

Rafał Bakalarczyk

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

ORCID: 0000-0003-3567-5422

Iwona Poliwczak

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

ORCID: 0000-0003-2581-0627

Zatrudnienie wspomagane – doświadczenia i wyzwania związane z wprowadzeniem usługi i kształtowania profesji trenera pracy

Streszczenie:

Celem artykułu jest przybliżenie wyników badań oraz wkład do dyskusji praktycznej na temat pożądaných parametrów wsparcia, jakim może być zatrudnienie wspomagane, w tym *job-coaching* (usługa trenera pracy), w odniesieniu do osób niepełnosprawnych. Po przeglądowym zaprezentowaniu występowania tej problematyki w krajowych badaniach i agendzie publicznej zostały przedstawione wyniki badania zrealizowanego przez zespół badaczy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych na potrzeby dofinansowanego ze środków PFRON projektu pt. „Uwarunkowania i dobre praktyki wspierania aktywności ON w Polsce i w innych krajach”.

W ramach przywołanych ustaleń projektu omówione zostały również sposoby realizacji tej formy wsparcia w trzech krajach: Szwecji, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Następnie zaprezentowane zostały oceny *job-coachingu* i perspektywy wprowadzenia zawodu specjalisty ds. niepełnosprawności ze strony uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) z udziałem interesariuszy polityki wspierania aktywności osób niepełnosprawnych. Na zakończenie przedstawione zostały kierunki działań, które mogłyby przyczynić się do określenia zasad, na jakich usługi w ramach zatrudnienia wspomaganego mogłyby być świadczone w Polsce oraz uzyskiwana powinna być wiedza i kompetencje zawodowe przez osoby świadczące tego rodzaju usługi – trenerów pracy.

Słowa kluczowe:

osoby niepełnosprawne, rehabilitacja zawodowa osób niepełnosprawnych, zatrudnienie wspomagane, aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych, zatrudnienie osób niepełnosprawnych

Supported employment – experiences and challenges associated with introducing the service of job coaching and shaping the profession of a job coach

Summary

The main purpose of the article is to present the issue of supported employment and job-coaching in the context of the results of the own research, conducted within the project led by the Institute of Labour and Social Policy (IPISS) that was commissioned and financed by PFRON. The project included several parts and was focused on the preconditions of social and economic activity of people with disabilities in Poland and abroad. The article includes a description of the supported employment in the analyzed countries: Great Britain, Sweden and Germany. Supported employment was also discussed in the other part of the project – focus group interviews with stakeholders in policies supporting people with disabilities and representatives of the labour market. The article also refers to other publications on that topic and its position on the public agenda. The analyzed material provides some clues on possible features of the institution of supported employment and the required skills of job coaches, who work with people with disabilities.

Keywords:

people with disabilities, vocational rehabilitation of people with disabilities, supported employment, professional activation of people with disabilities, employment of people with disabilities

Wstęp

Zatrudnienie wspomagane stanowi ważne narzędzie wykorzystywane do wspierania aktywności osób defaworyzowanych, w szczególności osób niepełnosprawnych (ON) na otwartym rynku pracy. Podstawowym narzędziem zatrudnienia wspomagane jest instytucja trenera pracy¹. Sama koncepcja zatrudnienia wspomagane nie jest nowa, pochodzi jeszcze z lat 70². Rozwiązanie to bywa często stosowane i analizowane w odniesieniu do potrzeb osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi³, ponieważ grupa

¹ P. Kawka, *Trener pracy osoby niepełnosprawnej jako podstawowa instytucja systemu zatrudnienia wspomagane*, „Polityka społeczna” 2018, 16, nr 2, s. 13–18.

² A. Kobus-Ostrowska, *Trener pracy szansą na aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnością*, 2019.

³ A. Pomian, *Trener pracy w procesie wsparcia osób z niepełnosprawnością intelektualną: możliwości i wyzwania na podstawie projektów zatrudnienia wspomagane*, „Niepełnosprawność: dyskursy pedagogiki specjalnej”, 2025, nr 53, s. 92–107.

ta może napotykać na szczególne trudności w odnalezieniu się na rynku pracy, zwłaszcza na otwartym rynku pracy.

Istnieje szereg opracowań opisujących zatrudnienie wspomagane. Mają one różny charakter – są wśród nich zarówno opracowania naukowe, jak też analizujące tę formę wsparcia od strony praktycznej. Zgodnie z definicją Europejskiej Unii Zatrudnienia Wspomagane z 2005 roku ta forma wsparcia polega na „(...) zapewnieniu wsparcia ON oraz innym grupom zagrożonym wykluczeniem w uzyskaniu i utrzymaniu pełnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy”. Ta szeroka definicja w zasadzie wykracza poza kwestie związane z niepełnosprawnościami. Zakres rozumienia pojęcia „zatrudnienie wspomagane” jest szeroki, w dalszej części artykułu będzie omówiona instytucja *job-coachingu* analizowana przede wszystkim z punktu widzenia wsparcia aktywności ON na rynku pracy.

Na koncepcję zatrudnienia wspomaganego składają się nie tylko cele i zakres podmiotowy odbiorców wsparcia, ale też szereg konstytutywnych założeń odnoszących się do charakteru i miejsca pracy, takich jak: praca za wynagrodzeniem, praca na otwartym rynku pracy oraz ciągłość wsparcia. Zatrudnienie wspomagane rozpatrywane jest także w kategoriach procesu, który zgodnie z jego modelem powinien obejmować kilka następujących po sobie etapów:

- 1) zaangażowanie klienta,
- 2) tworzenie profilu zawodowego,
- 3) poszukanie w pracy,
- 4) zaangażowanie pracodawcy,
- 5) wsparcie w miejscu pracy i poza nim⁴.

Osobą, która odgrywa pierwszoplanową rolę w towarzyszeniu i wsparciu jest tzw. trener pracy (w angielskiej nomenklaturze używa się nieraz określenia *job-coach*). W literaturze przedmiotu znaleźć można szereg opracowań opisujących funkcje trenera pracy⁵ – zarówno w samym procesie zatrudnienia ON, jak też w szerzej pojętej aktywizacji zawodowej tej grupy społecznej i jej skuteczności⁶. Jak pokazują niektóre polskie publikacje zawierające analizy tej formy wsparcia, można ją traktować również jako instrument wsparcia na otwartym rynku pracy, w okresie przejściowym, dla osób opuszczających warsztaty terapii zajęciowej (WTZ⁷). Rola trenera pracy pojawia się tak-

⁴ *O zatrudnieniu wspomaganym – Polska Federacja Zatrudnienia Wspomagane* <https://pfzw.pl/o-zatrudnieniu-wspomaganym/> (dostęp: 10.05.2025 r.).

⁵ D. Rogowska, *Rola trenera pracy w procesie zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnościami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, nr 3, s. 195–208.

⁶ D. Piechowicz-Witoń, *Trener pracy jako skuteczna metoda aktywizacji osób z niepełnosprawnością*, „Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania” 2015, nr II (15).

⁷ E. Zakrzewska-Manterys, *Zatrudnienie wspomagane – przejście z WTZ do zatrudnienia w firmach na otwartym rynku pracy*, „Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania” 2018, nr 4 (29), s. 51–63.

że w kontekście funkcjonowania Zakładów Aktywności Zawodowej⁸. Inicjatywy podejmujące dotąd działania w zakresie zatrudnienia wspomaganego przygotowały także wytyczne dla podmiotów realizujących działania w tym zakresie oraz przedstawiciele tejże profesji⁹.

Institucje publiczne zaangażowane w politykę wobec niepełnosprawności już na początku drugiej dekady XX wieku wykazywały zainteresowanie tą problematyką, czego wyrazem była choćby konferencja z 2011¹⁰. Organizacje rzecznicze, takie jak Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, spopularyzowały wiedzę o zatrudnieniu wspomaganym i trenerze pracy, także pochodzącą z badań i doświadczeń europejskich, w postaci dobrych praktyk¹¹ czy wytycznych w sprawie jakości tej formy wsparcia¹² zebranych przez Europejską Federację na Rzecz Zatrudnienia Wspomaganego. Już ponad dekadę temu pojawiały się w Polsce próby usystematyzowania i ugruntowania wiedzy o tej profesji i perspektywach jej zastosowania¹³. Zainteresowanie problematyką zatrudnienia wspomaganego trwa do dzisiaj, świadczy o tym m.in. relatywnie „świeże” badanie przeprowadzone i opisane przez Polską Federację Zatrudnienia Wspomaganego, obejmujące okres 2020–2022¹⁴. Wynikało z niego m.in., że brak stałego źródła finansowania stanowi duże utrudnienie w zapewnieniu dostępności instytucji trenera pracy dla ON, która w świetle badania cechowała się znaczną skutecznością, jeśli chodzi o ich wsparcie. W szczególności podkreślano jej znaczenie dla takich grup, jak osoby z zaburzeniami psychicznymi, niepełnosprawnością intelektualną, autyzmem oraz niepełnosprawnością sprzężoną, posiadające umiarkowany bądź znaczny stopień niepełnosprawności. Przywołane badanie zawierało szereg rekomendacji dotyczących zakresu merytorycznego usługi trenera pracy, jej finansowania, a także innych zmian w systemie wsparcia ON umożliwiających holistyczne wsparcie tej grupy społecznej na rynku pracy.

⁸ M. Ochońska, *Rola trenera pracy w zakładzie aktywności zawodowej – propozycje działań w ramach prowadzonej rehabilitacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami na podstawie modelu zatrudnienia wspomaganego*, „Kultura-społeczeństwo-edukacja”, 2023, nr 2 (24) s. 163–187.

⁹ M. Gorący, *Wytyczne dotyczące świadczenia usług przez trenera pracy. Zestaw I. Zestaw narzędzi do rekrutacji trenerów pracy*. Warszawa, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2015.

¹⁰ *Zatrudnienie wspomagane. Materiały konferencyjne*, Warszawa, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, 2011.

¹¹ *Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego* Broszura informacyjna i standardy jakości, Warszawa, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2013.

¹² Tamże.

¹³ B. Cytowska, A. Wołowicz-Ruszkowska, *Trener pracy. Dokument uwzględniający wiedzę zastaną na temat funkcjonowania trenera pracy, na podstawie polskich i zagranicznych opracowań*, Warszawa, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2013.

¹⁴ M. Bałtowska-Jucha, M. Głaz-Skirzyńska M. Gorący i in. *Raport z badania sytuacji w zakresie i dostępności usługi zatrudnienia wspomaganego na terenie kraju*, Warszawa, Polska Federacja Zatrudnienia Wspomaganego, 2022.

Aktualnie zaś analizowane są możliwości wykorzystania tej koncepcji na szerszą skalę w ramach polskiego rynku pracy i w systemie wsparcia ON. Doświadczenia polskie dotyczące zatrudnienia wspomaganego i trenera pracy sięgają ponad dwóch dekad. Mają one głównie charakter pilotażowy i dotyczą wprowadzania tej formy wsparcia poprzez projekty. Rozwiązania mieszczące się w spektrum zatrudnienia wspomaganego nadal nie zostały usystematyzowane i uregulowane w ramach powszechnie obowiązującego prawa krajowego. Próby regulacji prawnych znajdują się jedynie w dokumentach strategicznych, jak choćby Strategia na Rzecz Osób z Niepełnosprawnościami. Jak czytamy na kartach obowiązującej Strategii:

Rozwiązaniem uzupełniającym dotychczas funkcjonujący system wspierania zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w Polsce będzie zatrudnienie wspomaganego, kierowane do osób mających szczególne trudności w samodzielnym znalezieniu i utrzymaniu zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Dla osób z niepełnosprawnościami zatrudnionych na otwartym rynku pracy w wyniku metody zatrudnienia wspomaganego, których proces wspomagania w miejscu pracy nie został zakończony, będzie wsparciem w utrzymaniu zatrudnienia. Wdrożenie indywidualnej metody pracy z osobą z niepełnosprawnością nieaktywną zawodowo będzie istotnym wsparciem w znalezieniu i utrzymaniu zatrudnienia. Usługa będzie realizowana przy udziale trenera pracy, z włączeniem osoby z niepełnosprawnością w całość procesu decyzyjnego jej dotyczącego. Zatrudnienie wspomaganego będzie realizowane przez podmioty publiczne lub organizacje pozarządowe. Osoba, która ma prawo skorzystać z tej formy, wybiera podmiot świadczący tę formę wsparcia zgodnie z zasadą „pieniądz idzie za osobą”¹.

Zawartemu w Strategii sformułowaniu celu dotyczącego zatrudnienia wspomaganego nie towarzyszyło jednak szczegółowe określenie kształtu tego rozwiązania, aczkolwiek wskazana została wprost usługa trenera pracy.

Postulat wprowadzenia zatrudnienia wspomaganego, a ściślej trenera pracy, do porządku prawnego pojawiał się już od lat w tekstach ekspertów². Aktualnie realizowany jest ze środków unijnych projekt, mający na celu standaryzację modelu zatrudnienia wspomaganego³. Szukając kształtu docelowych rozwiązań, a także motywacji do ich przyjęcia, warto sięgnąć też po wyniki dotychczasowych projektów zarówno wdrażających, jak też badających potencjał zastosowania takich rozwiązań.

Motyw zatrudnienia wspomaganego, a w szczególności tzw. *job-coachingu*, odpowiadającego zakresom funkcji tzw. trenera pracy, pojawiał się na różnych etapach pro-

¹ Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030. Załącznik do uchwały nr 27 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2021 r. (poz. 218), s. 202.

² Por A. Dudzińska, *Zatrudnienie wspomaganego jako instrument rynku pracy*, Centrum Badań nad Niepełnosprawnością, Warszawa 30.03.2017 r.

³ Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych <https://niepelnosprawni.gov.pl/projekty/projekty-fers/standaryzacja-modelu-zatrudnienia-wspomaganego-w-polsce/> (dostęp: 29.03.2026).

jektu realizowanego przez zespół badaczy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych realizowanego ze środków PFRON pt. „Uwarunkowania i dobre praktyki wspierania aktywności ON w Polsce i w innych krajach”. W niniejszym artykule chcielibyśmy przywołać wyniki i wnioski odnoszące się do wspomnianego zagadnienia. Zatrudnienie wspomagane, w tym również *job-coaching*, pojawił się podczas przeglądu praktyk i rozwiązań systemowych w poddanych analizie zagranicznych systemach krajowych (Szwecji, Wielkiej Brytanii i w Niemczech), a praktyki te były poddane dyskusji i ocenie w części badań własnych – zogniskowanych wywiadach grupowych (FGI) – realizowanych z udziałem interesariuszy polityki wspierania aktywności ON. Tematyka zatrudnienia wspomaganego pojawiła się również podczas stanowiących integralną część projektu seminariów eksperckich realizowanych na różnych etapach prowadzonego badania. W niniejszym artykule chcielibyśmy nie tylko przywołać wyniki przeprowadzonych badań i analiz, które szerzej omówione zostały w monografii zawierającej najważniejsze wnioski i wyniki z przeprowadzonych badań i analiz w ramach projektu⁴, ale też osadzić w szerszym kontekście badań i doświadczeń w zakresie zatrudnienia wspomaganego. Celem niniejszego artykułu będzie zatem nie tylko przybliżenie wyników badań, ale też wkład do dyskusji praktycznej na temat pożądanych parametrów usługi, jaką może być zatrudnienie wspomagane, w tym *job-coaching* w odniesieniu do ON, jak również kształtowanie profesji trenera pracy (*job-coacha*) w polskich realiach oraz zasygnalizowanie innych możliwych profesji wspomagających zatrudnienie ON w przedsiębiorstwach działających na otwartym rynku pracy.

W systemach innych niż Polska – w analizowanych systemach zagranicznych

Poszczególne kraje europejskie mają wieloletnie doświadczenia zarówno w zakresie praktykowania, jak i regulowania zatrudnienia wspomaganego. W wielu innych krajach niż Polska sposoby wspierania ON w poszukiwaniu pracy i utrzymaniu się w niej są podobne. W większości podmioty działają w ramach chronionego rynku pracy (np.: Niemcy, Wielka Brytania), podejmowane są również działania mające na celu wspieranie ON w pierwszym okresie wykonywania pracy, a także później, jeśli pojawi się taka potrzeba (np. Niemcy, Szwecja). Rozwiązania wprowadzone w poszczególnych krajach różnią się natomiast zakresem realizowanych działań. W tej części artykułu omówione zostaną rozwiązania stosowane w ramach zatrudnienia wspomaganego w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Szwecji .

⁴ R. Bakalarczyk, S. Golinowska, I. Poliwczak i in. *Uwarunkowania i dobre praktyki wspierania aktywności społecznej i zawodowej osób z niepełnosprawnościami*, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2025.

Zatrudnienie wspomagane w Niemczech

Zatrudnienie wspomagane w Niemczech pozwala ON uzyskać kwalifikacje zawodowe w okresie zatrudnienia. Zasada stosowana w tym przypadku sprowadza się do określenia najpierw zatrudnienia, a następnie kwalifikacji (*Erst platzieren, dann qualifizieren*). Istotne znaczenie w ramach tego podejścia ma wynajem usługi osobistego trenera pracy (*job-coacha*). W ramach zatrudnienia wspomaganego w Niemczech można wyróżnić kilka etapów. Na początku ON składają deklarację woli w agencji doradztwa zawodowego, czyli zgłaszają chęć podjęcia pracy. Następnie rozpoczyna się etap drugi, czyli poszukiwanie miejsca pracy dla ON. Miejsca pracy poszukują pracownicy branżowych placówek doradczo-szkoleniowych, które utrzymują ścisły kontakt z pracodawcami i znają ich potrzeby oraz oferty pracy. W podmiocie, który przyjmuje do pracy ON, organizowane są przez pracowników niemieckich agencji pracy (*Agenturen für Arbeit*) szkolenia wspomagane. Na tym etapie ON objęta jest ubezpieczeniem społecznym, może również otrzymać wsparcie *job-coacha*, który ustala plan współdziałania oraz organizację procesu towarzyszenia ON w pracy. Wspomagane szkolenie ON na stanowisku pracy może trwać maksymalnie dwa lata. Niemniej jednak w wyjątkowych przypadkach istnieje możliwość wydłużenia tego okresu do trzech lat. Po ukończeniu szkolenia pracodawca podpisuje z ON pełnostandardową umowę o pracę. ON może zgłosić potrzebę dalszego lub ponownego skorzystania z usług *job-coacha* lub dodatkowego przeszkolenia czy wsparcia ze strony trenera i uzyskać pomoc. Organizacją pomocy ON w takiej sytuacji zajmują się pracownicy ośrodka ds. integracji (LWL). Podmioty te świadczą w Niemczech usługi edukacyjne, zajmują się wspomaganie zatrudnienia ON oraz ich aktywizacją i przygotowaniem do samodzielnego życia. Aby otrzymać taką pomoc, ON musi zgłosić potrzebę wsparcia do LWL drogą elektroniczną. Pomoc w przygotowaniu zgłoszenia jest udzielana ON w szkołach i na warsztatach zajęciowych. Podmioty te m.in. wspierają kształcenie i zatrudnienie w dziesiątkach różnych zawodów, wprowadzają również nowe zawody związane z ochroną przyrody (ekologiczne domy i mobilność bez zanieczyszczania środowiska) oraz związane z nowymi technologiami cyfrowymi. Działalność LWL jest finansowana przez samorządy miejskie (określone wpłaty) z udziałem wpłat kraju związkowego⁵.

Jak wspomniano powyżej, istotne znaczenie w przypadku zatrudnienia wspomaganego mają *job-coache*, trenerzy osobiści, którzy świadczą usługi *job-coachingu*. Ta forma wsparcia jest obecnie promowana w przypadku wspierania aktywizacji zawodowej ON, zarówno z jej punktu widzenia, jak i pracodawcy. Usługi tego rodzaju jako forma wspierania zatrudnienia ON funkcjonują w wielu krajach, nie tylko w Niemczech. W Niemczech zawód *job-coacha* od stycznia 2024 r. został włączony do katalogu świadczeń w ramach ustawy o promocji włączającego rynku pracy (*Gesetz zur Förderung eines inklusiven*

⁵ *LWL-Jahresbericht, 2022; Münster: Eigenverlag, 2023; <https://www2.lwl.org/de/LWL/portal/der-lwl-im-ueberblick/was-ist-der-lwl/> (dostęp: 29.12.2024).*

Arbeitsmarkts). Osoby wykonujące go muszą posiadać wykształcenie branżowe lub być absolwentami uczelni wyższych na kierunkach: socjalnym, pedagogicznym lub terapeutycznym. Mogą również być to osoby mające wieloletnie doświadczenie pracy w danej branży oraz kwalifikacje pedagogiczne pod warunkiem, że posiadają co najmniej stopień instruktora uzyskany podczas szkoleń obejmujących *job-coaching*. Osoba wykonująca ten zawód powinna również znać specyfikę warunków pracy na danym stanowisku i funkcjonowania konkretnego podmiotu. Od *job-coacha* wymaga się również posiadania określonych kompetencji miękkich. Powinien brać pod uwagę cele osobiste oraz możliwości edukacyjne i integracyjne ON, a także odbywać specjalne szkolenia prowadzone przez osoby świadczące usługi *job-coachingu* oraz przełożonych. W Niemczech o możliwość skorzystania ze wsparcia *job-coacha* ubiega się sama ON. Niemniej jednak, w uzasadnionych przypadkach wniosek może złożyć również pracodawca. Koszty usług świadczonych przez *job-coacha* pokrywane są przez agencję pracy (odpowiednik polskiego PFRON). Do obowiązków *job-coacha* należy ustalenie planu współdziałania oraz organizacji procesu towarzyszenia w pracy. Jeśli tego rodzaju wsparcie dotyczy osoby z bardzo wysokim stopniem niepełnosprawności, wniosek o zatrudnienie *job-coacha* składany jest do pomocy społecznej.

Zatrudnienie wspomagane w Szwecji

Szwecja to państwo, w którym wykorzystywany jest bardzo szeroki wachlarz programów i instrumentów wsparcia w aktywności zawodowej ON⁶, a odpowiadają za nią Publiczne Służby Zatrudnienia. Działania te skierowane są zarówno do osób poszukujących zatrudnienia, osób już pracujących, jak i tych, które rozpoczynają aktywność zawodową w danym miejscu pracy. Jednym ze stosowanych narzędzi jest zatrudnienie wspomagane, którego treść wpisuje się w zakres tzw. zatrudnienia wspomagane*go* i oddaje to co w Polsce odnosi się do zadań i formy działania trenera pracy. Rozwiązanie SIUS (*Särskilt introduktions och uppföljningstöd*) zakłada, że pracownikowi z niepełnosprawnościami, który dopiero rozpoczął pracę lub jej poszukuje, przydzielana jest osoba wspierająca wyposażona w odpowiednie kompetencje i działająca wedle określonej metodologii pracy SIUS⁷. Osoba ta współpracuje zarówno z samą ON, jak i jej pracodawcą w ramach zindywidualizowanego programu, który byłby dostosowany i do potrzeb tej osoby i do potrzeb oraz możliwości pracodawcy. Ów trener może przychodzić wraz z pracownikiem do pracy i towarzyszyć mu w wykonywanych czynnościach, pomóc w nabyciu wymaganych kompe-

⁶ *Support if you have a disability or bad health – Arbetsförmedlingen*, <https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/support-a-z/kategorier/support-if-you-have-a-disability-or-bad-health> (dostęp: 9.05.2025).

⁷ *Särskild stödperson för introduktions- och uppföljningsstöd – SIUS – Arbetsförmedlingen*, <https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/support-a-z/sarskild-stodperson-for-introduktions-och-uppfoljningsstod---sius> (dostęp: 9.05.2025).

tencji i wdrożeniu w nową rolę społeczno-zawodową i miejsce pracy. Wsparcie to przewiduje też możliwość wykonywania przez trenera niektórych czynności wspólnie z osobą wspieraną. Zakłada się przy tym, że pomoc, zwłaszcza ta bezpośrednia, powinna być sukcesywnie ograniczana wraz z wdrażaniem się pracownika w swoją nową funkcję. Trener, oprócz pomocy już po znalezieniu pracy, może także pomagać w szukaniu odpowiedniego miejsca pracy.

Warto zauważyć, że w Szwecji zatrudnienie wspomagane mieści się w katalogu działań i instrumentów, którymi dysponują publiczne służby zatrudnienia. Nie jest to więc wyłącznie rozwiązanie projektowe lub pojawiająca się w poszczególnych społecznościach czy przedsiębiorstwach innowacja, ale program będący częścią polityki publicznej na rzecz wsparcia na rynku pracy ON.

Zatrudnienie wspomagane w Wielkiej Brytanii

W Wielkiej Brytanii zatrudnieniem w ramach chronionego rynku pracy zajmuje się firma MAXIMUS⁸, ale z pewnymi udziałami byłych pracowników firmy Remploy. Maximus jest światowym liderem w zakresie świadczenia usług związanych z zatrudnieniem i zachowaniem zdrowia w miejscu pracy. Świadczy również usługi w zakresie pośrednictwa pracy i utrzymania zatrudnienia m.in. dla osób ze schorzeniami i niepełnosprawnościami. Zatrudnienie w tych podmiotach jest traktowane jako forma przejściowa. Osoby niepełnosprawne są w nich przygotowywane do podjęcia pracy w ramach otwartego rynku pracy. W 2024 r. byli realizatorem ponad 20 kontraktów rządowych⁹.

Kolejną formą wspierania ON w znalezieniu miejsca pracy i utrzymaniu się w nim są m.in. specjalne programy, tzw. *Work Programme*, i podmioty zajmujące się świadczeniem usług pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego m.in. poprzez centra pracy *Jobcenter Plus*. Działania te skupiają się na dostosowaniu zakresu oferowanej pomocy do indywidualnych potrzeb. Na usługi oferowane w ich ramach kierowana jest większość środków przeznaczonych na wspieranie zatrudnienia tej grupy społecznej.

⁸ Do 2015 r. na terenie Wielkiej Brytanii zatrudnieniem ON w ramach chronionego rynku pracy zajmowała się sieć fabryk Remploy. Podmioty te były traktowane jako forma przejściowa. Osoby niepełnosprawne były w nich przygotowywane do podjęcia pracy w ramach otwartego rynku pracy. Sytuacja fabryk Remploy uległa zmianie w latach 80., kiedy priorytetem brytyjskiego rządu było dążenie do zatrudniania ON na otwartym rynku pracy. Wsparcie finansowe dla zakładów pracy chronionej ulegało redukcji. Ostatnia fabryka Remploy została zamknięta w październiku 2013 r., a w kwietniu 2015 r. firma Remploy została sprywatyzowana. Większościowym właścicielem jest obecnie firma MAXIMUS. Nazwa Remploy jest nadal używana tylko w Szkocji w celu realizacji umowy Fair Start Scotland w Tayside i Lanarkshire Andy Holroyde (PhD in History at the University of Huddersfield, <https://www.remploy.co.uk/about-remploy/> (dostęp: 4.04.2024).

⁹ <https://www.maximusuk.co.uk/about-us/company> (dostęp: 30.09.2024).

Programy motywujące do zatrudnienia, adresowane bezpośrednio i indywidualnie do ON, rząd Wielkiej Brytanii zaczął wprowadzać w latach 90. Ich celem były: społeczna integracja ON oraz dążenie do zmniejszenia wypłacanych świadczeń z pomocy społecznej dla tej grupy¹⁰.

Jednym z programów wspierających aktywność zawodową ON realizowanych aktualnie w Wielkiej Brytanii jest program „Dostęp do pracy” (*Access to Work*). Został on wprowadzony w 1994 r. i stanowi kontynuację rozszerzonego programu „Ścieżki do pracy” (*Pathways to work*)¹¹. Na przełomie 2022 i 2023 r. wsparcie w ramach tego programu uzyskało 49 820 osób, była to najwyższa od 2007/2008 roku liczba osób¹². Celem tego programu jest wspieranie w znalezieniu i/lub utrzymaniu pracy ON, które ukończyły 16. rok życia, są przewlekle chore lub w złym stanie zdrowia, a ich dysfunkcje powodują, że potrzebują pomocy w wykonywaniu obowiązków zawodowych lub w dojeździe do pracy i powrocie do domu. Program ten skierowany jest do osób świadczących pracę w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu, za którą otrzymują wynagrodzenie, zamierzają rozpocząć taką pracę lub powrócić do wykonywania jej w ciągu najbliższych 12 tygodni. Wsparcie w ramach tego programu mogą otrzymać pracobiorcy, samozatrudnieni, osoby odbywające praktyki zawodowe (*apprenticeship*), staż (*internship*), staż zawodowy (*work placement*), zatrudnione na okres próbny lub w celu zdobycia doświadczenia zawodowego (*a work trial or work experience*). Program ten adresowany jest do osób mieszkających i pracujących lub zamierzających rozpocząć pracę bądź wrócić do niej na terenie Anglii, Szkocji lub Walii¹³. Zakres i forma oferowanej pomocy są dostosowane do indywidualnych potrzeb ON. W ramach tego programu mogą one otrzymać:

- Grant na pokrycie kosztów praktycznego wsparcia w miejscu pracy lub miejscu zamieszkania, jeśli ON wykonuje pracę zawodową w całości lub części w swoim miejscu zamieszkania. Wysokość dochodów ON nie jest brana pod uwagę podczas przyznawania środków. Otrzymane wsparcie finansowe w miejscu pracy nie ma wpływu na inne świadczenia pobierane przez ON, które pracują dłużej niż godzinę tygodniowo. Wsparcie to jest bezzwrotne. Istnieje również możliwość uzyskania refundacji poniesionych wcześniej kosztów przez pracownika niepełnosprawnego lub jego pracodawcę. Środki otrzymane w ramach tego programu mogą zostać przeznaczone na opłacenie:
 - specjalistycznego sprzętu i oprogramowania wspomagającego,
 - pracowników wspierających, np. tłumacza języka migowego, doradcy zawodowego lub towarzysza podróży,

¹⁰ H. Barnes, *Świadczenia dla osób niepełnosprawnych i orzeczenie o niepełnosprawności w Wielkiej Brytanii*. [w:] *Instytucjonalne, zdrowotne i społeczne determinanty niepełnosprawności*. Red. S. Golinowska, Warszawa: IPISS, 2012.

¹¹ tamże.

¹² A. Powell, *Disabeld people in employment. Research Briefing*, 18 marca 2024 r., <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-7540/CBP-7540.pdf> (dostęp: 4.10.2024).

¹³ <https://www.gov.uk/access-to-work/eligibility> (dostęp: 1.10.2024).

- kosztów dojazdu do pracy osób, które nie mogą korzystać z komunikacji miejskiej,
 - adaptacji pojazdu ON, którym będzie mogła dojechać do pracy,
 - zmian fizycznych w miejscu pracy.
- Wsparcie zarządzania zdrowiem psychicznym w miejscu pracy – obejmujące m.in. przygotowanie spersonalizowanego planu wspierającego znalezienie lub utrzymanie pracy, indywidualne sesje ze specjalistą zdrowia psychicznego.
 - Zwrot kosztów wsparcia komunikacyjnego na rozmowach kwalifikacyjnych – adresatami tej pomocy są osoby głuche lub niedosłyszące i potrzebujące tłumacza języka migowego lub osoby mówiącej ustami. Wsparcie tego rodzaju mogą również otrzymać osoby potrzebujące pomocy podczas komunikacji, mające problemy ze zdrowiem fizycznym, psychicznym lub trudności w nauce¹⁴.

Ze wsparcia oferowanego w ramach programu „Dostęp do pracy” nie mogą korzystać mieszkańcy Wysp Normandzkich oraz wyspy Man¹⁵.

Poza programami skierowanymi do ON są również programy adresowane do osób bezrobotnych poszukujących pracy, których jednym z beneficjentów są ON. Przykładem takiego programu jest *Work and Health Programme* (WHP), który funkcjonował na terenie Anglii i Walii w okresie od listopada 2017 r. do kwietnia 2018 r. Okres jego działania był wydłużany i w ostateczności m.in. dla ON skierowania wydawane były do września 2024 r. Pozwoliło to na zapewnienie wsparcia dla około 100 000 kolejnych osób, wśród których większość stanowiły ON¹⁶. W ramach programu oferowana była pomoc w:

- określeniu potrzeb w zakresie zatrudnienia,
- dopasowaniu posiadanych umiejętności do potrzeb rynku pracy,
- nawiązaniu kontaktu z pracodawcami,
- znalezieniu zatrudnienia na długi okres,
- zarządzaniu problemami ze zdrowiem w sposób, który pozwoli na minimalizację jego wpływu na pracę zawodową,
- wyborze szkoleń, które pomogą znaleźć pracę¹⁷.

Osoby, które korzystały z tego programu, kierowane były do pracy do różnych podmiotów. Były to organizacje z sektora publicznego, prywatnego i non profit. Organizacje te nazywane były „dostawcami”. Skierowania dla uczestników programu WHP wydawa-

¹⁴ <https://www.gov.uk/access-to-work> (dostęp: 1.10.2024).

¹⁵ <https://www.gov.uk/access-to-work/eligibility> (dostęp: 1.10.2024).

¹⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/work-and-health-programme-statistics-backgrnd-information-and-methodology/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology> (dostęp: 29.09.2024).

¹⁷ <https://www.gov.uk/work-health-programme> (dostęp: 30.09.2024).

ne były przez centra pracy *Jobcenter Plus*. Dostawcy byli wynagradzani za świadczenie usług. Ponadto otrzymywali również płatności uzależnione od efektów, czyli wówczas, gdy skierowana osoba otrzymywała pracę. Podmioty te podejmowały współpracę z lokalnymi podmiotami usługowymi i podmiotami świadczącymi usługi medyczne. Wspierali również lokalne plany integracji usług. Współpraca z tymi podmiotami zwiększała szansę na trwałość postępów uczestników. Uczestnicy programu mogli otrzymywać wsparcie od dostawców przez maksymalnie 15 miesięcy (456 dni kalendarzowych). Niemniej jednak okres ten mógł zostać wydłużony o następne 6 miesięcy (182 dni) w celu zapewnienia wsparcia w miejscu pracy. Wydłużenie to nie mogło jednak przekroczyć 21 miesięcy (638 dni). Wyniki zatrudnienia w ramach WHP musiały zostać osiągnięte w ciągu 638 dni¹⁸.

Wsparcie oferowane uczestnikom programu obejmowało m.in.:

- regularne kontakty twarzą w twarz, mentoring i wsparcie rówieśnicze,
- zintegrowany dostęp do specjalistycznych sieci wsparcia na poziomie lokalnym, obejmujących specjalistów ds. zdrowia i dobrego samopoczucia,
- wsparcie tzw. ekspertów pracodawców, czyli osób, które posiadały wiedzę na temat lokalnego rynku pracy i możliwości zatrudnienia¹⁹.

Na początku uczestnik programu otrzymywał od dostawców spersonalizowane wsparcie w miejscu pracy. To miało gwarantować, że odpowiednie ustalenia dotyczące kontynuacji wsparcia, w tym program *Access to Work*, będą dostępne przed zakończeniem wsparcia dostawcy²⁰.

Program WHP do października 2022 r. był częściowo finansowany jako projekt przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) 2014–2020. Od 1 listopada 2022 r. środki na jego realizację pochodziły ze Skarbu Państwa zaplanowanych na finansowanie krajowych obszarów pakietów kontraktowych (*Treasury funding for the national Contract Package Areas CPA*) oraz z dotacji na rzecz LGP.

We wrześniu 2023 r. program WHP został poszerzony o nowy element – *WHP Pioneer*, którego adresatami byli mieszkańcy Walii, Londynu i południowej Anglii, beneficjentem tego programu są m.in. ON w wieku produkcyjnym ekonomicznie „nieaktywne”²¹, które

¹⁸ <https://www.gov.uk/government/publications/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology> (dostęp: 29.09.2024).

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

²¹ Osoby „nieaktywne” ekonomicznie to osoby, które kwalifikują się do WHP i albo pobierają zasiłek dla bezrobotnych, albo nie uczestniczą w programie intensywnego poszukiwania pracy, korzystając z zasiłku *Universal Credit* w momencie skierowania. <https://www.gov.uk/government/publications/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology> (dostęp: 29.09.2024).

nie uczestniczyły wcześniej w tym programie lub programie WHP i nie podlegają innym postanowieniom umowy DWP²². Utworzony został przez Ministerstwo Pracy i Emerytur (*Department for Work and Pensions*)²³. Celem WHP Pioneer jest zapewnienie uczestnikom zatrudnienia zaraz po dokonaniu wstępnej oceny pracy. Jego zadaniem jest wspieranie uprawnionych do tego osób w znalezieniu stałej pracy poprzez „miejsce i szkolenie”. Osoby korzystające z *WHP Pioneer* mogą nadal otrzymywać wsparcie w ramach programu WHP²⁴.

Z pomocy oferowanej w ramach programu *WHP Pioneer* mogą korzystać osoby zarejestrowane w HMRC jako samozatrudnione, jeśli nie osiągają dochodu w momencie uzyskania skierowania. Osoby, które były uczestnikami programu JETS, mogą przejść do programu *WHP Pioneer*.

Uczestnicy tego programu mogą otrzymać wsparcie dostosowane do ich potrzeb w zakresie zatrudnienia, które ma pomóc im w znalezieniu stabilnej pracy poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych i szkolenia oraz wsparcie po podjęciu pracy. Zakres oferowanej pomocy jest obszerny i obejmuje m.in.:

- dopasowany do potrzeb uczestników programu 4-tygodniowy plan działania,
- dostęp do pracodawcy w ciągu pierwszych 30 dni,
- interwencje związane ze stanem zdrowia,
- tworzenie aplikacyjnych dokumentów takich jak CV i listów motywacyjnych dostosowanych do wymagań stanowiska pracy, o jakie uczestnik programu będzie się ubiegał,
- symulowane rozmowy kwalifikacyjne,
- dostęp do platformy cyfrowych karier *iWorks*,
- ocena umiejętności i stanowisk pracy przez Krajową Służbę Karier,
- planowanie podróży,
- stałe wsparcie w miejscu pracy,
- wsparcie w rozwoju zawodowym i awansie po rozpoczęciu pracy²⁵.

Okres, na jaki wsparcie jest przyznawane, to maksymalnie 15 miesięcy. Istnieje możliwość otrzymania pomocy w miejscu pracy przez okres do 6 miesięcy²⁶.

Osoby do udziału w programie kierowane są przez pracowników Jobcentre Plus i Maximus. Następnie po dokonaniu wstępnej oceny przydzielany jest im doradca ds. zatrudnie-

²² <https://www.gov.uk/government/publications/work-and-health-programme-including-jets-provider-guidance/chapter-2b-participant-identification-eligibility-and-referral-whp-pioneer> (dostęp: 28.09.2024).

²³ <https://whpp.maximusuk.co.uk/> (dostęp: 6.10.2024).

²⁴ <https://www.gov.uk/government/publications/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology> (dostęp: 29.09.2024).

²⁵ <https://centrallondonworks.co.uk/whp-pioneer> (dostęp: 6.10.2024).

²⁶ Tamże.

nia, który będzie ściśle z nimi współpracował przez cały okres uczestnictwa w programie. Uczestnicy programu są następnie przedstawiani odpowiednim pracodawcom, dobieranym na podstawie ich preferencji, mocnych stron i wniosków wyciągniętych z poprzednich miejsc pracy. Takie rozwiązanie ma zwiększyć prawdopodobieństwo znalezienia pracy dostosowanej do potrzeb osoby jej poszukującej. Doradca ds. zatrudnienia utrzymuje przez cały czas uczestnictwa w programie kontakt z jego uczestnikiem. Doradca natomiast kontaktuje się osobiście lub online podczas rozpoczynania i utrzymywania zatrudnienia. Pomaga on poprzez porady dotyczące zadłużenia, pomoc w nawiązywaniu kontaktów lub w zakresie zakwaterowania, a także regularnie kontaktuje się z pracodawcą²⁷.

Kolejnym rozwiązaniem stosowanym w Wielkiej Brytanii jest nałożenie na wszystkich pracodawców zatrudniających ON obowiązku wprowadzania tzw. uzasadnionego dostosowania (*reasonable adjustments*), czyli dostosowania ich stanowisk pracy w taki sposób, aby zapewnić, że nie będą oni w istotny sposób dyskryminowani podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Pracodawcy ci mają możliwość pozyskania środków na dostosowanie takich stanowisk pracy. Porady na temat uzasadnionych dostosowań osoby zainteresowane mogą uzyskać od doradcy ds. zatrudnienia osób niepełnosprawnych (*Disability Employment Adviser – DEA*) w lokalnym oddziale *Jobcentre Plus*²⁸.

Uzasadnione dostosowania obejmują:

- dostosowanie procesu rekrutacji pozwalające na udział ON w naborze pracowników,
- wykonywanie obowiązków zawodowych w inny sposób, np. umożliwienie osobie z zaburzeniami lękowymi o podłożu społecznym korzystanie z własnego biurka zamiast stosowania zasady *hot-desking*,
- dostosowanie miejsca pracy poprzez wprowadzanie zmian fizycznych, np. instalowanie rampy dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich,
- umożliwienie ON wykonywania pracy w innym miejscu, np. osobie poruszającej się na wózku inwalidzkim wykonywanie pracy na parterze,
- zmianę sprzętu, np. wyposażenie stanowiska w specjalną klawiaturę dla osoby chorej na zapalenie stawów,
- umożliwienie pracownikom, u których pojawiła się niepełnosprawność, stopniowego powrotu do pracy, poprzez elastyczne formy pracy i organizacji np.: elastyczne godziny pracy, pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- oferowanie pracownikom możliwości uczestnictwa w szkoleniach, korzystania z obiektów rekreacyjnych i punktów gastronomicznych²⁹.

²⁷ <https://www.local.london/what-we-do/programmes/work-and-health-pioneer/> (dostęp: 6.10.2024).

²⁸ <https://www.gov.uk/reasonable-adjustments-for-disabled-workers> (dostęp: 1.10.2024).

²⁹ Tamże.

Zatrudnienie wspomagane – wyniki badań własnych

Na potrzeby projektu „Uwarunkowania i dobre praktyki wspierania aktywności osób z niepełnosprawnościami w Polsce i innych krajach”, którego realizacja była dofinansowana ze środków Państwowego Funduszy Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych przeprowadzono w ramach badań terenowych 4 zogniskowane wywiady grupowe (*Focus Group Interview* – FGI). W wywiadach tych uczestniczyli przedstawiciele organizacji zaangażowanych w kreowanie i realizowanie działań skierowanych do ON. Reprezentowali oni decydentów, koordynatorów i realizatorów działań o charakterze aktywizacji społecznej i zawodowej wobec ON. Byli to m.in. przedstawiciele: administracji rządowej szczebla centralnego i regionalnego, administracji samorządowej szczebla regionalnego i lokalnego, środowiska ON, organizacji pozarządowych oraz pracodawców. Badanie to miało na celu pogłębienie informacji o sytuacji ON oraz zebranie opinii o możliwości rozwoju działań o charakterze aktywizacji zawodowej i społecznej, preferowanych kierunkach tychże działań, w tym w szczególności o realizacji działań o charakterze innowacji społecznych. Podczas wywiadu uczestników poproszono o ocenę możliwości wprowadzenia w warunkach polskich wybranych na potrzeby badania działań stosowanych w innych krajach europejskich, mających na celu zwiększenie poziomu aktywności zawodowej ON. Jednym z nich był opisany powyżej zawód *job-coacha* (usługi *job-coachingu*). Wprowadzenie tego rozwiązania zostało przez uczestników FGI ocenione pozytywnie. Taka forma pomocy mogłaby stanowić istotne wsparcie dla ON podczas wchodzenia na rynek pracy i pomagać im w pierwszym okresie wykonywania pracy zawodowej. Ponadto umożliwiłaby pokazanie zalet i możliwości wykonywania pracy pracodawcom i zatrudnionym przez nich pracownikom oraz samym ON. Niemniej jednak przeniesienie tego rozwiązania na grunt polski wymagałoby wprowadzenia zmian, które dostosowałyby je do polskich warunków oraz ograniczało występowanie nieprawidłowości, mogących obniżyć efektywność takiego działania. Jeśli wprowadzenie zawodu *job-coacha* i usługi *job-coachingu* ma przynieść pozytywne efekty na gruncie polskim, musiałyby spełnić dodatkowe warunki: przede wszystkim mieć moc prawną, czyli zostać wprowadzone dokumentem prawnym. W dokumencie tym powinien zostać określony zakres kompetencji i umiejętności zawodowych, które powinna posiadać osoba wykonująca zawód *job-coacha* oraz forma ich uzyskania i potwierdzenia ich nabycia. Zasady świadczenia usług *job-coachingu* również powinny być prawnie regulowane. Takie rozwiązanie zapobiegłoby wykonywaniu tego zawodu przez osoby przypadkowe, bez przygotowania zawodowego. Usługi *job-coachingu* przyniosą oczekiwane rezultaty tylko wówczas, gdy będą wykonywane przez przygotowanych profesjonalistów, którzy świadczyć je będą w sposób rzetelny i kompetentny. Usługi wykonywane przez osoby bez odpowiedniego przygotowania mogą być nieefektywne, co może zniechęcać ON do podejmowania pracy zawodowej, a pracodawców do ich zatrudniania. Świadczy o tym wypowiedź jednego z uczestników FGI:

jeśli ten zawód nie jest uregulowany jakoś z góry, pchają się do niego wszyscy i to powoduje, że dużo pracodawców ma dość tych coachów kariery, którzy nie wiedzą, o co chodzi [FGI 2: R6 – przedstawiciel NGO]

Wśród uczestników FGI były osoby, które uważały, że szkolenia mogłyby również być dobrą formą uzyskiwania kompetencji i umiejętności potrzebnych do wykonywania zawodu *job-coacha*. Podkreślali jednak, że w szkoleniach takich musiałyby spełnione określone warunki. Podczas kształcenia w tej formie powinna być przekazywana nie tylko wiedza teoretyczna. Program kształcenia powinien być skonstruowany w taki sposób, aby umożliwiał uczestnikom uzyskanie również umiejętności praktycznych. Istotne znaczenie ma również czas kształcenia. Nauka na takim kursie powinna trwać na tyle długo (około pół roku), aby jego uczestnik uzyskał zarówno wiedzę teoretyczną, jak również umiejętności praktyczne niezbędne do wykonywania zawodu *job-coacha*. Przygotowanie takie powinno zostać zakończone egzaminem sprawdzającym uzyskaną wiedzę i umiejętności. Ukończenie kursu i uzyskanie kompetencji potrzebnych do wykonywania zawodu *job-coacha* powinno być potwierdzone certyfikatem po zdaniu pozytywnie egzaminu. Świadczy o tym następująca wypowiedź jednego z respondentów:

wprowadzić (...) szkolenie z jakąś praktyką, zakończone jakimś egzaminem (...) bardziej spersonalizowane, żeby to wszystko przerobić i (...) żeby, powiedzmy, trwało do pół roku. [FGI 3: R5 – przedstawiciel administracji samorządowej szczebla regionalnego]

Uczestniczący w FGI reprezentanci pracodawców zwracali uwagę również na to, że bardzo ważny jest zakres wiedzy, jaką powinien posiadać *job-coach*. Ich zdaniem osoby wykonujące ten zawód powinny mieć wiedzę o rodzajach dysfunkcji, schorzeń oraz ich wpływie na możliwości wykonywania pracy zawodowej przez ON. Wiedza ta nie powinna jednak dotyczyć jedynie ograniczeń, jakie dysfunkcje organizmu niosą ze sobą dla wykonywania pracy zawodowej. Obejmować powinna również informację o zaletach, jakie one mogą ze sobą nieść. Respondenci zwracali bowiem uwagę na to, że są rodzaje schorzeń, które sprawiają, że cierpiące na nie osoby mogą lepiej wykonywać niektóre rodzaje prac niż osoby zdrowe. Jako przykład podawali osoby neuroatypowe, których rodzaj dysfunkcji sprawia, że mogą być bardziej dokładne w wykonywaniu swoich obowiązków, sumienne, skupione na szczegółach czy kreatywne, mieć lepszą pamięć lub wyobraźnię przestrzenną:

Osoby z zespołem Aspergera rzeczywiście są bardziej dokładne i nie wyjdą, dopóki czegoś nie skończą (...). [FGI 1: R3 – przedstawiciel pracodawców]

Wiedza na temat dysfunkcji i ich wpływu na możliwości wykonywania pracy zawodowej jest potrzebna w zawodzie *job-coacha*, ponieważ pozwala na dopasowywanie stanowiska pracy do rzeczywistych potrzeb i możliwości ON, a także wskazanie pra-

codawcy możliwości takiej osoby, stanowiska pracy i zakresu obowiązków, które taki pracownik mógłby wykonywać na równi z pozostałymi pracownikami, a niekiedy nawet lepiej od nich. *Job-coach*, zdaniem niektórych uczestników FGI, powinien również posiadać szeroko rozumianą wiedzę z zakresu rynku pracy. Jego kompetencje powinny obejmować znajomość obowiązujących dokumentów prawnych regulujących zasady funkcjonowania rynku pracy oraz zatrudniania ON, ich przywilejów i praw, możliwości finansowego wspierania pracodawców, pozyskiwania środków na dostosowanie stanowiska pracy dla ON, a także procedur, jakie są stosowane podczas ubiegania się o takie wsparcie. Powinien również wiedzieć, jak wygląda aktualna sytuacja na rynku pracy. Przedstawiciele pracodawców podkreślali również, że *job-coach* powinien mieć doświadczenie w zakresie rekrutacji nowych pracowników, a najlepiej – naborów ON do pracy. Osoba z takim doświadczeniem miałaby wiedzę na temat oczekiwań pracodawców wobec poszukiwanych pracowników, specyfiki rynku pracy oraz potrzeb i możliwości ON

(...) żeby z rynkiem pracy w ogóle do czynienia miała, a nie (...) takiego przebranżowienia się na zasadzie dobra, dzisiaj działam sobie, powiedzmy w branży medycznej, a jutro będę doradcą. [FGI 3: R4 – przedstawiciel pracodawców]

Uczestniczący w FGI przedstawiciele pracodawców podkreślali również, że ważne jest, aby osoby wykonujące zawód *job-coacha* poza kompetencjami twardymi miała również kompetencje miękkie. Powinna być empatyczna, cierpliwa, wytrwała, potrafić motywować ON do pracy. Istotne jest również, aby umiała współpracować zarówno z ON, jak też z pracodawcami i pozostałymi pracownikami zatrudnionymi w firmie. Powinna być elastyczna w dostosowaniu się do bardzo zróżnicowanych warunków pracy. Będzie bowiem pomagała w przygotowaniu się do wykonywania pracy osobom z różnymi rodzajami niepełnosprawności, a więc i różnymi potrzebami i możliwościami. Będzie wspierała ON na różnych stanowiskach pracy, u różnych pracodawców, u których panować będą różne warunki pracy i pracować też będą różne osoby.

To jest bardzo ważne. Ona musi mieć bardzo dużo takich umiejętności komunikacyjnych, żeby nawiązywać kontakt z różnymi osobami, z różnymi grupami społecznymi, bo to mogą być zarówno pracodawcy, gdzie tam warstwa typu kierownik, szef, inni pracodawcy danego działu, choćby nawet na jakiejś linii produkcyjnej, jak również z tą grupą OzN. [FGI 4: R 7– przedstawiciel pracodawców]

Uczestników wywiadów poproszono również o dokonanie oceny możliwości przeniesienia do Polski jednego z rozwiązań stosowanych przez francuską sieć sklepów Carrefour SA. Działanie polegało na zatrudnieniu w każdym sklepie należącym do sieci Carrefour SA. co najmniej jednego specjalisty ds. niepełnosprawności. Osoba taka jest odpowiedzialna za rekrutację i wspieranie nowo zatrudnionych ON w dostosowaniu się do miejsca pracy.

Oba te rozwiązania pozwoliły na zwiększenie liczby zatrudnionych ON oraz wspieranie ich w utrzymaniu zatrudnienia i uzyskaniu awansu zawodowego.

Działanie to zostało ocenione przez uczestników FGI pozytywnie i uznane za rozwiązanie, które mogłyby przyczynić się do wspierania aktywności zawodowej ON w Polsce.

Bardzo mi się podoba to wszystko, co Carrefour robi. (...) Gdyby coś takiego można było bardziej tutaj u nas rozwinąć, to by mi się bardzo podobało. [FGI 3: R2 – przedstawiciel pracodawców].

Uczestnicy FGI podkreślali jednak, że rozwiązanie takie może zostać zastosowane tylko w dużych podmiotach, mających rozbudowaną strukturę organizacyjną. W mikro i małych podmiotach zatrudnienie takiego specjalisty byłoby trudne, ponieważ wiązałoby się z utworzeniem dodatkowego stanowiska pracy, a tym samym również z poniesieniem dodatkowych kosztów:

(...) mogłoby być dla mniejszych pracodawców większym kosztem. I tu jest taki problem, obawa, że pewnie inni pracodawcy wtedy mogliby po prostu na to nie pójść. W przypadku dużych jak najbardziej tak. [FGI 4: R8 – przedstawiciel administracji samorządowej szczebla lokalnego]

Wnioski i zagadnienia do dalszej dyskusji

Przegląd rozwiązań na rzecz wspierania aktywności zawodowej ON w systemach zagranicznych analizowanych w przywołanym projekcie pokazał, że obejmują one także te działania, które mieszczą się w orbicie zatrudnienia wspomaganego, jak *job-coaching* czy programy oddające istotę usługi trenera pracy.

Działania te zostały ocenione przez uczestników badań fokusowych pozytywnie. Propozycja ich wprowadzenia w Polsce spotkała się z aprobatą zaproszonych do udziału w badaniu interesariuszy polityki zatrudnienia ON, aczkolwiek wskazywano, że pomysłość i skuteczność tego rozwiązania może zależeć od spełnienia szeregu warunków. W przypadku zawodu *job-coacha* potrzebne byłoby sformalizowanie za pośrednictwem stosownych dokumentów prawnych zakresu wykonywanych zadań, a także wymaganych kompetencji zawodowych oraz sposobów nabywania tych kompetencji. Wypowiedzi te skłaniają do wniosku o potrzebie myślenia o swoistej profesjonalizacji i standaryzacji usługi trenera pracy. Zarazem takie dążenia trzeba osadzić w kontekście wyzwań i dylematów, które należy rozważyć na poziomie zarówno praktycznym, jak i podstawowych założeń prowadzonej polityki publicznej w tym zakresie. Standaryzacja w postaci określenia zakresu i kompetencji musi być prowadzona z wrażliwością na indywidualizację i per-

sonalizację działań wspierających. Mówimy o usłudze, która jest silnie zindywidualizowana, jej treść i skuteczność uzależnione są od jednostkowych cech osoby wspieranej, jej wcześniejszych doświadczeń oraz jej społecznego otoczenia, a także od jakości interakcji i relacji między trenerem zatrudnienia a osobą korzystającą ze wsparcia. Biorąc pod uwagę, że usługa ta na pewnym etapie odbywa się już także w miejscu pracy, ważna jest nie tylko relacja między osobą wspieraną a trenerem, ale osadzenie jej w kontekście danego otoczenia, w którym występują inne strony, co również stanowi dodatkowe wyzwanie komunikacyjne.

Wątek minimalnych kompetencji, sposobów ich nabycia oraz weryfikacji otwiera szereg dalszych pytań i wyzwań. Jedno z nasuwających się pytań brzmi: jakie bodźce mogą skłonić osoby potencjalnie zainteresowane wykonywaniem zawodu trenera pracy do zdobywania i podnoszenia swoich kompetencji w kierunku wykorzystania ich podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Wyzwaniem jest stworzenie warunków do uzyskania wiedzy i kompetencji potrzebnych do wykonywania zawodu trenera pracy. Chodzi tu nie tylko o samą ofertę edukacyjną, np. w formie szkoleń czy kursów przygotowujących do wykonywania tego zawodu, ale też jej dostępność zarówno finansową, jak i przestrzenną oraz atrakcyjność i efektywność. To wyzwanie właściwe nie tylko dla kształtowania profesji trenera pracy, ale wielu innych profesji pomocowych, zwłaszcza tych, które nie są jeszcze spopularyzowane na szerszą skalę.

Jeśli chcemy myśleć o zatrudnieniu wspomaganym w sposób systemowy, konieczne jest więc określenie ram, w jakich to instrumentarium mogłoby być stosowane i rozwijane. Ramy te powinny zostać określone na poziomie krajowym i ujęte w dokumencie o charakterze prawnym. Powinny być w nim określone zasady uzyskiwania uprawnień do wykonywania zawodu trenera pracy oraz wydawania dokumentów potwierdzających ich uzyskanie, a także proces ich nadzorowania. Przywołane badania własne, doświadczenia i praktyki zagraniczne, a także zasygnalizowane wytyczne płynące z krajowych i zagranicznych instytucji, dostarczają w tym względzie pewnych odpowiedzi i inspiracji.

Wspomaganie na rynku pracy, także otwartym, może odbywać się również za pośrednictwem innych usług i profesji niż rozpoznana i opisana już instytucja trenera pracy. Przykładem jest omówiona koncepcja i praktyka specjalisty ds. niepełnosprawności w firmach, której ewentualne zastosowanie w polskich przedsiębiorstwach lub instytucjach działających w Polsce warto przemyśleć i przedyskutować. Aczkolwiek – w świetle wyników badania fokusowego – potencjał zastosowania tej dość innowacyjnej formuły może być ograniczony w małych (w tym mikro-) przedsiębiorstwach ze względu na niewielką liczbę pracowników i strukturę organizacyjną. W ich przypadku mogłyby być to podmioty zatrudniające specjalistów ds. osób niepełnosprawnych, które oferowałyby usługi doradztwa małym podmiotom. Obecnie na podobnych zasadach mikro- i małe podmioty

korzystają np. z usług księgowych. Dobrym rozwiązaniem byłoby, gdyby podmiotami oferującymi możliwość skorzystania z usług specjalisty ds. niepełnosprawności były organizacje pozarządowe zrzeszające ON oraz pracodawców ON (np. KIG-R, OBOPON czy POPON), czy PFRON.

Rekapituluując powyższe rozważania, widzimy trzy obszary rekomendacji dotyczących wprowadzania na gruncie polskim zatrudnienia wspomaganego.

Po pierwsze, samo wyznaczenie roli zatrudnienia wspomaganego w kontekście wyzwań i uwarunkowań polskiego rynku pracy oraz uczestnictwa w nim ON (w szczególności z dysfunkcjami intelektualnymi).

Po drugie, stworzenie ram systemowych w postaci stosownych regulacji prawnych oraz mechanizmów finansowania i ewaluacji realizacji usług w ramach zatrudnienia wspomaganego. Chodzi przy tym nie tylko o kształt regulacji dotyczących samej usługi trenera pracy, ale też o osadzenie jej w nieco szerszym wachlarzu, a najlepiej „systemie” wsparcia aktywności zawodowej i zatrudnienia ON. Kwestią do przemyślenia jest to, na ile należy powiązać to narzędzie z programami i instytucjami finansowanymi lub dofinansowanymi ze środków PFRON, a na ile ze strukturą instytucji rynku pracy.

Po trzecie, określenie minimalnego wyjściowego standardu samej usługi trenera pracy jako centralnego instrumentu zatrudnienia wspomaganego. Tu istotny jest zakres zarówno podmiotowy, jak i przedmiotowy usługi, sposoby jej realizacji, ale także mechanizmy wspomagające jakość i ciągłość realizacji tej usługi i wykonywania zawodu. Zapewne w tym celu mogą być pomocne przywołane wyżej wytyczne opisywane przez inicjatywy działające na szczeblu ponadnarodowym (głównie europejskim) jak i krajowym.

Po czwarte, zbudowanie skutecznych mechanizmów pozwalających na uzyskanie wiedzy i kompetencji zawodowych potrzebnych w wykonywaniu zawodu trenera pracy oraz motywujących do ich nabywania i podnoszenia przez trenerów pracy, a także monitorowania i wspierania skutecznego wykonywania przez nich tego zawodu. Opracowanie uniwersalnych narzędzi weryfikujących i potwierdzających uzyskane kompetencje zawodowe oraz zasad, na jakich powinno się to odbywać.

Wydaje się, że te wyzwania nadal pozostają przed nami, a przywołane źródła – krajowe i zagraniczne – i wyniki badań mogą posłużyć jako jeden z drogowskazów zarówno dla decydentów, jak i praktyków, a także wszelkich innych grup interesariuszy, których ta problematyka dotyczy.

Literatura przedmiotu:

1. Bakalarczyk R., Golinowska S., Poliwczak I. i in., *Uwarunkowania i dobre praktyki wspierania aktywności społecznej i zawodowej osób z niepełnosprawnościami*, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2025.
2. Bałtowska-Jucha M., Głaz-Skirzyńska M., Gorący M. i in., *Raport z badania sytuacji w zakresie i dostępności usługi zatrudnienia wspomaganego na terenie kraju*, Warszawa, Polska Federacja Zatrudnienia Wspomaganego, 2022.
3. Barnes H., *Świadczenia dla osób niepełnosprawnych i orzekanie o niepełnosprawności w Wielkiej Brytanii*. [w:] Instytucjonalne, zdrowotne i społeczne determinanty niepełnosprawności. Red. S. Golinowska, Warszawa: IPISS, 2012.
4. Cytowska B., Wołowicz-Ruszkowska A., *Trener pracy. Dokument uwzględniający wiedzę zastaną na temat funkcjonowania trenera pracy, na podstawie polskich i zagranicznych opracowań*, Warszawa, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2013.
5. Drake R.E., Bond G., Becker D.R., *Indywidualny staż i wsparcie. Zatrudnienie wspomagane – podejście oparte na dowodach*, (tłum. Tomasz Korybski), Warszawa, Polska Federacja Zatrudnienia Wspomaganego, 2012.
6. Dudzińska A., *Zatrudnienie wspomagane jako instrument rynku pracy*, Warszawa, Centrum Badań nad Niepełnosprawnością, 30.03.2017 r.
7. Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego, *Broszura informacyjna i standardy jakości*, Warszawa, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2013.
8. Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego, *Zbiór praktycznych wskazówek*, Warszawa, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2013
9. Gorący M., *Wytyczne dotyczące świadczenia usług przez trenera pracy. Zestaw I. Zestaw narzędzi do rekrutacji trenerów pracy*. Warszawa, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych 2015.
10. Kawka P., *Trener pracy osoby niepełnosprawnej jako podstawowa instytucja systemu zatrudnienia wspomaganego „Polityka Społeczna”*, 2018, 16, nr 2, s. 13–18.
11. Kobus-Ostrowska A., *Trener pracy szansą na aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnością*, 2019.
12. *Zatrudnienie wspomagane dla osób niepełnosprawnych w Unii europejskiej i na obszarze europejskiego stowarzyszenia wolnego handlu europejskiego obszaru gospodarczego*. Kompendium dobrych praktyk, 2011.
13. Ochońska M., *Rola trenera pracy w zakładzie aktywności zawodowej – propozycje działań w ramach prowadzonej rehabilitacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami na podstawie modelu zatrudnienia wspomaganego „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja”* 2023, nr 2 (24), s. 163–187.
14. Piechowicz-Witoń D., *Trener pracy jako skuteczna metoda aktywizacji osób z niepełnosprawnością*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania”, 2015 nr II (15).

15. Pomian A., *Trener pracy w procesie wsparcia osób z niepełnosprawnością intelektualną: możliwości i wyzwania na podstawie projektów zatrudnienia wspomaganego*, „Niepełnosprawność. Dyskursy Pedagogiki Specjalnej” 2025, nr 53, s. 92–107.
16. Rogowska D., *Rola trenera pracy w procesie zatrudnienia pracowników z niepełnosprawnościami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, nr 3, s. 195–208.
17. *Wytyczne dotyczące świadczenia usług przez trenera pracy. Zestaw II. Zestaw narzędzi do szkolenia trenerów pracy.*
18. Zakrzewska-Manterys E., *Zatrudnienie wspomagane – przejście z WTZ do zatrudnienia w firmach na otwartym rynku pracy*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2018, nr 4 (29), s. 51–63.
19. *Zatrudnienie wspomagane. Materiały konferencyjne*, Warszawa Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, 2011.

Akty prawne

Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030. Załącznik do uchwały nr 27 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2021 r. (poz. 218), s. 202.

Strony Internetowe

<https://centrallondonworks.co.uk/whp-pioneer> (dostęp: 6.10.2024).

<https://whpp.maximusuk.co.uk/> (dostęp: 6.10.2024).

<https://www.gov.uk/access-to-work> (dostęp: 1.10.2024).

<https://www.gov.uk/access-to-work/eligibility> (dostęp: 1.10.2024).

<https://www.gov.uk/government/publications/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology/work-and-health-programme-statistics-background-information-and-methodology> (dostęp: 29.09.2024).

<https://www.gov.uk/government/publications/work-and-health-programme-including-jets-provider-guidance/chapter-2b-participant-identification-eligibility-and-referral-whp-pioneer> (dostęp: 28.09.2024).

<https://www.gov.uk/reasonable-adjustments-for-disabled-workers> (dostęp: 1.10.2024).

<https://www.gov.uk/work-health-programme> (dostęp: 30.09.2024).

<https://www.local.london/what-we-do/programmes/work-and-health-pioneer/> (dostęp: 6.10.2024).

<https://www.maximusuk.co.uk/about-us/company> (dostęp: 30.09.2024).

LWL-Jahresbericht, 2022; Münster: Eigenverlag, 2023; <https://www2.lwl.org/de/LWL/portal/der-lwl-im-ueberblick/was-ist-der-lwl/> (dostęp: 29.12.2024).

O zatrudnieniu wspomaganym – Polska Federacja Zatrudnienia Wspomaganego

<https://pfzw.pl/o-zatrudnieniu-wspomaganym/> (dostęp: 10.05.2025r.)

PhD in History at the University of Huddersfield,

<https://www.remploy.co.uk/about-remploy/> (dostęp: 4.04.2024).

Powell A., Disabled people in employment. Research Briefing, 18 marca 2024 r.,

<https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-7540/CBP-7540.pdf>

(dostęp: 4.10.2024).

Särskild stödperson för introduktions- och uppföljningsstöd – SIUS – Arbetsförmedlingen,

[https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/](https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/support-a-z/sarskild-stodperson-for-introduktions--och-uppfoljningsstod---sius)

[support-a-z/sarskild-stodperson-for-introduktions--och-uppfoljningsstod---sius](https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/support-a-z/sarskild-stodperson-for-introduktions--och-uppfoljningsstod---sius)

(dostęp: 9.05.2025)

Support if you have a disability or bad health – Arbetsförmedlingen,

[https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/](https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/support-a-z/kategorier/support-if-you-have-a-disability-or-bad-health)

[support-a-z/kategorier/support-if-you-have-a-disability-or-bad-health](https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska/additional-support/support-a-z/kategorier/support-if-you-have-a-disability-or-bad-health)

(dostęp: 9.05.2025)