stwierdzeniu formalnych dowodów (dyplomy, certyfikaty, świadectwa), o tyle pytania o umiejętności wymagają autorefleksji ON i pewnego oglądu samego siebie, co często jest trudne. Warto tu pomóc i pracować na zasobach takiej osoby, aby zniwelować efekt możliwych niedogodności wynikających z bycia ON. Warto też uświadomić, jakich umiejętności ON nie dostrzegła u siebie, a które wynikają z faktu przewyższania barier i własnych ograniczeń w stopniu znacznie większym niż u osób w pełni sprawnych.

#### CASE E

Osoba cierpiąca na ciężką chorobę reumatyczną, poruszająca się o kulach, czasami korzystająca z wózka inwalidzkiego, często podczas rozmów z pracodawcami zwracała uwagę, że nie zatrudniano jej z obawy o jej trudności z poruszaniem się (możliwość upadku etc.). W gruncie rzeczy za obawą tą kryje się u pracodawców zwykła nieświadomość. ON w tym wypadku posiadała szereg umiejętności oraz była zdeterminowana, żeby w ogóle uczestniczyć w rynku pracy, a nawet przyjść na rozmowę kwalifikacyjną do pracodawcy. Koncentracja pracodawców na fackie niepełnosprawności przysłała im często fakt, że ON, która aktywizuje się zawodowo i aktywnie poszukuje pracy, samym tym faktem wykazuje cały zespół umiejętności miękkich (determinację, wytrzymałość, konsekwencję, planowanie i osiągnięcie celów, zarządzanie swoim czasem etc.) bardzo przydatnych w miejscu pracy, a wykształconych w procesie przełamywania barier psychologicznych, zdrowotnych, infrastrukturalnych, czy rynkowych. Uświadamianie tego faktu pracodawcom, ale także ON, należy do zadań SIRP jako partnera w aktywizacji zawodowej ON.

Należy koncentrować uwagę obydwu stron – zarówno pracodawcy jak i aktywizowanej ON, nie na fakcie posiadania niepełnosprawności, lecz na kompetencjach. W przeciwnym razie rozmowa będzie skupiać się na problemach zdrowotnych (które często są doskonale opanowane przez szukające pracy ON), a nie na faktycznych zadaniach i zdolnościach do ich skutecznego wykonywania w ramach oferowanego stanowiska pracy.

f) Osobną grupą pytań, które dostarczają ważnych informacji przy profilowaniu kandydatów do miejsca pracy to pytania o **otoczenie rodzinne**.

Mają one szczególne znaczenie w przypadku aktywizacji ON wchodzących dopiero na otwarty rynek pracy tj. młodych i niedoświadczonych zawodowo, etc. Sytuacja rodzinna, informacje - czy, jakie i od kogo otrzymują wsparcie - może mieć kluczowe znaczenie dla uzyskania i utrzymania zatrudnienia. W przypadku osób już pracujących, posiadających doświadczenie zawodowe, pytania te pozwolą ustalić szanse ewentualnego wsparcia koniecznego w przypadku dłuższego utrzymania zatrudnienia. W pierwszym przypadku wsparcie rodziny wspomaga chęć aktywizacji, motywację do znalezienia i zdobycia niezależności. W drugim, w chwilach „kryzysu” (zdrowie, psychika, wypadki losowe) pozwala utrzymać zatrudnienie na dłużej. Stosunki w najbliższym otoczeniu mają duże znaczenie dla funkcjonowania jednostki na rynku, choć na ogół bagatelizuje się te czynniki nie doceniając ich wagi.

#### CASE F.

Osoba niepełnosprawna, do tej pory nieaktywna zawodowo, jest przywiązana mocno do domu rodzinnego. Korzystała z WTZ i funkcjonowała pod dobrą opieką najbliższej rodziny. W sytuacji aktywizacji zawodowej może liczyć na wsparcie i pomoc najbliższych, którzy dbali o jej edukację i rozwój. Jednak zbyt silne związki z opiekunami wynikające z długoletniej opieki nad ON mogą skutkować niewiarą ON w swoje siły. Fakt ten wynika z chęci uchronienia ON przez najbliższych przed ew. zagrożeniami wynikającymi z samodzielnego funkcjonowania i konfrontowania się z własną słabością, ograniczeniami. W takim wypadku relacje rodzinne mogą być zarówno dźwignią w aktywizacji (popierają, wyszukują możliwości, dopytują się) jak i niestety przeszkodą. Deklaracje wspierania w poszukiwaniu pracy wcale nie muszą się przekładać na wsparcie prowadzące do pomocy w zatrudnieniu na otwartym rynku pracy i uzyskanie pełnej samodzielności. Warto pogłębić informacje na ten temat, gdyż będzie to decydować zarówno o scenariuszu aktywizacyjnym, który powinna ON przejść jak i o jej szansach na utrzymanie zatrudnienia oraz pokonywania codziennych trudności świadczenia pracy.

g) **Sytuacja finansowa ON** – ta grupa pytań w profilowaniu ON na potrzeby aktywizacji zawodowej ma kluczowe i strategiczne znaczenie. W przeciwieństwie do pełnosprawnych bezrobotnych, ON mogą z tytułu posiadanej niepełnosprawności pobierać świadczenia (rentę socjalną, rentę inwalidzką).

Zachowania ON na rynku pracy są i będą silnie związane nie tylko ze stanem zdrowia i możliwościami podjęcia aktywności zawodowej, ale także z wysokością świadczeń i ewentualną możliwością ich utraty w

wyniku ponownego wezwania do ZUS w celu kontroli stanu zdrowia. Ma to szczególne znaczenie na lokalnych rynkach pracy, zwłaszcza w regionach gdzie jest silny deficyt miejsc pracy. W takich regionach posiadanie stałego świadczenia jest traktowane jako istotny przywilej i raczej zniechęca do podjęcia pracy, zwłaszcza jeśli rynek pracy jest rynkiem pracodawcy.

Z drugiej jednak strony ON silnie zmotywowane do aktywizacji zawodowej, a posiadające rentę mogą wykazać się większą elastycznością, zarówno jeśli chodzi o swoje przychody jak i podstawę prawną zatrudnienia. Ta elastyczność będzie wynikała z faktu, że przychody będą uzupełniane posiadaną rentą, co może zwiększyć atrakcyjność ON na rynku pracy. Bez wątplenia należy jednak informować ON posiadające świadczenia o wszelkich ograniczeniach wynikających z tytułu pobierania takich rent (progach dochodowych, etc.). To czy ON posiada przychód w postaci renty oraz jej wysokość są czynnikami, które należy profilować pod kątem, czy są one motywacją do podjęcia pracy (zbyt niskie, niewystarczające do samodzielnej egzystencji), czy zniechęcają (ich poziom w stosunku do przychodu osiąganego na lokalnym rynku pracy przy niskich kwalifikacjach nie odbiega od minimalnej gaży, ew. kwoty zarabianej w przypadku tzw. umowy cywilno-prawnej). Pytania o sytuację materialną skrzyżowane z pytaniami o motywację pozwolą określić czy aktywizowana ON ma motywację wewnętrzną do pracy, czy zewnętrzną oraz jak te czynniki przeplatają się ze sobą – bo istnieją między nimi sprzężenia. Ma to duże znaczenie przy definiowaniu oczekiwań finansowych od pracodawcy i elastyczności w tej sferze, jak i w obszarze podstawy prawnej zatrudnienia (spraw kluczowych z punktu widzenia pracodawcy).

Etap diagnozy ON ma na celu zebranie informacji, które zdecydują o dalszej ścieżce aktywizacyjnej ON. SIRP w odróżnieniu od agencji pośrednictwa pracy wykazuje dużą elastyczność w oferowanym wsparciu. Etap diagnozy pozwoli zdecydować o tym, jakiego rodzaju wsparcie uzupełniające należy zastosować i czy w ogóle je stosować, aby dalsze etapy aktywizacji zawodowej – kierowanie na rozmowę kwalifikacyjną do pracodawcy – miały szansę powodzenia i były sensowne. W ramach modelu SIRP etap diagnozy poprzedza dalsze procedury rekrutacyjne i decyduje jak szybko można skierować na nie aktywizowaną ON.

### 3.2.2. Schemat działań w ramach procesu rekrutacyjnego w pracy z Klientem (Pracodawcą)

Proces działań rekrutacyjnych i wyboru		
Zadanie	Działanie	Stosowane metody i forma
<b>1. Zamówienie od Klienta</b>	Nawiązanie kontaktu z potencjalnym klientem - wskazanie korzyści i spodziewanych efektów. Podpisanie umowy na realizację usługi rekrutacji i wyboru pracownika.	Nawiązanie kontaktu z potencjalnym klientem - identyfikacja „wakatów”. Specjalista dokonuje diagnozy potrzeb klienta. Uzgadnia zakres zamówienia wskazując, jakie konkretnie skutki i korzyści może przynieść zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. Specjalista przekonuje klienta, że określone decyzje w zakresie zatrudnienia ON dadzą zysk, który przełoży się na rozwój firmy. Na tym etapie powstaje dokument taki jak diagnoza potrzeb w zakresie wytypowanych/wskazanych przez Klienta stanowisk zawodowych („wakatów”) oraz zostaje podpisana umowa na realizację usługi rekrutacji i wyboru (obligatoryjny załącznikiem jest dokument zawierający opis wymagań kompetencyjnych i zadań w odniesieniu do stanowisk/a objętego umową). Specjalista na podstawie pozyskanych informacji musi mieć możliwość określenia tzw. profilu zawodowego poszukiwanego kandydata
<b>2. Analiza i doprecyzowanie zamówienia</b>	Bezpośredni kontakt z Klientem – wywiad swobodny oraz kwestionariuszowy	Należy upewnić się, na czym Klientowi zależy, czego oczekuje od przyszłych pracowników. Istotne jest, które kryteria kandydat musi spełniać (kryteria wymagane), a które kryteria są mile widziane (kryteria pożądane). Celem jest przygotowanie wzorca kompetencyjnego kandydata – na tej podstawie uda się wyznaczyć i określić proces naboru i selekcji kandydatów. Proponowane działania: 1. Określenie stanowiska pracy w kategoriach zadań i obowiązków (OPIS STANOWISKA). 2. Zdefiniowanie kandydata idealnego - obiektywny i wyczerpujący opis - w kategoriach kompetencji (wiedzy, umiejętności, kwalifikacji i podejścia do życia i pracy) (PROFIL KANDYDATA). 3. Wypracowanie wskazówek w zakresie prowadzenia negocjacji z potencjalnym kandydatem (akceptowalne wg. Klienta - prawa, potrzeby, oczekiwania i żądania)  Ważne jest, by doprecyzować/pozyskać informacje na temat warunków zatrudnienia: - termin, od kiedy osoba powinna zacząć pracować, - warunki formalne zatrudnienia - (wysokość wynagrodzenia, system motywacyjny, rodzaj umowy, okres zatrudnienia, regulamin pracy) - warunki wykonywania pracy - środowisko pracy, system pracy (zmianowość / godziny pracy), - przeciwwskazania zdrowotne w wykonywaniu zadań zawodowych na wskazanym wolnym stanowisku pracy (w jakim zakresie opinia lekarza medycyny pracy), - model funkcjonowania pracownika w organizacji oraz jego relacji z poszczególnymi zespołami, - dodatkowe informacje o kulturze organizacji oraz

		preferowanym stylu zarządzania i/lub współpracy.
<b>3. Rekrutacja</b>	Analiza potencjału rynku, popytu i podaży kandydatów (pracobiorców)	<p>Wybierając odpowiednie metody rekrutacji należy rozważyć czynniki takie jak wymagania związane z objęciem danego miejsca pracy, liczbę poszukiwanych kandydatów, czas rekrutacji, dostępność i lokalizację docelowej puli kandydatów.</p> <p>Trudności w procesie napływu kandydatów - pokonanie trudność w procesie rekrutacji w odniesieniu do osób z niepełno sprawnościami wymaga podejścia niestandardowego do potencjalnego kandydata, np. proponowanie dodatkowych bonusów socjalnych, wsparcia trenera pracy, zatrudnienia w formie zatrudnienia wspomaganego, asysty.</p> <p>Przyjmując metodę rekrutacji dobieramy odpowiednie formy i narzędzia rekrutacyjne (np. ogłoszenia w mediach, portale społecznościowe, spotkania otwarte, spotkania „dedykowane”, bezpośrednie poszukiwania w oparciu o kontakty formalne, instytucjonalne i nieformalne (sieć znajomych) itd.).</p> <p>Istotne: W procesie wdrażania przyjętych metod rekrutacji istotne jest sprawdzenie efektywności i trafności wyboru narzędzi rekrutacyjnych (wskaźnik oceny: „wielkość strumienia napływu CV odpowiednich kandydatów.”</p>
<b>4. Wstępna selekcja kandydatów</b>	Identyfikacja najbardziej odpowiednich kandydatów.	<p>Wybieramy osoby, które spełniają ”kryteria wymagane” określone przez Klienta w zamówieniu.</p> <p>Forma - weryfikacja nadesłanych CV (klucz „spełnia/ nie spełnia”</p> <p>Istotne: Podział na kryteria „pożądane” i „wymagane” wskazuje istotne znaczenie każdego z aspektów oceny kandydata, przedstawia chronologię wykorzystywania poszczególnych kryteriów w procesie decyzyjnym, jaki zachodzi w procesie rekrutacji i selekcji.</p> <p>Formułowanie opisów stanowisk pracy dla kandydatów musi zawierać ten podział. Pozwoli to na zrozumiałe dla kandydatów sformułowanie ogłoszenia, dzięki czemu do osoby selekcyjnej dotrą aplikacje kandydatów, którzy mają jasność, co do wymagań i oczekiwań stawianych przed nimi.</p>
<b>5. Rozmowa telefoniczna</b>	Weryfikacja zapisów zawartych w CV oraz zaproszenie potencjalnych kandydatów na bezpośrednią rozmowę kwalifikacyjną.	<p>Należy zadać pytanie, czy osoba, z którą rozmawiamy, ma teraz na to czas i zwrócić uwagę na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pierwsze wrażenie o kandydacie (forma wypowiedzi, proces nawiązania kontaktu),</li> <li>- zainteresowanie ofertą,</li> </ul> <p>Jeśli potrzebujemy dokonać większej selekcji, na tym etapie sprawdzimy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kluczowe kwalifikacje,</li> <li>- dyspozycyjność (czy zgodna z wymaganym terminem rozpoczęcia pracy, mobilność),</li> <li>- oczekiwania finansowe,</li> <li>- jeśli wymagana: sprawdzamy poziom kompetencji</li> </ul>



		<p>językowych,</p> <p>Na tym etapie ważna jest w przypadku osób z niepełnosprawnością identyfikacja obaw/ barier w podjęciu zatrudnienia (jeśli są i kandydat je wskaże poprzez odpowiedź na sformułowane pytania otwarte).</p> <p>Istotne: Umawiamy kandydata na wskazaną godzinę (należy przygotować miejsce i planowany harmonogram spotkań z wyszczególnieniem godzin i czasu trwania każdej rozmowy):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pozostawiamy kandydatom telefon oraz imię i nazwisko osoby do kontaktu w sprawie procesu rekrutacji lub</li> <li>- wskazujemy oczekiwany termin kontaktu ze strony kandydata</li> <li>- pozostawiamy kandydatom telefon oraz imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej za kontakt - przyjęcie/ odrzucenie kandydatury.</li> </ul>
<p><b>6. Rozmowa bezpośrednia</b></p>	<p>Weryfikacja zapisów zawartych w CV oraz selekcja potencjalnych kandydatów.</p>	<p>Proces rozmowy prowadzimy w formie wywiadu kwestionariuszowego (pytania zamknięte / otwarte) oraz wywiadu swobodnego.</p> <p>Proponowany „scenariusz rozmowy”:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zadajemy pytania stwierdzające adekwatność kandydata z profilem (wymaganym i pożądanym).</li> <li>2. Jeśli wymaga tego rekrutacja, należy przeprowadzić z kandydatami odpowiednie zadania bądź testy.</li> <li>3. Upewniamy się co do akceptacji warunków pracy przez kandydata/ów identyfikujemy bariery / ograniczenia i możliwości zarówno po stronie samego kandydata jak i jego otoczenia; (fizyczne, psychospołeczne).</li> <li>4. Dajemy możliwość zadawania pytań kandydatom oraz podejmujemy negocjacje w zakresie oczekiwań Klienta/ Kandydata (celem jest identyfikacja podejścia i wartości prezentowanych przez kandydata).</li> <li>5. Określamy planowane daty rozpoczęcia pracy.</li> <li>6. Określamy terminy wyborów kandydatów; dziękujemy za spotkanie.</li> <li>7. Proponowane metody i techniki: wywiad kwestionariuszowy, wywiad swobodny, testy.</li> </ol> <p>Istotne: Wywiad polegał będzie w szczególności na identyfikacji oczekiwań i celów zawodowych, ocenie poziomu motywacji do zmian, identyfikacji własnych zasobów (mocnych i słabych stron, ograniczeń i możliwości zarówno po stronie własnej osoby jak i otoczenia).</p> <p>Narzędzia wywiadu będą dostosowane do gamy różnego rodzaju niepełnosprawności (umysłowych, funkcjonalnych i emocjonalnych zaburzeń, zachowania, fizycznych). W przypadku osób głuchych zapewnić należy tłumacza języka migowego /lub konsultanta z takimi kwalifikacjami. Konsultant opracowując wyniki wywiadu będące efektem całego procesu interpretuje wyniki cząstkowych ocen konsultacyjnych oraz inne posiadane informacje (np. pochodzące z wywiadu, dokumentacji) i określa „spójność</p>

		<p>potencjału kompetencyjnego” kandydata z profilem oczekiwań Klienta - w zakresie rodzaju pracy, obszaru zawodowego, mobilność geograficznej, samodzielności - biorąc pod uwagę rodzaj niepełnosprawności i ewentualne przeciwwskazania. Istotnym w procesie rekrutacji jest włączenie informacji pozyskanych od lekarza medycyny pracy oraz konsultanta środowiskowego. Wówczas konsultant i kandydat wiedzą już i ostatecznie ustalają jakie obszary oczekiwań Klienta (pracodawcy)/kandydata są tożsame, a w jakim obszarze istotne jest wsparcie (aktywizacyjne, społeczne, terapeutyczne, zatrudnieniowe).</p>
<p><b>7. Wstępna akceptacja kandydata</b></p>	<p>Wybór i lista potencjalnych kandydatów dla Klienta.</p>	<p>Poinformowanie wybranych kandydatów o terminie spotkania z Klientem w celu ostatecznego zamknięcia procesu rekrutacji. Proponowana forma: papierowa/emailowa / forma telefoniczna (zalecana).</p>
<p><b>8. Akceptacja formalna</b></p>	<p>Zamknięcie realizacji usługi.</p>	<p>Uzyskanie potwierdzenia zatrudnienia celem zakończenia usługi.</p>

### 3.2.3. Przykładowy formularz zamówienia na usługę rekrutacji (zlecenie Klienta)

.....  
Data

#### Zamówienie na rekrutację

Nazwa stanowiska			
Podległość (Pracownik podlega - nazwa stanowiska przełożonego)			
Sprawuje nadzór nad:			
Dział:			
Liczba wolnych miejsc pracy „wakatów”		Planowany termin zatrudnienia	Data rozpoczęcia / okres od – do
Proponowany wymiar etatu		Forma zatrudnienia	<input type="radio"/> umowa o pracę <input type="radio"/> umowa zlecenie <input type="radio"/> umowa o dzieło <input type="radio"/> umowa o pracę tymczasową <input type="radio"/> praca zdalna <input type="radio"/> współpraca poprzez działalność gospodarczą
<b>Opis stanowiska</b>			
Zakres obowiązków	Codzienne:		
	Częste		
	Sporadyczne		

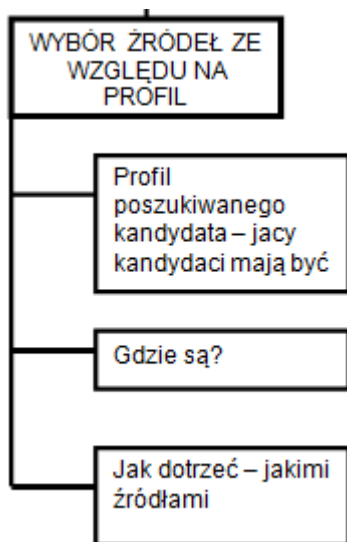
		<b>Profil idealnego kandydata (przykładowy)</b> <b>Wymagane („W”) /pożądane („P”)*</b>
Wykształcenie	w	
Doświadczenie zawodowe	p	
Uprawnienia	w	
Języki obce	p	Poziom podstawowy Poziom średni Poziom zaawansowany
Cechy osobowościowe	W (niezbędne na stanowisku pracy)	
Cechy osobowościowe	P (pożądane na stanowisku pracy)	
Umiejętności/ kwalifikacje dodatkowe		

Oferowane wynagrodzenie		Premia	
Warunki zatrudnienia (rodzaj umowy, okres)		Dodatkowe benefity	
Warunki wykonywania pracy - środowisko pracy, system pracy (zmianowość / godziny pracy)		Przeciwwskazania zdrowotne w wykonywaniu zadań zawodowych na wskazanym wolnym stanowisku pracy	

Model funkcjonowaniu pracownika w organizacji oraz jego relacji z poszczególnymi zespołami		Dodatkowe informacje o kulturze organizacji oraz preferowanym stylu zarządzania i/lub współpracy	
--	--	--	--

<b>Imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej za kontakt ze strony Klienta / Stanowisko w organizacji Klienta</b>	
<b>Kontakt (tel., e-mail)</b>	

### 3.3. Wybór źródeł pozyskania kandydatów ze względu na profil „wakatów”



#### 3.3.1. Selekcja osób odpowiadających kryteriom

Podstawową techniką pozwalającą na zastanowienie się, gdzie należy szukać kandydatów, jest ćwiczenie, które możemy nazwać „tortem”. Pełny tort to wszystkie osoby, które istnieją na danym terenie i mogą spełniać stawiane warunki.

Poszukujemy np. osób z określonymi uprawnieniami i np. z doświadczeniem w branży gastronomicznej z regionu X.

Jeśli całe koło to wszyscy kandydaci z poszukiwanymi uprawnieniami rozproszeni w regionie, to zadajmy sobie pytanie, gdzie dane osoby mogą być lub wokół czego mogą być skupione w większej grupie. Na podstawie „burzy mózgów” w zespole szukamy „wysp w torcie”, które pozwolą na skuteczne dotarcie do pożądanых osób?

Gdzie osoby są skoncentrowane?

- Czy osoby o danych uprawnieniach częściej lub cyklicznie pojawiają się gdzieś?
- Co czytają? Gdzie i jakich informacji mogą szukać?
- Czy można je odnaleźć w serwisach społecznościowych?
- Czy takie osoby mogą być gdzieś zarejestrowane? Czy może być gdzieś ich lista?
- Kto je może znać?
- Gdzie pracują?
- Czym przemieszczają się (zarówno do pracy, jak i innych miejsc)?
- Co robią w domu?
- Co robią w wolnym czasie?

- Czym się interesują?
- Gdzie się uczą?
- Z jakich instytucji korzystają, by znaleźć lub zmienić pracę?

Zastanawiając się, gdzie możemy znaleźć takie osoby, warto robić notatki, wykorzystując mapę myśli. Na środku możemy zapisać, iż jest to nasz KANDYDAT.

Jak już zidentyfikujemy miejsca/obszary, gdzie mogą być poszukiwane przez nas osoby (kandydaci), odpowiadamy na pytanie: poprzez jakie źródła i uwzględniając jakie metody osiągniemy skuteczność naboru potencjalnych kandydatów?

Jeżeli rozwiesimy np. plakaty na uczelniach, to oferta dotrze głównie do studentów. Jeżeli natomiast umieścimy naszą ofertę w miejscu, gdzie prowadzone są kursy dające poszukiwane przez nas uprawnienia lub w innych punktach, gdzie pojawiają się osoby z poszukiwanej przez nas branży, mamy większe prawdopodobieństwo, że zgłoszą się do nas osoby spełniające kryteria.

W przypadku bezrobotnych osób niepełnosprawnych ew. nieaktywnych zawodowo, lub poszukujących zatrudnienia warto zastanowić się nad organizacjami, osobami, miejscami, które integrują poszczególne środowiska ON. Istnieje wiele organizacji krajowych, ale także lokalnych, poza urzędami i agencjami stricte zajmującymi się ON, które mogą pomóc w aktywizacji osób niepełnosprawnych. Dotarcie do środowiska lokalnego ON i instytucji integrujących ON ma kluczowe znaczenie w procesie poszukiwania odpowiednich kandydatów. Warto działania operacyjne SIRP sprowadzić do dewizy – działaj lokalnie – tj. w oparciu o zasoby dostępne na szczeblu lokalnym<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Częstym problemem ON jest mobilność, która podlega dodatkowym ograniczeniom, wynikającym ze stanu infrastruktury transportowej i poziomu usług transportu świadczonym w danym regionie (gminie, powiecie, województwie).

### 3.3.2. Przykładowe źródła pozyskiwania kandydatów

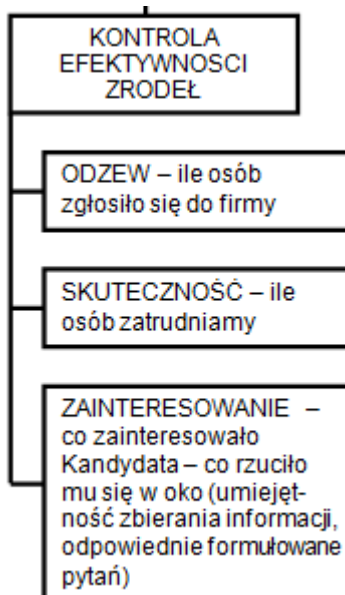
Organizacje studenckie/ uczniowskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Młodzieżowe biura pracy</li> <li>- Biura karier</li> <li>- Organizacje studenckie</li> <li>- Akademiki</li> <li>- Bursy</li> <li>- Internaty</li> </ul>
Organizacje pozarządowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stowarzyszenia</li> <li>- Fundacje</li> <li>- NGO</li> <li>- Pomioty realizujące projekty ze środków EFS dla interesującej nas grupy beneficjentów</li> </ul>
Wydarzenia (eventy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Targi pracy</li> <li>- Internetowe targi pracy</li> <li>- Festyny</li> <li>- Zgromadzenia</li> </ul>
Osoby i organy administracyjne państwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ochotnicze Hufce Pracy</li> <li>- Urzędy pracy</li> <li>- Sołtysi</li> <li>- MOPS-y</li> <li>- Domy kultury</li> <li>- ZOZ-y</li> <li>- Szkoły dla dorosłych</li> <li>- Urzędy Gmin/ Miast</li> </ul>
Związki wyznaniowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parafie</li> <li>- Księża</li> </ul>
Komunikacja zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radiowęzły</li> <li>- Tablice ogłoszeniowe w marketach</li> <li>- Ogłoszenia</li> <li>- Radio</li> <li>- Telewizja</li> <li>- Ankieta</li> <li>- Contact Center</li> <li>- Branżowe strony WWW</li> <li>- Darmowe portale</li> <li>- Fora internetowe</li> <li>- Płatne bazy kandydatów z danego profilu</li> </ul>
Narzędzia komunikacji wewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radiowęzły</li> <li>- Ogłoszenia</li> <li>- Tablice ogłoszeniowe</li> <li>- SMS</li> <li>- Mailing wewnętrzny</li> <li>- Mail do znajomych</li> <li>- Fora internetowe</li> <li>- Komunikatory (np. Gadu-Gadu, MSN)</li> <li>- Poczta „pantoflowa”</li> <li>- Portale społecznościowe</li> </ul>



Pamiętajmy, że jednym z lepszych sposobów na znalezienie kolejnych kandydatów (jeśli mamy dokonać rekrutacji kilku osób) jest zapytanie osób rekrutowanych, czy mogą kogoś polecić.

### 3.4. Kontrola efektywności źródeł

Badanie efektywności wykorzystania wybranych źródeł rekrutacji jest niezwykle ważne. Wiedza zdobywana dzięki kontroli efektywności źródeł rekrutacji ma wielki wpływ na przyszłe rekrutacje.



Warto zwrócić uwagę na fakt, że efektywność źródeł będzie podlegać fluktuacjom przez wzgląd na warunki lokalne. Źródła sprawdzone na poziomie ogólnopolskim lub wojewódzkim mogą mieć niższą efektywność niż lokalne źródła w danym regionie. Cechą SIRP-u, bazującego na współpracy międzysektorowej jest otwartość i elastyczność w podejściu do źródeł kandydatów. Odróżnia to SIRP od firm rekrutacyjnych i agencji rynkowych, które na ogół trzymają się określonych schematów, ignorując potencjał tkwiący w postaci zasobów społeczności lokalnej.

Badanie efektywności źródeł pozyskania adekwatnego kandydata do pracy drastycznie zwiększa skuteczność rekrutacji. Aby wybrać najefektywniejsze źródło, musimy znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak duże jest zainteresowanie ofertą, czyli ile wpłynęło podań?
- Z którego źródła otrzymaliśmy najbardziej adekwatnego kandydata?
- Jak zostało odebrane nasze ogłoszenie?
- Ile osób zrezygnowało z udziału w rekrutacji i dlaczego?

Jeśli będziemy badać efektywność źródła, pomoże nam to w zaoszczędzeniu czasu w rekrutacjach, a zarazem będziemy otrzymywać coraz lepsze efekty. Czyli lepiej skupić się na najefektywniejszych źródłach pozyskania adekwatnego kandydata do pracy i mieć znacznie większą skuteczność, niż poświęcić czas na wszystkie możliwe źródła i mieć tylko znikomą skuteczność w znalezieniu adekwatnego kandydata.

Ważnym elementem pozyskiwania informacji na temat źródła, z którego skorzystał kandydat szukając pracy, jest odpowiednie formułowanie pytań. Podstawową rolę odgrywają tu pytania otwarte.

Pytania otwarte umożliwiają odpowiadającemu podanie nam nowych dla nas informacji. Pytania zamknięte to w uproszczeniu pytania zaczynające się od „czy”. Pytania otwarte to pytania zaczynające się od „jak”, „gdzie”, „kiedy”, „od kogo”, co pozwala nam uzyskać informacje odnośnie do:

- źródła, z którego kandydat dowiedział się o ofercie?
- tego, co zwróciło jego uwagę na tę ofertę?
- powodów rezygnacji z ubiegania się o dane stanowisko pracy (jeśli kandydat zrezygnował)?

### 3.5. Standardy zamieszczania ogłoszeń

#### 3.5.1. Sposób zamieszczania ogłoszeń

- Zaczynamy od napisania nagłówka, w którym powinny być zawarte: powód, dla którego emitujemy ofertę, krótka charakterystyka stanowiska, miejsce wykonywania czynności.
- Wskazujemy nazwę stanowiska lub stanowisk wraz z numerem referencyjnym.
- Wymieniamy obowiązki, jakie będą stały przed potencjalnym kandydatem.
- Wymieniamy wymagania wobec kandydatów.
- Wskazujemy w stopce preferowany czas oraz sposób kontaktowania się osób zainteresowanych ofertą.
- Kierujemy do potencjalnych kandydatów prośbę o dopisanie zgody na przetwarzanie danych osobowych w celach rekrutacyjnych.

Poniżej przedstawiamy przykładowe ogłoszenie:

.....

- *Nr identyfikacyjny ogłoszenia/ sygnatura wewnętrzna*

.....

- *SIRP (dane informacyjne )*

- Jeśli jesteśmy agencją zatrudnienia, podajemy dodatkowo nr certyfikatu (wpisu)

- W związku z projektem rekrutacyjnym realizowanym dla naszego Klienta ogłaszamy nabór otwarty kandydatów na stanowisko:

#### **-NAZWA STANOWISKA**

- nr ref. ....

- Data ogłoszenia naboru: .....

- Oferta ważna od .....do.....

**-MIEJSCE PRACY:** *(obowiązkowo należy podać miejscowość - „miejsce wykonywania pracy”); dodatkowo mogą być inne informacje*

**-SYSTEM PRACY:** wielozmianowy/ jednozmianowy

**-PEŁNA NAZWA STANOWISKA**

**-OPIS STANOWISKA:**

Zadania zawodowe na stanowisku pracy:

Dodatkowe informacje: (jeśli opis stanowisko je wymaga)

**- OCZEKIWANIA:**

Od kandydatów oczekujemy:

**Wymagane kompetencje:**

.....

**Pożądane kompetencje**

.....

**-PRZECIWSKAZANIA ZDROWOTNE:**

**OFERTA:**

**-Oferujemy :** .....

**-FORMA KONTAKTU:**

-Osoby zainteresowane prosimy o przesłanie CV wraz z numerem referencyjnym na adres, e-mail:

.....

-Czekamy również na zgłoszenia telefoniczne pod numerem: .....

**-Termin złożenia oferty : do dnia.....**

**oraz dodatkowe informacje...**

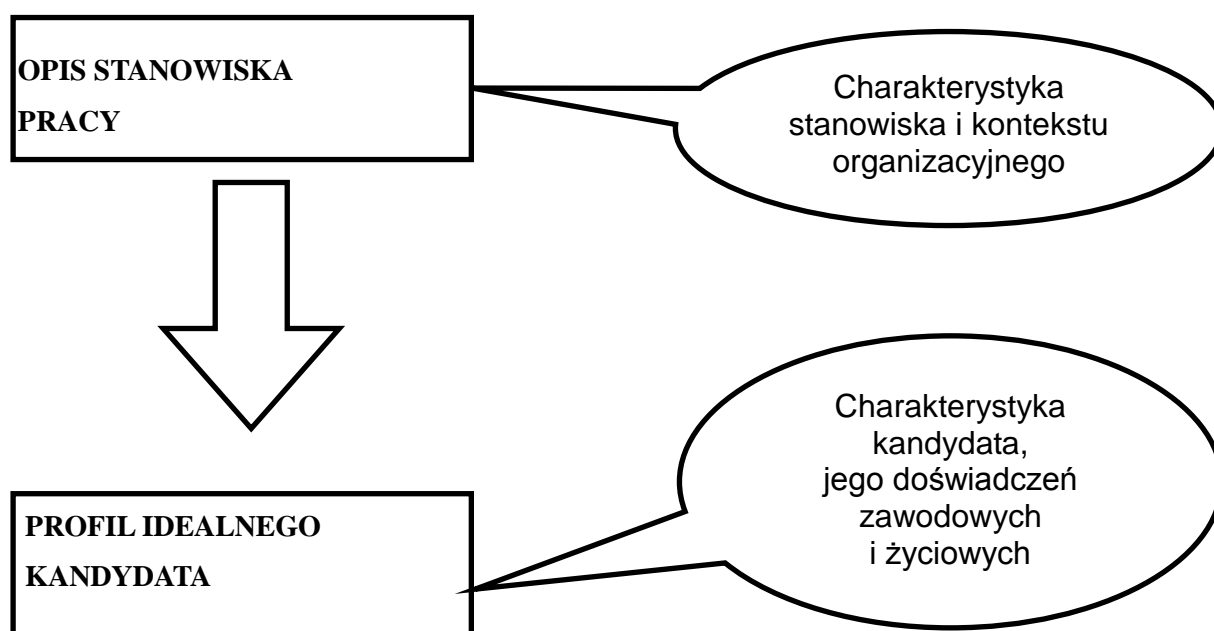
-Informujemy, że skontaktujemy się tylko z wybranymi kandydatami. Prosimy o dopisanie następującej klauzuli:

*„Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych przez SIRP zawartych w CV dla potrzeb niezbędnych do realizacji procesu rekrutacji i wyboru (zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (Dz. U z 2002 r. Nr 101, poz. 926) ”*

### 3.6. Rozmowa rekrutacyjna – wprowadzenie

#### 3.6.1. Opis stanowiska pracy

Osoby niepełnosprawne borykają się na rynku pracy z wieloma trudnościami, w tym ważną przeszkodą jest niski poziom przystosowania miejsc pracy do osób z dysfunkcjami, zarówno narządów zmysłu jak i narządów ruchu. W opisie stanowiska należy obowiązkowo uwzględnić wszystkie bariery architektoniczne/ stanowiskowe oraz przeciwwskazania psychofizyczne do wykonywania zadań zawodowych na stanowisku pracy objętym „wakatem”



Opisy stanowisk pracy, jakie tworzone są w organizacjach, zawierają zazwyczaj:

- informacje opisujące stanowisko pracy (nazwa stanowiska, nazwa firmy, nazwa jednostki organizacyjnej, w jakiej zlokalizowane jest stanowisko),
- podstawowe zadania i obowiązki,
- relacje w obrębie struktury organizacyjnej,
- kryteria oceny realizacji; odpowiedzialność.

Z punktu widzenia trafności rozmowy kwalifikacyjnej najistotniejsze są dwa aspekty analiz stanowiska pracy:

- a) analiza zadań związanych ze stanowiskiem,
- b) analiza kontekstu organizacyjnego.

- a) Analiza zadań związanych ze stanowiskiem

**Częstość wykonywania zadań i typowy dzień pracy**

Analizując zadania związane ze stanowiskiem musimy ustalić, jaki rodzaj czynności czy typ pracy jest najważniejszy na danym stanowisku. Dokonując takiego rozróżnienia, możemy posłużyć się podziałem zadań związanych ze stanowiskiem na trzy kategorie: wykonywane często, rzadko i okazjonalnie. Możemy również przeanalizować typowe zadania realizowane przez kandydata w ciągu dnia, tygodnia czy miesiąca pracy.

<b>Wykonywane często - powyżej 20% aktywności. Poszczególne zadania uszeregowane wg stopnia, w jakim wypełniają czas pracy.</b>	<b>Wykonywane rzadko – od 5% do 20% aktywności</b>	<b>Wykonywane okazjonalnie – poniżej 5% aktywności</b>
<b>Zadanie/ Procent czasu pracy - %</b>	<b>Zadanie</b>	<b>Zadanie</b>
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Jakie zadania realizuje kandydat w typowym dniu pracy?

Jakie zadania realizuje kandydat w typowym tygodniu pracy?

Jak wygląda typowy dzień pracy kandydata – co Pan robi?

O której godzinie rozpoczyna pracę, o której kończy?

- b) Analiza kontekstu organizacyjnego

**Jakie jest miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej**

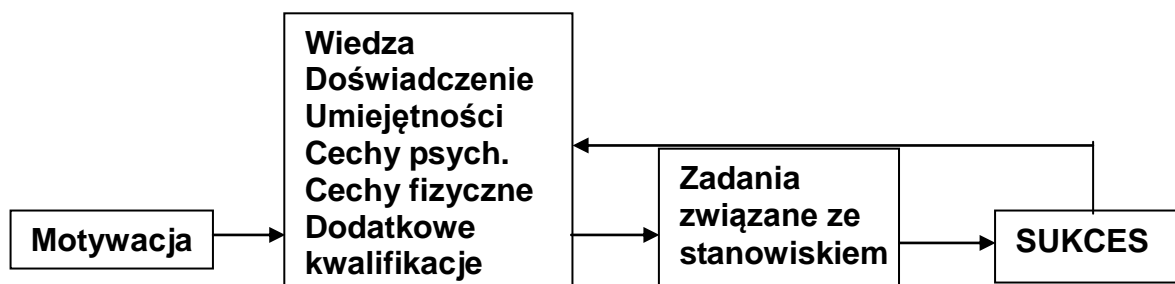
Analizując kontekst organizacyjny, w jakim wykonywana jest praca na danym stanowisku, możemy posłużyć się jedną z dwóch metod. Analiza miejsca w strukturze organizacyjnej oznacza badanie relacji danego stanowiska do innych stanowisk w ramach określonego działu oraz relacji w odniesieniu do innych komórek organizacyjnych. Ustalając te relacje, można posługiwać się prezentacją graficzną.

**Jaka rolę pełni stanowisko w procesie biznesowym realizowanym przez firmę lub komórkę organizacyjną?**

Analiza roli danego stanowiska w procesie biznesowym realizowanym przez dział czy organizację wymaga określenia: na czym polega cel działania, jakie zadania muszą zostać zrealizowane, aby on został osiągnięty oraz ile i jakie spośród tych zadań realizowane będą przez osobę zatrudnioną na tym stanowisku.

### 3.6.2. Profil kandydata

Profil kandydata stanowi opis wymagań, jakie spełniać powinna osoba zatrudniona na danym stanowisku. Wymagania te dotyczą wiedzy, umiejętności, doświadczeń zawodowych, cech psychologicznych kandydata, uprawnień. Wymagania te powinny być dobrane w taki sposób, aby zwiększały prawdopodobieństwo sukcesu w realizacji zadań danego typu.



#### Profil wykształcenia i wiedzy

1. Jaki jest profil wykształcenia wymaganego na danym stanowisku pracy?
2. Jaki jest minimalny poziom wykształcenia wymaganego na danym stanowisku pracy?
3. Jaki rodzaj wykształcenia jest wymagany na danym stanowisku pracy?
4. Jaką praktyczną (techniczną, merytoryczną) wiedzę powinien posiadać kandydat?
5. Wiedzę, z jakich dziedzin powinien posiadać kandydat?

#### Profil doświadczeń zawodowych

1. Czy wymagane jest doświadczenie na tym samym lub podobnym stanowisku?

Jeśli tak, jak duże?

2. Jakie doświadczenie zawodowe powinien posiadać kandydat:
  - branża?
  - stanowisko?
  - rodzaj firmy?
  - wielkość firmy i jej pozycja rynkowa?
  - typ organizacji i kultury organizacyjnej?
3. Szczegółne doświadczenia i zadania, jakie powinien realizować kandydat.
4. Szczegółne osiągnięcia i dokonania zawodowe kandydata.



### **Psychologiczne i fizyczne wymagania wobec kandydatów**

1. Typ kariery zawodowej i etap w karierze zawodowej kandydata.
2. Typ zawodowy (lider, samodzielny specjalista, pracownik wykonawczy).
3. Płeć.
4. Typ psychologiczny.

### **Dodatkowe umiejętności i kwalifikacje**

1. Dodatkowe, kursy szkolenia, uprawnienia, dodatkowe umiejętności techniczne i praktyczne.
2. Znajomość języków obcych.

### 3.6.3. Konieczna czy pożądana?

Przy każdej z wymaganych cech dobrze jest rozróżnić, czy na danym stanowisku jest ona konieczna czy pożądana, a także określić, dlaczego. Warto też odpowiedzieć na pytanie, czy są jakieś dodatkowe cechy, które można zamiennie wziąć pod uwagę, jeżeli okaże się, że kandydat nie spełnia wymagania określonego, jako „pożądane”. Ilustruje to fragment listy cech ustalonej dla stanowiska „Przedstawiciela handlowego” w firmie chemicznej:

Cecha	Waga	Dlaczego?
Doświadczenie w sprzedaży	Konieczne	Będzie odpowiedzialny za rozwój sprzedaży, kontakt z dużymi klientami, sprzedaż w warunkach silnej konkurencji – nie możemy sobie pozwolić na zbyt długie szkolenie nowej osoby
Doświadczenie w sprzedaży produktu takiego jak nasz	Pożądane	Za prezentację produktu odpowiedzialni są doradcy techniczni, znajomość produktu znacznie jednak ułatwi nawiązywanie kontaktów handlowych i zwiększy wiarygodność w oczach klienta.  Co w zamian?  Jeżeli kandydat nie spełnia kryterium znajomości produktu, być może warto zapytać, czy miał kontakt z odbiorcami naszego produktu (firmy sprzedające np. gazy chemiczne i aparaturę pomiarową mają często tych samych klientów).

Tak skonstruowana lista cech wyznacza tematy, które musimy poruszyć w rozmowie. Nie wskaże nam jednak konkretnych pytań, jakie powinniśmy zadać. Kolejnym więc krokiem przy planowaniu wywiadu musi być określenie, jakie zachowania i doświadczenia kandydata świadczą o posiadaniu każdej z wymienionych cech. O te zachowania i doświadczenia musimy pytać kandydatów w rozmowie kwalifikacyjnej.

### 3.6.4. Strategie tworzenia profilu kandydata



#### STRATEGIA ZACHOWAWCZA

Budowana z uwzględnieniem zasady minimalizowania prawdopodobieństwa porażki. Praktyczną zasadę rekrutacji stanowi tu podobieństwo zakresu zadań i kontekstu organizacyjnego, w jakim są one wykonywane. W tym przypadku poszukujemy kandydatów, którzy wykonywali już (i to z sukcesem) zadania możliwie najbardziej podobne do tych, jakie przypisane są do stanowiska, które ma być obsadzone. Dla tej strategii charakterystyczny jest **model selekcji negatywnej**, w którym odrzucamy kandydatów, którzy na pewno nie spełniają jasno i szczegółowo określonych kryteriów oceny. Z punktu widzenia całego procesu rekrutacji i w przypadku strategii zachowawczej istotna jest umiejętność docierania do i nawiązywania kontaktów z osobami posiadającymi określone doświadczenie.



#### STRATEGIA ODWAŻNA

Strategia ta zakłada o wiele większy zakres poszukiwań. Zasada maksymalizacji podobieństwa dotychczasowych doświadczeń zawodowych kandydata i zadań związanych ze stanowiskiem nie jest tutaj zachowana. Tworząc profil kandydata określamy jedynie najważniejsze (zasadnicze) aspekty pracy na danym stanowisku, koncentrując się przede wszystkim na umiejętnościach, wiedzy i możliwościach rozwoju czy adaptacji kandydatów. Dla odważnej strategii rekrutacji charakterystyczny jest **model selekcji pozytywnej** – z grupy osób spełniających określone kryteria selekcji wybieramy osoby, których potencjał, umiejętności i predyspozycje gwarantują, że to one w przyszłości odniosą sukces na tym stanowisku. Stosując

### **3.7. Rozmowa rekrutacyjna**

#### **3.7.1. Rozmowa telefoniczna poprzedzająca bezpośrednie spotkanie**

Nim dojdzie do bezpośredniego spotkania z kandydatem, zwykle kontaktujemy się z nim telefonicznie. Jeśli jest taka potrzeba (np. jest wielu kandydatów lub są trudności z dojazdem) możemy przeprowadzić wstępną lub rozbudowaną selekcję telefoniczną. Alternatywnym rozwiązaniem jest też rozmowa poprzez internetowe komunikatory.

Zdalna rozmowa może być szczególnie istotna dla kandydatów mających określone dysfunkcje czy oddalonych od miejsca, w którym chcielibyśmy przeprowadzić rozmowę. Uwaga: przy niektórych dysfunkcjach to rekruter powinien dotrzeć do kandydata.

Wywiad, rozmowa telefoniczna powinna pozwolić nam na weryfikację przydatności Kandydata w dalszym procesie rekrutacji. Podczas rozmowy należy sprawdzić, czy Kandydat jest nadal zainteresowany ofertą pracy, czy posiada interesujące nas doświadczenie, wiedzę i umiejętności. Pytania zadawane w rozmowie telefonicznej powinny mieć charakter pytań otwartych i powinny pozwolić nam na zdobycie jak największej ilości informacji o Kandydacie.

Przykładowe obszary mogące zostać poruszone podczas takiej rozmowy:

#### **a) Otwarcie rozmowy**

- Należy się dokładnie przedstawić i poinformować Kandydata, że chcemy z nim przeprowadzić rozmowę.
- Należy także sprawdzić, czy Kandydat może w danej chwili swobodnie rozmawiać, jeżeli nie, to należy ustalić inny dogodny dla nas i kandydata termin rozmowy.

#### **b) Określenie powodów zainteresowania ofertą pracy:**

- Dlaczego kandydat odpowiedział na ogłoszenie? Czy wstępnie jest zainteresowany ofertą pracy na stanowisku?
- Jeśli tak, dlaczego interesuje go ta praca?
- Czy kandydat posiada doświadczenie na podobnym stanowisku?
- Przez jak długi okres czasu kandydat pozostawał na podobnym stanowisku?

#### **c) Oczekiwania i gotowość do rozpoczęcia współpracy**

- Ustalenie oczekiwań w związku z ofertą pracy.
- Czy kandydat jest gotowy do podjęcia pracy np.: w równoważnym systemie zmianowym?
- Ustalenie, kiedy najwcześniej kandydat byłby gotowy rozpocząć współpracę.

#### **d) Przedstawienie krótkiej charakterystyki pracy**

Np.: Stała praca w siedzibie naszego Klienta na pełen etat na umowę o pracę. Do obowiązków należeć będzie: sprzedaż kredytów konsumpcyjnych i ubezpieczeń w siedzibie Klienta, obsługa klientów indywidualnych, raportowanie.

**Pytamy, czy Kandydat akceptuje wstępnie powyższe warunki pracy.**

#### **e) Ustalenie terminu spotkania**

Rozmowa powinna zakończyć się ustaleniem terminu spotkania (o ile uznamy, że Kandydat akceptuje nasze warunki i my akceptujemy Kandydata).

Kandydat powinien zostać poinformowany o dacie, godzinie, miejscu spotkania, o imieniu i nazwisku osoby, która będzie prowadziła kolejną rozmowę, o nr telefonu, pod którym mógłby się z nami skontaktować, żeby np.: poinformować o spóźnieniu lub rezygnacji z rekrutacji.

W przypadku rezygnacji Kandydata z naszej oferty podczas rozmowy rekrutacyjnej powinniśmy poinformować go o innych ofertach pracy, które posiadamy w danej chwili. Należy także zapytać Kandydata, czy wyraża zgodę na kontakty z naszej strony w przyszłości.

### 3.7.2. Rozmowa rekrutacyjna - wprowadzenie

To co odróżnia SIRP od typowej agencji pośrednictwa pracy to fakt, że może ona wyspecjalizować się w aktywizacji bezrobotnych osób niepełnosprawnych i świadczyć swoje usługi właśnie w obszarze aktywizacji zawodowej bądź pośrednictwa pracy skierowanego do tej grupy. W proponowanym modelu, istotnym elementem poprzedzającym rozmowę kwalifikacyjną, jest wywiad diagnostyczny z ON mający na celu sprofilowanie jej pod kątem umożliwiającym określenie jej zdolności, gotowości do aktywności zawodowej.

W przypadku osób już funkcjonujących na rynku pracy może to mieć znaczenie marginalne lub prowadzić do lepszego dopasowania kandydata do miejsca pracy i pracodawcy.

W przypadku osób, które oddaliły się od rynku pracy ma to znaczenie strategiczne, gdyż pozwala określić, jaki charakter ma ich nieobecności na rynku pracy i jakie czynności należy podjąć, aby taką osobę doprowadzić do podjęcia zatrudnienia.

Etap diagnozy poprzedza wysiłek rekrutacyjny skierowany na doprowadzenie do bezpośredniej rozmowy kwalifikacyjnej pracodawcy z osobą niepełnosprawną. Innymi słowy nie wszystkie ON korzystające z usług SIRP zostaną skierowane do aktywizacji zawodowej.

Pamiętajmy, że rozmowa kwalifikacyjna jest najczęściej stosowaną techniką oceny kandydatów do pracy. Jednocześnie dane na temat skuteczności prognostycznej pokazują, że jest to metoda zawodna.

Jej zawodność wynika przede wszystkim z relacyjnego charakteru związanego z „gorącym”, bezpośrednim kontaktem dwóch osób. Jednocześnie warto mieć na uwadze fakt, że tzw. efekt pierwszego wrażenia „primacy effect” lub „aureoli” dotyczy również, a może przede wszystkim, sytuacji rozmowy kwalifikacyjnej<sup>7</sup>.

Mimo wszelkich jej wad jako instrumentu doboru pracowników, pracodawcy dążą do skonfrontowania się z potencjalnym pracownikiem i poznania go w kontakcie bezpośrednim<sup>8</sup>. Choć wszyscy zaprzeczają, że bazują na pierwszym wrażeniu jako podstawie informacyjnej, umiejętność autoprezentacji ma jednak kluczowe znaczenie.

Zwiększając trafność rozmowy kwalifikacyjnej dąży się przede wszystkim do nadania rozmowie kwalifikacyjnej wystandaryzowanego, zobjektywizowanego charakteru.

#### **Działania zwiększające trafność rozmów kwalifikacyjnej obejmują:**

1. przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej  
(przygotowanie profilu kandydata, tematów do rozmowy kwalifikacyjnej, informacji dla kandydatów);
2. sposób przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej

<sup>7</sup> Zob. Robert Cialdini *Wýwieranie wpływu, teoria i praktyka*, Gdańsk 2013.

<sup>8</sup> O tym jak mijają się pracodawcy z poszukującymi pracy w procesie szukania pracy i pracownika opisał w legendarnym już podręczniku Richard Bolles, zob. Richard N. Bolles, *Jakiego koloru jest twój spadochron*, Warszawa 2011.

(sposób zadawania pytań, interpersonalne aspekty rozmowy kwalifikacyjnej);

3. sposób oceny kandydatów

(tworzenie całościowej oceny kandydata).

Z technicznego punktu widzenia, odpowiedź na to pytanie polega na opracowaniu profilu idealnego kandydata. Aby to zrobić, musimy rozpocząć od opisu stanowiska pracy.

Głównym przyjętym nurtem procesu prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej jest oparcie się na strukturze wywiadu w formie pytań zamkniętych jak i otwartych.

Proces prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej powinien być rzetelnie przygotowany ze względu na stygmatyzację, stereotypizację i wykluczenie społeczne, którego doświadczyło wiele osób niepełnosprawnych. Podczas prowadzonego procesu należy założyć interakcyjność (wzajemną stymulację i obustronną reakcją uczestników rozmowy). Zbieranie informacji od osoby uczestniczącej w rozmowie rekrutacyjnej powinno być skupione wokół określonych zagadnień - uczestnik w trakcie procesu powinien odczuwać samoświadomość, samoakceptację, asertywność etc.

Rozmowa kwalifikacyjna opierać się powinna na zasadzie etycznego podejścia, czyli wymagane jest w całym procesie:

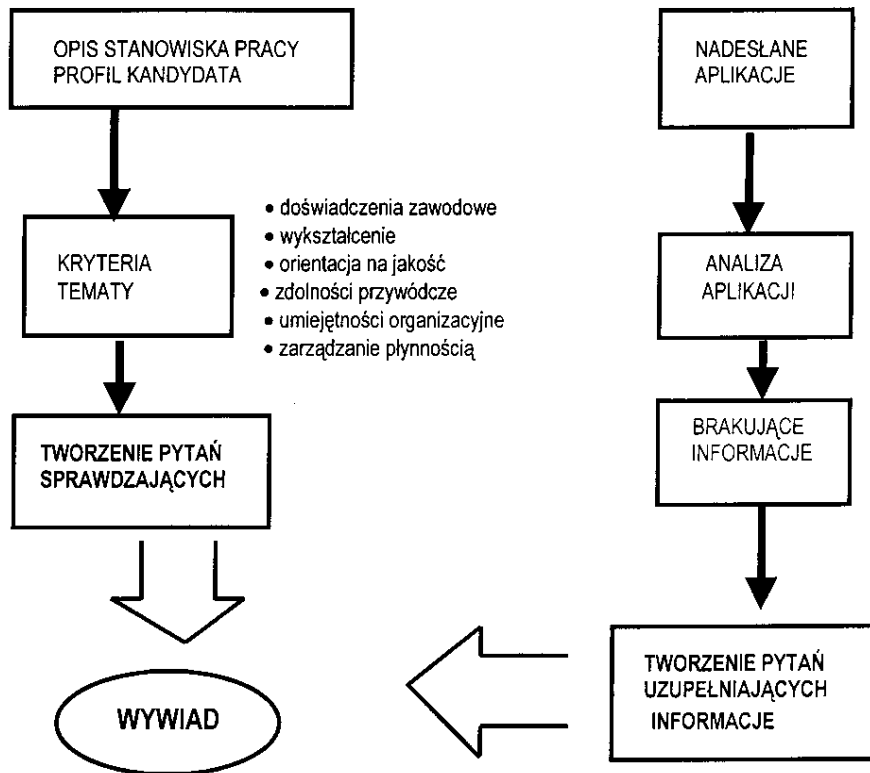
- przestrzeganie zasady poufnych danych uzyskanych podczas procesu rekrutacyjnego,
- rzetelne zebranie informacji w oparciu o pytania wspomagające,
- postawa neutralna konsultanta wobec osoby z niepełnosprawnością, pozbycie się uprzedzeń i stereotypów),
- rzetelne przygotowanie procesu rekrutacyjnego.

W procesie rozmowy rekrutacyjnej identyfikujemy kompetencje Kandydata takie jak: komunikatywność, kreatywność, samodzielność, odpowiedzialność oraz wiedzę, doświadczenie, umiejętności. Istotne jest w przypadku, gdy kandydatem jest osoba z dysfunkcją nabytą, ustalenie, czy wskazane w CV kompetencje tj. posiadana wiedza zawodowa / uprawnienia są „rzeczywiste”, czy też wymagają adaptacji lub stało się niemożliwe ich zastosowanie. Weryfikujemy rzeczywiste ograniczenia fizyczne, wynikające z posiadanych dysfunkcji, a także poziom rehabilitacji, adaptacji i zaradności osobistej.

Istotą planowania rozmowy rekrutacyjnej jest ustalenie listy zagadnień, które należy poruszyć w czasie jej trwania. Podstawowym źródłem pytań do rozmowy jest PROFIL KANDYDATA i zawarte w nim wymagania. Drugim źródłem pytań jest życiorys zawodowy kandydata (CV). Zazwyczaj zawiera on zagadnienia, które warto wyjaśnić i doprecyzować. Możliwe są dwa podejścia do planowania rozmowy kwalifikacyjnej.

W pierwszym z nich ustala się listę tematów, które należy poruszyć w trakcie spotkania. Model ten akcentuje aktywność kandydata. Prowadzący rozmowę zadaje pytania otwarte, prowokując wypowiedzi dotyczące określonych sfer życia zawodowego. Informacje uzyskane w ten sposób, porównywane są z wymaganiami wynikającymi z profilu kandydata określonego z Klientem.

Drugie podejście polega na ustaleniu listy kryteriów, które muszą zostać sprawdzone w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. W tym przypadku aktywny jest przede wszystkim prowadzący rozmowę. Zadaje przede wszystkim pytania zamknięte. Odpowiedź na te pytania wskazuje wprost, czy kandydat spełnia dane wymagania czy nie.





### 3.7.3. Schemat Rozmowy bezpośredniej (wywiad behawioralny)

Rozmowa ta ma nam pozwolić podjąć ostateczną decyzję, czy danego Kandydata przedstawimy naszemu Klientowi i czy zostanie on zatrudniony. Podczas tego spotkania oprócz odpowiedzi na nasze pytania Kandydat może zostać poddany testom, ćwiczeniom lub innym badaniom, które pozwolą nam sprawdzić jego wiedzę, doświadczenie, sprawność manualną, umiejętności praktyczne, itp. Zazwyczaj rozmowa rekrutacyjna bezpośrednia jest dla Kandydata bardzo stresująca, dlatego powinno się na samym początku zadać rozmówcy kilka rozluźniających pytań, żeby uspokoił się wewnętrznie i mógł spokojnie odpowiadać na nasze następne pytania.

Poniżej zestaw elementów przykładowych, które mogą składać się na rozmowę rekrutacyjną (oczywiście muszą być modyfikowane w zależności od poszukiwanego profilu kandydata).

Uwaga: w projektach, w których przewidziana jest możliwość dalszej współpracy z kandydatem przygotowującej go do rozpoczęcia pracy, należy prowadzić osobny arkusz, w którym w przypadku negatywnej oceny na którymkolwiek z etapów będzie można ją odnotować, by potem przekazać trenerowi.

#### a) Pierwsze wrażenie

- Czy wygląd zewnętrzny jest adekwatny do sytuacji?
- Czy kandydat jest punktualny (czy ewentualnie poinformował o spóźnieniu, zmianie terminu)?
- Czy w czasie rozmowy jest zirytowany, zniecierpliwiony?

#### b) Doświadczenie

- Jakie dotychczasowe doświadczenia kandydat mógłby uznać za najbardziej przydatne na danym stanowisku pracy?
- Czy posiada doświadczenia w...?
- Co takiego robił...?
- Jakie odnosił sukcesy w poprzedniej pracy?
- Kim byli np.: jego klienci (klient indywidualny/ instytucjonalny)?
- Czym dla kandydata jest... (np.: sprzedaż, obsługa klienta)?
- Co jest dla niego najtrudniejsze w...?

#### c) Przykładowe wybrane kompetencje:

##### Organizacja pracy/ Zorientowanie na efekt

- W jaki sposób planował pracę/ naukę? (Czy były to plany codzienne, tygodniowe, plany narzucone przez przełożonego czy samodzielnie ustalał priorytety?)
- Jakie zawodowe osiągnięcia kandydat uważa za najcenniejsze?

- W jaki sposób udało mu się je osiągnąć?
- Jakie problemy wyniknęły w pracy, co się nie podobało kandydatowi?
- Czy próbował coś udoskonalać, zmieniać? Jeśli tak, jakie działania podjął?

#### **Umiejętność współpracy w zespole**

- Jakie kandydat posiada doświadczenia w zakresie pracy grupowej i indywidualnej?
- Którą z form pracy kandydat preferuje? Dlaczego?
- Jaką rolę kandydat przyjmuje podczas pracy w grupie (lider, osoba zachęcająca do pracy, osoba kontrolująca wykonanie zadania czy sumująca wnioski)?

#### **d) Wiedza**

- Jak często korzysta z programów komputerowych np.: MS Word, Excel?
- Do jakich celów wykorzystywał te programy?
- Czy posiada znajomość produktów np.: bankowych, finansowych?
- Gdzie nabył tę wiedzę?

#### **e) Motywacja**

- Jakie kandydat ma plany na przyszłość, jakie cele do osiągnięcia?
- Co stanowi motywację dla kandydata? Jakie czynniki powinien spełnić przyszły pracodawca, aby kandydat czuł się zmotywowany?
- Dlaczego jest zainteresowany pracą u naszego Klienta? Co wie na temat naszego klienta?
- Czy kandydat bierze udział w innych procesach rekrutacji? Na jakim etapie są rozmowy?
- Czy kandydat jest gotowy do podjęcia pracy o wymaganym stopniu dyspozycyjności?

#### **f) Przedstawienie oferty pracy**

- Krótka charakterystyka stanowiska pracy, o które ubiega się Kandydat,
- Zakres obowiązków,
- Podległość, przełożeni, współpraca z innymi osobami/ działami,
- Wymiar czasu pracy,
- Zasady wynagradzania,
- Rodzaj umowy,

#### **g) Oczekiwania finansowe oraz możliwy termin rozpoczęcia pracy**

- Jakie ma oczekiwania finansowe?
- Od kiedy może rozpocząć pracę?

Dopytujemy, jak Kandydat ocenia ofertę pracy? Czy akceptuje powyższe warunki?

W tym momencie powinniśmy jeszcze ustalić dyspozycyjność i gotowość do podjęcia pracy.

Na końcu rozmowy, Kandydat zawsze musi mieć prawo, żeby zadać nam swoje pytania i powinien uzyskać na nie odpowiedzi. Powinien także zostać poinformowany o terminie i sposobie powiadomienia go o wynikach tej rozmowy i ewentualnym kolejnym spotkaniu np.: już bezpośrednio u Klienta.

### **3.7.4. Etapy rozmowy kwalifikacyjnej**

#### **Wprowadzenie do sesji**

Pierwszy etap rozmowy ma charakter informacyjny. Na tym etapie aktywny jest przede wszystkim prowadzący wywiad. Podstawowym celem jest tu przekazanie informacji na temat okoliczności spotkania, informacji na temat stanowiska, firmy oraz informacji dotyczących przebiegu rozmowy. Celem pierwszego etapu rozmowy jest również nawiązanie psychologicznego kontaktu z rozmówcą.

#### **Etap dotyczący sytuacji zawodowej kandydata**

Ten etap wywiadu ma również charakter informacyjny. Aktywność w rozmowie przekazywana jest osobie, z którą przeprowadzany jest wywiad. Uzyskiwane informacje mają charakter ogólny i dotyczą danych personalnych (imię, nazwisko, adres, wiek), doświadczeń związanych z pracą (gdzie i jak długo kandydat pracował) oraz z wykonywanym lub wyuczonym zawodem.

Jest to etap, na którym pojawiają się pytania o fakty („Gdzie Pan rozpoczął pracę po ukończeniu szkoły?”; „Co należało do Pana obowiązków?”).

W przypadku osób z niepełnosprawnościami z dysfunkcją nabytą badamy rzeczywiste ograniczenia fizyczne, wynikające z posiadanych dysfunkcji, a także poziom rehabilitacji, adaptacji i zaradności osobistej.

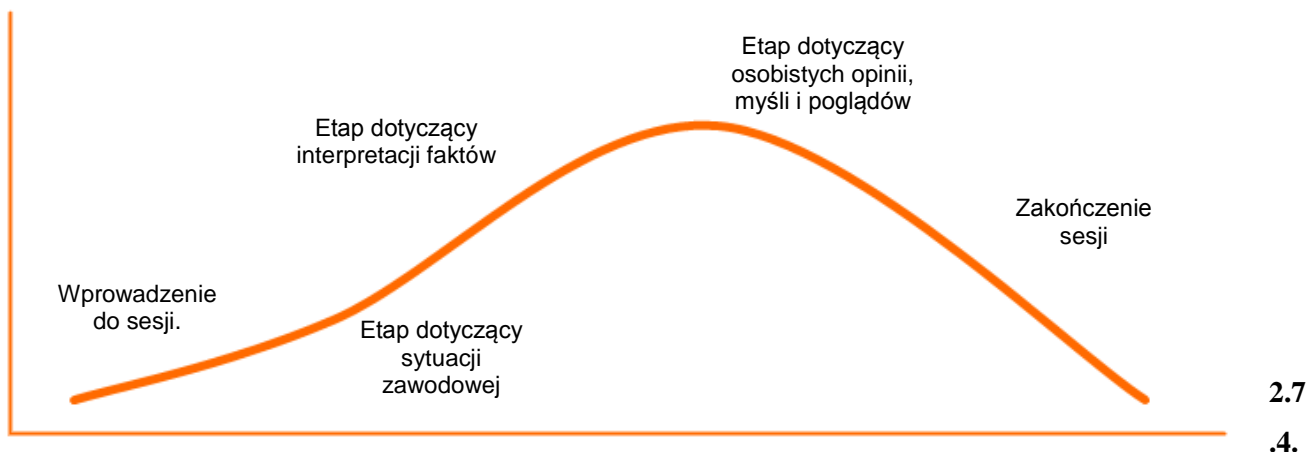
Bardzo istotna na tym etapie jest diagnoza przede wszystkim motywacji (identyfikacja przez kandydata wysokiego poziomu motywacji pozwala na podjęcie aktywności zawodowej, mimo ryzyka utraty stałych świadczeń z tytułu niepełnosprawności).

#### **Etap dotyczący interpretacji faktów**

Etap interpretacji faktów obejmuje grupę pytań, które wciąż jeszcze pozostają w bezpośrednim związku z konkretnymi faktami z życia zawodowego kandydata. Nie chodzi tu jednak o zdobycie wyczerpujących informacji o tych faktach, lecz raczej o uzyskanie od kandydata opinii o tych faktach, czy ich interpretacji („Jak pan ocenia strategię marketingową firmy, w której Pan pracuje?”; „Co w aktualnej pracy sprawia Panu największą satysfakcję?”).

#### **Etap osobistych opinii, myśli i poglądów**

Na tym etapie rozmów pytania dotyczą zagadnień, które mogą mieć dla kandydata duże osobiste znaczenie i wiążą się zazwyczaj w jakiś sposób z jego emocjonalnym stosunkiem do świata i do wykonywanej pracy („Jak Pana żona reaguje na konieczność częstych wyjazdów?”; pytania o motywacje osobistych decyzji, o sytuację rodzinną).



### Przykładowy scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej

Prezentowany przykładowy scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej zawiera listy pytań obejmujących kilkanaście grup tematycznych. Pytania nie stanowią zamkniętego i skończonego zbioru. W konkretnych rozmowach kwalifikacyjnych może być wykorzystywana jedynie część proponowanych pytań w zależności od szczegółowych celów procesu rekrutacji.

#### a) WPROWADZENIE DO SESJI

1. Przywitanie kandydata.
2. Przedstawienie celu spotkania i określenie czasu trwania rozmowy.
3. Prezentacja najważniejszych informacji o stanowisku, o które ubiega się kandydat.
4. Sprawdzenie czy kandydat jest nadal zainteresowany ofertą.
5. Sprawdzenie, w jakim stopniu kandydat jest zainteresowany ofertą? Czy ma jakieś pytania związane z ofertą?

#### b) ŻYCIORYS ZAWODOWY KANDYDATA

##### Wiedza i wykształcenie

1. Jaką uczelnię Pan/ Pani ukończył/a?
2. W którym roku ukończył/a Pan/ Pani studia? Czy potem kontynuował/a Pan/ Pani jeszcze naukę?
3. Dlaczego zdecydował/a się Pan/ Pani na ten kierunek studiów?
4. Czy zmienił/a Pan/ Pani uczelnię lub kierunek studiów? Dlaczego?
5. Czy uczestniczył/a Pan/ Pani w jakiejś działalności poza programem studiów?
6. Jakie przedmioty na studiach szczególnie Pana/ Panią interesowały? Których przedmiotów Pan/ Pani nie lubił/a?
7. Czy szkoła (uczelnia) dobrze przygotowała Pana/ Panią do kariery zawodowej?

8. Który egzamin podczas studiów był dla Pana/ Pani najtrudniejszy?
9. Czy pracował/a Pan/ Pani podczas studiów?
10. Czym zajmował/a się Pan/ Pani dodatkowo oprócz studiów?
11. Jakich zagadnień dotyczyła Pan/ Pani praca magisterska (dyplomowa)?
12. Dlaczego wybrał/a Pan/ Pani ten temat?
13. Jakie inne szkoły i kursy Pan/ Pani ukończył/a? Kiedy to było? Gdzie?
14. Jakie finansowe nakłady musiał/a Pan/ Pani ponieść w związku z dodatkową edukacją?
15. Jakie kursy i szkolenia były dla Pana/ Pani najbardziej rozwojowe?
16. Jakie szkolenia i kursy chciałby Pan/ Pani jeszcze ukończyć?

### **Doświadczenie zawodowe**

Prezentację pytań dotyczących doświadczeń zawodowych rozpoczynamy od przykładów dotyczących pierwszego miejsca pracy kandydata, mogą być one również wykorzystane do analizy doświadczeń związanych z kolejnymi miejscami zatrudnienia.

### **Pytania o firmę**

1. Kiedy podjął/jęła Pan/ Pani pierwszą pracę? W jaki sposób znalazł/a Pan/ Pani swoją pierwszą pracę?
2. Czym kierował/a się Pan/ Pani, wybierając swoje pierwsze miejsce pracy?
3. Gdzie Pan/ Pani pracował/a po ukończeniu nauki? Jaka to była firma?
4. W jakiej firmie podjął/jęła Pan/ Pani następnie pracę?
5. Jak brzmi pełna nazwa firmy? Co oznacza nazwa firmy, w której podjął/jęła Pan/ Pani pracę? Od kiedy istnieje firma?
6. Jaki rodzaj działalności prowadzi firma? Jakie usługi oferuje? Ilu zatrudnia pracowników? Ile ma oddziałów? Jaka jest jej forma prawna? Kto jest jej udziałowcem (jeśli jest to ważne)? Jakie miała obroty? Jaka jest wielkość produkcji?
7. Jaki rodzaj klientów obsługuje firma? Jacy są główni klienci firmy? Z jakimi firmami konkuruje? Jacy są najgroźniejsi konkurenci firmy? Jaka jest jej pozycja na rynku?
8. Kiedy dokładnie podjął/jęła Pan/ Pani pracę w tej firmie...? Proszę podać rok miesiąc.

### **Pytania o stanowisko i zakres obowiązków**

1. Jakie zajmował/a (zajmuje) Pan/ Pani stanowisko? Jak brzmi pełna nazwa zajmowanego przez Pana/ Panią stanowiska? Jak brzmi polska nazwa tego stanowiska? (Jeśli kandydat podaje nazwę obcojęzyczną.)
2. Komu ono podlegało? Komu składał/a Pan/ Pani raporty? Ilu miał/a Pan/ Pani podwładnych? Jakie działy (piony) podlegały Panu/ Pani? Ile jest równorzędnych w stosunku do Pańskiego/Pani stanowiska w firmie?
3. Z jakimi komórkami organizacyjnymi konieczna była współpraca?

4. Czy zajmuje Pan/ Pani to stanowisko od początku pracy w firmie? Od kiedy pracuje Pan/ Pani na tym stanowisku? Jakie stanowisko objął/jęła Pan/ Pani na początku? Na jakich stanowiskach pracował/a Pan/ Pani poprzednio? Czy zmiana stanowiska związana była z awansem? Jakie warunki należało spełnić, aby objąć to stanowisko? Co zmieniło się w Pana/ Pani obowiązkach zawodowych po awansie?
5. Jakie były Pana/ Pani główne obowiązki? Proszę szczegółowo opisać, na czym polegają Pana/ Pani zadania w tej firmie? Proszę opisać, jak wygląda Pana/ Pani typowy dzień w pracy? Co należało do Pana/ Pani obowiązków jako...? Na czym polega Pana/ Pani praca? Czym zajmował się Pan/ Pani w firmie...? (Należy zwrócić uwagę na te doświadczenia, które bezpośrednio odnoszą się do stanowiska, o jakie ubiega się kandydat/ka)
6. Jakie Pan/ Pani ma dotychczasowe doświadczenia odpowiadające pracy w...? Proszę przedstawić swoje doświadczenia zawodowe bezpośrednio związane z pracą, o którą się Pan/ Pani teraz stara? Na czym polega Pana/ Pani doświadczenie w zarządzaniu sprzedażą? Które z Pana/ Pani aktualnych zadań odpowiadają pracy na stanowisku w naszej firmie?
7. W jakim stopniu i pod jakim względem zadowala Pana/ Panią ta praca? Co jest dla Pana/ Pani w pracy najbardziej interesujące? Co zajmuje Panu/ Pani najwięcej czasu?
8. Czym Pan/ Pani się zajmował/a w latach 1991-1992? Gdzie Pan/ Pani wtedy pracował/a? (Jeśli pojawią się przerwy w pracy.)

#### **Pytania o przyczyny zmiany miejsca pracy**

1. W jaki sposób trafił/a Pan/ Pani do tej firmy? Co ostatecznie zdecydowało, że podjął/jęła Pan/ Pani pracę w...? Jakie były powody podjęcia pracy w...? Jak Pan/ Pani ocenia swoją decyzję z dzisiejszej perspektywy?
2. Dlaczego postanowił/a Pan/ Pani zmienić pracę? Jakie były powody Pana/ Pani odejścia? Dlaczego chce Pan/ Pani odejść z obecnej pracy? Dlaczego akurat teraz? Jak zareagował Pan/ Pani przełożony na wypowiedzenie z pracy?
3. Kiedy ostatecznie przestał/a Pan/ Pani pracować w...?
4. Jakie zmiany stanowiska w dotychczasowej karierze zawodowej miały dla Pana/ Pani największe znaczenie? Dlaczego?
5. W jakiej formie rozwiązał/a Pan/ Pani stosunek pracy z poprzednim pracodawcą?

#### **Pytania o osiągnięcia zawodowe (rezultaty działań)**

1. Co uznałby/łaby Pan/ Pani za swoje największe osiągnięcie zawodowe na tym stanowisku? Z realizacji jakich zadań był/a Pan/ Pani najbardziej zadowolony/a? Co w wyniku Pana/ Pani działań zmieniło się w działaniu firmy (w pionie, w dziale, w firmie)?
2. Jakie cele miał/a Pan/ Pani do zrealizowania? W jakim stopniu udało się je zrealizować? Które z Pana/ Pani zamierzeń udało się zrealizować? W jaki sposób osiągnął/nęła Pan/ Pani cele? Jakie były

najważniejsze przyczyny sukcesu (niepowodzenia)? Co zmieniłby/łaby Pan/ Pani w swoich działaniach, gdyby miał/a Pan/ Pani okazję ponownej pracy na tym stanowisku (ponownej realizacji projektu)?

3. Jakie cele zawodowe chce Pan/ Pani osiągnąć w tym roku? Jakie przyniesie to Panu/ Pani korzyści?
4. Jak może Pan/ Pani ocenić ten okres, czego się Pan/ Pani nauczył /a?
5. Proszę opowiedzieć o trudnej sytuacji, w jakiej się Pan/ Pani ostatni znalazł/a.

### **Pytania o stosunek i motywację do pracy**

1. Ile czasu spędza Pan/ Pani w pracy?
2. Czemu wciąż jeszcze pracuje Pana/ Pani w tej firmie?
3. Jak ocenia Pan/ Pani politykę marketingową (personalną, finansową) firmy, w której Pan/ Pani pracuje?
4. Co koniecznie należałoby zmienić w Pana/ Pani firmie, aby dalej mógł Pan/ Pani tam pracować?
5. Co według Pana/ Pani można by zmienić w sposobie działania firmy, w której Pan/ Pani teraz pracuje?
6. Czy zadowala Pana/ Panią wykonywana praca?
7. Co Panu/ Pani sprawia największą satysfakcję w pracy?
8. Co w Pana/ Pani aktualnej pracy ma najbardziej rozwojowy charakter?
9. Co jest dla Pana/ Pani ważniejsze: zadowolenie z pracy czy awans?
10. Dlaczego wybrał Pan/ Pani taki zawód? Co pociąga Pana/ Panią w tej pracy?
11. Dlaczego zależy Panu/ Pani na tej pracy?
12. Czego spodziewa się Pan/ Pani w związku ze zmianą pracy?

### **c) ZAINTERESOWANIE OFERTĄ**

#### **Stopień zainteresowania ofertą**

1. Czy nasza firma jest jedyną, do której wysłał/a Pan/ Pani życiorys zawodowy?
2. Czy starał/a się Pan/ Pani o pracę w innych firmach? W jakich?
3. Czy to jest Pana/Pani pierwsza rozmowa w sprawie pracy?
4. Dlaczego chce Pan/ Pani pracować dla naszej firmy?
5. Czy zna Pan/ Pani sytuację naszej firmy na rynku?
6. Dlaczego zainteresował/a się Pan/ Pani tą ofertą? Co Pana/ Panią „przyciąga” do naszej firmy? Dlaczego stara się Pan/ Pani o pracę akurat u nas?

#### **Plan rozwoju**

1. Czego chciałby/łaby się Pan/ Pani jeszcze nauczyć?
2. W jaki sposób powinna rozwijać się Pana/ Pani kariera?
3. Czy wybrałby/łaby Pan/ Pani ponownie swój zawód?
4. Jakie są Pana/ Pani plany zawodowe?



**d) OCZEKIWANIA FINANSOWE/ TERMIN PODJĘCIA PRACY**

1. Jakiego wynagrodzenia Pan/ Pani oczekuje? O jakim wynagrodzeniu Pan/ Pani myślał/a?
2. Jakie jest Pana/ Pani wyobrażenie o przyszłych zarobkach?
3. Ile zarabia Pan/ Pani obecnie?
4. Jaka jest minimalna granica finansowa, przy której ta oferta byłaby dla Pana/ Pani interesująca?
5. Ile chce Pan/ Pani zarabiać?
6. Kiedy mógłby/mogłaby Pan/ Pani u nas podjąć pracę?
7. Jaki ma Pan/ Pani okres wypowiedzenia?

**e) ZAKOŃCZENIE SPOTKANIA**

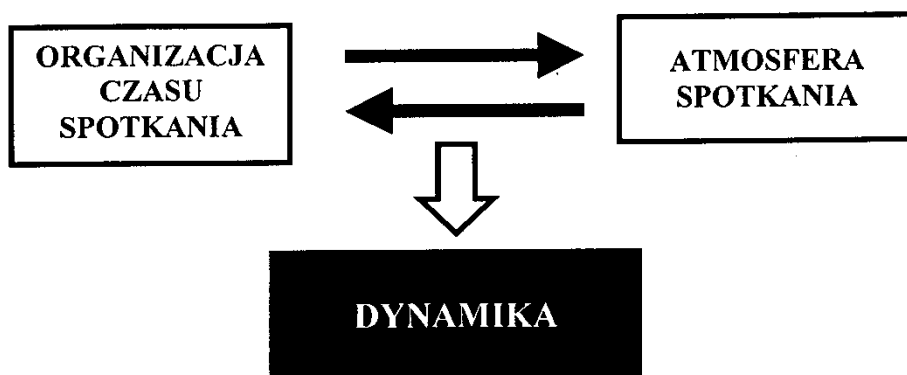
1. Należy spytać kandydata, czy ma pytania związane z ofertą.
2. Należy poinformować kandydata o kolejnych etapach rekrutacji o tym, kiedy otrzyma odpowiedź.
3. Należy podziękować za spotkanie.
4. Należy pożegnać kandydata.

### 3.7.5. Organizacja spotkania

Bardzo istotnym elementem, wpływającym na jakość spotkania rekrutacyjnego jest niwelowanie ograniczeń zarówno architektonicznych jak i komunikacyjnych w prowadzeniu rozmowy rekrutacyjnej. Organizacja spotkania musi dać możliwość przeprowadzenia wszystkich testów, ćwiczeń, bez względu na to czy osoba niepełnosprawna posiada dysfunkcję ruchową, słuchową czy też wzrokową.

Osoby z dysfunkcją słuchu, w zależności od stopnia, dla prawidłowego wykonania zadań wymagają tłumacza języka migowego (objaśnienie / instrukcja). Osoby niewidzące lub słabowidzące powinny mieć możliwość realizacji ćwiczeń poprzez np. wysłuchanie nagrania słuchowego lub zastosowanie nowoczesnego sprzętu do odczytu.

Dynamika rozmowy kwalifikacyjnej wyznaczana jest przez dwa elementy: organizację czasu spotkania i jego atmosferę. Właściwe zarządzanie tymi aspektami przesądza zazwyczaj o wiarygodności uzyskiwanych danych.



Większość badań dotyczących wartości prognostycznej rozmowy kwalifikacyjnej pokazuje, że jest to stosunkowo mało skuteczna metoda oceny kandydatów. Przyczyn jej niskiej skuteczności upatruje się w małej wiarygodności uzyskiwanych informacji.

Najważniejszym źródłem niskiej wiarygodności danych uzyskiwanych w trakcie wywiadu jest tendencja do pozytywnej autoprezentacji kandydatów. Tendencja do pozytywnej autoprezentacji wpisana jest w samą strukturę rozmowy kwalifikacyjnej.

Z punktu widzenia prezentowanej tu koncepcji dążenie do prezentacji własnej osoby jest dążeniem pozytywnym i adaptacyjnym, o ile nie zawiera tak naiwnych taktyk jak zatajenie informacji czy kłamstwo. Odpowiedzialność za uzyskanie wiarygodnych i rzetelnych danych spoczywa po stronie prowadzącego rozmowę. Ludzie biorą udział w rozmowie kwalifikacyjnej, chcąc przy tym osiągnąć jeden cel: dobrze wypaść. Prowadzący rozmowę kwalifikacyjną musi więc przeciwdziałać tym dążeniom. Właściwą strategią postępowania jest budowa zaufania w kontakcie z kandydatem. Podstawowym źródłem niepewności i braku zaufania kandydatów jest brak kontroli nad sytuacją. Usunięcie tej przyczyny zwiększa otwartość w kontakcie, a tym samym osłabia tendencję do pozytywnej autoprezentacji. Prowadzący rozmowę kwalifikacyjną powinien więc akcentować wszystkie te aspekty spotkania, które zwiększają poczucie

kontroli nad sytuacją.

Rozmowę kwalifikacyjną można analizować z dwóch perspektyw: można koncentrować się na jej aspekcie informacyjnym (jakie informacje uzyskujemy, o jakie informacje pytamy) oraz na aspekcie relacyjnym (czy i jakie wyzwalamy emocje, postawy, wzajemne zachowania). Relacyjny charakter rozmowy kwalifikacyjnej wynika z faktu, że nie jest ona wyłącznie procesem zdobywania i oceny informacji o kandydacie. Jest również spotkaniem dwóch osób, z których każda posiada własną wiedzę o świecie, w odmienny sposób ten świat interpretuje i inny dostrzega w nim porządek. Jak każda sytuacja interpersonalna, ma ona swoją dynamikę.

Właściwa organizacja czasu trwania rozmowy kwalifikacyjnej polega na przestrzeganiu określonego porządku działań, które powinny zostać podjęte w kolejnych etapach spotkania. Prosta zasada, według której spotkanie dwóch osób musi przebiegać z uwzględnieniem podziału czasu na trzy etapy: początek, rozwinięcie, zakończenie, musi zostać odzwierciedlona w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej. Należy pamiętać przy tym, że oczekiwania ludzi dotyczą nie tylko tego, co wydarzy się w kolejnych etapach interakcji, ale także tego, jak długo będą one trwały.

Niezwykle istotny jest pierwszy etap rozmowy. Udzielając kandydatowi informacji o celach spotkania, jego organizacji i przebiegu, a także informacji o ofercie, sprawiamy, że uzyskuje psychologiczną kontrolę nad sytuacją – wie, co może wydarzyć się w trakcie spotkania, rozumie również, jakie są cele rozmowy oraz zadawanych pytań. Dzięki temu zwiększa się zaufanie kandydata i otwartość interpersonalna.

**Logistyka spotkania** – w przypadku aktywizacji zawodowej ON lub pośrednictwa pracy skierowanego do ON bardzo ważna jest organizacja miejsca spotkania. Warto sobie uświadomić, że drobne niedociągnięcia związane z technicznym zapleczem takiej rozmowy mogą mieć charakter wybitnie deprymujący ON. Sama rozmowa jest zawsze czynnikiem stresującym i traktowana jest przez osobę przepytowaną jako wyzwanie i wysiłek. Odpowiednie dobranie sali, przygotowanie jej, zwrócenie uwagi na jej dostępności dla ON, zorientowanie się czy w budynku oraz w otoczeniu nie ma barier infrastrukturalnych, odpowiednie oświetlenie w pomieszczeniu i budynku, pozwala zredukować napięcie sytuacyjne rozmowy tylko do meritum – czyli autoprezentacji kandydata i sprawdzaniu jego kwalifikacji.

### 3.7.6. Atmosfera spotkania

Ryzyko wpisane w przebieg procesu rekrutacyjnego w ramach spotkania to zmęczenie uczestnika rozmowy ciągłością zadań. Neutralizacja ryzyka to wprowadzenie krótkich przerw, a zadania (testy) przeplatane powinny być rozmową na temat samopoczucia osoby. Istotne jest wprowadzanie neutralnych tematów niwelujących powstały stres / napięcie w trakcie rozmowy. Uczestnik rozmowy nie może odczuwać dyskomfortu jak osoba przesłuchiwana. W trakcie zadawania „trudnych pytań” należy powoływać się na klauzulę poufności.

Budowanie atmosfery sprzyjającej otwartości jest być może najtrudniejszym aspektem przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej. Atmosferę spotkań międzyludzkich tworzy zaangażowanie emocjonalne partnerów w interakcję. Każdy rodzaj interakcji społecznych ma również swoje niepowtarzalne „tło emocjonalne”, które wiąże się z rodzajem i siłą zaangażowania emocjonalnego uczestników. Tworzenie w rozmowie kwalifikacyjnej atmosfery sprzyjającej otwartości interpersonalnej polega więc na podejmowaniu działań, które sprzyjają powstawaniu pewnego rodzaju „tła emocjonalnego”. Z punktu widzenia techniki przeprowadzania rozmowy chodzi o umiejętność zadawania pytań i udzielania informacji wprowadzających do rozmowy kwalifikacyjnej.

Etap rozmowy	Cele i zamierzenia	Czynności
Wprowadzenie do sesji	1) Ustalenie celów i zasad spotkania. 2) Ustalanie relacji pomiędzy rozmówcami: a. Przełamanie oporu i tworzenie przyjaznej atmosfery, b. Tworzenie klimatu rzeczowej i konkretnej rozmowy.	1) Przywitanie. 2) Prezentacja uczestników spotkania. 3) Informacja o celu spotkania, czasie trwania i organizacji rozmowy. 4) Prezentacja oferty: najważniejsze informacje o firmie i stanowisku, na jakie ubiega się kandydat. Uwaga: jeśli jest to zasadne, ofertę można przedstawić pod koniec spotkania (np. chcemy sprawdzić, co kandydat wie o ofercie i ocenić jego przygotowanie oraz motywację)

<p><b>Etap pytań i odpowiedzi kandydata</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Wyjaśnienie nieścisłości w danych zawartych w CV kandydata. Uzupełnienie brakujących informacji.</li> <li>2) Uzyskanie informacji na temat doświadczeń zawodowych kandydata.</li> <li>3) Sprawdzenie kwalifikacji zawodowych kandydata i ocena psychologicznych predyspozycji zawodowych.</li> <li>4) Sprawdzenie kryteriów selekcji.</li> <li>5) Uzyskanie potwierdzenia, że osoba jest rzeczywiście zainteresowana ofertą.</li> <li>6) Ustalenie, od kiedy kandydat może podjąć pracę nowej firmie.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zadawanie pytań sprawdzających kryteria selekcji. <ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza doświadczeń zawodowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykształcenie i wiedza,</li> <li>- doświadczenie zawodowe,</li> <li>- zainteresowanie ofertą,</li> <li>- oczekiwania finansowe,</li> <li>- termin podjęcia pracy.</li> </ul> </li> <li>Analiza wydarzeń krytycznych.</li> <li>Rozmowa sytuacyjna.</li> </ul> </li> <li>2) Odpowiedzi na pytania.</li> </ol>
<p><b>Zakończenie sesji</b></p>	<p>Zakończenie spotkania i ustalenie przyszłych działań.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Podsumowanie wywiadu.</li> <li>2) Sprawdzenie, czy kandydat nie ma więcej pytań.</li> <li>3) Udzielenie informacji, co i kiedy wydarzy się w związku z daną sprawą.</li> </ol>

### 3.8. Rozmowa kwalifikacyjna - obszary, z których czerpiemy informacje o kandydacie

Celem zadawania pytań jest uzyskanie konkretnych danych – zastosowanie trafnych sposobów i technik zadawania pytań ma na celu zdobycie informacji mogących wzbogacić CV dostarczone przez osobę z niepełnosprawnością. W kolejnych punktach rozwinięto zagadnienie metod używanych podczas rozmowy kwalifikacyjnej, aby uzyskać interesujące nas informacje.

#### 3.8.1. Rozmowa o faktach

- Wykształcenie
- Doświadczenie zawodowe
- Zainteresowanie ofertą
- Oczekiwania finansowe
- Termin podjęcia pracy

Podstawowy sposób rozmowy kwalifikacyjnej dotyczy faktów związanych z analizą kariery zawodowej kandydata. Prowadzenie rozmowy na tym poziomie pozwala określić podstawowe obszary doświadczeń, sukcesów i kompetencji zawodowych kandydata.

Podstawą wnioskowania jest tutaj treść wypowiedzi. Etap ten pozwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących tego „co robił kandydat”. Mechanizm oceny w rozmowie tego typu polega na porównaniu rzeczywistych (sprawdzonych w rozmowie) doświadczeń zawodowych kandydata z profilem doświadczeń pożądanym z punktu widzenia wymagań stanowiska, o które stara się kandydat (profil idealnego kandydata).

Efektywność oceny wynika tu wprost z umiejętności skrupulatnego sprawdzania i „badania” przebiegu kariery zawodowej kandydata, tak aby nie pominąć informacji istotnych z punktu widzenia profilu kandydata. W ramach tego typu rozmowy sprawdzane są zazwyczaj wymieniane wyżej aspekty funkcjonowania zawodowego kandydata.

W wielu wypadkach rozmowa kwalifikacyjna kończy się na tym etapie. Umożliwia on wstępną, lecz dosyć rzetelną ocenę kandydatów. Jak pokazują badania, korelacja pomiędzy rodzajem doświadczeń zawodowych, a powodzeniem w pracy na danym stanowisku wynosi  $r = 0,18$  (na podstawie: Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zys i s-ka, Poznań 1997).

Wysokość tego wskaźnika wskazuje, że rozmowa kwalifikacyjna prowadzona wyłącznie na poziomie analizy życiorysu zawodowego może (choć nie musi) być skutecznym narzędziem diagnostycznym.

Kryteria selekcji sprawdzane w rozmowie tego typu dotyczą kariery zawodowej. Zadawane pytania dotyczą kariery i sytuacji zawodowej kandydata. Najważniejsze grupy pytań zadawane w tego typu rozmowie dotyczą:

- wiedzy i wykształcenia,

- doświadczeń zawodowych,
- zainteresowania ofertą,
- oczekiwań finansowych,
- terminu zmiany pracy.

### 3.8.2. Analiza doświadczeń zawodowych

Analiza doświadczeń zawodowych kandydata do pracy jest jednym z ważniejszych elementów rozmowy kwalifikacyjnej. Na tej podstawie możemy wnioskować o kompetencjach zawodowych i umiejętnościach kandydata. W najprostszej formie polega ona na zbadaniu tego, co należało do obowiązków kandydata w kolejnych miejscach pracy. Często jednak zdarza się, że sformułowanie tego problemu w otwarty sposób powoduje, że uzyskujemy odpowiedzi konwencjonalne o małym znaczeniu dla oceny przydatności zawodowej. Analizując doświadczenia zawodowe można posłużyć się jedną z wymienionych metod.

Analiza doświadczeń zawodowych polega na systematycznym badaniu kolejnych miejsc pracy kandydata z uwzględnieniem czterech aspektów pracy zawodowej: firma, stanowisko i obowiązki, osiągnięcia zawodowe, przyczyny zmiany pracy.

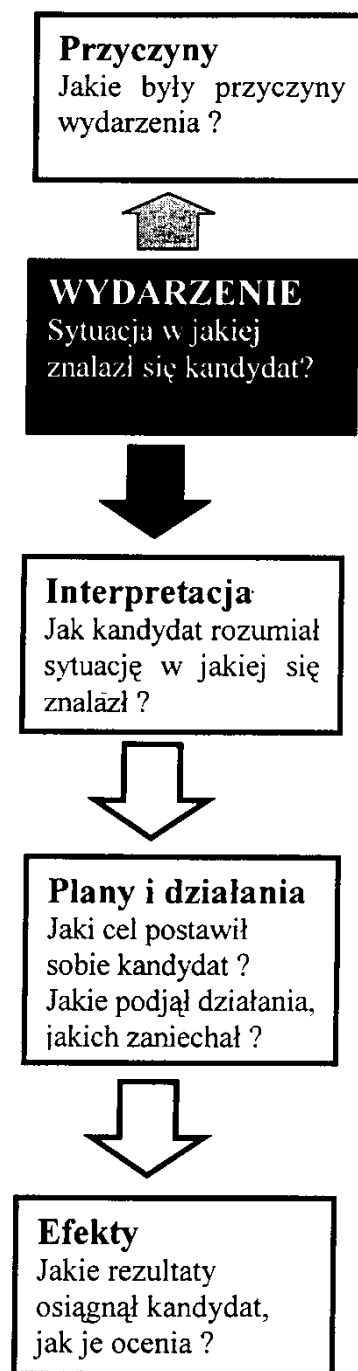
Podsumowanie doświadczeń zawodowych polega na skłonieniu kandydata do dokonania podsumowania swojej kariery zawodowej w kontekście stanowiska, o które się stara i szczegółowym omawianiu doświadczeń związanych z ofertą.

Typowy dzień pracy to metoda wykorzystywana w przypadku kandydatów, którym trudno jest rozmawiać o swoich obowiązkach w abstrakcyjny sposób. Polega na szczegółowym analizowaniu zadań, jakie kandydat musi wykonać w ciągu dnia czy tygodnia pracy. Uzupełnieniem tego typu analizy może być również pytanie o częstość wykonywania obowiązków określonych zadań (zadania wykonywane stale, często, rzadko).

#### 1. Analiza doświadczeń zawodowych:

- a. **Firma** – pytania o kontekst organizacyjny, w jakim pracuje (opracował) kandydat,
- b. **Stanowisko i zakres obowiązków** – pytania o rodzaj faktycznie wykonywanych zadań, pytania o realizowane projekty,
- c. **Osiągnięcia zawodowe** – pytania o rezultaty podjętych działań i osiągnięte sukcesy,
- d. **Przyczyny zmiany miejsca pracy** – pytania o sposób, w jaki kandydat trafił do organizacji, pytania o przyczyny i formę odejścia z organizacji.

#### 2. Podsumowanie doświadczeń zawodowych





Które z Pana dotychczasowych doświadczeń zawodowych odpowiadają pracy w...?

Na czym polegają Pana doświadczenia w...?

### **3. Typowy dzień pracy**

Jak wygląda Pana typowy dzień pracy? Co Pan robi? O której godzinie rozpoczyna Pan pracę, o której kończy?

### **4. Częstość wykonywania zadań**

Jakie zadania wykonuje Pan często, jakie rzadko? Ile razy w miesiącu robi Pan...?

### **5. Dysfunkcje/ niepełnosprawność**

Jaki wpływ na wykonywanie przez Pana/ią obowiązków w pracy miała posiadana niepełnosprawność?

Jak radził/a Pan/i sobie w trudnych sytuacjach?

Czy współpracownicy byli świadomi Pana/i niepełnosprawności?

Jakie były reakcje współpracowników na Pana/i rodzaj niepełnosprawności?

Czy fakt posiadania niepełnosprawności wpływał na Pana/i zachowania w miejscu pracy?

Czy mógłby/a Pan/i określić spodziewane bariery, które uniemożliwiają lub ograniczają wykonywanie zadań zawodowych na tym stanowisku?

W przypadku braku doświadczenia zawodowego zadajmy pytania pomocnicze sformułowane jako:

Jakie są Pana/i obawy związane z ..., jakie są wyobrażenia..., jaka może być reakcja...

Z jakich przyczyn nie posiada pan./i doświadczenia zawodowego?

### 3.8.3. Analiza wydarzeń krytycznych

Analiza wydarzeń krytycznych jest rozmową o faktach. Charakter tej metody pozwala wnioskować o dosyć złożonych psychologicznych aspektach funkcjonowania zawodowego.

Pozwala ocenić rodzaj motywacji do pracy, trafność i obiektywizm w ocenie sytuacji, zaangażowanie, skuteczność, dominujące cechy osobowości.

Celem tej metody jest zdobycie potrzebnej wiedzy o czynnikach motywujących i demotyujących w aspekcie zatrudnienia. Ustalenie warunków niezbędnych i nieistotnych dla osoby z niepełnosprawnością, które musi spełniać preferowana praca oraz określenie preferencji i oczekiwań.

Co było bezpośrednią przyczyną sytuacji, w jakiej Pan się znalazł?

- Jakie były okoliczności zdarzenia?
- Co zdecydowało, że sprawy potoczyły się w ten sposób?
- Co według Pana doprowadziło do tej sytuacji?

Najczęściej krytyczne momenty w karierze zawodowej dotyczą:

- nagłych sukcesów bądź porażek (awans, degradacja, nagła zmiana planów życiowych czy zawodowych) – sytuacji, w których kandydat musi podjąć decyzję o dużym osobistym znaczeniu (zmiana pracy, wybór studiów, decyzje w trudnych sytuacjach życiowych), niestandardowych, nieszablonowych, awaryjnych sytuacji społecznych (np. zachowanie w sytuacji zamknięcia zakładu pracy, strajku).
- Co było wtedy dla Pana najistotniejsze, najtrudniejsze?
- Co oznaczała dla Pana ta sytuacja?
- Jak mogły wynikać z tego konsekwencje?
- Jaki miał Pan stosunek do tych wydarzeń?
- Co Pan wtedy postanowił?
- Co Pan zaplanował? Co Pan postanowił?
- Jaki działania Pan zaplanował?
- Jakie cele postawił Pan sobie w tej sytuacji?
- Jakie alternatywne cele Pan rozważał?
- Jakie działania Pan podjął?
- Jakich rezultatów Pan się spodziewał?
- Czemu uznał Pan, że jest to najlepsze wyjście z sytuacji?
- Jakie alternatywy rozważał Pan w tej sytuacji?
- Czemu zrezygnował Pan z...?
- Czy zdołał Pan zrealizować swoje zamierzenia?
- Co według Pana zdecydowało o sukcesie/ porażce?
- Czy dzisiaj też podjąłby Pan takie same działania?

- Jak ocenia Pan swoją decyzję (swoje działania) z dzisiejszej perspektywy?
- nabycie dysfunkcji (wypadek, choroba itp.- tzw. niepełnosprawność nabyta)

Poprzez zadawanie pytań o sytuację zdrowotną pozyskujemy konkretne informacje stanowiące czynnik w ocenie zdolności do pracy osoby z niepełnosprawnością. Bardzo ważnym elementem tej oceny jest informacja dotycząca orzeczenia o niepełnosprawności (stopień, rodzaj, okres ważności). Pozyskane dane pozwalają na określenie poziomu samodzielności, łatwości przystosowania się do środowiska pracy, możliwości i ograniczeń wynikających ze stanu zdrowia, weryfikują również konieczność dostosowania przyszłego miejsca pracy.

- Co było wtedy dla Pana/i najistotniejsze, najtrudniejsze?
- Co oznaczała dla Pana/i ta sytuacja?
- Jakie wynikiły z tego konsekwencje?
- Jaki miał Pan/i stosunek do tych wydarzeń?
- Jaka w wyniku zdarzenia jest zależność od osób trzecich?
- Jak ocenia Pan/Pani poziom rehabilitacji?

### **3.8.4. Rozmowa o kompetencjach zawodowych**

#### **Umiejętność podejmowania decyzji**

Proszę przedstawić przykład problemu, kiedy musiał/a Pan/i podjąć niepopularną decyzję? Jakie decyzje podjął/jęła Pan/i bezpośrednio po objęciu stanowiska...? Kogo ona dotyczyła? Jakie były jej konsekwencje? Jak Pan/i ocenia ich efekty z dzisiejszej perspektywy?

Którą ze swoich decyzji uważa Pan/i za niewłaściwą? Dlaczego zdecydował/a się Pan/i na taką decyzję? Co zrobiłby/łaby Pan/i z dzisiejszej perspektywy?

#### **Obsługa klienta**

Proszę opowiedzieć o najtrudniejszym kliencie, z jakim miała/a Pan/i do czynienia. Co zrobił/a Pan/i, aby poczuł się on usatysfakcjonowany? Czy to wystarczyło? Co można było zrobić lepiej? Jaka jest Pana/i zdaniem najważniejsza zasada rządząca obsługą klienta? Co robi Pan/i, aby upewnić się, że zasada ta jest zawsze stosowana?

Proszę opisać sytuację, gdy miał/a Pan/i do czynienia z klientem upierającym się przy swojej racji, podczas gdy Pan/i wiedział/a, że klient się myli. Czy udało się Panu/i go przekonać? W jaki sposób? Jaka jest Pana/i filozofia dotycząca obsługi klienta?

#### **Umiejętności handlowe**

Jakiego typu klientów obsługiwał/a Pan/i dotychczas? Skąd czerpał/a Pan/i informacje na temat potencjalnych klientów? Załóżmy, że Pana/i najpoważniejszy klient przenosi swoją siedzibę do innego regionu. W jaki sposób będzie starał/a się Pan/i wypełnić powstałą lukę? Proszę opisać największą transakcję sprzedaży, jaką udało się Panu/i przeprowadzić w ciągu ostatniego roku.

#### **Negocjowanie**

Proszę podać przykład szczególnie trudnych negocjacji, w których brał/a Pan/i udział. Jaki był ich temat? Czy negocjacje te zakończyły się pomyślnie? Dlaczego? Jak często w swojej obecnej pracy znajdował/a się Pan/i na pozycji negocjatora?

#### **Dawanie reprimend**

Proszę opisać sytuację, kiedy ostatnio był/a Pan/i zmuszony/na do zwrócenia uwagi podwładnemu. Co było powodem tej sytuacji? Jak Pan/i postąpił/a?

Proszę opisać okoliczność, kiedy ostatnio ukarał/a Pan/i podwładnego. O co chodziło w tej sytuacji? Jak

Pan/i postąpił/a? Jaki cel chciał/a Pan/i osiągnąć? Co udało się Panu/ Pani uzyskać?

### **Inicjatywa**

Proszę podać przykład sytuacji, kiedy chciał/a Pan/i dokonać zmian w firmie. Co zrobił/a Pan/i, aby przekonać innych o konieczności zmian? Jaki był efekt Pańskich/ Pani działań?

### **Delegowanie wiedzy**

Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której przekazywał/a Pan/i swoją wiedzę współpracownikom? Jakiego rodzaju czynności podjął/jęła się Pan/i, kształcąc ich? Jakie pojawiały się problemy? Proszę opowiedzieć, jak przygotowuje Pan/i podwładnych do kształcenia nowych pracowników? Jakie są tego efekty? Co zrobił/a Pan/i w poprzedniej pracy, aby pomóc nowym pracownikom w rozpoczęciu pracy we właściwy sposób? Czy osiągnął/nęła Pan/i swój cel?

### **Marketing (badania marketingowe)**

Proszę opowiedzieć o ostatniej ankiecie marketingowej, jaką Pan/i przeprowadził/a. Co było jej celem? Czego się Pan/i dowiedział/a? Jakie ma Pan/i doświadczenie w pracy z grupami focusowymi? Jakie inne badania marketingowe Pan/i stosował/a?

### 3.8.5. Pytania o wynagrodzenie i dodatkowe oczekiwania/świadczenia

W tym zakresie badamy oczekiwania i preferencje ON w odniesieniu do formy i sposobu wynagradzania. Pytania o wynagrodzenie zadawane są niemal w każdej rozmowie kwalifikacyjnej. Wyjątek stanowi tu sytuacja, kiedy ustalona jest ściśle wysokość wynagrodzenia na danym stanowisku. Wówczas stanowi ona element oferty prezentowanej kandydatowi w początkowych etapach rozmowy.

Pytania o wynagrodzenie mogą dotyczyć aktualnych zarobków lub wynagrodzenia oczekiwanego. Typowe pytania o oczekiwania finansowe brzmią następująco: „Jakie są Pana/ Pani oczekiwania finansowe?”; „Jakiego wynagrodzenia Pan/ Pani oczekuje?”; „Ile chciałby/łaby Pan/ Pani zarabiać?”

Istotne są pytania pomocnicze:

- Jaka jest ważność /znaczenie danej formy wynagrodzenia?
- Jak ocenia Pan/i system wynagradzania (podać przykłady akord, prowizja, premia za sukces itp..)?
- Jakie są przesłanki preferencji formy wynagradzania Pana /i?
- Jakie są źródła Pana/i wpływów dodatkowych - rodzaj świadczeń (renta socjalna, renta rodzinna, itp..)?

Doświadczenie uczy, że możemy mieć do czynienia z trzema rodzajami odpowiedzi na te pytania:

1. odpowiedź typu „teraz zarabiam 3.000 PLN, nie chciałbym zarabiać mniej”;
2. odpowiedź zobiektywizowana, w której kandydata podaje sumę i przyczyny uzasadniające jej wysokość np.: „5.000 PLN, muszę zarobić na wynajęcie mieszkania, samochód, dojazdy do pracy itp.”;
3. odpowiedź nierealistyczna odbiegająca od aktualnych zarobków, kandydat traktuje zmianę pracy jako szansę na podniesienie własnego statusu majątkowego czy społecznego.

Ważne jest, że dodatkowo w przypadku osób pobierających świadczenia z tytułu niepełnosprawności mogą być wskazane przez kandydata kwoty stanowiące ograniczenia ustawowe, co do wielkości przychodów.

Wyróżnione typy odpowiedzi pokazują, że w większości sytuacji nie można poprzestać na pierwszej odpowiedzi, którą usłyszymy od kandydata. Przede wszystkim większość ludzi, mówiąc o swoich oczekiwaniach, dopuszcza pewien zakres odstępstwa od nich.

Po drugie, część kandydatów traktuje odpowiedź na to pytanie, jako rodzaj gry negocjacyjnej – ich pierwsza odpowiedź jest określeniem pozycji wyjściowej i liczą się z jej zmianą, np.: godzą się na niższe zarobki przez okres próbny lub w zamian za dodatkowe szkolenia itp.

Pytając o oczekiwane wynagrodzenie warto więc sprawdzić, co naprawdę kryje się pod pierwszą kwotą podaną przez kandydata, szczególnie wtedy, gdy jej wysokość nie jest spontanicznie uzasadniana przez kandydata lub gdy znacznie odbiega od standardów rynkowych. Należy również wyjaśnić, czy kandydat mówi o sumach netto czy brutto. Ustalając realną wysokość oczekiwanego wynagrodzenia można postępować wg. jednego z następujących scenariuszy:

1. Odwoływanie się do aktualnych zarobków:

- Jakie są Pana oczekiwania finansowe?
- 3000 PLN.
- Czy to oznacza, że tyle Pan aktualnie zarabia?
- Nie. Ale liczę na awans finansowy.

2. Negowanie wyjściowej propozycji kandydata

- Jakie są Pana oczekiwania finansowe?
- 3000 PLN.
- To więcej niż przeciętne zarobki na tym stanowisku. Skąd taka kwota? [Lub:] Kandydaci, z którymi rozmawialiśmy, dotychczas oczekiwali mniej. Dlaczego Pana oferta jest wyższa?

3. Kontrpropozycja

- Jakie są Pana oczekiwania finansowe?
- 3000 PLN.
- To więcej niż planowaliśmy płacić osobie zatrudnionej na tym stanowisku. Nasza wstępna oferta dla kandydatów wynosi od 1500 do 2500 PLN. Czy ta kwota również jest dla Pana interesująca?

Pytając kandydatów o wynagrodzenie, możemy spotkać się z osobami, które w odpowiedzi poproszą o podanie wysokości proponowanego wynagrodzenia („Myślałem, że to Państwo złożycie mi propozycję.”; „A jaka jest Państwa oferta?”). Jeśli oferta dla kandydata jest jasno sformułowana, a kandydat spełnia wymagania i jest dla firmy interesujący, można po prostu podać wysokość wynagrodzenia. Tracimy jednak wówczas możliwość poznania oczekiwań kandydata. Reagując na taką prośbę można postąpić wg następującego scenariusza:

- Jakie są Pana oczekiwania finansowe?
- Myślałem, że państwo przedstawicie mi propozycję?

Oczywiście mamy dla Pana propozycję, zanim jednak ją Panu przedstawię, chciałbym poznać Pana wymagania?

- Istotnym jest uwzględnienie w procesie zadawania pytań określenie specyficznych tylko dla osób z niepełnosprawnością oczekiwań względem pracy związanych z dodatkowymi świadczeniami.
- Jakie ma Pan/i oczekiwania w odniesieniu do rehabilitacji, przystosowania stanowiska zawodowego, wsparciu trenera w okresie próbnym itp.?
- Jakie ma Pan/i oczekiwania ze względu na swoją posiadaną niepełnosprawność wobec współpracowników i pracodawcy?

W przypadku osób niepełnosprawnych bardzo ważnym czynnikiem decydującym o preferowanym wynagrodzeniu jest posiadana renta. Osoby niepełnosprawne uposażone w świadczenie takie jak renta

inwalidzka, renta socjalna, lub dodatek pielęgnacyjny, mogą zachować się nieszablonowo w sytuacji negocjowania wynagrodzenia. Dość często stosowaną praktyką jest dorabianie sobie do tych świadczeń, co zmniejsza motywację i chęć do zaangażowania się w życie zawodowe. Czasem lęk utraty albo zmniejszenia wysokości świadczenia (w potocznym rozumieniu dość częsty argument ON, zwłaszcza tych pobierających świadczenia i nieposiadających doświadczenia zawodowego) przewyższa chęć do aktywizacji zawodowej i samodzielności finansowej. Jest to charakterystyczne dla lokalnych rynków pracy, w rejonach gdzie bezrobocie jest wysokie, a rynek pracy nie oferuje zbyt wiele. W takich społecznościach sam fakt posiadania stałego świadczenia finansowego działa demotywująco, zwłaszcza, gdy lokalny rynek pracy najczęściej oferuje wynagrodzenie minimalne za pełny wymiar pracy.

Kwestia pobierania świadczenia jest bardzo ważna w przypadku negocjowania wynagrodzenia przez ON i może mieć charakter zarówno pozytywny jak i negatywny z punktu widzenia aktywizacji zawodowej i pośrednictwa pracy.



### 3.8.6. Przyczyny odejścia z pracy

Analiza przyczyn odejścia z pracy należy do najważniejszych i zarazem najtrudniejszych aspektów rozmowy kwalifikacyjnej. Przyjmuje się, że przyczyny zmiany miejsca pracy stanowią wskaźnik postawy wobec obowiązków zawodowych oraz wskaźnik rodzaju motywacji zawodowej. Uzyskując informację o tym, dlaczego ktoś zmienił pracę, wnioskujemy o tym, jakie motywy kierują jego decyzjami zawodowymi (motywy finansowe, prestiż, władza itp.). Zazwyczaj analiza przyczyn zmiany miejsca pracy zaczyna się od pytania: „Dlaczego zmienił Pan pracę?”. Doświadczenie wskazuje jednak, że większość kandydatów udziela na to pytanie dosyć konwencjonalnej odpowiedzi, co powoduje, że ich spontaniczne odpowiedzi nie stanowią dobrych przesłanek do wnioskowania o rzeczywistych powodach odejścia z pracy. W zasadzie odpowiedzi udzielane na to pytanie można zakwalifikować je do jednej z trzech grup:

1. chęć rozwoju,
2. lepsza oferta finansowa,
3. awans (objęcie wyższego stanowiska, bardziej odpowiedzialne obowiązki zawodowe).

Najmniej informacyjna jest pierwsza odpowiedź. Bardzo często „ukrywa” ona prawdziwe motywy decyzji kandydatów. Ze względu na to, że wypowiedzi kandydatów mają charakter deklaracji, których prawdziwości nie możemy sprawdzić, należy traktować je z dużą ostrożnością. W praktyce o wiele ważniejsze od sprawdzenia przyczyn odejścia jest zrozumienie tego, jakie konsekwencje dla kariery zawodowej kandydata przyniosła zmiana pracy (awans poziomy, awans poziomy, degradacja).

Jeśli zmiany w pracy kandydata związane są z rozwojem zawodowym i osobistym oznacza to, że kandydat potrafił wykorzystać swój dotychczasowy dorobek. Sposób, w jaki zrobił użytek z posiadanych doświadczeń, wskazuje, jakie motywy kierują jego działaniami zawodowymi. O wiele ważniejsze od pytań: „Dlaczego...” są pytania o to, co zmieniło się w jego dotychczasowej karierze wraz ze zmianą pracy:

- Na czym polegał awans (rozwój)?
- W jaki sposób zmieniły się Pana obowiązki?
- Jakie nowe zadania musiał Pan realizować?
- Jakie korzyści przyniosła Panu zmiana pracy?
- Jak Pan ocenia decyzję o zmianie pracy z dzisiejszej perspektywy?

W przypadku ON niepełnosprawnych poza typowymi sytuacjami odejścia z pracy pojawia się cały obszar powodów związanych z niepełnosprawnością – zarówno w rozumieniu ew. problemów ze zdrowiem i wynikających z tego skutków (samopoczucie, kondycja psychiczna), ale także w wyniku zmian regulacji prawnych dotyczących ulg z tytułu zatrudniania ON lub polityki firmy w tym zakresie.

Niestety dość częstym doświadczeniem ON niepełnosprawnych jest fakt bycia zatrudnionym z powodu tzw. "dwójki" (II stopień umiarkowany niepełnosprawności), gdyż jest to opłacalne dla pracodawcy. Argumenty natury merytorycznej (kwalifikacje, umiejętności) schodzą na dalszy plan. Dotyczy to zwłaszcza stanowisk pracy niewymagających wykształcenia i kwalifikacji. W efekcie ON nie mają zachęt do

zdobycia kwalifikacji zawodowych i kompetencji, gdyż utwierdzają się, że powodem zatrudnienia jest posiadanie odpowiedniej grupy niepełnosprawności, a umiejętności i kompetencje mają znaczenie drugorzędne. Często też ON odchodzą z pracy w wyniku zmiany grupy niepełnosprawności lub przepisów dotyczących finansowania miejsc pracy dla ON, lub zmiany polityki firmy w tym obszarze. Powoduje to również zjawisko zatrudniania się poniżej swoich możliwości i umiejętności, a także obniżenie aspiracji zawodowych.

W związku z tym dość częstym opisem zmiany pracy jest fakt bycia zwolnionym, a nie odejścia z powodów własnych planów. Sprzyja temu również fakt, zawierania przez pracodawców umów na czas określony i nie przedłużanie w sytuacji utraty korzyści finansowych z tytułu zatrudnienia ON. Ten obszar w przypadku środowiska pracujących ON należy trafnie zdiagnozować i pogłębić w trakcie rozmowy, gdyż w przypadku ON i rynku pracy ma on złożony charakter.

### 3.8.7. Ocena motywacji kandydata

Analizując motywację do pracy stosujemy dwie podstawowe kategorie analizy: siłę motywacji do pracy na danym stanowisku (zainteresowanie) oraz rodzaj motywacji do pracy. Wyróżniamy siedem rodzajów motywacji do pracy. Uwzględniamy następujące potrzeby i cele kierujące działaniem:

**Potrzeby** – bezpieczeństwa, akceptacji i przynależności, władzy i prestiżu, samorealizacji;

**Cele** – status finansowy, kompetencje (wiedza, umiejętności), stanowisko, rezultat (*target*).

#### Rodzaj motywacji

Rodzaj motywacji	Definicja
<b>Osiągnięcia</b>	<b>Czynnikiem motywującym</b> do pracy jest treść i rodzaj zadań lub cele do zrealizowania w pracy zawodowej. <b>Źródłem satysfakcji</b> jest uzyskanie jak najlepszego wyniku, możliwość sprostania wyzwaniom, umiejętność pokonania trudności, osiągnięcie sukcesu mierzonego obiektywnymi/ zewnętrznymi wskaźnikami.
<b>Rozwój</b>	<b>Czynnikiem motywującym</b> jest potrzeba uczenia się – rozszerzania wiedzy zawodowej, zdobywania nowych doświadczeń, nabywania nowych umiejętności. <b>Źródłem satysfakcji</b> jest możliwość szkolenia się, korzystanie z doświadczeń i wiedzy kompetentnych współpracowników i przełożonych.
<b>Kontakty z ludźmi</b>	<b>Czynnikiem motywującym</b> jest możliwość pracy w zespole lub rodzaj zadań polegający na kontaktach z ludźmi. <b>Źródłem satysfakcji</b> jest życzliwa, koleżeńska atmosfera pracy i wyrozumiały oraz wspierający przełożony albo możliwość częstych kontaktów z osobami spoza firmy.
<b>Awans i prestiż</b>	<b>Czynnikiem motywującym</b> jest możliwość stosunkowo szybkiego wspinania się po szczeblach kariery zawodowej – osiągnięcie pozycji zapewniającej wysoki status społeczny, dającej władzę decyzyjną oraz samodzielność działania. <b>Źródłem satysfakcji</b> jest zdobycie szacunku, prestiżu lub popularności, możliwość wywierania wpływu (nacisku), kierowania i kontrolowania działań innych ludzi.
<b>Korzyści materialne</b>	<b>Czynnikiem motywującym</b> jest możliwość uzyskania jak najwyższych zarobków i profitów finansowych. <b>Źródłem satysfakcji</b> jest relacja między oczekiwaniami, a uzyskiwanymi efektami finansowymi pracy.
<b>Samorealizacji</b>	<b>Czynnikiem motywującym</b> jest możliwość realizowania osobistych zainteresowań i potrzeb, najczęściej poza pracą zawodową. <b>Źródłem satysfakcji</b> jest spełnienie się w samym działaniu (ekspresja) niekoniecznie służącym osiągnięciu jasno sformułowanych celów.
<b>Bezpieczeństwo, stabilizacja</b>	<b>Dążenie do</b> zachowania stabilizacji życiowej, pewności finansowej i socjalnej. <b>Motywatorem</b> jest możliwość pracy w dużej stabilnej firmie.

### Siła motywacji (zainteresowanie ofertą)

<b>4 pkt.</b>	W ofercie widzi szansę na własny rozwój, sukces bądź stabilizację zawodową, wie, na czym polega praca, o którą się stara, świadomie wybrał taki kierunek rozwoju zawodowego, w zasadzie nie szuka innych możliwości, jego decyzja ma poparcie w dotychczasowych doświadczeniach zawodowych, w jego sytuacji życiowej są wskaźniki świadczące o tym, że będzie szanował tę pracę.
<b>3 pkt.</b>	W ofercie widzi szansę na własny rozwój, sukces bądź stabilizację zawodową, wie, na czym polega praca, o którą się stara, deklaruje, że z danym zawodem chce wiązać swoją dalszą karierę zawodową, nie ukrywa jednak, że interesują go również inne rodzaje pracy, jego decyzja ma poparcie w dotychczasowych doświadczeniach zawodowych lub edukacji.
<b>2 pkt.</b>	W ofercie widzi szansę na własny rozwój, sukces bądź stabilizację zawodową, ma bardzo dużo energii, jest zmotywowany do podjęcia pracy, praca na danym stanowisku wzbudza jego zainteresowanie, relacjonowane motywy mają charakter pozytywny, nie zna jednak charakteru pracy, o jaką się stara, i nie ma podobnych doświadczeń zawodowych, deklaruje, że interesuje go również praca na innym stanowisku.
<b>1 pkt.</b>	Do podjęcia pracy motywują go czynniki zewnętrzne, nie ma doświadczeń pracy na danym stanowisku, nie wie, na czym ona polega, deklaruje, że interesują go również inne oferty, w jego sytuacji zawodowej są wskaźniki sugerujące, że będzie w miarę stabilnym pracownikiem.
<b>0 pkt.</b>	Nie wykazuje szczerego zainteresowania pracą, relacjonowane motywy mają charakter negatywny (brak innych alternatyw, konieczność podjęcia jakiegokolwiek pracy, przypadkowość decyzji, brak perspektyw życiowych itp.). Istnieje możliwość, że kandydat nie będzie szanował pracy, w jego życiu nie ma wskaźników potwierdzających stabilność zawodową.

### Pytania o rodzaj motywacji do pracy

<b>Jakie są powody zmiany pracy?</b>	<p><b>Motywacja zadaniowa</b> – odpowiedź wskazuje, że powodem zmiany pracy jest chęć wykonania nowych rzeczy, realizowania nowych celów, potrzeba wyzwań:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To, co teraz robię, to rutyna; żadnych nowych zadań, żadnych nowych zleceń, żadnych wyzwań.</li> <li>- Chcę już robić coś innego, wykonałem swoje zadanie.</li> <li>- Biznes sam już się kręcił, wszystko zorganizowałem i nie byłem do niczego już potrzebny.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja rozwoju</b> – odpowiedź wskazuje, że kandydat chce się dalej rozwijać, uczyć nowych rzeczy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiem wszystko, czego można było się nauczyć; nie uczyłem się nowych rzeczy.</li> <li>- Byłem lepszy od kolegów; nie miałem się już od kogo uczyć.</li> <li>- Chciałem poznawać nowe metody pracy, technologie, tu nie miałem takiej możliwości.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja społeczna</b> – odpowiedź wskazuje, że przyczyną zmiany pracy są kontakty z ludźmi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To jest praca samodzielna, a ja wolę pracować w zespole, mieć kontakt z ludźmi.</li> <li>- Nie odpowiadała mi atmosfera pracy, szukałem pracy, gdzie będzie dobra atmosfera.</li> <li>- Nie mogłem znaleźć wspólnego języka ze współpracownikami.</li> <li>- Szef wprowadzał złą atmosferę w pracy.</li> </ul>

	<p><b>Motywacja awansu</b> – odpowiedź wskazuje, że decyzja kandydata związana jest z chęcią awansu i objęcia stanowiska wyższego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutaj nie osiągnę wyższego stanowiska, bo taka jest struktura firmy, szefowie są młodzi, zawsze będę komuś podlegał.</li> <li>- Sądziłem, że w tej firmie łatwiej będę mógł awansować.</li> <li>- Zaoferowano mi wyższe stanowisko, w poprzedniej firmie nie mogłem awansować.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja finansowa</b> – odpowiedź sugeruje, że decyzja zmiany pracy wiązała się przede wszystkim z możliwością uzyskania większych zarobków:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Za mało lub mało zarabiam; system zarobków jest inny niż się spodziewałem.</li> <li>- W nowej pracy zaoferowano mi więcej pieniędzy.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja samorozwoju</b> – odpowiedź wskazuje, że praca ograniczała możliwość rozwoju innych pozazawodowych zainteresowań kandydata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praca wymaga ode mnie rezygnacji z wielu osobistych spraw.</li> <li>- Zbyt dużo muszę pracować, nie mam czasu na inne rzeczy.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja bezpieczeństwa</b> – motywy zmiany pracy wiążą się z chęcią zapewnienia sobie lepszej ochrony socjalnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Słyszałem, że kondycja firmy jest nie za dobra, przewidywane są redukcje.</li> <li>- To była firma państwowa/ zagraniczna, oferowała więc lepszą opiekę.</li> <li>- To była firma państwowa, więc tak szybko nie upadnie.</li> </ul>
<p><b>Jakie zdarzenia (doświadczenia) życiowe lub zawodowe uważa Pan/ Pani za swój sukces? Z czego jest Pan/ Pani dumna?</b></p>	<p><b>Motywacja zadaniowa</b> – odpowiedź wskazuje, że największe sukcesy kandydata wiążą się ze skuteczną realizacją celów lub jakichś szczególnie trudnych, odpowiedzialnych zadań:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samodzielnie przygotowałem, wprowadziłem: usprawnienia techniczne, system informatyczny, doprowadziłem do zawarcia kontraktu, zrealizowałem projekt.</li> <li>- Zrealizowałem zadanie, z którym inni nie mogli sobie poradzić.</li> <li>- Skutecznie działałem w sytuacji awaryjnej.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja rozwojowa</b> – odpowiedź wskazuje, że najważniejsze osiągnięcia wiążą się ze zdobyciem wiedzy z jakiejś dziedziny praktycznej lub osiągnięciem mistrzostwa w jakiejś dziedzinie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ukończyłem studia, kurs, nauczyłem się języka obcego, zdobyłem certyfikat, uprawnienia.</li> <li>- Nauczyłem się jakiejś trudnej technologii, techniki działania.</li> <li>- Robię w życiu zawodowym to, co mnie naprawdę interesuje.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja społeczna</b> – odpowiedź wskazuje, że najważniejsze osiągnięcia wiążą się z uczestnictwem w pracy zespołu, z organizacją jakiejś grupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdołem tytuł „najlepszego szefa”.</li> <li>- Zostałem wybrany jako przedstawiciel załogi do...</li> <li>- Zdołem szacunek starszych kolegów i podwładnych (nikt o mnie źle nie mówił).</li> </ul>
	<p><b>Motywacja awansu</b> – odpowiedź wskazująca, że sukcesem jest awans, objęcie jakiegoś stanowiska:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zostałem... dyrektorem, odpowiadam za duży projekt.</li> <li>- Sprawdziłem się jako dyrektor.</li> <li>- Kieruję dużym przedsiębiorstwem.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja finansowa</b> – odpowiedź wskazująca, że osiągnięcia kandydata polegają na osiągnięciu określonego poziomu zarobków, poziomu życia, pozycji</p>

	<p>materialnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jestem najlepiej zarabiającym psychologiem w Polsce.</li> <li>- Kupiłem dom, nie muszę się martwić o pieniądze.</li> <li>- Zarabiam duże pieniądze.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja samorozwoju</b> – jako swoje największe osiągnięcia kandydat podaje zdarzenia słabo związane z pracą zawodową:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odbyłem podróż do Egiptu, nagrałem płytę rockową, wydałem tomik wierszy.</li> </ul>
	<p><b>Motywacja bezpieczeństwa</b> – odpowiedź wskazuje, że sukces polega na uzyskaniu bezpieczeństwa socjalnego i stabilizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mam dobrą pracę, widoki na mieszkanie, udane dzieci.</li> <li>- W tej chwili nie muszę już się martwić o przyszłość.</li> </ul>

### **3.9. Archiwizowanie, przetwarzanie, przekazywanie i wykorzystywanie pozyskanych informacji**

Bardzo ważne jest, aby podczas wywiadu robić bardzo dokładne notatki. Bez tego bardzo szybko ulatują nam istotne wiadomości albo mieszają się informacje dotyczące różnych kandydatów.

Lepiej jest nie podejmować decyzji od razu, dopiero po zakończeniu spotkań ze wszystkimi osobami.

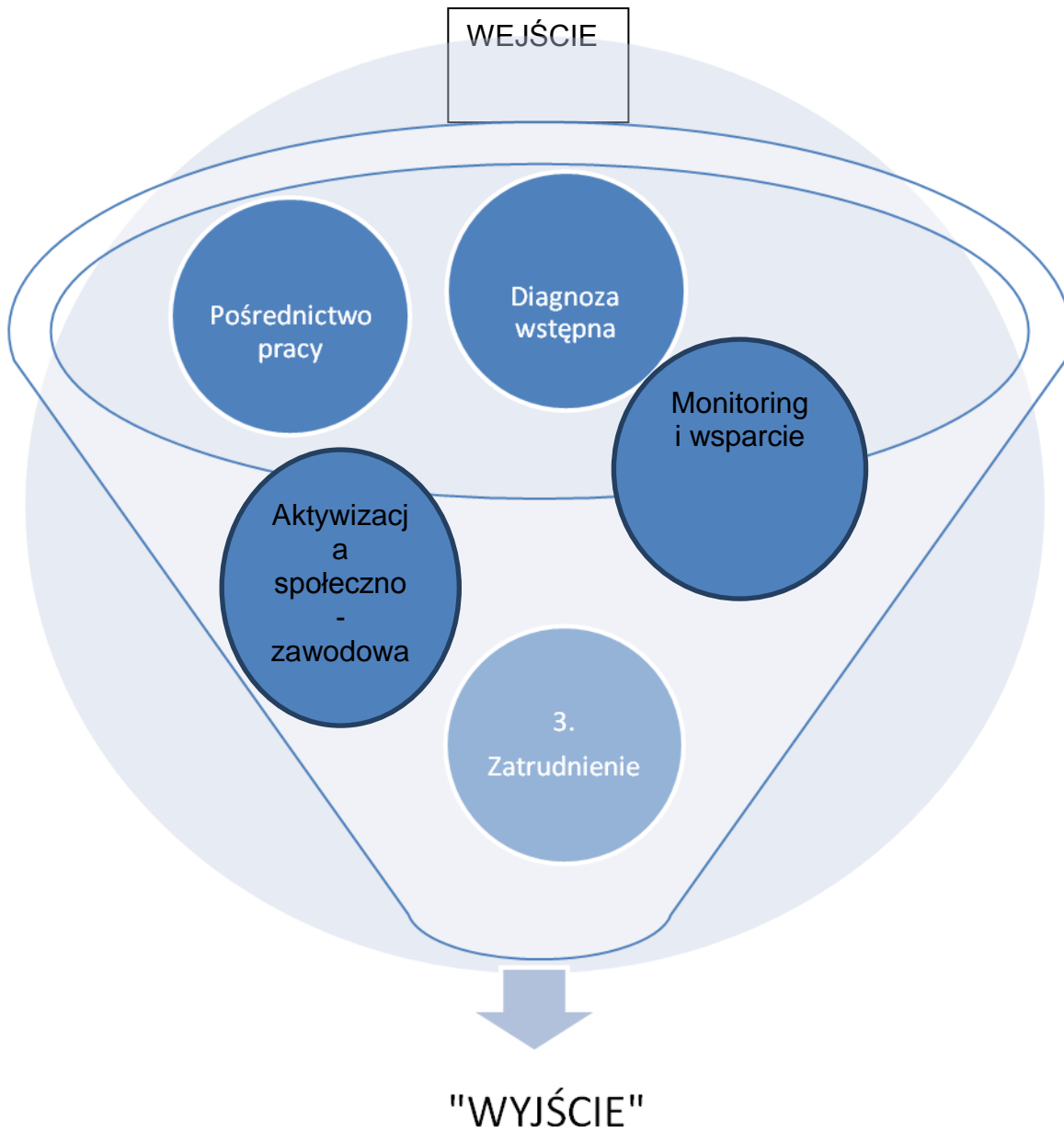
Nigdy nie należy porównywać kandydata z kandydatem, ale tylko kandydata z wcześniej sporządzonym profilem stanowiska/ kandydata. Unikniemy wówczas wyboru najlepszego kandydata z grupy, niekoniecznie pasującego do stanowiska, które mamy mu do zaoferowania.

Model SIRP opera się na pragmatyzmie i ciągłości w działaniu. Wymiar pragmatyczny oznacza, że SIRP zajmuje się aktywizacją zawodową ON, które podczas procesu diagnozy wstępnej wykazują gotowość do uczestniczenia w rynku pracy. Osoba oddalona od rynku pracy nie będzie kierowana bezpośrednio do aktywizacji zawodowej, ale otrzyma inne adekwatne do potrzeb wsparcie, a dopiero po otrzymaniu odpowiedniego wsparcia, skierowana będzie do aktywizacji zawodowej jeśli diagnoza wykaże, że jest gotowa.

Ciągłość oznacza, że aktywizacja zawodowa osoby niepełnosprawnej traktowana jest jako proces ciągły, a nie projekt o oznaczonym początku i końcu. Kategoria ciągłości w modelu SIRP zakłada stabilną wymianę informacji pomiędzy stronami procesu aktywizacji zawodowej na każdym jej etapie, w tym etapie świadczenia pracy przez zaktywizowaną skutecznie ON.

SIRP jako instytucja nie tylko kontaktuje gotowego kandydata z pracodawcą oferującym miejsce pracy, ale również monitoruje proces socjalizacji grupowej i pracowniczej osoby zaktywizowanej tak, aby w razie trudności w fazie świadczenia pracy móc zminimalizować zagrożenie rezygnacji i odejścia aktywizowanej ON. Taki monitoring wymaga stałej wymiany informacji między pracodawcą SIRP, a aktywizowaną ON. Ilość informacji maleje wraz z socjalizacją ON w miejscu pracy i jej adaptacją na stanowisku pracy. W razie utraty pracy przez ON pozwala to SIRP-owi od razu rozpocząć proces aktywizacji zawodowej, zanim nastąpią negatywne skutki związane z utratą pracy, okresem bezrobocia i rozpocznie się proces oddalania ON od rynku pracy.

Wszystkie informacje pozyskane w trakcie pracy SIRP muszą być traktowane zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych, zwłaszcza danych wrażliwych (kandydat może przystąpić do SIRP, jeśli podpisze zgodę na przetwarzanie danych wrażliwych do celów aktywizacji zawodowej). Bazy takich danych muszą być przechowywane i zabezpieczone zgodnie ze wskazaniami GIODO.





### 3.10. Referencje

Źródłem referencji może być podwładny, ewentualnie klient lub współpracownik, choć najlepiej, żeby był to bezpośredni przełożony. Nazwiska osób powinny pochodzić od kandydata. Prosimy go o podanie numeru telefonu do osoby z poprzedniego miejsca pracy, która mogłaby mu udzielić referencji. Ze względu na dyskrecję nigdy nie zbieramy referencji z aktualnego miejsca pracy kandydata.

Przykładowe pytania w celu uzyskania wiarygodnych referencji:

- Jaki był układ zależności pomiędzy kandydatem a Panem?
- Jakie cechy osobowości wyróżniają kandydata, jakie cechy Pan zapamiętał?
- Jak wyglądały relacje międzyludzkie?
- Jaki miał styl zarządzania? (Przykładowo: autorytatywny, współpracujący, przywódczy, motywujący, inspirujący – w przypadku stanowisk menedżerskich)
- Czy posiadał jakieś unikalne umiejętności?
- Jaką radę dałby Pan następnemu, przyszłemu przełożonemu kandydata?
- Czy zatrudniłby Pan kandydata ponownie?
- Czy jest jeszcze coś, o co powinienam była spytać, a nie spytałam?

Referencje dziś nie mają już tak kluczowego znaczenia na otwartym rynku pracy, podobnie jak dyplomy i certyfikaty. Ich ilość w ostatnich latach wzrosła wraz ze zmianą nastawienia – certyfikaty, dyplomy, zaświadczenia stały się powszechnym elementem w związku z masowym dostępem do studiów wyższych, szkoleń dofinansowywanych, studiów podyplomowych. W efekcie mamy do czynienia z inflacyjnym efektem tego typu dokumentów – ilość wzrasta, zatem ich wartość jako wskaźnika pewnych umiejętności i kompetencji maleje.

Kluczowe znaczenie zaczyna mieć udokumentowane doświadczenie zawodowe, dokumentowane jednak świadectwem pracy i zakresem obowiązków. Referencje, jako pewien swoisty dokument polecający nie są powszechnym instrumentem zarówno dla pracodawców jak i pracowników. Tym nie mniej dla SIRP diagnozującego aktywizowaną ON lub działającego w sferze pośrednictwa pracy dla ON może mieć znaczenie kluczowe, gdyż pozwoli uzyskać dodatkowe informacje na temat kandydata.

Model SIRP, jako instytucji działającej w pewnej grupie docelowej, zakłada wieloaspektowe podejście do procesu pośrednictwa, poradnictwa i wspomaganie, organizowania procesów rekrutacyjnych dla pracodawców. W tym sensie sięganie do referencji, wręcz zdobywanie ich w formie informacji o ON jest zasadną metodą uzupełniającą profilowanie potencjalnego kandydata pod względem nie tylko tego ile i jak

długie doświadczenie zawodowe wykazuje, ale nade wszystko jaka była jego jakość i jak w szczególności ona wyglądała. Mimo pewnej dewaluacji tego typu dokumentów, są one dobrym źródłem do dokładnego określenia jakości doświadczenia zawodowego. Warto przypomnieć, że referencje jako dokument, który ma swój ustalony kształt i strukturę wymaga często pogłębienia, poprzez rozmowę z dawnym pracodawcą, przełożonym etc.

### 3.11. Przykładowy formularz notatki / raportu z wywiadu

.....  
Data

#### NOTATKI / RAPORT Z WYWIADU

Imię i nazwisko		
Rekrutacja na stanowisko		
Data wywiadu		
Oczekiwania finansowe	Okres próbny	Po okresie próbnym
Możliwość podjęcia pracy od		
Kontakt (tel., e-mail)		
Wykształcenie		
Uprawnienia, kursy		
Obsługa komputera		

Języki obce	
Doświadczenia zawodowe	
Osiągnięcia zawodowe	
Plany/ cele zawodowe	
Powody zmiany pracy	
Ocena kompetencji w odniesieniu do profilu	
Cechy osobowości	

Motywacja	
Podsumowanie – ogólna ocena	

Do tego etapu powyższy dokument może służyć jako wzorzec raportu dla Klienta z podsumowania rozmowy z kandydatem. Poniższe dwa pytania przeznaczone są jako dodatkowy element dla prowadzącego rozmowę.

Czy osoba może podać referencje?

Imię i nazwisko	Stanowisko	Firma	Kontakt (tel., e-mail)

Czy osoba może polecić kandydatów?

Imię i nazwisko	Na stanowisko	Obecnie pracuje? / Stanowisko	Kontakt (tel., e-mail)

### **3.12. Rodzaje zadań wykorzystywane w rekrutacjach**

- a) Zadania pisemne (rozwiązywane sam na sam). Uczestnik samodzielnie rozwiązuje szereg zadań pisemnych.  
Rodzaj zadań do ustalenia:
- ćwiczenia pisemne,
  - „sprawy bieżące”,
  - ćwiczenia analityczne,
  - sytuacje awaryjne.
- b) Symulacje rozmowy – ćwiczenia w parach (jeden na jeden). Uczestnik otrzymuje opis sytuacji, następnie wciela się w rolę, na przykład kierownika lub podwładnego i odgrywają scenkę z graczem.
- c) Zadania grupowe:
- z podziałem na role – od 3 do 8 osób łącznie. Uczestnicy rozwiązują opisany problem najczęściej rywalizując ze sobą, przy czym każdy z nich ma wyznaczoną rolę do odegrania,
  - bez przydziału ról – od 3 do 8 osób. Uczestnicy pracują wspólnie nad rozwiązaniem problemu, współpracując ze sobą i spontanicznie wchodząc w określone role.
- d) Prezentacje (jeden na grupę asesorów). Uczestnik występuje z prezentacją na zadany temat, często też odpowiada na trudne pytania asesorów.

#### **Ćwiczenia pisemne**

To symulacje typowej pracy biurowej, która może być wykonywana przez potencjalnego pracownika na danym stanowisku. Są wykonywane samodzielnie przez uczestników, a więc mogą być wykorzystane do wypełnienia luk w harmonogramie zajęć dla poszczególnych osób.

#### **„Sprawy bieżące”**

To jedno z najbardziej znanych ćwiczeń symulujące konieczność uporania się z typowym zestawem dokumentów i spraw, które czekają na pracownika po powrocie z delegacji, wakacji itp.

Umiejętność ustalania priorytetów można ocenić, zbierając co 15 lub 30 minut dokumenty dotyczące załatwionych spraw i zapisując czas każdej takiej zbiórki. Jest to alternatywny sposób na żądanie od uczestnika, aby napisał na kartce kolejność zadań do wykonania.

#### **Ćwiczenia analityczne**

Drugim powszechnie stosowanym rodzajem ćwiczeń pisemnych są zadania, w których uczestnik musi wykonać pracę analityczną. W tego rodzaju ćwiczeniach występuje szczególne niebezpieczeństwo: większą szansę na uzyskanie dobrej oceny mają ludzie z konkretnego działu lub posiadający konkretne wykształcenie albo doświadczenie.

## **Pisemne elementy ćwiczeń interaktywnych**

Elementy pisemne można stosować także w ćwiczeniach interaktywnych. Można na przykład poprosić uczestników o zapisanie wyników dyskusji grupowej lub rozmowy w cztery oczy. Notatki takie mogą dostarczyć wartościowych informacji o kompetencjach poznawczych osoby biorącej udział w ćwiczeniach interaktywnych i rozwiązać wątpliwości dotyczące przykładowo tego, czy uczestnik, który mało się odzywał, nie był w stanie ogarnąć problemu, czy też nie zabierał głosu wyłącznie z powodu braku pewności siebie.

## **Ćwiczenia w parach**

W ćwiczeniach biorą udział „aktorzy”, którzy odgrywają określone role – na przykład klienta lub członka zespołu, grający rolę charakterystyczną dla przyszłej pracy. Ćwiczenie może znakomicie sprawdzać umiejętność docierania do faktów, podejmowania decyzji lub negocjowania. Dobór sytuacji i ról zależy od wyników analizy stanowiska pracy.

Wadą ćwiczenia w parach jest konieczność korzystania z „aktorów”. Trzeba bowiem zaangażować dodatkowe zasoby i pracowników firmy. Zabiera ono również sporo czasu.

Metodą na ominięcie konieczności angażowania „aktorów” jest wykorzystanie materiałów wideo. Filmy wprowadzają uczestnika w temat (np. przedstawiają kłótnię między pracownikami), na który osoba biorąca udział w ćwiczeniu musi ustnie zareagować. Jest to rzeczywiście dobry sposób na zachowanie realizmu przy jednoczesnym zapewnieniu identyczności sytuacji dla każdego uczestnika, jednak brak tu autentyczności i bogactwa prawdziwej rozmowy między ludźmi. Filmy wideo najlepiej wykorzystywać, jako wprowadzenie do ćwiczeń w parach, a nie jako technikę zastępczą.

## **Ćwiczenia w grupach**

Powinny odzwierciedlać główne cechy grup, z którymi osoba będzie się stykała w pracy. Najważniejsze rodzaje ćwiczenia to dyskusje dotyczące rozwiązywania problemów i negocjacje.

**Zadanie z podziałem na role.** Np. grupowe ćwiczenie negocjacyjne, gdzie każdy uczestnik ma przypisaną określoną rolę. Dobrym przykładem jest ćwiczenie przeprowadzone w firmie IBM, a opisane przez W.F. Cascio. Każdy uczestnik miał za zadanie wypromowanie kandydata do awansu – trzeba było krótko go przedstawić, a następnie poprowadzić dyskusję. Ćwiczenie z negocjacji grupowych jest konieczne tylko wtedy, gdy ma odniesienie do danego stanowiska pracy, jeśli zdecydujemy się na nie, powinniśmy zadbać, aby każdy uczestnik otrzymał materiały pozwalające wysuwać w czasie negocjacji argumenty o podobnej wadze.

**Zadanie bez przydziału ról.** Np. ćwiczenie grupowe dotyczące rozwiązywania problemów, gdzie wszyscy uczestnicy mogą pracować, dysponując takimi samymi materiałami. Przykładowo uczestnicy muszą pracować razem jako grupa i poprowadzić firmę produkcyjną – nikt nie ma tu przypisanej jakiejś szczególnej roli.

## Prezentacje

To rodzaj ćwiczenia zorientowanego na konkretną umiejętność, mianowicie prowadzenie prezentacji. Za jej pośrednictwem z reguły mierzy się komunikację werbalną, planowanie i organizowanie oraz delegowanie wiedzy.

W czasie prezentacji osoba badana wciela się w rolę osoby prezentującej produkt, proces czy rozwiązanie problemu, natomiast asesorzy pełnią rolę graczy. Do prezentacji można także włączyć etap zadawania pytań uczestnikowi przez graczy.

W celu zapoznania się z dokładniejszymi scenariuszami ćwiczeń skierowanych do ON w celu diagnozy kompetencji warto skorzystać z modeli już opracowanych i funkcjonujących w praktyce<sup>9</sup>. Warto pamiętać, że nie ma uniwersalnych ćwiczeń i schematów, które można zastosować zawsze i wszędzie. Najważniejsze jest ustalenie właściwego kodu z rozmówcą i wzajemne zrozumienie. Gotowe scenariusze należy adaptować do sytuacji, w szczególności do profilu rozmówcy, tak aby były zrozumiałe dla niego i efektywne w zastosowaniu.

---

<sup>9</sup> Zob. *Diagnoza kompetencji. Model wielostronnej diagnozy kompetencji osób niepełnosprawnych*, oprac. Danuta Brzezińska, Halina Kabała, Joanna Szaflik, Toruń 2013.



## **4. Profil kompetencyjny kluczowych pracowników SIRP**

### **4.1. Ogólna charakterystyka zespołu**

Zadania zakładane do realizacji przez SIRP są niezwykle wszechstronne. Sam proces aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością (klientów SIRP), począwszy od budowania motywacji i na wdrożeniu w czynności przypisane do danego miejsca pracy skończywszy, jest zjawiskiem mocno rozbudowanym. Do tego dodać należy liczne zadania związane z pozyskiwaniem klientów biznesowych, z budowaniem i utrzymywaniem relacji z różnymi podmiotami sektora pozarządowego i administracji.

W ślad za tymi działaniami muszą iść odpowiednie kompetencje personelu, który będzie w stanie efektywnie realizować wszystkie zadania. SIRP jako organizacja na swoje potrzeby musi stworzyć własne opisy kompetencji zespołu chcąc umieścić w nich specyfikę funkcjonowania pracownika na określonym stanowisku we własnej organizacji.

Na potrzeby niniejszego opisu można przyjąć, że kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności, zdolności, cech osobowości i wyznawanych wartości, które pozwalają zrealizować zadania zawodowe na pożądanym poziomie.<sup>10</sup>

Poza sferą kompetencji interdyscyplinarny zespół SIRP musi cechować się też pewnymi wartościami i standardami charakterystycznymi dla sektora pozarządowego, umożliwiającymi efektywne, ale też wysoce etyczne podejście do aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami.

---

<sup>10</sup> Zarządzanie kompetencjami, wykład: Dr inż. Marian Waldemar Brol, Wrocław 2010 r

## 4.2. Ogólne standardy kompetencji i postaw personelu SIRP

Wskazanie wymaganego standardu obszarów kompetencyjnych dla zespołu SIRP jest niezwykle ważnym obszarem aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych (a jest to priorytetowe zadanie SIRP), gdyż tylko odpowiednio przygotowany personel może przyczynić się do jakościowego przełomu w aktywizacji i funkcjonowaniu osób z niepełnosprawnością na otwartym rynku pracy, a także do zmiany postrzegania niepełnosprawności przez pracodawców.

Poniżej przedstawimy zdefiniowaną odpowiedź na pytanie, jakimi kompetencjami powinien cechować się zespół, aby skutecznie realizować zadania i procesy aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami oraz skutecznie włączać pracodawców w ten proces.

Jednym z proponowanych w niniejszym opracowaniu modeli kompetencyjnych zespołu jest oparcie się na koncepcji „sfer kompetencyjnych”:

- **sfera wiedzy o rynku pracy** (skuteczne funkcjonowanie specjalistów/konsultantów SIRP wymaga zrozumienia oraz wiedzy o głównych obszarach funkcjonowania rynku pracy, aby skutecznie wspierać osoby z niepełnosprawnością; poruszanie się po rynku pracy związane jest z nawiązywaniem relacji i współpracą z podmiotami trzech sektorów: instytucjami rynku pracy, pracodawcami oraz organizacjami pozarządowymi);
  - *wymagane umiejętności*: potrafi nawiązać długoterminową relację z pracodawcą, potrafi przedstawić pracodawcy korzyści z zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, potrafi współpracować ze specjalistami z otoczenia instytucjonalnego i okołobiznesowego,
  - *wymagana wiedza*: znajomość przepisów prawa pracy, świadczeń w odniesieniu do osób z niepełnosprawnością, rozeznanie w zakresie funkcjonowania lokalnego/regionalnego rynku pracy, rozeznanie w zakresie funkcjonowania instytucji rynku pracy publicznych i niepublicznych, znajomość sposobów pozyskiwania i nawiązywania kontaktów z pracodawcami, znajomość technik sprzedażowych, marketingowych, negocjacyjnych, posiada wiedzę z zakresu informacji zawodowej,
  - *wymagana postawa*: unika uogólnień i stereotypów na temat funkcjonowania ON na rynku pracy
- **sfera współpracy z osobami z niepełnosprawnością** (specjaliści/konsultanci muszą dysponować wiedzą w obszarze dopasowywania wsparcia w zależności od różnych rodzajów niepełnosprawności; proces nastawiony jest na wsparcie w rozwijaniu więzi społecznych, współdziałanie z rodziną, wspieranie w organizacji czasu wolnego, rozwiązywania sytuacji trudnych, problemowych);
  - *wymagane umiejętności*:. potrafi wspierać osobę z zachowaniem jej decyzyjności i samodzielności, potrafi doradzić pracodawcy przy tworzeniu/adaptacji miejsca pracy biorąc pod uwagę specyfikę rodzaju niepełnosprawności, posiada umiejętność wsparcia pracodawcy w obszarze formalno – prawnych aspektów związanych z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością, posiada umiejętność dopasowania

komunikacji do potrzeb i możliwości,

- *wymagana wiedza*: zna specyfikę funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w roli pracownika, posiada wiedzę z zakresu korzyści wynikających z zatrudnienia osoby niepełnosprawnej: zna społeczne i finansowe zasady orzecznictwa o niepełnosprawności, zna charakterystykę i problematykę osób oraz posiada wiedzę z zakresu stereotypów,
  - *wymagana postawa*: cechuje go wrażliwość na dyskryminację osób z niepełnosprawnością, zachowuje poszanowanie indywidualności i samostanowienia osoby z niepełnosprawnością,
- **sfera doradztwa zawodowego** (budowanie relacji doradczej; specjalista/konsultant przyczynia się do wzmocnienia identyfikacji własnych zasobów osób objętych wsparciem oraz do tworzenie warunków do wzmocnienia podmiotowości tych osób poprzez samostanowienie wyborów i kontroli procesu doradczego);
    - *wymagane umiejętności*: potrafi elastycznie dobierać metody szukania pracy w zależności od potrzeb i możliwości osoby wspieranej, potrafi umiejętnie weryfikować Indywidualny Plan Działania, potrafi formułować cele osiągalne i motywujące do działania; potrafi przekazywać informację zwrotną, potrafi ustalać granice w kontaktach interpersonalnych z klientem.,
    - *wymagana wiedza*, posiada wiedzę z zakresu metod i technik poradnictwa zawodowego, posiada wiedzę z zakresu specyfiki uczenia się osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności, zna metody poszukiwania pracy, zna zasady procesu rekrutacji na stanowiska pracy,
    - *wymagana postawa*: stosowanie zasady zachowania samodzielności osoby z niepełnosprawnością, przyjmuje postawę pozytywną nastawioną na dążenie do możliwości znalezienia pracy we współpracy z osobą wspieraną,
- **sfera jobcoachingu (trenera pracy)**, (specjalista/konsultant przyczynia się do zbudowania relacji w środowisku pracy, wspiera adaptowanie pracownika z niepełnosprawnością w miejscu pracy, rozpoznaje zakres należytego wsparcia dostosowując do aktualnych potrzeb, tworzy warunki do wzajemnej współpracy w zespole pracowniczym; wzmacnia identyfikację osoby z niepełnosprawnością z rolą pracownika oraz z miejscem pracy)
    - *wymagane umiejętności*: potrafi nawiązać długotrwałą relację z klientem, potrafi dostosować wsparcie do indywidualnych potrzeb klienta podczas codziennej pracy i treningów, potrafi przeprowadzić wsparcie szkoleniowe pracowników firmy w zakresie współdziałania z pracownikiem z niepełnosprawnością, posiada umiejętności mediacyjne w sytuacjach problemowych
    - *wymagana wiedza*, zna zasady negocjacji warunków pracy z pracodawcą, zna zasady prowadzenia instruktażu stanowiskowego,
    - *wymagana postawa*: indywidualnie podchodzi do każdej osoby, elastycznie dobiera metody pracy do możliwości i potrzeb,

- **sfera osobistej wiarygodności** (swoj wizerunek specjalista/konsultant buduje swoim zachowaniem, w którym powinny się odzwierciedlać własne wartości oraz umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych opartych na szacunku i zaufaniu, w tym traktowanie osób z godnością i szacunkiem; trener pracy nastawiony jest na rozwój osobisty i profesjonalizację świadczonych usług).
  - *wymagane umiejętności*: potrafi samodzielnie planować i organizować czas pracy, potrafi kreatywnie zarządzać czasem, potrafi odpowiedzialnie wykonywać pracę niezależnie od nadzoru, potrafi samodzielnie wyszukiwać informacje,
  - *wymagana wiedza*: znajomość narzędzi zarządzania czasem, wiedza z zakresu auto-motywacji
  - *wymagana postawa*: samodyscyplina, zorientowany na cele i wyniki, postępuje w zgodzie ze sobą, przedsiębiorczy,

Wszystkie wymienione sfery kompetencyjne mają istotne znaczenie dla efektywnego aktywizowania zawodowego osób z niepełnosprawnościami, jak i współpracy z pracodawcami. Wskazane kompetencje, są ze sobą powiązane - nabycie/posiadanie części kompetencji nie jest wystarczające do tego, by efektywnie realizować zadania przypisane SIRP.

Głównym celem opisu profilu kompetencyjnego zespołu SIRP jest zdefiniowanie obszarów szczególnie istotnych z punktu widzenia jakości i efektywności działania SIRP.

Podsumowując: zespół SIRP jest to zespół profesjonalistów, który dostarcza osobie niepełnosprawnej zindywidualizowanej asysty, wsparcia w miejscu pracy, pomaga jej w dostaniu się na miejsce pracy, wspiera kształcenie jego umiejętności w miejscu pracy, prowadzi ocenę w sposób ciągły oraz potrafi wycofać się powoli w miarę zyskiwania niezależności przez osobę wspieraną (pracownika).

Konsultanci zespołu to specjalista/ka, który jest negocjatorem, mediatorem, marketingowcem i sprzedawcą w kontaktach z pracodawcami.

Należy jednocześnie podkreślić, że model SIRP może być stosowany przez małe organizacje, posiadające ograniczony potencjał ludzki i finansowy. Warunkiem sukcesu będzie jednak zaangażowanie do realizacji usług aktywizacyjnych osób, posiadających szerokie kompetencje, np. trenera pracy, przygotowanego do pracy z osobami niepełnosprawnymi, który dobrze zna lokalny rynek pracy oraz posiada kompetencje doradcy zawodowego.

#### **4.2.1. Standardy obligatoryjne**

a) Posiadanie w zasobach kadrowych (ew. w charakterze stałej współpracy) specjalistów i/lub specjalistek świadczących usługi aktywizacyjne wchodzących w ramy kontraktu, głównie trenerów i/lub trenerek pracy doświadczonych we wspieraniu osób z różnymi niepełnosprawnościami, a także tłumaczy i/lub tłumaczek języka migowego. Obszar posiadanych kompetencji zaangażowanego zespołu musi zawierać się w koncepcji sfer kompetencyjnych wskazanych we wstępie (pkt.3.2)

b) Elastyczność usługi – gotowość specjalistów i specjalistek do pracy w różnych miejscach, w tym w domu niepełnosprawnego klienta lub klientki.

#### 4.2.2. Standardy zalecane

a) Personel wykształcony w zakresie specyfiki pracy z osobami z różnymi niepełnosprawnościami, m.in.: znajomość zasad kontaktu (np.: prosty język w kontakcie z osobą z niepełnosprawnością intelektualną, odpowiednie ustawienie w przypadku klienta/ki czytającego/cej z ruchu warg, zapewnienie dobrych warunków akustycznych w kontakcie z osobą słabosłyszącą, wspomaganie się komputerem w komunikacji z osobą głuchoniewidomą itd.), zastosowanie metod pracy do potrzeb i możliwości klienta/ki (np. niewymaganie od wszystkich osób z niepełnosprawnością intelektualną rozwiązywania zadań abstrakcyjnych, unikanie wprowadzania zbyt wielu bodźców oraz sytuacji stresujących w przypadku pracy z osobami chorymi psychicznie lub osobami z autyzmem etc.).

b) Odpowiednie postawy personelu, m.in.: wyczulenie na stereotypy i dyskryminację (zalecane szkolenie antydyskryminacyjne dla personelu SIRP), indywidualne podejście do każdej osoby (schemat „kodujący” sztywne grupy niepełnosprawnych to mit – każdy potrzebuje innego podejścia, różnego wsparcia), gotowość do pomocy w niestandardowych sytuacjach, postawa permanentnego poszukiwania metod komunikacji optymalnych dla danej osoby (np. osoba po udarze niewyraźnie mówi, czyli potrzebuje więcej czasu na komunikację, podobnie jak np. osoba głuchoniewidoma; osoba, która nie rozumie skomplikowanych komunikatów, potrzebuje prostego, konkretnego języka), duża tolerancja dla odmiennego wyglądu, sposobu poruszania się, mówienia, zachowania.

### **4.3. Uszczegółowiony zakres zadań i kompetencji kluczowych pracowników i pracowniczek SIRP**

Poniżej przedstawione są zakresy zadań i wynikających z nich kompetencji kluczowej kadry merytorycznej SIRP. Oczywiście poza tymi stanowiskami, społeczna instytucja rynku pracy, jak każdy podmiot realizujący usługi miękkie, musi posiadać odpowiedni personel zarządzający i administracyjny. Można jednak przyjąć, że te kompetencje nie wymagają szczególnego opisu, jako typowe dla tego segmentu rynku pracy (np. kompetencje menedżerskie typowe dla firmy realizującej usługi doradcze lub też dla średniej wielkości organizacji pozarządowej).

#### **4.3.1. Trener pracy**

W proponowanym modelu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych zdecydowanie kluczową rolę odgrywają trenerzy i trenerki pracy. Głównym celem funkcjonowania tego stanowiska jest wsparcie niepełnosprawnego klienta w poszukiwaniu oraz utrzymaniu pracy z uwzględnieniem jego indywidualnych potrzeb i możliwości.

Wsparcie trenera pracy w procesie aktywizacji zawodowej kładzie nacisk na poszukiwanie odpowiedniego stanowiska pracy oraz pomoc w początkowym okresie zatrudnienia poprzez przygotowanie pracownika z niepełnosprawnością do wykonywania zadań i obowiązków zawodowych.

Kolejnym etapem wsparcia trenera pracy jest adaptacja w nowym miejscu pracy oraz monitorowanie pracownika w celu utrzymania trwałych efektów podjętych poprzednio działań. Jednocześnie wsparciem objęty jest pracodawca i współpracownicy, wobec których trener pracy pełni funkcje doradcze i konsultacyjne. Trener/ka pracuje systemowo, co oznacza czynną współpracę zarówno z osobą niepełnosprawną jak i jej otoczeniem (rodzina, osoby bliskie itd.) oraz pracodawcami i instytucjami rynku pracy (np.: organizacje pozarządowe, agencje pośrednictwa pracy).

Wsparcie trenera/ki pracy charakteryzuje indywidualizowanie i elastyczność, co oznacza, że zakres form i metod, jakich używa podczas pracy z daną osobą niepełnosprawną jest uzależniony od jej potrzeb i możliwości oraz osobistych wyborów i decyzji.

#### **Wsparcie klienta obejmuje następujące etapy**

- a) Pomoc w przygotowaniu do podjęcia pracy – budowanie zaangażowania osoby niepełnosprawnej, w tym: budowanie motywacji, konfrontowanie oczekiwań, weryfikacja profilu zawodowego klienta/ki w kontekście lokalnego rynku pracy i aktualnych potrzeb, tworzenie ścieżki kariery klienta/ki, określanie celów współpracy, analiza potencjału i możliwości, rozpoznawanie potrzeb klienta.

- b) Pomoc w poszukiwaniu pracy, w tym: ćwiczenie kompetencji niezbędnych do poszukiwania pracy, tworzenie dokumentów aplikacyjnych, rozmowy z pracodawcą, nawiązywanie kontaktów z pracodawcami, wyszukiwanie ofert pracy.
- c) Wsparcie w miejscu pracy, w tym: wsparcie w adaptacji w nowym miejscu pracy, nawiązanie relacji z zespołem, pomoc w opanowaniu czynności na stanowisku pracy, pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów i trudności.
- d) Monitoring po wdrożeniu na stanowisko pracy – monitorowanie postępów w pracy, adaptacji w miejscu pracy, badanie zadowolenia pracownika i pracodawcy, reagowanie na bieżące problemy i trudności w celu zapewnienia trwałości zatrudnienia.

### **Kompetencje trenera/ki pracy niezbędne do realizacji zadań**

- a) Znajomość specyfiki pracy z osobami niepełnosprawnymi (m.in. wiedza i umiejętności niezbędne do pracy z daną grupą niepełnosprawnych).
- b) Kompetencja do pozyskiwania pracodawców (m.in. znajomość i umiejętność zastosowania zróżnicowanych metod nawiązywania kontaktów z pracodawcami, doświadczenie w poszukiwaniu pracy, znajomość zasad i umiejętność dobrego prezentowania się podczas rozmów kwalifikacyjnych, znajomość lokalnego rynku pracy, umiejętności negocjacyjne).
- c) Kompetencja doradcy zawodowego (m.in. znajomość podstawowych narzędzi doradczych, umiejętność prowadzenie wywiadu doradczego, wiedza na temat zasad tworzenia dokumentów aplikacyjnych).
- d) Kompetencja dotycząca zatrudnienia wspomaganego (m.in. wiedza na temat procesu, elementów i etapów zatrudnienia wspomaganego, doświadczenie w pracy trenera/ki pracy, gotowość do wsparcia klienta/ki w miejscu pracy niezależnie od wykonywanych tam czynności).



### 4.3.2. Doradca zawodowy

Doradcy i doradczynie zawodowe są odpowiedzialni za przygotowanie klienta/ki do pracy z trenerem/ką pracy.

#### **Do zadań doradcy zawodowego należy m.in.**

- a) stworzenie pełnego profilu zawodowego klienta/ki,
- b) opracowanie wstępnej wersji portfolio zawodowego,
- c) rozpoznanie możliwości i kompetencji kandydata przy użyciu narzędzi doradczych,
- d) praca nad zwiększeniem świadomości klienta/ki na temat swoich kompetencji zawodowych.

Wszystkie działania realizowane przez wskazanego konsultanta/specjalistę są w porozumieniu i we współpracy z osobą objętą wsparciem. Profil zawodowy wypracowany na tym etapie musi być obiektywny, wyczerpujący i zawierać szczegółowy opis umiejętności, zdolności, kwalifikacji i doświadczenia.

#### **Przebieg procesu opracowania profilu zawodowego:**

- diagnoza zasobów kompetencyjnych i barier /trudności, w tym: diagnoza preferencji i predyspozycji zawodowych; diagnoza kompetencji społecznych; diagnoza szans i zagrożeń, słabych i mocnych stron;
- identyfikacja deficytów/potencjału osoby z niepełnosprawnością poprzez obserwacje poziomu realizacji zadań zawodowych na warsztatach praktycznych lub w rzeczywistym środowisku pracy (próbki pracy stanowiskowe/ wielostanowiskowe); analiza kompetencji społecznych na warsztatach grupowych;
- ustalenie potrzeby ewentualnej współpracy z osobami z otoczenia w realizacji planowanego procesu aktywizacji zawodowej oraz pozyskanie przychylności i współpracy tego środowiska;
- określenie planu strategii wsparcia osoby z niepełnosprawnością (podstawa: ocena potencjału danej osoby w kontekście jej preferencji dotyczących rodzaju pracy oraz niezbędnych umiejętności – ocena dokonana we współpracy m.in. z psychologiem, terapeutą, lekarzem medycyny pracy, konsultantem środowiskowym);
- współtworzenie Indywidualnego Profilu Zawodowego (IPZ) oraz przygotowanie Indywidualnego Planu Działania (IPD).

**IPZ** - stanowi podsumowanie wyników dotychczasowych sesji zawierające kluczowe informacje o danej osobie, z punktu widzenia jej aktywizacji i powrotu na rynek pracy, w szczególności informacje o celach, planach, wartościach, preferencjach i przeciwwskazań danej osoby do wykonywania określonej pracy; informacje na temat wykształcenia, kwalifikacji, posiadanych uprawnień, poziomu kompetencji

specjalistycznych, ogólnie zawodowych i społecznych, stanu psychofizycznego, motywacji, ewentualnych barier środowiskowych w podjęciu zatrudnienia (strukturę planu przedstawiono na końcu podrozdziału).

**IPD** – stanowi określenie formy, zakresu i harmonogramu działań aktywizacyjnych. Dokument wskazuje zdefiniowane cele rozwojowe, jakie mają być osiągnięte za pomocą poszczególnych działań.

**Kompetencje doradcy/czyni zawodowego/i niezbędne do realizacji zadań**

- a) znajomość specyfiki pracy z osobami niepełnosprawnymi (m.in. wiedza i umiejętności niezbędne do pracy z daną grupą niepełnosprawnych),
- b) znajomość zaawansowanych narzędzi doradczych,
- c) umiejętność tworzenia indywidualnych planów działania, prowadzenia wywiadu doradczego, wiedza i umiejętność tworzenia portfolio zawodowego, doświadczenie w pracy z osobami z grup zagrożonych wykluczeniem.

### 4.3.3. Psycholog

Do zadań psychologa/żki w SIRP należy podejmowanie interwencji w sytuacjach trudnych. Psycholog/żka ma na celu wsparcie klienta/ki, u którego poziom barier natury psychologicznej (m.in. niska samoocena, spadek motywacji) uniemożliwia lub utrudnia uczestnictwo w procesie aktywizacji zawodowej.

Wsparcie ma charakter:

- **konsultacyjny** – w formie pojedynczych konsultacji wspomagających przygotowania diagnozy/profilu zawodowego przez doradcę/ zawodowego/ą,
- **wspierający** – w formie pojedynczych konsultacji wspomagających pracę trenera/ki pracy, realizowane może być poprzez pracę z klientem/ką lub konsultację z trenerem/ką pracy dotyczącą np. narastających problemów emocjonalnych, zmniejszania poziomu motywacji do zmian, pracy z osobą stawiającą opór, unikającą podejmowania decyzji, kontaktu itp.

**Kluczowe kompetencje:**

- a) znajomość specyfiki pracy z osobami niepełnosprawnymi (m.in. wiedza i umiejętności niezbędne do pracy z daną grupą niepełnosprawnych),
- b) kompetencje psychologiczne (m.in. doświadczenie w prowadzeniu indywidualnych konsultacji, treningu motywacji, doświadczenie w pracy z osobami z grup zagrożonych wykluczeniem),
- c) wiedza w zakresie psychologicznych aspektów funkcjonowania osób z różnymi niepełnosprawnościami poparta wykształceniem na poziomie wyższym.

#### **4.3.4. Specjalista/ka ds. pozyskiwania pracodawców/czynń (konsultant ds. przedsiębiorców)**

Osoba zatrudniona na tym stanowisku jest w SIRP-ie głównym ekspertem od relacji z pracodawcami, specyfiki funkcjonowania biznesu, znajomości realiów lokalnego rynku pracy. Wiedzą tą wspiera także swoich współpracowników, a zwłaszcza trenerów/ki pracy, którzy/e w procesie poszukiwania i rozpoczynania zatrudnienia dla konkretnego niepełnosprawnego klienta przejmują wiodącą rolę w kontaktach z pracodawcami.

Głównym zadaniem specjalisty/ konsultanta jest bezpośrednie nawiązanie kontaktu z pracodawcą i identyfikacja zadań możliwych do wykonywania przez osobę z niepełnosprawnością (klienta).

#### **Specjalizacja działań ukierunkowanych na pozyskiwanie do współpracy pracodawców:**

Proces pozyskiwania „wakatów” z lokalnego/ regionalnego rynku pracy opiera się przede wszystkim na następujących wielokierunkowych działaniach specjalistów ds. obsługi pracodawców:

- analiza ogłoszeń o pracę ogólnodostępnych - analiza ogłoszeń zamieszczanych na stronach www. dot. danego obszaru, kontakt telefoniczny z zapytaniem o możliwość nawiązania współpracy w zakresie realizacji usługi rekrutacji/selekcji na stanowiska objęte „wakatem”; realizacji „właściwego” procesu rekrutacji we współpracy z rekruterem (wskazanie podstawowego profilu poszukiwanego kandydata; analiza wskazanych kandydatów; spotkanie rekrutacyjne u przedsiębiorcy lub poza siedzibą przedsiębiorcy; selekcja; wskazanie ewentualnej listy ostatecznych kandydatów pracodawcy)
- kontakty bezpośrednie z przedsiębiorcami – analiza potencjału lokalnego rynku pracy (branża, stanowiska; potencjał rozwojowy); kontakt z potencjalnym pracodawcą, którego potencjał zatrudnieniowy może wskazywać na możliwość „ulokowania” uczestników SIRP (potencjalnych kandydatów); spotkanie bezpośrednie w przypadku zainteresowania i omówienie szczegółów przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorcy; przygotowanie podstawowego opisu „waku”; zamieszczenie oferty (SIRP - upowszechnianie poprzez zespół);
- kontakty bezpośrednie z przedsiębiorcami – „kroki”: weryfikacja profilu uczestników (pracobiorców), analiza potencjału lokalnego rynku pracy (branża, stanowiska; potencjał rozwojowy); analiza porównawcza „profil kompetencyjny potencjalnego kandydata - profil kompetencyjny miejsca pracy; kontakt z potencjalnym pracodawcą, którego potencjał zatrudnieniowy może wskazywać na możliwość „ulokowania” w formie zatrudnienia potencjalnego/ potencjalnych kandydatów z bazy SIRP; spotkanie bezpośrednie w przypadku zainteresowania i omówienie szczegółów przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorcy (w zespole z rekruterem); zamieszczenie oferty (upowszechnianie);
- networking instytucjonalny / osobisty - przekazanie informacji nt. usług pośrednictwa pracy realizowanych w ramach SIRP wśród „znajomych” z terenu powiatów objętych działaniem - poinformowanie rokujących/potencjalnych zainteresowanych przedsiębiorców (pracodawców);

- analiza potencjału zatrudnieniowego rynku pracy - weryfikacja rynku pracodawców ze względu na zmienność/ wzrost zapotrzebowania na „siłę roboczą” (okresy świąteczne – sezonowość; korzystna branżowa koniunktura popytu na produkt; kontrakty krótkoterminowe); kontakt z potencjalnym pracodawcą; spotkanie bezpośrednie w przypadku zainteresowania i omówienie szczegółów przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorcy; przygotowanie podstawowego opisu „wakatu”; zamieszczenie oferty;
- współpraca z instytucjami okołobiznesowymi - poprzez nawiązanie współpracy z lokalną organizacją, która zrzesza „swoich” klientów (przedsiębiorców). Realizowany jest za jej pośrednictwem mailing oferty współpracy dla przedsiębiorców (usługi wsparcia pracodawców w procesie obsadzania wolnych stanowisk - realizacja procesu rekrutacji i selekcji).

Pozyskiwanie ofert pracy jest oparte o stałą i ciągłą analizę rynku potencjalnych pracodawców m.in. poprzez wizyty u pracodawców, działania marketingowe (pośrednie, bezpośrednie) przegląd ofert pracy w prasie / Internecie, aż do osiągnięcia sukcesu w pozyskaniu „potencjalnego” miejsca pracy.

Wszystkie oferty pracy pozyskane w procesie kontaktu z pracodawcami są na bieżąco aktualizowane. Pracodawcy nie są zainteresowani „blokowaniem” wakatów pod potrzeby SIRP i dlatego bardzo ważna jest płynność doboru kandydata do pozyskanego potencjalnego miejsca pracy.

W przypadku osób z niepełnosprawnością pracodawca pozyskuje pełną informację o „korzyściach” z zatrudnienia i wielkości dofinansowania. Oferowane jest też wsparcie w zakresie przygotowania wniosku o refundację kosztów wynagrodzenia z PFRON.

### **Kluczowe kompetencje:**

- a) umiejętność zbierania informacji o pracodawcach (m.in. samodzielne znajdowanie informacji konieczne do nawiązania kontaktu lub przygotowania oferty dostosowanej do potrzeb),
- b) aktywność w pozyskiwaniu klienta (m.in. wykazywanie aktywności w nawiązywaniu kontaktów handlowych: prowadzenie rozmów telefonicznych, chodzenie na spotkania; nie obawianie się bezpośrednich relacji z klientami, realizowanie większości założonych celów sprzedażowych),
- c) umiejętność diagnozowania potrzeb klienta (m.in. zdolność przeprowadzania analizy potrzeb, swobodne dostosowywanie się do typu klienta, umiejętność przyjęcia roli doradcy),
- d) umiejętność dobrego prezentowania oferty (m.in. umiejętność przedstawienia w czasie prezentacji rozwiązań i korzyści dla pracodawcy, wykorzystywanie dostępnych informacji dla podkreślenia korzyści własnej oferty, umiejętność przygotowania umowy w oparciu o uzyskane wcześniej informacje),
- e) wysokie kompetencje negocjacyjne (m.in. umiejętność osiągania swojego celu negocjacyjnego, stosowanie głównie zasad negocjacji nastawionych na współpracę, osiąganie ustępstwa nie pogarszającego relacji z drugą stroną, bronienie swoich argumentów i przekonywanie innych do ich słuszności, zdolność doprowadzania do zamknięcia sprzedaży).

#### **4.3.5. Rekruter/ka**

Rolę rekrutera/ki należy postrzegać dwojako. W działaniu na bazie kontraktu z publicznymi służbami zatrudnienia - WUP, rekruter odpowiada za realizację niezwykle istotnego elementu misji wszystkich instytucji rynku pracy – wyszukiwanie nieaktywnych zawodowo, niezarejestrowanych w PUP-ach osób niepełnosprawnych i zachęcenie ich do wejścia w proces aktywizacji zawodowej. Z kolei w modelu, w którym SIRP nie ma dostępu, ewentualnie nie chce lub nie może ograniczać swojego funkcjonowania jedynie do kontraktów, rekruter realizuje zadania klasyczne dla tego stanowiska w komercyjnych agencjach rynku pracy.

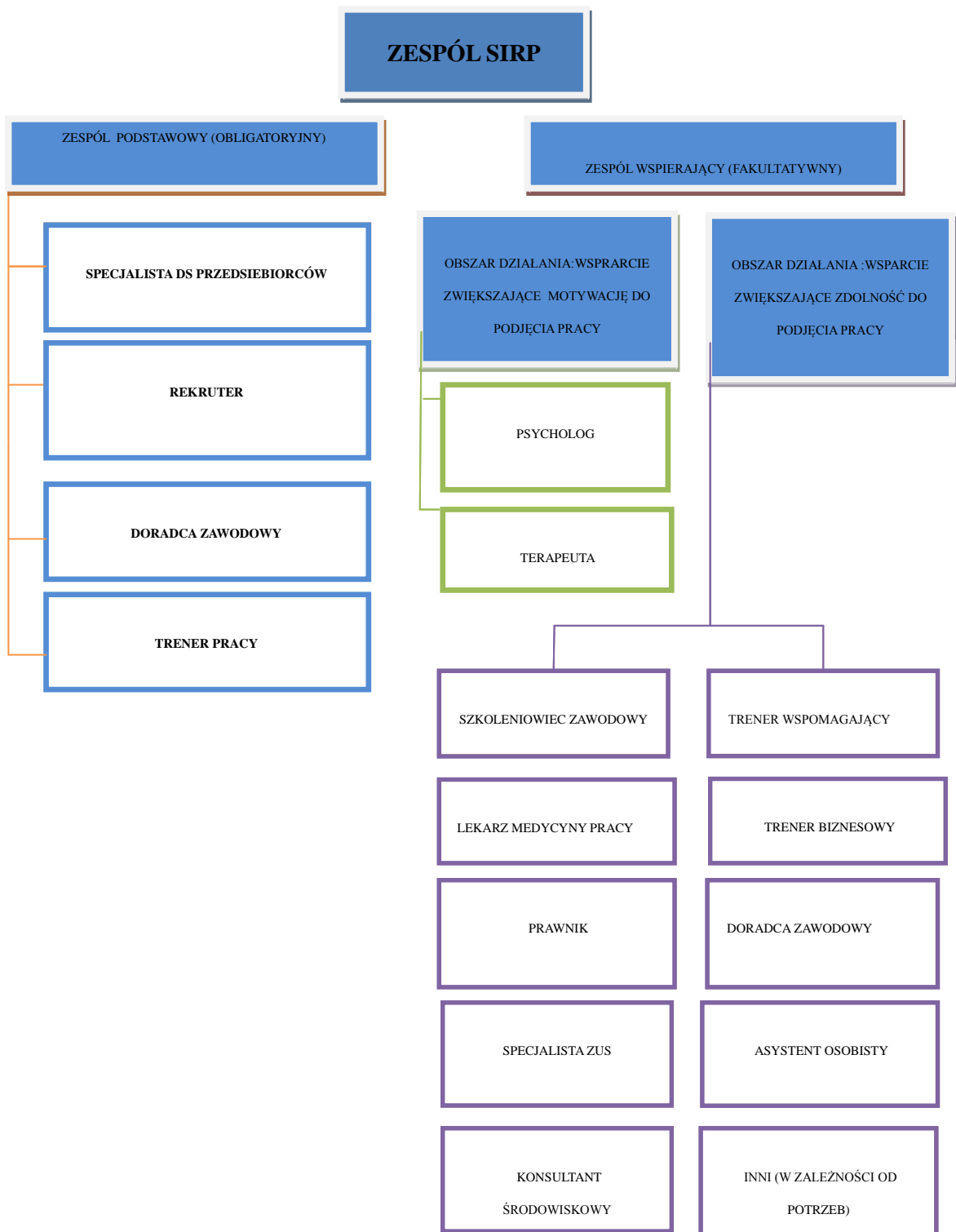
##### **Główne zadania na tym stanowisku:**

- a) współpraca z konsultantem ds. przedsiębiorców w zakresie pozyskania zlecenia i ustalanie z Pracodawcami (klientami SIRP) profilu kandydatów,
- b) aktywne pozyskiwanie osób z niepełnosprawnościami jako potencjalnych kandydatów do aktywizacji/podjęcia zatrudnienia z użyciem najefektywniejszych metod i źródeł (instytucje pomocy społecznej, publiczne służby zatrudnienia, organizacje pozarządowe wspierające osoby z niepełnosprawnością etc.), prowadzenie rekrutacji zgodnie z zamówieniem klienta (pracodawcy),
- c) prowadzenie ogólnej bazy aplikacji kandydatów z uwzględnieniem danych zawartych w profilach oraz bazy kandydatów „pod zlecenie”,
- d) selekcja dokumentów aplikacyjnych; preselekcja telefoniczna,
- e) prowadzenie wywiadów rekrutacyjnych (spotkania bezpośrednie, testy, metody grupowe, itp.)
- f) opracowanie podsumowania rozmów kwalifikacyjnych.

##### **Kluczowe kompetencje:**

- a) umiejętność definiowania profilu kandydata,
- b) umiejętność pozyskania kandydatów (umiejętność oceny możliwych rozwiązań dotarcia do potencjalnych kandydatów i użycie właściwych metod dotarcia do kandydatów, dobra znajomość struktury instytucji pomocowych i organizacji pozarządowych na lokalnym rynku),
- c) umiejętność preselekcji,
- d) umiejętność przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej i opracowania z niej raportu.

# Schemat zespołu SIRP



## **5. Usługi aktywizacji zawodowej świadczone niepełnosprawnym klientom**

### **5.1. SIRP jako nowoczesny model kształtowania metod aktywizacji zawodowej**

Dokonanie wyboru odpowiednich usług, które mają wchodzić w skład aktywizacji zawodowej, jest dla procesu wchodzenia na rynek pracy osób niepełnosprawnych niezwykle istotne. Osoby niepełnosprawne w wyniku barier środowiskowych mogą długo pozostawać poza rynkiem pracy. Brak możliwości skorzystania z usługi doradcy czy też samodzielnego zarejestrowania się w urzędzie może prowadzić do decyzji wycofania się z przestrzeni społecznej. Tym samym sytuacja wykluczenia prowadzi do jeszcze większego spadku motywacji, obniżenia kompetencji itp.

Standardowa oferta usług aktywizacyjnych może nie wystarczyć. Pojedyncze działania danego specjalisty, który nie zna specyfiki danej niepełnosprawności, mogą powodować jeszcze większe szkody, gdyż zbudują chwilową motywację, a w przypadku pierwszej porażki klient/ka usługi może doznać dużo większej rezygnacji i chęci całkowitego wycofania z procesu aktywizacji zawodowej. Dlatego też aktywizacja zawodowa osób narażonych na wykluczenie powinna być długoterminowym i zaplanowanym procesem.

Doświadczenia organizacji pozarządowych, zarówno polskich jak i zagranicznych, pokazują, że jednym z najskuteczniejszych modeli aktywizacji tego typu grupy jest model zatrudnienia wspomaganego.

Jest on wykorzystywany głównie w kontekście osób z niepełnosprawnością intelektualną, psychiczną i osób ze sprzężeniami, np. głuchoniewidomych. Jednak wieloetapowość tego modelu, wsparcie różnych specjalistów, dają możliwość zastosowania tego podejścia do różnych grup osób niepełnosprawnych. Zakłada on długoterminowy proces indywidualnej pracy jeden na jeden, ale przy wsparciu różnych specjalistów (systemowość). Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego (z ang. EUSE) podkreśla, że zatrudnienie wspomaganie to „wsparcie dla osób z różnymi niepełnosprawnościami albo osób wykluczonych, w zdobyciu i utrzymaniu pracy na otwartym rynku pracy”.

Wsparcie po rozpoczęciu pracy przez klienta jest szczególnie istotne, gdyż – jak się często okazuje – relatywnie łatwo jest znaleźć zatrudnienie, natomiast znacznie trudniejsze jest utrzymanie się osoby niepełnosprawnej na rynku pracy. Istotą zatrudnienia wspomaganego jest wsparcie udzielane przez tzw. trenera pracy. Rolą tej osoby jest udzielanie wsparcia na różnych etapach aktywizacji zawodowej – na etapie poszukiwania pracy, wdrożenia i wsparcia na stanowisku pracy, a potem monitoringu. Na każdym etapie tego procesu osoba niepełnosprawna może dokonać wyboru, modyfikacji, na bieżąco określać swoje potrzeby i wspólnie z trenerem poszukiwać rozwiązań. Daje to osobie niepełnosprawnej poczucie bezpieczeństwa, zapewnia elastyczność wsparcia i podejście indywidualne.

Osoba niepełnosprawna jest włączana w cały proces, zdobywa narzędzia do samodzielnego poszukiwania pracy, uczy się, jak radzić sobie w trudnych sytuacjach i zdobywa wiedzę na temat lokalnego



rynku pracy. Zdobyć tej wiedzy i umiejętności może pozwolić na samodzielne poszukiwanie pracy w przyszłości, bez ponownego korzystania ze wsparcia instytucji rynku pracy, specjalistów.

W organizacjach, które realizują zatrudnienie wspomagane, takich jak: Towarzystwo Pomocy Głuchoniewidomych, Polskie Stowarzyszenie Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Fundacja Eudajmonia, Fundacja Pomocy Młodzieży i Dzieciom Niepełnosprawnym „HEJ KONIKU”, wsparcie trenera uzupełniane jest przez wsparcie takich specjalistów jak doradca zawodowy, psycholog. Daje to możliwość profesjonalnego reagowania na różnego typu kryzysy, spadki motywacji, obawy (wsparcie psychologa) i zbudowanie profesjonalnej ścieżki kariery oraz stworzenia dokumentów aplikacyjnych (wsparcie doradcy zawodowego).

Dzięki tej kompleksowości wsparcia unikamy takiej sytuacji, że ktoś staje się stale powracającym klientem urzędu pracy, a wręcz przeciwnie – istnieje dużo większa szansa, że otrzymamy długotrwały efekt w postaci stałego zatrudnienia osoby niepełnosprawnej na otwartym rynku pracy. Do podobnych wniosków dochodzą eksperci zatrudnienia wspomaganego, Mark Evans i Spjelkavik Øystein, przywołując doświadczenia szwedzkie, brytyjskie czy też norweskie.

Warto też podkreślić, że zatrudnienie wspomagane jest modelem dość elastycznym i występującym w różnych konfiguracjach. W przypadku PSOUU mamy do czynienia z rozszanymi po całej Polsce ośrodkami aktywizacji, tzw. Centrami Doradztwa Zawodowego i Wspierania Osób Niepełnosprawnych Intelakualnie „Centrum DZWONI”, które skupiają różnych specjalistów świadczących usługi zatrudnienia wspomaganego. Natomiast w przypadku Towarzystwa Pomocy Głuchoniewidomym trenerzy pracy tworzą ogólną polską sieć, pracują najczęściej bez stałej siedziby, współpracują z różnymi specjalistami i zarządzani są zdalnie przez koordynatora zatrudnionego w Warszawie. Wsparcie odbywa się w terenie, zarówno w domu klienta, zdalnie lub innym dostępnym lokalu. Dzięki tej elastyczności modelu zatrudnienia, który daje możliwość wykorzystania infrastruktury, ale umożliwia również zdalną pracę bez stałej siedziby, zatrudnienie wspomagane wydaje się idealnym modelem do kontraktowania usług na zewnątrz, który realizowany będzie przez SIRP.

## **5.2. Standardy usług realizowanych na rzecz klienta z niepełnosprawnością**

Rozwój usług aktywizacji zawodowej i pośrednictwa pracy, będący przedmiotem działania SIRP zmierza w kierunku różnicowania i dostosowywania ich do sytuacji osób z niepełnosprawnością, rozwoju ich jakości, skuteczności i efektywności. Czynnikiem sprzyjającym tak rozumianemu rozwojowi są wprowadzanie standardów i efektywne zarządzanie usługami SIRP.

Zdefiniowane w opracowaniu standardy to zasady określające, w jaki sposób wsparcie ma być realizowane w ramach SIRP. Są one niezbędne do realizacji wsparcia zgodnie z zasadą równości szans, zapewnienia swobód i praw obywatelskich. Ponadto umożliwiają zapewnienie wysokiej jakości usług oraz ich efektywność.

Poniżej przedstawiono jako standard SIRP obszary składające się na organizację usługi i jej wykonanie.

### **5.2.1. Dostępność**

Dostępność rozumiana będzie jako umożliwienie osobom niepełnosprawnym samodzielnego funkcjonowania i pełnego udziału we wsparciu realizowanym w ramach SIRP. Odnosi się zarówno do przestrzeni (dostępne budynki, drogi), ale również do usług (zapewnienie informacji, komunikacji). Zapewnienie dostępności może wymagać wykorzystania dodatkowych narzędzi, np. zatrudnienie tłumacza języka migowego, wykorzystania dostępnej na rynku technologii i systemów informacyjno-komunikacyjnych. Dostępność powinna być każdorazowo określana w kontekście potrzeb i możliwości danego klienta/ki.

### **5.2.2. Bezpieczeństwo**

Bezpieczeństwo odnosić się będzie zarówno do bezpieczeństwa psychologicznego, jak i fizycznego danego klienta/ki. Bezpieczeństwo fizyczne odnosić się będzie do zapewnienia dostępności przestrzeni (m.in. odpowiedni pojazd, oznaczenia przestrzeni, likwidacja przeszkód na drodze) oraz znajomości zasad wsparcia osoby niepełnosprawnej (m.in. wiedza na temat dostarczenia pomocy osobie, u której wystąpił atak epileptyczny). Zmniejszy to ryzyko wypadku i zapewni fizyczne bezpieczeństwo klientów/ek. Zapewnienie bezpieczeństwa psychologicznego wymaga m.in. znajomości zasad kontaktu z osobami niepełnosprawnymi, co zmniejszy stres, napięcie oraz zapewni komfort.

### **5.2.3. Podejście indywidualne**

Podejście indywidualne to traktowanie osoby jako odrębnej jednostki z jej indywidualną historią życia, preferencjami i możliwościami. Podejście indywidualne będzie odrzucało stereotypowe kalki „każdy niepełnosprawny”. Każda osoba stanowi najlepsze źródło wiedzy o niej samej, dlatego udzielanie wsparcia wymagać będzie zbadania potrzeb każdej osoby i odrzucenia schematycznych i sztywnych form i metod wsparcia.

### **5.2.4. Włączanie**

Włączanie to uwzględnienie wiedzy o potrzebach i możliwościach klienta/ki na każdym etapie realizowania wsparcia. Włączenie obejmować będzie zapewnienie możliwości podejmowania decyzji na każdym etapie procesu aktywizacji zawodowej.

### **5.2.5. Podejście systemowe**

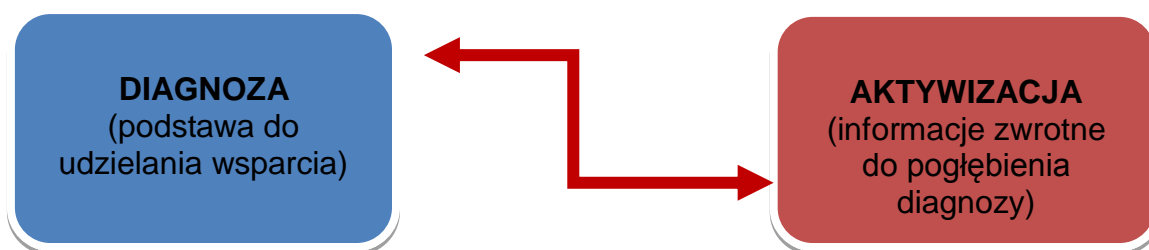
Podejście systemowe to zastosowanie wszystkich powyższych kryteriów łącznie, próby wykorzystania różnych narzędzi dostosowania, zarówno w obszarze usług jak i przestrzeni. Systemowe podejście to również wykorzystanie różnych usług aktywizacyjnych łącznie (równoległa praca psychologa, który wspiera emocjonalnie oraz trenera pracy, który pomaga znaleźć zatrudnienie).

### 5.3. Usługi aktywizacyjne

Proponowane w ramach SIRP usługi odzwierciedlają specyfikę grupy objętej wsparciem tak, aby realizowany proces wsparcia nastawiony był na osiągnięcie efektywności zatrudnieniowej.

W założeniach działania SIRP przyjęto, że AKTYWIZACJA ma być poprzedzona DIAGNOZĄ (określeniem profilu kompetencyjnego osoby z niepełnosprawnością). Udzielanie skutecznego wsparcia to proces realizowany w oparciu o zdiagnozowane potrzeby, oczekiwania i możliwości danej osoby. Równocześnie wsparcie udzielone danej osobie w procesie aktywizacji to dodatkowa informacja zwrotna zwiększająca szanse na ulokowanie danej osoby na otwartym rynku pracy. Działania w zakresie diagnozy i działania w zakresie aktywizacji nawzajem się uzupełniają.

#### Zależność pomiędzy diagnozą a aktywizacją



Aby maksymalizować efektywność zatrudnieniową w ramach SIRP, zasadne jest bieżące konfrontowanie diagnozy z aktualną diagnozą sytuacji na rynku pracy. Może się bowiem okazać, że wobec dynamicznie zmieniającej się sytuacji na tym rynku, zachodzić będzie potrzeba weryfikacji pierwotnie przyjętych ustaleń między ON (klientem SIRP) i doradcą zawodowym (ewentualnie innymi specjalistami biorącymi udział w procesie wsparcia). Przykładowo, jeśli pojawią się nowe możliwości zatrudnienia danej osoby (w związku z nowymi inwestycjami, planami pracodawców, które nie były znane na etapie sporządzania diagnozy), być może zasadna będzie zmiana form wsparcia.

### 5.3.1. Definicje usług aktywizacyjnych

Usługi aktywizacyjne w ramach SIRP opierają się o model „indywidualizacji ścieżek wsparcia”, czyli model różnorodnych form wsparcia adekwatnych do oczekiwań i możliwości (klientów SIRP - osoby z niepełnosprawnością), jak i odpowiednich do potrzeb rynku pracy (klientów SIRP – pracodawców). Specyfika i złożoność problemów ON generuje m.in. wsparcie mające na celu:

- zmotywowanie do aktywnego uczestnictwa w aktywizacji;
- podniesienie umiejętności zawodowych;
- podniesienie umiejętności społecznych;
- ograniczenie problemów emocjonalnych mogących utrudniać podjęcie pracy;
- wzrost umiejętności z zakresu poruszania się po rynku pracy;
- eliminację / ograniczenie negatywnego wpływu barier środowiskowych w podejmowaniu pracy;
- wzrost doświadczenia zawodowego;
- poszukiwanie i dopasowanie ofert pracy zgodnych z profilami kompetencyjnymi
- ułatwienie adaptacji danej osoby w nowym miejscu pracy.

Specjaliści/ konsultanci stanowiący zespół SIRP będą zatem pełnić kilka bardzo istotnych ról z punktu widzenia aktywizacji osób z niepełnosprawnością: motywacyjną, dystrybucyjną, monitorującą, informacyjną.

#### SCHEMAT ŚCIEZKI AKTYWIZACJI

Etapy	Działania szczegółowe
<b>ETAP 0 – WEJŚCIE (KLIENT - OSOBA Z NIEPEŁNOSPRAWN OŚCIĄ)</b>	NABÓR OTWARTY (zgłoszenie z własnej inicjatywy) NABÓR ZAMKNIĘTY (identyfikacja osób z niepełnosprawnością pod zlecenie pracodawcy „klienta”)
	Podpisanie umowy o świadczenie usług z ON „KONTRAKT”
<b>ETAP I – WPISANIE DO BAZY</b>	Rozmowa wstępna z ON
	Przyjmowanie i rejestracja
<b>ETAP II - DIAGNOZA KLIENTA - SPORZĄDZANIE PROFILU KOMPETENCJI ZAWODOWYCH</b>	Umawianie osób na sesje diagnostyczne z doradcą zawodowym
	Konsultacja na „wejście” z doradcą zawodowym
	Wywiady psychologiczne
	Wywiady środowiskowe
	Wywiady lekarskie
	Warsztaty grupowe
	Wywiady z doradcą biznesowym
Konsultacja „wyjściowa” z doradcą zawodowym	

<b>ETAP III - AKTYWIZACJA</b>	Trener pracy na etapie poszukiwania pracy
	Trener pracy na etapie utrzymania pracy
	Psycholog / terapeuta - wsparcie zwiększające motywację do podjęcia pracy (indywidualne konsultacje psychologiczne, grupa wsparcia)
	Trenerzy zawodowi/szkoleniowcy/prawnik/specjaliści /asysta – wsparcie zwiększające zdolność do podjęcia pracy (kursy zawodowe, szkolenia miękkie, językowe, IT, treningi pracy, konsultacje z prawnikiem, warsztaty poszukiwania pracy, wsparcie towarzyszące, wsparcie pozostałe)
<b>ETAP IV - WYJŚCIE</b>	Zakończenie realizacji usług aktywizacyjnych - ulokowanie na otwartym rynku pracy
	Ostateczne rozliczenie kontraktu – osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia

### **Usługi świadczone przez zespołu SIRP oraz wybrane formy wsparcia.**

**a) trener/ka pracy** – głównym celem pracy trenera/ki pracy jest wsparcie w poszukiwaniu oraz utrzymaniu pracy z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb i możliwości osoby niepełnosprawnej. Trener/ka pracy pracuje systemowo, co oznacza czynną współpracę zarówno z osobą niepełnosprawną, jak i jej otoczeniem (rodzina, osoby bliskie itd.) oraz pracodawcami i instytucjami rynku pracy (np.: organizacje pozarządowe, agencje pośrednictwa pracy). Czas pracy: ok. 50h na 1 beneficjenta w okresie jednego kontraktu.

#### Wsparcie klienta obejmuje następujące etapy:

- pomoc w przygotowaniu do podjęcia pracy – budowanie zaangażowania osoby niepełnosprawnej, w tym: budowanie motywacji, konfrontowanie oczekiwań, weryfikacja profilu zawodowego klienta/ki w kontekście lokalnego rynku pracy i aktualnych potrzeb, tworzenie ścieżki kariery klienta/ki, określanie celów współpracy, analiza potencjału i możliwości, rozpoznawanie potrzeb klienta;
- pomoc w poszukiwaniu pracy, w tym: ćwiczenie kompetencji niezbędnych do poszukiwania pracy, tworzenie dokumentów aplikacyjnych, rozmowy z pracodawcą, nawiązywanie kontaktów z pracodawcami, wyszukiwanie ofert pracy;
- wsparcie w miejscu pracy, w tym: wsparcie w adaptacji w nowym miejscu pracy, nawiązanie relacji z zespołem, pomoc w opanowaniu czynności na stanowisku pracy, pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów i trudności;
- monitoring po wdrożeniu na stanowisko pracy: monitorowanie postępów w pracy, adaptacji w miejscu pracy, badanie zadowolenia pracownika i pracodawcy, reagowanie na bieżące problemy i trudności w celu zapewnienia trwałości zatrudnienia.

Wsparcie trenera/ki pracy charakteryzuje indywidualizowanie i elastyczność, co oznacza, że zakres form i metod pracy, jakich używa podczas pracy z daną osobą niepełnosprawną, jest uzależniony od jej potrzeb i możliwości oraz osobistych wyborów i decyzji.

**b) doradca/czyni zawodowy/a** – odpowiedzialny/a za przygotowanie klienta/ki do pracy z trenerem/ką pracy. Do jego/jej zadań należy m.in. stworzenie pełnego profilu zawodowego klienta/ki, opracowanie wstępnej wersji portfolio zawodowego, rozpoznanie możliwości i kompetencji kandydata przy użyciu narzędzi doradczych, praca nad zwiększeniem świadomości klienta/ki na temat swoich kompetencji zawodowych. Czas pracy: ok. 15h na 1 beneficjenta w okresie jednego kontraktu.

**c) psycholog/żka** – odpowiedzialny/a za interwencję w sytuacjach trudnych. Ma na celu wsparcie klienta/ki, u którego gdy poziom barier natury psychologicznej (m.in. niska samoocena, spadek motywacji) uniemożliwia lub utrudnia uczestnictwo w procesie aktywizacji zawodowej. Wsparcie ma charakter pojedynczych konsultacji wspomagających pracę trenera/ki pracy, realizowane może być poprzez pracę z klientem/ką lub konsultację z trenerem/ką pracy dotyczącą np. pracy z osobą stawiającą opór, unikającą podejmowania decyzji, kontaktu. Czas pracy: ok. 20h na 1 beneficjenta w okresie jednego kontraktu.

**d) staż** – forma wsparcia, która umożliwia zarówno zdobycie doświadczenia zawodowego, kompetencji oraz rozpoznanie swojej ścieżki zawodowej dla osoby korzystającej, jak i stanowi atrakcyjną formę zatrudnienia dla pracodawcy, podczas której może on przekonać się o kompetencjach. W kontekście istnienia wielu stereotypów, które zniechęcają pracodawców do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, ma to szczególnie istotne znaczenie. Standardowy staż trwa 3 miesiące. W uzasadnionych przypadkach i w ramach posiadanych środków staż może zostać wydłużony do 6 miesięcy.

**e) szkolenie** – istotna forma zwiększania kompetencji zawodowych klientów. Ze względu na zróżnicowany poziom kompetencji zawodowych i poziomu edukacji szkolenia powinny mieć zindywidualizowany charakter. Realizowane może to być poprzez samodzielną organizację szkoleń zawodowych w małych grupach szkoleniowych lub sfinansowanie szkolenia wybranego przez klienta spośród dostępnych na rynku.

**f) zakupu sprzętu i oprogramowania wspierającego** – dla wielu osób niepełnosprawnych skorzystanie z usług aktywizacji zawodowej nie będzie możliwe bez specjalistycznego sprzętu niwelującego w części jakąś barierę somatyczną, to jest np. bez odpowiednich pomocy optycznych, białej laski, specjalistycznego oprogramowania komputerowego (osoby niewidome), bez aparatów słuchowych, systemu FM wspomagającego słyszenie (osoby niesłyszące), bez kul czy wózków (dla osób z niepełnosprawnością ruchową). I choć jest to kategoria usług dostosowawczych, a nie aktywizacyjnych sensu *stricto*, to jej horyzontalny charakter (dany sprzęt kompensacyjny jest wykorzystywany do wszystkich usług i do procesu aktywizacji społecznej i zawodowej w ogóle) umiejscawia je w matrycy jako odrębną usługę, a więc i odrębny koszt niezależny od innych usług i dostosowań. Koszt sprzętu kompensacyjnego jest zawsze szacowany indywidualnie dla każdego klienta.

### 5.3.2. Definicje narzędzi dostosowawczych

#### 5.3.2.1. Usługi dostosowawcze umożliwiające dotarcie do poszczególnych usług aktywizacji zawodowej

**a) Transport na miejsce udzielania usługi** – dowóz klienta/ki lub sfinansowanie kosztów dojazdu na miejsce usługi aktywizującej.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z chorobami krążenia, oddychania,
- osób ze zmianami reumatycznymi, niedowładem kończyn i stawów,
- osób z chorobami neurologicznymi, jak np.: SM, Parkinson, zapalenie opon mózgowych,
- osób z chorobami układu moczowo-płciowego,
- osób z niepełnosprawnością ruchową.

**b) Usługa realizowana w domu klienta** – dojazd do domu klienta/ki i udzielenie wsparcia w miejscu zamieszkania.

Dotyczy to w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością psychiczną, np.: autyzmem, depresją, schizofrenią, zaburzeniami paranoidalnymi,
- osób z chorobami neurologicznymi, jak np.: SM, Parkinson, zapaleniem opon mózgowych,
- osób z chorobami krążenia, oddychania.

**c) Asystent osoby z trudnościami w poruszaniu się** – to wsparcie klienta/ki w dotarciu na miejsce udzielania usługi aktywizującej. Realizowane jest przez osobę znającą specyfikę osób z trudnościami w poruszaniu się, przemieszczaniu.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób ze zmianami reumatycznymi, niedowładem kończyn i stawów,
- osób z chorobami neurologicznymi, jak np.: SM, Parkinson, zapalenie opon mózgowych,
- osób z niepełnosprawnością ruchową.

**d) Asystent osoby z trudnościami poznawczymi i w interakcjach społecznych** – to wsparcie klienta/ki w dotarciu na miejsce udzielania usługi aktywizującej. Udzielane w sytuacjach, gdy możliwości poznawcze klienta/ki uniemożliwiają mu samodzielne przemieszczanie się (m.in. problem w orientowaniu się w przestrzeni, rozumieniu informacji), a także gdy taką przeszkodę stanowią lęki społeczne, strach przed interakcją społeczną.



Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością intelektualną,
- osób z niepełnosprawnością psychiczną.

**e) Przewodnik osoby mającej trudności w widzeniu** – to wsparcie klienta/ki w dotarciu na miejsce udzielania usługi aktywizującej. Udzielane przez osobę ze znajomością zasad kontaktu, technik poruszania się z klientem posiadającym trudności w widzeniu.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością wzrokową.

**f) Tłumacz-przewodnik osoby z trudnościami w widzeniu i słyszeniu** – to wsparcie klienta/ki w dotarciu na miejsce usługi aktywizującej. Udzielane przez osobę ze znajomością zasad kontaktu, technik poruszania się, alternatywnych metod komunikacji (np.: Lorm, język migowy dostosowany do potrzeb osób z trudnościami w widzeniu) z klientem/ką posiadającym jednocześnie trudności w widzeniu i słyszeniu. Wsparcie tłumacza-przewodnika umożliwia bezpieczne przemieszczanie się.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z jednoczesną niepełnosprawnością wzrokową i słuchową.

### **5.3.2.2. Usługi dostosowawcze umożliwiające dostępność poszczególnych usług aktywizacji zawodowej**

**a) Dodatkowy czas usługi** – konieczny dla osób, które ze względu na swoją niepełnosprawność potrzebują więcej czasu, aby w pełni skorzystać ze wsparcia. Standardowy czas usługi aktywizującej może być wydłużony w wyniku konieczności wolniejszego tłumaczenia na język migowy, konieczności wolnego mówienia, odczytywania komunikatów z ust, stosowania języka łatwego, zapewnienie bezpieczeństwa psychicznego klientowi/ce.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z chorobami krążenia (jak np. udar),
- osób z chorobami neurologicznymi, np. osoby z afazją,
- osób z chorobami neurologicznymi, np. zapaleniem opon mózgowych,
- osób z niepełnosprawnością intelektualną,
- osób z niepełnosprawnością psychiczną, np. osób z autyzmem, osób ze schizofrenią,
- osób z niepełnosprawnością słuchową, np. osób niesłyszących, osób słabosłyszących,
- osób z jednoczesną niepełnosprawnością słuchową i wzrokową, np.: osób głuchoniewidomych.

**b) Asystent tłumaczący na język łatwy** – to zapewnienie tłumaczenia na język łatwy dla klientów/ek, którzy ze względu na trudności poznawcze nie komunikują się płynnie językiem polskim lub dla tych klientów/ek, dla których język polski stanowi język obcy.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z chorobami neurologicznymi, np. osób z afazją,
- osób z niepełnosprawnością intelektualną,
- osób z niepełnosprawnością psychiczną np.: osób z autyzmem,
- osób z niepełnosprawnością słuchową.

**c) Tłumacz języka migowego** – zapewnienie tłumaczenia na język migowy.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością słuchową,
- osób z jednoczesną niepełnosprawnością wzrokową i słuchową.

**d) Tłumacz-przewodnik osoby z trudnościami w widzeniu i słyszeniu** – wsparcie klienta/ki w korzystaniu z usług aktywizujących. Udzielane jest przez osobę ze znajomością zasad kontaktu, technik poruszania się z klientem/ką posiadającym trudności w widzeniu, alternatywnych metod komunikacji (np.:

Lorm, język migowy dostosowany do potrzeb osób z trudnościami w widzeniu). Wsparcie tłumacza-przewodnika umożliwi przekaz treści podczas wsparcia.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z jednoczesną niepełnosprawnością wzrokową i słuchową.

**e) Materiały drukowane w powiększonej czcionce** – zapewniają dostęp do materiałów opracowywanych w ramach usług aktywizacyjnych w formie dostępnej dla osób posiadających trudności w czytaniu małej czcionki.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością wzrokową, np.: osób słabowidzących,

- osób z jednoczesną niepełnosprawnością wzrokową i słuchową.

**f) Materiały drukowane w brajlu** – zapewniają dostęp do materiałów opracowywanych w ramach usług aktywizacyjnych w formie dostępnej dla osób posługujących się brajlem.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością wzrokową np.: osób niewidomych,

- osób z jednoczesną niepełnosprawnością wzrokową i słuchową.

**g) Materiały drukowane tłumaczone na język łatwy** – zapewniają dostęp do materiałów opracowywanych w ramach usług aktywizacyjnych w formie dostępnej dla osób z trudnościami poznawczymi, nie komunikujących się płynnie językiem polskim lub dla których język polski stanowi język obcy.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z chorobami neurologicznymi, np. osób z afazją,

- osób z niepełnosprawnością intelektualną,

- osób z niepełnosprawnością psychiczną np.: osób z autyzmem,

- osób z niepełnosprawnością słuchową.

**h) Płyta z tłumaczeniem na język migowy** – zawiera tłumaczenie materiałów opracowywanych w ramach usług aktywizacyjnych w formie dostępnej dla osób posługujących się językiem migowym.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością słuchową, np. osób niesłyszących,

- osób z jednoczesną niepełnosprawnością wzrokową i słuchową.

**i) Materiały w wersji alternatywnej (np. audio, rysunki, symbole)** – materiały zapewniające przekaz treści z uwzględnieniem możliwości poznawczych klienta/ki oraz najlepiej funkcjonujących u danej osoby kanałów komunikacyjnych.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością intelektualną,
- osób z niepełnosprawnością psychiczną, np. osób z autyzmem,
- osób z niepełnosprawnością wzrokową, np. osób niewidomych.

**j) Nagranie spotkania na video** – materiał pozwala na powrót do przekazywanych treści, powtórzenie i ponowne przeanalizowanie treści, które pojawiały się podczas udzielanego wsparcia. Jest to szczególnie istotne u osób z problemami poznawczymi, trudnościami w możliwości robienia notatek, trudnościami w płynnym i swobodnym posługiwaniu się językiem polskim.

Dotyczy w szczególności osób z następującymi niepełnosprawnościami:

- osób z niepełnosprawnością intelektualną,
- osób z niepełnosprawnością psychiczną, np. osób z autyzmem,
- osób z niepełnosprawnością słuchową, np. osób głuchych.

## **6. Monitoring i ewaluacja w kontraktowanych usługach aktywizacyjnych realizowanych przez SIRP**

### **6.1. Rola i cele monitoringu oraz ewaluacji w procesie aktywizacji zawodowej**

Monitoring i ewaluacja, mimo iż często mają opinie czasochłonnych i zbędnych, należą do kluczowych procesów w realizacji działań czy projektów. Dzięki dobrej realizacji tych procesów dana działalność może kreatywnie się rozwijać. Główną funkcją monitoringu jest czuwanie nad poprawnością realizowanych działań w odniesieniu do początkowych założeń. Ewaluacja natomiast służy usprawnianiu zarządzania procesami, umożliwia ich przejrzystą realizację, a także pozwala stwierdzić, czy środki ponoszone na dany projekt zostały właściwie ulokowane.

Monitoring to proces zbierania informacji o działaniach, który służy badaniu, czy ich realizacja jest zgodna z założonym planem. Jego głównym celem jest właśnie odpowiedź na pytania: „Czy osiąga się zamierzone rezultaty?”; „Czy wsparcie jest zgodne z założeniami?”; „Czy zespół trzyma się ustalonego harmonogramu?”; „Czy realizowane są wskaźniki?” Monitoring jest zatem głównie analizą budżetu, harmonogramu i założonych rezultatów.

Proces ten pozwala ocenić postępy z prowadzonych działań, zweryfikować tempo i kierunek, w którym zmierzają. Pozwala instytucji realizującej wsparcie śledzić bieżącą sytuację i reagować na potrzebę zmiany czy na nieprawidłowości. Ponadto dane pochodzące z monitoringu stanowią ważną bazę do planowania ewaluacji. Aby monitoring dobrze spełniał swoją rolę, musi być prowadzony regularnie i systematycznie.

Ewaluacja z kolei to proces badający wybrane elementy działań. Jest ona skupiona na szukaniu odpowiedzi na pytania: „Jak zrealizowane zostały działania?”; „Jaka jest jakość działań?”; „Co wpłynęło na wyniki i rezultaty?” Ewaluacja skupiona jest na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania dotyczące adekwatności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości zaplanowanego wsparcia.

Ewaluacja dostarcza wiedzy na temat realizowanych działań, która pozwala na podejmowanie decyzji, planowanie zmian, wzmacnianie obszarów wymagających usprawnienia. Odnosi się do terażniejszości, ale jednocześnie pozwala wyciągać wnioski na przyszłość i tworzyć rekomendacje do kolejnych planowanych projektów zarówno w odniesieniu do ich merytorycznej zawartości, jak i kwestii alokacji zasobów. Wzmacnia *know-how* organizacji i zwiększa jej potencjał.

SIRP jako podmiot realizujący aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych metodą zatrudnienia wspomaganego np. uzupełnionego pracą jobfindera i rekrutera, może stanowić często podmiot o złożonej i rozbudowanej strukturze (m.in. rozbudowany, interdyscyplinarny zespół i wielość zadań). Dlatego realizacja zarówno monitoringu jak i ewaluacji będą miały ogromne znaczenie dla jego dobrego funkcjonowania. Konieczna będzie wiedza o jakości współpracy poszczególnych specjalistów, o tym, na ile procedury przepływu informacji i zasady podejmowania decyzji są jasne, przejrzyste i zrozumiałe dla każdej osoby pracującej w SIRP. Istotne jest nie tylko jak funkcjonuje SIRP, ale też na ile jest to sprawna i efektywna

forma zarządzania wspierająca realizację celów.

Jak wiadomo efektywność jest nierozdzielnie związana ze skutecznością działań. Dlatego ważnym obszarem ewaluacji dla podmiotu skupionego na aktywizacji zawodnej będzie efektywność oferowanego wsparcia. Istotna będzie wiedza, które działania wspierają aktywizację zawodową, jak mają być organizowane, na czym powinny się skupiać. Ewaluacja pracy specjalistów, stosowanych przez nich metod oraz w ogóle oferty wsparcia będzie źródłem tej wiedzy i pomoże planować efektywne, skuteczne wsparcie stanowiące o jakości funkcjonowania SIRP.

Jako, że jednym z głównych celów SIRP jest wzrost poziomu usamodzielnienia się osób niepełnosprawnych na rynku pracy, ważna będzie wiedza na temat zadowolenia z otrzymanego wsparcia tej grupy. Kolejny obszar to monitorowanie standardów dotyczących dostępności SIRP dla jego klientów.

Opisywane procesy pozwolą na świadomą realizację zadań SIRP. Monitoring i ewaluacja umożliwią odpowiedzialne, przejrzyste działanie, pozwolą na weryfikację czy założone cele i rezultaty są realne do osiągnięcia i adekwatne do potrzeb i możliwości adresatów wsparcia oferowanego przez ten podmiot. Tym samym wzmocnią jakość funkcjonowania SIRP.

## 6.2. Charakterystyka metodologii

Podstawą dobrego monitoringu i ewaluacji jest przemyślenie tych procesów i właściwe ich zaplanowanie. Monitoring to proces wymagający opracowania odpowiedniej dokumentacji pozwalającej śledzić postęp realizacji wsparcia. Ważne by zaplanowane metody monitoringowe były jasne i przejrzyste oraz skorelowane z innymi działaniami m.in. prowadzeniem dokumentacji merytorycznej czy ewaluacją. Istotne jest, by nie mnożyć dokumentacji, tak by jej nadmiar nie przesłonił głównego celu, czyli wsparcia osób niepełnosprawnych. Konieczne jest opracowanie harmonogramu działań, opisanie zasad w przejrzystej procedurze wskazującej osoby odpowiedzialne za poszczególne procesy i osoby je wykonujące. Istotne jest też opracowanie zasad archiwizacji i przechowywania zebranej dokumentacji.

Jeśli chodzi o ewaluację, można wyróżnić kilka etapów jej planowania – ważne, aby każdy z nich przeprowadzić rzetelnie i z uwagą:

### a) stworzenie strategii ewaluacji

To etap, w którym planuje się cały proces ewaluacji oraz ustala jej zakres, cele, określa problemy i pytania badawcze. Jest to etap kluczowy dla całego procesu, ponieważ kolejne kroki będą podporządkowane odpowiedzi na ustalone tu treści. Ważnym elementem tego etapu jest określenie kryteriów, na których ma być skupiona ewaluacja. W zależności od postawionych problemów badawczych i celów mogą to być:

- trafność – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele zaplanowanych działań odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze, którego działania dotyczą, oraz realnych potrzeb klientów;
- efektywność – umożliwia ocenę „ekonomiczności” działań, czyli pozwala stwierdzić, jaki jest stosunek poniesionych nakładów (rozumianych jako zasoby ludzkie, czasowe i finansowe) do uzyskanych rezultatów;
- skuteczność – kryterium związane z oceną tego, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele zdefiniowane na etapie planowania działań;
- oddziaływanie/ wpływ – pozwala ocenić, na ile osiągnięte rezultaty realizowanych działań miały wpływ na szerszą grupę osób na dany terenie;
- trwałość efektów – pozwala ocenić, czy osiągnięte rezultaty mogą trwać po zakończeniu realizowanych działań.

Na tym należy wybrać odpowiednie metody badawcze oraz opracować do nich narzędzia. Ostatni krok to opracowanie harmonogramu pracy.

b) zbieranie danych – to etap prowadzenia badań i agregacji danych zgodnie z ustalonym harmonogramem.

c) analiza wyników – obejmuje zebranie całego materiału badawczego i jego opracowanie pod kątem wcześniej określonych problemów badawczych. Efektem analizy ma być opracowanie wniosków i rekomendacji. Etap ten kończy się stworzeniem raportu ewaluacyjnego

Patrząc na konstrukcję i budowę SIRP, konieczny jest dobór zróżnicowanych metod badawczych, które pozwolą zintegrować różne perspektywy i punkty widzenia na dane zagadnienie (tzw. triangulacja). Należy jednak pamiętać o zachowaniu umiaru w ilości proponowanych narzędzi. Zbyt wiele form badawczych może spowodować zbiurokratyzowanie ewaluacji, co doprowadzić może do niechęci badanych grupy, a to z kolei może spowodować utratę cennych danych.

Niezwykle ważna jest też dbałość o to, by opracowywane narzędzia były dostosowane do ich adresatów. Z racji pracy z osobami ze zróżnicowanymi niepełnosprawnościami należy pamiętać, iż w niektórych przypadkach jedno narzędzie będzie musiało posiadać kilka wariantów, np. opracowanie ankiety w brajlu, w języku łatwym, w powiększonej czcionce, zapewnienie tłumacza języka migowego dla osoby niesłyszącej wypełniającej dokument.



### 6.3. Katalog narzędzi ewaluacji i monitoringu

Poniższa tabela prezentuje propozycje metod i narzędzi, jakie mogą być zastosowane w monitoringu i ewaluacji funkcjonowania SIRP. Co istotne, lista przypisana do poszczególnych działań nie oznacza konieczności zastosowania ich wszystkich. To, jakie ostatecznie zastosowane zostaną metody badawcze, zależy od postawionych wcześniej celów i pytań badawczych. Dokonując wyboru, należy pamiętać o wcześniej już poruszanej kwestii umiaru, który wspiera jakość zarówno monitoringu, jak i ewaluacji. Kolejna wskazówka dla odczytywania tabeli to kwestia przypisania podobnych narzędzi przy różnych formach wsparcia. Oznacza to możliwość tworzenia jednego narzędzia pozwalającego badać różne obszary działania SIRP, nie ma konieczności np. opracowywania oddzielnej ankiety dla osób korzystających z różnych form wsparcia. Możliwe jest skumulowanie pytań i takie przygotowanie narzędzia, aby za pomocą jednego badania zebrać informacje z kilku obszarów.

Dla przejrzystości zaproponowanego katalogu poniżej zaprezentowano przyjęte dla opracowania rozumienie wybranych metod i narzędzi:

- a) Ankieta – jest to metoda badawcza, której narzędziem realizacji jest kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz może składać się z pytań otwartych, w których uczestnicy badania wyrażają swoją opinię na dany temat oraz z pytań zamkniętych zawierających listę odpowiedzi. Jest to narzędzie pozwalające na zebranie danych ilościowych. Jego plusem jest fakt, że pozwala na zbadanie dużej liczby respondentów.
- b) Analiza przypadku – to pogłębiona, całościowa analiza jednego obiektu, którym może być forma wsparcia, czy też historia jednej osoby. Jest to metoda jakościowa, która pozwala zbadać przebieg danej historii jej przyczyny i rezultaty. Daje dogłębną wiedzę o badanym podmiocie. Przeprowadzenie serii studiów przypadku może doprowadzić do powstania teorii wyjaśniającej warunki efektywności lub jej braku dla określonego wsparcia, działania.
- c) Wywiad pogłębiony – to rozmowa z badaną osobą przeprowadzana na podstawie scenariusza lub niestandardyzowanego kwestionariusza wywiadu. Jest to metoda jakościowa pozwalająca na zdobycie dużej ilości danych, szeroką analizę danej sytuacji. Metoda ta zapewnia badanym duży komfort, co jest ważne szczególnie, gdy temat badań odnosi się do spraw intymnych, drażliwych lub osobistych doświadczeń badanego.
- d) Fokus – czyli zogniskowany wywiad grupowy, to metoda, która polega na rozmowie specjalnie dobranej grupy osób prowadzonej przez moderatora, który nadaje kierunek dyskusji w stronę zagadnień wcześniej dla niego opracowanych. Jest to metoda, która pozwala na pogłębienie konkretnego zagadnienia i zebranie wielu danych w krótkim czasie. Ponadto umożliwia poznanie różnych punktów widzenia na dane zagadnienia, ponieważ jego uczestnikami mogą być przedstawicielami różnych grup.

Usługa aktywizująca i pozostałe działania SIRP	Narzędzia monitoringu	Metody i narzędzia ewaluacji
Trener/ka pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listy obecności</li> <li>• Karty czasu pracy</li> <li>• Kontrakt na rozpoczęcie współpracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta na rozpoczęcie współpracy</li> <li>• Ankieta na zakończenie współpracy</li> <li>• Wywiady pogłębione z wybranymi osobami</li> <li>• Analiza przypadków</li> </ul>
Doradca/czyni zawodowy/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listy obecności</li> <li>• Karty czasu pracy</li> <li>• Opracowane IPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta dla osób korzystających ze wsparcia</li> <li>• Wywiady pogłębione z wybranymi osobami</li> <li>• Analiza przypadków</li> </ul>
Psycholog/żka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listy obecności</li> <li>• Karty czasu pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta dla osób korzystających ze wsparcia</li> <li>• Wywiady pogłębione z wybranymi osobami</li> <li>• Analiza przypadków</li> </ul>
Staż	Umowa o staż <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program stażu</li> <li>• Zaświadczenie o odbyciu stażu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta dla osób odbywających staż</li> <li>• Analiza przypadków</li> </ul>
Szkolenie	W przypadku samodzielnie realizowanego szkolenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista obecności</li> <li>• Poświadczenie odbioru materiałów dydaktycznych</li> <li>• Poświadczenie odbioru certyfikatów</li> </ul> W przypadku sfinansowania szkolenia realizowanego poza SIRP: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decyzja o przyznaniu dofinansowania na szkolenie,</li> <li>• Zaświadczenie o udziale w szkoleniu</li> <li>• Faktura potwierdzająca płatność za szkolenie</li> </ul>	W przypadku samodzielnie realizowanego szkolenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta na zakończenie szkolenia dla uczestników/czek szkolenia</li> <li>• Ankieta dla prowadzących szkolenie</li> <li>• Ankieta dla osób realizujących usługi dostosowawcze</li> </ul> W przypadku sfinansowania szkolenia realizowanego poza SIRP: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacja z otrzymanego wsparcia (zawierająca opis rezultatów i poziom zadowolenia z otrzymanego wsparcia)</li> </ul>
Zakup sprzętu indywidualnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wniosek o przyznanie środków na zakup sprzętu</li> <li>• Decyzja o przyznaniu środków na zakup sprzętu</li> <li>• Faktura potwierdzająca zakup sprzętu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta dla osób, które otrzymały środki na sprzęt</li> <li>• Relacja z otrzymanego wsparcia (zawierająca opis rezultatów i poziom zadowolenia z otrzymanego wsparcia)</li> </ul>
Rekruter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karta czasu pracy</li> <li>• Baza współpracujących podmiotów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania zespołu</li> <li>• Raport z pracy</li> <li>• Wywiady pogłębione</li> <li>• Ankieta ewaluacyjna</li> </ul>
Jobfinder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karta czasu pracy</li> <li>• Baza pracodawców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania zespołu</li> <li>• Raport z pracy</li> </ul>

Zarządzanie wsparciem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista nawiązanych kontaktów</li> <li>• Raporty monitoringowe dotyczące realizacji wskaźników</li> <li>• Raporty merytoryczne dotyczące realizacji zadań SIRP</li> <li>• Sprawozdania finansowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wywiad pogłębiony</li> <li>• Ankieta ewaluacyjna</li> <li>• Spotkania zespołu</li> <li>• Ankiety dla pracowników</li> <li>• Wywiady pogłębione z pracownikami</li> <li>• Raporty z pracy</li> <li>• Focus</li> </ul>
Usługi dostosowawcze umożliwiające dotarcie do usług aktywizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karta czasu pracy osób realizujących usługę</li> <li>• Dokument finansowy potwierdzający realizację usługi (np. w przypadku transportu na miejsce usługi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta dla osób korzystających z usługi dostosowawczej</li> <li>• Ankieta dla osób realizujących usługę dostosowawczą</li> </ul>
Usługi dostosowawcze umożliwiające skorzystanie z poszczególnych usług aktywizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karta czasu pracy osób realizujących usługę</li> <li>• Dokument finansowy potwierdzający realizację usługi (np. w przypadku druku materiałów w brajlu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta dla osób korzystających z usługi dostosowawczej</li> <li>• Ankieta dla osób realizujących usługę dostosowawczą</li> </ul>

## 6.4. Propozycja wskaźników

### 6.4.1. Założenia wyjściowe

Jednym z podstawowych założeń tworzonych i realizowanych polityk publicznych w Polsce jest konieczność udowodnienia ich efektywności. Ten zdecydowanie słuszny paradygmat prowadzi do ciągłego rozwijania procedur i narzędzi ewaluacyjnych badających skuteczność działań realizowanych przez instytucje administracji rządowej i samorządowej, a także inne podmioty wykonujące działania finansowane ze środków publicznych. Tendencja ta jest wymiennie wzmocniana przez zasilenie finansów publicznych funduszami strukturalnymi Unii Europejskiej, których absorpcja wiąże się z szeroko rozbudowanymi procedurami planowania, osiągnięcia i rozliczania zaplanowanych rezultatów.

Pewnym zagrożeniem dla obiektywnej oceny skuteczności poszczególnych polityk jest sytuacja, w której instytucji realizującej dane działanie, jak i instytucji ją nadzorującej, z różnych powodów zależy bardziej na określeniu działania jako skuteczne, niż na rzeczywistym określeniu stopnia efektywności dokonanej dzięki niemu interwencji. Zapewne każdy, kto czytał raporty z różnego szczebla wdrażania funduszy strukturalnych (od pojedynczych projektów począwszy, na programach operacyjnych skończywszy), mógł odnaleźć pewne elementy materializacji tego zagrożenia.

Ta swoista „inercja systemu” w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych wyraża się często już na etapie planowania wskaźników określających sukces danej inicjatywy (programu, projektu, działania). Stosunkowo dużo miejsca zajmują tu wskaźniki, które określić można jako „pośrednie”. Są to wszelkiego rodzaju subiektywne „wzrosty” (umiejętności, wiedzy, kompetencji, poczucia etc.), ale także działania stanowiące narzędzia aktywizacji zawodowej (ewidentny błąd logiczny: narzędzie „staje się” jednym z celów interwencji), takie jak staże, czy też indywidualne plany działań, do których przywiązanie na etapie programowania jest tak wielkie, że lokuje się je w każdym niemal planie działania w ramach PO KL, tak jakby żaden beneficjent Programu nie mógł znaleźć pracy bez „magicznego” Indywidualnego Planu Działania (być może zwiększeniu magicznego *mana* tego pojęcia służy permanentne zapisywanie go wielkimi literami). Wmontowywanie w system programowania i ewaluacji tego rodzaju wskaźników jest jak najbardziej uzasadnione aksjologicznie (orientacja na jakość, indywidualizm wsparcia etc.), jednak w praktyce często skutkuje rozmazaniem rzeczywistej skuteczności przyjętych rozwiązań, którą mierzyć powinno się przede wszystkim sukcesem w znalezieniu zatrudnienia i trwałym funkcjonowaniem na rynku pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe, dla badania efektywności usługi aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, którą Powiatowy Urząd Pracy ma zlecać Społecznej Instytucji Rynku Pracy, przyjęto

trzy podstawowe założenia:

- a) wskaźniki sukcesu realizacji usługi powinny być jak najbliżej związane z realnym funkcjonowaniem klienta/ki na rynku pracy,
- b) wskaźniki powinny orientować realizację usługi na długotrwały efekt oraz na zmianę społeczną zgodną z aktualnymi politykami publicznymi w obszarze aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych,
- c) wskaźniki powinny być łatwo mierzalne z perspektywy PUP jako instytucji, która dokonuje oceny i w oparciu o nią płaci za usługę (chodzi zarówno o ilość wskaźników, jak i ich konstrukcję umożliwiającą szybką, obiektywną ocenę).

#### **6.4.2. Proponowane wskaźniki ilościowe sukcesu realizacji usługi**

W tym miejscu proponuje się jedynie wskaźniki służące ocenie przez zlecającego (PUP) stopnia realizacji usługi przez wykonawcę (SIRP) – zupełnie innym tematem jest system ewaluacji (ew. także certyfikacji) samych Społecznych Instytucji Rynku Pracy, którego celem powinno być permanentne doskonalenie jakości wykonywanych usług. Dla tak określonych celów przyjęto następujące wskaźniki:

1. ilość osób zatrudnionych,
2. ilość osób zatrudnionych na otwartym rynku pracy,
3. ilość osób trwale zatrudnionych.

#### **6.4.3. Proponowane wskaźniki jakościowe osiągnięcia sukcesu realizacji usługi**

Poza wskaźnikami zaprezentowanymi powyżej, warto się zastanowić nad pogłębioną wewnętrzną ewaluacją procesów. Działania ewaluacyjne nie powinny prowadzić tylko do określenia poziomu sukcesu/porażki realizowanych procesów, ale muszą prowadzić do znalezienia odpowiedzi na pytanie dlaczego doszło do określonego poziomu sukcesu/porażki w procesie aktywizacyjnym. Pozwoli to nie tylko na monitorowanie efektywności na rzecz instytucji zlecającej usługę (efektywności procesu aktywizacyjnego jako całości). Przede wszystkim, pozwoli zdobyć wiedzę o procesach zachodzących w trakcie realizacji procesu aktywizacji zawodowej ON. Ewaluacja i monitoring w modelu SIRP ma nie tylko wykazać osiągnięcie celów (np. określonych umową z pracodawcą lub kontraktem aktywizacyjnym).

Zdobyte informacje mają ugruntować i wzmocnić te elementy, które prowadzą do sukcesu aktywizacji, a usunąć i zmarginalizować składowe procesu aktywizacyjnego, które zagrażają efektywności.

Ewaluacja, która nie kończy się wnioskami przekazywanymi na realne procedury i działania staje się „sztuką dla sztuki”. Model SIRP zakłada wdrażanie wysokich standardów usługi, a co zatem idzie musi realizować model monitoringu i ewaluacji oparty na realnym wdrażaniu wniosków wynikających z procesów ewaluacyjnych. Tylko w ten sposób można utrzymać właściwą jakość i dynamikę rozwoju SIRP.

## 7. Współpraca międzysektorowa na rzecz zatrudnienia osób niepełnosprawnych

### 7.1. Efekt synergii jako istotny motyw współpracy SIRP z podmiotami sektora pozarządowego, administracji i biznesu

Model Społecznej Instytucji Rynku Pracy jest w swej istocie zjawiskiem *stricte* międzysektorowym. Już podstawowe ramy, główne zadania, w jakich i dla jakich funkcjonuje, lokują ten typ instytucji na pograniczu sektora pozarządowego, biznesu i szeroko pojętej sfery budżetowej. SIRP jako profesjonalna niepubliczna agencja pośrednictwa personalnego swoje korzenie posiada w uwarunkowaniach formalnych i kulturze organizacyjnej trzeciego sektora. Z kolei zakładany, jako podstawa funkcjonowania, proces kontraktowania środków budżetowych na aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych trwale wiąże ten model z publicznymi służbami zatrudnienia. I w końcu przestrzeń, w której porusza się SIRP, realizując podstawowe zadania, a więc poszukując miejsc pracy dla klientów z niepełnosprawnością, jest rynek pracy złożony przede wszystkim z prywatnych przedsiębiorców.

Ten jednak, fundamentalny poziom nie wyczerpuje koncepcji współpracy międzysektorowej charakteryzującej model, o którym tu mowa. Drugi poziom wiąże się z czymś, co można by określić jako paradygmat zwiększenia efektywności poprzez optymalne wykorzystanie narzędzi wsparcia osób niepełnosprawnych oferowanych w poszczególnych sektorach. Chodzi tu zarówno o wzmacnianie działań realizowanych przez SIRP, ale także o włączenie w model elementów, które w swej istocie lokują się poza nim, w jego otoczeniu, a które bezpośrednio lub pośrednio wzmocnią jego potencjał. Dzięki realizacji tego paradygmatu SIRP nie ogranicza się do funkcji narzędzia publicznych służb zatrudnienia wykonującego określony zakres ich ustawowych zadań, ale staje się swoistą platformą integrującą bardzo różne typy oddziaływań korzystnych z perspektywy aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę także na potencjalną elastyczność i kreatywność (cechy charakterystyczne dla sektora pozarządowego) Społecznej Instytucji Rynku Pracy, które tworzą optymalne warunki do włączania w obręb modelu elementów innowacyjnych, niewykorzystywanych lub tylko incydentalnie wykorzystywanych w klasycznej polityce prozatrudnieniowej<sup>11</sup>. Proces ten zostanie bliżej opisany w następnych rozdziałach, w podziale na poszczególne etapy wsparcia niepełnosprawnych klientów, czy też – szerzej rzecz ujmując – w podziale na typy zadań SIRP i funkcje jego relacji z innymi podmiotami.

Motyw „platformy integrującej różne typy oddziaływań” w sposób naturalny prowadzi do trzeciego, w pewnym sensie najwyższego, poziomu rozumienia SIRP jako zjawiska międzysektorowego, dla którego odpowiednią nazwą wydaje się być określenie „poziom synergii”. Jak powszechnie wiadomo, efekt synergii, czyli „współdziałanie różnych czynników, którego efekt jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych

---

<sup>11</sup> Zob. np.: M. Rogaczewska, J. Tyrowicz, *Organizacje pozarządowe na rynku pracy: unikatowe grupy czy uniwersalne kompetencje? Podsumowanie badania jakościowego (studium przypadku)*, FISE, Warszawa 2006.

działań”, jest w zakresie psychologii społecznej definiowany prostym równaniem:  $2+2=5$ <sup>12</sup>. Oznacza to założenie, iż optymalną strategią dla rozwiązywania istotnych problemów społecznych (a do takich niewątpliwie zaliczyć należy obszar aktywizacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych) jest strategia partnerstwa różnego typu podmiotów występujących w danym procesie. Współpraca daje bowiem wartość dodaną w stosunku do autonomicznie realizowanych przez te podmioty działań.

To założenie, stanowiące jeden z głównych motorów współpracy międzysektorowej, znajduje potwierdzenie w sztanदारowych aktach prawnych opracowanych w pierwszej dekadzie XXI wieku, takich choćby jak *Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, czy też – bezpośrednio w analizowanym obszarze – *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (współpracy publicznych instytucji rynku pracy z organizacjami pozarządowymi dotyczy szczególnie art. 6, pkt 8 oraz art. 35 tejże ustawy).

Pomimo tych formalnych ram i zachęty ustawodawcy do realizacji realnego partnerstwa, do osiągnięcia efektu synergii dochodzi stosunkowo rzadko, czego przykładem jest słabe wykorzystanie instrumentów współpracy zapisanych w *Ustawie o promocji zatrudnienia*<sup>13</sup>. Często występują też wymuszone instytucjonalnie, ale *de facto* fasadowe partnerstwa, gdzie pozycja administracji publicznej wobec organizacji pozarządowych jest wyraźnie dominująca<sup>14</sup>. Także kooperacja pierwszego i drugiego sektora, czyli koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego, napotyka w praktyce na wiele znaczących barier<sup>15</sup>. Co więcej, także wewnątrz poszczególnych sektorów wyraźnie dostrzegalny jest deficyt współpracy.

W obszarze aktywizacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych potwierdzeniem tej tezy jest słabe współdziałanie podmiotów odpowiedzialnych za pomoc społeczną (np. Ośrodki Pomocy Społecznej) z publicznymi instytucjami rynku pracy (np. Powiatowe Urzędy Pracy)<sup>16</sup>. Warto podkreślić, że podłożem tych problemów nie jest brak struktury formalnej, ale trudności „praktyczne” w realizacji współpracy<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> Patrz: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Synergia> [Data dostępu: 26 września 2012 r.].

<sup>13</sup> Zob. np.: A. Sznajder, *Współpraca publicznych służb zatrudnienia z organizacjami pozarządowymi*; artykuł dostępny na stronie: <http://www.rowniwpracy.gov.pl/rowni-w-pracy/instytucje-ryнку-pracy/współpraca-publicznych-służb-zatrudnienia-z-organizacjami-pozarządowymi.html> [Data dostępu: 26 września 2012 r.]. Por.: J. Chondzyńska, *Organizacje pozarządowe na rynku usług pracy*, FISE, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>14</sup> Różne warianty tego typu „partnerstwa” (autorytarny, „światłego autorytaryzmu”, patriarchalny, paternalistyczny) omawiane są szczegółowo w: *Dobre praktyki współpracy między administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi (z wykorzystaniem analizy jakościowej)*, pod red. S. Mocek, Collegium Civitas, Warszawa 2011, s. 40-41.

<sup>15</sup> Zob. np.: B. Nogalski, J. Szreder, P. Walentynowicz, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako szansa rozwoju lokalnego, bariery i korzyści*, [w:] *Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*, red. M. Oliński, Uniwersytet Mazurski, Olsztyn 2006, s. 9-11.

<sup>16</sup> Zob. np.: *Raport końcowy z badania ewaluacyjnego. Analiza aktualnej struktury instytucji rynku pracy i instytucji pomocy społecznej w kontekście zakresu ich wzajemnej współpracy, a także głównych obszarów styku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009.

<sup>17</sup> Zob.: odpowiedź Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej na rekomendację nr 1 w: Tabela monitorowania wdrażania rekomendacji z badania ewaluacyjnego pn. „Analiza aktualnej struktury instytucji rynku pracy i instytucji pomocy społecznej w kontekście zakresu ich wzajemnej współpracy, a także głównych obszarów styku”, dostępnej na stronie



Model SIRP ma szansę w znaczny sposób przyczynić się do likwidacji wymienionych powyżej deficytów. Już same podstawowe zadania, lokujące ten typ instytucji na pograniczu trzech sektorów, zmuszają go niejako do wypracowania metod realnego partnerstwa. Realnego, tzn. ustrukturalizowanego formalnie, ale też – co ważniejsze – praktycznie efektywnego. Paradygmat zwiększania efektywności oraz – wynikająca z pozarządowej kultury organizacyjnej – „misyjna” potrzeba jak najpełniejszego, zindywidualizowanego wsparcia osoby niepełnosprawnej przekładająca się na koncepcję „platformy integrującej różne typy oddziaływań” wzmacniałyby tendencję do budowania relacji partnerskich i to znacznie wykraczających poza obręb instytucji rynku pracy zdefiniowanych ustawą o promocji zatrudnienia. Byłby to swoisty inkubator nowych form współpracy i przepływu informacji pomiędzy różnymi aktorami polityki prozatrudnieniowej.

Zwiększanie efektu synergii we współpracy międzysektorowej na rzecz zatrudniania osób niepełnosprawnych wiąże się z jeszcze jednym aspektem funkcjonowania SIRP. Chodzi mianowicie o promocję nowych idei i dobrych praktyk w omawianym obszarze. Jak pokazują doświadczenia organizacji pozarządowych realizujących projekty aktywizacyjne dla różnych grup osób z niepełnosprawnością, skuteczne działania warunkowane są skomunikowaniem się z wieloma podmiotami wszystkich trzech sektorów. W projektach ogólnopolskich sukces w rekrutacji i znalezieniu zatrudnienia dla kilkuset beneficjentów wiązał się nieraz z koniecznością nawiązania kontaktu (choćby w formie przekazania komunikatu) nawet z kilkunastoma tysiącami instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i prywatnych firm.

Podobną dynamikę nawiązywania relacji i budowania partnerstw – niezawężających się zresztą tylko do lokalnego rynku – ma prezentować Społeczna Instytucja Rynku Pracy. Dodatkowe kompetencje SIRP, wywodzące się z biznesowej kultury agencji zatrudnienia, pozwolą ową komunikację prowadzić w sposób bardziej profesjonalny, sprofilowany, co tylko może zwiększyć jej efektywność. Jest to więc w założeniu model predestynowany do skutecznej promocji i włączania w aktywną politykę prozatrudnieniową różnych, często sceptycznie nastawionych do systemowych narzędzi aktywizacyjnych podmiotów:

- dla osób niepełnosprawnych i ich organizacji atrakcyjność SIRP-u polega głównie na oferowaniu zindywidualizowanego, skoncentrowanego na jakości i podmiotowości wsparcia,
- dla publicznych służb zatrudnienia jest gwarantem podniesienia efektywności ustawowo przypisanych im zadań,
- dla sektora biznesowego jest instytucją „mówiącą ich językiem” i nieograniczającą się do pośrednictwa, ale aktywnie wspierającą w pierwszych etapach zatrudnienia niepełnosprawnego pracownika.

## 7.2. Współpraca międzysektorowa na etapie rekrutacji niepełnosprawnych klientów

Przewagą modelu SIRP nad narzędziami aktywizacji osób niepełnosprawnych stosowanymi przez powiatowe urzędy pracy jest możliwość prowadzenia aktywnej rekrutacji klientów. Dotyczy to zarówno klasycznej sytuacji, czyli realizowania zakontraktowanej usługi, ale także funkcjonowania w oparciu o zlecenie komercyjne lub projekty finansowane z grantów publicznych.

W tym pierwszym przypadku SIRP ma możliwość pośredniego wpływu na swoją sytuację poprzez wyszukiwanie i zachęcenie do rejestrowania się w PUP-ach osób nieaktywnych zawodowo, których proces aktywizacji urząd może potem kontraktować.

W drugim wariantcie, SIRP na zlecenie konkretnej firmy lub celem realizacji założeń projektu poszukuje niepełnosprawnego pracownika, nie zważając na to, czy jest on zarejestrowany jako bezrobotny lub poszukujący pracy, czy też nie.

W obu zresztą przypadkach należy bardzo wyraźnie podkreślić fakt, że dopiero takie, aktywne podejście jest szansą na rzeczywistą, dostrzegalną poprawę sytuacji zatrudnieniowej ogółu osób niepełnosprawnych w Polsce, gdyż jak wskazują badania prawie 75% z nich to osoby nieaktywne zawodowo<sup>18</sup>, a więc zupełnie „niewidzialne” dla publicznych służb zatrudnienia.

Prowadzenie aktywnej rekrutacji wiąże się z nawiązywaniem kontaktu i rozpoznawaniem zasobu różnych podmiotów, które udzielają wsparcia lub z innych przyczyn koncentrują wokół siebie osoby niepełnosprawne. Poniżej przedstawiona jest rekomendowana lista takich podmiotów, w podziale na sektor, do którego należą i z zaznaczeniem aktorów szczególnie istotnych z perspektywy rekrutacji:

### 1. Sektor publiczny

- a) Ośrodki Pomocy Społecznej (szczególnie istotne)
- b) Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie (szczególnie istotne)
- c) Powiatowe Zespoły ds. Orzekania o Niepełnosprawności (szczególnie istotne)
- d) Domy Pomocy Społecznej (zwłaszcza te dla osób niepełnosprawnych)
- e) Powiatowe Urzędy Pracy (szczególnie istotne w wariantcie zlecenia komercyjnego)
- f) Ochotnicze Hufce Pracy
- g) Zakłady Aktywności Zawodowej (szczególnie istotne)
- h) Urzędy Gmin/ Miejskie, Starostwa Powiatowe, Urzędy Wojewódzkie
- i) Wojewódzkie i Powiatowe Rady Zatrudnienia
- j) Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej
- k) Ośrodki Szkolno-Wychowawcze dla osób niepełnosprawnych
- l) Państwowe uczelnie wyższe (Biura ds. osób niepełnosprawnych)

---

<sup>18</sup> Wyniki Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności Polski (BAEL) – dane średnioroczne za 2011 r. dla osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym). Źródło: <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/dane-statystyczne/rynek-pracy/>

## **2. Sektor biznesowy:**

- a) Zakłady Pracy Chronionej (szczególnie istotne)
- b) Ośrodki rehabilitacyjne (szczególnie istotne)
- c) Dystrybutorzy sprzętu rehabilitacyjnego
- d) Firmy świadczące usługi transportowe dla osób niepełnosprawnych
- e) Prywatne uczelnie wyższe
- f) Inne

## **3. Sektor pozarządowy/ inne**

- a) Organizacje świadczące bezpośrednie wsparcie na rzecz konkretnych grup osób niepełnosprawnych, takie jak Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym, Polski Związek Niewidomych, Polski Związek Głuchych, Towarzystwo Pomocy Głuchoniewidomym, Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego, Fundacja Aktywnej Rehabilitacji etc. (szczególnie istotne)
- b) Organizacje pomagające ogólnie osobom niepełnosprawnym, takie jak Integracja, lokalne stowarzyszenia osób niepełnosprawnych, Wrocławskie Stowarzyszenie Rodziców Dzieci Niepełnosprawnych „RAZEM” etc. (szczególnie istotne)
- c) Organizacje parasolowe dla stowarzyszeń i fundacji wspierających osoby z niepełnosprawnością, takie jak Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, Koalicja na Rzecz Osób z Niepełnosprawnością, Wrocławski Sejmik Osób Niepełnosprawnych etc.
- d) Ośrodki rehabilitacyjne prowadzone przez organizacje pozarządowe
- e) WTZ-y, ZAZ-y i ZPCh-y prowadzone przez organizacje pozarządowe
- f) Ośrodki Szkolno-Wychowawcze prowadzone przez NGO-sy pomagające osobom niepełnosprawnym
- g) Stowarzyszenia i fundacje posiadające rozbudowaną strukturę terytorialną i związane z działaniem dla ogółu społeczeństwa (np. Krajowe Stowarzyszenie Sołtysów)
- h) Kościoły i organizacje kościelne (w Polsce szczególnie istotna jest struktura Kościoła Katolickiego)

### **7.3. Współpraca międzysektorowa na etapie aktywizacji zawodowej**

Na tym etapie współpraca z podmiotami różnych sektorów polega przede wszystkim na uzupełnianiu standardowych działań SIRP, w celu lepszego zintegrowania bardzo różnych, często niezwiązanych z rynkiem pracy oddziaływań i tym samym osiągnięcie synergicznego wzmocnienia procesu aktywizacji zawodowej poszczególnych klientów. Katalog tych czynności jest katalogiem otwartym –to od indywidualnych uwarunkowań danej osoby niepełnosprawnej i od kreatywności pracującego z nią personelu zależy, z jakich dodatkowych elementów systemu będą korzystać. Poniżej przedstawionych jest kilka propozycji, służących raczej nakreśleniu owej wszechstronności niż na tworzeniu determinujących pracę SIRP instrukcji.

#### **1. Ośrodki Pomocy Społecznej**

W niektórych momentach procesu aktywizacji dość poważną barierą może być trudna sytuacja finansowa niepełnosprawnego klienta. Dobrym przykładem jest brak środków na zakup garderoby odpowiedniej dla przygotowywanej rozmowy rekrutacyjnej z potencjalnym pracodawcą (a więc poważne ryzyko zniweczenia długo budowanego efektu zatrudnienia). Środki na taki cel klient może uzyskać z Ośrodka Pomocy Społecznej (zasilek celowy). Jeśli SIRP ma z tej lub innej omawianej wcześniej przyczyny dobrze rozwiniętą sieć kontaktów z OPS-ami na danym terenie, to wspólne starania o dofinansowanie mogą być znacznie efektywniejsze. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż także dla pracowników/c socjalnych w OPS taka kooperacja może jawić się jako zdecydowana korzyść – zasilek bowiem przestaje być „uzależniająca, pasywną pomocą” powodująca większą jeszcze bierność<sup>19</sup>, ale staje się „lokata aktywną” poprzez zatrudnienie wpływającą na trwałą zmianę postawy i sytuacji bytowej klienta, a więc realizującą zasadniczy swój cel ustawowy i cywilizacyjny.

#### **2. Poradnie Zdrowia Psychicznego**

Istotnym elementem usługi oferowanej przez SIRP jest wsparcie psychologiczne. Pamiętać jednak należy, iż – głównie ze względu na efektywność finansową – wsparcie to musi z konieczności ograniczać się do pomocy doraźnej, do podejmowania interwencji w sytuacjach wyraźnie utrudniających, realizowany z trenerem/ką pracy, proces aktywizacji zawodowej danego klienta (głównie trening motywacji w przypadku niskiej samooceny, czy też spadku motywacji). W niektórych sytuacjach takie wsparcie może być niewystarczające, gdyż bariery natury psychologicznej mają u wielu osób niepełnosprawnych podłoże

---

<sup>19</sup> „Udzielana przez OPS pasywna pomoc w postaci wsparcia materialnego, świadczeń pieniężnych, zasiłków itp. przyczynia się najczęściej do efektu bierności u osób z niej korzystających, co w konsekwencji nie przynosi dalekosiężnych skutków w postaci poprawy sytuacji życiowej klienta, a jedynie niejako „uzależnia” daną osobę od korzystania z pomocy społecznej” – z opisu problemów badawczych w innowacyjnym projekcie testującym „Program Indywidualizowanego Wsparcia” [Program Jowisz: <http://innowacjepokl.pl/opis-problemow.html> (Data dostępu: 26 września 2012 r.)].

głębokie, wymagające np. przeprowadzenia terapii. SIRP, który zbuduje dobre relacje z Poradniami Zdrowia Psychicznego na danym terenie stwarza swoim klientom możliwość uzyskania konsultacji z psychologiem finansowanych z NFZ zsynchronizowanym ze wsparciem np. trenera pracy. Dla poradni tych może być pewną moralną korzyścią fakt, że udzielana pomoc jest elementem większego procesu, którego zwieńczenie (znalezienie trwałego zatrudnienia) będzie korzystne także dla zdrowia psychicznego pacjenta.

### **3. Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie oraz Narodowy Fundusz Zdrowia**

Dla wielu osób niepełnosprawnych skorzystanie z elementarnych usług aktywizacji zawodowej nie będzie możliwe bez specjalistycznego sprzętu niwelującego w części jakąś barierę somatyczną, to jest np. bez odpowiednich pomocy optycznych, białej laski, specjalistycznego oprogramowania komputerowego (osoby niewidome), bez aparatów słuchowych, systemu FM wspomagającego słyszenie (osoby niesłyszące), bez kul, czy wózków (dla osób z niepełnosprawnością ruchową). SIRP, jak każde inne efektywne, uwzględniające indywidualne potrzeby narzędzie aktywizacji, powinno mieć możliwość finansowania lub współfinansowania tego typu sprzętu. Należy jednak zdawać sobie sprawę, iż są to niezwykle kosztowne elementy usługi. Dlatego bardzo często występować może sytuacja, kiedy klient jest zmuszony szukać takiego wsparcia w innych podmiotach, czyli w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, czy też w oddziale Narodowego Funduszu Zdrowia. SIRP może być przygotowany na taką okoliczność i dzięki wypracowanym kontaktom z tymi podmiotami stwarzać większą szansę na uzyskanie dofinansowania i – tym samym – na wzmocnienie prowadzonego przez siebie procesu aktywizacji.

### **4. Specjalistyczne organizacje pozarządowe**

Kompetencje personelu SIRP, a zwłaszcza kadry udzielającej wsparcia (trenerzy/ki pracy, doradcy/czynie zawodowe, psycholodzy/żki) muszą obejmować wszechstronną wiedzę na temat różnorodności problemów związanych z niepełnosprawnością. Zupełnie normalnym zjawiskiem będą jednak sytuacje, kiedy niektórzy klienci będą wymagać jeszcze bardziej specyficznej wiedzy czy też specyficznych metod pracy (np. obiektywne i optymalne rozpoznanie potencjału osoby z rzadką lub sprzężoną niepełnosprawnością na etapie diagnozy). W takich sytuacjach korzystne dla prowadzonego przez SIRP procesu aktywizacji zawodowej będzie posiadanie dobrych, partnerskich relacji z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz konkretnych grup osób niepełnosprawnych – zazwyczaj bowiem te organizacje posiadają najbardziej aktualną, specjalistyczną wiedzę oraz sieć profesjonalnego personelu w danej dziedzinie.

### **5. Firmy i instytucje szkoleniowe**

Ważnym narzędziem podnoszenia kompetencji w procesie aktywizacji są szkolenia zawodowe. Największą efektywność tego oddziaływania osiągnie SIRP w momencie, kiedy będzie utrzymywał aktywne relacje z całą siecią firm i instytucji szkoleniowych. Ułatwi to uzyskiwanie korzystnych, niższych cen za przeszkolenie klienta SIRP, a w niektórych sytuacjach może na tyle uelastyczyć podmiot oferujący usługę,

iż będzie on gotowy do organizacji szkoleń sprofilowanych pod bardzo indywidualne potrzeby klientów SIRP.

#### **6. Powiatowe Urzędy pracy**

Współpraca z powiatowymi urzędami pracy na danym terenie ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia procesów aktywizacji zawodowej, zwłaszcza jeśli dotyczy wywiązania się z kontraktowanych publicznych zadań. Powiatowe Urzędy Pracy mają niejednokrotnie szczegółową wiedzę i aktualne informacje na temat danego bezrobotnego, których nie sposób wyczytać z dokumentacji, czy zdobyć podczas jednego – dwóch spotkań diagnozujących sytuację osoby bezrobotnej. Zespół PUP dzięki swojej codziennej obecności na lokalnym rynku pracy i stałym kontakcie z osobami bezrobotnymi, ma też realny ogląd potencjału, motywacji, czy problemów indywidualnych poszczególnych osób. PUP stanowi zatem podstawowego publicznego partnera dla SIRP, ponieważ ta instytucja z mocy prawa jest odpowiedzialna za wspieranie aktywności zawodowej osób niepracujących, a współpraca z SIRP może w sposób istotny odciążyć publiczne służby zatrudnienia, czy wzbogacić potencjał PUP dzięki specjalizacji w aktywizacji specyficznych grup, np. osób niepełnosprawnych. Tego typu współpraca międzysektorowa może przyczynić się do osiągnięcia swoistego efektu „quadruple – win”, tj.:

1. PUP realizuje wskaźniki zatrudnienia przy relatywnie małym zaangażowaniu własnego, i tak już obciążonego personelu,
2. SIRP realizuje zadania wynikające z projektu, czy zlecenia,
3. Osoby niepełnosprawne podejmuje zatrudnienie,
4. Pracodawca pozyskuje personel umożliwiający dalszy rozwój biznesu, bądź optymalizację procesów.

#### **7.4. Współpraca międzysektorowa na rzecz efektywnego poszerzania rynku pracy osób niepełnosprawnych**

Zasadniczym elementem działań w tym obszarze będzie standardowa praca SIRP polegająca na budowaniu relacji z indywidualnymi pracodawcami w celu znalezienia stanowiska pracy odpowiadającego potrzebom i możliwościom danego niepełnosprawnego klienta. Praca ta będzie jednak dużo łatwiejsza i skuteczniejsza, jeśli towarzyszyć jej będą działania w szerszym kontekście, uruchamianie różnych podmiotów mających kontakty i wpływy na rynek pracy. Poniżej przedstawiona jest przykładowa lista typów takich podmiotów. Oczywiście nie jest to katalog zamknięty, a jedynie wskazówka, pewna intuicja pokazująca, jak szeroko można rozumieć proces aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, jak dobrym nośnikiem idei właściwego podejścia do zatrudniania tych osób może być Społeczna Instytucja Rynku Pracy.

##### Oto podmioty, z którymi warto nawiązać współpracę w tym obszarze:

1. duże organizacje pracodawców, takie jak Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Pracodawcy RP, Związek Rzemiosła Polskiego, Business Centre Club – Związek Pracodawców oraz mniejsze, w tym lokalne, stowarzyszenie przedsiębiorców;
2. firmy, organizacje i portale zaangażowane w biznes społecznie odpowiedzialny, takie jak <http://csr.pl/>, <http://www.csrinfo.com.pl/>, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/>, <http://www.dialog.gov.pl/>, United Way;
3. uczelnie wyższe, zwłaszcza o profilu ekonomiczno-zarządzającym;
4. media, zwłaszcza o profilu biznesowym;
5. jednostki samorządu terytorialnego;
6. Wojewódzkie i Powiatowe Rady Zatrudnienia;
7. duże parasolowe organizacje pozarządowe (szybki transfer informacji do wielu podmiotów NGO).

Warto w podsumowaniu tutaj nadmienić, że współpraca międzysektorowa nie może mieć charakteru tylko formalnego. Nie należy jej mierzyć ilością porozumień czy listów intencyjnych podpisanych między przedstawicielami różnych sektorów. Są to wskaźniki niewystarczające, maskujące często bezwład i inercje systemu w danej społeczności. Realna współpraca międzysektorowa opiera się na wspólnym działaniu, potwierdzonym ilością i jakością kontaktów między poszczególnymi przedstawicielami poszczególnych sektorów w trakcie realizacji swoich statutowych zadań.

Wbrew pozorom, praktyka pokazuje, że rzeczywiste działania międzysektorowe nie wymagają ani specjalnych ram prawnych, ani listów intencyjnych. Wręcz przeciwnie, dynamiczna współpraca międzysektorowa wymaga wyznaczenia wspólnych obszarów korzyści osiągniętych z takiej współpracy, przy poszanowaniu prawnych regulacji w tym obszarze, a także pewnej swoistej kultury przyjętej w danym sektorze (stylu działania).

Gdy zaistnieje takie wyznaczenie wspólnych obszarów i rozpoczynają się wspólne działania, dopiero wtedy tworzony jest grunt pod właściwie akty prawne i ramy programowe, które wynikają z faktycznej potrzeby uporządkowania wspólnych działań i nadania im charakteru trwałego, zinstytucjonalizowanego w sensie pewnej procedury i kultury<sup>20</sup> postępowania. Tak budowane programy i porozumienia stają się pewnymi klamrami spinającymi faktyczną współpracę i zapotrzebowanie na nią, tworzą ramy dynamicznych działań.

Model SIRP zakłada taką właśnie percepcję współpracy międzysektorowej jako realnie funkcjonującego procesu odpowiadającego na żywotne interesy i potrzeby partnerów uczestniczących w tej współpracy. W innym wypadku współpraca sektorowa może odbywać się na poziomie dokumentów podpisywanych i nabierać charakteru autonomicznej działalności biurokratycznej, „stać się sztuką dla sztuki”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Kultura jest tutaj rozumiana jako pewien wzorzec uznany za właściwy i pożądany.

<sup>21</sup> To stworzenie wymiaru biurokratyczności oderwanego od rzeczywistości opisywał już Max Weber, zob. Max Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002.



TYGODNIOWA PLANSZA	
Role/obszar zadaniowy	Cele

Niedziela	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Sobota
<b>PRIORYTETY tygodnia</b>						
	(13) Sprawozdanie miesięca	(2) badanie rynku	13) przygotowanie analiz, bazy	12) Spotkanie z klientem	(12) Spotkanie z klientem	
<b>Spotkania / Zobowiązania</b>						
	8	8	8	8	8	8
	9 2) spotkania zespołów zadaniowych	9 (6) / (7) Badanie rynku	9 8) Ankieta wśród Klientów	9 Spotkanie z klientem (11)	9 Spotkanie z klientem (11)	9
	10	10	10	10	10	10
	11	11	11	11 Spotkanie z klientem (11)	11 (	11
	12 12) spotkania zespołów zadaniowych- analiza ryzyk. strategia	12	12	12	12 Spotkanie z klientem (11)	12
	13	13 (	13	13	13	13
	14 13) przygotowanie analiz, bazy Sprawozdanie	14 13) przygotowanie analiz, bazy	14 13) przygotowanie analiz, bazy	14 Spotkanie z klientem (11)	14	14
	15	15	15	15	15 Spotkanie z klientem (11)	15
	16	16	16	16 Spotkanie z klientem (11)	16	16
	17 12) spotkania zespołów zadaniowych 13) przygotowanie analiz, bazy Sprawozdanie	17	17	17	17	17

biuro (organizacyjno-formalne)

- (1) umowy
- (2) formularze
- (3) rozliczenia
- (4).....
- (5).....

badanie rynku

- Badanie rynku- analiza portali (6)
- Badanie rynku -analiza medii (7)
- Ankieta wśród Klientów/stałych lub potencjalnych (8)

klient

- Przygotowanie kalendarza spotkań bezpośrednich (9)
- Kontakt telefoniczny z klientem- umówienie spotkania (10)
- Spotkanie z klientem (11)

zespół

- 12) spotkania zespołów zadaniowych
- 13) przygotowanie analiz, bazy  
Sprawozdanie