

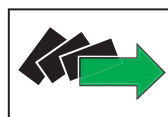


BIULETYN

Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy

SPIS TREŚCI

Wstęp	1
Wektory zmian w świecie pracy	2
Zwolnienia grupowe na Mazowszu	4
<i>Ghosting</i> po polsku, czyli o „znikających pracownikach i kandydatach”	5
Kompetentny menedżer kluczem do sukcesu organizacyjnego	7
Dać wędkę i nauczyć łowić. O roli trenera pracy wspomaganiej	9
Osoby bezrobotne, zawody, wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej na Mazowszu	10
Rynek pracy w październiku 2020 r.	11



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY
w WARSZAWIE

Biuletyn Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy
Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie

Redakcja:

Katarzyna Kozakowska

Anna Grochowska

Korekta:

Magdalena Łotocka

Opracowanie graficzne, skład i łamanie:

Miłosz Trukawka, AG Poligrafia Ewa i Andrzej Ganczewscy

Zdjęcia:

Archiwum MORP, WUP w Warszawie, Adobe Stock

Wydawca:

Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy

Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

Adres redakcji:

Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

ul. Młynarska 16, 01-205 Warszawa

tel. (22) 578 44 00

obserwatorium@wup.mazowsze.pl

www.obserwatorium.mazowsze.pl

www.wupwarszawa.praca.gov.pl

Wydawnictwo bezpłatne

Przedruk materiałów jest możliwy wyłącznie

za zgodą Wojewódzkiego Urzędu Pracy

w Warszawie i za podaniem źródła.

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów nie stanowią oficjalnego stanowiska
Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie.



Szanowni Państwo

W trzecim tegorocznym numerze Biuletynu MORP podejmujemy tematy dotyczące problematyki kierunków zmian na rynku pracy zarówno w odniesieniu do indywidualnej sytuacji pracowników, jak również poszczególnych sektorów gospodarki.

Rekomendując Państwu lekturę książki Katarzyny Śledziewskiej oraz Renaty Włoch pt. „Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat”, prezentujemy rozmowę z prof. Katarzyną Śledziewską, Dyrektorką Zarządzającą DELab Uniwersytetu Warszawskiego na temat pracy wykonywanej w gospodarce cyfrowej, ze szczególnym uwzględnieniem aktualnej sytuacji w sektorze finansowym.

Zarządzanie organizacją we współczesnych uwarunkowaniach biznesowych, postępującej cyfryzacji i globalizacji systemów gospodarczych potęguje, jak twierdzą eksperci, konieczność dbania o rozwój kompetencji przywódczych. W artykule Piotra Kęsika przedstawiamy wybrane metodyki z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami autorstwa prof. Erica G. Flamholtz'a oraz prof. Yvonne Randle z Anderson School of Management, Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles.

Skąd biorą się duchy, czyli dlaczego pracownicy i kandydaci znikają bez słowa? Jak możemy zminimalizować ich skłonność do takiego zachowania? Te kwestie wyjaśnia Aleksandra Smereka w artykule na temat zjawiska „ghostingu” w pracy.

Niezmiernie wiele ograniczeń sprawia, że często „niewidoczni” dla rynku pracy pozostają również pracownicy z niepełnosprawnością. O praktycznych sposobach wprowadzania pozytywnych zmian w tym obszarze napisała Magdalena Łotocka w artykule pt. „Dać wędkę i nauczyć łowić. O roli trenera pracy wspomaganej”.

Z życzeniami interesującej lektury.

*Tomasz Sieradz
Dyrektor
Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie*

Mazowsze.
serce Polski

Wektory zmian w świecie pracy

Katarzyna Śledziwska oraz Renata Włoch, autorki znakomitej książki pt. *Gospodarka cyfrowa Jak nowe technologie zmieniają świat*, w odróżnieniu od badaczy tworzących scenariusze przewidyujące masowe bezrobocie technologiczne, nastanie społeczeństwa wolnego czasu oraz wizje społeczeństwa kryzysu i patologii, wywołanych brakiem zajęcia, określiły wybrane kierunki zachodzącej zmiany w odniesieniu do pracy wykonywanej w gospodarce cyfrowej. O kilku z nich rozmawialiśmy z prof. Katarzyną Śledziwską z DELab UW i Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.

Jakie kierunki zmian dotyczące pracy można wskazać w związku z transformacją cyfrową?

Pierwszy kierunek to oczywiście to, co wszyscy podkreślają: mamy obecnie do czynienia z przyspieszeniem procesów cyfryzacji. Jest to związane z tym, że w szczególności duże przedsiębiorstwa przyspieszyły integrację procesów, wdrażanie bardziej zaawansowanych narzędzi cyfrowych. Inaczej mówiąc, środowisko pracy robi się bardziej cyfrowe. Natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa często szukały tych instrumentów czy tych kanałów komunikacji, dystrybucji, sprzedaży, budowania sieci poprzez cyfrowe rozwiązania.

To oczywiście oznacza, że potrzebujemy coraz wyższych kompetencji cyfrowych, chociaż jednocześnie robią się one coraz bardziej proste. Jeżeli chodzi o młode pokolenie, nabywanie kompetencji cyfrowych i ich rozwijanie nie będzie sprawiało tak dużego problemu, jak w przypadku starszego pokolenia. Trzeba jednak pamiętać, że aby wykorzystywać nasze kompetencje cyfrowe do pracy, potrzebujemy, by umożliwiły nam rozwiązywanie problemów, bycie kreatywnymi – w związku z tym powinniśmy mieć podejście użyteczne. Rzecz jasna nie jest dla nas specjalną trudnością, żeby komunikować się na przykład przez Google Meet, czyli używać komunikatorów. Podobnie w przypadku używania sieci społecznościowych tak, żeby nawiązywać relacje z nowymi odbiorcami, klientami indywidualnymi czy biznesowymi. Cały problem będzie polegał na tym, żeby wiedzieć jak strategicznie budować model biznesowy w oparciu o kompetencje cyfrowe albo jak rozwijać się oraz pogłębiać te kompetencje. Stąd tak ważne jest, żebyśmy mieli użyteczne podejście.

W jaki sposób przygotować pracowników by mogli funkcjonować zawodowo w kontekście tych zmian pracy?

Obecnie problem polega na tym, że na przykład uczelnie, w szczególności publiczne, są takim miejscem, które jest nieco oderwane od rzeczywistości. Na różnych kierunkach czy w różnych dyscyplinach, zwłaszcza społecznych i humanistycznych realizujemy programy, jednak nie dopasowujemy ich pod te zmiany, które teraz zaczynają zachodzić tak szybko. Wciąż jesteśmy na utartych ścieżkach. Tymczasem, jeżeli chodzi na przykład o studia humanistyczne, mamy studentów, których

wiedza będzie oczywiście bardzo potrzebna, ale w innym kontekście i we współpracy z nowymi rozwiązaniami czy nowymi narzędziami z zakresu między innymi sztucznej inteligencji. Studenci powinni rozwijać się jak do tej pory, ale również zdobywać wiedzę z zakresu programowania czy analizy tekstu. Jeżeli ich wiedza zostanie uzupełniona nowymi kompetencjami, staną się specjalistami, na których faktycznie będzie popyt na rynku pracy na całym świecie.

Obecnie w DELab UW badamy sektor finansowy. Z jednej strony respondenci mówią nam, że potrzebne są kompetencje cyfrowe i tak naprawdę, jeżeli w banku jest dobrze ustawiony system i mamy pełne zrozumienie co do tego, jak powinny i jak integrują się procesy, to okazuje się, że kluczową jest zmiana organizacyjna i odpowiednie kompetencje cyfrowe. Pozwalają one pracownikowi rozwijać swoją pracę, obowiązki, swoje zadania w oparciu o jego człowieczeństwo i o to, co wyróżnia go wobec sztucznej inteligencji. W związku z tym coraz częściej mówi się, że ważne są wszystkie kompetencje, kolokwialnie nazywane miękkimi. To te kompetencje, które pozwalają nam, w oparciu o naszą inteligencję emocjonalną budować relacje międzyludzkie oraz rozwijać biznes w oparciu o doświadczenia: o to, że miło jest nam z kimś rozmawiać, z kimś obcować, bo jest on empatyczny albo rozumiejący. W tym kontekście okazuje się, że jest to bardzo ważne, czy to w pracy w zespole, czy właśnie w bu-

downianiu relacji z klientami. Kompetencje społeczne, takie jak umiejętność samodyscypliny, będą nam bardzo potrzebne, jeżeli faktycznie praca stanie się coraz bardziej zdalna lub hybrydowa. Wówczas niezbędna jest inna higiena pracy, ponieważ pracownik staje się coraz bardziej samoobsługujący w kwestii warunków, czasu i miejsca pracy. Żeby odnajdywać się w nowych warunkach, trzeba bardzo dużej samodyscypliny, ale też kompetencji związanych z budowaniem zespołów, współpracą, z utrzymywaniem relacji czy z przywództwem. To również będą bardzo ważne kompetencje. Z drugiej strony kompetencje, które powinniśmy wzmocnić to te, które nazywamy poznawczymi, a więc między innymi krytyczne myślenie, ciekawość poznawcza, jak również rozwiązywanie złożonych problemów. Te kompetencje przede wszystkim pozwalają nam ciągle uczyć się i jak



gdyby pchają nas do ciągłego samorozwoju. Jeżeli spojrzymy na aktualną sytuację kryzysową, zobaczymy jak bardzo są one nam potrzebne. Zarówno kompetencje poznawcze, z uwagi na to, że nagle zostajemy sami w naszych domach i trzeba coś z tą pracą zrobić, zorganizować się. Jednocześnie warto rozwijać się, a kryzys jest ku temu dobrą okazją. Z drugiej strony emocjonalne – doświadczamy ciągłej zmiany i niepewności, a radzenie sobie z taką sytuacją okazuje się być kluczowe. Obecnie wiele mówi się o kompetencjach właśnie z tych dwóch grup. Ich rozwijanie jest bardzo ważne.

Problem polega na tym, że nasz system edukacji tego nie wykształca. Zarówno szkoły, jak i uczelnie przygotowują nas, pracowników najpierw do siedzenia w ławkach, a później siedzenia w korporacji czy stania przy linii produkcyjnej. Te wszystkie czynności, zadania, których wykonywania uczono nas w szkołach, bardzo często są odtwórcze. Wymaga się od nas, żebyśmy siedzieli, na miejscu, byli mniej krytyczni, dostosowywali się. Dzwonek, który nam wyznacza czas przerwy i czas pracy – to wszystko jest takie ustrukturyzowane. Nagle to się rozpada. W tym nowym świecie tego już nie będzie, a każdy z nas będzie musiał się odnaleźć.

Na czym polegają zmiany wynikające z wprowadzania technologii cyfrowych w branży finansowej?

Jest kilka czynników, które się na to składają. Z jednej strony sektor finansowy, np. banki, jest sektorem, w którym jest bardzo dużo danych i który zawsze żył na danych. Innowacje cyfrowe polegają na tym, że dane są zbierane, przekształcane, modyfikowane, znajduje się w nich korelacje, *patterns*, czyli wzorce zachowań, na ich podstawie buduje się predykcje i wizualizacje. To wszystko oczywiście wykonuje algorytm, a efektem tego jest sytuacja, w której wszędzie tam, gdzie są dane, można wprowa-

dzać rozwiązania z zakresu sztucznej inteligencji. Wiadomo bowiem, że człowiek ma dużo słabsze kompetencje od algorytmu w zakresie liczenia, przetwarzania, łączenia i we wszystkich tych zadaniach, które związane są z pracą na danych. Danymi może być cyfra, liczba, tekst, ale też obrazy, dzięki temu, że algorytmy rozwijają się z zakresu ich rozpoznawania, przez co robią się percepcyjne. To oznacza, że mogą analizować to co widzą, to co się rusza, temperaturę – możliwe do analizy dane są przeróżne. Oczywiście dane w bankach są najprostsze, to znaczy w większości dotyczą operacji finansowych czy naszych danych w momencie kiedy coś wpłacamy, wypłacamy lub bierzemy kredyt.

Banki już wcześniej analizowały tego typu dane i teraz mogą to przyspieszyć czy zintensyfikować. W związku z czym nagle okazuje się, że w bankach są całe działy operacyjne, które znikają i które są już niepotrzebne. Sytuacja w sektorze finansowym będzie szczególnie trudna. Odnosząc się do tego, co ma miejsce od kilku lat, jeżeli chodzi o banki, obserwujemy, że obecnie są bardzo niskie stopy procentowe oraz niskie marże. Po ostatnim kryzysie bankom narzucono wiele dodatkowych obciążeń. Teraz jest to taka branża, która tak naprawdę ma coraz niższą rentowność i to właśnie w szczególności w sektorze finansowym będzie się poszukiwać oszczędności poprzez wprowadzanie zaawansowanych rozwiązań z zakresu AI, czyli sztucznej inteligencji. To będzie właśnie ta zmiana organizacyjna, integracja procesów, wprowadzanie w tak zwanym *back office* nowych rozwiązań cyfrowych. Stąd też moja wcześniejsza obserwacja, jeżeli chodzi o dane. Mówimy o tym, że prawdopodobnie ze względu na kryzys, sektor ten będzie się konsolidował po to, by mieć większe korzyści skali z wprowadzanych rozwiązań. Można domyślać się, że te procesy będą się intensyfikować. To bardzo trudne zmiany, dlatego w naszym badaniu sprawdzamy w jakim stopniu banki biorą na siebie choć trochę odpowiedzialności za pracowników oraz na ile przygotowują ich do zmiany, m.in. poprzez szkolenia.



dr hab. Katarzyna Śledziwska, prof. UW

Profesor na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Członkini Readie, międzynarodowego ośrodka naukowego zrzeszającego badaczy gospodarki cyfrowej, Polskiego Instytutu Ekonomicznego, Zespołu Ekspertów Rady Odpowiedzialnego Przywództwa FOB, była również członkiem Rady do Spraw Cyfryzacji przy Ministerstwie Cyfryzacji.

W DELab UW pełni funkcję dyrektora zarządzającej oraz koordynuje program Smart Economy & Innovation, w ramach którego bada wpływ ucyfrowienia polskich przedsiębiorstw i kompetencji cyfrowych Polaków na gospodarkę. Kieruje także międzynarodowymi projektami (m.in. w ramach NGI Forward oraz Horyzont 2020).

Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół cyfrowych aspektów gospodarki i Jednolitego Rynku Cyfrowego. Prowadzi wykłady z teorii integracji gospodarczej i regionalnych ugrupowań, gospodarki cyfrowej, a także analizy zjawisk makroekonomicznych przy użyciu metod empirycznych.

Współautorka książki „Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat” (WUW 2020), autorka licznych publikacji w krajowych i międzynarodowych pismach specjalistycznych oraz książek o charakterze monografii naukowych i podręczników akademickich.

Zwolnienia grupowe Mazowsze

ZGŁOSZENIA ZWOLNIENI I-X 2020



137 podmiotów
zgłosiło zamiar zwolnienia
23 381 osób

179,6% I-X 2019

133,1% I-X 2019

Branże, w których zgłoszono najwięcej zwolnień



FINANSOWA



HANDLOWA



TRANSPORTOWA

Zgłoszenia zwolnień 2009-2020



ZWOLNIENIA GRUPOWE I-X 2020



160 podmiotów
zwolniło
4 302 osoby

35,6% I-X 2019

8,7% I-X 2019

Branże, w których zwolniono najwięcej osób



FINANSOWA



HANDLOWA



INFORMACJA I
KOMUNIKACJA

Zwolnienia grupowe 2009-2020



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY
w WARSZAWIE

Mazowsze.
serce Polski

Mazowieckie Obserwatorium
Rynku Pracy

Hubert Samul

Zespół ds. Statystyk

Wydział Mazowieckiego

Obserwatorium Rynku Pracy

WUP w Warszawie

Ghosting po polsku, czyli o „znikających pracownikach i kandydatach”

Wyobraź sobie, że po wielotygodniowej rekrutacji udaje Ci się znaleźć kandydata o pożądanych kompetencjach, pasującego do zespołu, podzielającego wartości, jakie promuje firma. Ku radości rekrutera kandydat przyjmuje ofertę, a przełożony nie może się doczekać, aż nowa osoba dołączy do zespołu.

Pierwszy dzień pracy przebiega modelowo – nowy pracownik został serdecznie przywitany przez cały zespół, starannie zaplanowany *onboarding* ruszył pełną parą. Nowa osoba pytana o wrażenia z pierwszych dni pracy wprost rozplywa się nad ciepłym przyjęciem i przyjaznym środowiskiem firmy. **Pozornie nic nie zapowiada katastrofy.** Nie mamy powodu do niepokoju. Przełożony przekonany o zadowoleniu pracownika, traci czujność...

Niespodziewanie w drugim, trzecim, a może szóstym tygodniu pracy nasz nowy pracownik niespodziewanie **ZNIKA**. Jego komórka nie odpowiada, koledzy z zespołu bezradnie rozkładają ręce, nie wiedząc dlaczego ich kolega przestał przychodzić do pracy. Przełożony zachodzi w głowę, co mogło się wydarzyć. **Oczekiwana informacja od pracownika nie nadchodzi.** Po czasie okazuje się, że nasz „zaginiony” nie uległ wypadkowi, nie został porwany przez „obcych”, ani nie wyjechał na „znikające” Malediwy. Jest cały i zdrowy, jego telefon nie utonął w wannie, a skrzynka mailowa wciąż działa, tyle tylko, że ignoruje wiadomości z Twojego adresu mailowego. Wcześniej czy później dowiadujemy się, że powodem, dla którego nasz świeżo zatrudniony pracownik zniknął bez słowa, była inna oferta pracy, która w danym momencie wydała mu się bardziej atrakcyjna.

Czy nie ogarnia Cię **CZARNA ROZPACZ**, gdy kandydat o unikalnych kompetencjach, na którego czekałeś 3 miesiące **nie**

pojawia się w pierwszym dniu pracy? Jeszcze tydzień temu kontaktowałeś się z nim telefonicznie, by przypomnieć, że już za kilka dni zaczyna się jego przygoda z nową firmą(?). W przeddzień rozpoczęcia pracy telefon kandydata milczy, maile wysyłane gorączkowo z Twojej skrzynki pozostają bez odpowiedzi. Kilka tygodni później dowiadujesz się przypadkiem, że ów wyczekiwany kandydat znalazł już swoje miejsce, ale zupełnie gdzie indziej.

Innym razem nowo zatrudniony pracownik postanawia zwyczajnie odetchnąć od pracy i oddać się innym przyjemnościom życiowym. **Postanawia nie pracować... nigdzie.** Zachłyśnięty realizacją swoich marzeń i szybkim rozwojem akcji zapomina podzielić się swoimi planami z firmą, w której potencjalnie miał spędzić najbliższy okres swojego życia zawodowego.

W firmach produkcyjnych zdarza się, że **pracownik porzuca miejsce pracy w połowie swojej zmiany.** Niezwiązani z tą branżą zapytaj: Jak to możliwe? Kto na to pozwala? Jak się domyślacie pracownik nie pyta nikogo o zgodę, zwyczajnie nie wraca po przerwie na swoje stanowisko. Sytuacja o tyle kuriozalna, że generuje dodatkowy stres dla przełożonego, lawinę aktywności, jakie musi podjąć w porozumieniu z BHP oraz Działem Administracji budynku. Wszystko po to, aby upewnić się, że zaginionemu pracownikowi nic się nie stało.



Wszystkie 4 scenariusze ilustrują **zjawisko „ghostingu” w pracy**, czyli sytuacji, w której pracownicy lub kandydaci, niespodziewanie dla pracodawcy znikają bez słowa wyjaśnienia.

RĘCE przełożonego i rekrutera **OPADAJĄ**. W ich głowach pojawiają się pytania:

Dlaczego to zrobił(a)? Czy mogliśmy temu zapobiec? Co było nie tak? Czy naprawdę nie zauważyliśmy niczego niepokojącego w zachowaniu tego pracownika?

Czy szukanie winnych po stronie firmy, analiza zaniedbań do jakich mogło dojść w procesie *onboardingu* to jedyny właściwy trop? Polskie publikacje na temat *ghostingu* są wciąż nieliczne. Być może to dobry znak, niezapowiadający rozprzestrzenienia się zjawiska na naszym rynku pracy. Jednak pojawiają się głosy, przypisujące skłonność do „ghostingu” generacji milleniów, którzy podobno zamiast konfrontacji i zmagania się z trudną dla siebie sytuacją wybierają ucieczkę. Bazując na własnych doświadczeniach HR-owych, byłabym daleka od jednoznacznie pokoleniowej genezy zjawiska. **Pracownicy i kandydaci, których spotkałam zanim zniknęli bez słowa**, nie chcąc narażać się na niewygodne, być może stresujące dla nich rozmowy z przełożonym, **reprezentowali zarówno populację X, Y, jak i Z.**

Skąd się biorą duchy, czyli dlaczego pracownicy i kandydaci znikają bez słowa:

1. Człowiek staje się coraz bardziej wygodny, unika sytuacji trudnych.
2. Pracownicy przestają odczuwać wyrzuty sumienia w relacji z pracodawcą.
3. Zanika poczucie lojalności wobec pracodawcy.
4. Obecny rynek pracy oferuje nieskończenie wiele możliwości zawodowych, co oznacza, że kandydat ma jednocześnie do wyboru kilka, a nawet kilkanaście ofert pracy.
5. Tak samo jak pędzimy za nowościami technologicznymi, tak samo nieustannie szukamy dla siebie lepszej rzeczywistości zawodowej.
6. Nie bez znaczenia pozostaje kultura osobista i wartości, jakie są nam bliskie.

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki wynikające ze zmian zachodzących we współczesnym świecie, który sam w sobie jest coraz mniej przewidywalny, obawiam się, że trudno nam będzie całkowicie wyeliminować zjawisko „ghostingu”. Obawiam się, że nawet gdyby firmy oferowały najatrakcyjniejsze oferty pracy, dopieszczały proces *onboardingu*, a przełożonym udawało się w krótkim czasie budować z pracownikiem otwartą sprzyjającą zaufaniu relację, „ghosting” może wpisać się w zestaw współczesnych wyzwań pracodawców.

Dobra wiadomość!

Możemy zminimalizować skłonność kandydatów i pracowników do „znikania”. Co nam pomoże?

1. **Krótki i dynamiczny proces rekrutacji.** Podejmujemy decyzję o zatrudnieniu, kiedy tylko mamy pewność, że znaleźliśmy właściwą osobę. Jak najszybciej przekazmy dobrą wiadomość kandydatowi. Jeżeli mamy taką możliwość, podpiszmy umowę nawet kilka tygodni przed planowaną datą zatrudnienia.
2. **Szczerowość w komunikacji** z kandydatem. Prezentując ofertę pracy pamiętajmy, aby przekazać w niej maksimum informacji, które są ważne dla nowych pracowników (oprócz wynagrodzenia, systemu premiowego, benefitów, zadań wynikających ze stanowiska, wspomnijmy też szerzej o kulturze organizacyjnej, zespole, do którego dołączy nowa osoba, niepisanych zasadach, które mogą być zaskoczeniem dla kogoś spoza firmy). Potwierdzajmy ofertę pracy mailowo, tak by kandydat mógł do niej zajrzeć, w do-

wolnej chwili i porównać z innymi alternatywnymi propozycjami zawodowymi, jakie rozpatruje w danym czasie.

3. **Oferta adekwatna do oczekiwań kandydata** – nie liczymy na to, że kandydat zaproszony do współpracy z nami przyjmie z radością ofertę finansową niższą od swoich oczekiwań. Nawet jeżeli w danym momencie nie posiada alternatywnej oferty pracy, przy pierwszej nadarzającej się okazji chymnie do innej firmy, która zaproponuje mu więcej.
4. **Więź** – już na etapie *pre-onboardingu* zaprosimy naszego przyszłego pracownika do wybranych aktywności firmowych, tj. nieformalne spotkanie zespołu, impreza dla pracowników, wspólny wyjazd na konferencję. Każda z propozycji to okazja do zbudowania relacji z nową osobą i lepszego poznania samej organizacji.
5. **Zespół zaangażowany w pre-onboarding** – spotkanie z przyszłymi współpracownikami w luźnej atmosferze, wspólne wyjście do miasta, w przypadku zespołów rozproszonych telekonferencja umożliwiająca poznanie współpracowników z innych stron świata. Dla tych, którym trudno jest ustalić termin spotkania, może pomóc video prezentujące sylwetki członków zespołu – krótka wizytówka wprowadzającą w klimat zespołu. W wersji bardziej analogowej możemy sięgnąć po infografikę z podobną zawartością.
6. **Agenda onboardingu dostępna od zaraz** – nie czekajmy z przedstawieniem harmonogramu wdrożeniu do pierwszego dnia pracy. Już na etapie ofertowania kandydat powinien mieć świadomość, co czeka go w nowym miejscu pracy, jak będą przebiegały pierwsze dni i tygodnie, w jaki sposób organizacja będzie wspierała go w osiąganiu samodzielności w realizacji zadań, jakie podejście do rozwoju proponuje.
7. **Plan = Realizacja** – zadbajmy o to, aby dopieszczonego plan aktywności wdrożeniowych, skrojony na potrzeby coraz bardziej wymagających pracowników, faktycznie został zrealizowany w 100%. Nie wybierajmy drogi na skróty, rezygnując z pewnych elementów *onboardingu* lub odkładając je w czasie.
8. **Rozmowa, Ewaluacja, Relacja = Zaufanie**
Rozmawiamy z nowymi pracownikami jak najczęściej, nie tylko wtedy, gdy wymaga tego harmonogram ewaluacji w procesie *onboardingu*. Kultura organizacyjna silna zaufaniem, wspiera szczerą dialog przełożonego z pracownikiem, sprzyja otwartej komunikacji. Dzięki temu mamy większe szanse, że pracownik bliski podjęcia decyzji o zmianie, podzieli się swoimi zamierzeniami z pracodawcą.



Aleksandra Smereka

Od 18 lat aktywna w świecie HR, najczęściej skupiona wokół employer branding, rekrutacji i onboardingu. Doświadczenia zebrane w firmach produkcyjnych, usługowych i IT pozwala jej spojrzeć na organizację z szerszej perspektywy i skoncentrować uwagę na tym, co w nich najlepsze. Uzależniona od pozytywnych emocji w organizacji, inspiruje tych, którzy chcą dostarczać ich pracownikom. Założycielka platformy www.happyhoursaywork.com pełnej pomysłów na wydarzenia angażujące pracowników i wnoszące do organizacji pozytywne emocje.

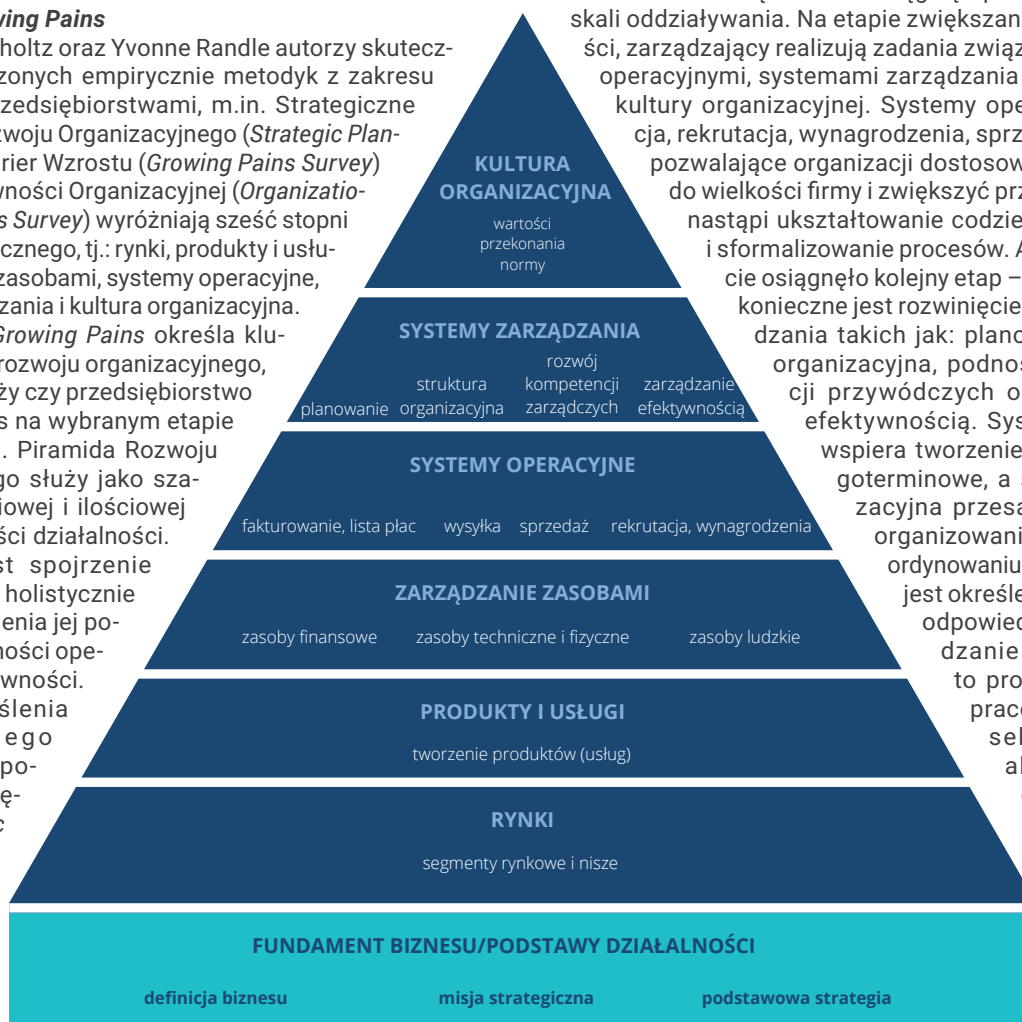
Kompetentny menedżer kluczem do sukcesu organizacyjnego

Zarządzanie organizacją we współczesnych uwarunkowaniach biznesowych, postępującej cyfryzacji i globalizacji systemów gospodarczych potęguje wyzwania. Od menedżerów wymaga się szerokich kompetencji zależnych od etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Wyróżniamy siedem faz życia rozwoju organizacji: narodziny przedsięwzięcia, ekspansja, profesjonalizacja, konsolidacja, dywersyfikacja, integracja, upadek i odrodzenie. Skuteczny oraz odpowiedzialny menedżer powinien posiadać umiejętności potrzebne na każdym z tych etapów. Pozwala to na zbudowanie organizacji odnoszącej trwałe sukcesy i oryginalnej kultury organizacyjnej, która jest najważniejszym długofalowym czynnikiem przewagi na rynku¹ oraz ma znaczenie dla zbieżności interesów przedsiębiorstwa i pracowników.

Metodyka Growing Pains

Eric G. Flamholtz oraz Yvonne Randle autorzy skutecznych, potwierdzonych empirycznie metod z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami, m.in. Strategiczne Planowanie Rozwoju Organizacyjnego (*Strategic Planning*), Ocena Barier Wzrostu (*Growing Pains Survey*) i Ocena Efektywności Organizacyjnej (*Organizational Effectiveness Survey*) wyróżniają sześć stopni rozwoju strategicznego, tj.: rynki, produkty i usługi, zarządzanie zasobami, systemy operacyjne, systemy zarządzania i kultura organizacyjna.

Metodyka *Growing Pains* określa kluczowe obszary rozwoju organizacyjnego, od których zależy czy przedsiębiorstwo osiągnie sukces na wybranym etapie swego rozwoju. Piramida Rozwoju Organizacyjnego służy jako szablon do jakościowej i ilościowej oceny dojrzałości działalności. Konieczne jest spojrzenie na organizację holistycznie w celu podniesienia jej poziomu efektywności operacyjnej i rentowności. Zdolność myślenia conceptualnego menedżera w połączeniu z narzędziami *Strategic Planning* wpływa imponująco na wyniki skalowania przedsiębiorstwa.



Źródło: Invention Foundation – Piramida Rozwoju Organizacyjnego

Umiejętność strategicznego planowania

CEO współczesnej organizacji w szczególności powinien wykazywać umiejętności związane ze strategicznym planowaniem rozwoju organizacji, tak by firma stale rozwijała się, przechodząc przez kolejne cykle życia.

¹ Flamholtz E., Randle Y., 2017. *Growing Pains. Sztuka skalowania przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Invention Foundation.

Pierwszą fazą rozwoju organizacji są narodziny. Na tym etapie fundamentalne jest zdefiniowanie biznesu i misji strategicznej. Określenie rynku, grupy kluczowych klientów, kanałów sprzedaży oraz zbudowanie relacji z interesariuszami. Następne zadanie to stworzenie produktu odpowiadającego na potrzeby klienta. Realizacja planu powinna przyczynić się do zbudowania pozycji i przewagi na rynku.

Następnym etapem jest ekspansja. Na tym etapie od osób zarządzających przedsiębiorstwem oczekuje się koncentracji na zarządzaniu zasobami: ludzkimi, finansowymi, technicznymi i fizycznymi. Menedżer powinien podnieść motywację oraz zwiększyć zaangażowanie pracowników, m.in. zapewnić benefity oraz dodatkowe korzyści pracownicze. Zdecydowane i konsekwentne dążenie do osiągnięć pozwalają na wzrost skali oddziaływania. Na etapie zwiększania skali działalności, zarządzający realizują zadania związane z systemami operacyjnymi, systemami zarządzania oraz tworzeniem kultury organizacyjnej. Systemy operacyjne: produkcja, rekrutacja, wynagrodzenia, sprzedaż to elementy pozwalające organizacji dostosować infrastrukturę do wielkości firmy i zwiększyć przychody. Po czym nastąpi ukształtowanie codziennej działalności i sformalizowanie procesów. Aby przedsięwzięcie osiągnęło kolejny etap – profesjonalizacji, konieczne jest rozwinięcie systemów zarządzania takich jak: planowanie, struktura organizacyjna, podnoszenie kwalifikacji przywódczych oraz zarządzanie efektywnością. System planowania wspiera tworzenie i wdrażanie długoterminowe, a struktura organizacyjna przesądza o sposobie organizowania pracy oraz koordynowaniu projektów. Ważne jest określenie ról i zakresów odpowiedzialności. Zarządzanie efektywnością to proces motywujący pracowników do konsekwentnego realizowania osiągnięć. A rozwój umiejętności przywódczych na różnych szczeblach menedżerskich przyczynia się do skutecznego wykonywania zadań

i celów. W następstwie przedsiębiorstwo osiąga fazę profesjonalizacji, to znaczy podnosi poziom specjalizacji oraz koncentracji na przedsiębiorczości.

Następnymi fazami rozwoju organizacji są: dywersyfikacja, integracja oraz upadek i odrodzenie. Głównym celem na etapie dywersyfikacji jest uniezależnienie od początkowego produktu lub rynku. Zarząd organizacji powinien zadbać o wprowadzenie nowych produktów. Na etapie integracji uspołnić strukturę

i zjednoczyć jednostki biznesowe. W ostatniej fazie cyklu życia organizacji – upadku i potencjalnego odrodzenia, zrewitalizować organizację oraz odnowić kulturę organizacyjną.

Koncepcja roli oraz wewnętrzna gra zarządzania

Oprócz umiejętności strategicznego planowania rozwoju organizacji, odpowiedzialny menedżer powinien zrozumieć i konsekwentnie realizować koncepcję roli oraz wewnętrzną grę zarządzania. Według globalnych doradców korporacji, każdy z tych składników (umiejętność strategicznego planowania, koncepcja roli, wewnętrzna gra zarządzania) przekłada się na jedną trzecią powodzenia w procesie budowania organizacji. Koncepcja roli oznacza podejście intelektualne menedżera do sprawowanej przez siebie funkcji. To, w jaki sposób postrzega swoją rolę, znacząco wpływa na jego zachowanie oraz na to jak zarządza sobą w czasie. Człowiek zaczynający pracę jako menedżer powinien być świadomy tego, w jaki sposób odróżnić swoją funkcję od innych? Aby móc efektywnie zorganizować swój czas, osoba na stanowisku menedżerskim powinna transformować skłonność do działania i zastąpić ją nastawieniem na planowanie oraz myślenie strategiczne². Priorytetem menedżera powinno być efektywne zaangażowanie grupy pracowników do pracy nad postawionymi celami. Jego funkcja polega na strategicznej pracy, tj. koncentracji i poświęceniu swojego czasu na sformułowaniu celów, podnoszeniu kwalifikacji zespołu, a także uświadomieniu, że nagroda za aktywność nastąpi w odpowiednim czasie. Koncepcja roli wymaga zatem od przywódcy, zrozumienia swojego położenia w organizacji oraz dobrego gospodarowania czasem.

Wewnętrzna gra zarządzania to kwestia powiązana z podstawowymi regułami skuteczności zarządzania. Ma bezpośredni związek z potrzebami psychologicznymi człowieka. Zdefiniowana jest jako sposób, w jaki dana osoba radzi sobie z własną potrzebą sprawowania kontroli, źródłem poczucia własnej wartości i potrzebą bycia lubianym³. Sposób rozumowania jest kluczem do efektywności menedżerskiej. Menedżer powinien odczuwać harmonię wewnętrzną współpracując z pracownikami, gdyż odpowiada za wyniki zespołu. Kontrola nad zadaniami nie powinna przesadnie przyciągać jego uwagi, zbyt duży nadzór może przejawiać się w sposobie weryfikacji każdego nawet najmniejszego obowiązku lub chęci angażowania się we wszelkie możliwe rzeczy

² Flamholtz E., Randle Y., 2017. *Growing Pains. Sztuka skalowania przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Invention Foundation.

³ Tamże.

do zrobienia. Taka sytuacja skutkuje nadmierną koncentracją na szczegółach, przez co praca bywa zaniedbana. Kolejną implikacją jest obniżenie skuteczności podwładnych, ze względu na nieustannie powtarzające się ustalenia prowadzone z przełożonym.

Wpływa to negatywnie na poziom motywacji i redukuje postęp zawodowy. Podłoże samooceny przywódcy to komponent wewnętrznej gry zarządzania. Ważne jest, aby osoba pełniąca taką funkcję, odczuwała wzrastającą satysfakcję z efektywnego wypełniania powierzonej pracy. Menedżera nie powinna zaskakiwać sytuacja, w której wiedza techniczna pracownika przerasta jego wiedzę.

Odpowiedzialnego menedżera cechują: mądrość, odpowiedzialność, odwaga i empatia. Nie poddaje się oraz docenia wartość kryzysów, które wzbogacają jego doświadczenie i uczą. Pracownik powinien czuć sympatię, ale również respekt do przywódcy. Prawdziwym skarbem jest menedżer, który jest kreatywny.

A jeszcze bardziej, kiedy potrafi odnaleźć się w większości sytuacji, służy pomocą, radą i lepszym rozwiązaniem. Dodatkowo silny charakter i zachowanie zimnej krwi pomaga w zmotywowaniu pracownika do wydajniejszej i skuteczniejszej pracy. XXI wiek stawia przed nami duże wymagania, dlatego osoby zarządzające powinny doskonalić umiejętności planowania strategicznego, koncepcję roli oraz wewnętrzną grę zarządzania, a z pewnością zwiększy to ich szansę na poprowadzenie organizacji do sukcesu.

Źródła:

Flamholtz E., Randle Y., 2017. *Growing Pains. Sztuka skalowania przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Invention Foundation.



Piotr Kęsik

Absolwent zarządzania innowacjami na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej.

Posiada doświadczenie w pracy w marketingu, HR, badaniach i analizach oraz sprzedaży.

Pełnił funkcję wiceprezesa Międzynarodowego Koła Naukowego Sustainable Business oraz kierownika projektu TEDxWUT 2017 i TEDxWUT 2018. Prowadził szkolenia z Budowania Modeli Biznesowych. Certyfikowany moderator Design Thinking oraz pośrednik w obrocie nieruchomości.



Źródło: Invention Foundation – Podstawowe pytania dotyczące diagnozy strategicznych problemów organizacji

Dać wędkę i nauczyć łowić. O roli trenera pracy wspomaganego

Osoby z niepełnosprawnością stanowią ważną część naszego społeczeństwa. Niestety, często przez wiele ograniczeń – własnych i zewnętrznych – pozostają „niewidoczne” dla rynku pracy. Jednakże jak pokazują liczne doświadczenia, osoby niepełnosprawne mogą spełniać się zawodowo na wielu stanowiskach w takim samym stopniu jak osoby pełnosprawne. Ważne by odkryć tkwiący w nich potencjał i pomóc w zaistnieniu na otwartym rynku pracy. Temu właśnie służy idea zatrudnienia wspomaganego, w której kluczową rolę odgrywa trener pracy.

Niepełnosprawni na rynku pracy

W Polsce żyje kilka milionów osób z niepełnosprawnością. Nie jest to grupa jednolita – można podzielić ją według różnych kryteriów. Jednym z nich jest stopień niepełnosprawności – są w niej zarówno osoby ze znacznym stopniem niepełnosprawności, jak i z lekkim czy umiarkowanym. Mimo iż wiele z nich mogłoby podjąć pracę, są bierne zawodowo, często zamknięte w czterech ścianach i niewierzące w zmianę swojego losu. Dzieje się tak, ponieważ dla większości osób z niepełnosprawnością wejście na rynek pracy jest ogromnym wyzwaniem, generującym lęk i wiele obaw. Problemem jest dla nich zarówno znalezienie zatrudnienia, jak i – nawet jeśli już się to uda – utrzymanie się na rynku pracy.

Według wyników ostatniego badania BAEL z II kw. 2020 r. wskaźnik zatrudnienia osób posiadających orzeczenie o niepełnosprawności (w wieku 16 lat i więcej) wyniósł 15,9%. Zdecydowanie najniższą wartość zanotowano u osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności – 5,4%. Wśród osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności wskaźnik kształtował się na poziomie 18%, a wśród osób mających orzeczenie o lekkim stopniu niepełnosprawności – 23,6%. Dla porównania, dla ogółu osób w Polsce wskaźnik zatrudnienia¹ wyniósł w tym okresie 55,5%. Te wartości wyraźnie pokazują, jak bardzo potrzebna jest pomoc osobom niepełnosprawnym w dostrzeżeniu ich potencjału zawodowego i wprowadzeniu na rynek pracy.

Zatrudnienie wspomaganie

Koncepcja zatrudnienia wspomaganego pojawiła się w Ameryce Północnej w latach 70-tych, a w Europie została spopularyzowana pod koniec lat 80-tych XX wieku. Powstała jako alternatywa dla zakładów pracy chronionej i państwowych instytucji opiekuńczych. Jest to metoda pracy z osobami wykluczonymi społecznie, w tym niepełnosprawnymi, której celem jest wsparcie w zdobyciu i utrzymaniu płatnego zatrudnienia na otwartym rynku pracy. W centrum tej koncepcji stoi osoba niepełnosprawna ze swoimi potrzebami i możliwościami. Na tej podstawie dobierany jest zarówno zakres, jak i rodzaj udzielanego wsparcia. Warto jednocześnie zauważyć, że często klientem trenera pracy jest osoba z niepełnosprawnością intelektualną.

Zatrudnienie wspomaganie opiera się na czterech podstawowych wartościach: **normalizacji, waloryzacji roli społecznej,**

włączaniu i idei empowerment. Pierwsza z nich polega na zapobieganiu wykluczeniu grup marginalizowanych społecznie poprzez zapewnienie im takich samych praw i możliwości do życia, jakie posiadają inni obywatele. Druga wartość dotyczy działań, których celem jest umożliwienie osobom wykluczonym pełnienia ważnych ról społecznych poprzez podniesienie ich kompetencji lub poprawę wizerunku społecznego. Włączanie natomiast opiera się na koncepcji, aby nie tylko zintegrować, lecz zapewnić osobom potrzebującym wsparcia, pełne uczestnictwo w każdym aspekcie życia społecznego. Ostatni z filarów – idea *empowerment* jest kluczowa dla idei zatrudnienia wspomaganego. Polega ona na założeniu, że osobie z niepełnosprawnością po-

winno się stworzyć takie warunki, aby mogła sama podejmować decyzje dotyczące zatrudnienia (rodzaju pracy, miejsca, itp.) i zakresu wsparcia jakiego potrzebuje. Zasadniczym celem idei *empowerment* jest kreowanie warunków do wzmacniania podmiotowości osób z grup zmarginalizowanych społecznie.

Kim jest trener pracy?

Niezwykle ważne ogniwo w procesie zatrudnienia wspomaganego stanowią trenerzy pracy. Ich

zadaniem jest towarzyszenie i pomoc osobom z niepełnosprawnościami na otwartym rynku pracy. Działanie trenerów dotyczy każdego etapu podjęcia zatrudnienia – od rekrutacji i przyuczenia do obowiązków, poprzez monitoring i długoterminowe wsparcie. Reasumując, trener pracy ma pomóc osobie z niepełnosprawnością w znalezieniu, podjęciu i utrzymaniu się na stanowisku pracy.

Trener pracy to bez wątpienia zawód wymagający określonych kompetencji. Przede wszystkim należy pamiętać, że polega on na pracy z drugim człowiekiem, w tym przypadku, często wymagającym dużego wsparcia i zrozumienia. Trener pracy musi posiadać wysokie umiejętności interpersonalne oraz rozwiniętą inteligencję emocjonalną. Dla lepszej skuteczności działań trener pracuje zawsze w zespole i pod kierunkiem osoby pełniącej rolę koordynatora zespołu (mentora). Wspólne działanie pozwala na efektywniejsze rozwijanie i wdrażanie wartości, na których bazuje zatrudnienie wspomaganie.

Szeroki wachlarz zadań należących do trenera pracy generuje potrzebę nieustannego poszerzania kwalifikacji, kompetencji i wiedzy. Szkolenia trenerów są możliwe m.in. dzięki projektom realizowanym przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

¹ Zgodnie z BAEL (Badaniem Aktywności Ekonomicznej Ludności) wskaźnik zatrudnienia oznacza udział pracujących w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej.

Etapy procesu zatrudnienia wspomaganego

Proces zatrudnienia wspomaganego realizowany jest poprzez pięć etapów:

- 1) zaangażowanie klienta,
- 2) tworzenie profilu zawodowego,
- 3) poszukiwanie pracy,
- 4) zaangażowanie pracodawcy oraz
- 5) wsparcie na stanowisku pracy i poza nim.

Pierwszy etap polega na zrekrutowaniu przez trenera, a następnie jak najlepszym poznaniu osoby niepełnosprawnej – jej cech i możliwości. Po ustaleniu zasad współpracy, etap ten kończy się podpisaniem kontraktu z klientem.

Kolejnym krokiem jest stworzenie profilu zawodowego. Trener wraz z klientem wypracowuje diagnozę możliwości, co ma prowadzić go do świadomego wyboru ścieżki zawodowej. Osoba niepełnosprawna udaje się na 1–2 dniowe warsztaty, tzw. próbki pracy. Pozwalają one na poznanie słabych i mocnych stron klienta oraz weryfikację jego wyobrażeń z rzeczywistością. Im trafniejsza diagnoza, tym lepsze dopasowanie do określonych kompetencji danej osoby. Zwiększeniem tego etapu jest przygotowanie Indywidualnego Profilu Zawodowego i zaplanowanie dalszych działań.

Trzecim elementem procesu jest poszukiwanie pracy. Trener wspiera klienta w tworzeniu dokumentów aplikacyjnych oraz wspólnie z klientem identyfikuje potencjalne miejsca pracy. Następnie przechodzi do fazy organizacji praktyki lub stażu.

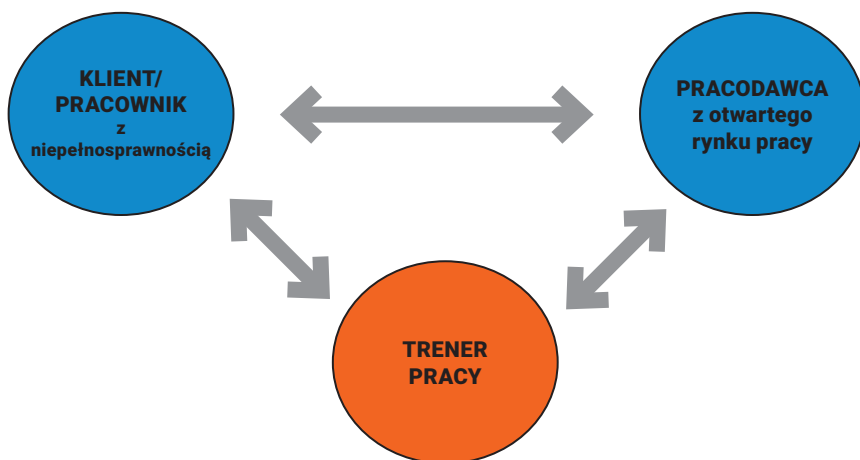
Etap czwarty polega na bezpośrednim kontakcie z pracodawcą i przekonaniu go do zatrudnienia danej osoby na konkretnym stanowisku. Trener wspiera pracodawcę w procesie rekrutacyjnym, a następnie w przygotowaniu klienta do określonych obowiązków. Ponadto szkoli pracodawcę oraz pozostałych pracowników do współpracy z osobą z niepełnosprawnością, uczy m.in. jak się z nią komunikować. Trener pracy ma za zadanie tak przygotować pracodawcę, żeby zminimalizować jego potencjalne obawy.

Piątym etapem w procesie zatrudnienia jest wsparcie na stanowisku pracy i poza nim. Trener monitoruje przebieg pracy i jest do ciągłej dyspozycji klienta i pracodawcy. Osoba zatrudniana najczęściej potrzebuje przećwiczyć w praktyce wykonywanie swoich obowiązków pod okiem drugiej osoby. Tu nieoceniona okazuje się rola trenera. Pomoc trenera istotna jest także na późniejszych etapach i to również w pozornie prozaicznych sytuacjach, jak np. poproszenie pracodawcy o dzień wolny. Dla niektórych osób z niepełnosprawnością okazuje się to nie lada wyzwaniem. Zadaniem trenera jest również podtrzymywanie motywacji do pracy, kiedy zdarzają się gorsze dni czy chwile wątpliwości. W takich momentach powinien umieć zrozumieć, porozmawiać. Kontakty między trenerem a klientem opierają się na pełnym zaufaniu.

Ważną zasadą jest, aby działania były wykonywane maksymalnie samodzielnie przez osobę z niepełnosprawnością. Trener ma ją wspierać, lecz nie może wyręczać w poszczególnych zadaniach. Trener pracy w swojej pracy kieruje się więc zasadą: „Wsparcia tylko tyle, ile jest niezbędne, samodzielności i autonomii, tyle ile jest możliwe”. Kluczem do powodzenia na rynku pracy są dobrze dobrane czynności, odpowiadające zarówno możliwościom, jak i oczekiwaniom osoby z niepełnosprawnością. O pełnym sukcesie procesu można powiedzieć wtedy, kiedy wszystkie jego strony są usatysfakcjonowane – zarówno pracownik, jak i pracodawca.

Często o pomyślności całego przedsięwzięcia decyduje także – na co wskazują trenerzy pracy – wsparcie i nastawienie najbliższych osoby niepełnosprawnej. Dla nich często jest to

również duże przeżycie. Muszą przełamać swój strach o córkę czy syna i uwierzyć, że mogą oni stać się pełnowartościowymi pracownikami, którzy potrafią zarobić pieniądze na własne utrzymanie.



Korzyści dla pracodawcy

Pracodawca decydując się na zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością na ogół zyskuje bardzo zmotywowanego pracownika. Osoby, którym niezwykle trudno było znaleźć pracę, bardzo ją doceniają i starają się wykonywać ją jak najlepiej. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością kształtuje również bardzo pozytywny wizerunek pracodawcy w kontekście społecznej odpowiedzialności, a firma zyskuje miano nowoczesnej i kreującej dobre zmiany. Obecność w pracy osoby niepełnosprawnej pozwala też lepiej zrozumieć problemy tych osób również w życiu codziennym. Uczy cierpliwości i empatii. Firmy mają także bardzo konkretne korzyści finansowe związane z zatrudnieniem osoby z niepełnosprawnością, szczególnie określone w ustawie o rehabilitacji społecznej i zawodowej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych.

Regulacje prawne

Zawód trenera pracy jest wykonywany w Polsce już od jakiegoś czasu i nie ma wątpliwości co do tego, jak bardzo jest potrzebny. Mimo tego nie ma on umocowania w przepisach prawa, a tym samym nie występuje w klasyfikacji zawodów i specjalności. Może to ulec zmianie dzięki ustawie o zatrudnieniu wspomaganym, która ma uregulować te kwestie. Uprawnione do skorzystania ze wsparcia trenera będą osoby niepełnosprawne w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. W uproszczeniu chodzi o osoby, co do których orzeczono: upośledzenie umysłowe, chorobę psychiczną, epilepsję, chorobę narządu wzroku, zaburzenia głosu, mowy i choroby słuchu, a także całościowe zaburzenia rozwojowe. Dodatkowo uprawnienia są warunkowane stopniem niepełnosprawności. Ponadto potencjalni klienci zatrudnienia wspomaganego muszą być zarejestrowani w powiatowym urzędzie pracy jako osoby bezrobotne albo poszukujące pracy niepozostające w zatrudnieniu.²

Projekt opisywanej ustawy zakłada powstanie agencji zatrudnienia wspomaganego, które będą działały we współpracy z pracodawcami, instytucjami rynku pracy oraz podmiotami realizującymi zadania z zakresu rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudniania osób niepełnosprawnych, w zakresie koniecznym do jego realizacji.³

W ramach środków europejskich do tej pory było realizowanych w Polsce kilka projektów dotyczących zatrudnienia

² Projekt ustawy o zatrudnieniu wspomaganym z dnia 13.05.2019 r.

³ Tamże.



wspomaganego. Organizacje pozarządowe przeprowadzały je z sukcesem, wspierając wiele osób niepełnosprawnych w znalezieniu i utrzymaniu zatrudnienia. Regulacje ustawowe mają pomóc w tym, aby wypracowane rozwiązania zostały wykorzystane do dalszej pracy na tym polu, a tym samym rozwijać ideę zatrudnienia wspomaganego. Niestety, mimo iż projekt z dnia 13.05.2019 r. zakładał wejście w życie ustawy 1 stycznia 2020 r., znajduje się on nadal w fazie opiniowania.

Podsumowanie

Celem istnienia stanowiska trenera pracy jest zapewnienie jak najlepszych warunków do podjęcia i utrzymania pracy przez osoby z niepełnosprawnością i realizowanie tego według pięciu zasad zatrudnienia wspomaganego. Działania te są niezwykle ważne, ponieważ prowadzą do zaspokojenia potrzeb nie tylko ekonomicznych, ale i społecznych osób niepełnosprawnych. Dzięki podjęciu pracy znajdują oni motywację do życia, czują się potrzebni. Pracodawcy z kolei przekonują się, że np. osoby z niepełnosprawnością intelektualną mogą być bardzo dobrymi pracownikami. Należy mieć nadzieję, że jak najszybciej wejdą w życie regulacje prawne, które pozwolą na ciągłość i rozszerzenie działań w ramach zatrudnienia wspomaganego. Dzięki temu wiele osób będzie miało szansę pokonać swoje ograniczenia i zaistnieć na otwartym rynku pracy. Jak śpiewa Krzysztof Krawczyk w jednej ze swoich piosenek: „Nigdy nie jest za późno, by na stacji złych zdarzeń, złapać pociąg ostatni i dojechać do marzeń.”

Źródła:

1. Gorący M., *Wytyczne dotyczące świadczenia usług przez trenera pracy zestaw i zestaw narzędzi do rekrutacji trenerów pracy, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych*, Warszawa 2015, https://www.pfron.org.pl/fileadmin/Publikacje_Ue/Trener_pracy/6089_Zestaw_l_-_tekst_na_www.pdf (dostęp z dn. 25.11.2020 r.).

2. <http://pfzw.pl/> (dostęp: 27.11.2020 r.).
3. <https://www.pfron.org.pl> (dostęp: 26.11.2020 r.).
4. Panufnik E., *Ustawa o zatrudnieniu wspomaganym – osoby uprawnione i procedura*, <https://www.infor.pl/prawo/bezrobotny/instytucje-ryнку-pracy/2979242,Ustawa-o-zatrudnieniu-wspomaganym-osoby-uprawnione-i-procedura.html> (dostęp: 27.11.2020 r.).
5. Papuda-Dolińska B., *Edukacja włączająca – scenariusze zysków i strat w perspektywie teorii waloryzacji roli społecznej*, [w:] *Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*, nr IV/2019(33) 95, PFRON.
6. Projekt ustawy o zatrudnieniu wspomaganym z dnia 13.05.2019 r. <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs/2/12321843/12595397/12595398/dokument397201.pdf> (dostęp: 26.11.2020 r.).
7. Żebrowski P., *Ustawa o zatrudnieniu wspomaganym ma wspierać osoby z niepełnosprawnościami*, <https://www.prawo.pl/kadry/ustawa-o-zatrudnieniu-wspomaganym-osob-z-niepełnosprawnościami,379075.html> (dostęp: 25.11.2020 r.).



Magdalena Łotocka

Zespół ds. Badań i Analiz

Wydział Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy

WUP w Warszawie

Gdzie szukać wsparcia trenera pracy

Poszukując wsparcia trenera pracy najlepiej skontaktować się z najbliższą lokalizacyjnie organizacją członkowską Polskiej Federacji Zatrudnienia Wspomaganego. Można je znaleźć na stronie www.pfzw.pl

OSOBY BEZROBOTNE

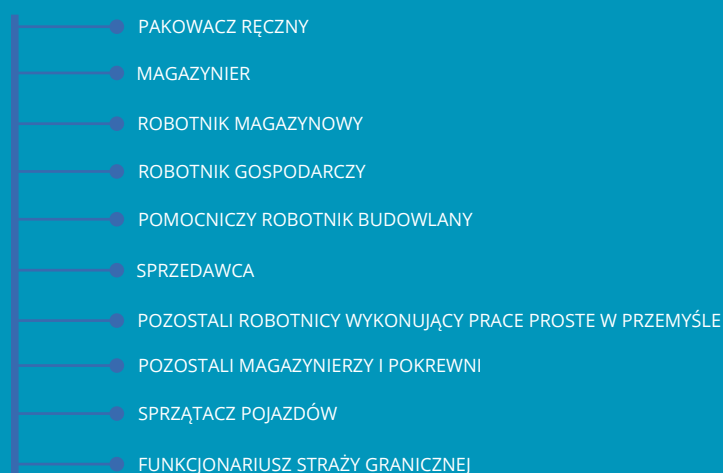
zawody, wolne miejsca pracy i miejsca
aktywizacji zawodowej
na Mazowszu

I półrocze 2020 rok

Bezrobotni mężczyźni i kobiety według zawodów



Wolne miejsca pracy - zawody najczęściej poszukiwane przez pracodawców



Źródło: Załącznik nr 3 do sprawozdania MRPIPS-01



Rynek pracy w październiku 2020 r.

Dane dla województwa mazowieckiego i m.st. Warszawy

ZATRUDNIENIE I WYNAGRODZENIA W SEKTORZE PRZEDSIĘBIORSTW

Przeciętne zatrudnienie*

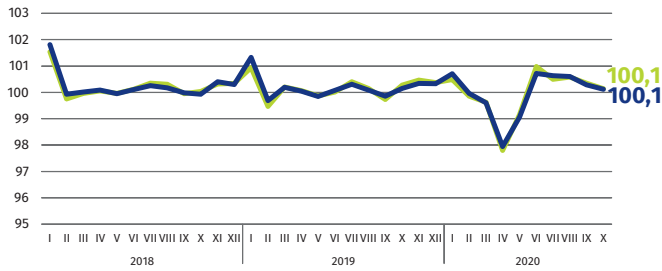
woj. mazowieckie

1535 tys.

m.st. Warszawa

1088 tys.

miesiąc poprzedni=100



Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto*

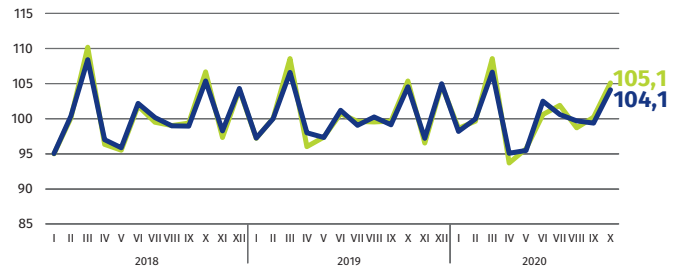
woj. mazowieckie

6470 zł

m.st. Warszawa

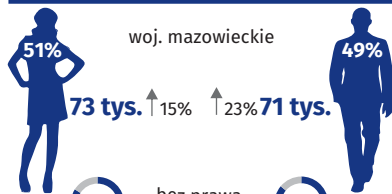
6892 zł

miesiąc poprzedni=100

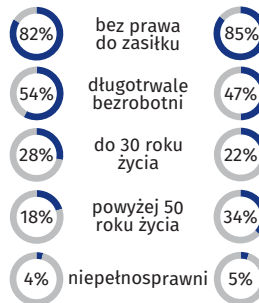


* W przedsiębiorstwach, w których liczba pracujących przekracza 9 osób.

BEZROBOTNI ZAREJESTROWANI

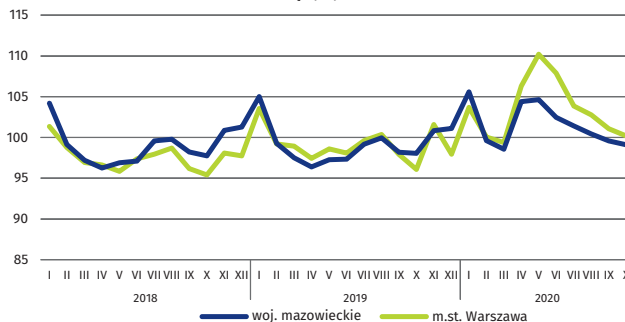


woj. mazowieckie



Dynamika bezrobotnych zarejestrowanych w końcu miesiąca

miesiąc poprzedni=100



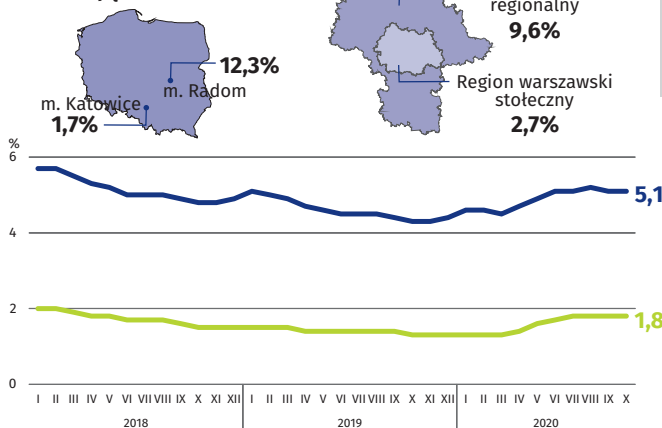
m.st. Warszawa



↑ wzrost w stosunku do października 2019 r.

STOPA BEZROBOCIA REJESTROWANEGO

Miasta na prawach powiatu z najniższą i najwyższą stopą bezrobocia



Region mazowiecki regionalny 9,6%

Region warszawski stołeczny 2,7%

Powiaty o najniższej stopie bezrobocia

m.st. Warszawa – 1,8% ↑0,5 p. proc.
warszawski zachodni – 2,2% ↑0,6 p. proc.
grójcecki – 2,6% ↑0,6 p. proc.

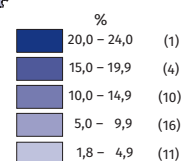
Powiaty o najwyższej stopie bezrobocia

szydłowiecki – 24,0% ↑2,0 p. proc.
radomski – 17,5% ↑1,6 p. proc.
przyski – 16,6% ↓0,9 p. proc.

Powiaty o najwyższych wzrostach stopy bezrobocia

gostyniński ↑2,4 p. proc.
szydłowiecki, zwoleniński ↑2,0 p. proc.
legionowski ↑1,7 p. proc.

↑↓ wzrost/spadek w stosunku do października 2019 r.



W nawiasach podano liczbę powiatów.

Oceń opracowanie

Przy publikowaniu danych US prosimy o podanie źródła.



**Mazowieckie Obserwatorium
Rynku Pracy**