

5.1.4.1 Plánování podpory vedoucí k udržení pracovního místa

Při plánování podpory potřebné k udržení pracovního místa sociální pracovník (dále jen pracovník) spolu s uživatelem a zaměstnavatelem volí mezi podporou poskytovanou přímo na pracovišti a podporou poskytovanou mimo pracoviště.

Podpora poskytovaná uživateli přímo na pracovišti (pracovní asistence)

Pracovní asistence znamená přítomnost pracovního asistenta, nebo pracovníka na pracovišti po celou pracovní dobu nebo její část a takové systematické působení na uživatele, které povede ke zvládnutí požadovaných úkolů, očekávaného chování a postupnému osamostatnění.

Je pravděpodobné, že stejný uživatel bude na různých pracovních místech potřebovat různě intenzivní pracovní asistenci, popřípadě na jednom pracovním místě ji bude potřebovat a na jiném ne.

Výhody poskytování podpory přímo na pracovišti:

- Pracovní asistent má možnost pozorovat chování uživatele i jeho spolupracovníků, zjistit tak, co je na pracovišti obvyklé, jak se vytváří vztah uživatele a jeho spolupracovníků (některé skutečnosti jsou obtížně sdělitelné slovy, mnohdy uživatele ani zaměstnanec nenapadne, že by je měli zmínit, např. že je zvykem přinést spolupracovníkovi k narozeninám dárek),
- může vytipovat člověka, který bude poskytovat přirozenou podporu uživateli po ukončení pracovní asistence (ten kdo se chová k uživateli přátelsky, kdo mu obvykle radí),
- může bezprostředně pomáhat uživateli v různých situacích (např. naučit jej, jak nalézt cestu do jídelny, jak a komu si říct o pomoc apod.),
- může pomáhat také spolupracovníkům, reagovat na případné problémy (např. jak říci uživateli, že jim vadí jeho hlučné chování),
- může posoudit, zda je vhodné intenzitu nebo rozsah podpory snížit nebo zvýšit,
- zjistí případné problémy, které spolupracovníci mohou s uživatelem mít (zaměstnavatel zpravidla o těchto problémech nemluví, je mu nepříjemné je zmiňovat, považuje je za nedůležité, obává se, že by uživateli ublížil apod., pracovník se pak o nich dozví až tehdy, když je zaměstnavatel rozhodnut uživatele odmítnout).

Podpora poskytovaná uživateli mimo pracoviště

Ne vždy je možné nebo vhodné poskytovat podporu formou pracovní asistence přímo na pracovišti (např. v případě pracoviště, které vzhledem ke své prostorové kapacitě neumožňuje přítomnost dalšího člověka, nebo pokud uživatel nadále potřebuje pracovní asistenci, ale zatím není zřejmé, zda situaci samostatně zvládne). Podpora poskytovaná mimo pracoviště probíhá formou **konzultací** po

pracovní době. Je také možné, aby uživatel některé dovednosti trénoval na jiných místech - doma, při trávení volného času, v agentuře PZ apod. Mimo pracoviště se také mohou konat schůzky s uživatelem a s rodinou, nebo skupinová setkání uživatelů PZ.

Oba druhy podpory je vhodné kombinovat (na pracovišti zpravidla není možné soustředit se na rozbor různých situací, na vytváření individuálního plánu dalšího průběhu služby apod.)

Výhody poskytování podpory mimo pracoviště:

- neupozorňuje na výjimečnost uživatele tak jako přítomnost asistenta na pracovišti (nestigmatizuje),
- umožňuje lepší soustředění (probíhá v klidu),
- konzultace s uživatelem nebrání v plnění pracovních povinností.

5.1.4.2 Trénink pracovních, sociálních a dalších dovedností

Předpokladem k udržení pracovního místa je jednak vykonávání pracovních povinností, vyplývajících z náplně práce, v souladu s požadavky zaměstnavatele, jednak chování uživatele odpovídající zvyklostem a nárokům pracoviště.

K tomu, aby uživatel svou roli zaměstnance úspěšně zvládl, potřebuje získat řadu konkrétních dovedností:

Typ dovedností potřebných k udržení místa	Čím jsou tyto dovednosti charakteristické	Kdo v jejich získávání poskytuje podporu
1) pracovní dovednosti	týkající se pracovní náplně	Služba PZ
2) sociální dovednosti	týkají se dobrých sociálních vztahů na pracovišti	Služba PZ
3) dovednosti přímo související s prací	bezprostředně se vztahují k práci jsou vázané na pracovní dobu jsou vázané na místo výkonu práce (orientace na nástěnkách, trávení přestávek, žádost o dovolenou)	Služba PZ
4) dovednosti nepřímo související s prací	vztahují se i k jiným oblastem života (včasné vstávání, vhodné oblečení, cestování do práce)	Jiná služba, v odůvodněných případech služba PZ

- 1) **Pracovní dovednosti** jsou ty, které člověk potřebuje k výkonu pracovních povinností. Pracovní povinnosti vymezuje náplň práce.

Například: umět rozkrájet rajčata tak, aby se nerozpadla, schopnost odhadnout, kolik citronu dát do salátu, vyluxovat celou plochu kanceláře a nevynechat rohy, otisknout razítko tak, aby bylo čitelné, umět si naplánovat pořadí jednotlivých kroků a tyto kroky pak v naplánovaném sledu provádět apod.

Každý pracovní úkon se skládá s dílčích kroků, které za sebou následují v jasném sledu. Pro zvládnutí dovednosti tento úkon provést je třeba naučit se provádět tyto jednotlivé malé kroky a vědět, v jakém pořadí za sebou následují (např. příprava na výkon práce se skládá ze vstupu do správných dveří, vyhledání skříňky, určení klíče, odemknutí zámku, převléknutí do pracovního oděvu, uložení osobních věcí, zamknutí skříňky atd.)

Součástí systematické podpory pro osvojování pracovních dovedností je proto **analýza pracovního úkonu** na takové části (kroky), které je uživatel schopen zvládnout.

Po jejich osvojení je třeba tyto kroky opět tak, aby uživatel provedl celý pracovní úkon.

K to mu slouží tzv. **signály**, tedy vodítka, která říkají, jaký další krok je třeba vykonat, jaká činnost bude následovat (např. vypnutí pračky předchází rozsvícení žlutého světla u knoflíku, kterým lze pračku vypnout). Je vhodné upřednostňovat přirozené signály, tedy ty, které jsou součástí pracoviště (např. odchod paní sedící v rohu místnosti je signálem k tomu, že se uživatel může jít nasvačit). Umělé signály (např. po dvou hodinách práce zvoní budík) jsou pouze dočasnou věcí, se snižováním podpory buď zmizí, nebo se stanou běžnou součástí pracoviště. Také pracovní asistence, která není běžnou součástí pracoviště, se časem sníží nebo zanikne zcela.

Jednou z nejdůležitějších okamžiků v procesu učení se dovedností je určení, který **způsob (metoda, prostředek) podpory** je pro daného uživatele a v dané situaci nejúčinnější. Pracovní asistent může volit například z těchto způsobů podpory:

- ukázka, předvedení úkonu či kroku,
- slovní vedení, sdělování, jak úkon provádět,
- gesta, naznačování dalšího kroku (ukazování, pohyby částmi těla apod.),
- fyzické vedení uživatele (např. vedení ruky při otiskování razítka),
- využívání umělé pomůcky (psané popisy, symboly, fotografie, popis nahraný na kazetě, jiné pomůcky – např. abeceda napsaná v řadě pro hledání podle abecedního pořádku apod.)

- zdůraznění přirozených pomůcek (např. vyznačení délky na měřítku červenou čarou),
- opakování provádění úkonů.

Někdy může být vhodné použít jeden způsob, jindy je účelné kombinovat různé způsoby.

Důležitou částí učení je **pozitivní zpětná vazba** – ocenění (lépe od vedoucího pracovníka než od pracovního asistenta) či možnost vidět výsledek své práce.

- 2) **Sociální dovednosti** jsou vázány na vztahy se spolupracovníky, nadřízenými, popřípadě zákazníky.

Například: pozdravit, umět požádat o radu, zeptat se, jestliže něco není jasné, omluvit se v případě nemoci, poradit zákazníkovi, kde najde kečup, reagovat na otázku spolupracovníka, neobtěžovat mluvením, používat přiměřené výrazy apod.

Začlenění do pracovního kolektivu je pro udržení si pracovního místa stejně důležité jako zvládnutí pracovních úkonů.

K tomu aby byl uživatel vnímán jako součást pracovního kolektivu, mohou napomoci například tyto skutečnosti:

- pracovník má stejný čas příchodu a odchodu a přestávky k odpočinku jako jeho spolupracovníci,
- pracovník vykonává úkoly na kterých musí spolupracovat s ostatními,
- pracovník vykonává úkony vyžadující komunikaci se spolupracovníky,
- pracovník se účastní neformálních akcí (vánoční besídky, oslava narozenin apod.),
- vyhledání zájmů společných s ostatními zaměstnanci,
- nalezení přirozené podpory na pracovišti (spolupracovníka, který uživateli poradí, pomůže, chová se k němu přátelsky).

- 3) **Dovednosti přímo související s prací** nelze odvodit z náplně práce. Přesto zaměstnavatel očekává, že jimi uživatel bude disponovat. Tyto dovednosti jsou využívány v pracovní době nebo přímo na pracovišti.

Například: naobědvat se v jídelně, použít „píchačky“, vyzvednout si stravenky, účastnit se vánoční oslavy, převléknout se v šatně, všimnout si upozornění na nástěnce, kouřit na místě k tomu určeném ve vhodnou dobu, přijít včas, zřídit si bankovní účet pro zaslání výplaty, omluvit se v případě pracovní neschopnosti, požádat o dovolenou, poznat, že už skončila pracovní doba, apod.

- 4) **Dovednosti s prací přímo nesouvisející** jsou uplatňovány i v jiných oblastech života člověka, zaměstnavatel je nepožaduje, přesto mohou významně ovlivnit úspěšnost uživatele v jeho zaměstnání.

Například: nařídit si budík, odhadnout, jak dlouho trvá cesta, poradit si v nepředvídané situaci během cesty (výluka městské hromadné dopravy), používat telefon, hospodařit s výplatou, strávit dovolenou, využít volný čas pro práci apod.)

Podporou při získávání těchto dovedností se zpravidla zabývá:

- blízká osoba uživatele (např. rodiče vedou syna k tomu, aby si dovedl nařídit budík a vstal včas),
- vzdělávací zařízení (např. žák se ve škole učí orientovat se v jízdním řádu),
- jiná služba (např. osobní asistence, chráněné bydlení apod.)

Agentura pro PZ zpravidla poskytuje podporu v této oblasti v případě, že:

- v daném regionu neexistuje organizace, která by podporu mohla poskytnout, a získání těchto dovedností je podmínkou udržení vhodného pracovního místa,
- je vhodné, aby podporu poskytoval odborný sociální pracovník/asistent, například pokud se jedná o zvládnutí cesty do práce, po které následuje pracovní asistence, nebo pokud si klient dlouho zvyká na nového člověka, který ho podporuje, nebo pokud se jedná o časově málo náročnou podporu např. jednorázové zařízení účtu v bance.

Další možností agentury PZ je podnítit vznik organizace, která bude zajišťovat učení se samostatnosti např. v oblasti cestování, orientace v čase, bezpečného chování, komunikace, rozhodování apod., případně zahájit realizaci takového programu ve vlastní organizaci.

5.1.4.3 Postupné snižování podpory

Intenzita poskytované podpory se časem snižuje. Po nástupu do práce pomáhá pracovník agentury klientovi například zorganizovat si práci, zvládnout pracovní dovednosti, vytvořit si pomůcky (např. na zdi nalepený nebo v sešitě zapsaný postup práce), komunikovat v kolektivu spolupracovníků i s nadřízenými. Na počátku pracovník klienta více vede slovně, ukazuje a popisuje postupy a navrhuje řešení a seznamuje s možnými důsledky jednání a chování a s možnostmi jak například nezvyklé nebo nevhodné chování nahradit běžnějším (např. místo vulgárních slov používat běžnou češtinu, chce-li klient vyjádřit s něčím nespokojenost). S postupem času se od návrhů řešení a vedení podpora posunuje směrem k otázkám, jemnějším náznakům, někdy kontrole vykonané práce. Často asistent po určité době stojí opodál a zasahuje jen v případě, když si uživatel neví rady a požádá ho o pomoc, nebo chce upozornit na nedostatek či naopak ocenit.

Příklad postupu při snižování podpory

- *asistent ukáže a vysvětlí Leošovi, jak utírat stůl tak, aby utřel celou plochu*
- *asistent řekne „ted' otři stůl“ a vede Leošovi ruku tak, aby otřel celou plochu*
- *asistent ukazuje Leošovi neotřená místa*
- *asistent řekne „je ten stůl čistý?“ a je na Leošovi, aby sám otřel neotřená místa*
- *asistent řekne „co uděláte ted'?“ a Leoš zkontroluje, je-li stůl čistý*
- *asistent stojí opodál, zasáhne pouze vidí-li nedostatek*
- *asistent je v době práce jinde, na konci kvalitu vykonané práce zkontroluje*
- *asistent je na známém místě, zasahuje pouze v případě, je-li Leošem požádán*

5.1.4.4 Ukončení poskytování služeb podporovaného zaměstnávání

K ukončení poskytování služeb PZ dochází v optimálním případě tehdy, nepotřebuje-li nadále uživatel ani zaměstnavatel pravidelnou podporu agentury PZ. Na tom, zda k této situaci došlo, se domlouvají uživatel služby a sociální pracovník, případně zaměstnavatel. To však neznamená, že by uživateli či zaměstnavateli v případě potřeby neměla být poskytnuta jednorázová či opakovaná konzultace, informace, rada či intervence i po ukončení poskytování služeb PZ.

Dohoda o ukončení poskytování služeb PZ uživateli má stejně jako dohoda o poskytování služeb písemnou podobu.

Cílem uživatele služeb podporovaného zaměstnávání není pouze získat vhodné pracovní uplatnění, ale také si je udržet. Před ukončením poskytování služeb PZ je proto úlohou sociálního pracovníka přesvědčit se, zda taková perspektiva existuje.

Sociální pracovník zjišťuje zda **uživatel služeb**

- je zaměstnán v souladu se svou aktuální představou o vhodném pracovním uplatnění,
- je zaměstnán na základě platných právních předpisů,
- rozumí svým pracovním povinnostem a vykonává je v souladu s požadavky zaměstnavatele,
- rozumí své pracovní pozici na pracovišti a tuto roli naplňuje (např. zná pracovní hierarchii a tuto znalost uplatňuje),
- umí vyřešit obvyklé situace související se zaměstnáním (požádat o dovolenou, omluvit se v případě onemocnění, využít přestávku v práci, naobědvat se, vhodně se obléci, pozdravit při setkání se spolupracovníkem),
- ví o možnostech profesního růstu a kariérního postupu,
- má na pracovišti podporu pro zvládání nestandardních situací,
- ví, v kterých případech se může na agenturu znovu obrátit a jakým způsobem,
- má v případě potřeby zajištěny návazné služby (např. osobní asistent pro doprovod do zaměstnání, lékař, který zohlední dopad změny léků na pracovní výkon uživatele)

Příklad:

Podstatou podpory v podporovaném zaměstnávání je orientace na rozvoj dovedností uživatele. Smyslem doprovázení uživatele při cestě na pracoviště v rámci PZ je pomoci mu v tom, aby mohl do práce cestovat samostatněji, to znamená učit ho poznat správný autobus, označit jízdenku, držet se za jízdy, požádat o pomoc spolucestujícího nebo řidiče apod. V případě, že cílem doprovodu je pomoci uživateli dopravit se na pracoviště (např. uživatel používá k pohybu vozík a je třeba mu pomoci nastoupit do autobusu), je účelnější zajistit službu osobní asistence,

a zda zaměstnavatel

- ví, v čem je uživatel pro firmu přínosem a případně jaké obtíže jsou se zaměstnáním uživatele spojeny,
- má přehled o pracovním výkonu uživatele a je s ním spokojen,
- je spokojen s chováním uživatele na pracovišti vůči spolupracovníkům,

- ví, jak s uživatelem komunikovat, ví, jak řešit případné problémy či výjimečné situace (např. změna pracovní náplně, přeřazení na jinou pozici, změna pracoviště apod.),
- zná legislativní rámec zaměstnávání lidí znevýhodněných na trhu práce,
- ví, v kterých případech se může znovu na agenturu obrátit a jakým způsobem.

Součástí dohody o ukončení čerpání služeb může být závěrečný plán, který obsahuje popis situace, jméno klíčového pracovníka, případy, kdy se může uživatel/zaměstnavatel na agenturu znovu obrátit a jaký bude další postup při řešení očekávané situace (např. prodloužení smlouvy je-li na dobu určitou), kontakty na zúčastněné strany (uživatele, zaměstnavatele, agenturu a sociálního pracovníka, popřípadě další osoby).

5.1.4.5 Zásady poskytování podpory vedoucí k udržení pracovního místa

1. Přiměřenost podpory

Je důležité, aby uživatel dostával podporu právě v takové míře, kterou potřebuje a která povede k jeho maximálně možné soběstačnosti (tzv. minimální efektivní podpora)

Je-li podpora příliš velká, brzdí klienta v rozvoji a činí ho na podpoře závislým.

Příklad:

Asistentka zapínala Petrovi bundu a nasazovala batoh, protože si myslela, že to neumí. Petr si na tuto pomoc zvykl. Po čase získal Petr jiného asistenta. Ten zjistil, že Petr si zapnout bundu a nasadit batoh zvládne, jen mu to dlouho trvá. Petr však od ostatních lidí očekává, že za něho tento úkon provedou.

Je-li podpora příliš malá, frustrujeme klienta neúspěchy, nenaučí se potřebné věci, bude v práci dělat chyby a pravděpodobně si pracovní místo neudrží.

2. Přirozenost podpory

Pracovní asistent dbá na to, aby poskytování podpory na pracovišti uživatele nestigmatizovalo, tedy aby neupozorňovalo na jeho odlišnost a neoznačovalo jej nálepkou „jiný člověk“. Proto při promyšlení strategie poskytování podpory a při výběru vhodných způsobů volí takové metody a prostředky, které vyplývají z prostředí pracoviště a místních zvyklostí. Druhým důvodem k uplatňování této zásady je skutečnost, že po ukončení poskytování služeb PZ bude uživatel mít pouze přirozenou podporu spolupracovníků a bude muset vystačit s přirozenými signály pracovního prostředí.

Příklad:

Zdeněk měl v zaměstnání za úkol zamést dvůr, vynést smetí a pak dělat další práci, kterou je potřeba vykonat. Asistent pokaždé zkontroloval, zda Zdeněk dvůr zametl kvalitně, a pak mu našel další pracovní úkol. Spolupracovníci byli zvyklí, že situaci se Zdeňkem řeší „ten člověk z agentury“ a příliš se se Zdeňkem nestýkali. Po ukončení pracovní asistence Zdeněk neměl na pracovišti přirozenou podporu a navíc si neuměl po zametání sám nalézt další pracovní činnost. Bylo by vhodnější, kdyby pracovní asistent naučil Zdeňka, aby si uměl říct o zkontrolování kvality zametení dvora a o zadání další práce svému nadřízenému či spolupracovníkům.

3. Respektování rozhodnutí uživatele

Pracovník poskytuje podporu takovým způsobem, aby to vyhovovalo uživateli. Nevnučuje ani nepodsouvá uživateli řešení, které považuje za nevhodnější, ale jedná s ním jako s partnerem. Upřednostní jeho řešení před svým, ale seznámí ho s možnými důsledky. Uživatele vnímá jako člověka zodpovědného za svůj život. Role pracovníka je v provázení, vysvětlování a nabízení možností, rozhoduje uživatel. Ten je také za svá rozhodnutí zodpovědný a nese jeho důsledky, má tedy právo ve svých rozhodnutích chybovat a tím se učit a vyvíjet.

4. Individuální přístup

Pracovník hledá pro každého klienta nové způsoby podpory. Neexistuje osvědčený recept, který se hodí pro každého, ani recept, který se hodí pro každého člověka se stejným postižením nebo diagnózou.

5. Snižování podpory

PZ je časově omezená služba. Na jejím konci by měl být klient samostatný, využívat přirozenou podporu nebo jiné služby (např. osobní asistenci). Podpora poskytovaná uživateli ze strany agentury se postupně snižuje. Míra podpory se odvíjí od zhodnocení úrovně dovedností uživatele na konkrétním pracovním místě, od toho, jak uživatel zvládá požadovanou práci. Ke snížení podpory by mělo docházet postupně, úměrně tomu, jak se zvyšují jeho dovednosti.

Zkracování doby, po kterou je podpora poskytována

Pracovník agentury pracuje v době po nástupu do práce s uživatelem velmi intenzivně (například poskytuje pracovní asistenci po celou pracovní dobu, nebo konzultace každý den po práci nebo v přestávce na oběd). Postupně se uživatel v novém zaměstnání adaptuje a čas strávený s pracovníkem agentury se snižuje. Sociální pracovník musí tedy počítat s tím, že uživateli, který právě nastoupil do nového zaměstnání, bude muset zpočátku věnovat velkou část své pracovní doby.

Příklad

Na počátku pomáhá sociální pracovník uživateli s absolvováním cesty do práce, je na pracovišti přítomen po celou dobu a potom jedou společně domů. Později jede uživatel na pracoviště sám, sociální pracovník za ním přijde a setrvává do konce pracovní doby, ještě. později sociální pracovník pracoviště na hodinu opustí a příště zjišťuje, jak uživatel práci zvládal samostatně. Před ukončením poskytování služeb PZ tam jen někdy přijede ověřit, je-li vše v pořádku