

Megváltozott munkaképességű embereknek nyújtott munkaerő- piaci szolgáltatások módszertanai Magyarországon



SZÉCHENYI TERV

Szerzők:

Nagy Zita Éva szakmai vezető
Forrai Erzsébet
Prókai Orsolya
Sóres Anett
Szerepi Anna
Varjú Tamás



A tanulmány a TÁMOP 5.3.8-11/A1-2012-0001 kódszámú "Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram" kiemelt projekt keretében készült a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából.

2013.

Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.

Cím: H- 1071 Budapest, Damjanich utca 4.

Telefon: (+36 1) 450 3230

www.fszk.hu

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0849-04

Intézményi Akkreditációs Lajstromszám: AL-2057

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	6
Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás (TF)	10
I. A humánszolgáltatás célja, céljai	10
II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői.....	10
II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)	10
II.2 Ügyfelek a gyakorlatban – kik jelennek meg az ügyfélkörben?	11
II.3 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)	13
II.4 Ügyféladat-rögzítési rendszer	14
III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i).....	14
IV. A humánszolgáltatás szereplői	15
V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása.....	15
V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései.....	15
V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései	24
V.3 A minőségbiztosítás gyakorlata	28
VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások.....	29
VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek.....	29
VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása.....	30
IX. Szolgáltatásfejlesztés.....	30
X. A humánszolgáltatás értékelése.....	31
XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek	31
XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei	31
XI.2 A szolgáltatásnyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése	31
XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai.....	32
Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott munkaképességű Munkavállalóknak Szolgáltatás (4M)	33
I. A humánszolgáltatás célja, céljai	33
II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői.....	34
II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)	34
II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)	35
III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i).....	35
IV. A humánszolgáltatás szereplői	36
V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása	37
V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései.....	38
V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései	44
V.3 A partnereknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései	47
V.4 A minőségbiztosítás gyakorlata	50
VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások.....	51
VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek.....	52
VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása.....	53
IX. Szolgáltatásfejlesztés.....	53
X. A humánszolgáltatás értékelése.....	54
XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek	55
XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei	55
XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése	55
XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai.....	56
Látássérültek Foglalkozási Rehabilitációja (LFR / LSR)	58
I. A humánszolgáltatás célja, céljai	58
II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői.....	58
II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)	58
II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)	61

III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i).....	61
IV. A humánszolgáltatás szereplői	62
V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása	62
V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései.....	62
V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései	69
V.3 Egyéb célcsoport(ok)nak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései	70
V.4 A minőségbiztosítás gyakorlata	70
VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások.....	70
VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek.....	71
VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása.....	71
IX. Szolgáltatásfejlesztés.....	71
X. A humánszolgáltatás értékelése.....	72
XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek	72
XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei	72
XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése.....	73
XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai.....	73
XII. Egyéb információk.....	73
XII.1 Jó gyakorlatok	73
XII.2 Célcsoport specifikus szolgáltatások	73
XII.3 Ami még fontos	74
Munkaasszisztensi Szolgálat (MA).....	75
I. A humánszolgáltatás célja, céljai	75
II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői.....	75
II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)	75
II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)	76
III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i).....	77
IV. A humánszolgáltatás szereplői	77
V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása.....	78
V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései.....	78
V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései	83
V.4. A minőségbiztosítás gyakorlata	86
VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások.....	86
VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek.....	87
VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása.....	87
IX. Szolgáltatásfejlesztés.....	88
X. A humánszolgáltatás értékelése.....	89
XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek	89
XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei	89
XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése.....	91
Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltatás (KMP / KEFISZ)	92
I. A humánszolgáltatás célja, céljai	92
II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői.....	92
II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)	92
II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)	93
III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i).....	93
IV. A humánszolgáltatás szereplői	94
V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása	96
V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései.....	96
V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései	99
V.4. A minőségbiztosítás gyakorlata	104
VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások.....	105
VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek.....	107
VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása.....	107

IX. Szolgáltatásfejlesztés.....	107
X. A humánszolgáltatás értékelése.....	108
XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek	109
XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei	109
XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése.....	110
XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai.....	110
Összegzés.....	111
I. A célcsoport – az ügyfelek jellemzői.....	111
II. Partnerségek a szolgáltatási modellekben.....	118
III. A szolgáltatási folyamatra vonatkozó összegző megállapítások	123
IV. A vizsgált szolgáltatási modellek összehasonlítása alapján tett javaslatok	131
Mellékletek	136
Interjúk szempontrendszer	136
További mellékletek, külön dokumentumban.....	137

Bevezető

A jelen dokumentumban olvasható modell-leírások és összehasonlítás a **Revita Alapítvány szakmai műhelyében, a szombathelyi Regionális Szociális Forrásközpont megbízásából** készültek, a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. által irányított **"Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram"** (TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001) keretében.

Szakmai munkánk **célja** – a megrendelésnek megfelelően – a megváltozott munkaképességű, illetőleg fogyatékos emberek munkaerő-piaci integrációja érdekében **működő hazai munkaerő-piaci szolgáltatás módszertanok összegyűjtése, elemzése, illetve az egységes szolgáltatás-módszertan szolgáltatási lépéseire vonatkozó javaslatok** megfogalmazása volt.

A szakmai munka során **5 munkaerő-piaci szolgáltatás-módszertan** összegyűjtésére, illetve összehasonlítására vállalkoztunk, ezek a következők:

- **Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás (TF)**
- **Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott Munkaképességű Munkavállalóknak (4M Program)**
- **Látássérültek Foglalkozási Rehabilitációja (LSR / LFR)**
- **Munkaasszisztensi Szolgálat**
- **Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltatás (KMP / KEFISZ).**

A modell-leírások, illetve az összehasonlítás **több adatfelvételi és elemzési módszer együttes alkalmazására** épülnek, így:

- a rendelkezésre álló modell-leírások, az egyes modellekhez kapcsolódó **dokumentumok másodelemzésére;**
- az egyes modellek adatgyűjtéseiből rendelkezésre álló **statisztikai adatok másodelemzésére;**
- **az egyes modell-helyszíneken készült szakértői interjúk** eredményeire.

A kutatás keretei okán az elemzés alapvetően a modellgazda szervezetek írott módszertanainak (amely jellemzően a „hivatalos írott módszertan”) és gyakorlati működésének vizsgálatára épül. A kutatás során a következő modellgazda szervezeteket kerestük fel:

- **Salva Vita Alapítvány (TF)**
- **Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége (4M Program)**
- **Szempont Alapítvány (LSR / LFR)**

- **Regionális Szociális Forrásközpont, Szombathely (Munkaasszisztensi Szolgálat)**
- **Motiváció Alapítvány (KMP / KEFISZ)**

Az elemzés és összehasonlítás elkészítésekor **alapvető kérdésként** merült fel számunkra, hogy az **összehasonlítás alapját a leírt módszertanok, vagy a helyszínen tapasztalt és szakértői interjúkban elmondott gyakorlat képezze-e?** Ezt a dilemmát úgy igyekeztünk feloldani, hogy a leírásokban egyenes betűvel rögzítettük a modell-leírásból nyert információkat, melyeket *dőlt betűvel kiegészítettünk, módosítottuk, színesítettünk a gyakorlati vonatkozásokkal.* Ez annál is inkább fontosnak bizonyult, mert egyes modellekben jelentős eltérések mutatkoztak az írott modellek és azok gyakorlati megvalósulása között: ez pedig jó alapot biztosíthat annak **elemzéséhez, hogy a környezeti körülmények, tapasztalatok hogyan befolyásolják, módosítják az elvi, leírt módszertanokat.**

Jelen dokumentum **első részében az 5 általunk vizsgált munkaerő-piaci szolgáltatás módszertan elemző bemutatására** került sor a következő szempontok szerint (minden esetben ügyelve a leírt módszertan és a gyakorlati működés során tapasztaltak összevetésére):

- **A humánszolgáltatás célja, céljai:** melyek a humánszolgáltatás céljai az írott módszertanban, valamint mi körvonalazódik valójában a gyakorlati működés során?
- **A humánszolgáltatás célcsoportjai:**
 - Mi a közvetlen, illetve a közvetett célcsoport az írott módszertanban, illetve a gyakorlatban?
 - A célcsoportra vonatkozóan milyen adatokkal rendelkeznek a szervezetek?
 - A modellhez kapcsolódó jelenlegi (legutóbbi) klienskörben milyen célcsoportok jelennek meg? Milyen a célcsoport összetétele valójában? (Ahol lehetőségünk volt, a következő szempontok szerint vizsgáltunk: nem, egészségkárosodás típusa és komplex minősítése, veleszületett / szerzett károsodás, korosztály, iskolai végzettség és szakképzettség, lakóhely és szolgáltatási hely távolsága, meglévő munkatapasztalat mennyisége, munkanélküliség tartóssága, reményvesztett / nem reményvesztett célcsoport.)
 - Milyen korlátok / nehézségek mutatkoznak a főbb célcsoportok esetében?
- **A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i):** milyen szakmai irányelveket határoz meg az írott módszertan és milyen irányelvek mentén működik a gyakorlatban a program? Melyek a program „tételgondolatai”?
- **A humánszolgáltatás szereplői:** milyen szereplők vesznek részt a szolgáltatási folyamatban és milyen tevékenységeket végeznek? (Formalizáltak-e a partnerségek, milyen a kapcsolattartás módja a szereplők között?)
- **Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései:** a szolgáltatási folyamat rövid bemutatása lépésenként (milyen lépésekből áll a szolgáltatási

folyamat, mi az egyes lépések célja, módszere, időigénye, szereplői, melyek a szolgáltatási folyamatot végigkísérő szolgáltatások¹, valamint a speciális szolgáltatások² – az írott módszertan és a gyakorlati működés eltéréseinek kiemelésével).

- **A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései:** a szolgáltatási folyamat rövid bemutatása lépésenként (milyen lépésekből áll a szolgáltatási folyamat, mi az egyes lépések célja, módszere, időigénye, szereplői, melyek a szolgáltatási folyamatot végigkísérő szolgáltatások – az írott módszertan és a gyakorlati működés eltéréseinek kiemelésével).
- **A minőségbiztosítás gyakorlata:** milyen minőségbiztosítási lépések működnek a modellben?
- **A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások:** milyen kiegészítő szolgáltatások³ kísérik, kísérhetik a modellt?
- **A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek:** mi jellemzi a modellek működését néhány alapvető mutató – így az egyéni fejlesztés, felkészítés időtartama, a résztvevők száma, a szerződésben alkalmazott szolgáltató szakemberek száma, az önkéntes szolgáltatók létszáma, tevékenysége, egy esetmenedzserre jutó kliensek száma, egy célcsoport-tagra fordítható forrás mértéke – mentén?
- **A humánszolgáltatás finanszírozása:** hogyan történt és történik a szolgáltatás finanszírozása, milyen következményekkel járnak ezek a jellemzők a célcsoportra, illetőleg a modell működésére nézve?
- **Szolgáltatásfejlesztés:** milyen előzményei vannak a modellnek, hogyan alakult ki, illetve hogyan fejlődött? Milyen jelentősebb változások történtek a modell működése során a célcsoportot, folyamatot, partnerségeket tekintve?
- **A humánszolgáltatás értékelése:** hogyan értékeli a modellgazda szervezet a modell működését, milyen értékeit, jellemzőit tartja követendőnek, modell-értékűnek?
- **A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek:**
 - Milyen jellemzői vannak a modellgazda szervezetnek? Milyen szerepet tölt be a modell a modellgazda szervezet működésében, tevékenységében?
 - Milyen – a modellhez kötődő – szakmai partnerségei vannak a modellgazda szervezetnek (nemzetközi szakmai hálózat, hazai szakmai hálózat)?

¹ Szolgáltatási folyamatot végigkísérő szolgáltatásnak azokat a szolgáltatásokat tekintettük, melyek a folyamatban nem jelennek meg külön lépésként, de a modell részét képezik és a folyamat teljes időtartama alatt az ügyfél rendelkezésére állnak.

² Speciális szolgáltatások azok a szolgáltatások, melyeket a modellben az ügyfélkör egy meghatározott csoportja számára nyújtanak, annak valamilyen speciális jellemzője alapján (pl. külön munkaerő-piaci felkészítési elem értelmi fogyatékossgal élő emberek számára)

³ Kiegészítő szolgáltatásnak tekintettük az olyan szolgáltatásokat, melyek a célcsoport munkaerő-piaci helyzetének javításával függenek össze, de nem képezik részét a munkaerő-piaci szolgáltatási folyamatnak.

- Milyen partner-szervezetek dolgoznak jelenleg a modellel?

Az egyes modellek, szolgáltatási folyamatok leírásakor – nyilvánvalóan – nem tértünk ki valamennyi módszertani-didaktikai részlet, „finomság” bemutatására, hiszen nem is ez volt a feladatunk: így munkánknak (amennyiben azt valaki egy-egy módszer mélyebb megismerésére, esetleg adaptációjára kívánja használni) a rendelkezésre álló leírt módszertanok elengedhetetlen kiegészítő részét képezik.

Jelen dokumentum **második részében a szolgáltatási módszertanok összehasonlítását végeztük el három nagyon témacsoportban: a célcsoportok, a modellek partnerei, valamint a szolgáltatási folyamat és lépések** tekintetében.

A kutatási jelentés záró szakasza az elemzések során körvonalazódott, az **egységes szolgáltatás-módszertan szolgáltatási lépéseire** vonatkozó szakmai javaslatunkat tartalmazza.

A szakmai munkában Forrai Erzsébet, Nagy Zita Éva, Prókai Orsolya, Sőrés Anett, Szerepi Anna, illetve Varjú Tamás vettek részt, a munkát Nagy Zita Éva irányította. A feladat elvégzésére 2013. május 14. – 2013. június 13. között került sor.

Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás (TF)

A Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatást, mely a fogyatékoság társadalmi modelljére épül, 1996-ban, bizonyos átdolgozás után adaptálták Magyarországon a nemzetközi *Supported Employment* modellje alapján, kiegészítve azt a munkapróba-elemmel. A szolgáltatási modell a bevezetés óta csak kismértékben változott, mind a szolgáltatási elemek, illetve azok sorrendje, mind a célcsoportok lényegében azonosak maradtak.

A TF hazai elterjesztésében a Salva Vita Alapítvány, mint modellgazda játszott központi szerepet, jelenleg az Alapítvány a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjával áll szolgáltatási szerződésben.

I. A humánszolgáltatás célja, céljai

A Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás hátrányos helyzetű emberek munkába állítását célozza.⁴ A **szolgáltatás célja és egyben kimenete minden esetben az ügyfél nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedése** – a gyakorlatban a modellprogramba való bekerülés alapvető szempontja is az, hogy egy adott pillanatban alkalmassá tehető-e az ügyfél nyílt munkaerő-piacra történő kilépésre.

II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői

II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)

A módszertani kézikönyv és a gyakorlat szerint a modell két közvetlen célcsoport számára biztosít szolgáltatásokat: az ügyfelek és a munkáltatók számára.

A Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás egyik célcsoportját „olyan emberek képezik, akiknek speciális támogatás nélkül nehézségei lennének a fizetett munka megszerzésében és megtartásában a nyílt munkaerőpiacon”.⁵ A modellt eredetileg tanulásban akadályozott és értelmileg akadályozott személyek számára alakították ki, de a gyakorlatban más célcsoportok esetében is hatékonyak bizonyult (pl. mozgáskorlátozott emberek, pszichiátriai betegek, látás- és hallássérült emberek). A modell ugyanakkor „kiterjeszthető olyan célcsoportokra is, akik nem fogyatékos emberek, de társadalmi helyzetük, adott élethelyzetük, etnikai hovatartozásuk vagy más okok miatt szükségük van erre a speciális támogatásra (például hajléktalanok, GYES-ről visszatérő anyák, roma munkavállalók)”.⁶

A modellgazda szervezet az ügyfelek tekintetében az értelmileg akadályozott, autizmussal élő és látássérült személyeket tekinti közvetlen célcsoportjának, e célcsoportok kapcsán rendelkezik közvetlen szolgáltatási tapasztalattal. Jelenleg a modellgazda szervezet a

⁴ Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás, 13. o.

⁵ Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás, 13. o.

⁶ Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás, 13. o.

*látássérült személyek számára nem biztosít TF-szolgáltatást, mivel a szervezet nem foglalkozik elemi rehabilitációval (most van folyamatban az együttműködés kialakítása a SzemPont Alapítvánnyal, amely ezt a feladatot el tudná látni). Az **autizmussal élők** ellátása az elmúlt években nehézkessé vált (a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjával kötött feladatellátási szerződés nem támogatta autizmus-specifikus szaktudással rendelkező szakember foglalkoztatását, illetve már a szervezetnél sem található ilyen szaktudással rendelkező szakember).*

A **munkáltatók közvetlen célcsoport**ként való megjelenése mind a modell leírásában, mind a gyakorlatban fontos szerepet kap, hiszen maga a modell is arra épül, hogy a munkáltatói igények és az ügyféligények összeillesztését mind a két célcsoportnak – hosszú távon – nyújtott szolgáltatásokkal érik el. *Mivel a szolgáltató területi hatóköre a fővárosra és agglomerációjára korlátozódik, a célcsoportba tartozó munkáltatók is e földrajzi területet fedik le. Leginkább a külföldi tulajdonú multinacionális nagy- és közepes vállalatok alkalmazzák a szolgáltatásban résztvevő ügyfeleket, legkevésbé pedig a magyar tulajdonban lévő kisvállalatok,⁷ illetve települési önkormányzatok. Legnagyobb partnerek a McDonald's és a Tesco áruházak: a sok betanított munka lehetőség miatt évek óta ez a két vállalat veszi fel legnagyobb számban a munkavállalókat. A szolgáltatásban résztvevő foglalkoztatók még: az IBM (a kapcsolat nagy múltra tekint vissza, az összetettebb munkakörök miatt azonban kisebb számban foglalkoztatnak), magyar tulajdonú építőipari vállalatok, a Magyar Posta, az E-On Magyarország. A munkáltatók motivációját elsősorban az anyagi haszon – a rehabilitációs hozzájárulás (2011. évi CXCI. tv.) kiváltása – jelenti, de egyre nagyobb jelentősége van (elsősorban a multinacionális vállalatok esetében) a társadalmi felelősségvállalás szempontja mentén megtett tudatos intézkedéseknek is.*

II.2 Ügyfelek a gyakorlatban – kik jelennek meg az ügyfélkörben?⁸

Az ügyfelek **nemek szerinti megoszlása** jelenleg közel egyenlő (54 bevont ügyfélből 28 nő és 26 férfi), bár általában a férfiak vannak túlsúlyban (mivel a legnagyobb számban értelmileg akadályozott embereket vonnak be az ügyfélkörbe, és körükben nagyobb a férfi érintettek száma).

A Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja rendelkezésére bocsátott 2013. márciusi statisztikák szerint a szolgáltatónál a bevont ügyfelek **egészségkárosodás mértéke szerinti megoszlása** a következőképpen alakul:

⁷ A kisvállalatok a modell indulásánál a szolgáltatás legfőbb partnereit jelentették, amelyeket a szolgáltató munkatársai saját informális csatornáikon keresztül értek el. Jelenleg e vállalkozások gazdasági helyzete nagyon instabil, és nem tudják vállalni a fogyatékossgal élő ember foglalkoztatásával járó erőfeszítéseket.

⁸ A fejezet az interjú tapasztalatai, illetve a Nyugat-Dunántúli Munkaügyi Központ számára készített, 2013. márciusi statisztikák adatai alapján készült el.

Leszázalékolás mértéke	Szolgáltatásba vont ügyfelek száma (2012. február 1. – 2013. március 1. (fő))
<i>2008. január 1. előtti OOSZI szakvéleménye szerint:</i>	
40 % alatti	0
40-49 %	1
50-66%	1
67-99 %	1
100%	4
<i>2008. január 1. utáni ORSZI szakvélemény szerint, illetve 2011. december 31-ig NRSZH szakvélemény szerint össz-szervezeti egészségkárosodás (összevont adatok):</i>	
10-39 %	0
40-49%	8
50-79 %	12
79% feletti	6
<i>2012. január 1. utáni NRSZH szakvélemény szerint egészségi állapot, rehabilitálhatóság:</i>	
60 % felett	0
51-60 %: foglalkoztathatóság rehabilitációval helyreállítható (57 év alatt)	1
51-60 %: foglalkozási rehabilitációja nem javasolt	0
31-50 %: tartós foglalkozási rehabilitációt igényel (57 év alatt)	0
31-50 %: foglalkozási rehabilitációja nem javasolt	1
1-30 %: folyamatos támogatással foglalkoztatható	0
1-30 %: önellátási képesség teljes vagy részleges elvesztése, rehabilitációja nem javasolt	0
Nincs leszázalékolva (célcsoportba tartozás más hatósági irattal igazolt)	19
ÖSSZESEN:	54

Az egészségkárosodás mértéke szerint a szolgáltatásba vont 54 ügyfélből 19 nincs „leszázalékolva” – ők általában az enyhén értelmileg akadályozott emberek köréből kerülnek ki. Leginkább az ő helyzetük felemás, mivel segítséggel ők tudnának legkönnyebben integrálódni a munkaerőpiacra, ám mivel ők nem számolhatóak bele a rehabilitációs hozzájárulás fizetése alóli mentesüléshez megállapított kvótába, a munkáltatók kevésbé motiváltak arra, hogy alkalmazzák őket. A tavalyi évben is csak 2-3 főt tudtak ebből a csoportból elhelyezni.

A többi 35 ügyfél nagy része beletartozik a 40%-ot meghaladó egészségkárosodást (2012 után: 60%-ot nem meghaladó megmaradó képességeket) jelentő kategóriába, nagy részük semmilyen ellátást nem kap.

A **fogyatékoság/egészségkárosodás típusa** szerint a modellgazdánál szolgáltatásba vont ügyfelek túlnyomó része (42 fő) enyhe fokban, 5 fő közép súlyos értelmi sérült, 2 fő pedig részképesség zavarral él. Az értelmileg akadályozott ügyfelek jellemzően nem genetikai problémák miatt, hanem szülés közbeni komplikációk nyomán válnak fogyatékkal élővé.

A modellgazdánál szolgáltatásba vont ügyfelek legnagyobb része a 20-as, 30-as **korosztály**ból kerül ki: 20 fő 25 év alatti, 15 fő 25-29 év közötti, 14 fő 30-39 év közötti, míg 2 fő a 40-49 éves korcsoportba és 3 fő az 50 év feletti korcsoportba tartozik. A harmincas korosztály egy része már részt vett a szolgáltatásban, ám sikeresen megszerzett és megtartott munkahelyét valamilyen ok miatt elvesztette, így újbóli segítséget kér a szolgáltatótól.

Az ügyfelek **iskolai végzettsége** alacsony, legfeljebb szakiskolai végzettséggel rendelkeznek, szakképzettségük túlnyomó részben elavult, illetve a munkaerőpiacon nem keresett. A statisztika szerint 1 főnek kevesebb, mint 8 általános iskolai végzettsége van, 8 fő általános iskolai, 8 fő középfokú végzettséggel rendelkezik. A szolgáltatásba vont ügyfelek jelentős része (36 fő) olyan speciális szakiskolai végzettséggel rendelkezik, amelyek nem kamatoztathatóak a munkaerőpiacon (pl. virágkötő, gyorséttermi eladó stb.), részben azért, mert a képzésnek nincs gyakorlati eleme, munkaerő-piacra történő felkészítésre vonatkozó része. Sok esetben a szakma maga akár alkalmas is lenne az elhelyezkedéshez, ám a gyakorlatban az ügyfél nem tudja az adott munkafolyamatot úgy (pl. olyan gyorsan) végezni, mint az ép munkavállalók, így kisebb a kereslet irántuk.

A **szociális helyzet** tekintetében az értelmi sérültek esetében nagy arányban jellemző a marginalizálódás, a lakhatási, étkezési, ruházkodási problémák megléte.

Az ügyfelek túlnyomó többségének nincs, vagy kevés a **munkatapasztalata**. Az elmúlt évek új jelensége, hogy sok ügyfél megszűnt vagy megszűnőben lévő védett munkahelyről érkezik.

II.3 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)

Mivel a szolgáltatás a szélesebb társadalmi integrációt is elősegíti, a gyakorlatban közvetett célcsoportként tágabb értelemben az egész társadalom megjelenik. Szűkebb értelemben a szolgáltatás közvetett célcsoportnak az ügyfél környezetét alkotó család, a lakóközösség, illetve a munkahelyen az ügyféllel nem szorosabban együttműködő munkatársak tekinthetők. Emellett fővárosi és vidéki, egyetemi, főiskolai, elsősorban szociális munkás és gyógypedagógia szakos hallgatók jelennek meg nagy számban a közvetett célcsoportban (valójában: a modell adaptációjának célcsoportjában), akik tanulmányaik kapcsán érdeklődnek a szolgáltatási modell és annak gyakorlata iránt.

II.4 Ügyféladat-rögzítési rendszer

A modellgazda szervezet az ügyfelekkel kapcsolatos minden információt az ún. *Silva* – rendszerben rögzít, amely egy saját fejlesztésű, *Access-alapú* adatbázis-szoftver (ennek fejlesztése jelenleg is folyamatban van). A rendszer az ügyfélre vonatkozó – statisztikák elkészítésére is alkalmas – alapvető adatok rögzítése mellett az esetvitel vezetésére is szolgál, mivel minden egyes, az ügyféllel történő eseményt ebben a rendszerben rögzítenek. Ez a széles körű dokumentációs modell egyrészt lehetővé teszi azt, hogy amennyiben az ügyfél több évvel a szolgáltatásból történő kilépése után újra bekerül a szolgáltatásba,⁹ pontosan nyomon lehessen követni a régebben számára biztosított szolgáltatásokat és azok kimenetét. Másrészt, amennyiben az ügyféllel foglalkozó szakemberek személyében változás történik, a *Silva* segítségével a belépő szakembernek lehetősége van pontról pontra nyomon követni azt, hogy mi történt az ügyféllel.

A munkáltatókkal kapcsolatos információkat – munkahely címe, kapcsolattartó neve, kapcsolattartás szakasza, betöltött pozíciók, nyitott pozíciók – Excel-formátumban, egy közös adatbázisban rögzítik. E tábla feltöltéséért, illetve naprakészen tartásáért elsősorban a *munkahelyfeltáró munkatárs* felelős, ám minden más, a munkáltatókkal kapcsolatban lévő szakembernek is fel kell vezetnie a tudomására jutott új információkat a táblázatba.

III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i)

A Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatási modell nyolc alapelve:¹⁰

- **Integráció** (nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedés): az ügyfelek képességeiknek és képzettségüknek megfelelően, normál munkahelyen, nem fogyatékos munkatársakkal dolgoznak.
- **Valódi munka**: a modell a nyílt munkaerőpiacon folytatott, fizetett munka elérésében nyújt segítséget.
- **Személyre szabott szolgáltatás**: a szolgáltatási modell minden olyan segítséget magában foglal, amely szükséges az elhelyezkedéshez és a munkahely megtartásához – ezeket mindig az ügyfél és a munkáltató személyére szabva biztosítja.
- **Támogatás időkorlát nélkül**: a szolgáltatási folyamat során addig kell támogatást biztosítani az ügyfélnek és a munkáltatónak, amíg szükségük van rá, ennek időpontját a célcsoport határozza meg.
- **Választási lehetőségek kidolgozása és az önrendelkezés segítése**: a modell egyik fontos feladata, hogy bővítse az ügyfelek beszűkült választási lehetőségeit, és lehetővé tegye az önálló döntéshozatalt.
- **Zéró elutasítás filozófiája**: ez az alapelv arra utal, hogy senkit, aki támogatásra szorul, nem utasíthatnak el a valódi munkától, még súlyos fogyatékoság esetében sem. Amennyiben mégsem sikerül az ügyfél munkába állása, ennek okát a

⁹ Egyre nő azon ügyfelek száma, akik a modell bevezetésének idején, az Alapítvány segítségével a 90-es, 2000-es években kerültek ki a nyílt munkaerőpiacra, és sok év foglalkoztatotti viszony után, annak megszűnésével most újra munkát keresnek.

¹⁰ Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás, 14. o.

társadalomban és nem az egyén fogyatékoságában kell keresni. Amennyiben a szolgáltató úgy ítéli meg, hogy az adott ügyfél esetében az adott pillanatban komoly, a munkavállalást akadályozó – szociális, pszichés stb. – tényezők vannak jelen, a szervezet által működtetett egyéb programokba (pl. Munkahelyi gyakorlat program), illetve más segítő szakemberekhez, szervezetekhez irányítják őt, majd az akadályok elhárítása után biztosítanak számára lehetőséget a programban való részvételre.

- **Egyenrangú kapcsolat:** a szolgáltatás sikerének egyik kulcsa, hogy a szolgáltató bevonja az ügyfelet a vele kapcsolatos döntések meghozatalába, így a szolgáltató és az ügyfél közötti egyenrangú kapcsolat kialakítása, a kölcsönös tisztelet és bizalom kifejtése meghatározó tényező.
- **Képessé tétel:** minden ügyféllel olyan felkészültségi állapotban kezdődik meg a szolgáltatási folyamat, amilyenben az ügyfél éppen van: ebből az állapotból kezdődik az ügyfél felkészítése, képessé tévése a munkaerő-piaci integrációra.

IV. A humánszolgáltatás szereplői

A TF modell egyik legfontosabb jellemzője, hogy az ügyféllel és a munkáltatóval történő együttműködés a szolgáltatási folyamat egészen átívelve egy adott foglalkoztatási tanácsadó segítségével történik meg, aki mindkét célcsoporttal, illetve a partnerszervezetekkel hosszú távú bizalmi kapcsolatot alakít ki. Ez nagymértékben fokozza a szolgáltatási folyamat eredményességét.

A TF humánszolgáltatási modell széles partnerségeken és együttműködéseken alapulva valósítja meg a nyílt munkaerő-piaci kimenettel járó foglalkoztatási célt. A szolgáltató az állami oktatási-nevelési, szociális és munkaügyi intézményekkel (az ügyfél lakóhelyéhez közeli, kerületi hatókörben működő intézményekkel mindig az ügyfél igényeinek megfelelően kooperálnak), a nonprofit társszolgáltató szervezetekkel (egyéb fogyatékoságra specializált országos szervezetek, szolgáltató szervezetek), illetve forprofit szolgáltató szervezetekkel együtt biztosít szolgáltatásokat.

V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása

A TF szolgáltatás lépéseinek sorrendje – mind az ügyfél, mind a munkáltató oldalán – kötött: a lépéseket felcserélni, kihagyni nem lehet. Bár a szolgáltatási folyamat során a két célcsoport számára párhuzamosan történik a szolgáltatásnyújtás, sőt, bizonyos elemek átfedésben vannak, a szolgáltatási folyamat és annak lépései célcsoportok szerint kerülnek bemutatásra. Amennyiben a két célcsoport számára nyújtott szolgáltatási elemek átfedésben vannak, ezt a munkáltatóknak nyújtott szolgáltatások fejezet megfelelő részeinél jelezzük.

V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

1. Toborzás

A szolgáltatási folyamat első lépésének célja a potenciális ügyfelek elérése.

A toborzás az évek során jelentősen változott: eredetileg partnerintézményekben¹¹ megtartott tájékoztató előadások, célcsoport-specifikus szóróanyagok, médiában megjelenő hirdetések megjelentetésével történt. Ma már annyira nagy az igény a szolgáltatásra, hogy a jelentkező ügyfelek általában várólistára¹² kerülnek (amely ügyfélkörönként változó időtartamú: 3-6 hónap, a nem leszázalékolt ügyfelek esetében ennél is hosszabb), így a jelenlegi gyakorlatban a szolgáltatási folyamat ezen eleme már nem aktív.

A szolgáltatási lépést a foglalkoztatási tanácsadó és esetlegesen a szakmai vezető végezte.

A tevékenység jellemzően folyamatos volt, de a szülőket szülői értekezleteken általában az iskolai év végén tájékoztatták.

A szolgáltatási lépés dokumentációja a tájékoztatókon résztvevők által kitöltött jelenléti ív használatával történt.

A toborzáshoz szükséges eszközök: szórólapok, videofilmek, telefon, számítógép.

2. Tájékoztatás, kapcsolatfelvétel

A szolgáltatási lépés célja az ügyfél szakszerű tájékoztatása a szolgáltatási folyamatról, ám a lépés az ügyfelek előzetes felmérését is szolgálja: ennek folyamán szűrik ki például azt, hogy a jelentkező a célcsoportba tartozó értelmileg akadályozott / autizmussal élő személy-e, s amennyiben nem, más szolgáltató szervezetekhez irányítják. Míg a szolgáltatás bevezetése után, a 90-es, 2000-es években a folyamat jellemzően a szolgáltatótól indult, és kétirányú volt, ma az ügyféltől indul (tehát ő keresi fel a szolgáltatót), és egyirányúvá vált.

A kapcsolatfelvétel jellemzően telefonon történik, ám néhányan személyesen jönnek be a szolgáltatóhoz információt kérni, az autizmussal élők, illetve az értelmileg akadályozottak esetében a szülők pedig a szervezet központi e-mail címén keresztül is gyakran veszik fel a kapcsolatot a szolgáltatóval. A kapcsolatfelvétel után a jelentkező felkerül a várólistára, majd a szolgáltató – célcsoport-specifikusan kidolgozott – kérdőívet küld ki neki, amelyet 30 napon belül köteles visszaküldeni. Amennyiben a kijelölt 30 napon belül (a szolgáltató emlékeztető telefonja vagy e-mailje után) az ügyfél nem küldi vissza a kérdőívet, lekerül a várólistáról.

Az ügyfél a kérdőív kitöltésével egyrészt megerősíti szándékát a szolgáltatási folyamatban való részvételre, érvényessé válik a jelentkezése, másrészt a szolgáltató a kérdőív elemzésével alkot képet a jelentkezőről és készül fel az első interjúra.

A szolgáltatási lépés elsősorban a foglalkoztatási tanácsadóhoz tartozik, ám a tájékoztatásban minden más, a szervezetnél dolgozó szakember is részt vesz.

¹¹ Munkaügyi kirendeltségek, speciális szakiskolák, érdekvédelmi szervezetek, családsegítő központok, szülőszervezetek, alap- és szakellátást végző szervezetek, támogató szolgálatok, munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó civil szervezetek.

¹² Külön várólistára kerülnek a leszázalékolt jelentkezők, a nem leszázalékolt jelentkezők és az autizmussal élők. A várólistáról csak abban az esetben kerülnek be a jelentkezők a szolgáltatási folyamatba, ha a programban lévők nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedése sikeres volt, így humánerőforrás szabadul fel az új ügyfelek szolgáltatásba vonásához. Leggyorsabban a minősítéssel rendelkező megváltozott munkaképességű emberek listája frissül, leghosszabb idő alatt pedig az autizmussal élő személyek kerülnek be a programba.

A kapcsolatfelvétel során minden olyan fővárosi szervezettel kapcsolatban áll a szolgáltató, amely alternatív munkaerő-piaci szolgáltatást nyújt, vagy védett szervezet, mivel a nem a közvetlen célcsoportba tartozó ügyfeleket a civil szolgáltatók egymáshoz (a megfelelő célcsoporttal foglalkozó szervezethez) irányítják. A partnerségi együttműködések stabilak, több évre nyúlnak vissza, emellett a piacon megjelenő új szereplőkkel is törekszenek kooperációra.

A kapcsolatfelvétel folyamatosan, a jelentkezések által támasztott igény szerint zajlik.

A szolgáltatási lépés dokumentációja a kapcsolódó úrlapon történik, az úrlapon található – illetve a kiküldött kérdőívben szereplő – információk pedig a fentebb bemutatott Silva-rendszerben kerülnek rögzítésre.

A kapcsolatfelvételhez a telefon és számítógép az alapvetően szükséges eszközök.

3. Első interjú

Az első interjú **célja** egyrészt a jelentkező részletes tájékoztatása a TF szolgáltatásról, annak menetéről, másrészt a jelentkező megismerése és a kockázati tényezők felmérése.

Telefonon előre egyeztetett időpontban a szolgáltató személyesen, elkülönített ügyféltérben találkozik a jelentkezővel. Ha lehetőség van rá, akkor javasolt, hogy a jelentkező valamelyik hozzátartozója is vegyen részt ezen az első találkozón. *A gyakorlatban az első interjúra csak várólistán történő várakozás után van lehetőség. Mivel az ügyfelek túlnyomó része értelmileg akadályozott személy, általában az ügyféllel együtt az (egyik) szülő is részt vesz a találkozón.*

Ezen a beszélgetésen a szolgáltató tájékozódik arról, hogy a jelentkező honnan szerzett tudomást a szolgáltatásról, részletesen bemutatja a TF szolgáltatási folyamatát, majd részletesen tájékozódik az ügyfél végzettségéről, munkatapasztalatáról. Fontos eleme a beszélgetésnek a támogató kapcsolati háló feltérképezése, valamint az akadályozó tényezők, problémák azonosítása. A beszélgetés során tisztázzák a szolgáltató és az ügyfél szerepét az együttműködés során (feladatok, felelősségek, vállalások, határok). Az első interjú az ügyfél céljainak, elvárásainak feltérképezésével zárul.

A szolgáltató részéről az első interjú teszi lehetővé, hogy az ügyfél kapcsán felmérje a kockázatokat,¹³ illetve a kizáró okokat.¹⁴ Ilyen tényezők fennállása, illetve azok súlyosnak értékelése esetében a szolgáltató az ügyfelet olyan partnerszervezet(ek)hez irányítja, amely(ek) alkalmas(ak) az adott probléma komplex kezelésére, és az ügyféllel megállapodást kötnek arról, hogy a kockázati / kizáró tényezők elhárítása után mikor folytatódhat részvétele a TF szolgáltatási modellben.

A szóbeli tájékoztatás mellett írásbeli tájékoztató anyagot is a jelentkezők rendelkezésére bocsátanak.

¹³ Motiváció hiánya, problémás családi háttér, irreális elvárások a munkával kapcsolatban, távoli lakóhely, túlzott titkolózás, halmozott sérültség, intézményi támogatás, együttműködés hiánya. *A modellt leíró kézikönyvben a védett munkahelyről érkező ügyfelek kockázatosnak ítéltetnek, ám a gyakorlatban ez egyre kevésbé jelent kockázatot.*

¹⁴ Pszichiátriai diagnózis, súlyos magatartászavar, kizáró gondnokság, együttműködés hiánya, kizáró egészségügyi tényezők.

Az első interjúnak alapvetően **két kimenete** lehetséges:

- Amennyiben a jelentkező az ügyfélkörhöz tartozik, és elfogadja a szolgáltatás feltételeit, a beszélgetés az együttműködés további lépéseinek meghatározásával és a beleegyező nyilatkozat átadásával zárul (amelyet az ügyfél és szülei annak részletes áttekintése után hoznak vissza aláírásra). A programba csak motiváltnak ítélt ügyfelek kerülhetnek be, ennek hiányában nem kezdődik meg a szolgáltatási folyamat. *Értelmileg akadályozott ügyfelek esetében sok esetben az ügyfél maga nem rendelkezik önálló véleménnyel a foglalkoztatásáról, ám hozzátartozói motiválják, hogy vállalja a programban való részvételt – a fejlesztés során pedig olyan megerősítéseket kap, amely önálló motivációját is nagymértékben növeli.*
- Ha a jelentkező nem a célcsoportba tartozik, vagy a munkavállalás feltételeként előbb egyéb problémáit szükséges megoldani, akkor az első interjú végén továbbírányítják a számára megfelelő szolgáltatásba.

A szolgáltatási lépésben meghatározott feladatokat a foglalkoztatási tanácsadó végzi, autizmussal élők esetében indokolt esetben az autizmus-specifikus szaktudással rendelkező szakember is részt vesz a beszélgetésen.

A szolgáltatási lépéshez szükséges eszközök, infrastruktúra: tájékoztató anyag (könnyen érthető változatban is), ügyféltér, telefon, számítógép.

4.Felmérés

A felmérés alapján azonosíthatóak azok a munkavállalói jellemzők, amelyekre az állásba helyezés épülhet: eredményeként munkavállalói profil készül. **Célja** azoknak az információknak a megszerzése és rendszerezése, amelyek segítségével a munkavállalást előkészítő részcélok meghatározhatóak. *A gyakorlatban ez a lépés arra szolgál, hogy feltárja, képessé tehető-e az ügyfél arra, hogy megfeleljen a munkaerőpiac követelményeinek, emellett azonosítja az elhelyezkedés érdekében fejlesztendő területeket is.*

A felmérés területei:

- az intelligenciaszint és a munkaképesség meghatározása,
- szociális alapkészségek megfigyelése valós élethelyzetben, illetve célzott programok segítségével,
- az egészségügyi állapot felmérése,
- a szociális körülmények felmérése,
- a családi vagy intézményi háttér felmérése,
- a jelentkező elképzelései leendő munkájáról: érdeklődés, preferenciák, motiváció,
- a jelentkezőt támogató további szakemberek, segítők beazonosítása és – szükség esetén – felkeresése,
- további módszerek látássérült személyek felméréséhez.

A felmérés módszerei:

- *Kötelező elemek:*

- IQ-teszt,
 - szülői interjú,
 - komplex munka- és pályaalakmassági felmérés,
 - konkrét élethelyzetekben történő megfigyelés,
 - egészségi állapot felmérése,
 - munkaorientáció felmérése (pl. Munkavállalói preferencia kérdőív segítségével),
 - hivatalos dokumentumok, okmányok ellenőrzése.
- Választható elemek:
 - Megelőző munkahelyek, iskolai tanárok felkeresése.
 - Munkapróba. *A gyakorlatban minden esetben alkalmazzák, szükség esetén két alkalommal is. Ennek során a foglalkoztatási tanácsadó elkíséri az ügyfelet a munkahelyre, és az ügyfél munkatevékenysége során egy adatlapot tölt ki az ügyféllel kapcsolatos tapasztalatokról. A munkapróba időtartama kb. 4 óra, ügyfelenként változó lehet.*
 - Családlátogatás. *A jelenlegi gyakorlatban már csak nagyon indokolt esetben alkalmazzák. A szolgáltatás kezdeti időszakában gyakori elem volt, ám a foglalkoztatási tanácsadók tapasztalatainak bővülésével ma már általában irodai körülmények között is megfelelő és elegendő információ szerezhető be az ügyfél szociális helyzetéről. Csak nagyon „zűrös” esetekben zajlik családlátogatás: értelmileg akadályozott személyeknél nagyon gyakori a rossz szociális helyzet vagy elzárkózó szülők, hozzátartozók jelenléte, ami akár a programból való kizárás fő oka is lehet.*

A felmérés maximális időtartama egy hónap, ez alatt többszöri találkozó zajlik az ügyféllel, részben az irodában, részben munkapróbás munkahelyen.

A felmérést a foglalkoztatási tanácsadó végzi.

A felmérés eredményei az ún. összefoglaló véleményben kerülnek rögzítésre, amelyben minden, az ügyféllel dolgozó szakember leírja az ügyféllel kapcsolatos véleményét, a vélemények egységesítése, összehangolása pedig szoros szakember-közi konzultációk során történik meg. Az összefoglaló vélemény mind a Silva-programban, mind számítógépen tárolt külön ügyfélmappában, mind nyomtatott formában, ügyfildossziében is rögzítésre kerül.

Az összefoglaló vélemény eredményeképpen dől el, hogy az ügyfél TF Programba,¹⁵ Munkahelyi Gyakorlat Programba, esetleg más szolgáltatóhoz kerül-e.

Amennyiben az ügyfél alkalmas a Támogatott Foglalkoztatás Programban való részvételre, **egyéni munkavállalási terv** készül, amelyben a kockázati tényezők, erősségek, illetve a fejlesztendő területek szerepelnek. A tervet mind az ügyféllel, mind a szülőkkal, hozzátartozókkal egyeztetik, majd konszenzus alapján véglegesítik. Minden fejlesztési lépéshez felelős és határidő van rendelve, amely mindkét fél számára tisztázott. Az egyéni munkavállalási terv általában menet közben is változik, de változó tényezők nélkül is

¹⁵ A felmérésben részt vett ügyfelek kb. 60%-a kerül be a TF programba.

rendszeresen (2 havonta) felülvizsgálják. *Változás általában külső körülmények, váratlan fordulatok esetén következik be. Az egyéni terv felülvizsgálatát a szolgáltató kezdeményezi abban az esetben, ha valamilyen új elem integrálására van szükség. Az egyéni terv célja nem változhat meg, csak új fejlesztési elemek kerülhetnek bele. A felülvizsgálatot elsősorban a tanácsadó végzi, de szükség esetén más szakemberek is részt vehetnek benne (gyógypedagógus, pszichológus stb.). Az egyéni terv felülvizsgálatának eredményét is írásban rögzítik.*

5. Egyéni felkészítés

A felkészítés **célja** az, hogy az ügyfél felkészüljön a munkavállalásra.

Módszerei a személyes felkészítés, terepgyakorlat.

Területei:

- **Hivatalos iratok rendezése, beszerzése** (személyi igazolvány, TAJ-kártya, adószám beszerzése, regisztráció a munkaügyi kirendeltségen, NRSZH vizsgálat kérelmezése (minden esetben a foglalkoztatási tanácsadó kíséri el az ügyfelet az „ügyintézés” során, így lehetősége van megfigyelni is őt különböző élethelyzetekben).
- **Önéletrajz írása,¹⁶ állásinterjúra felkészítés** (Az önéletrajz foglalkoztatási tanácsadó segítségével készül el elektronikus, fényképpel ellátott formában. Szükség esetén motivációs levél elkészítésére is van lehetőség). *Az állásinterjúra történő felkészítés célzott, az adott munkahelyre és munkakörre készít fel, nem általános ismeretet közvetít. Önéletrajzírás kapcsán csak abban az esetben igyekeznek az ügyfelet önálló írásra buzdítani, amikor várható, hogy egyedül is képes lesz munkát keresni, minden egyéb esetben a foglalkoztatási tanácsadó segíti a CV elkészítését.*
- **Munkavállalási alapkészségek, viselkedésformák, motiváció kialakítása, erősítése** (motiváció feltérképezése, az ügyfél értékelése a leendő munkatársak szemszögéből, reális önbizalom kialakítása, felnőtté válás erősítése, realitások tudomásulvétele, munkavégzéshez szükséges magatartás kialakítása, megfelelő megjelenés kialakítása).
- **Alapfeltételek megteremtésének elősegítése** *A gyakorlatban egyre nagyobb probléma, hogy az ügyfelek egy része az alapvető élelemhez sem jut hozzá. Ezt a problémát jellemzően a kerületi szociális konyhán a családsegítő szolgálattal közösen igyekeznek megoldani. A kapacitáshiány miatt egyre inkább törekszik a szolgáltató arra, hogy minden megjelenéssel, étkezéssel kapcsolatos problémát partnerszervezeteken keresztül oldjon meg – mindig az ügyfél lakóhelye a döntő abban, hogy milyen szervezetekkel kell kapcsolatot felvenni. A szolgáltató felelőssége a kapcsolatfelvételig terjed, a probléma konkrét megoldása már az ügyfél és a partnerszervezet közös feladata.*

¹⁶ A munkáltató az önéletrajz mellett minden esetben kap egy levelet is a szolgáltatóról, amely a TF szolgáltatásról tájékoztatja a munkáltatót.

- **Munkapróba / terepgyakorlat** (elsősorban a pályaorientációt szolgáló elem,¹⁷ amely során az ügyfél több különböző munkahelyen,¹⁸ munkakörben próbálhatja ki magát. Egy-egy alkalommal (a munkáltatóval kötött együttműködési megállapodás¹⁹ alapján) 3-4 órás munkavégzés történik a foglalkoztatási tanácsadó részvételével. A munkapróba az ügyfél számára lehetőséget ad tapasztalatok szerzésére és pályaorientációra, a tanácsadó számára pedig arra, hogy konkrét munkahelyi körülmények között megfigyelhesse az ügyfelet, és a tapasztalatokról referálhasson számára. *A munkáltató a munkapróba esetén valójában érzékenyítésen megy keresztül, hiszen mind a fogyatékos emberek, mind a konkrét ügyfél tekintetében tét nélkül szerezhet tapasztalatot. A gyakorlatban sokszor a már kihelyezett, korábbi ügyfelek meglátogatása is nagyon sikeres érzékenyítésnek bizonyul.*
- **Munkavállalási ismeretek bővítése** (jogi és gyakorlati ismeretek átadása, elsősorban a munkapróba során valósul meg).
- **Ügyfél felkészülése a munkába állásra** (munkatapasztalat szerzése, munkahelyi és társadalmi szocializáció, alkalmazkodás, beilleszkedés megtanulása, felkészítés a munkahely elvárásaira – pl. viselkedés, hierarchia, fegyelem, munkatársi kapcsolatok stb.).

Kapcsolódó munkakörök: foglalkoztatási tanácsadó, munkahelyfeltáró munkatárs.

A szolgáltatási elem időtartama maximum három hónap. A felkészítés során heti szintű találkozások, egy-egy alkalommal több órás foglalkozások zajlanak az ügyféllel.

Minden esemény dokumentálásra kerül a Silva programban az „Eseményleírás” modulban.

A szolgáltatási lépéshez szükséges infrastruktúra: ügyfélszoba, fényképezőgép, telefon, számítógép.

6. Munkahelyfeltárás, Munkaközvetítés / Illesztés

Ez a szolgáltatási elem mind az ügyfél, mind a munkáltató számára nyújtott szolgáltatási folyamatban jelen van, szervesen kapcsolódik mindkét célcsoporthoz (részletes bemutatása ebben a fejezetben történik meg).

6.1 Munkahelyfeltárás

A munkahelyfeltárás célja, hogy a munkavállalásra felkészített ügyfél számára elegendő számú, és minőségileg is megfelelő munkahelyet kínáljanak fel.

A munkahelyfeltárás – bár elvileg az illeszkedésvizsgálat részét képezi – szorosan kapcsolódik a munkáltatói profil elkészítéséhez is. Korábban az volt jellemző, hogy – ha egy bizonyos ügyfél számára történik munkakeresés – a foglalkoztatási tanácsadó változatos módokon minél több álláslehetőség feltérképezését végezte el. Sokszor a szolgáltató keres fel közvetlenül konkrét munkáltatót és érzékenyíti a fogyatékos ügyfél fogadására. A

¹⁷ Régebben pályaorientációs kisfilmeket is vetítettek, mostanában ez kevésbé jellemző, a hangsúly a gyakorlat-orientált eszközökre került. Akinek tényleg szüksége van komoly pályaorientációra, azt jellemzően a TF szolgáltatást megelőzően Munkahelyi Gyakorlat Programba irányítják, ahol három hónapig van lehetősége tapasztalatot szerezni.

¹⁸ Legalább három alkalommal történik meg, de a munkapróbák számának nincs felső határa.

¹⁹ Elemei: a szolgáltató, az ügyfél és a munkáltató jogai és felelősségei, munkavédelmi és balesetvédelmi kockázatok vállalásának feltételei.

jelenlegi gyakorlatban azonban egyre inkább jellemző az, hogy a munkahely ajánlása a fogyatékos emberek foglalkoztatása iránt nyitott munkáltatótól indul, aki lehetőséget ad a Munkáltatói profil elkészítésére (lásd [V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései](#)); a konkrét, személyre szabott munkahelyfeltárás pedig ezt követően történik.

6.2 Munkaközvetítés, illeszkedésvizsgálat

Célja az ügyfélnek megfelelő munkahely megtalálása.

Módszerei:

- személyre szabott állásfeltárás,
- csoportosan, állásskereső klub keretében végzett álláskeresés.

Módja a következő: az ügyfélprofil és a munkakör alapos ismeretével kell megtalálni az összhangot a munkáltató és az ügyfél elvárásai között.

A foglalkoztatási tanácsadó vagy a munkahelyfeltáró munkatárs által naprakészen tartott adatbázisból keres megfelelő munkakört, vagy az adatbázisban nem szereplő más cégekhez küldi ki az ügyfél önéletrajzát. Jellemzően a Szárnyas Fejvadász,²⁰ illetve a RehabJob²¹ oldalakon keresnek állásokat, ez utóbbi esetében a honlapot működtető szervezetnél direkt kapcsolattartó áll a szolgáltató rendelkezésére.

A megfelelő munkakör megtalálása után az ügyfél önéletrajzát elküldik a munkáltatónak. A munkáltatót ezután felkészítik: tájékoztatják az ügyfél problémáit illetően. A felkészítés után a munkáltató állásinterjúra hívja az ügyfelet, akit a foglalkoztatási tanácsadó is elkísér. Az interjú alatt a tanácsadó segíti az ügyfél és a munkáltató közötti kommunikációt.

A munkáltatói adatbázis frissítése folyamatos. Az ügyfél felkészítése után a lehető leghamarabb (maximum egy hónapon belül) megtörténik a kiközvetítés. A leszázalékolt ügyfeleknél ez nagyon gyorsan megy, sőt, nagyobb a kereslet, mint amit a szolgáltató ki tud elégíteni, a többi célcsoportba tartozó (minősítéssel nem rendelkező, értelmi sérült és autizmussal élő) ügyfélnél nehezebben, lassabban megy a folyamat.

Kapcsolódó munkakör: munkahelyfeltáró szakember, foglalkoztatási tanácsadó.

Partnerek: RehabJob, Szárnyas Fejvadász.

Kapcsolódó dokumentáció: munkáltatói adatbázis, Silva-rendszer.

7.Munkahelyi beilleszkedés és betanítás

A lépés **célja** az ügyfél munkahelyre történő beilleszkedésének és az adott munkakör betanulásának elérése.

Az előzetesen feltárt munkakör (szükség esetén történő) adaptálását követően, sikeres állásinterjú esetén az ügyfél a szolgáltatási folyamatnak ebben a lépésében munkába áll. A betanítást, beilleszkedést a teljes folyamat során a foglalkoztatási tanácsadó segíti. A lépés során a tanácsadó megfigyeléseket, feladatanalízist végez, és ennek megfelelően mutatja

²⁰ <https://www.facebook.com/SzarnyasFejvadasz>

²¹ <http://www.rehabjob.hu/>

meg a konkrét munkatevékenységeket, munkafolyamatot az ügyfélnek – egészen addig, amíg az ügyfél önállóan nem képes azokat ellátni.

Olyan helyre nem helyeznek ki ügyfelet, ahol nincs lehetőség a személyes jelenléttel egybekötött betanításra.

A betanítás előkészítéseként történik meg a munkahely adaptációja (amennyiben szükséges: a munkakörnyezet átalakítása, tájékoztató táblák, feliratok, vizuális eszközök kihelyezése, de szükség esetén, a lehetőségekhez mérten akár a zajforrások csökkentése is), a munkahelyi mentor kijelölése, valamint a munkakör és munkafolyamatok részletes megismerése.

A betanítás elemei:

- a munkahely követelményrendszerének megismertetése (munkaidő, munkaeszközök, munkavégzés rendje és módja, vállalati hierarchia – a közvetlen irányító, munkahelyi mentor, és a természetes segítők megismerése),
- munkaeszközök megismerése,
- munkafolyamat elemeinek elmagyarázása és bemutatása,
- *orientációs beszélgetések, munkavédelem, tűzvédelem megértetése,*
- *munkahelyi mentorral történő együttműködés kialakítása (mentor tanítása is, kétértelmű segítség).*

Munkahelyi közösségbe való beilleszkedés elősegítésének elemei:

- csoportos tájékoztatás a leendő munkatársak részére,
- munkatársak egyéni felkészítése,
- önálló közlekedés megtanulása a munkahelyig és azon belül.

A szolgáltatási lépés időtartama 1-2 naptól több hétig terjedhet, de akár többször is megismétlődhet.

A betanítás és a beilleszkedés elősegítése során a foglalkoztatási tanácsadó egyénileg támogatja az ügyfelet a munkafeladatok elsajátításában, a beilleszkedésben és az önálló közlekedés megtanulásában. Ezen túl, az ügyfél munkába állását megelőzően csoportos tájékoztatást is tarthat a leendő munkatársak számára. Autizmussal élők esetében az autizmus-specifikus szaktudással rendelkező szakember is legalább egyszer kimegy a munkahelyre.

A dokumentáció a Silva-rendszerben történik, minden esemény rögzítésre kerül.

Infrastruktúra: speciális eszközök, vizuális segítség (elsősorban az autizmussal élők esetében).

8. Utókövetés

Célja a munkahelyi beilleszkedés tartóssá válása, a munkahely megtartása.

Az utókövetés a sikeres beilleszkedés után kezdetben gyakoribb (heti többszöri), később ritkább (de legalább havi egyszeri) telefonos kapcsolattartáson, valamint személyes

látogatásokon keresztül valósul meg. Az utókövetés során az ügyféllel és a munkáltatóval egyaránt történnek egyeztetések.

Módszerek:

- ügyfél egyéni utókövetése (segítő beszélgetések),
- csoportos utókövetés az ügyfelek részére (Dolgozók Klubja).

Területei:

- Rendszeres kapcsolattartás a munkáltatóval (ennek célja elsősorban a munkahelyi problémák, konfliktusok, krízishelyzetek megoldása, a folyamatos visszajelzés biztosítása).
- Családokkal folytatott utókövetés (mind a támogató, mind az akadályozó típusú családoknál fontos feladat a kapcsolattartás annak érdekében, hogy az ügyfél hosszú távon is meg tudja tartani munkahelyét).
- Ügyfél-utókövetés.

Legalább hat hónapig tart, de az ügyfél és a munkáltató igényeinek megfelelően a kapcsolat bármikor újra és újra felvehető.

Kapcsolódó munkakörök: foglalkoztatási tanácsadó.

Szükséges eszközök: telefon, számítógép, utazási bérlet (*gyakran a szolgáltató kölcsönzi az első hónapban az ügyfél számára*).

A szolgáltatási folyamat utolsó lépése, az utókövetés akkor zárul le, ha az ügyfél már biztonsággal el tudja látni a munkáját. Ennek időpontját a munkáltató, a foglalkoztatási tanácsadó és az ügyfél közösen döntik el, de a szolgáltató addig áll az ügyfelek és a munkáltató rendelkezésére, amíg azok arra igényt tartanak. A gyakorlatban általában a tanácsadó javasolja a folyamat befejezését, de konszenzusos megoldás nélkül nem szakadhat meg a szolgáltatás.

V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

1. Toborzás

Célja a Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás munkáltatók felé történő megismertetése.

A toborzást a szolgáltató online és írott médiában, közösségi portálokon történő megjelenések, hirdetések (pl. HR-portálon) feladásán, Munkáltatói Fórumok megtartásán keresztül látja el. A Munkáltatói Fórum²² meghívásos rendszerben von be új munkáltatókat annak érdekében, hogy megismertesse velük a szolgáltatási gyakorlatokat és a jó példákat.

A rehabilitációs hozzájárulás kiváltása szándékának, illetve a társadalmi felelősségvállalás térnyerésének növekedésével a munkáltatók egyre nagyobb számban keresik meg a szolgáltató szervezetet, így a munkáltatói toborzás sem olyan hangsúlyos elem már a

²² A tevékenység eredményeképpen a Fórumon részt vevő munkáltatók létrehozták a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma Egyesületet.

szolgáltatási folyamatban, mint néhány évvel korábban volt. A munkáltatók – csakúgy, mint a munkavállalók – várólistára kerülnek, mivel a szűkös humánerőforrás miatt nincs lehetőség minden jelentkezővel azonnali kapcsolatfelvételre.

Partnerek: Munkáltatói Esélyegyenlőségi Fórum Egyesület, RehabJob, munkaügyi kirendeltségek.

A toborzás folyamatos tevékenység. A munkahelyfeltáró munkatárs végzi, de alkalmanként más munkakörben dolgozó munkatárs is részt vesz benne.

Dokumentáció: munkáltatói adatbázis, szóróanyagok.

2. Személyes tárgyalás

Célja a szolgáltató és a munkáltató közötti együttműködés konkrét tartalmának (a szolgáltatási elemeknek, módjának) egyeztetése.

A személyes tárgyalás során történik meg a szolgáltatás bemutatása, általában a munkáltató telephelyén.²³ A szolgáltató minden esetben bemutatja az összes együttműködési lehetőséget (munkapróba, Munkahelyi Gyakorlat Program, terepgyakorlat, foglalkoztatás), amelyből a munkáltató választja ki a számára vállalható, megfelelő elemeket.

Ez a lépés a multinacionális vállalatoknál több hónapot is igénybe vesz, mert jellemzően először a HR-vezetővel folyik tárgyalás, aki a szolgáltatási lehetőségről tájékoztatja a vállalati felső vezetést, és a komplex vállalati hierarchia miatt akár fél év is eltelhet addig, amíg konkrét megállapodás jön létre. Ugyanakkor ezekkel a cégekkel hosszú távú együttműködések jellemzőek, stabil munkakapcsolatok alakulnak ki. Kisebb, magyar tulajdonú vállalatoknál, önkormányzati vállalkozásoknál az együttműködés néhány hét alatt is létrejöhet.

3. Munkáltatói profil elkészítése

A szolgáltatási elem célja egyrészt a munkakör és maga a munkahely jellemzőinek elemzése abból a szempontból, hogy megfelelnek-e a jelentkező szükségleteinek, elvárásainak, másrészt a munkáltató és a munkakör jellemzőinek lehető legalaposabb megismerése. A Munkáltatói profil elkészítése abban is a szolgáltató segítségére van, hogy megtervezhető legyen, mekkora és milyen jellegű támogatásra lesz szükség majd a munkahelyen, így a szolgáltatási lépés lehetőséget ad a betanítás során felmerő problémák előzetes azonosítására és lehetőség szerinti kezelésére.

A Munkáltatói profil egy munkáltató azon jellemzőinek összessége, amelyek a foglalkoztatás szempontjából relevánsak.

Munkáltatói profil két tipikus esetben készül:

- ha egy adott munkavállaló számára történik megfelelő munkahely keresése, az adott munkahelyet és munkakört az ügyfél által kritikusnak tekintett jellemzők (feladatok, légkör, utazás mennyisége stb.) szerint kell elemezni és értékelni,

²³ Bizonyos esetekben a munkáltató szívesebben tárgyal a szolgáltató telephelyén.

- ha olyan munkáltató jelentkezik, aki nyitott a szolgáltatás iránt, az általa ajánlott munkahelyet és munkaköröket olyan szempontból szükséges felmérni, hogy az mennyire alkalmas sérült emberek foglalkoztatására. Más esetekben, ha a munkáltató nem ajánl fel konkrét munkakört, a munkahelyet a szolgáltató méri fel, és ő keres olyan munkaköröket a munkáltatónál, amelyek megfelelőek lehetnek sérült emberek számára. Ilyenkor a lehető legtágabb kritériumrendszer szerint kell elemezni a munkahelyet és a munkakört. *Olyan eset is előfordul, hogy egy ajánlott munkakör helyszíni vizsgálata történik meg.*

A munkáltatói profil elkészítése kapcsán három módszer kerül alkalmazásra:

- **munkahely környezetének elemzése** (munkahely megközelíthetőségének vizsgálata, munkahelyre történő bejutás, például beléptető rendszer megismerése),
- **munkahelyi légkör jellemzőinek elemzése** (munkatársakkal vagy vevőkkel történő érintkezés legfontosabb jellemzői, szervezeti szokások, munkahelyen belüli természetes támogatók jelenléte),
- **munkakörelemzés.**

A munkakörelemzés az alábbi szempontok alapján történhet:

1. A munkakör beazonosítása (a munkakör és a szervezeti egység megnevezése)
2. A munkakör irányítója (szakmai, adminisztratív irányító)
3. A tevékenység végzésének célja, eredménye, produktuma:
 - a munkakör célja
 - teljesítménykövetelmények
 - a siker kritériumai
 - fontossága a szervezet számára
 - imázsa
4. A munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek
5. A munkakörben végzett tevékenységek
6. A munkavégzéshez szükséges eszközök, munkaruha
7. A munkacsoporthoz tartozó szerepek
8. A munkakör szabályozottsága, az önállóság mértéke
9. A munkavégzéshez szükséges információellátás
10. Hatáskör
11. Befolyás
12. Jogkörök
13. Felelősség
14. Az irányítás jellemzői
15. Kapcsolattartás igénye:
 - szervezeten belül
 - szervezeten kívül
 - ügyfelekkel való kapcsolattartás
16. Munkatársi kapcsolatok
17. Kihívások
18. Az ösztönzés módja

19. Ismeret- és készségfejlesztési lehetőségek

20. Munkakörülmények:

- fizikai munkafeltételek
- munkavédelem
- üzem-egészségügyi helyzet

21. A munkavégzés időbeli jellemzői

22. A munkavégzés terhelő hatásai:

- izommunkaigény,
- különleges munkaköri sajátosságok.

23. Foglalkoztatás feltételei:

- munkaidővel kapcsolatos kérdések
- munkabérrel kapcsolatos kérdések

24. Fizikai, érzékszervi, intellektuális követelmények

A munkáltatói profil elkészítését a munkahelyfeltáró munkatárs és a foglalkoztatási tanácsadó végzi.

Időtartama 1-3 nap (a munkahely méretétől és komplexitásától függően).

4. Illeszkedésvizsgálat

A szolgáltatási lépés megegyezik az [V.1 Az ügyfélnek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései alfejezet](#) Munkaközvetítés, illeszkedésvizsgálat részében leírtakkal.

5. A munkáltató felkészítése

Célja a munkáltató felkészítése az ügyfél fogadására és foglalkoztatására.

A munkáltató felkészítése a következő tevékenységeket foglalja magában:

- A munkáltató állásinterjúra történő felkészítése.
- Közvetlen munkatársak számára 1,5 órás tréning tartása a munkavállaló fogadására való felkészítés céljából (érzékenyítő tréning), amelyen az ügyfél számára is biztosított a részvételi lehetőség. Ezt a tréninget csak igény esetén biztosítja a szolgáltató.
- A vállalati vezetőknek nyújtott egész napos tréningek (a gyakorlat szerint általában multinacionális cégek tartanak igényt erre a szolgáltatási elemre).
- Munkahely adaptálása (helyszín berendezése, tájékoztató táblák, vizuális eszközök kihelyezése).

A munkáltató felkészítését a foglalkoztatási tanácsadó végzi.

6. Betanítás

Ez a szolgáltatási lépés nem különül el az ügyfélnek nyújtott betanítástól – a betanítás munkáltatókra vonatkozó elemeit lásd az [V.1 Az ügyfélnek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései alfejezetben](#).

7. Utókövetés

A szolgáltatási elem az ügyfél beilleszkedésének tartóssá válását, a munkahely megtartását célozza.

Az utókövetést a munkáltatók esetében eleinte személyes, illetve az első néhány hét után jellemzően már csak telefonos / írásban történő kapcsolattartáson keresztül biztosítja a szolgáltató.

A munkáltatónak az utókövetés végeztével (amikor az ügyfél beilleszkedése megtörtént, feladatait már önállóan képes ellátni) is bármikor lehetősége van arra, hogy problémák, vagy bármilyen változás esetén újra felvegye a kapcsolatot a szolgáltatóval, és segítségét kérje. Ennek tipikus esetei, ha az ügyfél új munkakörbe kerül, és ismét betanításra van szüksége, ha új felettest neveznek ki hozzá, ha a munkáltató új telephelyre költözik, és szükség van az új környezet okozta kihívások kezelésére, a dolgozó új munkaeszközöket kap, vagy az ügyfél megváltozott viselkedése igényli a szolgáltató aktív közreműködését.

A munkáltatók részéről a szolgáltató jelenléte a garancia arra, hogy megoldódnak az esetleges – a munkavállaló felvételével kapcsolatos – problémák, így nem érzik tehernek a szolgáltatással együtt járó szoros együttműködést.

Az utókövetés a beilleszkedés befejezésétől kezdődik, és legalább hat hónapig tart, de szükség szerint változhat. A munkáltató akár több év után, valamilyen munkahelyi változás miatt is felveheti a kapcsolatot a szolgáltatóval.

Az utókövetés a foglalkoztatási tanácsadó feladata.

V.3 A minőségbiztosítás gyakorlata

A modellgazda szervezet az EFQM²⁴ minőségbiztosítási modellt működteti, Európai Minőségi Díj-minősítéssel rendelkezik. Ennek keretében évente méri mind az ügyfelek, mind a munkáltatók elégedettségét,²⁵ a szolgáltatások teljesítményértékelésen mennek keresztül, valamint a finanszírozói elégedettség is mérésre kerül. Az utókövetésben lévő ügyfelek elégedettségét a Dolgozói Elégedettségmérésen keresztül valósítják meg, évente egy alkalommal. A szolgáltatásnyújtásban résztvevő munkatársak munkájával kapcsolatosan mind ők, mind vezetők lehetőséget kapnak formalizált visszajelzésre.

A minőségbiztosítás hangsúlyos szerepet tölt be a szolgáltatásnyújtásban, ám az eredmények – az ügyfél-elégedettség kivételével, amelyet a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja számára is elérhetővé tesznek – belső használatra, a fejlesztendő területek azonosításának elősegítésére kerülnek felhasználásra.

²⁴ Az EFQM Kiválósági Modellt az Európai Minőségi Díj kapcsán 1992-ben került bevezetésre. Ma ez a legszélesebb körben alkalmazott üzleti kiválósági modell Európában, amely eszköze lehet az önértékelésnek, a más szervezetekkel történő összehasonlításnak, a fejlesztendő területek azonosításához szolgáló irányelvek meghatározásához, illetve a szervezet menedzsment rendszerének felépítéséhez.

Forrás: http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/az_efqm_modell.html

²⁵ Az ügyfél elhelyezését követő három hónap múltán történik meg az elégedettség-mérés mindkét célcsoport tekintetében.

VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások

A modellgazda szervezet a Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás mellett, azt kiegészítően, de sok esetben önálló szolgáltatásként is működteti a Munkahelyi Gyakorlat Képzési Programot. Ez a program 1996-ban került kifejlesztésre: kezdetben a speciális szakiskolába járó tanulók, illetve inaktív értelmi sérült felnőttek integrált munkavállalásra felkészítő programja volt, amelynek keretében a résztvevők különböző nyílt munkaerő-piaci munkahelyeken töltik gyakorlatukat. Az ügyfelek kis csoportokban, kíséző jelenlétével több munkahelyet és munkatípust megismernek, megismerik a munkahelyi elvárásokat és munkahelyi kultúrákat. A program három hónapig tart.

Jelenleg a TF program legfontosabb kiegészítő szolgáltatása, ugyanis azok a TF-be jelentkező ügyfelek, akik nem eléggé motiváltak, nehezebben fejleszthetők, vagy semmilyen pályaképpel nem rendelkeznek, átmenetileg a Munkahelyi Gyakorlat programba kerülnek, és annak befejeztével, sikeres kimenet esetén kerülhetnek vissza a Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás folyamatába.

VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek²⁶

Az egyéni fejlesztés, felkészítés időtartama:

1-3 hónap.

A résztvevők száma az elmúlt években:

A programban résztvevők száma az idén szűkössé vált kapacitások miatt csökkent, az elmúlt években – a futó TÁMOP-pályázatoknak köszönhetően – nagyobb kapacitással dolgoztak, több ügyfél volt a rendszerben, 2013-ban azonban csak a Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központtal létrejött ellátási szerződés keretében tudják az ügyfeleket fogadni. 2012. február 1. és 2013. március 1. közötti időszakban 54 szolgáltatásba vont ügyfelük volt.

Szerződésben alkalmazott szolgáltató szakemberek száma (heti óraszám):

1 fő szakmai vezető (heti 20 óra), 2 fő foglalkoztatási tanácsadó (heti 40 óra), 1 fő munkahelyfeltáró, 1 fő pénzügyi vezető.

Önkéntes szolgáltatók létszáma, tevékenysége:

2 fő klubvezető, 1 fő angol anyanyelvű önkéntes segítő társalgási angol tanfolyamot tart az ügyfelek részére.

Egy esetmenedzserre hány kliens jut:

8-10 aktív ügyfél, 8-10 utókövetett ügyfél, e mellett a Dolgozói Klubba járó utókövetett ügyfelek (összesen 50 fő) rájuk eső része (10-15 fő), összesen kb. 30-35 fő.

²⁶ Az információk a modellgazda szolgáltatóra vonatkoznak.

Egy célcsoporttagra fordítható forrás mértéke:

Változó, de minden pályázati, normatív és üzleti bevételt az ügyfelekre fordítanak.

Egy elhelyezésre jutó költség mértéke:

1 092 000 HUF

VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása

Minden (állami, pályázati és üzleti bevétel) az ügyfelekre fordítódik. A munkaügyi központtól kapott finanszírozás nem fedi a szolgáltatás költségeit. A források arányáról pontos statisztika nem érhető el.

IX. Szolgáltatásfejlesztés

A TF szolgáltatás (Supported Employment) rendszerét az Amerikai Egyesült Államokban dolgozták ki az 1970-es évek végén. Az első TF módszert alkalmazó kísérleti projektek során tanulásban akadályozott és értelmileg akadályozott személyek számára kínáltak szolgáltatást, később a módszert kiterjesztették sok, egyéb sérüléssel és betegséggel élő ember támogatására. A 80-as években az Európai Unió tagállamaiban is megjelentek a TF szolgáltató szervezetek. A nemzeti szervezetek 1990-ben alapították meg a Támogatott Foglalkoztatás Európai Egyesületét (European Union of Supported Employment, EUSE), amely az Európai Fogytékossági Fórum révén gyakorol hatást az európai foglalkoztatáspolitikai irányelvek, Nemzeti Akciótervek alakítására.²⁷

A Salva Vita Alapítvány 1996-ban adaptálta a modellt a hazai gyakorlatba, annyi változtatással, hogy a munkapróba elemet már a felmérés folyamatában is aktívan alkalmazta. A szolgáltatást 2003-ban terjesztették el országos szinten.

A modellgazda-szervezet az elmúlt évtizedek tapasztalatait folyamatosan beépítette a szolgáltatási gyakorlatba, és a szolgáltatási folyamat dokumentációjába is. Alapvető változások nem történtek, ám bizonyos elemek hangsúlya (pl. családlátogatás, munkapróba) változott az idők során. A jelenlegi gyakorlatban a legfontosabb változást a törvényi és gazdasági környezet átalakulása eredményezte: a toborzási elem – a szolgáltatás ismertsége miatt az ügyfelek, a társadalmi felelősségvállalás szemléletének terjedése, illetve a rehabilitációs hozzájárulás kötelezettsége miatt pedig a munkáltatók esetében – lényegében már nem szükséges, hiszen a szolgáltatás iránti érdeklődés mindkét közvetlen célcsoport részéről oly nagy, hogy a szolgáltató nem is képes ellátni a felmerülő igényeket.

A szervezet minőségbiztosítási gyakorlata biztosítja a szolgáltatás folyamatos felülvizsgálatát és fejlesztését is.

²⁷ Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás, 15. o.

X. A humánszolgáltatás értékelése

Maga a modell működőképes, hatékony, illeszkedik az értelmi sérült célcsoport szükségleteihez. A Dolgozók Klubja kiemelten jó gyakorlat.

A TF modell értékelésénél több elemet is kiemelhetünk, amely a szolgáltatás hatékonyságát biztosítja. Ezek:

- széleskörű (egyénre, környezetre, családra) kiterjedő felmérési gyakorlat,
- a munkáltatók számára biztosított széles körű szolgáltatások,
- személyi tanácsadó intenzív jelenléte a szolgáltatási folyamatban,
- gyakorlat-orientált elemek hangsúlya.

XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek

XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei

A Salva Vita alapítványi formában működik: a szervezetre vonatkozó döntéseket a kuratórium hozza meg, de a szakmai döntések menedzsment szinten (a szakmai vezető, a pénzügyi vezető és az ügyvezető részvételével) születnek meg.

A szervezet mindkét közvetlen célcsoport számára nyújt a TF programmal párhuzamosan futó szolgáltatásokat: az ügyfelek számára a *Munkahelyi Gyakorlat Program*, a munkáltatók számára pedig a *Munkahelyi átvilágítás*, és a *„Fogyatékosbarát Munkahely”* programok jelennek meg a szervezet szolgáltatási portfóliójában. Emellett egy *Segítő Vásár* elnevezésű, jelenleg induló programmal a védett szervezetek által létrehozott termékek népszerűsítését célozzák meg, de más fogyatékosági célcsoporttal foglalkozó szervezetekkel közösen *lobbi tevékenységet* is folytatnak. A szervezet munkatársai emellett az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karán oktatói tevékenységben is részt vesznek, illetve gyakorlati helyet biztosítanak hallgatók számára.

A szervezet több hazai szakmai hálózatnak is tagja (pl. Munkaesély Szövetség,²⁸ NIOK), nemzetközi szövetségeknek azonban anyagi forrás hiánya miatt nem.

XI.2 A szolgáltatásnyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése

A Támogatott Foglalkoztatási Szolgáltatást hazánkban jelenleg nyolc szolgáltató szervezet biztosítja:

- Salva Vita Alapítvány, Budapest – *modellgazda szervezet*,
- Szimbiózis Alapítvány, Miskolc,
- Életet Segítő Alapítvány, Veszprém,
- Kék Madár Alapítvány, Szekszárd,
- Fogd a Kezem Alapítvány, Pécs,
- Down Alapítvány, Budapest,
- Esélyegyenlőség Alapítvány, Székesfehérvár,
- Szt. Cirill és Method Alapítvány, Győr.

²⁸ Ez a szervezet aktívan működik is.

XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai

A modell országos elterjesztése 2003-ban kezdődött, a telepítést követő két év során a Salva Vita Alapítvány a modellt működtető partnerszervezetek szakmai munkáját is koordinálta. A Támogatott Foglalkoztatás modell kapcsán formális szakmai hálózat azóta nem működik, ám a Salva Vita Alapítvány különböző szakmai rendezvények, fejlesztőmunkák, képzések során rendszeresen találkozik a modellt működtető partnerszervezetekkel.

Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott munkaképességű Munkavállalóknak Szolgáltatás (4M)

A 4M (Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott munkaképességű Munkavállalóknak) szolgáltatás kísérleti programként indult több mint tíz éve, 2002. november elsején a brit Munka- és Nyugdíjügyi Minisztérium, valamint a magyar Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium együttműködése révén. Az akkori két kísérleti helyszín Nagykanizsa és Zalaszentgrót volt. Azóta a hálózat évről évre bővül, így a szolgáltatás jelenleg 14 megyében, 14 megvalósító szervezet által, 22 szolgáltató irodában, 53 fős humánerőforráskapacitással érhető el országos szinten.

I. A humánszolgáltatás célja, céljai

A 4M szolgáltatás esetében egymástól jól elkülöníthetően jelennek meg azok a célok, amelyek magára a módszertan alkalmazásának eredményeire irányulnak, illetve – a modell kialakításának és fejlődésének sajátosságaiból adódóan – azok, amelyek a módszertan adaptációjához, a szolgáltatásnyújtás folyamatos és megfelelő minőségű működéséhez kötődnek.

A 4M szolgáltatás alapvető és közvetlen célja „az egészségkárosodott személyek részére, az egyéni igények, képességek és lehetőségek figyelembe vételével, segítség nyújtása a nyílt munkaerőpiacon való tartós elhelyezkedésükben”.²⁹ Ez a cél már eleve reflektál a célcsoportra (egészségkárosodott, és nem elsősorban fogyatékos emberek), a szolgáltatás személyre szabottságára és a kimenetére (állásba segítés, tartósan, a nyílt munkaerőpiacon). Ami a gyakorlatban e cél elemei közül a leginkább hangsúlyos, az a „**nyílt munkaerőpiacra segítés**”,³⁰ tehát hogy az ügyfél a szolgáltatás végére **munkavállalóvá váljon**. Ez pedig kiegészül azzal a feltétellel, hogy a folyamat – és ezzel együtt a cél **a lehető legrövidebb idő alatt, minél gyorsabban valósuljon meg**. (Ennek motivációja elsősorban a munkáltatók felől érkező elvárásokra alapul. Erre modell leírásának későbbi részeiben még részletesebben kitérünk.)

*A módszertan gyakorlati alkalmazásának elindulásakor közvetett célként jelent meg a **társadalmi szemléletformálás** is, amely a szolgáltatással foglalkozó szakértők szerint mára már elindult, így a szolgáltatásnyújtás jelenlegi szakaszában már ennek megerősítése lenne fontos.*

A módszertan adaptációját célzó programnak – magához a szolgáltatásnyújtáshoz hasonlóan – szintén megvannak a közvetlen és a közvetett (közép- és hosszú távú) célkitűzései. Előbbiek közé tartozik (1) a **modell adaptálása** a magyar munkaerő-piaci viszonyokhoz a megváltozott munkaképességű emberek megmaradt munkaképességeinek feltárásával; (2) a **meglévő munkaerő-piaci eszközök hatékony felhasználása** az

²⁹ 4M alternatív munkaerő-piaci szolgáltatás. 10 év a foglalkozási rehabilitációban. 5. o.

³⁰ Részlet a szakértőkkel készített interjúból.

érintett szektorok (állami, civil, forprofit) és szereplők (munkaügyi központ, önkormányzat, nonprofit szervezetek, vállalkozások) együttműködésével; illetve (3) olyan **szolgáltató csoportok** létrejötte, amelyek további szakemberek, tanácsadók képzésére is alkalmasak lesznek. Ezekre épülve közép- és hosszú távú célként jelenik meg (1) **a foglalkoztathatóságot segítő új módszerek alkalmazása** (a meglévő munkaerő-piaci eszközökre építve), valamint (2) egy olyan tudással (képzettséggel és tapasztalattal egyaránt) rendelkező **szakember kör** kialakítása, amely elősegíti **a szolgáltatás országos terjesztését**.

A szolgáltatás eredményeivel kapcsolatos célok teljesítése folyamatosan zajlik, a módszertan adaptációjával kapcsolatos célkitűzések jó részét a kísérleti program indítása óta eltelt idő alatt sikerült teljesíteni.

II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői

II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)

A 4M szolgáltatás módszertana – az írott módszertani anyag alapján – elsősorban az ügyfelekre koncentrál. Ahogy arra fő cél kitűzése is reflektál, a szolgáltatás ügyfélköre igen tág, azt alapvetően a munkaképes korú, gazdaságilag inaktív, egészségkárosodott, **megváltozott munkaképességű**, és ezzel összefüggésben szociális ellátásban részesülő, munkaviszonyban nem álló emberek képezik. A módszertan eredetileg a hivatalos szerv által megállapított munkaképesség-csökkenés alapján definiálja az ügyfélkört – az erre vonatkozó állami szabályozás változásával azonban ezt a meghatározást is újra kellett fogalmazni. A jelenleg érvényben lévő jogszabály szerint megváltozott munkaképességű személy az, „aki testi vagy szellemi fogyatékos, vagy akinek az orvosi rehabilitációt követően munkavállalási és munkahely-megtartási esélyei testi vagy szellemi károsodása miatt csökkennek”.³¹

Az ügyfélkör tehát **nem speciális**, nem korlátozódik egy adott betegségi vagy fogyatékosági típusra. *(Sőt, a tapasztalatok szerint a fogyatékos emberek csak ritkán jelennek meg a szolgáltatásban – mivel az ő munkavállalás szempontjából is speciális igényeiket partnerek bevonása nélkül, vagy sokszor bevonásával sem tudják kielégíteni, így legtöbbször átirányítják őket más szolgáltatásba vagy szolgáltatóhoz.)* Az ügyfelek körében *a fő betegségtípusok megfelelnek az országos szinten tapasztalhatónak: mozgásszervi betegséggel élők (de nem mozgáskorlátozottak), mentálisan sérült emberek, szív- és érrendszeri betegséggel élők.*

A szolgáltatási gyakorlatban a célcsoport nem tolódik el feltétlenül az ügyfelek felé. A **szolgáltatás célcsoportja hármas**, egyaránt magában foglalja a megváltozott munkaképességű emberek mellett a foglalkoztatásukra nyitott **munkáltatókat**, valamint azokat a **partnereket is**, akik az ügyfelek számára foglalkoztathatóság elősegítésével

³¹ Forrás: Ft. (1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról) 58. § (5) m) pont http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100004.TV

kapcsolatos szolgáltatásokat nyújtanak: „Az ügyfeleket kell elhelyezni a munkáltatókhoz, a partnerek segítségével.”³²

A munkáltatói célcsoport igen sokszínű, és szolgáltatási helyszínenként igen eltérő. A szolgáltatással kapcsolatban álló munkáltatók között találunk nagyvállalatokat, önkormányzati szervezeteket, és esetenként védett foglalkoztatókat is.

Ugyan a partnerszervezetek is célcsoportként jelennek meg a szolgáltatásban, azonban másképpen veszik ki abból a részüket, mint az ügyfelek vagy a munkáltatók. A 4M szervezetek inkább bevonják őket a másik két célcsoport számára nyújtott szolgáltatásokba, velük a szakmai együttműködésre törekednek.

II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)

A 4M szolgáltatásban direkt módon nem jelennek meg közvetett célcsoportok, jellemzően csak az előző bekezdésben említett három közvetlen célcsoportot érinti a szolgáltatás. Ugyan a humánszolgáltatás céljai között említésre kerül a társadalmi szemléletváltás, a módszertan nem nevezi meg a közvetlen célcsoport(ok) szűkebb vagy tágabb környezetét közvetett célcsoportként.

III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i)

A 4M a brit módszertan ajánlására a következő fő alapelveket határozza meg:

- „Gyámkodás helyett jogszerűség.”
- „Kötelezés helyett ösztönzés.”
- „Segély helyett munka.”
- „Elkülönítés helyett integráció.”
- „Emberbaráti jószolgálat helyett ésszerűség.”
- „Drága programok, képzések helyett a meglévő képességekre, lehetőségekre építő, személyre szabott megoldások.”³³

A gyakorlatban tulajdonképpen a 4M szolgáltatás két horizontális célja jelenti a legfőbb irányelveket, melyek közül egyik – a célok analógiájára – közvetlenül a szolgáltatásnyújtásra, másik pedig annak „technikai” háttérére vonatkozik. A szolgáltatásnyújtás közvetlen alapelveként jelenik meg az **esélyegyenlőség megteremtése a megváltozott munkaképességű emberek számára, kifejezetten a munka területén**. Ezt szem előtt tartva végzik a szervezetek a szolgáltatás nyújtását, illetve a szakemberekben ezzel összefüggésben fogalmazódott meg az a közvetett irányelv, melynek lényege a **más, megváltozott munkaképességűek foglalkozási rehabilitációjára irányuló módszertanok megismerése iránti nyitottság**, amely elősegítheti az ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások hatékonyabbá tételét. Ennek gyakorlati megvalósítására már történtek kezdeményezések és lépések (a gesztorszervezettel együttműködésben).

³² Részlet a szakértőkkel készített interjúból.

³³ 4M alternatív munkaerő-piaci szolgáltatás. 10 év a foglalkozási rehabilitációban. 7. o.

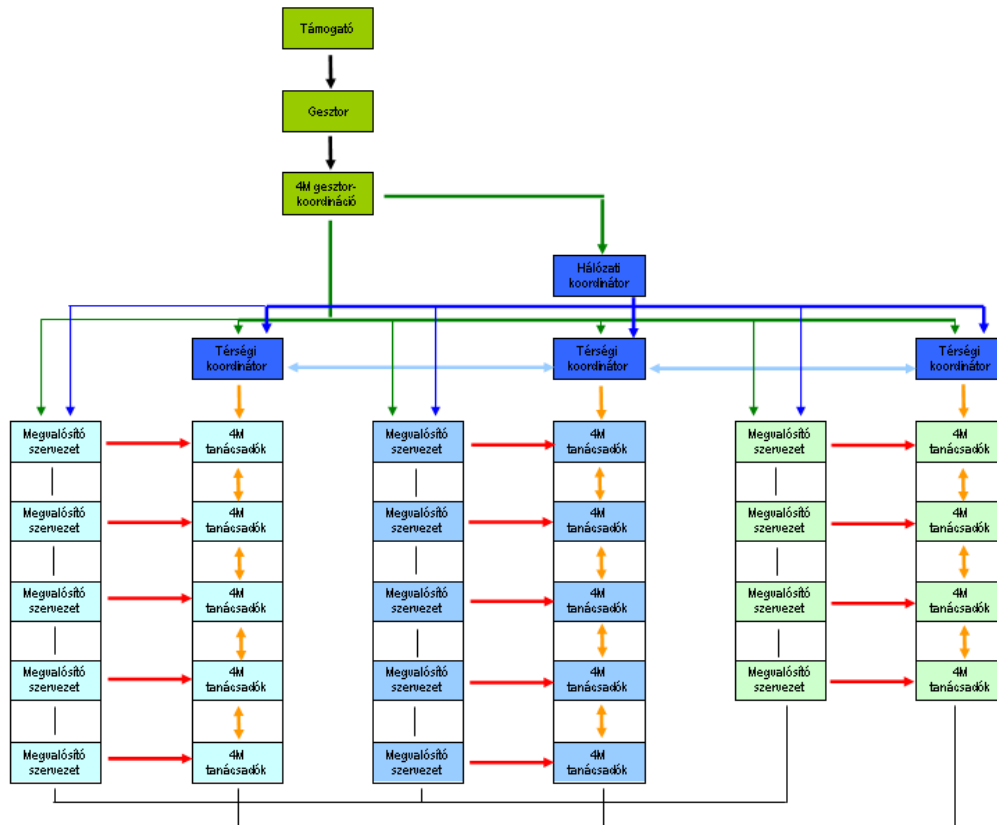
IV. A humánszolgáltatás szereplői

A humánszolgáltatás nyújtásának és a módszertan standardizálásának az alapja a **hálózati szerveződés**, melyben több szereplő, több szinten vesz részt. A három nagyobb szint tulajdonképpen a következő módon épül fel:

1. minisztérium (támogató),
2. állami intézmény (gesztor),
3. nonprofit szervezetek (megvalósítók).

A **támogatást** a mindenkor munkaügyért felelős minisztérium, jelenleg az Emberi Erőforrások Minisztériuma nyújtja. A **gesztorszervezet** a Zala megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja, az látja el a hálózat szakmai irányítását, pénzügyi ellenőrzését és állami felügyeletét. A végrehajtók a **megvalósító** nonprofit szervezetek (ebben az évben 14), azok felelősek a szolgáltatói tevékenységért, illetve a 4M tanácsadók munkáltatói jogait gyakorolják. Ezek a szervezetek igen sokszínűek a humánerőforrás-kapacitásuk, profiljuk, szervezeti formájuk stb. tekintetében. A közös bennük – ami egyben a szolgáltatásnyújtás pályázatának elbírálási kritériuma –, hogy nagy tapasztalattal rendelkeznek a munkaerő-piaci szolgáltatások és/vagy a megváltozott munkaképességű célcsoport kapcsán. A megvalósító szervezetek munkáját **térségi koordinátorok** fogják össze (3 fő), a teljes hálózatot pedig **hálózati koordinátor** szervezi (1 fő). A hálózat felépítése és működése az 1. ábrán látható (A hálózati szerveződésről bővebben lásd [XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai](#) fejezetben.)

1. ábra A 4M hálózat szerveződése



A szolgáltatásnyújtásban ezen kívül a **partnerszervezetek** (lásd [II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja\(i\)](#) alfejezet) vesznek részt, amelyek szintén eltérnek adott helyszínenként. A megvalósító szervezetek mindenhol együttműködnek a helyi munkaügyi központtal – hol lazább, hogy szorosabb a szakmai kapcsolat – és az RSZSZ-szel. Rajtuk kívül olyan szervezeteket vonnak be partnerként, amelyek speciálisabb szolgáltatást tudnak nyújtani a célcsoportnak a 4M szolgáltatást kiegészítve, pl. képzők, érdekvédelmi szervezetek, önkormányzatok és intézményeik stb. (A partnerszervezetekkel való együttműködésről bővebben lásd [XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai](#) fejezetben.)

V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása

A 4M modell keretében nyújtott humánszolgáltatásnak van néhány olyan jellemzője, horizontális eleme, mely az ügyfeleknek és a munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás összes lépésében közös: ilyen például az **időkeretek rugalmassága**, illetve a kapcsolódó **munkakör** (az adott tevékenységet ellátó személy).

A 4M módszertanának alapvető sajátossága, hogy *rugalmasan felépített*, ezzel is szolgálva a szolgáltatás személyre szabottságát. Ily módon **nem lehet azt meghatározni, hogy a szolgáltatási lépések – és így maga a szolgáltatás – milyen időtartamban valósul**

*meg, nincsenek meghatározva tól-ig határok sem. Az elsősorban a **tanácsadó felelőssége**, hogyan jelöli ki és vizsgálja felül az egy-egy ügyfélnek nyújtott szolgáltatási elemeket, illetve az erre szánt időt. Vannak olyan ügyfelek, akik akár egy nap alatt „végig tudnak menni” a szolgáltatási folyamaton, és munkába állnak – de vannak olyanok is, akiknek ez akár több hónapba vagy évbe kerül (ismétlődnek, több időt vesznek igénybe az egyes lépések). A szolgáltatással kapcsolatosan alapelv, hogy nincsenek arra felállított idő- vagy szolgáltatási korlátok, aminek újra és újra teljesítése után az ügyfelet eltanácsolják a szolgáltatásból, legfeljebb, ha a tanácsadónak az a határozott véleménye, hogy az ügyfél nem működik közre, nem eléggé motivált (ezzel kapcsolatban – konkrét esetet hozva – lehetőség van konzultációra a térségi találkozókra).*

A modell rugalmasságához tartozik az is, hogy a **tanácsadók igen nagy döntési szabadsággal, és ezáltal felelősséggel rendelkeznek**. Ugyan a szakmai háttértámogatás biztosított, az ő hatáskörük annak eldöntése, hogy az ügyfél milyen szolgáltatásba kerül, mennyi időre van ehhez szüksége, igényli-e a partnerhez irányítást, van-e szüksége kiegészítő segítségre stb. – és ugyanez igaz a munkáltató esetében is. A tanácsadó **munkaköre ezáltal igen komplex és integrált**: minden szolgáltatásnyújtással kapcsolatos feladatot ő lát el a szolgáltatási folyamat teljes hosszában. Ebből adódóan egyrészt a 4M szolgáltatásban nyújtott szolgáltatásokat belső erőforrásokkal oldják meg (ha speciális szükséglete van az ügyfélnek, partnerhez irányítják), másrészt az ügyféllel és a munkáltatóval való kapcsolattartás sem válik el egymástól. Az előfordulhat, hogy egy adott szolgáltatási helyszínen (legalább két tanácsadónak kell lennie) az egyik tanácsadó jobbnak mutatkozik bizonyos célcsoporttal kapcsolatban vagy szolgáltatási elemben, lépésben, de az nem fordulhat elő, hogy egy tanácsadó kizárólag egy fajta tevékenységet végez.

V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

1. Kapcsolatfelvétel

A kapcsolatfelvétel egyik célja a **célcsoport** (ebben az esetben az ügyfelek) **megszólítása**. Ez jelenleg már több módon zajlik. Egyrészt az ügyfelek maguktól is jönnek, hiszen ismerik már a szolgáltatást; másrészt folyamatos marketingtevékenység révén próbálnak ügyfeleket toborozni; harmadrészt pedig a partnerek ajánlják az ügyfeleknek, vagy ide irányítják őket.

A kapcsolatfelvételt követi a **tájékoztatás**, melynek célja a naprakész információk nyújtása az ügyfeleknek a szolgáltatással, illetve az őket érintő jogszabályokkal kapcsolatban. Ez személyes formában vagy a marketing tevékenység keretében kidolgozott kiadványok, kommunikációs csatornák által történik.

Ezt követi a **programba vonás** (amennyiben az ügyfél beletartozik a célcsoportba), melynek során az ügyféllel *Együttműködési megállapodást kötnek*, illetve „nyilvántartásba veszik”.³⁴ Az utóbbi tevékenység során kitöltött Nyilvántartási lap rögzíti a regisztráció dátumát, a tanácsadó nevét, az ügyfél alapvető adatait (név, születési név, születési hely és idő, anyja neve, lakcím, telefonszám), valamint a munkavállalás szempontjából releváns és

³⁴ Volt egy kezdeményezés közös informatikai adatbázis létrehozására a szolgáltatás hatékonyabbá tétele, illetve a tanácsadók munkájának megkönnyítése érdekében, azonban ez az adatbázis jelenleg – elsősorban a költségek, azon belül is a szaktudással rendelkező humán erőforrás bevonásának szükségessége miatt – nem működik.

fontos információkat (családi körülmények, iskolai végzettség, szakmai tapasztalat, munkaképesség (%), részesül-e valamilyen szociális ellátásban, regisztrálva van-e a Munkaügyi Központnál).

A kapcsolatfelvétel **folyamatos tevékenység** a 4M modellben.

2. Szükségletfelmérés

A szükségletfelmérés célja, hogy **feltárják, milyen képességei, szükségletei, foglalkoztatási nehézségei** vannak az adott ügyfélnek. A közvetett cél annak meghatározása, hogy **milyen szolgáltatás nyújtása szükséges a számára**. *Speciális felméréseket nem végeznek.* A felmérés során a következő szempontok szerint gyűjtenek információkat az ügyfélre vonatkozóan: gyógyászati segédeszközök és egyéb személyi szolgáltatások szükségessége, motiváltság az elhelyezkedésre, hol szeretne elhelyezkedni, készségek és képességek az ügyfél véleménye alapján (a felmérés eredményét rögzítő dokumentáció: Nyilvántartási lap – II.).

A szükségletfelmérés eredményei, értékelése alapján állítja össze a tanácsadó az **egyéni fejlesztési tervet** – az ügyféllel együttműködésben. Az egyéni fejlesztési terv teljes mértékben személyre szabott, nincsenek kötelező elemei. A tervet adott időközönként, félévente felülvizsgálják, és módosítják, amennyiben az szükséges. Az egyéni fejlesztési terv rögzíti többek között a megcélzott állást, az ennek betöltéséhez kapcsolódó szükségleteket és az e szükségletek megszerzéséhez szükséges feladatokat, kulcsteendőket. A tanácsadó ide vezeti fel ezen kívül az ügyfél által teljesített lépéseket a folyamatos személyes kapcsolattartás, illetve követő interjúk során.

Ha az ügyfélnek speciális felkészítésre, speciális szolgáltatásokra van szüksége, olyan **partnerszervezethez irányítják** át, amely tud reagálni ezekre a szükségletekre, igényekre, esetleg olyan párhuzamos szolgáltatásba (főként, ha egy szervezeten vagy egy településen belül működik más szolgáltatás is), amely számára megfelelőbb lehet. Ennek legjellemzőbb formája a képzés, amely a támogató felé elszámolható eredménynek, így szolgáltatási kimenetnek számít. Ez nem jelent egyet azzal, hogy az ügyfél számára a 4M program ezen a ponton lezárul, hiszen ennek elvégzése után még visszatérhet a szolgáltatásba. Ebben az esetben az újra felméri a szükségleteit, és innen folytatódik tovább a szolgáltatási folyamat.

A gyakorlat szerint **kezdetben** csak azokat az ügyfeleket vonták be a szolgáltatásba, **akik „munkára kész” állapotban** voltak, de **jelenleg már mindenkit** bevonnak, aki a célcsoporthoz tartozik: „Az évek folyamán kialakult, hogy nem küldtünk el senkit, aki papíron beletartozott a szolgáltatásba”.³⁵ Ennek egyik oka, hogy a program kezdetén a szolgáltatás egy újonnan nyíló lehetőség volt a megváltozott munkaképességű emberek számára, elsődlegesen az ügyfelek számára kerestek megfelelő munkáltatót és munkakört, a szolgáltatás humán erőforrás-kapacitása és munkáltatói kapcsolati köre is kisebb volt, így lehetőség volt arra, hogy „szelektáljanak” az ügyfelek közül, ne mindenkit vonjanak be a szolgáltatásba, aki jelentkezik. Jelenleg viszont nagyobb a munkáltatók felőli kereslet, mint

³⁵ Részlet a szakértőkkel készített interjúból.

ahány ügyfelet sikerülne bevonni – a munkaközvetítés jellemző iránya megfordult; így igyekeznek minél inkább kiszélesíteni az ügyfelek körét.

A szükségletfelmérés szintén **folyamatos tevékenység** a szolgáltatás során.

3. Felkészítés

A humánszolgáltatás a felkészítés szakaszában válik igazán **személyre szabottá**: a kapcsolattartás és a szükségletfeltárás minden ügyfelet érint, a felkészítés az utóbbi alapján *egyéni szolgáltatási összetétellel* zajlik. Ettől válik ez a szolgáltatási lépés igazán *rugalmassá*: nemcsak hogy a tanácsadó dönti el, hogy milyen elemeket tartalmazzon, de azt is, hogy ezeket milyen ilyen időtartamban kapja az ügyfél (bizonyos szolgáltatások időtartama nyilván adott). Annak, hogy a felkészítés a lehető legnagyobb mértékben megfeleljen az ügyfél szükségleteinek és igényeinek, feltétele, hogy **a tanácsadó a lehető legjobban mérje fel és ismerje meg az ügyfelet az előző lépésben.**

A felkészítés alapvető célja, hogy az ügyfél elérje a **munkára kész állapotot**. Az eddig leírtakra alapozva ebből az is következik, hogy *ez a lépés a szolgáltatási folyamatnak nem kötelező eleme*. Aki munkára kész állapotban kerül be a szolgáltatásba, annak nyilván nincs szüksége a munkavállalásra való felkészítést szolgáló szolgáltatások igénybevételére. A modell rugalmassága tehát ebben is tetten érhető.

A felkészítés szakaszában az ügyfelet **egyéni és csoportos szolgáltatások** keretében készítik fel a munkakeresésre, munkába állásra és tartós munkavállalásra. Ennek során többek között a következő szolgáltatásokban részesülhetnek az ügyfelek:

- a munkakereséshez, a munkába álláshoz és a munka megtartásához szükséges hasznos és naprakész információk átadása, az információs csatornák megismertetése;
- rehabilitációs eszközökhöz és támogatásokhoz való hozzáférés elősegítése;
- jogszabályi ismereteket átadó tréning;
- egyéni és csoportos álláskeresési technikák tréning;
- segítségnyújtás önéletrajz írásában és a foglalkoztatáshoz szükséges dokumentumok összekészítésében, valamint az ehhez kapcsolódó hivatalos ügyintézésben;
- munkahelymegtartó tréning.

A *szolgáltatási kínálat megvalósító térségenként, szervezetenként és szolgáltatási helyszínenként is eltérő lehet*. Ez függ az ügyfélszámtól, az elhelyezések számától (pl. álláskeresési tréning helyett munkahely megtartási tréning, ha nagy a munkáltatói kereslet), a helyi munkaerőpiac sajátosságaitól stb. A modell e tekintetben is rugalmas.

A felkészítésnek része az ügyféllel való **kapcsolattartás** is. Ez szintén ügyfélről ügyfélre változik a szükségletektől és igényektől függően. A tanácsadók minden ügyféllel személyes kapcsolatot tartanak fenn – az ügyféltől függ, hogy ez mennyire intenzív. Ha az ügyfél feltétlenül igényli, akár segítőként is részt vesznek a szolgáltatási folyamat minden további lépésében (pl. állásinterjúra kísérés, személyes jelenlét az első munkanapon stb.). A kapcsolattartás azonban nemcsak az ügyfél támogatására irányul, hanem annak nyomon követésére is, hogy hogyan halad az egyéni fejlesztési tervben meghatározott feladatokkal,

célkitűzésekkel. Az ügyfél és a tanácsadó személyes találkozásai során rögzített és közösen megvitatott tapasztalatok hozzájárulnak az egyéni fejlesztési terv újragondolásához, vagy annak megerősítéséhez. Amennyiben az ügyfél és a tanácsadó a terv felülvizsgálatában állapodnak meg, azt a visszajelzéseknek megfelelően módosíthatják.

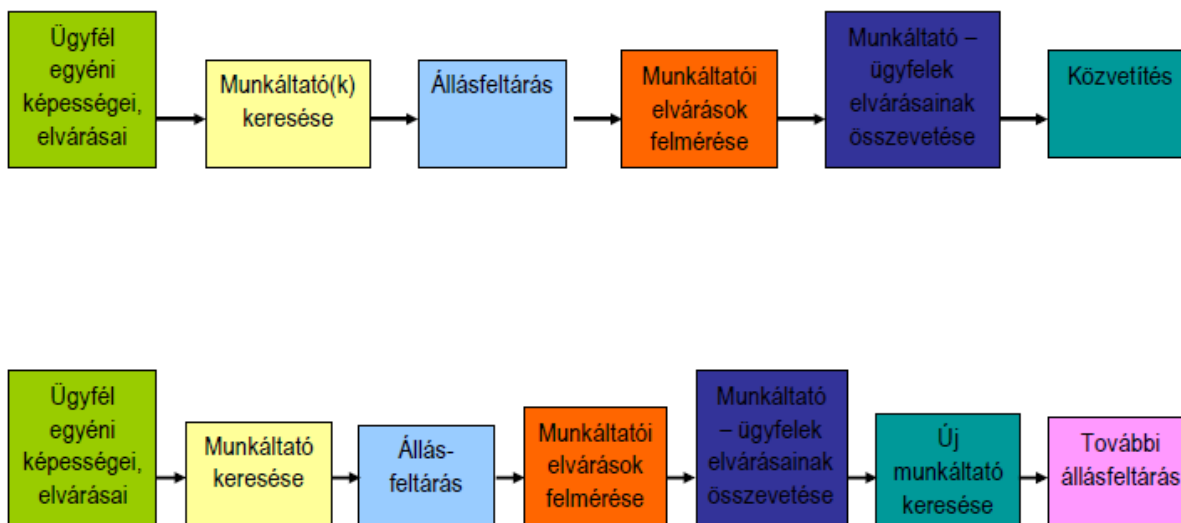
4. Közvetítés

E szolgáltatási lépés célja a kereslet és a kínálat, azaz **a munkáltató elvárások és az ügyfél képességeinek és igényeinek összehangolása.**

*A közvetítésnek alapvetően **két irány**a lehetséges: (1) az ügyfélnek keresnek munkahelyet, munkáltatót és (2) a munkáltató számára (adott munkahelyre, munkakörbe) keresnek munkavállalót. A szolgáltatás indulásakor az első irány volt a jellemzőbb, azonban jelenleg – mivel a rehabilitációs hozzájárulás elmúlt években végbement drasztikus emelése miatt jelentősen nőtt a kereslet a megváltozott munkaképességű munkavállalók iránt – a második gyakoribb. Ez olyannyira igaz, hogy jellemzően **magasabb a kereslet az ügyfelek iránt, mint a kínálat** – ez az ügyfelek bevonásának és gyors munkába állásának legfőbb motivációja.*

Az ügyfél szükségleteiből és igényeiből kiindulva a közvetítési folyamat első lépése olyan **munkáltatók keresése**, akik (megváltozott munkaképességű) munkavállalót keresnek. Ezt követi az **állásfeltárás**, melynek célja a munkáltató által felajánlott munkakör betöltéséhez szükséges képzettség, tapasztalat, készségek és kompetenciák felmérése, ezáltal a munkakörnyezet jellemzőinek megismerése. (Kapcsolódó dokumentum: *Helyszíni munkakör feltáró lap.*) A munkahely és a munkáltató felmérése alatt megtörténik a **munkáltató elvárásainak felmérése** is, melynek célja, hogy a munkavállaló kompetenciáival és igényeivel összevetve a tanácsadó megtalálja az ügyfélnek a megfelelő munkáltatót és állást (és fordítva). Az **illesztést** követően megtörténik maga a **közvetítés**. (Kapcsolódó dokumentum: Közvetítő lap.) Amennyiben az ügyfél és a munkáltató igényeit nem sikerül összeegyeztetni, **új munkáltatót** kell keresni, és a közvetítés folyamata az újbóli állásfeltárással folytatódik tovább. A közvetítés folyamatát (az ügyfél szempontjából) a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra A közvetítés folyamata az ügyfél készségeiből, képességeiből kiindulva



A közvetítés ügyfélközpontú folyamata szintén **rugalmas**, nincsenek meghatározott időkeretek a tevékenység megvalósítására, ahogy arra sem, hogy a folyamat hányszor indulhat újra. A teljes szolgáltatási lépést a **tanácsadó** kíséri végig. A szakértők szerint a 4M szolgáltatásban e tevékenységen van a legnagyobb hangsúly, egyúttal ez „szűri meg” leginkább az ügyfeleket, e ponton a legnagyobb a lemorzsolódás kockázata.

Azoknak az ügyfeleknek, akiknek a felmérés szerint speciális szolgáltatásra, képzésre van szükségük, azok számára e lépésnek a **képzésbe közvetítés** felel meg.

5. Munkába helyezés

A szolgáltatási lépés célja az ügyfél elhelyezése **nyílt munkaerő-piaci munkáltatónál**. Azokat az ügyfeleket, akik csak védett szervezetnél akarnak, vagy tudnak elhelyezkedni, ilyen típusú munkáltatóhoz is tudják küldeni, azonban ez a támogató szempontjából nem elszámolható eredmény. Ezzel szemben a **képzésbe helyezés** annak tekinthető (elszámolható eredménynek), amely azon ügyfelek számára számít a szolgáltatás kimenetének (de nem feltétlenül lezárásának!), akiket a felmérés alapján képzésbe irányítottak.

A munkába helyezés a közvetítésen, illetve az azt megelőző lépésekben nyújtott szolgáltatásokon alapul. Amennyiben az ügyfél igényli, van rá lehetőség, hogy a tanácsadó személyesen támogassa őt e lépés során, de jellemzően erre nincs szükség.

A szakértől kiemelték, hogy e tevékenység – a közvetítéshez hasonlóan – a szolgáltatási folyamat kulcsponjtja, és egyben szintén nagy a lemorzsolódás kockázata.

A munkába helyezést követően – amennyiben kiderül, hogy az ügyfél vagy a munkáltató mégsem felel meg a másik fél elvárásainak – van rá lehetőség, hogy az ügyfél **újrakezdjen, megismételjen** bizonyos korábbi **szolgáltatási lépéseket**. Ez is a

szükségeihez igazodik: lehet, hogy újra fel kell mérni (ha jól mérték fel, nem valószínű), vagy felkészíteni (szüksége van olyan tudásra, kompetenciákra, melyekről a gyakorlatban derül ki, hogy szükséges a munka elvégzéséhez), esetleg másik munkáltatóhoz közvetíteni. Ez szintén a **tanácsadó** felelőssége, és a tevékenység már az **utókövetés** részét képezi. (Ha az ügyfelet és a munkáltatót jól mérték fel, és egyik fél esetében sem következett be jelentősebb változás, ezek nagy eséllyel nem következnek be.)

6. Utókövetés

Az utókövetés célja az, hogy az ügyfél – munkáltatónál vagy képzőnél – **elhelyezése tartós legyen**. Ennek érdekében a tanácsadó igyekszik elősegíteni, hogy **munkában/képzésben maradjon**. A szolgáltatási lépés részeként a tanácsadó támogatja a munkakörbe és a munkahelyi környezetbe (vagy képzésbe) való beilleszkedését, a fellépő problémák megoldását és a konfliktusok kezelését.

*Az utókövetés is rugalmas: az ügyféltől (felmért és a korábbi kapcsolattartás során megismert tulajdonságaitól) függ, hogy mennyire intenzív a **kapcsolattartás** (mennyire gyakori, mennyire épül a személyes találkozásra). Az utókövetés során a tanácsadó az ügyféllel és a munkáltatóval is kapcsolatot tart, amennyiben szükségét érzi, akár közvetít is közöttük.*

*Az utókövetés időtartama **6 hónap** (ezután az elhelyezés tartósnak számít). Ezalatt a tanácsadók igyekeznek – amennyiben az ügyfél is igényli – intenzívebben, jórészt személyesen kapcsolatot tartani az ügyféllel, majd a 6 hónap után fokozatosan elengedik. Az elengedés alatt már nem feltétlenül szükséges a személyes kapcsolattartás. A 6 hónapon belül lehetőség van arra, hogy – ahogy az a munkába helyezés lépésénél megemlítsük – az ügyfél „visszatérjen”, megismételjen bizonyos szolgáltatási lépéseket, amennyiben azt ő vagy a tanácsadó szükségesnek látja. (Kapcsolódó dokumentum: Utókövetési napló.)*

Az utókövetés részét képezi az **ügyfél elégedettségének visszajelzése** is, a szolgáltatással, valamint elsősorban a munkahellyel kapcsolatban. Az ügyfelek véleménye a minőségbiztosítás, illetve az erre alapuló szolgáltatásfejlesztés részét képezi. Az ennek során kapott visszajelzések feldolgozása, értékelése után – a korábbiakban felvázolt módon – azok beépülhetnek a módszertanba, hatékonyabbá, eredményesebbé téve a szolgáltatást. E tevékenység keretében a tanácsadók **statisztikát** vezetnek (az ügyfélhez kapcsolódóan) az ügyfél-kapcsolatokról és -folyamatokról (kapcsolódó dokumentumok: Ügyfél-kapcsolatok statisztikája, Ügyfél-folyamatok statisztikája). Az így összegyűjtött és feldolgozott eredmények bekerülnek a minden szolgáltatási helyszín által készített **havi beszámolóba** (kapcsolódó dokumentum: Havi beszámoló). A havi beszámoló egyrészt szintén visszajelzést jelent – a tanácsadónak, a koordinátoroknak, a gesztornak, a támogatónak –, másrészt pedig később a finanszírozás alapjául szolgál. *A statisztikák szerint az elhelyezések több mint 70%-a tartós.*³⁶

*Hivatalosan az az ügyfél tekinthető **lezártnak**, aki elhelyezkedett (lehetőség szerint nyílt munkaerőpiacon), és már legalább 6 hónapig munkában maradt. A lezárás nem feltétlenül*

³⁶ Forrás: szakértőkkel készített interjú.

jelenti azt, hogy az ügyfél és a tanácsadó közötti kapcsolat megszakad, van rá lehetőség, hogy az együttműködés utána is megmaradjon, amennyiben az ügyfél (és a munkáltató) is igényli. (Ez az esetek többségében meg is történik.) Nincs arra vonatkozóan korlátozás, hogy egy adott ügyfél meddig maradjon a szolgáltatásban (hogy mennyi időn belül történjen meg a lezárás), azt is a tanácsadó határozza meg, hogy mennyi időt, energiát szán rá, egy adott ügyféllel meddig és hogyan foglalkozik.

V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

1. Kapcsolatfelvétel

A kapcsolatfelvétel egyik célja a **célcsoport** (ebben az esetben a munkáltatók) **megszólítása**. Ez jelenleg már több módon zajlik. A program indulásakor – mivel még új volt a program, és jellemzően az ügyfelek számára kerestek munkáltatót – túlnyomórészt a tanácsadók végezték a helyi munkaerőpiac feltérképezését, a munkáltatók meg- és felkeresését. Az eltelt több mint tíz év alatt azonban minden szolgáltatási helyszínen megismerték a főbb munkáltatókat, kapcsolatot tartanak velük, illetve olyan referenciákat tudnak felmutatni, amely egyértelműen meggyőző az újonnan bevont munkáltatók számára (ez természetesen a szolgáltatási helyszín településmérete, munkaerő-piaci sajátosságai, a szolgáltatás működésének ideje stb. függvényében minden helyszínen különböző). A másik tendencia, hogy – a rehabilitációs hozzájárulás drasztikus emelésének hatására – az utóbbi években ugrásszerűen megnövekedett a kereslet a megváltozott munkaképességű munkavállalók iránt, így már gyakrabban a munkáltatók keresik fel a szolgáltatókat.

A kapcsolatfelvételt követi a **tájékoztatás**, melynek célja a naprakész információk nyújtása a munkáltatóknak a szolgáltatással, illetve a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásával (pl. rehabilitációs hozzájárulás és kiváltásának feltételei) kapcsolatban. Ez személyesen, a marketing tevékenység keretében kidolgozott kiadványok, kommunikációs csatornák által történik.

A tevékenység **folyamatos**, a **4M tanácsadó** végzi.

2. Szükségletfelmérés

A szükségletfelmérésnek a munkáltató esetében is **igények, szükségletek, elvárások és lehetőségek megismerése** a célja. Ezeket a tanácsadó a Munkáltatói adatlapon rögzíti. E szolgáltatási lépés második lépcsője annak a konkrét munkakörnek a kijelölése és feltérképezése, amelybe a munkáltató munkavállalót keres. Megtörténik tehát az **állásfeltárás**, melynek része a Munkaerő igény bejelentő kitöltése mellett a terepbejárás. Utóbbi során a tanácsadó személyesen keresi fel a munkáltatót, és a helyszínen figyeli meg a munkahely, illetve a munkakör által kijelölt lehetőségeket és szükségleteket (a terepbejárás során a tanácsadónak lehetősége van felmérni például az állás eszközigényét; a munkahely infrastruktúráját, akadálymentességét, megközelítési lehetőségeit; a munkatársak kapcsolatát; stb. – kapcsolódó dokumentum: *Helyszíni munkakör feltáró lap*).

A munkáltatói szükségletfelmérést a modellben többnyire **belső erőforrással** végzik (tanácsadó), külső szakértelmet – a finanszírozhatóság korlátai miatt – nem vonnak be. A tevékenységet viszont segíti, hogy szükség esetén két rehabilitációs szakmérnök áll a Hálózat rendelkezésére.

A munkáltatói szükségletfelmérés – az ügyféléhez hasonlóan – szintén **folyamatos**. A tanácsadó megállás nélkül keresi az ügyfelek számára az álláslehetőségeket, ennek érdekében **rendszeresen tartja a kapcsolatot** a szolgáltatásba már bevont munkáltatókkal, és (amennyiben erre van kereslet, szükség), keres fel újabb, bevonni kívánt munkáltatókat.

Ez azért szükséges, hogy a munkáltatóhoz (a munkahelyre) a megfelelő ügyfelet tudják kiközvetíteni: összevetik az ügyfélkörben lévő ügyfelek készségeivel, képességeivel, igényeivel, hogy ki tudják választani azt a leendő munkavállalót, aki az adott munkahelyre, munkakörre alkalmas.

3. Közvetítés

E szolgáltatási lépés célja a kereslet és a kínálat, azaz **a munkáltató elvárások és az ügyfél képességeinek és igényeinek összehangolása**, ami a munkáltató és az ügyfél igényeinek, szükségleteinek felmérésén alapul.

A közvetítésnek alapvetően **két irányba** lehetséges: (1) az ügyfélnek keresnek munkahelyet, munkáltatót és (2) a munkáltató számára (adott munkahelyre, munkakörbe) keresnek munkavállalót (lásd [V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata lépései](#) – 4. Közvetítés).

A munkáltató elvárásaiból kiindulva a közvetítésnek kétféle menete lehet, attól függően, hogy van-e az ügyfélkörben az adott munkakörre alkalmas ügyfél, vagy sem. Amennyiben a munkáltató által felkínált állásra **a szolgáltatásba bevont ügyfelek közül található alkalmas**, úgy a munkáltató igényeinek és elvárásainak felmérése, valamint a munkakör feltárása után kiválasztják, szűrik az ügyfeleket, és kiközvetítik a munkáltatóhoz. (A potenciális munkavállalók körét elsősorban azok az ügyfelek jelentik, akik már túl vannak a felkészítésen, vagy – az egyéni felmérés alapján – eleve munkára kész állapotban kerültek a programra, tehát azonnal, esetleg rövid időn belül közvetíthetők.)

Ha **az ügyfélkörben nincs az adott munkakörre alkalmas ügyfél**, toborzásra van szükség. A munkáltatói szükségletfelmérést követően így az állás meghirdetésre kerül. Az ügyfelek erre a konkrét álláslehetőségre jelentkezve kerülnek a szolgáltatásba, megtörténik a kapcsolatfelvétel és a tájékoztatás, valamint az egyéni felmérés. Ezután a tanácsadó megbizonyosodik arról, hogy az ügyfél valóban alkalmas az adott munkakörre, vagyis megtörténik a munkáltató és az ügyfél elvárásainak, igényeinek, lehetőségeinek egyeztetése. Ezt követi a közvetítés.

A közvetítés folyamata a munkáltató szempontjából a 3. ábrán látható.

3. ábra A közvetítés folyamata a munkáltató igényeiből, elvárásaiból kiindulva



A munkaközvetítést a **4M tanácsadó** – aki mind az ügyfél, mind a munkáltató segítségére van a szolgáltatási lépés teljes időtartama alatt (is) – a Közvetítő lapon dokumentálja. A **közvetítés időkeretei** nyilván a munkáltató szempontjából is **rugalmasak**, de ezzel együtt a munkáltatónak alapvető érdeke, hogy a közvetítés és a munkába helyezés folyamata a **lehető legrövidebb idő alatt** menjen végbe.

4. Munkába helyezés

A munkába helyezés a közvetítésen, illetve az azt megelőző lépésekben nyújtott szolgáltatásokon alapul. Amennyiben a munkáltató igényli, van rá lehetőség, hogy a tanácsadó személyesen támogassa őt e lépés során, de jellemzően erre nincs szükség.

Miután az ügyfél elhelyezkedik az adott munkahely adott munkakörében – és esetleg kiderül, hogy az ügyfél mégsem felel meg a munkáltató elvárásainak (vagy fordítva) – van rá lehetőség, hogy a munkáltató is **újrakezdjen, megismételjen** bizonyos korábbi **szolgáltatási lépéseket**. Ez is a szükségleteihez igazodik: lehet, hogy új ügyfelet kell kiközvetíteni; vagy a kiközvetített ügyfél felkészítését folytatni, és aztán kiközvetíteni és munkába helyezni az adott munkáltatónál; vagy az is előfordulhat, hogy a munkáltatót és/vagy a betölteni kíván munkakört (is) újra fel kell mérni. Ez szintén a **tanácsadó** felelőssége, és a tevékenység már az **utókövetés** részét képezi. (Ha az ügyfelet és a munkáltatót jól mérték fel, és egyik fél esetében sem következett be jelentősebb változás, ezek nagy eséllyel nem következnek be.)

5. Utókövetés

Az utókövetés célja az, hogy a munkavállaló **elhelyezése** a munkáltatónál **tartós** legyen. Ennek érdekében a tanácsadó igyekszik elősegíteni, hogy a munkavállaló **munkában maradjon**. A szolgáltatási lépés részeként – amennyiben erre a munkáltatónak és/vagy a munkavállalónak szüksége van – a tanácsadó támogatja a munkavállaló munkakörbe és a munkahelyi környezetbe való beilleszkedését, a fellépő problémák megoldását és a konfliktusok kezelését.

*Az utókövetés is rugalmas: a munkáltatótól (felmért és a korábbi kapcsolattartás során megismert tulajdonságaitól) függ, hogy mennyire intenzív a **kapcsolattartás** (mennyire gyakori, mennyire épül a személyes találkozásra). Az utókövetés során a tanácsadó az ügyféllel és a munkáltatóval is kapcsolatot tart, amennyiben szükségét érzi, akár közvetít is közöttük.*

*Az utókövetés időtartama **6 hónap** (ezután az elhelyezés tartósnak számít), ez alatt az idő alatt – a munkáltatónak megfelelő mértékben – folyamatosan csökken a kapcsolattartás intenzitása. A 6 hónapon belül lehetőség van arra, hogy – ahogy az a munkába helyezés lépésénél megemlítésre került – a munkáltató megismételjen bizonyos szolgáltatási lépéseket, amennyiben azt ő vagy a tanácsadó szükségesnek látja. (Kapcsolódó dokumentum: Utókövetési napló.) A 6 hónap után sem szakad meg az együttműködés a munkáltató és a szolgáltató között: az állásfeltárás folyamatosan zajlik.*

Az utókövetés részét képezi a **munkáltató elégedettségének visszajelzése** is, a szolgáltatással és az ügyféllel kapcsolatban egyaránt. A munkáltatók véleménye a minőségbiztosítás, illetve az erre alapuló szolgáltatásfejlesztés részét képezi. Az ennek során kapott visszajelzések feldolgozása, értékelése után – a korábbiakban felvázolt módon – azok beépülhetnek a módszertanba, hatékonyabbá, eredményesebbé téve a szolgáltatást. E tevékenység keretében a tanácsadók **statisztikát** vezetnek a munkáltatói kapcsolatokról (kapcsolódó dokumentum: Munkáltatói kapcsolatok statisztikája). Az így összegyűjtött és feldolgozott eredmények bekerülnek a minden szolgáltatási helyszín által készített **havi beszámolóba** (kapcsolódó dokumentum: Havi beszámoló).

V.3 A partnereknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

A 4M modellben a partnerszervezetek is célcsoportként jelennek meg. A szolgáltatási folyamat során azonban – az ügyfelekhez és a munkáltatókhoz képest – speciálisabb a szerepük: az azokat érintő szolgáltatások nem elsősorban rájuk irányulnak, inkább szakmai együttműködés valósul meg köztük és a megvalósító szervezetek között. Éppen ezért a módszertanban sem körvonalazódik egyértelműen azoknak a szolgáltatási lépéseknek a sorrendje, melyekben partnerek részt vesznek, inkább – érthető okokból – az ügyfélnek nyújtott szolgáltatások folyamatához kapcsolódóan, a munkáltatói szolgáltatási lépésekkel párhuzamosan kerülnek említésre. Mindezek figyelembe vételével fontosnak tartottam jelen bekezdésben röviden sorra venni a szolgáltatási folyamat azon lépéseit, melyekben a – mindenekelőtt képzéssel, vagy speciálisabb munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtásával foglalkozó – partner szervezetek is célcsoportként vannak nevesítve.

1. Kapcsolatfelvétel

A partner szervezetekkel való kapcsolatfelvétel célja egy **együttműködő partneri kör** kialakítása. A lépés során azoknak a külső (!) partnerszervezeteknek a **felkutatása** és **személyes felkeresése** történik meg, amelyek segítséget nyújthatnak a megváltozott munkaképességű ügyfeleknek nyújtott speciális szolgáltatások (elsősorban szakmai képzés) biztosításában. (Ezeknek a szervezeteknek a száma, köre, összetétele stb. megvalósító szervezetenként és szolgáltatási helyszínenként – a helyi munkaerőpiac sajátosságaihoz igazodva – eltérő lehet.)

2. Képzés- (vagy egyéb szolgáltatás-) feltárás

A képzési (és egyéb szolgáltatási) lehetőségek feltárásának célja annak feltérképezése, hogy az adott képző (vagy egyéb humánszolgáltató) **partner szervezet milyen területeken, milyen szolgáltatásokat tud kínálni** a foglalkozási rehabilitációban érintett személyeknek (a 4M szolgáltatás potenciális ügyfélkörének), illetve a képzésekbe (vagy szolgáltatásokba) bekerülőkkel szemben a partner **milyen elvárásokkal rendelkezik**.

*Ezt a szolgáltatási lépést szintén a tanácsadó végzi. A tevékenység folyamatos, a tanácsadó megállás nélkül keresi az ügyfelek számára képzési (vagy szolgáltatási) lehetőségeket, ennek érdekében **rendszeresen tartja a kapcsolatot** a szolgáltatásba már bevont partnerszervezetekkel, és (amennyiben erre van kereslet, szükség), keres fel újabb, bevonni kívánt partnerszervezeteket.*

3. Közvetítés

E szolgáltatási lépés célja a kereslet és a kínálat, azaz a **képző** (vagy szolgáltató) **szolgáltatási kínálatának** (és esetleges elvárásainak) **és az ügyfél szükségleteinek, igényeinek, kompetenciáinak összehangolása**, ami a partnerszervezet és az ügyfél felmérésén alapul. A közvetítés egyirányú: **az ügyfélnek keresnek képzőt, képzési lehetőséget**. Erre akkor van szükség, hogy ha az ügyfél felmérésének és alaposabb megismerésének eredményeképpen a személyes tanácsadója úgy látja, az ügyfélnek olyan speciális szükségletei vannak a munkára kész állapot eléréséhez, amelyeket a 4M szolgáltatást nyújtó szervezet belső erőforrásaival nem tud kielégíteni.

A képzésbe (szolgáltatásba) közvetítést a **4M tanácsadó** – aki a szolgáltatás teljes időtartama alatt együttműködik a partnerrel, valamint segíti az ügyfelet – a Kísérő-visszajelző lapon (nem kötelező), illetve az Ügyfélnaplóban dokumentálja.

4. Képzésbe helyezés

A képzésbe helyezés a közvetítésen, illetve az azt megelőző lépésekben nyújtott szolgáltatásokon alapul. *Ha a képzésbe helyezés után kiderül, hogy az ügyfél mégsem rendelkezik a képzés elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal (vagy a képzés nem felel meg az ügyfél szükségleteinek, igényeinek), lehetőség van az egyéni felmérés eredményeinek, így az egyéni fejlesztési tervnek a felülvizsgálatára, és az alapján a szolgáltatási folyamat felülvizsgálatára, „újraindítására”. Ez szintén a **tanácsadó felelőssége**, és a tevékenység már az **utókövetés** részét képezi.*

5. Utókövetés

Az utókövetés célja a **képzésben maradás** elősegítése. A szolgáltatási lépés részeként – amennyiben erre az ügyfélnek (esetleg a partnernek) szüksége van – támogatja a munkavállaló képzésbe és csoportba való beilleszkedését, a fellépő problémák megoldását és a konfliktusok kezelését.

*Az utókövetés is rugalmas: a partnertől függ, hogy mennyire intenzív a **kapcsolattartás** (mennyire gyakori, mennyire épül a személyes találkozásra). Az utókövetés során a tanácsadó az ügyféllel és a képzővel (szolgáltatóval) is kapcsolatot tart, amennyiben*

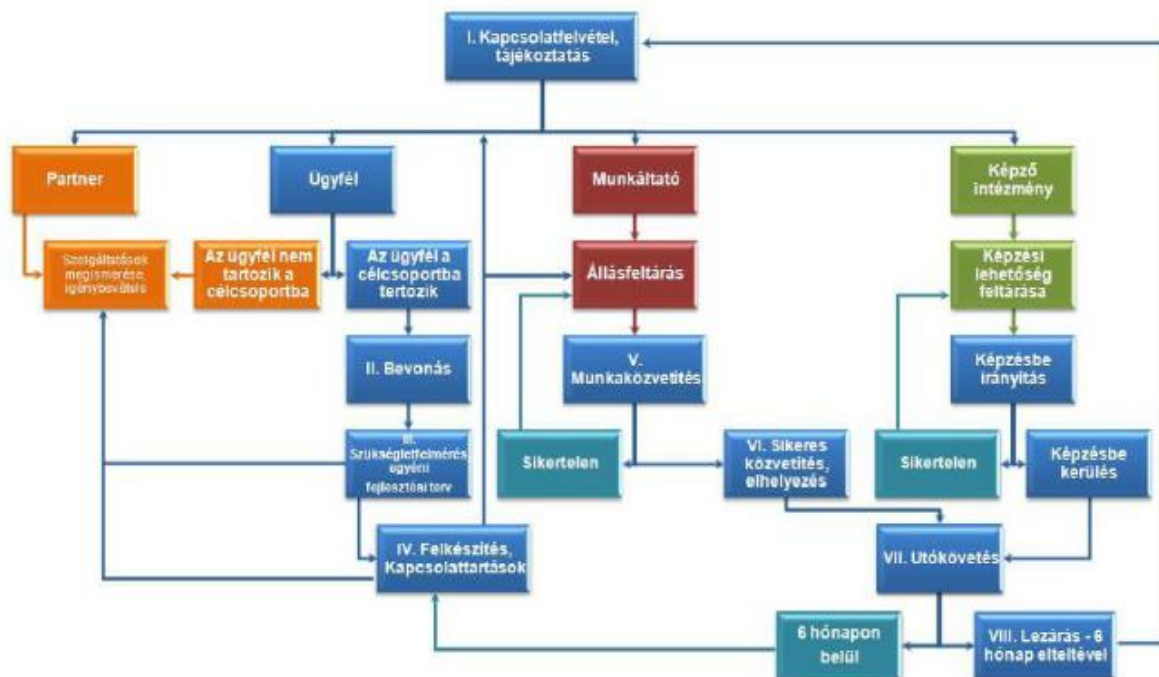
szükségét érzi, akár közvetít is közöttük. Az utókövetés ideje alatt (a képzésbe kerülést követő 6 hónap) – az ügyfélnek és a képzőnek (szolgáltatónak) megfelelő mértékben – folyamatosan csökken a kapcsolattartás intenzitása. Amennyiben a képzés nem felel meg az ügyfél szükségleteinek, igényeinek, vagy ő láthatóan nem alkalmas a képzésre, az egyéni fejlesztési terve **felülvizsgálható** (lásd korábban). (Kapcsolódó dokumentum: Utókövetési napló.) A 6 hónap után sem szakad meg az együttműködés a partner szervezet és a 4M szolgáltató között: **a képzés- (szolgáltatás-)feltárás folyamatosan zajlik.**

Az ügyfél képzésbe kerülése és a képzés elvégzése a 4M modellben – a támogatás tekintetében elszámolható – egyértelműen **eredménynek** értékelhető és kimenetnek tekinthető, azonban **nem feltétlenül jelenti az ügyfélnek nyújtott szolgáltatási folyamat lezárását.** Az ügyfél a képzés sikeres teljesítése után is visszatérhet a szolgáltatásba, ekkor azonban újra fel kell mérni, és a felmérés eredményeinek fényében felül kell vizsgálni az egyéni fejlesztési tervét (innen folytatódhat tovább a szolgáltatás).

Az utókövetés részét képezi a **partner elégedettségének visszajelzése** is, a szolgáltatással és az ügyféllel kapcsolatban egyaránt. A partnerek véleménye a minőségbiztosítás, illetve az erre alapuló szolgáltatásfejlesztés (valamint a további együttműködés megalapozásának) részét képezi. Az ennek során kapott visszajelzések feldolgozása, értékelése után – a korábbiakban felvázolt módon – azok beépülhetnek a módszertanba, hatékonyabbá, eredményesebbé téve a szolgáltatást. E tevékenység keretében a tanácsadók **statisztikát** vezetnek a partneri kapcsolatokról (kapcsolódó dokumentumok: Partner-kapcsolatok statisztikája, Partner információ). Az így összegyűjtött és feldolgozott eredmények bekerülnek a minden szolgáltatási helyszín által készített **havi beszámolóba** (kapcsolódó dokumentum: Havi beszámoló).

A célcsoportoknak nyújtott szolgáltatási folyamatot a 4. ábra mutatja be.

4. ábra A 4M szolgáltatás folyamatábrája



V.4 A minőségbiztosítás gyakorlata

A 4M szolgáltatás nyújtásának minőségbiztosítása **több szinten** zajlik: egyrészt monitorozzák a hálózatba újonnan belépni kívánó megvalósító szervezeteket, másrészt pedig folyamatosan biztosítják és értékelik a szolgáltatásnyújtás minőségét a már meglévő helyszíneken.

A **hálózathoz csatlakozásra pályázó szervezetek** alkalmasságát három szinten vizsgálják: (1) közvetlenül a térségi koordinátor, (2) a hálózati koordinátor és (3) a gesztorszervezet (maga a pályázató). A folyamat során annak megállapítása a cél, hogy az adott szervezet alkalmas-e a szolgáltatás nyújtására. Ehhez a monitorozáshoz rögzített szempontrendszer áll rendelkezésre (tartalmi elemei pl. a szakmai tapasztalat, a pénzügyi háttér, az infrastruktúra, a humánerőforrás stb.)

A **szolgáltatási folyamat alatt** a minőség biztosítása elsősorban a módszertanban, illetve a tanácsadóknak kiadott kézikönyvekben és segédeszközökben **rögzített standardokon alapul**. Ez minden megvalósító szervezetre egyaránt és egyazon mértékben érvényes. A minőség biztosításának alapvető kritériuma az e standardokhoz való igazodás, melynek következtében a megváltozott munkaképességű ügyfelek és a munkáltatók *minden szolgáltatási helyszínen ugyanahhoz a szolgáltatáshoz* (lépések, módszerek, szolgáltatások, humánerőforrás stb.) *juthatnak hozzá*. A minőségbiztosítási és –irányítási rendszer folyamatos felülvizsgálata a **szolgáltatásfejlesztési tevékenységbe is beépült**, melynek köszönhetően rugalmas, lehetőség van a gyakorlatban felmerülő igényekhez, szükségletekhez (mind a célcsoport, mind pedig a munkatársak részéről) igazítására.

A tanácsadók mindezekén kívül az **utókövetés** (és tulajdonképpen az egész folyamat) során gyűjtik az ügyfelektől és a munkáltatóktól érkező véleményeket, visszajelzéseket, melyek összegzése, feldolgozása, kiértékelése után ezeket visszajelzik a térségi koordinátoroknak (akik a hálózati és a gesztor-koordinátorok), így ezekre a szolgáltatásfejlesztési tevékenység reagálni tud, és az ebből adódó módosítások beépülhetnek a módszertanba.

A minőségbiztosításnak vannak **kvantitatív indikátorai** is: a bevonások és az elhelyezések száma. Ezekre az indikátorokra épül a szolgáltatás finanszírozása minden megvalósító szervezetnél. (Bővebben lásd a [VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása](#) fejezetben.)

VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások

A 4M magában foglal több olyan kiegészítő szolgáltatást is, melyek a végigkísérik a munkaerő-piaci szolgáltatás folyamatát, támogatva, elősegítve annak működését. Ezeknek főként közvetetten van hatásuk a célcsoportra.

Ilyen például a *folyamatos **marketing tevékenység***, melynek célcsoportját az ügyfelek, a munkáltatók és a tanácsadók egyaránt képezik. Ennek célja a szolgáltatás elemeinek megismertetése az adott célcsoporttal, illetve informálása az eddig elért eredményekről és a felmerülő újdonságokról (a tanácsadók esetében ez elsősorban a munkavégzést segíti elő a szükséges és hasznos eszközök biztosításával), melynek fontos szerepe van a kapcsolatfelvétel, tájékoztatás szakaszában, de *folyamatos tevékenységként végigvonul a teljes szolgáltatási folyamaton*. A tevékenység fő csatornáját a kiadványok képezik (pl. tájékoztató füzetek, kalauzok, kézikönyvek stb.).

A marketing tevékenység alapvetően a *folyamatos **szolgáltatásfejlesztésre*** alapul. A szolgáltatásfejlesztésnek inkább a disszemináció, a *módszertan elterjesztésének és a hálózat fejlesztésének, illetve a hálózati működés minél hatékonyabbá tételének folyamatában van jelentős szerepe* (pl. tanácsadói, arculati kézikönyvek, képzések stb. – részletesebben lásd alább a [IX. Szolgáltatásfejlesztés](#) fejezetben).

Horizontális tevékenységnek tekinthető mindezekén kívül a folyamatos **szakmai monitoring, minőségbiztosítás**. Ennek egyaránt vannak kvantitatív és kvalitatív elemei. Mivel a *4M szolgáltatás rögzített standardok szerint zajlik*, a szolgáltatási folyamat megvalósításának tartalmi és minőségi kritériumaitól való eltérés is ehhez viszonyítva értelmezhető. A *menyiségi követelményeket az ügyfelek bevonásának és munkahelyen való elhelyezésének tekintetében határoz meg a hálózat, illetve a támogató* (bővebben lásd az [V.3 A minőségbiztosítás gyakorlata](#) fejezetben).

A 4M szolgáltatás módszertanában nevesítve nem jelennek meg olyan kiegészítő szolgáltatások, melyek nem integrálódnak a humánszolgáltatás folyamatába, hanem ezzel párhuzamosan működve közvetlenül a foglalkozási rehabilitációt, a munkaerő-piaci elhelyezkedést segítenék elő. Ennek ellenére a szolgáltató szervezetek és tanácsadók – ha nem is formális, „intézményesített” formában – *mindent megtesznek annak érdekében, hogy az ügyfelek felkészítését és munkába állását – igény és szükség esetén – plusz*

segítség nyújtásával támogassák, kiegészítsék. A modell ilyen szempontból (is) rugalmas. Konkrét kiegészítő szolgáltatások (főként olyanok, melyekhez speciálisabb szaktudás, kapacitás, infrastruktúra stb. lenne szükséges) jellemzően a partnerszervezeteknél vehető igénybe. (A megvalósító szervezet vagy már kapcsolatban áll olyan partnerrel, amely nyújt ilyen szolgáltatást, vagy újabb partnerszervezetek felkutatása szükséges.)

VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek

Az egyéni fejlesztés, felkészítés időtartama:

A felkészítés időtartama a 4M szolgáltatás esetében nem meghatározható, a modell ilyen szempontból (is) rugalmas. A felkészítés az egyén – szükségletfelmérés során feltárt – készségeitől, képességeitől, kompetenciáitól függ. (Intervallum sincs meghatározva a kezdő és végpont között.)

A résztvevők száma az elmúlt években (2012-2013, hálózati szinten):

- Ügyfelek
 - Bevonások száma: 1108 db
 - Elhelyezések száma: 517 db (ebből 431 nyílt munkaerőpiacon, 71 védett foglalkoztatónál, 15 AM könyvvel)
 - Képzésbe kerülés: 1 db
- Munkáltatók száma (új): 440 db
- Partnerek száma (új): 198 db

Szerződésben alkalmazott szolgáltató szakemberek száma (heti óraszám):

A 4M szolgáltatási hálózatban jelenleg összesen 53 fő dolgozik: 1 fő hálózati koordinátor, 3 fő térségi koordinátor és 49 fő tanácsadó. Ezek a szakemberek azonban mindannyian egy-egy adott megvalósító szervezethez tartoznak, ez a szervezet gyakorolja a munkáltatói jogokat. Minden szervezetnél legalább 2 fő végez 4M tanácsadói tevékenységet (elkülönített munkakörben), azonban az a helyszín sajátosságaitól függ, hogy a szervezet hány tanácsadót alkalmaz, milyen óraszámban.

Önkéntes szolgáltatók létszáma, tevékenysége:

Nem jellemző a szolgáltatásban.

Egy esetmenedzserre hány kliens jut:

Minimum 30.

Egy célcsoporttagra fordítható forrás mértéke:

Nincs adat.

VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása

A 4M szolgáltatás a kezdetek óta **állami támogatásból** valósul meg, aminek megvannak a maga előnyei és hátrányai is. Ebből adódóan a finanszírozás viszonylag stabil, ugyanakkor a programszerű is, hiszen a működéshez, fejlesztéshez szükséges forrásokra évente kell pályázni, amely így a tervezés időszakát is behatárolja. Így a szolgáltatás nem feltétlenül tervezhető hosszú távra, nem annyira kiszámítható és garantált. Az adott év elindulása előtt előfordul, hogy még nem ismertek a finanszírozás feltételei, ezáltal nehézkes a szolgáltatások fejlesztése, bővítése, illetve külső szakértők, kapacitások bevonása.

A finanszírozás alapja két indikátor: **a bevonások és az elhelyezések száma**. A kötelezően teljesítendő indikátorszámok a támogatási összegtől függően, sávosan vannak meghatározva. Azt a megvalósító szervezetek tudják felmérni – a szolgáltatási helyszínek társadalmi és munkaerő-piaci sajátosságainak alapján –, hogy milyen mértékben tudják vállalni az indikátorok teljesítését, és így milyen összegre tudnak pályázni. Korábban – 1-2 évvel ezelőtt – jobban figyelembe lehetett venni a helyi munkaerő-piaci környezet specifikumait, az elvárt indikátorokat a pályázató egyeztetette a megvalósító szervezetekkel. (Ezeket az indikátorokat – ha van rá lehetőség – a megvalósító szervezetek igyekeznek meghaladni, mivel folyamatos a bizonyítási kényszer – az ügyfelek, a munkáltatók, a támogató stb. felé –, hogy szükség van a szolgáltatásra.)

IX. Szolgáltatásfejlesztés

A 4M szolgáltatási modell 2002 óta elérhető Magyarországon, ekkor történt meg az eredetileg brit módszertan adaptációja a hazai munkaerő-piaci környezet sajátosságaihoz a brit Munka- és Nyugdíjügyi Minisztérium, valamint a magyar Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium együttműködése révén. Akkor még csak két kísérleti helyszínen, Nagykanizsán és Zalaszentgróton valósították meg a programot, azóta a hálózat folyamatosan, évről évre bővül.

A szolgáltatás lényege, módszertana azóta **alapvetően nem változott**, néhány kisebb változtatásra, korrekcióra, kiegészítésre volt szükség, elsősorban külső – a gyakorlat során felmerülő – igények, kényszerek hatására. Ezek a főbb változások a módszertan alábbi pontjain mentek végbe:

- A **célcsoport** körének meghatározása, definiálása a jogszabályi változásokhoz illeszkedve alakult át.
- **Tanácsadók** végzettségével, gyakorlatával, kompetenciáival kapcsolatos elvárásokban is történtek változások. (Ezeket a kritériumokat a 30/2000. GM rendelet alapján határozzák meg, így most már felsőfokú végzettség szükséges, míg korábban a középfokú is elég volt.)
- A szolgáltatási folyamatban bekövetkezett változások a következők:
 - az akcióterv helyett **egyéni fejlesztési terv**,
 - a **dokumentáció** elemeinek továbbfejlesztése: az egyéni fejlesztési terv sablonjának, a munkaerőigény bejelentő lapnak és a helyszíni munkakör feltáró adatlapnak a kidolgozása,

- o a **szolgáltatási folyamatára** és a **közvetítési ábra** csiszolása.

A módszertan gyakorlati alkalmazáshoz való igazítása mellett folyamatos és tudatos, **önálló szolgáltatásfejlesztési tevékenység** is zajlik. Ezt 2005 óta végzik saját **belső erőforrásokra** alapozva (azelőtt csak külső erőforrással, brit munkaügyi szakértők bevonásával tudták megvalósítani). Ezt a célra létrehozott külön munkacsoport végzi, melynek tagjait jellemzően a tanácsadók köréből választják ki. A szolgáltatásfejlesztésnek része a modell egységes hálózati alkalmazásához szükséges alapelvek, standardok, minőségirányítási rendszer felülvizsgálata a gyakorlati alkalmazhatóság szempontjából, a szakmai tevékenység illesztése a jogszabályi változásokhoz, valamint a disszeminációt és a minőségbiztosítást segítő segédanyagok készítése a hálózat tagjai számára.

A **szolgáltatásfejlesztés céljai** a következők:

- „a 4M hálózat egységes és hatékony működése”,
- „a tanácsadók tapasztalatainak, fejlesztési elképzeléseinek beépítése”,
- „a tanácsadók képességeinek hasznosítása”,
- „a magas szakmai elvárásoknak megfelelő 4M hálózat működtetése, minőségi szolgáltatás nyújtása”,
- „az eredmények ellenőrzésének és visszacsatolásának kidolgozása”,
- „a folyamatos fejlesztés”.³⁷

A szolgáltatásfejlesztési tevékenységhez elsődlegesen használt eszközök a különböző **kiadványok**³⁸ és **segédanyagok**.

X. A humánszolgáltatás értékelése

A szakértők a modell következő **előnyeit** emelték ki:

- **állami és civil együttműködés,**
- **hálózati működés,**
- *a szolgáltatási folyamat és a szolgáltatások tartalmi és időbeni rugalmassága,*
- *a tanácsadók szakmai önállósága* (szakmai és információs háttértámogatás mellett),
- **a célcsoport körének széles meghatározása.**

Emellett megjelentek olyan szolgáltatások, elemek is, melyek *jelenleg még hiányoznak a modellből, így hasznos lenne jövőbeni integrálásuk (akár más humánszolgáltatási módszertanból is)*. Ezek a következők voltak:

³⁷ Forrás: 4M alternatív munkaerő-piaci szolgáltatás. 10 év a foglalkozási rehabilitációban. 19. o.

³⁸ Tréneri Kézikönyv, Tanácsadói Kézikönyv, Minőségirányítási Kézikönyv, 4M kiadvány: 1 Program – 2 Régió – 3 Célcsoport – 4M – 5 Év a foglalkozási rehabilitáció szolgálatában, Álláskereső technikák tréneri segédanyag, Álláskereső Információs Kalauz, Munkahelyi etikett, Hasznos tudnivalók megváltozott munkaképességű, fogyatékossgal élő álláskeresőknak, Munkáltatóknak szóló tájékoztató füzet, Arculati Kézikönyv, Hatástanulmány a központi alternatív munkaerő-piaci szolgáltatásokról.

- **külső szakértők bevonása** a hálózatba, pl. pszichológus, jogász, gyógypedagógus (a jelenlegi finanszírozási rendszerben a hálózat minden tagja nem tudja megvalósítani, legfeljebb csak egy-egy szervezet);
- informatikai fejlesztés, **informatikai rendszer** kiépítése (hálózati informatikus alkalmazása) a meglévő adatbázis program használatához, a szolgáltatásba való beépítéséhez.

XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek

XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei

2002-ben a 4M modellt két helyszínen adaptálták, Nagykanizsán és Zalalövőn. Ezen a két településen a **Társadalmi Egyesületek Zala Megyei Szövetsége** az a megvalósító szervezet, amely jelenleg (is) nyújtja a humánszolgáltatást. A *módszertan gyakorlati alkalmazása azonban már az indulásakor **hálózatos formában** kezdett működni*, így a szolgáltatásnyújtás szempontjából a hangsúly nem az egyes szervezeteken, hanem magán a hálózaton volt és van.

A Társadalmi Egyesületek Zala Megyei Szövetsége a 4M szolgáltatás nyújtására fókuszál, azonban vannak olyan tagjai is a hálózatnak, ahol alkalmaznak más, megváltozott munkaképességű ügyfelek foglalkozási rehabilitációjára kidolgozott humánszolgáltatási modellt is. A hálózathoz tartozó szervezetek e tekintetben is eltérnek egymástól (bővebben lásd korábban).

XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése

*A 4M szolgáltatást **14 megvalósító szervezet** nyújtja **3 térségben, 21 helyszínen**:*

- **Dél-nyugati Térség:**
 - Társadalmi Egyesületek Zala Megyei Szövetsége (Zalaszentgrót, Keszthely, Nagykanizsa),
 - Ki-Látás Közhasznú Alapítvány (Kaposvár, Szekszárd),
 - „Gondoskodás” Alapítvány (Zalaegerszeg, Zalalövő, Lenti),
 - FONAVITA Nonprofit Kft. (Pécs).
- **Észak-nyugati Térség:**
 - Magyar Máltai Szeretetszolgálat NYDR Központ (Győr),
 - Napra-Forgó Nonprofit Kft. (Budapest, Érd),
 - Életet Segítő Alapítvány (Veszprém),
 - Alba Caritas Hungarica Alapítvány (Székesfehérvár),
 - Regionális Szociális Forrásközpont Nonprofit Kft. (Szombathely).
- **Észak-keleti Térség:**
 - Gondoskodás Közhasznú Egyesület (Balassagyarmat, Salgótarján),
 - Jász-Nagykun-Szolnok Megye ESÉLY Szociális Közalapítványa Regionális Szellemi Forrásközpont (Solnok),

- Önálló Másság Életminőség Fejlesztő Alapítvány (Miskolc),
- „Pro-Team” Rehabilitációs Nonprofit Kft. (Nyíregyháza),
- Béthel Alapítvány (Békéscsaba).

XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai

A 4M módszertant alkalmazó nonprofit szervezetek (lásd a fenti alfejezetben) **hálózatos formában** működnek együtt a szolgáltatásnyújtás kapcsán. Az általuk működtetett humánszolgáltatás standardizált: minden ügyfél számára minden szervezet által minden helyszínen ugyanaz a szolgáltatási folyamat (ugyanaz a modell, ugyanaz a protokoll, ugyanazok a szolgáltatások) érhető el. A tanácsadók és a szakmai munka koordinálását térségenként **egy-egy térségi koordinátor**, illetve **egy hálózati koordinátor** végzi. „A koordináció lényege, hogy biztosítja az egységes módszertan alkalmazását, a standardok betartását, az egységes munkafolyamatokat, a folyamatos ellenőrzést és visszacsatolást, a beszámolást az állami gesztor felé.”³⁹

A megvalósító szervezeteket a kezdetektől pályázat útján választják ki. A pályázókat monitorozzák (belső erőforrásokkal, három szinten: a pályázató gesztor-szervezet, a hálózati koordinátor és a térségi koordinátor), hogy alkalmasak-e a feladat ellátására. A kiválasztási szempontok, kritériumok többek között a területiség (a lefedettség növelése), a munkaerő-piaci szolgáltatásban és/vagy a megváltozott munkaképességű embereknek nyújtott szolgáltatásban szerzett gyakorlat (a kettő együtt ritka), a stabil pénzügyi háttér, a szolgáltatás nyújtására alkalmas infrastruktúra (nem kizáró ok, ha nincs meg teljes mértékben, lehetőség van beszerzésekre pályázni), és az elkülönített humán erőforrás biztosítása (hogy a 4M szolgáltatás elkülönített tevékenységként működhessen).

A hálózati működés az alábbi tevékenységek által valósul meg:

- **4M Tanácsadóképzés**

A tanácsadók képzését 2005-ig külső erőforrás bevonásával tudták csak megoldani, addig a brit modellgazda szakértői és a CTF Alapítvány végezték ezt a tevékenységet, azóta azonban – a szolgáltatásfejlesztéshez hasonlóan – belső erőforrásokkal valósítják meg (ennek oka a tudásnak és a kapacitásnak a kibővülésében keresendő). A tananyagot, illetve ennek protokollját a brit mintára alapozva fejlesztették ki.

A Tanácsadóképzés időtartama 3 hónap, elméleti és gyakorlati részből épül fel. Az elméleti képzés ciklikusan, külső helyszínen zajlik, a gyakorlat viszont már a tanácsadót delegáló szervezet saját – leendő szolgáltatási – helyszínén. A képzésen átadásra kerülnek mindazok az információk, amelyek a tanácsadók számára a szolgáltatásnyújtáshoz szükségesek (többek között a módszertan megismerése – az ügyféltér kialakításától, az ügyélfogadási idő meghatározásán át a dokumentáció használatáig –; jogszabályi, munkaerő-piaci és a célcsoportra vonatkozó ismeretek stb.)

- **Koordinátori értekezletek**

³⁹ 4M alternatív munkaerő-piaci szolgáltatás. 10 év a foglalkozási rehabilitációban. 11. o.

A hálózat szerveződésének az alapja a gesztor- és a 4M-koordinátor által, havi rendszerességgel tartott értekezlet, melyeket mindig váltakozó helyszínen tartanak meg. Ezeknek a térségi találkozóknak az ütemezése már az éves tervben szerepel. Az értekezleteken lehetőség nyílik az elért eredmények ismertetésére, az egy-egy térségben vagy helyszínen felmerülő nehézségek megvitatására, javaslatok megfogalmazására, az ügyfél igények felvázolására, a térségi találkozók napirendi pontjainak egyeztetésére stb. Az itt átadott és cserélt információkat a térségi koordinátorok juttatják el az egyes térségekbe.

- **Térségi megbeszélések**

A térségi megbeszélések általában havi rendszerességgel kerülnek megszervezésre, a koordinátori értekezletet követően. Ezek az események nagyban segítik a különböző helyszíneken szolgáltatást nyújtó szervezetek, tanácsadók közötti információ- és tapasztalatcserét, illetve együttműködést. A megbeszéléseken kerül sor a koordinátori értekezleten elhangzottak beszámolójára, a tervezett és tényleges eredmények ismertetésére, kiscsoportos szolgáltatásfejlesztésre stb.

- **Szervezetvezetői találkozók**

A szervezetvezetői találkozók lehetőség szerint félévente kerülnek megrendezésre. Céljuk a szervezetek közötti kapcsolatok erősítése, valamint a 4M és más munkaerő-piaci szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok átadása, megvitatása.

- **Belső képzések**

A belső képzések is szolgáltatás fejlesztését, a tanácsadók továbbképzését szolgálják. Ennek jegyében valósult meg idáig jelnyelvi tanfolyam, konfliktuskezelő tréning, kiégés elleni tréning, álláskereső technikák trénerképzés, szupervízió és csapatépítés a 4M modell tanácsadói számára.

- **PR**

E tevékenység jórészt három elemet foglal magába: (1) a 4M adatbázis működtetését, (2) 4M filmek készítését és (3) 4M honlap működtetését.

A hálózat számára a gesztorszervezet dolgoztatott ki egy nyilvántartási adatbázist, amely az ügyfelekkel, munkáltatókkal és partnerekkel való kapcsolattartás szervezésében, kezelésében, tárolásában lett volna hivatott a tanácsadók segítségére lenni. Jelenleg azonban ez az adatbázis nem minden helyszínen működőképes (hálózati szinten nincs lehetőség hozzáférő informatikus alkalmazására).

A 4M filmek elsősorban a megváltozott munkaképességű emberekről szólnak, a velük kapcsolatos sztereotípiák lebontását tűzték ki célul. A 4M modell honlapja az aktuális információk közzétele és a célcsoportok tájékoztatása által szolgálja a kapcsolattartást.

- **Szolgáltatásfejlesztés** (Részletesen lásd a [IX. Szolgáltatásfejlesztés](#) fejezetben).

Látássérültek Foglalkozási Rehabilitációja (LFR / LSR)

A Szociális és Munkaügyi Minisztérium megbízásából az akkori Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány pályázati programot hirdetett meg, melynek célja az volt, hogy egyfelől megvalósuljon a látássérült emberek számára biztosított (komplex) rehabilitáció módszertani leírása és fejlesztése, másfelől kialakításra kerüljenek regionális rehabilitációs központok. A program 2007-ben kezdődött. A programban négy szervezet vett részt, a feldolgozott módszertani anyag az ő tapasztalataikat összegzi. A résztvevő szervezetek a következők voltak: Kiemelten Közhasznú Fehér Bot Alapítvány, Salva Vita Alapítvány, Szempont Alapítvány és Vakok Állami Intézete. (Jelenleg a modellt a Szempont Alapítványon kívül további 6 szervezet alkalmazza az országban.)

I. A humánszolgáltatás célja, céljai

A modell célja, hogy a látássérült ember a nyílt munkaerőpiacon váljon foglalkoztatottá. Egyben lehetősége legyen olyan munkát vállalni, mely képességeinek, tudásának és lehetőségeinek a legteljesebb mértékben megfelel.

E cél érdekében el kell érni, hogy az ügyfél szociálisan és mentálisan stabil körülmények között éljen, hogy hozzáférjen a szükséges egészségügyi szolgáltatásokhoz, képzési lehetőségekhez. Ezért a foglalkozási rehabilitációját végző szervezetnek minden érintett szereplővel (pl. az elemi rehabilitációt biztosító szervezettel, a szociális szolgáltatókkal, egészségügyi intézményekkel stb.) szoros szakmai kapcsolatot kell fenntartania. Mindemellett a szolgáltatást nyújtó szakembernek meg kell ismernie a látássérült ember környezetét, és be kell vonnia a szükségesnek ítélt érintett szereplőket a rehabilitációs folyamatba.

A modellgazda szervezet gyakorlata szerint az igazi cél, hogy olyan munkakörben helyezték el a klienseket, ahol jól érzik magukat, és amelyet el tudnak látni.

II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői

II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)

A Szempont Alapítvány szolgáltatásainak célcsoportja a Budapesten és a Közép-magyarországi régióban élő látássérült, aktív munkaképes korú (16–60 év közötti) személyek.

A modellgazda szervezet gyakorlata szerint a célcsoport tagjai az aktív korú, – orvosi értelemben – látássérült személyek. A látássérülés értelmezésükben azt jelenti, hogy valakinek az életvitelét is nehezíti ez a probléma (pl. ha valakinek a látása szemüveggel kitűnően korrigált, vagy egyik szemükkel jól látnak, ők e definíció szerint nem tekinthetők célcsoportnak).

Nem elvárás, hogy „leszázalékolt” legyen a kliens. Elutasítani általában nem szoktak jelentkezőket, mindenkit, aki a célcsoporthoz tartozik, bevonnak a programba. Ha valaki a szervezet hatókörén kívülről érkezik, a területileg illetékes szervezethez irányítják, de ez sem zárja ki a bevonást.

Ha a jelentkező halmozottan sérült, és elsősorban nem a látássérülése az, amely munkavállalását akadályozza, továbbírányítják egy olyan szervezethez, amely a szükségleteinek megfelelő szolgáltatásokat tud nyújtani. Jellemzően a szervezet veszi fel a kapcsolatot a célszervezettel. Fő együttműködő partnerek: mozgáskorlátozott emberek esetében a Motiváció Alapítványt, pszichés betegséggel élők esetében a Soteria Alapítványt vagy a Szigony Alapítványt, értelmileg akadályozott emberek esetében (főként középsúlyos fokozattól) a Salva Vita Alapítványt keresik meg.

A foglalkozási rehabilitációra jelentkezők megközelítőleg fele az, akinek elemi rehabilitációra is szüksége van. Az elemi rehabilitáció magában foglalhatja az önállóság fejlesztését, a számítógépes ismeretek elsajátítását, valamilyen kommunikációs eszköz megtanulását, pszichés támogatást stb.⁴⁰ Az elemi és a foglalkozási rehabilitáció – az ügyfél szükségleteitől függően – egymással párhuzamosan is zajlódhat, de előfordul, hogy először az elemi rehabilitációt le kell zárni. A foglalkozási rehabilitáció folyamatának további lépéseiben is gyakori, hogy egy-egy ügyfél visszakerül az elemi rehabilitációba, pl. ha az új munkahelye kapcsán útvonalat kell neki megtanítani.

Az ügyfelekről minden olyan információt gyűjtenek, ami a munkavállalás és látássérülés szempontjából releváns. Az adatok rögzítése egy speciálisan az Alapítvány számára létrehozott online rendszerben történik. Ez a rendszer minden információt tartalmaz az ügyfélnek nyújtott szolgáltatás kapcsán: milyen szolgáltatásokat nyújtottak számára, mikor, ki; itt gyűjtik a rá vonatkozó adatokat, mik lettek a felmérések eredményei stb. Emellett a szakemberek tevékenységét is rögzíti: ki, mikor, mivel foglalkozik. A rendszert a szervezetnél dolgozó látássérült kollégák is tudják használni.

A szolgáltatásban célcsoportként megjelennek a látássérültek, jellemzően munkanélküliek, ritkábban olyanok, akiknek van munkájuk, de váltani szeretnének. Egyébként minden vonatkozásban nagyon vegyes a célcsoport: pl. abban, hogy szerzett vagy veleszületett látássérülésről van szó.

A nemek aránya változó. Szervezeti szinten (amiben az elemi rehabilitáció is benne van), kb. 60% a nők aránya.

Alapvetően a látássérülés a legjellemzőbb. Az ügyfelek nagy részének esetében a komplex minősítés folyamatban van.

A veleszületett/szerzett károsodással kapcsolatban nem tartanak nyilván adatot a foglalkozási rehabilitáció keretében.

A korosztály szerinti megoszlás igen heterogén.

⁴⁰ Az elemi rehabilitáció részeként nyújtott szolgáltatások közül az informatikai ismeretek elsajátítását szolgáló képzést szinte minden, a foglalkozási rehabilitációban részt vevő ügyfélnek javasolják, függetlenül attól, milyen munkakörben szeretne elhelyezkedni.

Az ügyfelek közül jellemzően mindenki rendelkezik legalább 8 általános iskolai végzettséggel. Az utóbbi években megfigyelhető, hogy egyre több diplomás jelenik meg a szolgáltatásban (tavaly kb. 6-8 fő). A növekedés oka az oktatási rendszerben bekövetkezett változásokra vezethető vissza: az utóbbi években egyre inkább támogatták a látássérült emberek képzését, azaz összességében a teljes célcsoportban jellemzőbbé vált a magasabb iskolai végzettség, a nyelvtudás, ami korábban nem volt jellemző.

A szolgáltatónál megjelenő célcsoport tagjai jellemzően budapestiek. Előfordulnak még olyan ügyfelek, akik az agglomerációban élnek, de ez ritka. Esetenként jóval messzebből is jönnek (pl. Salgótarján, Kalocsa). Ennek oka lehet az is, hogy tömegközlekedéssel Budapest könnyebben megközelíthető, mint a regionálisan illetékes szolgáltató.

Leginkább munkagyakorlattal rendelkező látássérült ügyfelek veszik igénybe az LFR-szolgáltatásokat. Előfordul az átképzés szükségessége. Pályakezdők ritkán jelennek meg. Ennek oka abban kereshető, hogy közvetlenül az iskolai végzettség megszerzése után még nem akartak a munkaerőpiacra kilépni.

Munkanélküliség tartóssága szempontjából is nagyon heterogén a szolgáltatást igénybe vevők köre. Van, aki két éve munka nélkül van már, de olyan is, akinek a munkája két hónap múlva fog megszűnni.

A reményvesztettség nem jellemző a célcsoportra. A „reményvesztett” ügyfelek inkább az elemi rehabilitációs szolgáltatásban jelennek meg. E szolgáltatásban meg is vannak a probléma kezelésének eszközei, aminek köszönhetően, mire az ügyfél eljut a foglalkozási rehabilitációig, a szakembereknek sikerül ezen segíteniük.

Visszatérő kliensek is megjelennek a szolgáltatásban, arányuk kb. 10%. A legjellemzőbb, hogy lejár a munkaszerződésük, vagy támogatott projektben dolgoznak, ahol nem tudják tovább foglalkoztatni őket. Az is előfordul, hogy egyszerűen próbaidő alatt szűnik meg a munkaviszonyuk, de ez ritkább. Általában az a jellemző, hogy hosszú idő, akár évek elteltével térnek csak vissza az ügyfelek, ha olyan helyzetbe kerülnek, amelyben ezt szükségesnek érzik. A 2010-2012 közötti időszakban összesen 133 fő vette igénybe a szolgáltatást, a kezdetek óta kb. ennek a duplája. Jellemző, hogy évről évre egyre több bevonást vállal a szervezet. A jelenlegi vállalásuk évente 40 új kliens bevonása a foglalkozási rehabilitációba, közülük 10 fő elhelyezése (a védett szervezetnél elhelyezetteken kívül).

Ami a foglalkozási rehabilitáció során nehézséget okozhat, az igen eltérő szociális helyzet. Például, ha valakinek a szervezethez való bejárás finanszírozása is nehézséget okoz, annak nem tudnak segíteni, mert ilyen jellegű problémák megoldását nem tudják anyagilag támogatni. Ilyen helyzetben a szervezetnél dolgozó szociális munkás segítségével végigveszik az összes lehetséges megoldást (megnézik például, hogy kapja-e az összes támogatást, ami jár neki, ha nem, segítenek a megigénylésében stb.), szükség esetén felveszik a kapcsolatot az illetékes szervvel (pl. családsegítő szolgálattal). A hazai pályázati rendszerben biztosított támogatás legfeljebb a kollégák munkabérére elegendő. Ha az ügyfél nem tud eljutni a szolgáltatóhoz, igyekeznek egyéb megoldásokat javasolni az ügyfélnek: pl. kapcsolattartás interneten vagy telefonon keresztül.

Ezen kívül a motiváció hiánya okozhat nehézséget, ez a probléma azonban ritka.

A lemorzsolódás nem jellemző.

II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)

Közvetett célcsoport nem jelenik meg az Alapítvány által nyújtott humánszolgáltatásban.

III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i)

- **Önrendelkezési jog biztosítása:** ez elsősorban azt jelenti, hogy minden döntési helyzetben a lehető legteljesebb tájékoztatást adják a látássérült ember számára az egyes lehetőségekről, és biztosítják számára a döntés jogát. E szempontot nemcsak a szakemberek, hanem a kísérők vonatkozásában is érvényesítik. A szakember csak abban a kérdésben nyújthat segítséget, amelyben a látássérült ügyfél a segítségét kéri: nem avatkozhat be olyan élethelyzetekbe, melyet maga problémásnak tekint, ám ügyfele nem. Nem lehet átvállalni az ügyfél felelősségét a saját élete felett.
- **Rugalmasság:** minden vonatkozásban szükséges a kliens igényeihez, szükségleteihez való alkalmazkodás (pl. a szakemberek időbeosztásában, a szükséges eszközök elérhetőségének biztosításában, az időbeosztásban stb.).
- **Partneri viszony:** fontos, és a munka hatékonyságát erősíti, hogy a kliens és a vele dolgozó szakember között olyan kapcsolat alakuljon ki, amely túlmutat a formális viszonyon, ugyanakkor nem megy túl egy bizonyos határon (legyen tehát egyensúlyban a munka és a személyesség). Fontos, hogy amennyiben az egyensúly megbomlik, akkor lehetőséget kell biztosítani a szakemberváltásra.
- **Elfogadás:** ez egyfelől azt jelenti, hogy a szolgáltatást nyújtó szakembert munkája során nem befolyásolhatja saját ideológiai (vallási, politikai, bármely más területet érintő) elköteleződése. Egyben elfogadást kell tanúsítania a vele dolgozó látássérült ember sajátosságaival szemben, és az előítéletes közelítések (akár sajátja, akár kollégáé) minden formájától meg kell őt óvnia.
- **Titoktartás:** e témában nehéz az egyértelmű állásfoglalás a módszertan szerint, mert nehezen húzható meg az a határ, ahol szükséges szóba hozni a kliens személyes háttérét. Amit egyértelműen kijelent a dokumentum az, hogy a kliens magánéletéről senkinek (még a szolgáltatást nyújtó team tagjainak) sem szabad beszélni.

A modellgazda szervezet gyakorlata szerint igyekeznek a szolgáltatásokat minél inkább az ügyfél igényeihez, szükségleteihez igazítani, de természetesen vannak szakmai alapelvek, amelyekhez ragaszkodnak. Azaz, ha a kliens valami olyasmit szeretne, amiről még úgy vélik, szakmailag nem indokolt, megpróbálják a klienst a – vélekedésük szerint – megfelelő irányba orientálni. Főleg olyan esetekben fordul ez elő, amikor a kliensnek nincs reális elképzelése, képe a foglalkoztatási helyzetéről.

Mindemellett fontos alapelv, hogy az Alapítvány csak olyan munkatársakkal dolgozik, akik a megfelelő, elvárt színvonalon képesek ellátni munkájukat.

IV. A humánszolgáltatás szereplői

A Szempont Alapítvány szolgáltatásait teljes egészében saját erőforrásból biztosítja. Tekintettel arra, hogy elemi rehabilitációs szolgáltatást is nyújtanak, nincs olyan része a folyamatnak, melybe más szolgáltató bevonása is szükségessé válna.

Nem a célcsoportba tartozó jelentkező esetében a megfelelő ellátást nyújtó szervezettel veszik fel a kapcsolatot (lásd [II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja\(i\)](#) alfejezetben).

V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása

V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

A foglalkozási rehabilitációs tevékenység jellemzően már az elemi rehabilitáció folyamata alatt megkezdődik, amennyiben erre lehetőség van. Ha nincs, mert az ügyfél csak munkaerő-piaci szolgáltatást igényel, akkor is elengedhetetlen, hogy a szolgáltatást nyújtók kapcsolatba lépjenek az elemi rehabilitációt biztosító szakemberekkel. A foglalkozási rehabilitáció komplex folyamat: számos elemet tartalmaz, melyek sorrendje az egyén szükségleteinek megfelelően alakul. A folyamatnak azonban vannak kötelezően megjelenő elemei és meghatározott standardja.

1. Tájékoztatás, kapcsolatfelvétel

A potenciális ügyfelek tájékoztatása két formában történik. Egyfelől a szolgáltatást nyújtó szervezetek általános tájékoztatást nyújtanak minden lehetséges résztvevő, illetve az egész lakosság számára. Másfelől *célzottan* kutatják fel a célcsoport tagjait. A célzott tájékoztatás elsősorban a szervezetek, a hálózati tagok szakmai kapcsolatrendszerét érinti: látássérült emberekkel foglalkozó szervezeteket, munkaügyi intézményeket, szociális, egészségügyi ellátókat stb. Az e szervezetekkel fenntartott személyes kapcsolat az egyik legfontosabb záloga annak, hogy az információk eljussanak a lehetséges igénybevevőkhöz. A tájékoztatás eszközei pl. a szórólapok, a látássérültek által látogatott honlapokon való hirdetés.

Ha a látássérült ügyfél még nem áll készen a foglalkozási rehabilitációra, elemi rehabilitációs szolgáltatásba irányítják (ha szükséges, másik szervezethez).

A tájékoztatás egyik legfontosabb eleme az *első interjú* (amely kulcselem, ezért fontos, hogy nyugodt körülmények között történjen), mely több célt is szolgál. Egyfelől ekkor kerül sor első alkalommal a nyújtott, elérhető szolgáltatások teljes körű bemutatására. Másfelől ez alkalommal olyan alapvető kérdések is megválaszolásra kerülnek, hogy pl. a jelentkező számára adekvát szolgáltatást tudnak-e nyújtani, igényli-e és vállalja-e a munkaerő-piaci szolgáltatással együtt járó együttműködést, fennáll-e olyan probléma, melynek megoldása meg kell, hogy előzze a foglalkozási rehabilitációt.

2. Szerződés-kötés

A szerződéskötésre két időpont javasolt: vagy az első interjút követően vagy az egyéni karrierterv elkészítése után. Az első módszer előnye, hogy már a folyamat elején egyértelművé válnak a feladatok és vállalások, az együttműködés keretei. A második módszer viszont lehetővé teszi, hogy az együttműködés keretei és a felek vállalásai sokkal részletesebben kerüljenek kidolgozásra.

3. Komplex felmérés

A komplex felmérés a munkavállalói profil alapja. A profil egy teljes körű kép a látássérült emberről, amely magába foglalja pl. az egészségi és mentális állapotot, a szociális helyzetet, a személyiség megismerését, a fontos képességek állapotát (közlekedésre és önellátásra való képesség, a mindennapi élethez kapcsolódó praktikus ismeretek), a kognitív és kommunikációs képességeket, motivációt stb. E felmérés alapján válik lehetővé, hogy a legadekvátabb szolgáltatásokat nyújtsák az ügyfélnek. A komplex felmérés elemei az alábbiak:

- Funkcionális látásvizsgálat: ennek során felmérésre kerül a jelentkező látása, illetve az, hogy a közlekedés, a mindennapi tevékenységek és a munkavégzés során milyen eszközök használatára képes, illetve melyek lennének a számára megfelelők.
- Pszichológiai felmérések, pályaválasztási, pályaalakmassági vizsgálatok: e felmérések több szempontból is kiemelkedő fontosságúak. Általuk ismerhető meg, hogy a jelentkező túl van-e a látás elvesztéséből adódó krízisen, hogy kellően motivált-e, és kész-e az együttműködésre? E tesztek során ismerhetők meg a munkavállaláshoz szorosan kapcsolódó tényezők, személyiségjegyek is.
- Szociális helyzetelemzés: ez magában foglalja a jelentkező személyes kapcsolatrendszerének, fizikai körülményeinek és jövedelmi helyzetének megismerését.
- Tájékozódás és önálló közlekedés felmérése.
- Kommunikációs és számítástechnikai eszközök használatának ismerete: ennek megismerése fontos, hiszen nemcsak a munkavégzést, hanem a mindennapi életet is jelentősen befolyásolja, hogy az egyén képes-e a technikai eszközök segítségével információt gyűjteni, tájékozódni, kapcsolatot tartani.
- Foglalkoztathatóság felmérése, munkapróba: e folyamatban megismerik a jelentkező munkatapasztalatait, szaktudását, a munkavégzéshez kapcsolódó ismeretek, készségek és képességek meglétét. E ponton lehetőség van munka kipróbálására is normál munkakörnyezetben.
- Pályaválasztási, pályaalakmassági felmérés: e tevékenység során kerül sor az ügyfél elképzeléseinek megismerésére, valamint azoknak a munkaköröknek az összegyűjtésére, melyek a leginkább alkalmazkodnak ezen elképzeléseihez. Ezen kívül a munkakörök betöltéséhez szükséges képességek, tudások stb. köre is feltérképezésre kerül, illetve elvégzik az esetlegesen szükséges további pontosításokat.

4. Egyéni karrierterv

Az egyéni karrierterv kidolgozása a felmérés szakaszának lezárása. A felmérések alapján e dokumentumban foglalják össze, hogy milyen célokat kívánnak elérni az ügyféllel, melyek az erősségei, illetőleg mely területeken szorul támogatásra, fejlesztésre. A dokumentum tartalmazza azt is, hogy a milyen feladatok és milyen ütemezésben várnak a látássérült ügyfélre és az őt támogató szakemberre. Az egyéni karrierterv tehát egy olyan átfogó dokumentum, amely minden fontos információt és az összes szükséges lépést tartalmazza, melyek a sikeres munkavállaláshoz vezetnek. A karriertervben foglaltak megvalósításához elengedhetetlen annak rendszeres felülvizsgálata, és ha szükséges, módosítása.

5. Felkészítés a munkavállalásra – foglalkoztathatóság javítása

A folyamat ezen szakaszában az egyéni karriertervben meghatározott feladatok végrehajtása történik.

6. Munkavállalói profil

„A munkavállalói profil kidolgozását a következő kérdéscsoportok esetében végezzük el:

- Preferált munkakörök, feladatok
- Iskolai, szakmai végzettség, munkatapasztalat, szaktudás, szakmai előélet
- A munkával, munkahellyel, munkakörülményekkel kapcsolatos elvárások:
 - munkaidő (munkaidő hossza, műszakbeosztás, munkaidő kezdete és vége, rugalmasság, túlóra szabályozottsága, beiktatható munkaszünetek hossza, gyakorisága, szabadságolás szabályai);
 - munkabér (idő- vagy teljesítményarányos nettó kereset, levonások, egyéb juttatások, műszakpótlék stb.);
 - munkahely külső környezete: megközelíthetőség, tömegközlekedési lehetőségek, utazási idő, közbiztonsággal kapcsolatos igények;
 - munkahelyen belüli, illetve a munkaállomáshoz, munkaeszközökhöz kapcsolódó akadálymentesítési igény;
 - önállóság, felelősség és hatáskör;
 - teljesítményelvárás elfogadása, tolerálása, igénylése;
 - fizikai és pszichés terhelhetőség mértéke;
 - szociális körülmények (önállóan, vagy csoportban végezhető munkakör, munkatársi kapcsolatok intenzitása, szervezeti kultúra iránti igény stb.);
 - továbbképzés és előmeneteli lehetőség igénye;
 - munkavégzés helyszíne (zárt vagy nyitott tér), fizikai jellemzők (zajterhelés, fényviszonyok stb.);
 - munkavédelmi elvárások, speciális igények, szükségletek.”⁴¹

7. Kapcsolatfelvétel munkáltatókkal – állásfeltárás

E momentum a teljes folyamat egyik legnehezebb eleme, hiszen a szolgáltatást nyújtóhoz képest egy egészen más elven szerveződő rendszerben kell a lehetőségeket megtalálni, együttműködések kialakítani. E lépésben a legfőbb cél olyan munkáltatókat találni, akik állást tudnak biztosítani az ügyfelek számára. Emellett munkapróbához helyszínt kell találni,

⁴¹ Dávid, Gadó, Csákvári, 109. o.

egyéb együttműködési lehetőségeket kell kialakítani a munkáltatókkal. Az e célok érdekében felkeresett munkáltatókat szükséges tájékoztatni a szervezet szolgáltatásairól, az ügyfélkörrel, a lehetséges együttműködési formákról.

A munkáltatókkal való kapcsolat felvételére több módszer is alkalmazható. Egyfelől használják a média eszközeit (pl. hirdetés feladása, interjúk, újságcikkek megjelentetése a szervezetről stb.), készítenek szakmai anyagokat, szórólapot, munkáltatói fórumot, előadást vagy épp üzleti reggelit szerveznek. A munkáltatók első alkalommal történő megkeresése lehet „hideg” (ha még nem volt kapcsolat a szervezettel) és „meleg” (ha korábban már kialakult valamilyen partneri viszony). A csatornák is sokrétűek: levél, telefon, személyes megkeresés. Fontos, hogy e folyamatban az ügyfél is részt vegyen, hiszen ezáltal jelentős mértékben erősíthető az önállósága.

A feltáró folyamat is többre épül: először is szükséges egy átfogó képet kapni arról a munkaerőpiacról, amelyre való kijutásban az ügyfélnek segítséget akar nyújtani a szakember. A konkrét lehetőségek megtalálásához pedig nemcsak az ügyfél és a szakember formális, hanem informális csatornáit is fel kell használni.

Fontos, hogy a munkáltatókat a szervezet ügyfeleinek és egyben partnereinek is tekintik, akik számára szolgáltatásokat nyújtanak (információnyújtás, kapcsolati háló bővítése, CSR stb.).

8. Munkáltatói profil/munkakörelemzés

A profil kialakításának célja, hogy átfogó képet kapjon a szervezet arról, hogy a munkáltató, illetve egy-egy konkrét munkakör milyen körülményeket tud biztosítani látássérült munkavállalók számára. A profil készíthető egy bizonyos munkavállaló szemszögéből, ám készíthető általánosságban is. Az első esetben a potenciális munkavállaló igényeit szükséges alapul venni, kiemelve a neuralgikus pontokat. Utóbbi esetben viszont célszerű minden olyan szempontot figyelembe venni, amely releváns lehet egy látássérült munkavállaló szemszögéből. A jellemzően vizsgált szempontok az alábbiak:

- a munkahely általános adatai,
- a munkahely környezete: megközelíthetőség, ezen belül konkrét esetben pl. az ügyfél otthonától mért távolság, a közlekedési útvonal biztonságossága, a cég által nyújtott szolgáltatások, pl. munkahelyre szállítás stb.,
- munkahelyi légkör, szociális körülmények: a leendő munkatársak nyitottsága, a munkahelyi szokások megismerése, természetes támogatók felkutatása stb.,
- munkakörelemzés, melynek szempontjai: „munkakör azonosítása; munkakör irányítója; munkakör célja, teljesítménykövetelmények; a munkakör betöltéséhez szükséges végzettség, ismeret; a munkakör ellátáshoz tartozó főtevékenységek, eseti feladatok; munkavégzéshez szükséges eszközök, munkaruha/védőfelszerelés; munkakör szabályozottsága, önállóság mértéke; információs rendszer; hatáskör; jogkörök; felelősség; irányítás jellemzői; munkatársi kapcsolatok; ösztönzés módja; ismeret- és készségfejlesztés módja, képzési lehetőségek; belső értékelési rendszer, előmenetel feltételei, lehetőségei; munkakörülmények (fizikai munkafeltételek,

üzemegészségügy); munkavégzéssel járó fizikai és pszichés terhelés, különleges munkaköri sajátosságok”,⁴²

- a foglalkoztatás feltételei: munkaidő és munkabér,
- a munkavégzés fizikai környezete: pl. helyszín, munkaeszközök stb.,
- munkavédelmi és baleseti kockázatok.

9. Illeszkedésvizsgálat/munkaközvetítés

Ebben a lépésben a munkavállalói és a munkáltatói profil összevetése történik meg, és ha szükséges, a lehetséges kompromisszumok megtalálása mindkét fél részéről.

10. Munkahelyi támogatás

A munkahelyi támogatás szintén rendkívül összetett folyamat, és a látássérült munkavállalón kívül érinti a munkáltatót és a kollégákat is. A támogatás formái az alábbiak:

- Próbamunka: lehetőséget nyújt arra, hogy a munkavállaló a gyakorlatban is megismerhesse a felajánlott munkát és a munkakörnyezetet, illetve arra, hogy a munkáltató megbizonyosodhasson a munkavállaló képességeiről. Ez egy, a szakember által minden vonatkozásban támogatott folyamat (megállapodás megkötése, a munkába történő elkísérés és jelenlét a munkaalkalmakkor, a munkafolyamat konkrét támogatása stb.).
- Munkaszerződés megkötése: erre az alkalomra a szakember elkísérheti ügyfelét, ha ügyfelének szüksége, igénye van rá. A szerződéskötés támogatásához tartozik annak kezelése is, ha az ügyfél nem akar rögtön hosszú távú elkötelezettséget vállalni: ekkor az alkalmi munkavállalás választásában is lehet támogatni.
- Útvonal betanítása, épületen belüli közlekedés: elsődleges cél ez esetben is az ügyfél önállósága. Ennek érdekében a szakember felméri a munkába járás útvonalát, részletes tervet készít hozzá. A munkahelyen belül szintén fontos a lehetséges útvonalak megismerése, megtanítása, ha lehetséges, a leendő kollégák segítségével.
- Munkatársak felkészítése, beilleszkedés segítése: ennek az egyik leghatékonyabb eszköze a csoportos tájékoztatás, melyen a látássérült munkavállaló is jelen van, és a szakember inkább moderátori feladatokat lát el. Ezen alkalommal a többi munkavállaló megismerheti leendő munkatársuk helyzetét, tanácsokat kaphatnak arra vonatkozóan, miként tudják segíteni biztonságos munkavégzését. Információkat kaphatnak arra nézve is, hogyan segíthetik a kezdeti beilleszkedését.
- A munkafolyamat betanítása: ez akkor válik szükségessé, ha nem volt lehetőség vagy elegendő idő próbamunka végzésére, vagy ha újabb feladatokat is el kell látnia a látássérült embernek. A betanítás során a folyamat lépésein át az eszközökig mindent meg kell ismernie a munkavállalónak, és – segítő támogatásával – el kell jutnia odáig, hogy a tőle elvárt munkatempót is el tudja érni, az elvárt minőség mellett.

A betanítás akkor zárul le, ha a látássérült munkavállaló biztonságosan el tud jutni munkahelyére, ott is megfelelően tud tájékozódni, az elvégzendő munka minden elemét

⁴² Dávid, Gadó, Csákvári, 118. o.

megfelelően el tudja látni, és kialakultak társas munkahelyi kapcsolatai, beilleszkedett a munkahelyre.

11. Utókövetés

Az utókövetés célja, hogy a foglalkoztatás során esetlegesen kialakuló problémák, konfliktusok megoldásában a szervezet segítsen a látássérült munkavállalónak. Ez elsősorban személyesen zajlik, de van lehetőség a telefonos kapcsolattartásra is. A modell szerint az utókövetés időtartama minimum 6 hónap. Kezdetben a találkozások akár heti rendszerességgel (vagy még gyakrabban) is történhetnek, később azonban csökkenthető az alkalmak száma havonta egyre. Az utókövetés egyéni és csoportos formában is történhet.

A modellgazda szervezet gyakorlata szerint a szolgáltatási lépések a következők: 1. bevonás, 2. szolgáltatás, 3. elhelyezés, 4. utókövetés (ha van elhelyezés). Az első két lépés minden ügyfél esetében megvalósul.

1. Bevonás

Ebben a lépésben történik a tájékoztatás, szerződéskötés. Az elmúlt időszakban már nem jellemző, hogy a szolgáltató kampányszerűen hirdetne, inkább a lehetséges partnerekkel való folyamatos kapcsolattartás az, amely a tájékoztatást biztosítja.

A tájékoztatás utáni első lépés a szerződéskötés és az adatlap-felvétel. A szerződéskötés azért fontos már az elején, mert bármilyen tevékenység elszámolása csak ez alapján lehetséges, továbbá a szerződés szabályozza az adatvédelmi kérdéseket is.

A tájékoztatás rendkívül részletes. Egyfelől azért, hogy a jelentkezőnek már az első alkalom után kellő mennyiségű információja legyen a döntéshez, hiszen a második találkozáskor már megkezdődnek a felmérések.

A szükséges felmérések elvégzése általában egy, legfeljebb két hét alatt megtörténik. A végzett felmérések: funkcionális látásvizsgálat; rehabilitációs felmérés; pszichológiai vizsgálat (általános pszichés állapot felmérése, állaskeresési felmérés). Ezek legtöbbször két alkalmat vesznek igénybe. Első alkalommal történik a tájékoztatás, az adatlap-felvétel és a szerződéskötés. Második alkalommal a foglalkozási rehabilitációval kapcsolatos felméréseket végzik el. Az összes szolgáltatás biztosítására az Alapítvány székhelyén, a szolgáltatónál kerül sor.

A felmérések során körvonalazódik, hogy a jelentkezőnek van-e szüksége elemi rehabilitációra, illetve ha szüksége van, akkor mennyire lehetséges, hogy az párhuzamosan fusson a foglalkozási rehabilitációval. Az erre vonatkozó döntést a szolgáltatói team hozza meg, melyben az elemi és foglalkozási rehabilitációt nyújtó szakemberek egyaránt részt vesznek.⁴³

⁴³ Bár a két szolgáltatást két külön költségvetésből finanszírozzák, a forrásokat is külön kezelik, ezek nagyon szorosan összefonódnak, egyik a másik nélkül nem megy. Az sem működőképes, ha a különböző szolgáltatások máshol vannak, mert ez egy szerves, oda-vissza ható folyamat az elemi és a foglalkozási rehabilitáció között. A látássérült foglalkozási rehabilitáció specialitása, hogy rendkívüli módon épül az elemi rehabilitációra.

2. Szolgáltatás

A bevonást követően kezdődik meg a foglalkozási rehabilitáció, melynek első lépése egy cselekvési terv összeállítása.

A **klienskoordinátor** végigköveti az ügyfél útját, egyeztet a szükséges szolgáltatásokat, felügyeli a dokumentáció megfelelőségét. A **foglalkozási tanácsadó**: a munkavállalással kapcsolatos tevékenységek megvalósításában működik közre. A **pszichológus** részt vesz az elemi, és külön a foglalkozási rehabilitáció végrehajtásában is.

A foglalkozási rehabilitáció esetében nem használnak speciális dokumentációt a szervezetnél. Kérdőív segítségével történnek a felmérések, beszélgetések irányítottak. Elsősorban verbális kommunikáció útján jutnak információkhoz.

E folyamatnak minden esetben részét képezi egy egyhetes álláskeresési tréning. Itt szó esik a munkaerőpiac felépítéséről, az álláskeresés lehetséges módjairól, az önéletrajz és a motivációs levél írásáról stb. Az állásinterjúra is felkészítik az ügyfelet. Ezt jellemzően igyekeznek egy olyan konkrét ajánlat mentén felépíteni, melyre a kliens egyébként is szívesen jelentkezne. Az álláskeresési tréningek során olyan segítséget nyújtanak, amely képessé teszi az ügyfeleket az önálló álláskeresésre (gondolva arra a helyzetre, ha megszűnik az Alapítvány támogatása). A tréning egy próbainterjúval zárul, melynek során is körvonalazódnak a fejlesztendő területek.

Az álláskeresési tréning után állítják össze a részletes cselekvési tervet, amelyben az alábbiak jelennek meg (többek között): fejlesztendő területek beazonosítása, fejlesztés módja, az álláskeresés folyamata, kapcsolattartás sűrűsége, a támogatás formái stb. Az eredmény egy teljesen személyre szabott folyamat, amely rugalmas és alkalmazkodik az esetlegesen változó igényekhez.

Az álláskeresési, szolgáltatási folyamatban már jellemzően a foglalkozási rehabilitációs szakember (tanácsadó) vesz részt. A klienskoordinátor gyakorlatilag csak a szervezési kérdésekért felel, a szakmai tevékenységet a szakemberek végzik.

3. Elhelyezés

Az elsődleges tevékenységet e lépésben a foglalkozási tanácsadó végzi. Három fő célcsoport van: munkáltatók, a partnerek és a látássérült kliens.

Az álláskeresés során a kliens egyfelől egyénileg keres megpályázható munkaköröket, másfelől a meglévő munkáltatói kapcsolatok által felajánlottak közül választ. Ha talál a számára megfelelő álláslehetőséget, kikövetítik az álláskeresőt a munkáltatóhoz. Ekkor már a munkáltatói igény határozza meg azt, hogy az Alapítvány mennyire vesz részt aktívan a folyamatban. (A munkáltatók ritkán kérik az Alapítvány segítségét a folyamat szorosabb támogatásában.)

Az elhelyezés időtartama a munkáltatótól függ. A szolgáltató arra törekszik, hogy a munkavállalók tartósan munkába álljanak. Az igazi cél, hogy olyan munkakörben helyezték el a klienseket, ahol jól érzik magukat, és amelyet el tudnak látni.

Az, hogy átlagosan mennyi ideig tart az ügyfelek elhelyezése, nagyon sok tényezőtől függ. Így pl. a munkaerőpiac aktuális állapotától, az ügyfél iskolai végzettségétől, egyéni élethelyzetétől, aktuális egészségi állapotától, a munkakeresés helyszínétől, és attól, hogy az év mely szakaszában kerül be a kliens a szolgáltatásba.⁴⁴

Ha az elhelyezés nem valósul meg, az még nem jelent egyértelműen sikertelenséget. A résztvevők képzésbe is kerülhetnek, előfordulhat az is, hogy csak a felkészítő folyamatot végzik el, aztán vagy önálló munkakeresővé válnak, vagy nem keresnek munkát. A látássérült emberek jellemzően nincsenek teljesen jövedelem nélkül, ezáltal számukra nem mindig szükségszerű az azonnali elhelyezkedés. Ez is befolyásolja, hogy mi lesz a folyamat eredménye.

4. Utókövetés

Ha a kliens sikeresen elhelyezkedett, 6 hónapos utókövetés következik. Ennek intenzitása is az ügyféltől függ. Ha nem igényel intenzív kapcsolattartást, akkor általában a 6 hónap alatt háromszor keresik meg: az első, a harmadik és a hatodik hónap végén. Ezt mérik fel többek között, hogy megfelelt-e a szolgáltatás az elvárásainak és a vállalásainak. Az utókövetést is kérdőíven rögzítik. A lekérdezés személyesen vagy telefonon történik. Ha a 6 hónap alatt bármiféle probléma adódik, abban igyekszik az Alapítvány segíteni. Jellemzően a látássérült munkavállalóval egyeztetnek, de szükség esetén a munkáltatót is megkeresik. (Többnyire ez nem szükséges.)

Ha valakinek újra segítségre van szüksége, újból bekerülhet a folyamatba.

Ha a 6 hónap után is minden rendben van, akkor elengedik a kliens kezét, ők már nem keresik, de ha neki bármire szüksége van, bármikor újból felveheti a kapcsolatot az Alapítvánnyal.

Azt, hogy a folyamat hogyan halad, folyamatosan nyomon követik. Az eredeti elképzelés szerint kéthavonta egyeztetik, hol tartanak a folyamatban, de a gyakorlatban ez folyamatos. A nyomon követést a foglalkozási tanácsadó végzi. Ő állítja össze a cselekvési tervet az ügyféllel, és mindkettejük felelőssége, hogy a folyamat a megfelelő módon folyjon.

Szakemberek együttműködése szükséglet- és egyénfüggő, nincsenek tipikus együttműködések.

V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

A munkáltatókat általában különválasztják abból a szempontból, hogy foglalkoztatóként vagy támogatóként kezelik őket (a potenciális munkáltatóktól nem kérnek támogatást). Legfőbb cél munkáltatókat, valamint próbamunka helyeket találni. Ez utóbbit sokkal nehezebb, mert a próbamunka, bár rövid idejű vállalás, nagyon bonyolult az adminisztratív része. Ez a vállalás tehát nem túl vonzó a munkáltatók szemszögéből. Valós együttműködés e célból most nincs is. Ilyen lehetőségre ritkán van szükség, ezért nehéz fenntartani.

⁴⁴ Amit a szervezet a jelenlegi pályázatban vállalt, hogy egy év alatt a programban részt vevő 40 főből 10 főt a nyílt munkaerőpiacon elhelyez. (A vidéki szervezetek pl. jellemzően kevesebb mint 20 fő bevonását vállalják.)

A munkáltatókat minden csatornán felkeresik: e-mailben, telefonon, személyesen, különböző állásbörzéken stb. Ezt a feladatot a foglalkozási tanácsadók végzik (de a lehetőségekről természetesen bárki tájékozódhat).

Az együttműködő partnerek köre heterogén: multinacionális cégtől egészségügyi ellátóig, széles a spektrum. Nincs igazán jellemző tevékenységekör vagy szféra. Az együttműködő partnerek száma jelenleg kb. 20-30 (akikhez tavaly eljutott látássérült ember). A szervezet inkább a kiközvetítések számát tartja nyilván. Az elmondható, hogy minden munkáltatóval vannak nehézségek az együttműködés kialakításakor. (A multinacionális vállalatok pl. kevésbé rugalmasak, viszont több a munkakör.)

Ami különösen fontos, hogy nagyon sok munkáltatót kell megkeresni, hogy esély legyen az együttműködésre.

A munkáltatóknak is igyekeznek segítséget nyújtani abban, hogy megfelelő munkaerőt találjanak. Egyfelől folyamatosan kutatják azokat a lehetőségeket, ahol látássérült embereket tudnak alkalmazni. Részletesen kell tájékoztatni (és meggyőzni) a munkáltatókat, hogy mik azok a tevékenységek, amelyeket egy vak ember vagy látássérült ember is el tud látni, mert ezt gyakran nem tudják.

V.3 Egyéb célcsoport(ok)nak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

Nem biztosítanak egyéb célcsoportnak szolgáltatást.

V.4 A minőségbiztosítás gyakorlata

2008-2009 óta bevezettek egy kliens elégedettség mérést, amelyet általában a projektek végén, a szolgáltatást befejezőkkel szoktak felvenni. Erre van egy kialakult rendszer, egy telefonos kérdőív, amelyet olyan kolléga kérdez le, aki nem volt kapcsolatban a klienssel.

A minőségbiztosítás része a megfelelő szakember gárda is.

VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások

A marketing tevékenység során igyekeznek minden lehetőséget megragadni, minden olyan rendezvényre elmenni, ahol potenciális partnerekkel lehet találkozni. Anyagi lehetőségeik okán bármilyen olyan lehetőséget megragadnak, ami nem kerül sokba vagy épp ingyenes. Pl. konferenciákon, szakmai napokon ott vannak, akárcsak az állásbörzéken, partnerszervezetek rendezvényein. Megjelennek mindenhol, ahol lehetséges.

Egyéb kiegészítő szolgáltatást nem nyújtanak. Mindig fontosnak tartották, hogy az Alapítvány maradjon meg a rehabilitáció területén, és semmilyen szolgáltatást ne biztosítsanak, ami máshol megtalálható. Egyéb szolgáltatások megjelennek az elemi rehabilitációban, de ott ezeknek más a funkciója (pl. klubok). Ha kiegészítő szolgáltatás szükséges, természetesen segítenek megtalálni, de fontosnak tartják a tiszta profil megtartását. Egy külső szervezetnél igénybe vehető szolgáltatás egyben a társadalmi integráció egyik eleme is lehet.

VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek⁴⁵

Az egyéni fejlesztés, felkészítés időtartama:

Ez rendkívül változó. (A szervezet vállalása: 1 év alatt 25%-os elhelyezés nyílt munkaerőpiacon.)

A résztvevők száma az elmúlt években:

2012. február 1. – 2013. március 31. között 47 fő.

Szerződésben alkalmazott szolgáltató szakemberek száma (heti óraszám):

A foglalkozási rehabilitációban 4 főállású szakember dolgozik.

Önkéntes szolgáltatók létszáma, tevékenysége:

Nincs információ.

Egy esetmenedzserre hány kliens jut:

Változó, a szervezet arra törekszik, hogy a szakemberek terhelése egyenletes legyen.

Egy célcsoporttagra fordítható forrás mértéke:

A hálózatra vonatkozóan nincs konkrét adat. A Szempont Alapítvány 2012-ben 16.550.994,- Ft támogatást kapott foglalkozási rehabilitációra. Egy évre 40 fő (újbóli) bevonását vállalják.

VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása

A Szempont Alapítvány költségvetése: 0% normatíva, 95% pályázati forrás, 5% adomány és egyéb bevétel. (A szolgáltatás finanszírozására vonatkozó információkat lásd az előbbi pontban.)

IX. Szolgáltatásfejlesztés

Az elemi és a foglalkozási rehabilitáció kapcsolata a gyakorlatban rendkívül szoros. Komoly nehézséget okozott a Szempont Alapítványnak az az időszak, amikor az elemi rehabilitációra nem volt forrásuk, s ezzel így voltak a modell alapján tevékenykedő egyéb szolgáltatók is. A foglalkozási rehabilitációban olyan hiányok vannak, amelyek az elemi rehabilitáció nélkül nem tölthetők be. Ebben az időszakban nagyon nehéz volt az egymásra épültséget biztosítani.

A Szempont Alapítvány e probléma áthidalására tett olyan javaslatot, hogy egy rehabilitációs tanár, vagy egy gyógypedagógus, vagy legalább egy informatikus kerülhessen be a rendszerbe, mert őket többféle módon, többféle feladatra lehetne alkalmazni. A gyógypedagógus pl. a cégek megkeresésében, érzékenyítésében is nagyon fontos feladatot

⁴⁵ Az irányértékek a szolgáltatóra vonatkoznak.

tudna ellátni. Az informatikus szintén tudna kapcsolódni a munkáltatókhoz, hiszen el tudná mondani, mitől speciális az, ahogyan a látássérült emberek a számítógépet használják. Ezen szakmák foglalkozási rehabilitációba történő beillesztésével az esetleges hiányidőszakok is könnyebben áthidalhatók lennének. Nem kellene szükségszerűen újra egybeolvasztani a két rehabilitációs formát, az elemi és a foglalkozási rehabilitációt, de el kellene döntenie, hogy mi a hosszú távú cél velük. Ha mindkettőt fenntartja az állam egymás mellett (akár normatív támogatással), akkor nincs ezzel gond. Jelen pillanatban viszont azt lehet mondani, hogy a foglalkozási rehabilitáció az elemi rehabilitáció nélkül nem működik, mert olyan hiányosságok vannak benne, amelyeket csak az elemi tud pótolni. Ez önmagában a szolgáltatás minőségét is rontja, és az elhelyezkedés esélyét is csökkenti.

Az is kérdés, hogy ki fogja finanszírozni a szolgáltatást, és hogy pl. civileknél gondolják-e a továbbiakban tartani. Nem lehet tudni, hogy hosszú távon mi a koncepció. Ha pl. a munkaügyi kirendeltségekhez akarnák az összes ilyen speciális tevékenységet rendelni, az nem lenne túl szerencsés, hiszen kevés olyan szakember van, aki mindenféle fogyatékosághoz ért.

X. A humánszolgáltatás értékelése

A Szempont Alapítvány kiemelte, hogy a szolgáltatás rendkívül rugalmas. Ez azt jelenti, hogy bár nyilvánvalóan van egy választható szolgáltatási kör, az, hogy ebből a körből mely szolgáltatásra, mikor kerül sor, nagymértékben függ attól, a látássérült ember mit igényel, mire van szüksége.

XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek

XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei

A Szempont Alapítvány közhasznú szervezetként működik. Kuratóriumuk három tagú. A szervezet vezetője az ügyvezető igazgató, munkájukat segíti az irodavezető. A pénzügyi feladatokat külső vállalkozó látja el. A többi munkatárs szakmai megvalósító (az ügyvezető is).

A foglalkozási rehabilitáció területén 4 szakember dolgozik most, alkalmazotti jogviszonyban. Az elemi rehabilitációs részen a létszám változó (a rendelkezésre álló forrás függvényében), az ott dolgozó munkatársak jogviszonya vegyes. Általában 10 fő minimum dolgozik az Alapítványnál (ez a jelenlegi létszám is), de van, hogy a létszám 35 főig is felmegy, finanszírozástól függően.

Jelenleg a minimális eszközrendszerrel rendelkeznek, de nagyon sok elöregedett eszközük van. Lenne mit fejleszteniük. Nehezítő tényező a beszerzések kapcsán, hogy szervezetként minden eszközt drágábban kapnak. Ráadásul pályázatok eszközbeszerzésre nem igazán vannak kiírva.

A szervezet működése az elemi rehabilitáció mellett gyakorlatilag erre a modellre van felépítve. Más tevékenységük nincs.

XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése

A modellt a Szempont Alapítványon kívül az alábbi szervezetekben alkalmazzák:

1. „A fény túlsó oldalán...” – Látássérültek Regionális Közhasznú Egyesülete (Székesfehérvár)
2. Látássérültek Észak-magyarországi Regionális Elemi és Foglalkozási Rehabilitációs Központja Alapítvány (Miskolc)
3. Fehér Bot Alapítvány (Hajdúdorog); Iroda: Debrecen, Nyíregyháza
4. Siketvakok Országos Egyesülete (Budapest)
5. Ki-Látás Alapítvány (Kaposvár); Iroda: Kaposvár, Pécs, Szekszárd
6. Kreatív Formák Alapítvány (Szeged)

A szervezetek közötti kapcsolat mondhatni formális: kizárólag földrajzilag van közöttük munkamegosztás. Minden szervezetnél ugyanaz a folyamat zajlik, csak földrajzilag vannak különbségek. Működnek egymás mellett. Időnként találkoznak, különböző szakmai eseményeken, de ennél nem aktívabb a kapcsolat. Addig volt aktívabb az együttműködés, amíg kidolgozták a modellt.

Egy élő nemzetközi partnerségi kapcsolatuk van, egy holland szervezettel.

XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai

Nincs valós együttműködés.

XII. Egyéb információk

XII.1 Jó gyakorlatok

A munkáltatói oldalról pl. van az Alapítványnak egy olyan partnere, amely egy bizonyos munkakörrel tudja, hogy látássérült is el tudja látni, és ha üresedés van, megkeresi őket és jelzi, hogy mire van szüksége. Velük is a személyes kapcsolat, ami előreviszi a dolgot. Ott azzal a személlyel van kapcsolatuk, aki adott munkakör betöltéséért felelős. A személyes kapcsolatok amúgy is nagyon fontosak, és igazán talán az egyedül hatékonyak.

Jó lenne, ha több olyan fórum lenne, ahol találkozhatnak a civilek a munkáltatókkal. Erre azonban sajnos nincs forrás. A részvételt olyan eseményeken, ahol részvételi díjat kell fizetni, nem tudja fedezni a modellgazda Alapítvány. A szórólapra biztosított pénz önmagában kevés. Annak eljuttatása pl. a munkáltatókhoz már eleve megkíván egy csatornát. Nagyon sok tisztázatlan kérdés van, és nagy a zűrzavar a fejekben, ügyfeleknél és munkáltatóknál egyaránt. A munkáltatók is akkor nyitottabbak, ha van valamilyen érintettség vagy kapcsolat. **A visszautasítás fő oka, hogy nem rendelkeznek a munkáltatók elegendő információval a különböző fogyatékosokról, illetve a fogyatékos emberekkel ellátható munkakörökről.**

XII.2 Célcsoport specifikus szolgáltatások

Valójában csak ez a működő az interjúalanyok szerint.

XII.3 Ami még fontos

Nagyon fontos a látássérült emberek ellátásában az állandóság: az, hogy állandó legyen a hely, ahova menniük kell, hogy a rendszer is átlátható legyen. Fontos, és a pályázati források nem finanszírozzák pl., hogy legyen recepció az intézményben, hiszen a látássérült emberek egyébként nem tudják, hogy kihez, hova menjenek. Néha kísérni is kell a klienseket akár állásinterjúra, akár máshova, tehát ez a munkakör mindenképp szükséges.

Munkaasszisztensi Szolgálat (MA)

A szombathelyi Regionális Szociális Forrásközpont munkatársai 1998-ban egy Leonardo program keretében, ír és osztrák modellek alapján kezdték meg a Munkaasszisztensi Szolgálat (korábbi megnevezése: Integrált Foglalkoztatást Segítő Szolgálat) kidolgozását. A szolgáltatás 1999-ben indult el (és működött végig) 3 helyszínen (Szombathely, Sárovar, Körmend), 6 munkaasszisztens munkatárs részvételével, megyei ellátási területtel. Bár az elmúlt években folyamatos módszertani-fejlesztésre került sor, finanszírozási okok miatt 2012 áprilisától nem működik a modell.

I. A humánszolgáltatás célja, céljai

A modell írott módszertana szerint a Munkaasszisztensi Szolgálat célja:

- „a fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberek képességeinek felmérése, fejlesztése,
- a fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek társadalmi re-integrációjának segítése,
- a fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztathatóságának segítése az elsődleges, illetve másodlagos munkaerőpiacon.”⁴⁶

A gyakorlatban a modell közvetlen céljának tekinthető, hogy a Szolgálat tevékenységeinek segítségével a munkáltató és a potenciális munkavállaló ügyfél kölcsönös érdekeltségében **hosszú távú foglalkoztatás valósuljon meg** (jöjjön létre és maradjon fenn).

II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői

II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)

Az írott módszertanban és a gyakorlatban a modell **elsődleges célcsoportját az egészségkárosodott, megváltozott munkaképességű emberek, illetve a munkáltatók** jelentik.

A program első éveiben évente 20-30 fő került be a programba, ebből 10 fő elhelyezését vállalták. A modell működésének utolsó évében 446 fő kereste fel a munkaasszisztenseket, ebből 348 fő került be ügyfélként a rendszerbe és 158 ügyfél elhelyezkedése valósult meg.

A modell utolsó évében a bevont ügyfelek 45%-a volt férfi; 46%-a 50 év feletti⁴⁷; 32%-uk végzett legfeljebb általános iskolát, 18%-uk érettségizett; 3,3%-uk diplomás. Az ügyfelek

⁴⁶ Forrás: Modell-leírás, 2012, 4. old.

⁴⁷ Az NCSSZI-TÁRKI 2010. év végi mérése alapján a teljes aktív korú megváltozott munkaképességű célcsoportban az 50 év felettek aránya 74% (tehát a **modellbe bevontak körösszetétele jóval fiatalabb**), a legfeljebb általános iskolát végzettek aránya 35,8%, az érettségizettek 20%, a diplomásoké 5%.

közül a legtöbben többféle problémával is küzdöttek (37%), kizárólag mozgásszervi problémája 27%-uknak volt.

2002 óta értelmileg akadályozott embereknek is nyújtanak szolgáltatást a munkaasszisztensek: az eltelt évek alatt 40-50 értelmi akadályozottsággal élő ügyfél segítése történt meg (nagyjából 50%-os elhelyezkedési aránnyal), az utolsó évben 10 értelmileg akadályozott ember bevonására került sor. 2007-2008 óta nagyobb számban jelentek meg olyan **pszichiátriai beteg ügyfelek** is, akiket a munkaügyi intézményrendszer nem tudott ellátni: a program záró évében 16 ügyfél került ki ebből a körből (az utolsó években nagyjából a bevontak 10%-a). Más „klasszikus fogyatékosági csoportokba” tartozó ügyfelekkel kisebb létszámban (évi 1-5 fő) dolgoztak a munkaasszisztensek.

Az elmúlt években egyre **kedvezőtlenebb szociális helyzetű, alacsonyabb iskolai végzettségű, hosszabb ideje munkanélküli emberek kerültek** az ügyfelek közé: ennek okát a rehabilitációs hozzájárulás megemelésének „lefölöző hatásával”, illetve a célcsoport ellátásával foglalkozó programok nagyobb számával indokolták (a megyében a Munkaasszisztensi Szolgálaton kívül az elmúlt években 4M program, illetve TÁMOP 1.1.1.-es program is működött). Az adatok tanúsága szerint ez a tény **nem rontotta a program elhelyezési hatékonyságát, viszont megnövelte az ellátási időt.**

A modell ellátási területe elvileg egész Vas megyére kiterjedt, azonban a gyakorlati tapasztalatok azt mutatták, hogy **a szolgáltatásnyújtási hely nagyjából 5-10 km-es körzete volt leginkább elérhető** (ilyen távolságról még bejönnek biciklivel is az emberek: a modellben utazási költség térítésére nem nyílt lehetőség).

A program célcsoportját jelentő emberek **(elvárt) közös jellemzője a munkavállalásra való valós motiváltságuk** (ezzel kapcsolatosan „rugalmatlan” a program, főként a később kifejtésre kerülő finanszírozási jellemzők okán), illetve az, hogy **nincs olyan problémájuk** (pl. súlyos pszichiátriai betegség, alkoholizmus), amelynek **kezelésére nincsenek felkészülve a tanácsadók**, vagy amelynek **a kezelése a rendelkezésre álló keretekkel nem finanszírozható** (mert pl. túl hosszú időt venne igénybe).

A program másik közvetlen célcsoportját a **munkáltatók** jelentik. A Szolgálat működésének második időszakában (nagyjából 2006-tól) **egyre jelentősebb hangsúly** került a munkáltatóknak nyújtott szolgáltatásokra: a program zárásakor már többelemes, komplex (a későbbiekben részletesen bemutatásra kerülő) szolgáltatáscsomag állt rendelkezésükre. A Szolgálat adatbázisában nagyjából 300-400 nyílt munkaerő-piaci munkáltató található, a védett foglalkoztatók száma viszont elenyésző (a védett foglalkoztatásba helyezést a finanszírozók nem fogadták el kimenetként sem a Munkaasszisztensi programban, sem a 4M programban, sem az intézmény időközben megvalósult HEFOP, illetve TÁMOP programjaiban).

II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)

A modell leírásában külön említésre került célcsoportként az ügyfelek családja: bár az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások és a bekövetkezett változások nyilvánvalóan érintik a családot is, a gyakorlatban külön szolgáltatást közvetlenül a számukra nem nyújtottak a

modellben. Azonban, ha szükséges volt, a munkaasszisztensek foglalkoztak a családdal vagy kapcsolódó szolgáltatásként a partner szervezetek (pl. családsegítő) kerültek ajánlásra.

III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i)

A modell legfontosabb irányelve, hogy a foglalkoztatás **a munkáltató és a munkavállaló kölcsönös – hosszú távú foglalkoztatást eredményező – érdekeltiségében** valósuljon meg:

- a megváltozott munkaképességű / fogyatékos ügyfelek olyan munkakörben helyezkedjenek el, amely a **leginkább illeszkedik az ügyfél jellemzőihez, készségeihez, képességeihez, igényeihez;**
- azért történjen a foglalkoztatás, mert az **ügyfél tényleg képes a munkakör betöltésére**, és ez a munkáltató számára is nyilvánvaló (és lehetőleg ne rövidtávú érdekeltségek – pl. támogatások – igénybevételi szándéka okán).

A modell alapvető gondolata, „**kulcsa**” egyrészt a **személyre szabottság**: az ügyfélnek kell keresni munkakört (vagy hozzá kell igazítani) – ez a tartós, sikeres foglalkoztatás egyik legfontosabb alapvető tényezője. Másrészt az, hogy a foglalkoztatás **valós, hosszú távú érdekeken alapuljon** minden szereplő számára.

IV. A humánszolgáltatás szereplői

A modell szereplői a következők:

- Az **ügyfél**.
- A **munkaadók**: főként nyílt munkaerő-piaci szervezetek (a program munkáltatói adatbázisa 300-400 munkaadót tartalmaz), a védett foglalkoztatók száma lényegesen kevesebb (ennek fő oka az, hogy a finanszírozók jellemzően nem fogadták el kimenetként a védett foglalkoztatást).
- A **munkaasszisztensek**: „a Munkaasszisztensi Szolgálat sikerességének egyik kulcsa a munkaasszisztens. A munkaasszisztensek személyes esetgazdaként segítik a fogyatékos, megváltozott munkaképességű ügyfelek foglalkoztatását. A munkaasszisztensek a személyes beszélgetések által feltárják és kezelik a célcsoport foglalkoztatását akadályozó tényezőket, ezenkívül ismerik a fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberek problémáit, rehabilitációs lehetőségeit. A munkáltatók fogadókészségének erősítésében szintén nagy szerep jut a munkaasszisztenseknek. Ők veszik fel a kapcsolatot a munkáltatókkal és biztosítják számukra azokat a szolgáltatásokat, amelyek a foglalkoztatást segítik elő. A

munkaasszisztens a munkavállalói és munkáltatói oldalt egyaránt fejleszti, erősíti és segíti.”⁴⁸

- **Munkaügyi központok:** a munkaügyi intézményrendszerrel nagyon szoros és intenzív kapcsolatban van a modell. Mindazon túl, hogy a munkaügyi intézményrendszer 2000 óta az egyik legfontosabb finanszírozója volt a modellnek, szoros együttműködésben dolgozott a két intézmény az ügyfelek toborzása (az ügyfeleket elsősorban a munkaügyi kirendeltségek irányították a munkaasszisztensekhez). Az ügyfelek esetében alapfeltétel volt a munkaügyi kirendeltségen történő regisztráció, a foglalkoztathatóság javítását célzó szolgáltatások elfogadása (pl. reintegrációs tréning). Szoros volt az együttműködés az állásfeltárás szakaszában is. A modell működésének kezdeti szakaszában a munkaasszisztensek a kirendeltségek munkatársait kísérve (is) kerestek fel a munkáltatókat, és ez a Szolgálat munkaadói adatbázisának fontos alapjává vált.
- **RSZSZ:** ugyancsak szoros és intenzív a szakmai kapcsolat, az irodák munkatársai segítséget nyújtanak a toborzás és információnyújtás szakaszaiban 2012 óta. Az ügyfelek nagyjából 80%-a a kirendeltségről, valamint RSZSZ-től érkezik a Szolgálathoz.
- **További humán szolgáltatók és civil szervezetek** (családsegítő szolgálatok, nappali ellátó intézmények, érdekvédelmi szervezetek): segítséget nyújtanak mind a toborzás, mind a kapcsolódó humán szolgáltatások biztosítása terén.
- **Egyéb partnerek:** önkormányzatok, képző intézmények, helyi média képviselői.

V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása⁴⁹

V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás legfontosabb elemei a következők:

1. „A célcsoportba tartozók megkeresése, feltérképezése:

- Információk, tájékoztató anyagok eljuttatása a célcsoporthoz.
- Tájékoztatók tartása a Szolgálat tevékenységeiről.
- A fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberek bejelentkezésének fogadása, adataik felvétele.

A segítő tevékenység első lépése a célcsoportba tartozó ügyfelek megkeresése, feltérképezése. A munkaasszisztens különböző csatornák igénybevételeivel a Munkaasszisztensi Szolgálattal kapcsolatos információkat juttat el a fogyatékos,

⁴⁸ Forrás: Modell-leírás, 2012, 4. old.

⁴⁹ A modell minden értelemben jól dokumentált: alapos, jól megírt szolgáltatás-leírás áll rendelkezésre, melyben a szolgáltatás-nyújtás teljes (alaposan kidolgozott) dokumentációja is megtalálható. Lásd.: Forrás: Modell-leírás, 2012.

megváltozott munkaképességű emberekhez. Célja, hogy a célcsoport tagjai tudomást szerezzenek arról, hogy lakókörnyezetükben létezik és igénybe vehető a munkaerő-piaci szolgáltatás. A kapcsolatfelvétel során általános információnyújtás, szakszerű felvilágosítás zajlik a Szolgálat által nyújtható lehetőségekről.”⁵⁰

A célcsoport tagjai gyakorlatilag valamennyi kommunikációs forma segítségével felvehették a kapcsolatot a Szolgálat munkatársaival. Az első beszélgetés során a munkaasszisztensek bemutatták a szolgálatot, a szolgáltatás kereteit, valamint mindkét szereplő részéről áttekintésre kerültek az elvárások. Ezután rögzítésre kerültek az ügyfél személyes adatai, illetve az ügyfél döntést hozhatott részvételi szándékáról.

A modell indulását követő néhány évben intenzív toborzási tevékenységet folytattak a munkaasszisztensek: munkaügyi kirendeltségeken, civil szervezeteknél, érdekvédelmi szervezeteknél, szociális intézményekben, önkormányzatok segítségével egyaránt keresték lehetséges ügyfeleiket. A későbbiekben – köszönhetően a szolgáltatás folyamatosságának és minőségének, illetve a bejáratott partneri kapcsolatoknak – már kevésbé volt szükséges toborozni, az ügyfelek informális vagy formális ajánlások nyomán maguk keresték fel a Szolgálatot. Az ügyfelek nagyjából 80%-a munkaügyi, illetve RSZSZ kirendeltségekről (2012 óta) jött, a többiek érdekvédelmi szervezetek, szociális intézmények vagy korábbi ügyfelek ajánlása, iskolai tájékoztató, hirdetés nyomán érkezett.

Az első beszélgetésen a szolgáltatás bemutatása, az elvárások és lehetőségek áttekintése, valamint az adatok felvétele mellett a potenciális ügyfél egy kérdőívet is kapott, melyet otthon tölthetett ki, és a második találkozón (a feltáró beszélgetésen) a munkaasszisztenssel részletesen is átbeszélték. A családtagok csak ritkán, indokolt esetben vettek részt ezen a találkozón.

Az utóbbi évek fontos változása volt, hogy összes elhelyezés egyre növekvő hányada (az utolsó években nagyjából 40%-a) nem az ügyfél bejelentkezésével indult, hanem a munkáltató kereste meg a Szolgálatot konkrét kéréssel. Ebben az esetben a munkakörre „vadásztak” embert a munkaasszisztensek: amennyiben a saját ügyfél-adatbázisban nem találtak megfelelő jelöltet, az RSZSZ, illetve a partner-, érdekvédelmi szervezetek segítségét kérték (adatvédelmi okok miatt a munkakörre elvileg alkalmas jelöltek a partner szervezetek értesítették ki a lehetőségről).

2. „Az egyén helyzetének feltárása:

- Személyes interjú segítségével azon problémák (család, lakhatás, közlekedés, jövedelem, iskolai végzettség, eddigi munkahelyek) feltárása, amelyek nagymértékben befolyásolják az ügyfél elhelyezkedési esélyeit.
- Az ügyfél képességeinek, szociális helyzetének, egészségi állapotának, iskolai végzettségének, munkatapasztalatának megismerése.
- A munkavállalást akadályozó tényezők feltárása.”⁵¹

⁵⁰ Forrás: Modell-leírás, 2012, 6. old.

⁵¹ Forrás: Modell-leírás, 2012, 6. old.

Az első beszélgetés során rögzített időpontban sor kerül egy hosszabb beszélgetésre az ügyfél helyzetének komplex feltérképezése céljából. A beszélgetés során „a problémákat a munkaasszisztens és ügyfél közösen elemzik, és megoldási alternatívákat keresnek. A munkaasszisztens szükség esetén külső segítséget kérhet a problémák megoldásában:

- Az ügyfél beleegyezésével információt kérhet a vele kapcsolatban álló más szervezetek (szociális intézmények, önkormányzat, munkaügyi szervezetek, képző intézmények, egészségügyi szolgálatok) ügyintézőitől, alkalmazottaitól.
- A munkaasszisztens megfelelő szakemberhez irányíthatja az ügyfelet (pszichológus, háziorvos, foglalkozás-egészségügyi szakorvos, FIT, Humán Szakszolgálat, rehabilitációs tanácsadó, családsegítő, önkormányzat stb.).⁵² Vagyis amennyiben az ügyfél ezen a ponton elhagyja a modellt, a munkaasszisztens a megfelelő szolgáltatásba irányít(hat)ja.

Legkésőbb tehát e beszélgetés során nem csak a potenciális ügyfél, de a munkaasszisztens is döntést hoz arra vonatkozóan, hogy az ügyfél bekerülhet-e a szolgáltatásba. A döntés során a következő szempontok mindenképpen mérlegelésre kerültek:

- *Valóban motivált-e az egyén az elhelyezkedésre? Az elhelyezkedésre irányuló valós motivációt nem csak beszélgetéssel, de komplex tesztekkel is igyekeztek felmérni a munkaasszisztensek. A modell a bekerültek egyéni igényeire vonatkozóan rugalmas, személyre szabott, de a bemenetkor a motiváltság szempontjából rugalmatlan. Ennek fő oka a meglehetősen kemény indikátor elvárásokban kereshető (kb. 50%-os nyílt munkaerőpiaci elhelyezés), amely nem teszi megengedhetővé a meglehetősen bizonytalan kimenetelű, jellemzően hosszú munkát a motiválttá tétel érdekében.*
- *Alkalmas-e a munkaasszisztens az ügyfél segítésére: rendelkezik-e olyan szakmai tudással, amely kompetenssé teszi, hogy az érintett ügyfélnek szolgáltatást nyújtson? A munkaasszisztensnek azt is mérlegelnie kell, hogy nincs-e olyan problémája az ügyfélnek, amelynek a kezelésére ő nem alkalmas (pl. olyan súlyos pszichiátriai betegség), viszont a munkavállalást alapvetően befolyásolja?*
- *A rendelkezésre álló idő- és humán erőforrás-keretek alkalmasak, elegendőek-e a segítésre? Nincs-e az ügyfélnek olyan a munkavállalást alapvetően meghatározó problémája, melynek kezelése a rendelkezésre álló időkeretekbe és feltételrendszerbe nem fér bele?*

3. Egyéni karrierterv készítése:

„A személyes interjú alkalmával feltárt, az ügyfél élethelyzetére, személyes adottságaira, szükségleteire, munkavégző képességére, elképzeléseire vonatkozó információkat összegezve a munkaasszisztens egyéni karriertervet készít, az ügyfél közreműködésével. A karrierterv rövidtávú céljainak megvalósítása érdekében elkészül az akcióterv is, amelyben rögzítésre kerülnek a határidők, a feladatok, valamint a szükség esetén megszólítandó külső szolgáltatók, szolgáltatások.”⁵³

⁵² Forrás: Modell-leírás, 2012, 6. old.

⁵³ Forrás: Modell-leírás, 2012, 7. old.

4. Együttműködési megállapodás kötése:

Az egyéni karrierterv és akcióterv elkészítése után sor kerül a közös elköteleződés írásban történő rögzítésére, „*ha látszódik az, ha nem is egy-két hónapon belül, de van realitása az elhelyezkedésnek*”: ekkor a közösen meghatározott feladatok, felelősök és határidők mellett a kapcsolattartás formája, gyakorisága is rögzítésre kerül.

5. Az egyéni karrierterv megvalósítása:

„A karriertervben megfogalmazottak alapján kerül sor az ügyfél számára megfelelő munkahely feltárására, az ügyfél felkészítésére az adott munkahelyen történő munkavállalásra, illetve az elhelyezkedéshez szükséges képzésekbe való bekapcsolódásra.”⁵⁴

- **Személyre szóló munkahely feltárása:** a munkaasszisztens a karriertervben meghatározottak alapján, az igényeket és lehetőségeket figyelembe véve, személyre szólóan tár fel, illetve keres munkahelye(ke)t. *Az állásfeltárás személyre szabottsága – a modell kidolgozói szerint – a későbbi hosszú távú foglalkoztatás egyik kulcsa, így a modell egyik legfontosabb tételgondolata: az ügyfél tulajdonságaihoz, képességeihez, készségeihez, egészségügyi állapotához, jellemzőihez leginkább illeszkedő állást kell megtalálni, illetve úgy igazítani az adott munkakört, hogy az illeszkedés a legmegfelelőbb legyen. Amennyiben lehetséges (és erre az egyéni karriertervben megegyezés született), önálló állásfeltárás megtanítására is sor kerülhet. Az állásfeltárás az utóbbi években leggyakrabban a munkáltatói adatbázisban szereplő munkáltatók megkeresésével történt (ennek feltétele egy kiépült, jó munkáltatói adatbázis), de „címjegyzék útján, Internet segítségével, ismertségi viszony alapján, média útján, rendezvények alkalmával”, „bekopogós technikával” egyaránt történhet. Az állásfeltárást követően a munkaasszisztens felvette a kapcsolatot a munkáltatóval és személyesen is felkereste⁵⁵.*
- **Az ügyfél foglalkoztathatóságának javítását és munkába állását segítő szolgáltatásokat** (az állásfeltáráson túl, amelyekről személyre szabottan az egyéni karriertervben a munkaasszisztens és az ügyfél megegyezett) a modellben alapvetően a munkaasszisztens végezte a tanácsadás keretében: ilyen tevékenységek például az önéletrajz írás, bemutatkozó kártya készítése stb. Amennyiben ez nem fért bele a rendelkezésre álló időkeretekbe, a munkaasszisztens más humánszolgáltatásokba irányította az ügyfelet, hogy ott tanulja meg ezeket. Amennyiben az intézménynek más programokból (pl. TÁMOP) lehetősége volt rá, az ügyfelek kiegészítő szolgáltatásként az intézményben vehettek igénybe a foglalkoztathatóság javítását célzó, motiváló, kognitív tréningeket stb.⁵⁶. Ezek elérhetősége azonban mindig a futó programok aktuális lehetőségeitől függött.
- **Közvetítés az ügyfél és a munkáltató között, és az ügyfél felkészítése a munkavállalásra:** amennyiben az állásfeltárás sikeresnek bizonyul, és a munkáltató

⁵⁴ Forrás: Modell-leírás, 2012, 7. old.

⁵⁵ A munkaasszisztens és a munkáltató találkozásának tartalmi elemeiről lásd: Modell leírás, 2012, old.

⁵⁶ Ezekről bővebben: VI. 2 pontban

foglalkoztatási szándéka egyértelművé válik, a munkaasszisztens felkészíti az ügyfelet a személyes találkozásra (felvételi interjúra). Amennyiben az ügyfél ezt kéri, a munkaasszisztens az interjúra el is kíséri. A munkaasszisztens a találkozót követően mind a munkáltatót, mind az ügyfelet megkérdezi a személyes tapasztalatokról. „Az eredményes közvetítés után, a munkaasszisztens közreműködhet:

- az ügyfél foglalkozás-egészségügyi vizsgálatának megszervezésében;
 - az időbeosztás szervezésében;
 - az életszervezési problémák megoldásában;
 - a közlekedés szervezésében;
 - a munkahelyi megjelenéssel, viselkedéssel kapcsolatos felkészítésben;
 - készségfejlesztésben;
 - a munkahelyi folyamatok begyakorlásában (!);
 - a munkáltató és közvetlen kollégák felkészítésében;
 - a munkaszerződésre, munkavállalói jogviszonyra vonatkozó kérdések tisztázásában.”⁵⁷
- **Segítségadás képzésbe történő bekapcsolódáshoz:** a munkaasszisztens az egyéni karriertervben megfogalmazott céloknak, feladatoknak megfelelően segítséget nyújthat megfelelő képzés kiválasztásában, a képző intézménnyel való kapcsolatfelvételben, a felvételi eljárásra való felkészülésben és a felvételin való részvételben, illetve a képzésben való részvételhez kapcsolódó adminisztratív feladatokban (pl. a munkaügyi központban). *A képzéseket a gyakorlatban tehát nem a modellgazda szervezet végzi, a munkaasszisztensek a képzésbe irányítás feladatait látják el. A képzésbe irányítás egyébként meglehetősen ritka: egyrészt a célcsoport speciális jellemzői (pl. iskolai végzettség, a megmaradt képesség) és igényei miatt kevés a képzésbe való bekapcsolódási lehetőség (a munkaügyi intézményrendszer által finanszírozott képzéseknél a célcsoport számára jellemzően magasak a bemeneti követelmények), másrészt a piaci képzéseket a célcsoport rendszerint nem tudja megvásárolni.*

6. Utógondozás:

A modell fontos célja, hogy hosszú távú foglalkoztatás valósuljon meg, ezért komoly hangsúlyt helyeztek a minimum 6 hónapos utógondozásra. Az utógondozás célja, hogy „segítséget nyújtson az ügyfélnek és a munkáltatónak a foglalkoztatás során felmerülő problémák megoldásában”⁵⁸. Az utógondozás során a munkaasszisztens mind a munkavállalóval, mind a munkáltatóval kapcsolatban marad: személyes felkeresésekkel, minden szereplő megkérdezésével, majd problémamentes esetben akár telefonos érdeklődéssel kíséri figyelemmel a beilleszkedési folyamatot.

7. A folyamat lezárása, lemorzsolódás:

⁵⁷ Forrás: Modell-leírás, 2012, 8. old.

⁵⁸ Forrás: Modell-leírás, 2012, 9. old.

A modellben megfigyelhető rugalmasság és személyre szabottság (a bekerülés korábban kifejtett „rugalmatlansága” után) abban is megmutatkozik, hogy a folyamat közben már „nem mondanak le ügyfélről, ha motivált az elhelyezkedésre”: illeszkedve az igényeihez az ellátási idő meghosszabbítása, illetve – lehetőleg átmenetileg – védett foglalkoztatásba irányítás is történhet (még akkor is, ha ezt a finanszírozás indikátor-rendszere nem támogatja). Az egyéni szükségletekhez illeszkedve a modellt tehát átjárhatóság jellemzi a védett, nyílt foglalkoztatás, illetve az elérhető humánszolgáltatások között. A modellbe került ügyfelek körében mindezek mellett 10-15%-os lemorzsolódás figyelhető meg.

A rugalmasság abban is megnyilvánul, hogy „abban az esetben, ha az ügyfél elhelyezkedése problémamentes, munkavégzése folyamatos, az utókövetés befejezésével az anyaga lezárásra kerül. Abban az esetben, ha az ügyfél munkaviszonya bármilyen okból megszűnik, akkor visszakerülhet a Szolgálat ügyfélkörébe.”⁵⁹

V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

A szolgáltatási modellben az utóbbi években **egyre inkább kiemelt szerepe** lett a munkáltatóknak nyújtott komplex szolgáltatásoknak: a tapasztalatok szerint **a munkáltatók érdekelté tétele a sikeres és tartós elhelyezés egyik kulcseleme**. A munkáltatókkal való együttműködés alapszemléletét a következőképpen fogalmazza meg a modell-leírás:

„A munkáltatókkal való együttműködés alapja a szolgáltatásnyújtás. A Szolgálat és a munkáltató közötti **együttműködés kölcsönösen előnyös és üzletileg is megalapozott**. Éppen ezért nem azt várják el a munkaasszisztensek, hogy a munkáltató szánalomból, vagy karitatív céllal foglalkoztassa a közvetített, megváltozott munkaképességű, fogyatékos munkavállalót. A munkaasszisztensnek fel kell ismernie és megfelelően kommunikálnia a munkáltatók felé azt a szakmai megalapozottságból adódó ténytet, hogy a munkáltatók számára értékes – megbízható, motivált, elkötelezett – munkaerőt közvetít, aki a számára megfelelően kiválasztott, átalakított munkakört 100 százalékosan be tudja tölteni.”⁶⁰

Az utóbbi években a szolgáltatás egyre inkább kétirányúvá vált: 10 elhelyezésből nagyjából 6 esetben továbbra is az ügyfélnek keresnek munkahelyet (itt is legyen tartós a foglalkoztatás!), azonban nagyjából 4 esetben „helynek keresnek ügyfelet”, vagyis ezekben az esetekben konkrét ajánlatokkal, munkakörökkel keresték meg a Szolgálatot a cégek. Ez a tény, valamint a munkaadói oldalra fektetett mind nagyobb hangsúly alapvetően befolyásolta a Szolgálat és azon belül a Munkaasszisztensek feladatait.

A partneri szemléletű, egyenrangú viszonyon és kölcsönös érdekeltségen alapuló szolgáltatás alapvető elemeinek így a következők tekinthetők⁶¹:

1. Toborzás:

⁵⁹ Forrás: Modell-leírás, 2012, 9. old.

⁶⁰ Forrás: Modell-leírás, 2012, 11. old.

⁶¹ Az egyes lépések részletes leírását és módszertanát részletesebben lásd: Modell-leírás, 2012.

Célja, hogy a munkáltatók mind szélesebb körében ismertté váljon a szolgáltatás. A modell-leírás a reklám, a szakmai kiadványok és a telefonos propaganda eszközeit javasolja. A toborzás folyamatos, a munkaasszisztensek feladata. *A modellben mintegy 300-400 nyílt munkaerő-piaci munkáltatót tartalmazó adatbázis épült ki az évek során, amely tartalmazza mind a munkáltatók, mind a lehetséges munkakörök legfontosabb adatait (lásd: munkáltatói profil). A modell kezdeti szakaszában a munkaasszisztensek a toborzás során nagyon gyakran a Munkaügyi Központ munkatársaihoz csatlakozva keresték fel a potenciális munkáltatókat. Az is előfordult, hogy ún. „bekopogtató technikát” alkalmaztak: vagyis személyesen felkerestek munkáltatókat már a toborzási szakaszban is. Amennyiben a munkáltatók nyitottnak mutatkoztak, sor kerülhetett (a gyakran többalkalmas találkozást igénylő) kapcsolatfelvételre és munkáltatói profil kialakítására. A modell utolsó éveiben a kiépült kapcsolatrendszerek mellett nagyon gyakran a munkáltatók keresték meg a Szolgálatot, így aktív toborzási munkára kevésbé volt szükség.*

2. Kapcsolatfelvétel:

Mindenképpen személyes találkozáson alapul. „A munkáltatókkal való személyes találkozó legfontosabb célja, annak tisztázása, hogy mit vár el a munkáltató a munkaasszisztensektől és milyen segítséget tud nyújtani a megváltozott munkaképességű, fogyatékos személyek foglalkoztatási arányának növelése érdekében. Az elvárások mentén visszajelezhető a munkáltatónak, milyen hatékonyan tudja a szolgáltatás kielégíteni az igényeit, milyen szolgáltatásokat tud igénybe venni.”⁶² A kapcsolatfelvételnek és a munkáltatók tájékoztatásának első lépésben hatékony módja lehet előadás tartása: a szolgálat által szervezett hivatalos alkalmakon (pl. konferenciák), vagy nagyobb foglalkoztatók esetében a foglalkoztató vezetőségének a szervezeten belül. *A kapcsolatfelvétel során a munkaasszisztens felmérte, hogy a szervezet (vezetősége) mennyire nyitott a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatására, valamint alapvető adatokat gyűjtött a szervezetről. A kevésbé nyitott munkaadókat egyéb módokon is érdekeltté próbálták tenni: pl. befogadó munkahely pályázatban való részvétellel.*

3. Munkáltatói felmérése, munkáltatói profil elkészítése:

„Ha egy munkáltató igénybe kívánja venni a szolgáltatásokat, első lépésként részletesen fel kell mérni a munkahely szociális és fizikai jellemzőit, összesíteni kell a munkáltató azon jellemzőit, amelyek foglalkoztatási szempontból relevánsak, vagyis el kell készíteni (és az adatbázisban kell rögzíteni) a munkáltatói profilt.”⁶³ A munkáltatói profil kitér⁶⁴:

- a munkahely környezetének elemzésére;
- a munkahelyi légkör jellemzőinek elemzésére;
- a munkakörelemzésre.

A felmérés azért is fontos, mert elképzelhető, hogy egy jól felkészült munkaasszisztens feltár/talál olyan munkakört, amelyet egyelőre nem tölt be senki (de szükséges lehet a

⁶² Forrás: Modell-leírás, 2012, 12. old.

⁶³ Forrás: Modell-leírás, 2012, 13. old.

⁶⁴ Bővebben lásd: Modell-leírás, 2012.

hatékonyabb munkavégzéshez), vagy ami már létezik, de pl. amit szét lehet bontani, így több ügyfél elhelyezhető.

4. Komplex szolgáltatások nyújtása a munkaadóknak a kapcsolatfelvételtől kezdve a modell alapvető szemléletének megfelelően:

Ennek részeként a gyakorlatban:

- *A munkaasszisztensek segítenek a foglalkoztatással kapcsolatos adminisztratív feladatok ellátásában: így például a feltárt állásokat bejelentik a Munkaügyi Központban a munkáltató helyett; amennyiben szükséges, segítenek a szervezet akkreditációjában stb.*
- *Folyamatosan naprakész információkkal látják el a munkaadókat a célcsoport foglalkoztatásával kapcsolatosan: így például évi 1-2 alkalommal munkáltatói workshopot tartanak az aktuális jogszabályi változásokról.*
- *Munkaközvetítési tevékenységet végeznek, amennyiben a foglalkoztató konkrét kéréssel kereste meg a Szolgálatot: ilyen esetekben, amennyiben a foglalkoztató csoportos tájékoztatót kívánt tartani, szükség esetén a Forrásközpont megszervezte az alkalmat, behívta a potenciális ügyfeleket; a Forrásközpont munkatársai szükség esetén toborzási, kiválasztási tevékenységet is végeztek.*

5. Munkakörillesztés:

„Ha a munkahely részletes vizsgálata alapján megállapítható, hogy az adott munkahely megfelelő az ügyfél számára, és az állásinterjú során a munkahely is úgy dönt, hogy az ügyfelet foglalkoztatni kívánja, akkor a beillesztés/betanítás előkészítéseként érdemes elvégezni a munkakörillesztést. A munkakörillesztés során kerül átgondolásra, hogy az ügyfél képességeinek teljes mértékben megfelelő-e a munkakör:

- Tudja-e megfelelően használni a munkakör betöltéséhez szükséges eszközöket?
- Fejleszthető-e az ügyfél annak érdekében, hogy elsajátítsa a számára idegen eszközöket?
- Az ügyfél meg tudja-e közelíteni a munkahelyén belül a saját munkaterületét, tud-e közlekedni a munkahelyen belül? Szükséges-e, lehetséges-e módosításokat beiktatni annak érdekében, hogy a közlekedése zavartalanabb legyen?
- Ki kell-e venni a munkakörből apróbb elemeket, hogy az ügyfél 100%-osan el tudja végezni a rá bízott feladatokat? Ki lehet-e emelni a munkakörből feladatokat és rábízni más kollégára?”⁶⁵

6. Munkahely felkészítése megváltozott munkaképességű, fogyatékos ügyfelek foglalkoztatására:

A munkatársak felkészítése lehet csoportos vagy egyéni, témájában leggyakrabban a fogyatékos-sággal, megváltozott munkaképességgel kapcsolatos általános kérdésekre, konkrétan az ügyfél történetére, a foglalkoztatással kapcsolatos félelmek oldására, a szokások és munkamódszerek átbeszélésére; a munkaasszisztensi szolgáltatások bemutatása irányul.

⁶⁵ Forrás: Modell-leírás, 2012, 16. old.

7. Betanítás:

A megváltozott munkaképességű ügyfél konkrét felkészítése, betanítása az elvégzendő munkafolyamatra. Az értelmi akadályozott ügyfelek speciális igényeire reagálva került kidolgozásra az ún. „Fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek munkavállalását elősegítő, begyakorló képzés”, melynek során az ügyfelek számára személyre szabott munkakör keresés és betanítás is zajlik.

8. Rendszeres kapcsolattartás a munkáltatóval az elhelyezés után:

A modell tartós foglalkoztatásra irányuló céljához illeszkedve nagy hangsúlyt helyeztek az elhelyezkedett ügyfél utókövetésére. Ennek időtartalma legalább 180 nap az elhelyezkedéstől, problematikusabb esetekben heti egyszeri személyes munkaasszisztensi látogatással a munkahelyen. „Később lehet ritkítani a látogatásokat, de legalább fél éven keresztül a havi rendszerességgel történő találkozásokat érdemes fenntartani. Intenzívebb odafigyelést igényelhet egy-egy krízis helyzet megoldása.”⁶⁶ A krízishelyzetek megoldásában a munkaasszisztensek további szolgáltatásokat ajánlhatnak fel a munkáltatónak az állás megtartása érdekében (pl. gyakoribb személyes jelenlétük a munkahelyen stb.)

V.4. A minőségbiztosítás gyakorlata

A modell folyamatos módszertani fejlesztésében fontos szerepet játszott a munkáltatói és ügyfél igények és elvárások folyamatos becsatornázása a szolgáltatási modellbe. A visszajelzések és módosítandó területek összegyűjtése és közös átbeszélése a munkaasszisztensek folyamatos feladata volt. Mindemellett a modellben az utókövetési szakaszban kérdőív segítségével megtörténik a munkáltatói és ügyfél elégedettség mérése.

VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások

A munkaasszisztensek szükség esetén folyamatos segítséget nyújtottak a kliensek, illetve a munkaadók számára adminisztratív ügyek intézésében (pl. kérelmek megírása, bejelentkezés a Munkaügyi Központba stb.)

A Munkaasszisztensi Szolgálat folyamatos szolgáltatás-, és módszerfejlesztése jellemzően projektfinanszírozásból valósult meg (lásd bővebben: a finanszírozásról szóló fejezetben). Amennyiben a szolgáltatási folyamattal párhuzamosan zajló projekt ezt lehetővé tette (és a modellgazda erre törekedett), az ügyfelek – elsősorban a foglalkoztathatóság javítására irányuló – kiegészítő szolgáltatásokban vehettek részt. Ezek⁶⁷:

- Megváltozott munkaképességű, fogyatékos emberek foglalkoztathatóságát javító, reintegrációs tréning (45 óra)*
- Fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek munkavállalását elősegítő, begyakorló képzés (150 óra): az értelmileg akadályozott ügyfelek speciális igényeire reagálva fejlesztették ki ezt a képzést, melynek során egy 2 hetes elméleti*

⁶⁶ Forrás: Modell-leírás, 2012, 17. old.

⁶⁷ A tréningek részletes szakmai tartalmát lásd: Modell-leírás, 2012, 10. old.

felkészítés után konkrét munkahelyen 5 hetes gyakorlati tapasztalatszerzés történik (konkrét munkafolyamatok betanulása és begyakorlása, ismerkedés a munkahellyel, kollégákkal stb.). A tréning a kimenete a foglalkoztatás, a képzést biztosító munkáltatónál.

- Kognitív viselkedésterápia

VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek

Az egyéni fejlesztés, felkészítés időtartama: egyénfüggő, van, akinek az esetében 1-2 hónap szükséges, van, akinek 0,5-1 év kell a „felhozásához”. A modell finanszírozási sajátosságaiból következően ugyanakkor a bemenetkor a munkaasszisztensek igyekeznek „szűrni”, hogy az adott ügyfél esetében a rendelkezésre álló időkeretben reális célként megfogalmazható-e az elhelyezkedés.

A résztvevők száma az elmúlt években: A modell működésének utolsó évében 446 fő kereste fel a munkaasszisztenseket, ebből 348 fő került be ügyfélként a rendszerbe (ebből az új bekerülők száma 181 fő) és 158 ügyfél elhelyezkedése valósult meg.

Szerződésben alkalmazott szolgáltató szakemberek száma (heti óraszám): 6 főállású munkaasszisztens dolgozott a modellben.

Önkéntes szolgáltatók létszáma, tevékenysége: A munkaasszisztensi munkába nem kapcsolódott be önkéntes (a modellgazda véleménye szerint, a munka komplexitása okán ez nem is célszerű. Önkéntes legfeljebb a munkaasszisztensi tevékenység bizonyos elemeiben vehet részt, ahogy ez a modell működésének időszakában egyszer-egyszer meg is történt).

Egy esetmenedzserre hány kliens jut: Egy munkaasszisztens évente 40-50 embert segített, egy időben kb. 20-30 ügyfele volt (ez a szolgáltatásnyújtás helyszínétől függött, Szombathelyen magasabb, Sárovaron és Körmenten kisebb volt ez az érték). (A modellgazda véleménye szerint 20-30 embernél ez az érték ne legyen több, mert az az ideális.)

Egy célcsoporttagra fordítható forrás mértéke: A modell utolsó évében segített 348 ügyfélre mintegy 14 millió forint támogatás jutott. (Ez nagyjából 40 000 Ft egy ügyfél esetében.)

VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása

A Munkaasszisztensi Szolgálat **projekt-finanszírozásból indult el** (egy Leonardo Program keretében, 1999-ben).

A projekt alapú finanszírozást **2000-ben a Munkaügyi Központ (munkaerő-piaci szolgáltatásra irányuló) finanszírozása** váltotta fel: a finanszírozás alapját jelentő éves „keretösszegért” a finanszírozó az évenkénti belépő (új) ügyfelekre, illetve sikeres nyílt

munkaerő-piaci elhelyezésekre irányuló indikátor-értékeket írt elő. A finanszírozásért minden évben újra kellett pályáznia a modellgazda szervezetnek.

A bevonandó és a nyílt munkaerő-piacon elhelyezendő ügyfelek számában 2000-től 2012-ig jelentős növekedés következett be (a bevontakra vonatkozóan az első években előírt érték 20-30 fő, az utolsó évben 240 fő volt; a kötelező nyílt munkaerő-piaci elhelyezések száma a nagyjából 10 főről 110 főre változott). Ez a **jelentős növekedés és a nyílt munkaerő-piaci elhelyezések magas aránya** (nagyjából a bevontak 50%-a!) **meghatározónak bizonyult a tekintetben, hogy kik azok, akiket be tudnak vonni a modellbe** (lásd a modell rugalmatlansága a belépéskor: csak motivált, a keretekben kezelhető problémákkal rendelkező ügyfelek bevonása lehetséges). A finanszírozás jellegéből adódóan (egyéves finanszírozás periódusok) az indikátorok teljesülésének folyamatos követése (és adott esetben korrekciója) volt szükséges.

2004-től a **Munkaasszisztensi Szolgálat finanszírozása két (három) pillérűnek** volt tekinthető: a **Munkaügyi Központ finanszírozása mellett** folyamatosan voltak **Európai Unió projektjei** (pl.: HEFOP, TÁMOP) a szervezetnek. A projektekből valósulhatott meg a módszer fejlesztése (pl. adaptálása újabb, speciálisabb igényekkel rendelkező célcsoportokra, így például értelmileg vagy tanulásban akadályozott emberekre), valamint a kollégák folyamatos szakmai felkészítése és továbbképzése. A projektekben szerzett tapasztalatok **nemzetközi partnerségekben megvalósított programokkal** is bővültek, így biztosítva az alapját a folyamatos modell-fejlesztésnek.

2012 óta (jogszabályi változások miatt) a Munkaügyi Központ nem tudja finanszírozni a modell működését, így a modell megszűnt.

IX. Szolgáltatásfejlesztés

A szombathelyi Regionális Szociális Forrásközpont 1998-ban egy Leonardo program keretében kezdte meg a Munkaasszisztensi Szolgálat kidolgozását: a program során ír és osztrák modelleket adaptáltak az akkori hazai helyzetre. A szolgáltatás 1999-es indítása óta **az alapcélokban nem, de mind a modell célcsoportjaiban, mind módszereiben jó néhány változás történt** illeszkedve a felmerülő ügyfél-igényekhez, illetve a jogi-társadalmi környezet változásaihoz. Így jelentősebb változásnak tekinthető, hogy a megváltozott munkaképességű emberek csoportján belül **2002 óta értelmileg akadályozott embereket, 2007-2008 óta pszichiátriai betegséggel élő embereket is elláttak nagyobb számban** a munkaasszisztensek. Az újonnan ellátott célcsoportok speciális igényei és a változó jogszabályi és társadalmi körülmények okán az eltelt évek során **folyamatos módszerfejlesztés történt**: ennek keretében új oktatási és tréning-formák kerültek kialakításra, folyamatosan fejlődött a dokumentáció, és a szervezet **külön hangsúlyt helyezett a munkaasszisztensek folyamatos szakmai fejlesztésére**. Ugyancsak jelentős változás volt a modellben, hogy 2008/2009-től mind **nagyobb hangsúly került a munkáltatóknak nyújtott komplex szolgáltatásra**. 2012-ben megszűnt a Munkaasszisztensi Szolgálat Munkaügyi központ általi finanszírozása, így a modell gyakorlatilag lezárult.

A munkaasszisztensek azóta tanácsadóként biztosítanak szolgáltatást regisztrált álláskereső és szolgáltatást kérők részére (a munkaügyi központ finanszírozásában).

X. A humánszolgáltatás értékelése

A modell „előnyeinek”, követendő elemeinek, jellemzőinek sorában négy szempontot emelt ki a modellgazda:

- **A modell személyre szabottsága és rugalmassága** a bekerült ügyfelek tekintetében: amennyiben az ügyfél a tájékoztatást és helyzetfeltárást követően a szolgáltatásba kerül, a folyamatokat, közös tevékenységeket, a szolgáltatás elemeit a lehető leginkább az ügyfél egyéni igényei határozzák meg⁶⁸.
- **Munkáltatóknak nyújtott komplex szolgáltatás:** a munkáltatók kölcsönösen előnyös és üzletileg megalapozott együttműködésben, komplex, partneri viszonyon alapuló szolgáltatási csomagot kaptak⁶⁹.
- **Folyamatos módszertani fejlesztés és reakálás a környezeti változásokra:** a felmerülő környezeti-, munkáltatói-, és célcsoport-igényekre reagálva folyamatos módszer- és szolgáltatás fejlesztés valósult meg a modellben.
- **Jó, tapasztalt szakembergárda:** a modellben nagyon nagy hangsúlyt fektettek a munkaasszisztensek folyamatos továbbképzésére és felkészítésére (ami azért is különösen indokolt, mert a szolgáltatás kulcsszereplői a munkaasszisztensek).

XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek

XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei

„A szombathelyi Regionális Szociális Forrásközpont 1995-ben az Európai Unió PHARE Szociálpolitikai Fejlesztési Program keretében kezdte el szervezeti működését. Vas Megye Önkormányzata és Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzata 1998-ban alapította a Regionális Szociális Forrásközpont Kht-t (RSZFK). Az intézménynek 2003. január 1-től 100%-ban Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzat a tulajdonosa, kiemelten közhasznú működési minősítéssel. Az RSZFK 2003 óta akkreditált felnőttképzési intézmény, és 2009 májusától Nonprofit Kft-ként működik.

- Az RSZFK alapítása óta tevékenységét az alábbi célok mentén végzi:
- Együttműködés, hálózatépítés: tapasztalatcserék, szakmai műhelyek, konferenciák szervezése.
- Közreműködés a helyi és regionális fejlesztési programokban: humán erőforrás fejlesztés, képzés, átképzés, továbbképzés, szupervízió.

⁶⁸ A modell – a finanszírozás jellemzői okán, amint az korábban kifejtésre került – a bemenetkor „rugalmatlan”: a motiválatlan ügyfelek nem, illetve kevéssé kerülhetnek be.

⁶⁹ Ennek a részletei korábban bemutatásra kerültek, lásd V.2-es pont

- Szociálpolitikai innováció: új módszertani eljárások közvetítése, szakmán belüli megújulás segítése, együttműködés hazai és Európai Uniós programok megvalósításában és hazai elterjesztésében.

A Forrásközpont tevékenységének speciális területe a fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberek segítése. Az évek során szoros munkakapcsolatot alakított ki és közös Phare, Leonardo programokat valósított meg, ír, norvég, osztrák, francia, olasz partnerekkel. 2003. január 1-től a fogyatékos emberek alap és nappali ellátását Szombathely közigazgatási területén – Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzatával kötött ellátási szerződés alapján – a Regionális Szociális Forrásközpont Nonprofit Kft. látja el.

A Forrásközpont tevékenysége, a szolgáltatási területek szakmai tartalmai az alapítás óta folyamatosan négy területet fognak át, Szociális menedzser irodai tevékenységet, Fogyatékos embereket segítő szolgálatokat, Munkaerő piaci szolgálatokat és Képzéseket. Az intézmény működése során szolgáltatásainak szakmai tartalmát folyamatosan bővítette, továbbfejlesztette, nemzetközi módszereket adaptált, és magas színvonalú együttműködéseket alakított ki hazai és nemzetközi finanszírozású projektekben.”⁷⁰

A megváltozott munkaképességű embereknek történő szolgáltatások fejlesztéséhez és nyújtásához kapcsolódva a modellgazda szervezet több hazai és nemzetközi formális partnerségi hálózatnak is tagja, így:

- *a Munkaesély Szövetségnek;*
- *a 4M Hálózatnak;*
- *valamint tagja volt Workability International, az ISPD, valamint az IPA elnevezésű szervezeteknek.*

A Regionális Szociális Forrásközpont tevékenységei



⁷⁰ Forrás: A Szombathelyi Regionális Forrásközpontot bemutató leírás.

XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése

A Munkaasszisztensi Szolgálat alapvetően a szombathelyi Regionális Szociális Forrásközpontban működött, 3 szolgáltatási központtal: Szombathelyen, Sárváron és Kőrmenden. 2011 novembere és 2012 októbere között a barcsi székhelyű Barka Alapítvány egy TÁMOP 5.1.1-es program keretében adaptálta és működtette a modellt: a projektben a Forrásközpont konzorciumi partnerként vett részt.

Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltatás (KMP / KEFISZ)

A módszertani leírás tárgya a Motiváció Alapítvány által kialakított Komplex Emberközpontú Foglalkozás-rehabilitációs és Információs Szolgáltatás (KMP (KEFISZ)), amely a 2000-es évek elejétől – gyakorlatilag változatlan tartalommal – Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltatás (KMP) néven van jelen a megváltozott munkaképességű emberek számára kialakított alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások között.

I. A humánszolgáltatás célja, céljai

A KMP (KEFISZ) célja, hogy klienseit hozzásegítse az értelmes, önrendelkező, egyenlő esélyű, teljes körű társadalmi részvételhez. A KMP (KEFISZ) célrendszere mindig kétirányú; a hosszútávú munkavállalás elérése érdekében a munkavállaló és a munkaadó elvárásait is szem előtt tartja:

„Komplex, egyéni szükségletekhez és munkaerő-piaci igényekhez igazodó, széleskörű szolgáltatás biztosítása, elkötelezett, kvalifikált munkatársakkal, annak érdekében, hogy a célcsoport tagjai mind nagyobb létszámban jelenjenek meg a munka világában, képességeiknek, ismereteiknek lehető legmagasabb szintjét elérve, tartós foglalkoztatásban részesüljenek, elkötelezett, befogadásra felkészült munkaadók együttműködésével.”⁷¹

II. A humánszolgáltatás célcsoportjai, szereplői

II.1 A humánszolgáltatás közvetlen célcsoportja(i)

16-62 éves megváltozott munkaképességű (egészségkárosodott és fogyatékos) emberek, akik a fővárosban és az agglomerációban élnek. A KMP (KEFISZ) nem szűkíti le a célcsoportját a képzettség foka és típusa, a munkatapasztalat mennyisége, a sérülés kialakulása (veleszületett vagy szerzett), az állapot, illetve az egészségkárosodás vagy fogyatékoság típusa, illetve súlyossága szerint sem⁷².

A 2008-2012 közötti finanszírozási periódusokban az ügyfelek valamivel több mint fele (54%) volt nő; az életkorukat tekintve az ügyfelek több mint harmada (37%) 50 év feletti, 40-49 év között volt az ügyfelek negyede (26%), 30-39 éves a kliensek ötöde (22%), és 10% alatt marad mind a 25 év alattiak (6%), mind a 26-29 év közöttiek (9%) aránya.

Ugyancsak ebben az időszakban (2008-2012) az ügyfelek között elsősorban mozgássérültek, mozgásszervi betegek (22,6%), mentális- és viselkedészavaros kliensek (21,8%), illetve hallássérült emberek (18,8%) jelentek meg. Minden más fogyatékosági

⁷¹ Zalabai P. 2006, 72.o.

⁷² A KMP szolgáltatási folyamatban résztvevő célcsoport tagok esetében az „ügyfél” és a „kliens” fogalmakat egymás szinonimájaként használjuk a szövegben.

vagy egészségkárosodási csoportba tartozó ügyfelek ezek töredékében képviseltették magukat.

A jelenlegi ügyfélkörben a fogyatékoság típusa, illetve az egészségkárosodás szerinti arányok a következők (becsült értékek):

- *Mozgássérült emberek - 60%*
- *Pszichiátriai betegek - 15%*
- *Egészségkárosodott emberek - 10%*
- *Látássérült emberek - 7-8%*
- *Hallássérült emberek - 7-8%*
- *Értelmileg akadályozott emberek – néhány fő*

A célcsoport tagjai többnyire már jó ideje munkanélküliek a szolgáltatásba való belépésükkor, kevés munkatapasztalattal rendelkeznek, a munkavállalással, munkába járással, munkahelyi közösségben való működéssel kapcsolatos készségeik, képességeik, tudásuk megkopott. Számos – munkakereséshez, munkavállaláshoz kapcsolódó – kudarcélményen vannak túl, többségük reményvesztett és motiválatlan, külső segítség nélkül nem tud tovább lépni. *A célcsoportba tartozó emberek egy része – megváltozott munkaképességén túl – más munkaerő-piaci hátránnyal is küzd, például hajléktalan vagy roma származású.*

A kliensek 15-20%-a visszatérő, jellemzően a sikeres elhelyezkedést követően merül fel korábban ismeretlen tényező, probléma, ami miatt – sajnos sok esetben a szolgáltató értesítése nélkül – felmondanak munkahelyükön, és újabb munkalehetőség után érdeklődnek a szolgáltatónál.

A KMP (KEFISZ) közvetlen célcsoportjába tartoznak a munkaadók is, amelyek – ahogyan a megváltozott munkaképességű emberek – jellemzően Budapesten vagy az agglomerációban vannak.

II.2 A humánszolgáltatás közvetett célcsoportja(i)

A modellgazda elmondása alapján a KMP (KEFISZ) közvetett célcsoportjába azok a partnerszervezetek tartoznak, amelyekkel a szolgáltatási folyamat során együtt dolgoznak valamilyen módon; elsősorban a családsegítő szolgálatok, a munkaügyi kirendeltségek és a szakmai szövetségek.

III. A humánszolgáltatás legfontosabb alapelve(i), irányelve(i)

Komplexitás, holisztikus szemlélet és egyénközpontúság – A KMP (KEFISZ) olyan komplex munkaerő-piaci szolgáltatás, amely az egyént holisztikusan szemléli; klienseit nem „fogyatékos emberként”, hanem munkavállalóként kezeli.

E két fő alapelvnek megfelelően a modellben érvényesülő irányelvek: a szolgáltatás emberközpontú, személyre szóló, minden lépésében figyelembe veszi az egyéni igényeket

és lehetőségeket, a megmaradt és fejleszthető képességeket, a szolgáltatási folyamat minden elemében a klienssel együtt születnek a döntések.

A „komplexitás” alapelve több szempontból is érvényesül:

- a célcsoport munkavállalását akadályozó lehető legtöbb tényezőt kezeli (pszichoszociális, munkaerő-piaci, rehabilitációs vagy képzettségi probléma)
- a munkaerőpiac minden szereplője azonos hangsúllyal jelenik meg a szolgáltatás célcsoportjaként (munkavállaló, munkaadó, képzőintézmények stb.)
- a szolgáltatási folyamat során olyan együttműködő partnerszervezetek kerülnek bevonásra, amelyek segítségével a felmerülő problémák megoldhatók

Multiplikálhatóság – A szolgáltatás minden eleme multiplikálható; a kidolgozott módszer bárhol az országban (különböző méretű településeken, más célcsoportban) adaptálható és felhasználható.

Igényorientáltság, „elégedett vevők” – A szolgáltatás teljes hosszában figyelembe veszi és igyekszik a lehető leginkább kielégíteni az ügyfél és a munkaadó igényeit is.

Önrendelkezés – *Az egyén felkészítése során a legfontosabb alapelv, hogy képessé váljon a saját életét tudatosan irányítani, önálló életvitelt megvalósítani, reális önbizalom és énkép alapján.*

Nincs visszautasított kliens – *Amennyiben a kliens számára nem tud a szolgáltatás segítséget nyújtani, megfelelő alternatívát keresnek, illetve szükség esetén olyan szervezethez irányítják (kapcsolatfelvétel, kontaktszemély keresése, bejelentkezés), amely megfelelő a kliens számára.*

Sorstársi tanácsadás – A szervezeten belül a szolgáltatásban dolgozók között horizontális elvként érvényesül, hogy ha találnak megfelelő szakképzettségű, alkalmas embert egy adott munkakörbe, akkor preferált a megváltozott munkaképességű emberek alkalmazása.

IV. A humánszolgáltatás szereplői

A humánszolgáltatás szereplőinek két nagyobb köre különíthető el: a szervezeten belüli humánerőforrás, illetve a partnerként együttműködő külső szolgáltatók, szervezetek.

A KMP (KEFISZ) szolgáltatási folyamatában a **szervezeten belül** négy jól elkülöníthető kompetenciákkal bíró munkakör jelenik meg:

- Irodavezető – „A fogyatékos és megváltozott munkaképességű ügyfelek komplex munkaerő-piaci szolgáltatásához meghatározott folyamatok és feltételek biztosítása, betartása, ellenőrzése.”⁷³
- Esetgazda – „A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek számára komplex, személyre szóló fejlesztésközpontú szolgáltatások a munkakereső személy,

⁷³ Könczei Gy. 2009, 99.o.

társadalmi integrációja, munkaerőpiacra bekerülése érdekében.”⁷⁴ A szolgáltatás igénybevételének teljes időtartama alatt végigkíséri az ügyfelet.

- Munkáltatói kapcsolattartó – „A munkavállalók elhelyezésének megvalósítása érdekében munkahelyek, állásajánlatok felkutatása, munkaadókkal együttműködő kapcsolatok kialakítása, megtartása. Információnyújtás, tanácsadás, a célcsoportot befogadó pozitív munkaadói attitűd megteremtése különböző programok által (például munkaadói klub, állásbörze, jó gyakorlatok gyűjtése stb.), utókísérés során problémamegoldás, tanácsadás.”⁷⁵
- Munkaerő-piaci szolgáltatási asszisztens – „Recepción ügyfelek fogadása, dokumentumok átvizsgálása, tájékoztató a szolgáltatásról, az alapítvány szolgáltatásáról, fénymásolás, dokumentumok összeállítása, esetgazdához irányítás, szervezési, kapcsolatfelvételi feladatok.”⁷⁶

Minden munkakör esetében részletes munkaköri leírás érhető el a hivatkozott forrásban, illetve a szolgáltatási folyamat leírása közben külön fejezet foglalkozik az esetgazda számára szükséges ismeretekkel, képességekkel, az általa végzendő feladatokkal.

Ugyancsak szervezeten belül, a KMP (KEFISZ) szolgáltatásai között jelenik meg, de nem elkülönült munkakörként:

- jogász
- jelnyelvi tolmács

A szolgáltatási folyamathoz korábban szervezeten belül, most – finanszírozási sajátosságok miatt – **szervezeten kívül igénybe vett humánerőforrás** a pszichológus és a szupervízor.

A szolgáltatási folyamathoz **kapcsolódó partnerek, külső szolgáltató szervezetek:**

„A szolgáltatás folyamatában külső segítséget kell igénybe venni azokban az esetekben, amelyeket az Alapítvány saját szolgáltatási körében nem képes ellátni (egészségügy, foglalkoztatási egészségügy, OOSZI), vagy amelyek nem tartoznak a kompetenciájába (pl. dokumentumok kiadása), vagy tevékenységi körébe (pl. középsúlyos, súlyos értelmi fogyatékosok, autisták, pszichiátriai betegek, napközbeni ellátás, munkakipróbálás, stb.).”⁷⁷

„A munkaerő-piaci szolgáltatás szempontjából az alábbi szereplőknek kiemelt a szerepe:

- a foglalkoztatáspolitikáért és a munkaügyi igazgatásért felelős minisztérium;
- az Állami Foglalkoztatási Szolgálat egységei [munkaügyi központok és kirendeltségek, Rehabilitációs Információs Centrumok (RIC)],

⁷⁴ Könczei Gy. 2009, 100.o.

⁷⁵ Könczei Gy. 2009, 102.o.

⁷⁶ Könczei Gy. 2009, 103.o.

⁷⁷ Zalabai P. 2006, 78.o.

- civil munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó szervezetek, alapítványok (pl. Soteria, Szigony, Salva Vita, Fehér Bot Alapítvány stb.),
- fogyatékos vagy egészségkárosodott emberekkel foglalkozó érdekvédelmi szervezetek (MEOSZ, SINOSZ, MVGYOSZ, ÉFOÉSZ stb.),
- a munka világában tevékenykedő egyéb szervezetek, intézmények (pl. Családsegítő Központok),
- Nonprofit Humán Szolgáltatók Szövetsége,
- szociális szolgáltatást nyújtó szervezetek,
- hátrányos helyzetű, a célcsoporttal kapcsolatban álló egyéb szervezetek (pl. hajléktalanszállók),
- szakmai szervezetek (pl. Szociális Szakmai Szövetség, tréningekkel, képzéseket felvállalva),
- önkormányzatok (pl. szociális osztályok),
- szakemberek (munkaerő-piaci, szociális, rehabilitációs, jogi, építészeti, ergonómia területéről),
- képzőintézmények,
- munkaadók szervezetei (pl. BKIK),
- munkaadók (pl. vezetők, HR-esek),
- a célcsoport ellátásával foglalkozó intézmények.⁷⁸

V. A humánszolgáltatás folyamata, elemeinek rövid leírása

„Ez a folyamat az egyén fejlesztését szolgáló tevékenységek összessége. Eredményességének minimális feltétele, hogy az egyén elmozduljon az eredeti állapotából pozitív irányba, kedvezőbb esetben fejlődjön, maximális esetben az egyén alkalmas legyen a nyílt munkaerő-piacra kikerüléshez, a hosszantartó munkavállaláshoz.

Az egyén alkalmassá tétele csak az egyik oldala a sikernek és a munkaerő-piacra kikerülésnek. Legalább ilyen hangsúlyos a befogadó, a munkaadói oldal alkalmassá tétele is.⁷⁹

V.1 Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

1. Kapcsolatfelvétel, regisztráció (bejelentkezés, tájékoztatás)

Az első lépés célja a rövid, kölcsönös tájékozódás és információcsere; felkészülés a szolgáltatásban való részvételre (dokumentumok, adatok).

⁷⁸ Zalabai P. 2006, 78.o.

⁷⁹ Zalabai P. 2006, 148.o.

Az ügyfél első alkalommal jelentkezhet telefonon vagy személyesen, de a szolgáltatás alapja a személyes részvétel, ezért – a telefonon történő első beszélgetés esetében is – az érdeklődőnek személyesen is meg kell jelennie a szolgáltatónál.

Telefonos kapcsolatfelvétel esetében az asszisztens felveszi a törzsadatokat, tájékoztatja az ügyfelet a szolgáltatás igénybevételéhez szükséges dokumentumokról, és egyeztet egy időpontot a személyes találkozásra.

A személyes találkozás során lezajló tevékenységek:

- Az ügyfél írásbeli, igény esetén szóbeli tájékoztatást kap az asszisztensről a szolgáltatások köréről, az igénybevétel módjáról, az ügyfelek jogairól és kötelezettségeiről.
- Törzsadatok (név, cím, életkor) felvétele: az ügyfél kitölti az űrlapot, igény esetén segítséget kap (pl. jeltolmács); az asszisztens összeveti az adatokat az okiratokkal.
- Amennyiben bármilyen szükséges okirat hiányzik, az asszisztens kéri ennek pótlását; igény esetén az ügyfél segítséget kap a hiányzó okiratok beszerzésében.
- Az asszisztens egy esetgazdához irányítja az ügyfelet; amennyiben az esetgazda tudja fogadni, akkor azonnal létrejön az ügyfél és az esetgazda első személyes találkozója, amennyiben erre éppen nincs lehetőség, akkor időpont egyeztetése történik.
- Az esetgazdával való első személyes találkozás során történik meg a szerződéskötés, amelyben az ügyfél nyilatkozik arról, hogy igénybe kívánja venni a szolgáltatást, illetve vállalja a részvétel feltételeit, *valamint hozzájárul az adatainak kezeléséhez.*

Előfordul, hogy az ügyfél nem kívánja igénybe venni a felajánlott szolgáltatásokat, illetve az első személyes találkozó során kiderül, hogy nem munkaerő-piaci szolgáltatásra van szüksége, esetleg nem tartozik az ügyfélkörbe. Ebben az esetben az asszisztens felajánlja a szervezet egyéb szolgáltatásait, vagy – amennyiben arra van szükség – átirányítja az ügyfelet ahhoz a szolgáltatóhoz, amelyik megfelelő lesz számára.

A kapcsolatfelvételhez és regisztrációhoz tartozó telefonbeszélgetést, illetve az első személyes találkozót a recepció dolgozó asszisztensek bonyolítják le, a szolgáltatás iránt érdeklődő ügyféllel az esetgazda köti meg a szolgáltatási szerződést.

2. Felmérési szakasz

A szakasz célja széleskörű információgyűjtésen alapuló döntés meghozatala arról, hogy az ügyfél számára milyen szolgáltatások szükségesek, illetve a későbbiekben milyen munkakörök betöltésére lesz alkalmas, milyen tevékenységeket képes ellátni.

A felmérési szakasz tevékenységei, az alkalmazott módszerek:

- Feltáró beszélgetés: Célja az információgyűjtés az ügyfél helyzetéről és problémáiról, illetve az ügyfél pozitív hozzáállásának elérése. Elsősorban az ügyfél erőforrásainak (pozitívumainak, erősségeinek, adottságainak, tudásának, készségeinek) megismerésére törekszik az esetgazda, illetve feltárja a munkavállalást akadályozó tényezőket is. (A KMP (KEFISZ) módszertani anyagában részletes leírás olvasható a feltáró beszélgetés szükséges témáiról, körülményeiről, feltételeiről, az esetgazda feladatairól, alkalmazandó technikáiról.)

- *A korábbi gyakorlatban főállású pszichológus dolgozott a programban (a mai finanszírozás ezt nem támogatja), ebben az időszakban minden új ügyfél esetében volt pszichológiai szűrés.*
- Amennyiben szükséges, az esetgazda pszichológust, illetve szociális munkást von be a feltáró beszélgetésbe; a szakemberek ebben az esetben egy alkalommal találkoznak az ügyféllel.
- Az esetgazda, illetve a bevont szakemberek felállítják a problémadefiníciót.
A problémadefiníció alapján a lehetséges következő lépések:
 - Információnyújtás és tájékoztatás a munkalehetőségekről; az ügyfél önállóan keres állást. (Kilépés a szolgáltatásból.)
 - Az esetgazda a munkahelyfeltáró munkatárs bevonásával célirányosan keres az ügyfél igényeinek megfelelően munkalehetőséget, majd a kiválasztott munkahelyre irányítja az ügyfelet. (Kilépés a szolgáltatásból.)
 - Az ügyfél igényeinek megfelelő képzésbe irányítás. (Kilépés a szolgáltatásból.)
 - Pszichológiai tanácsadásban való részvétel, annak zárását követően tervekészítés.
 - Szociális esetmunka, a munkavállalást akadályozó szociális problémák felszámolása, annak zárását követően tervekészítés.
 - Tervezés szakaszába lépés.
- *(Fejlesztési) tervekészítés:* A tervben rögzítésre kerülnek a szolgáltatási folyamatban való részvételre vonatkozóan az – ügyfél által is elfogadott – célok, az ennek eléréséhez szükséges lépések és mérföldkövek, az elvárások, feltételek, vállalások és előírások, az alkalmazott módszerek és eszközök, időpontok és időtartamok, a kapcsolódó intézmények, a tájékoztatási kötelezettség, az értékelés és megvalósulás elemzése. A tervnek elérhető célt kell tartalmaznia, reálisnak, nyomon követhetőnek és értékelhetőnek kell lennie.

A felmérés teljes szakaszára érvényes, hogy az ügyfél és a szolgáltatásban résztvevő munkatárs(ak) egyaránt jelezhetik, ha úgy érzik, hogy nem tudnak megfelelő módon együtt dolgozni.

3. Tervmegvalósítás

A tervmegvalósítás során egyéni tanácsadás és csoportos tanácsadás is történik; a két tanácsadási forma aránya minden esetben személyfüggő, már a tervekészítés szakaszában meghatározásra kerül.

Az egyéni tanácsadás során az ügyfél saját helyzetével, problémáival szembesül.

„A csoportfoglalkozás célja:

- közösséghez szoktatás;
- ismeretlen emberekkel közös feladatok megvalósítása, együttműködés;
- az egyénivel nem mindig egyező szabályokhoz igazodás elsajátítása;
- elfogadni, hogy vannak korlátok, amiket figyelembe kell venni.”⁸⁰

A lehetséges egyéni, illetve csoportos tanácsadások a következők:

Egyéni tanácsadások: munka, pályaválasztási, álláskeresési, pszichológiai, szociális esetkezelés, jogi.

⁸⁰ Zalabai P. 2006, 120.o.

Csoportos tanácsadások: önsegítő csoport, munkavállalói klub, fordított börze, tréningek (önismereti, asszertivitás, pályaorientációs, pályaismereti, kulcsképeség fejlesztő, álláskereső, kommunikációs, jogi ismeretek, önálló életvitelt segítő)
(A különböző tanácsadási szolgáltatások célja, módszere, tematikája részletesen megtalálható a módszertani anyagban.)

A terv megvalósításának további tevékenységei:

- nyomon követés
- értékelés
- szükség esetén módosítás
- álláshelyek feltárása, munkaadói kapcsolattartás keretében
- képzési lehetőségek feltárása
- illesztés (a munkaajánlatok alapján)
- munkaközvetítés
- utókísérés

Az utókísérést az esetgazda végzi a sikeres munkaközvetítést követően, segíti az ügyfelet a beilleszkedésben, illetve a munkavállalás során felmerülő nehézségek, problémák megoldásában, a konfliktusok kezelésében. *Egy éven keresztül negyedévente (első alkalommal az elhelyezést követő első negyedév végén) személyesen történik az utókísérés, a munkavállaló mellett a személyes munkatársait, munkavezetőjét is megkérdezi az esetgazda, emellett természetesen bármely szereplő jelentkezhetsz az esetgazdásánál bármikor, ha problémája adódik. Az utókísérésre nem minden ügyfél nyitott; előfordul, hogy a munkaközvetítést követően egyszerűen „eltűnik” az ügyfél, nem jelez vissza.*

A tervmegvalósítás szakaszában elsősorban az esetgazdával dolgoznak az ügyfelek, az egyéni és csoportos tanácsadást pedig megfelelő szakirányú végzettséggel és tapasztalattal rendelkező tréner, csoportvezetők irányítják.

A modellgazda szervezet gyakorlatában a csoportos tanácsadást és a tréningeket saját – szervezeten belül, akár esetgazdaként dolgozó – munkatársak vezetik, mindenki a képzettségének megfelelően. A gyakorlat ugyancsak azt mutatja, hogy míg a jogi tanácsadás állandó lehetőség, pszichológus igénybevétele csak megfelelő finanszírozás mellett van lehetőség; éppen emiatt évek óta hiányzik a főállású pszichológus a munkatársak köréből.

V.2 A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatás folyamata, lépései

„A szolgáltatás célja, hogy segítse a munkaadót abban, hogy a megváltozott munkaképességű és fogyatékos személyek foglalkoztatására nyitottá váljon, hogy úgy tekintsen a célcsoportra, mint egy új, potenciális merítési lehetőségre. A kapott ismeretek, információk által alkalmassá váljon a munkahely a célcsoport befogadására.

Célunk a szolgáltatás során a munkáltató hatáskörébe tartozó személyek szemléletének pozitív irányú befolyásolása a befogadó munkahelyi közösség megteremtése érdekében.”⁸¹

⁸¹ Zalabai P. 2006, 150.o.

1. Állásfeltárás

Az állásfeltárásnak számos bejáratott csatornája van, az alább felsoroltak mellett az interneten elérhető álláshirdetéseket is nyomon követik a munkatársak.

„Új munkáltatók felkutatásának módjai:

- napi sajtóból, hirdetési újságokból,
- az FMK által megjelentetett álláslistákból,
- telefonkönyvek, szaknévsorok alapján,
- munkáltatói rendezvényeken, fórumokon,
- saját hatáskörben munkaadók felkutatása,
- ismerősökön keresztül.”⁸²

Előfordul az is, hogy a munkaadó jelentkezik, rendszerint a kapcsolatrendszerébe tartozó más munkáltató személyes tapasztalata, ajánlása alapján.

Olyan munkáltatókkal igyekeznek felvenni a kapcsolatot, akikkel vélhetően hosszú távú együttműködés alakítható ki; ennek egyik kritériuma, hogy a munkaadó a szolgáltatótól semmiféle anyagi juttatást nem kap azért, hogy fogadja az ügyfeleket.

Minden – állami, önkormányzati, nonprofit és forprofit – szektorból vannak munkáltatók a KMP (KEFISZ) partneri körében, a munkáltatók jó része állandó, „visszajáró”. A forprofit szektorból szinte minden multinacionális céggel van kapcsolata a modellgazda szervezetnek (ők ritkábban jelentkeznek munkaerő igényrel, de olyankor egyszerre több, 20-100 munkavállalót szeretnének felvenni). Nagyon sok kis- és középvállalkozás is van a munkaadók között (gyakrabban jelentkeznek munkaerő igényrel, de egyszerre jellemzően egy vagy néhány embert akarnak felvenni, esetenként nagyon speciális igényekkel.)

Az állásfeltárás során minden olyan álláslehetőség kigyűjtésre kerül, amely az ügyfélkörben lévő személyek számára megfelelő lehet, vagy feltételezhetően megfelelő lenne – tehát korántsem (csak) a kifejezetten megváltozott munkaképességű emberek számára célzottan meghirdetett állásokra figyelnek.

2. Kapcsolatfelvétel

Telefonos vagy írásbeli kapcsolatfelvétel

Az első – telefonos vagy írásbeli – kapcsolatfelvétel alkalmával a munkaadó rövid tájékoztatást kap a szolgáltatásról, az ügyfélkőről és a munkaerőigény bejelentésének módjáról. Érdeklődés esetén további, részletes információkat kap a munkaadó, illetve megtörténik a személyes találkozó egyeztetése. Minden munkaadó kap munkaigénylési adatlapot, amelyen bármikor bejelentheti munkaerő igényét.

Munkahelyfeltárás

⁸² Zalabai P. 2006, 162.o.

A személyesen történő munkahelyfeltárás során a KMP (KEFISZ) munkatársa számos szempontot figyelembe vesz:

„A munkahelyfeltáró munkatárs kellő mélységben megismerkedik a munkahelyi környezettel, és körülményekkel, s ennek során vizsgálja:

- a munkahely akadálymentességét,
- biztonságos, egészséges munkakörülményeit,
- a munkavégzés eszközeinek megfelelőségét,
- a munkaidőt, beosztást,
- a teljesítményelvárásokat,
- a karrierlehetőségeket. ”⁸³

Amennyiben – összehasonlítva a lehetőséget az elvárásokkal – a munkaadónál nincsenek meg az ügyfelek fogadásához szükséges feltételek, a munkahelyfeltáró munkatárs (szükség esetén szakemberek, például rehabilitációs mérnök bevonásával) javaslatot tesz a munkaadónak a tennivalókra, illetve tájékoztatja a KMP (KEFISZ) kapcsolódó szolgáltatásairól. A munkaadó motiváltsága és nyitottsága esetében folytatódik az együttműködés.

Az ideális állapot arra vonatkozóan, hogy a munkaadónál azonnal munkába tudjanak állni a szolgáltatás ügyfelei:

- „a felajánlott munkahely alkalmas a célcsoport befogadására,
- a munkakör alkalmas a célcsoport általi betöltésére,
- a munkahelyi közösség befogadó,
- a cég szervezeti kultúrája, humánpolitikai stratégiája befogadó,
- a munkakör betöltésére alkalmas személy rendelkezésre áll. ”⁸⁴

Ez az ideális állapot rendkívül ritkán áll fenn, jellemzően minden oldalról kompromisszumok megkötését követően valósulhat meg az ügyfél munkába állása a munkaadónál.

Együttműködési megállapodás kötése

A munkaadó együttműködési szándéka esetén kétoldalú megállapodás születik.

3. Munkaajánlatok fogadása

Az erre a célra szolgáló munkaajánlati lapon a munkaadó jelzi a szolgáltató felé a munkaerő igényét. Azon munkáltatók esetében, akikkel folyamatos a kapcsolat, rendszeresen kell érdeklődni az új álláshelyek iránt.

A munkaajánlat felvételét követően a munkaajánlat továbbításra kerül az esetgazdák felé.

⁸³ Zalabai P. 2006, 153.o.

⁸⁴ Zalabai P. 2006, 153.o.

4. Munkaadói általános tanácsadás

A munkaadói általános tanácsadás formája lehet egyéni vagy csoportos; tréningek, munkaadói klub vagy előadás(sorozat) formájában is sor kerülhet rá. *Ezeket a szolgáltatásokat a KMP (KEFISZ)-ben, illetve a modellgazda szervezetnél dolgozó munkatársak végzik.*

A munkaadókat célzó általános tanácsadás célcsoportja lehet a vezetők köre, illetve a munkatársak, alkalmazottak közössége; célja lehet:

- Igényfelkeltés a befogadó munkahely kialakítására
- Érzékenyítés a megváltozott munkaképességű emberekkel kapcsolatban
- Motiválás a KMP (KEFISZ) ügyfeleinek fogadására
- Információ nyújtása az egyenlő hozzáférést biztosító környezetről
- Információ nyújtása, ismeretek bővítése a célcsoporttal kapcsolatban
- Információ nyújtása a célcsoport foglalkoztatásával járó előnyökről
- Jó gyakorlatok bemutatása
- Általános ismeretek átadása a befogadást segítő környezeti és egyéb feltételekről (pl. jogi)
- Általános ismeretek átadása az egyenlő bánásmód feltételeiről

Munkaadói klub: Lehetőség a munkaadó-munkaadó közötti találkozóra; olyan munkaadó aktív részvételére van szükség, akinek jó tapasztalatai vannak a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásában, a tőle származó információk és tapasztalatok egy másik munkaadónak hitelesebbek.

Fordított börze: A munkaadók kerülnek meghívásra a munkavállalókhoz, a börzén biztosított az ismerkedés és a munkakipróbálás lehetősége. A modellgazda szervezetnél adminisztratív, számítástechnikai, kommunikációs feladatkörök esetében lehetséges a fordított börze a rendelkezésre álló infrastruktúra miatt.

5. Illesztés

Az illesztés lényege a megfelelő munkavállaló kiválasztása a munkaaajánlatra: „illesztés módszere az a logikai folyamat, melynek során a tanácsadó, mint összekötő kapocs, átgondolja az ügyféltől és a munkaadóktól érkező információkat, azokat összehangolva segíti egymásra találásukat.”⁸⁵

Ennek érdekében mind az ügyfelekről, mint a konkrét munkaadóról és munkaaajánlatáról összegyűjtött információkat alaposan tanulmányozni kell az illesztés során. Az illesztés tehát

⁸⁵ Zalabai P. 2006, 160.o.

az ügyféllel és a munkaadóval végzett feltáró munkára épít, ez az a pont, ahol a két célcsoporttal végzett szolgáltatói munkafolyamat összeér. Az illesztésben mind az esetgazda, mind a munkáltató kapcsolattartó részt vesz, együttműködésük szoros. A beérkezett munkaajánlatokból az ügyféllel közösen kerül kiválasztásra a számára megfelelő munkalehetőség.

„A munkáltató és a munkavállaló illesztése során leggyakrabban előforduló akadályok:

- nincs megfelelő adottságokkal rendelkező személy a látókörünkben,
- a munkahely távol van,
- a felajánlott és elvárt kereset nem találkozik,
- a munkavállaló állapota miatt nehezen megközelíthető a munkahely,
- a munkahelyre jutás időigénye, és költsége aránytalanul magas.”⁸⁶

A nem megfelelő illesztés mind az ügyfél, mind a munkaadó felé a szolgáltatás hitelességét rontja.

Amennyiben a szolgáltató ügyfelei között aktuálisan nincs olyan, aki megfelelő lenne a munkalehetőség betöltésére, akkor a kapcsolati háló segítségével felkutatják a megfelelő személyt.

6. Egyénre vonatkozó konkrét tanácsadás

Minden, a munkaadói általános tanácsadásban szereplő területen elképzelhető a konkrét munkáltató, a betölteni kívánt munkakör és a konkrét ügyfél ismeretében egyénre vonatkozó tanácsadás. *Ebben a lépésben is bevonásra kerül az esetgazda, aki az ügyféllel kapcsolatban van.*

7. Munkaközvetítés

A munkaközvetítő tevékenység elsődleges célja az ügyfelek minél nagyobb számú elhelyezése lehetőség szerint a nyílt munkaerőpiacon. Amennyiben egy ügyfél nem alkalmas az integrált foglalkoztatásra, a munkaközvetítés során védett foglalkoztatóknál keresnek számára munkalehetőséget.

Abban az esetben, ha egy munkaadónál több munkavállalóra is szükség van, akkor csoportos tájékoztató szervezésére is sor kerülhet, ideális esetben a munkavégzés helyén. Ez különösen kedvező abból a szempontból, hogy a munkaadó és az ügyfelek közvetlenül, kölcsönösen megismerkedhetnek egymással.

Az esetgazda vagy a munkáltatói kapcsolattartó megszervezi a munkaadó és az ügyfél találkozását, egyeztet a munkáltatóval a helyszínről és időpontról, illetve a szükséges okiratokról. Ezt követően:

⁸⁶ Zalabai P. 2006, 153.o.

„Az ügyfél a tanácsadó által kiállított közvetítő lappal megy a találkozóra. A közvetítőlapon az esetgazda megadja az ügyfél számára a munkáltató nevét, címét, telefonszámát, megközelíthetőségét, valamint azt az időpontot, amikor előzetes megbeszélés alapján meg kell jelennie a munkáltatónál. Ezen a lapon a munkáltató igazolja, ha az ügyfél megjelent, elutasították, vagy felvételt nyert és megjelöli a munkakezdés napját. A közvetítőlapot az ügyfélnek mindenképpen vissza kell juttatnia a szolgáltatáshoz, további kiközvetítésre csak ennek meglétében kerülhet sor.”⁸⁷

A kiközvetítést követően tájékozódás történik a munkáltatónál, hogy megfelel-e a kiközvetített ügyfél. Sikertelen közvetítés esetén újabb munkavállaló küldésére kerül sor; sikeres közvetítés esetén a felvétel leigazoltatása történik meg közvetítő lappal.

8. Utókísérés

A munkáltató utókísérése „lehetőség arra, hogy bármilyen problémás esetben érezze és tudja a munkaadó, hogy van kihez forduljon, erre sor kerülhet abban az esetben,

- ha konfliktushelyzet áll elő a munkavállalóval,
- ha tanácsot kell kérjen a további befogadáshoz,
- ha információra van szüksége a jogi változások esetén,
- ha környezeti kialakítás témájában kell segítség,
- ha új munkaerőre van igénye,
- ha fejleszteni, vagy változtatni kíván a munkafolyamatokon újabb célcsoporttag befogadása érdekében,
- ha meg akar válni a munkavállalótól, és fontos számára a munkavállaló további sorsa.

Az együttműködés keretében a jó kapcsolat eredményeként a munkaadó szívesen megosztja tapasztalatait más munkaadóval, részt vállal a szemléletformálásban, segíti az Alapítvány motivációs tevékenységét.”⁸⁸

A munkáltató utókísérése az ügyfél utókísérésével párhuzamosan történik, személyesen, negyedévente, egy éven keresztül.

V.4. A minőségbiztosítás gyakorlata

2002 és 2003 között a modellgazda szervezet elvégezte azokat a feladatokat, amelyek lehetővé tették a minőségirányítási rendszer bevezetését és működtetését, így 2002-től (2006-ban újabb három évre megújítva) MSZ EN ISO 9001–2001 tanúsított minőségügyi rendszerben működött.

„A minőségügyi rendszer keretében megvalósult

⁸⁷ Zalabai P. 2006, 163.o.

⁸⁸ Zalabai P. 2006, 164.o.

- a dokumentumok kezelésének, azonosításának, nyomon követhetőségének rendszere,
- a belső kapcsolatok, az ügyfélszolgálat és a külső kapcsolatok rendszerbe foglalása,
- az alapítványi folyamatok szabályozása,
- a belső ellenőrzés (auditálás) rendszere,
- a meg nem felelés kezelésének rendszere,
- a statisztikai módszerek alkalmazása.”⁸⁹

A Motiváció Alapítvány egy európai minőségügyi rendszer – az EQUAS – minősítését is bírta, de az 2010-ben lejárt; az elmaradás oka, hogy nem tudták befizetni a tagdíjat. Jelenleg a CERTOP nevű önellenőrző, minősítő rendszer van érvényben, de a minőségbiztosítás megújítását tervezi az Alapítvány.

VI. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások

A szolgáltatási folyamat működését segítő folyamatos tevékenységek:

- kapcsolati háló kialakítása, működtetése

A kapcsolati háló kialakítása szervezeti szinten történik; az együttműködő partneri kör kialakítását elsődlegesen a szolgáltató tevékenységei és ügyfélköre határozzák meg. A szervezetek, intézmények és szakemberek feltérképezését követően ki kell alakítani velük az együttműködési stratégiát, és meg kell határozni az együttműködés módszerét, időbeliségét, okát, és a kapcsolattartó személyt.

A KMP (KEFISZ) szempontjából a kapcsolati hálón belül kiemelkedő jelentőséggel bíró együttműködő partnerek pontos listája a IV. A humánszolgáltatás szereplői fejezetben olvasható; a legfontosabb az együttműködés a munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó intézményekkel, szervezetekkel, és a fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozó szervezetekkel, munkaadókkal, önkormányzatokkal, amelyek a keresleti oldalt adják.

- információgyűjtés, adatbázis létrehozása, karbantartása

Ahogyan a kapcsolati háló kiépítése, úgy az információgyűjtés és a kapcsolódó feladatok is szervezeti szinten működnek. Az információgyűjtésnek három nagyobb iránya van:

- A kapcsolati hálóba tartozó együttműködő partnerek – ügyfelek, illetve a szolgáltatás szempontjából fontos – információinak összegyűjtése.
- Információk a jogi környezetről.

⁸⁹ Könczei Gy. 2009, 104.o.

- Minden olyan egyéb információ, amely a foglalkoztatást és a rehabilitációt elősegítheti (pl. segédeszközök, alkalmassági vizsgálat változásai stb.)

Az információkat – folyamatosan karbantartott, naprakész – adatbázisba szükséges rendezni.

- marketing tevékenység

A marketing tevékenység feladata a szolgáltatás ismertségének és hozzáférhetőségének biztosítása minél szélesebb körben; céljai között megjelenik a tájékoztatás és figyelemfelkeltés mellett az ügyfelek toborzása, a szolgáltatás ismertségének növelése, a nyilvánosság biztosítása és az eredmények disszeminációja is.

A marketing tevékenység célcsoportjába a potenciális ügyfélkör mellett az együttműködő partnerek, a munkaadók és a döntéshozók is beletartoznak. Eszközei elsősorban a szórólap, hirdetés, újságcikk, rádió-TV riport, internet (saját – akadálymentes – honlap, társoldalakon való megjelenés és direkt link), publikációk összefoglaló anyagokból (rendszerint kiadványokban), rendezvények és konferenciák.

- célcsoport tagjainak felkutatása, feltérképezése
- szükségletek folyamatos megismerése (munkavállaló, munkaadó).

Mindemellett a szolgáltatást segítő egyéb tevékenységek:

- önszolgáltató csoport működtetése
- munkaadói – munkavállalói találkozók
- munkavállalói műhelytalálkozók
- jó gyakorlatok gyűjtése (A munkafolyamatot végző munkatársak folyamatosan gyűjtik a szolgáltatás során megvalósult jó gyakorlatokat, így szükség esetén – például módszertani kézikönyv készítése – saját tapasztalatokkal támasztható alá a szolgáltatás elméleti kerete.)
- szállítást és személyi segítséget biztosító támogató szolgálat; a szolgáltatás ügyfeleinek ilyen irányú igényeit elsősorban az Alapítvány által működtetett Támogató Szolgálatok elégítik ki; kapacitáshiány vagy sajátos szükségletek esetében a partnerszervezet támogató szolgálataitól kapják meg az ügyfelek a segítséget
- jelnyelvi tolmács szolgáltatás; ugyancsak elsősorban az Alapítvány saját munkatársa biztosítja
- szerződéses szakember látja el az egyenlő hozzáférést biztosító környezeti, illetve az ergonómiai tanácsadást; kapacitáshiány esetében a partnerszervezetekhez fordul a szolgáltató.

VII. A humánszolgáltatáshoz kapcsolódó irányértékek

Az egyéni fejlesztés, felkészítés időtartama: változó

A résztvevők száma az elmúlt években:

2010.08.01. – 2012.01.31.: 441 fő bevonása, 75 fő elhelyezése

2012.02.01. – 2012.12.31.: 327 fő bevonása, 53 fő elhelyezése

(az első finanszírozási szakaszban ezek az eredmények a finanszírozó által előírt teljesítményhez képest jóval nagyobbak: a bevonás 519%-os, az elhelyezés 234%-os.)

Szerződésben alkalmazott szolgáltató szakemberek száma (heti óraszám): 6 fő; a jelnyelvi tolmács napi 5 órában, mindenki más heti 40 órában dolgozott a szolgáltatásban.

Önkéntes szolgáltatók létszáma, tevékenysége: Nem dolgoznak a szolgáltatás megvalósításában önkéntesekkel; szakmai gyakorlatra érkező hallgatók fogadására van lehetőség.

Egy esetmenedzserre hány kliens jut: 100-150 fő finanszírozási időszakonként

Egy célcsoporttagra fordítható forrás mértéke: Nincs információ.

VIII. A humánszolgáltatás finanszírozása

Korábban OFA, Phare, HEFOP és TÁMOP pályázati finanszírozásból működött a szolgáltatás, jelenleg a Nemzetgazdasági Minisztérium finanszírozza.

IX. Szolgáltatásfejlesztés

A KMP (KEFISZ) kialakulása 1992-ben kezdődött, amikor a Motiváció Alapítvány – a kézzel fogható igényekre reagálva – kialakította Munkaközvetítői szervezeti egységét, amely akkor kizárólag a munkaajánlatok összegyűjtésével és a bejövő ügyfelek részére történő felajánlásával foglalkozott. Ez rövid időn belül kevésnek bizonyult, így 1992 végétől 1994-ig az Önálló Életvitel Központok modellje alapján Speciális Munkaközvetítő Iroda működött az Alapítványnál, tevékenységének fő profilja továbbra is a munkaközvetítés maradt. *A kezdeti lépéseket az OFA támogatásával finanszírozta az Alapítvány; ebben az időszakban elsősorban a célvállalatok munkaerőigényét igyekezett kielégíteni a szolgáltatás.*

1995-től Munkaerő-piaci Szolgáltató Iroda, majd 2001-től Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltató Iroda néven volt elérhető a szolgáltatás a célcsoport számára; a név változása a szolgáltatások bővülését, fejlődését is szimbolizálja. A szolgáltatás alapelvei a kezdetektől nem változtak, így a modellben a szolgáltatás személyre szóló, figyelembe veszi az egyéni igényeket, a megmaradt és fejleszthető képességeket, a munkakör minden esetben a klienssel együtt kerül kiválasztásra, a megfelelő munkahely megkeresése a munkavállaló igényeihez igazodva történik. Mindezek fenntartása mellett a szolgáltatások köre folyamatosan bővült, a tapasztalatok beépítésre kerültek, nőtt a munkatársak száma; a szolgáltatási modell egészében fejlődött.

Néhány éven keresztül a Fővárosi Munkaügyi Központ közszolgáltatási szerződést kötött a Motiváció Alapítvánnyal, melynek keretében az Alapítvány ügyfeleinek nem kellett külön a munkaügyi ellátórendszerben is megjelenniük; anyagaikat az Alapítvány és a Munkaügyi Központ egymás között kezelte.

Az OFA, illetve a Phare és HEFOP támogatásával indult projektek megvalósítása során alakult ki egyértelműen az egyéni mellett a csoportos tanácsadások jelentősége, a két tanácsadási forma kombinálása. A '90-es évek végére alakult ki a KMP (KEFISZ) szolgáltatási folyamata, amely akkor még nem viselte ezt a nevet. A KMP (KEFISZ) név megszületésének oka kettős volt: egyrészt a más egyéb komplex munkaerő-piaci szolgáltatásoktól való megkülönböztetés igénye, másrészt a névben szereplő, hangsúlyozni kívánt sajátosságok megjelenítése. A minisztériumi támogatás alatt alakult át a KMP (KEFISZ) neve KMP-vé, tartalmi változások nélkül.

A KMP (KEFISZ) módszertani kézikönyve 2006-ban született meg; azóta jelentősebb tartalmi változás nem történt, kisebb fejlesztések, módosítások folyamatosan megjelennek.

X. A humánszolgáltatás értékelése

„A KEFISZ előnyei:

- ötvözi magában a munkaerő-piaci és segítői rendszereket;
- ötvözi magában az egyéni és csoportos tanácsadást;
- a komplex rendszerből, a szolgáltatási választékból az egyén igényeihez igazodó a leghatékonyabb elemvariáció állítható össze;
- a folyamatban résztvevő egyén fejlődésének folyamatos nyomon követését, fejlődésének folyamatát egy személy koordinálja, tartja kézben (esetgazda);
- az esetgazda a munka eredményessége érdekében más szolgáltatói rendszereket is bevon a feladatmegvalósításba, együttműködési képessége nő;
- az esetgazda az egyén problémáját holisztikusan képes vizsgálni, a feltáró beszélgetés lehetőséget biztosít az ügyfél és környezete mély és alapos megismerésére;
- az esetgazda széleskörű, komplex segítői szemléletet sajátít el;
- az esetgazda szakmai tudása, ismereteinek bővítése érdekében belső képzések szükségesek;
- legfőbb előny: "képesse tévés" munkavállalásra, alaposan felkészített, alkalmas munkavállaló kibocsátása, akinek megnöttek az esélyei a foglalkoztatásra;
- a modellben együttesen jelen van a munkatanácsadói és szociális munkás szemlélet.

A KEFISZ lehetséges kockázatai:

- a folyamatkövetés miatt egy esetgazdához korlátozott ügyfélszám tartozhat,

- sikertelenség esetén nagyobb a kiégés veszélye,
- nagyobb település esetén nagyobb létszámú szolgáltatás szükséges,
- az esetgazdától komplex szaktudást igényel (előny és hátrány) nehezebb alkalmas szakembert találni a munkakörre,
- a kisebb ügyfélszám, a nagyobb munkatársi létszám, a magas szintű szakmai tudás, a belső képzettség mind költségnövelő hatásúak.⁹⁰

A Fehér Bot Alapítvány adaptálta a módszert és kiadott egy kifejezetten látássérültek számára átalakított módszertanról szóló kézikönyvet.

A modell – a folyamat és a módszerek – adaptálhatósága nagyon jó; korántsem célcsoport specifikus, és nem csak megváltozott munkaképességű, hanem egyéb, munkaerőpiacon hátrányos helyzetű célcsoportok esetében is remekül használható.

XI. A humánszolgáltatást nyújtó szervezetek, partnerszervezetek

XI.1 A modellgazda szervezet rövid bemutatása, partnerségei

„A Motiváció Alapítvány 1991-es Alapító Okiratában és Szervezeti Működési Szabályzatában deklarált elvek:

A Motiváció Alapítvány küldetése:

Az alapítvány célja, hogy szolgáltatásai révén elősegítse a fogyatékos emberek társadalmi beilleszkedését, hozzájáruljon az egyenrangú állampolgári lét megvalósulásához, az önrendelkező független életvitel megismertetéséhez, elfogadtatásához, elterjesztéséhez.

A Motiváció Alapítvány szolgáltatásainak küldetése:

Az alapítvány tevékenységének célja modellértékű szolgáltatások kidolgozása, megvalósítása, működtetése, széles körben való megismertetése, módszereinek átadása.

A Motiváció Alapítvány létrejöttének alapelvei:

A fogyatékos emberek a társadalom egyenrangú polgárai, a velük való törődés, a jogaik érvényesítésének segítése nem szociális, hanem emberjogi kérdés. Joguk van az egyenértékű életre, a társadalom más tagjaihoz hasonlóan (pl.: az oktatásban, a foglalkoztatásban, a szabad mozgásban, az épített környezet egyenrangú használatában) az önálló önrendelkező életre, a családalapításra, a gyermeknevelésre.⁹¹

A kuratórium a kötelező feladatait természetesen ellátja, de a napi tevékenységben nem vesz részt. A szervezet vezetését két fő látja el, ők az Alapítvány képviselői, meghozzák a szükséges döntéseket, ellátják a munkáltatói feladatokat. A döntések előkészítését a vezetői team segíti, amelyben minden szervezeti egység vezetője és a projektek vezetői vannak benne; illetve szükség esetén a jogász vagy a PR munkatárs kap meghívást a részvételre.

⁹⁰ Zalabai P. 2006, 74.o.

⁹¹ Zalabai P. 2006, 69.o.

A Motiváció Alapítvány tevékenységébe, az alapító okiratban meghatározott célokhoz teljes mértékben illeszkedik a KMP (KEFISZ), nagyon sok kapcsolatot generált az Alapítvány számára. A KMP (KEFISZ) jó hírnevet hozott az Alapítványnak, mind az ügyfelek, mind a munkáltatók felé hitelessé, megbízhatóvá tette a szervezetet. Az Alapítvány jóval több, mint a KMP (KEFISZ) megvalósítója. Több más szolgáltatást is működtet: támogató szolgálat (személyi segítség, szállító szolgálat, információ szolgáltatás), akadálymentes környezet – felmérés, véleményezés, javaslatok kidolgozása (1991 óta kb. 20 ezer helyszín felmérése), esélyórák tartása iskolákban, óvodákban.

Nemzetközi kapcsolataik most alakultak ki az ENIL nevű szervezettel; a szervezet kereste meg a Motiváció Alapítványt, mert magyarországi partnert kerestek, és ismerték az Alapítvány munkatársainak írásait. A tervek szerint az önálló életvitel elveinek frissítésében dolgoznak majd együtt.

A hazai szakmai szervezetek és hálózatok közül aktív kapcsolatot ápol az Alapítvány a 3Sz-szel, a fogyatékos emberekkel foglalkozó szervezetekkel, a szociális szolgáltató szervezetekkel és a támogató szolgálatokkal, a Munkaesély Szövetséggel. Tagjai az NHSzOSz-nek és a HumSzolg-nak is. Ezek a kapcsolatok jellemzően azóta léteznek, mióta a szervezetek, hálózatok létrejöttek (a Motiváció Alapítvány mindegyik esetében „öregebb”, korábban jött létre.)

A szolgáltatások működtetéséhez szükséges feltételek, infrastrukturális körülmények adottak: irodahelyiségek, képző termek, interjúszobák, számítógép, nyomtató, fax, projektor, flipchart. A bérelt helyiség fizikailag és látássérültek számára akadálymentes, indukciós hurok nincs (de állandó jeltolmács van).

XI.2 A szolgáltatás nyújtó partnerszervezetek száma, megnevezése

Az FMM és az OFA által támogatott pályázat keretében két alkalommal valósult meg telepítési program, majd a HEFOP 2.3.2 és a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány (mai nevén: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.) pályázatainak keretében konzorciumi partnerként újabb szervezetek vették át a modellt. A telepítési tapasztalatok alapján a KMP (KEFISZ) jól adaptálható más méretű településekre és más célcsoportra is. A módszertani kézikönyv megírásakor, 2006-ban 14 szervezet dolgozott a KMP (KEFISZ) módszertana alapján.

A KMP (KEFISZ)-t alkalmazzák Kaposváron, Békéscsabán, de ezt adaptálta a Szigony Alapítvány, a Sotéria Alapítvány, a Fehér Bot Alapítvány, illetve jelenleg is folyamatban van a Lépéselőny Egyesület adaptációs tevékenysége.

XI.3 A szolgáltatást nyújtó partnerek közötti együttműködés sajátosságai

A telepítési és adaptációs programokon keresztül szoros együttműködés alakult ki a szervezetek többségével. A folyamatos kapcsolattartás lehetővé tette a hálózatban való működést, az egyes szervezetek gyakorlatában megjelenő tapasztalatok, a javaslatok cseréjét, így összességében a modell fejlesztésének lehetőségét. Mindennek eredményeként megalakult a „Munkacsoport az integrált foglalkoztatásért”.

A KMP (KEFISZ)-t átvett szervezetekkel jelenleg nincs már aktív szakmai kapcsolat.

Összegzés

A megváltozott munkaképességű emberek számára kialakított és működtetett komplex munkaerő-piaci szolgáltatási folyamatokat összehasonlító elemzésünk során öt hazai modell szakmai standardját vizsgáltuk meg, illetve hasonlítottuk össze. Munkánk során a rendelkezésünkre bocsátott módszertani anyagokra, szakmai beszámolókra, valamint a szolgáltató szervezetek módszertani kérdésekben jártas szakembereivel folytatott interjúkra és helyszíni terepbejárások tapasztalataira, a módszertanokat tárgyaló elérhető irodalomra, továbbá a témában végzett korábbi munkáinkra⁹² támaszkodtunk.

A vizsgált szolgáltatási folyamatok elméletét és gyakorlatát is összevetve három nagyobb területre vonatkozóan rögzítettünk összegző megállapításokat: a célcsoport, a partnerségek, illetve a szolgáltatási folyamat kapcsán. Bemutatjuk az egyes szolgáltatási módszertanokban megjelenő célcsoportok legfontosabb jellemzőit, rávilágítunk a szolgáltatások célcsoportjainak különbségeire és hasonlóságaira. Elemezzük a különböző módszertanok egyes lépéseiben partnerként megjelenő szervezetekkel, intézményekkel való együttműködés tárgyát és jellegét. A szolgáltatási folyamatok áttekintése alapján rendszerezzük a különböző módszertanokban megjelenő tevékenységeket, rögzítjük az ennek áttekintése alapján született megállapításainkat. (Az összevetés kapcsán csak a módszertani – és nem a szervezeti! – kompetenciahatárok egyértelmű kontúrjai mentén kirajzolódó lényegi hasonlóságokat és eltéréseket, megállapításokat rögzítettük.)

Az összehasonlító, feldolgozó munka eredményeire támaszkodva megalapozó jellegű javaslatot⁹³ fogalmaztunk meg egy egységes – minden megváltozott munkaképességű ember munkaerő-piaci felkészítéséhez és elhelyezéséhez szükséges – szolgáltatási folyamat (munkavállalói és munkáltatói oldal egyaránt!) kialakításához.

I. A célcsoport – az ügyfelek jellemzői

Bár valamennyi modell **elsődleges célcsoportját a megváltozott munkaképességű emberek képezik (a munkaadók és a 4M esetében a partnerek mellett)**, a vizsgált modellek között – több szempontból is – **lényeges eltérések** mutatkoznak a tekintetben, hogy a **lehetséges célcsoport** (a fogyatékos, megváltozott munkaképességű emberek) **mely alcsoportjait célozzák meg és érik el valójában** szolgáltatásukkal.

A vizsgált modellek közül **kettőben már ab ovo fogyatékoság-típus szerint szűkítik az ügyfelek körét**: a TF az értelmileg akadályozott, autizmussal élő, valamint látássérült személyeket tekinti közvetlen célcsoportjának; míg az LSR Budapesten és a Közép-Magyarországi régióban élő látássérült ügyfeleknek nyújt támogatást. A gyakorlatban a szolgáltatás **lehetséges célcsoportjait több tényező is tovább szűkíti**:

⁹² „A megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci (re)interációját elősegítő szolgáltatások leírása és a szolgáltatást nyújtó nonprofit szervezetek vizsgálata, típusalkotása”, „Munkaerő-piaci szükséglet- és helyzetfeltárás a Baktalórántházai kistérségben”, „Munkaerő-piaci szükséglet- és helyzetfeltárás a Csengeri kistérségben”

⁹³ A javaslatban rögzített folyamat részleteinek kidolgozását, az öt módszer lényegi összehangolását, a végleges standard összeállítását a szolgáltatási folyamatban érintett módszertani szakembereknek kell véglegesíteni.

- A **szolgáltatás nyújtó szakemberek kompetenciái:** több modell esetében jelezték a szolgáltatást végző szervezetek, hogy vannak olyan ügyfél-csoportok, akik jellemzően és várhatóan olyan speciális, komplex, a munkavállalást (is) befolyásoló problémával küzdenek, amelyet a szakember-gárda (átmenetileg) nem tud kezelni (a szolgáltatás valami speciális tudást igényelne). (Pl. 4M – speciálisabb igényű fogyatékos emberek; KMP - súlyosan értelmileg akadályozott, illetve halmozottan sérült ügyfelek; Munkaasszisztensi Szolgálat - súlyosabb pszichiátriai betegséggel, szenvedélybetegséggel rendelkező ügyfelek stb.).
- A **finanszírozás jellemzői:** a jelenlegi finanszírozási modellben az elhelyezésre vonatkozó indikátorok több esetben a célcsoport további szűkítését eredményezik, hiszen olyan ügyfeleket szükségszerű beválogatni, akik adott keretek mellett mind nagyobb valószínűséggel elhelyezhetőek.
- **Területi elhelyezkedés, elérés:** az ellátási terület (és így a valójában elérhető célcsoport) a gyakorlatban valamennyi modell esetében területileg is erősen lehatárolt, a budapesti szolgáltatóknál jellemzően Budapestre (lényegesen kisebb hányadban az agglomerációra), a vidéki szolgáltatók esetében a szolgáltatásnyújtási hely (közlekedéstől függően) legfeljebb 5-10 km-es körzetére terjed ki. Ennek okát a célcsoport meglehetősen kedvezőtlen egzisztenciális helyzetében (túl drága a tömegközlekedés, ennyi járható be biciklivel), helyhez-kötöttségében (sokan nehezen mozdulnak ki otthonról), valamint a tömegközlekedés problémáiban (elérés, menetidők, akadálymentesítettség) látták a szolgáltatók (azon túl persze, hogy a „könnyebben” elérhető célcsoport-tagok sok esetben már eleve kitöltik a szervezetek ellátási kapacitását). Tekintve, hogy a kutatások alapján az aktív korú egészségkárosodott népesség a teljes népességben megfigyelhetőnél lényegesen nagyobb hányada él – a megyeszékhelyek mellett – falvakban (és lényegesen kisebb aránya a fővárosban és annak az agglomerációjában), egy most kialakítandó új szolgáltatás-modellben különös hangsúlyt érdemes helyezni a jelenleg jellemzően kimaradó célcsoport-tagokra (pl.: aktívabb hálózatosodással, mobil szolgáltatásokkal, utazási költségtérítéssel a modellben résztvevő ügyfeleknek).

A célcsoport gyakorlatban történő „szűkítésének” irányait a következő táblázatban foglaltuk össze:

1. táblázat Az ügyfelek jellemzői az egyes modelleknél

	Ki a célcsoport (ügyfelek)?	Kinek nem tudnak szolgáltatni?
Salva Vita Alapítvány (TF)	Értelmileg akadályozott, autizmussal élő és látássérült személyeket tekinti közvetlen célcsoportnak.	Jelenleg a modellgazda szervezet a látássérült személyek számára nem biztosít TF szolgáltatást, mivel a szervezet nem foglalkozik elemi rehabilitációval. Az autizmussal élők ellátása az elmúlt években nehézkessé vált finanszírozási okok miatt. Ebben a modellben más célcsoportok tagjainak ab ovo nem szolgáltatnak (pl. belszeri betegek stb.), őket továbbbírányítják más szolgáltatásba.
Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége (4M)	A modell célcsoportját a munkaképes korú, gazdaságilag inaktív, egészségkárosodott, megváltozott munkaképességű, és ezzel összefüggésben szociális ellátásban részesülő, munkaviszonyban nem álló emberek képezik. Az ügyfélkör nem speciális, nem korlátozódik egy adott betegségi vagy fogyatékosági típusra.	A tapasztalatok szerint a speciális igényű fogyatékossgal élő emberek csak ritkán jelennek meg a szolgáltatásban – mivel az ő - munkavállalás szempontjából is speciális igényeiket partnerek bevonása nélkül, vagy sokszor azok bevonásával sem tudják kielégíteni, így legtöbbször átirányítják őket más szolgáltatásba vagy szolgáltatóhoz.
Szempont Alapítvány (LSR)	Budapesten és a Közép-magyarországi régióban élő látássérült, aktív korú, jellemzően munkanélküli személyek.	Más célcsoportok tagjainak nem szolgáltatnak.
Regionális Szociális Forrásközpont, Szombathely (Munkaasszisztensi Szolgálat)	A modell elsődleges célcsoportját az egészségkárosodott, megváltozott munkaképességű emberek jelentik.	A program célcsoportját jelentő emberek (elvárt) közös jellemzője a munkavállalásra való valós motiváltságuk (ezzel kapcsolatosan „rugalmatlan” a program a finanszírozási jellemzők okán), illetve az, hogy nincs olyan problémájuk (pl. súlyos pszichiátriai betegség, alkoholizmus), amelynek kezelésére nincsenek felkészülve a tanácsadók, vagy amelynek a kezelése a rendelkezésre álló keretekkel nem finanszírozható (mert pl. túl hosszú időt venne igénybe). (Speciális elemek beépítésével szolgáltatnak viszont értelmileg akadályozott ügyfeleknek.)
Motiváció Alapítvány (KMP (KEFISZ))	16-62 éves megváltozott munkaképességű (egészségkárosodott és fogyatékos) emberek, akik a fővárosban és az agglomerációban élnek.	Súlyosan értelmileg akadályozott, halmozottan fogyatékos embereknek nem tudnak szolgáltatni.

A modellek többségénél (ez kisebb mértékben volt megfigyelhető a „zártabb célcsoporttal foglalkozó” budapesti modellek esetében, és jóval inkább a vidéki, „vegyesebb

célcsoporttal” foglalkozó modelleknél) jelezték, hogy a **szakemberek** korábban említett **kompetencia-problémái sokasodtak** az elmúlt években:

- Egyrésztől **új, korábban nem, vagy lényegesen kevésbé gyakori célcsoportok jelentek meg** a szolgáltatásokban: így több modellben is említették (KMP (KEFISZ), Munkaasszisztensi Szolgálat), hogy néhány éve nagyobb számban jelentek meg **pszichiátriai betegséggel élő** ügyfelek. Ezt a célcsoporttal foglalkozó szociális ellátások bővülésével magyarázták leginkább a szolgáltatók. Az új célcsoportok speciális igényeire mindemellett különbözőképpen igyekeztek (esetleg: nem igyekeztek) a szolgáltatók szolgáltatás-fejlesztéssel (speciális elemek beépítésével) válaszolni.
- A másik, több szervezet által említett jelenség, hogy a megjelenő **ügyfelek munkaerő-piaci hátrányai jellemzően komplexebbé váltak** (és ezek kezelése is speciális tudásokat, szolgáltatási elemeket igényel): mind kedvezőtlenebb szociális helyzetű, alacsonyabb iskolai végzettségű, hosszabb ideje munkanélküli emberek kerültek a szolgáltatásokba. Ezt a jelenséget a rehabilitációs hozzájárulás megemelésének „lefölöző hatásával”, a célcsoport ellátásával foglalkozó programok nagyobb számával, valamint az ellátórendszer átalakulásával (többben kimaradtak az ellátásokból, elszegényedtek stb.) indokolták.

Az egyes modellek **ügyfél-csoportjai a jelenlegi gyakorlatban egymástól más jellemzőik szerint is lényegesen különböznek, sajátos jelleggel bírnak**⁹⁴.

- Valamennyi modell korcsoport-összetétele a teljes, aktív korú, megváltozott munkaképességű népességénél érdemben fiatalabb: vagyis a kedvezőbb munkaerő-piaci esélyekkel bíró (kor)csoportokat célozzák (a lényegesen fiatalabb korösszetétel különösen szembetűnő az LSR esetében⁹⁵). Mindemellett jelentősek a modellek közötti különbségek. (A teljes megváltozott munkaképességű népesség összetételéhez – 73%-uk 50 év feletti – leginkább a 4M ügyfeleinek összetétele hasonlít – itt ez az arány 55,3%, a többiek esetében lényegesen alacsonyabb.)
- Az ügyfelek nemi összetétele ugyancsak jelentősen eltér: a mind speciálisabb fogyatékkal rendelkező célcsoportoknak szolgáltató modellekben mind nagyobb a férfiak aránya (hasonlóan persze az érintett fogyatékkal élő emberek nemi összetételéhez). (A teljes megváltozott munkaképességű népesség összetételéhez leginkább a 4M és a Munkaasszisztensi Szolgálat ügyfeleinek összetétele hasonlít.)
- A munkaerő-piaci helyzetet erősen befolyásoló iskolai végzettségi adatok is jelentősen különböznek. Két modell esetében kiugróan magas a diplomások aránya: az LSR esetében 23,4%, a KMP-ben 19,8% (a teljes megváltozott munkaképességű népességben ez az arány 3,9%). A 4M és a Munkaasszisztensi Szolgálat ügyfelei e

⁹⁴ Terveink szerint a célcsoportok összetétele a kutatás második, helyzetfeltáró szakaszában ennél lényegesen alaposabban kerül vizsgálatra.

⁹⁵ A TF esetében annak pontos megválaszolása, hogy ez mennyiben indokolható a felvállalt fogyatékkal élő csoport jellemzőivel (lásd: értelmi fogyatékkal élő emberek korösszetétele), további vizsgálatot igényel.

tekintetben meglehetősen jól leképezik a teljes magyar, aktív korú, megváltozott munkaképességű népet.

Az ügyfelek **lehetséges munkaerő-piaci hátrányai**, az ezekből következő **speciális igényeik**, valamint a rendelkezésre álló, hátrányokat orvosolni kívánó **szakember-gárda kompetenciái** tehát egyaránt meglehetősen **széles skálán mozognak**. Ezzel a helyzettel a szervezetek **jelenleg is úgy küzdenek meg**, hogy **végző soron a lehetséges célcsoport egy-egy alcsoportjára szűkítik szolgáltatásaikat**. A **szűkítés szempontja és hangsúlyai** azonban **különbözőek** (néha **nem is pontosan ismertek**) és éppen ezért **nehezen tervezhetőek, finanszírozhatóak**. Ez egy **egységes módszertan** esetében olyan szolgáltatási modell kidolgozását teszi szükségessé, amely **tervezhető módon** és **számban**, de azért mégiscsak az **ügyfelek és az elérhető szakemberek jellemzőinek figyelembevételével jelöli ki a szolgáltatási utakat**, illetve **egységes szempontok mentén ad lehetőséget a szolgáltató szervezeteknek saját szolgáltatásukban a célcsoport szűkítésére**.

2. táblázat A célcsoportok társadalmi-demográfiai jellemzői

	Salva Vita Alapítvány (TF; 2012. 02.01 – 2013. 03. 31)	Társadalmi Egyesületek Zala Megyei Szövetsége (4M; 2012. 02.01 – 2013. 03. 31)	Szempont Alapítvány (LFR; 2012. 02.01 – 2013. 03. 31)	RSzFK, Szombathely (Munkaasszisz- tensi Szolgálat; 2011. 03.01 – 2012. 03. 31)	Motiváció Alapítvány (KMP; 2010. 08. 01 – 2011. 11. 30)	Teljes egész- ségkárosodott népesség; 2011 (NCSSZI-TÁRKI)
Életkor szerinti megoszlás (%)						
25 év alatti	37	2,6	14,9	(<20) 0,6	4,8	(18-39) 10
26-29 év közötti	27,8	3,9	10,6	(21-30) 11,6	52,4	
30-39 év közötti	25,9	14,5	40,4	(31-40) 18,8		
40-49 év közötti	3,7	23,7	21,3	(41-50) 23,2		17
50 év feletti	5,6	55,3	12,8	(51-60) 4,6	42,8	73
Nemek szerinti bontás (%)						
Nő	51,9	66	40,4	55,2	47	58
Férfi	48,1	34	59,6	44,8	53	42
Iskolai végzettség (%)						
Általános iskola kevesebb mint 8 osztály	1,9	0	0,0	1,7	27,8 (ebből értelmi sérült: 1,3)	5,1
Általános iskola	14,8	32,9	19,1	30,4		30,7
Speciális szakiskola	66,7	0	2,1	7,7		n.a.
Szakiskola/Szakmunkásképző	0	40,8	12,8	39,2	52,4	38,8
Középfokú végzettség/Érettségi	14,8	18,4	34,0	17,7		16,5
Technikusi végzettség	0	0	6,4	0		3,9
Felsőfokú szakképesítés (OKJ-s képzés)	0	1,3	2,1	3,3	19,8	1,1
Felsőfokú végzettség (diploma)	0	6,6	23,4			3,9
Egyéb	1,9	0	0,0	0	0	0
Fogyatékoság/Egészségkárosodás típusa (%)						
Enyhe fokú értelmi sérült	77,8	0	0	5,5	1,3	n.a.

	Salva Vita Alapítvány (TF; 2012. 02.01 – 2013. 03. 31)	Társadalmi Egyesületek Zala Megyei Szövetsége (4M; 2012. 02.01 – 2013. 03. 31)	Szempont Alapítvány (LFR; 2012. 02.01 – 2013. 03. 31)	RSzFK, Szombathely (Munkaasszisz- tensi Szolgálat; 2011. 03.01 – 2012. 03. 31)	Motiváció Alapítvány (KMP; 2010. 08. 01 – 2011. 11. 30)	Teljes egész- ségkárosodott népesség; 2011 (NCSSZI-TÁRKI)
Középsúlyos értelmi sérült	9,6		0			n.a.
Halmozottan sérült	0		0			n.a.
Részképesség zavarral élő	3,7		0			n.a.
Látásszervi betegségek	0	1,3	100	(érzékszervi) 2,2	4,1	n.a.
Idegrendszeri megbetegedés	0	5,3	0	3,3	0	n.a.
Hallásszervi betegségek	0	0	0	(érzékszervi) 2,2	18,3	n.a.
Mentális és viselkedési zavarok	0	18,4	0	8,8	14,3	n.a.
Mozgássérült, mozgásszervi betegségek	0	32,9	0	27,1	33	n.a.
Daganatos megbetegedés	0	10,5	0	0,6	2,1	n.a.
Légzőrendszer betegségei	0	3,9	0	0,6	1,9	n.a.
Belső elválasztású megbetegedések	0	9,2	0	0	0	n.a.
Keringési rendszer betegségei	0	13,2	0	7,7	5,4	n.a.
Egyéb betegségek	0	5,3	0	autista: 1,1; kiválasztás: 1,1; egyéb: 5	0,8, belgyógyászat: 12,3	n.a.
Halmozott egészségügyi problémák	0	0	0	37	n.a.	n.a.
	54 fő	76 fő	47 fő	181 fő	607 fő	

II. Partnerségek a szolgáltatási modellekben

A megváltozott munkaképességű embereknek nyújtott foglalkozási rehabilitációs szolgáltatás folyamatának fontos eleme, hogy a szolgáltatók milyen partnerekkel működnek együtt a szolgáltatás során. Ennek azért van nagy jelentősége, mert a partneri kapcsolatok aktív és rendszeres mozgósítása által a célcsoport(ok)nak nyújtott szolgáltatás hatékonyabbá és gördülékenyebbé tehető. A partnerségeken keresztül a szolgáltató szervezetek olyan külső erőforrásokat tudnak bevonni a szolgáltatásnyújtásba, amelyekkel önmaguk (speciális szakemberek, humán erőforrás, finanszírozás stb. hiánya miatt) nem rendelkeznek. A partnerségek elemzése során most csak **a konkrét szolgáltatási lépésekhez kapcsolódó együttműködésekre** koncentrálunk, nem említjük azokat a kapcsolatokat, amelyek nem köthetők adott lépéshez, vagy éppen a szolgáltatás okán jöttek létre.

Az elemzett szolgáltatási modellek mindegyikében **szakmai és intézményi partnerek** segítik a szolgáltatást nyújtó szervezetek munkáját: mindegyik szolgáltatási módszertan megvalósítóinak vannak olyan élő együttműködései, melyeket abban az esetben tudnak felhasználni, ha felismerik, hogy a szolgáltatásba bekerült célcsoporttagnak olyan speciális igényei, szükségletei vannak, melyeket a szolgáltatás nem tud megfelelően és hatékonyan kezelni. Az egyes modellekben – a szolgáltatásnyújtás eltérő profiljából, jellegéből adódóan – **eltérő a partnerségek kiterjedtsége** (a partnerszervezetek száma, összetétele), **az együttműködés formája és erőssége, illetve az, hogy melyik szolgáltatási lépésbe kapcsolódik be a partner.**

Vannak olyan modellek, ahol **széleskörű és differenciált** (több szektort, illetve ágazatot, annak többféle szereplőjét magába foglaló) partnerségi együttműködések figyelhetünk meg (TF, Munkaasszisztensi Szolgálat, KMP), melyek többnyire **rendszeres és stabil kapcsolatokra** alapulnak, a **szolgáltatás több lépésébe beágyazódtak**. Ezeknél a modelleknél minden esetben megjelennek a szociális tevékenységet végző szolgáltatók (pl. családsegítő intézmények, támogató szolgálatok), a célcsoport érdekvédelmével foglalkozó civil szervezetek, a foglalkoztatási ágazat állami szervezetei, intézményei (területileg illetékes munkaügyi központ, Rehabilitációs Szakigazgatási Szerv), valamint a nonprofit munkaerő-piaci szolgáltatók. Azoknak a modelleknek az esetében, melyeknél a partnerségi hálózat kevésbé összetett (4M, LSR), a hangsúly azokon a szervezeteken van, amelyekhez a célcsoporttag átirányítható, amennyiben speciális szolgáltatásra van szüksége (pl. nonprofit munkaerő-piaci szolgáltatók, illetve a 4M esetében még a képzők, az érdekvédelmi szervezetek, önkormányzatok és intézményeik stb.).

A **munkaügyi központ(okk)al** való együttműködés jelenik meg a **legtöbb modellben** (TF, 4M, Munkaasszisztensi) és a **legtöbb szolgáltatási lépés** esetén (Kapcsolatfelvétel, tájékoztatás; Felkészítés; Közvetítés). A munkaügyi központokkal való kapcsolattartás inkább formalizált, az együttműködés szorossága pedig eléggé sokszínű (akár még egyazon modell különböző megvalósító szervezetei között is): lehet a szolgáltatásba annak indulásától kezdődően teljes mértékben beágyazott (Munkaasszisztensi), felvehet szakmai támogatói (illetve egyéb, az állami finanszírozásból adódó) szerepkört (4M) és megjelenhet

kvázi partnerként (TF) is. Azoknál a modelleknél, ahol valódi együttműködés figyelhető meg a munkaügyi központtal, egy másik állami szervezet, az **Rehabilitációs Szakigazgatási Szerv (RSZSZ)** is részt vesz partnerként a szolgáltatási folyamatban (4M, Munkaasszisztensi) – annak szerepe azonban a Kapcsolatfelvétel során hangsúlyos (tájékoztatja a potenciális ügyfeleket a szolgáltatási lehetőségről).

A munkaügyi intézményrendszerrel és az RSZSZ-szel történő együttműködésben megfigyelhetők olyan **jó gyakorlatok**, melyek az eddigi szolgáltatási tapasztalatok szerint eredményesnek bizonyultak, így – adott feltételek mellett – alkalmasak arra, hogy más modellekben is alkalmazásra kerüljenek.

Az egyik ilyen **a munkaügyi regisztráció kiváltása** (KMP (KEFISZ)), ami ugyan jelenleg már nem élő jó gyakorlat, azonban több éves alkalmazásának tapasztalata az, hogy nagymértékben illeszkedett az ügyfelek igényeihez. Lényege az volt, hogy akit a KMP (korábban KMP (KEFISZ)) szolgáltatásba regisztráltak, annak nem kellett külön regisztrálnia, személyes kapcsolatba kerülnie a Munkaügyi Központtal. A modellgazda szervezet (Motiváció Alapítvány) és a Munkaügyi Központ az ügyfél szükséges dokumentumainak beszerzésével, kezelésével is tartotta egymással a kapcsolatot – vagyis a szervezet közvetített az ügyfél és a Munkaügyi Központ között. Az ügyfél ellátásokra való jogosultága így nem sérült. Az együttműködés keretében a Munkaügyi Központ aktívan közreműködött a szolgáltatási folyamat első lépésében (előfordult, hogy egyből a szolgáltatóhoz irányították az ügyfelet), illetve a szolgáltató szervezet munkatársai képzés keretében készítették fel a Munkaügyi Központ munkatársait a megváltozott munkaképességű emberekkel való kommunikációra, szolgáltatásnyújtásra. Ezt a közszolgáltatási szerződést egy idő után a Munkaügyi Központ nem újította meg, de a szolgáltatónak azóta is kifejezett célja, hogy ez újra gyakorlat lehessen.

A másik jó gyakorlat szerint a **Munkaügyi Központ és az RSZSZ a szolgáltatás aktív résztvevőjeként és segítőjeként** van jelen (Munkaasszisztensi Szolgálat). A szolgáltató szervezet a megyei Munkaügyi Központtal és a kirendeltségekkel, valamint az RSZSZ-szel is szoros és intenzív szakmai kapcsolatot tartott fenn. Ennek egyik fontos elemeként a modell alkalmazásának kezdeti szakaszában a munkaasszisztensek a kirendeltségek ügyintézőit kísérve végezték a munkaadók felkeresését, és így a munkaadói adatbázis kiépítését. A kirendeltségek munkatársai a későbbiekben is segítséget nyújtottak a munkaasszisztenseknek az állásfeltárás során. A szervezetek a kliensek toborzása során ugyancsak együttműködtek, az ügyfelek legjelentősebb részét a munkaügyi kirendeltségek és az RSZSZ munkatársai irányították a szolgáltatóhoz (az ügyfelek nagyjából 80%-a a kirendeltségekről, illetve az RSZSZ-ből érkezett; a máshonnan érkező ügyfelek esetében a munkaasszisztensek kezdeményezték a regisztrációt a munkaügyi ellátórendszerben).

Az önálló álláskereséséhez kapcsolódó készségek, kompetenciák, álláskereső technikák (önéletrajz, motivációs levél, bemutatkozó kártya, spontán álláskereső technikái stb.) kibővítését, átadását a modellben alapvetően a munkaasszisztens végezte a tanácsadás keretében. Amennyiben a rendelkezésre álló időkeretekbe ez nem fért bele, úgy a munkaasszisztens más humán szolgáltatásokba (így a Munkaügyi Központ erre irányuló

szolgáltatásaiba) irányíthatta az ügyfelet. A képzésbe irányítás is a munkaügyi intézményrendszer által szervezett képzésekbe történt.

A **munkaerő-piaci és egyéb humánszolgáltatást nyújtó nonprofit szervezetek** szintén több szolgáltatási modellben jelennek meg együttműködő partnerként – elsősorban a kapcsolatfelvétel, tájékoztatás és a felmérés, egyéni terv készítésének szakaszában. A kapcsolatfelvétel esetében ezek a kapcsolatok vagy a hivatalos szervezetekkel való szoros együttműködés mellett (Munkaasszisztensi – érdekvédelmi szervezetekkel elsősorban, munkaerő-piaci szolgáltatókkal kevésbé), vagy éppen annak kisebb hangsúlyát kompenzálva jönnek létre (TF, KMP). A felmérés szakaszában egyértelműen a munkaerő-piaci szolgáltatóknak van (a két szervezeti típus közül) komolyabb szerepük (TF, 4M – érdekvédelmi szervezetek, LSR, KMP): a modelleket alkalmazó szervezetek a felmérés után hozzájuk irányítják azokat a célcsoporttagokat, akiknek olyan szolgáltatásra van szükségük, amely az adott szolgáltatónál nem érhető el.

A **munkaerő-piaci szolgáltatókkal való szoros együttműködésre** is több **jó gyakorlat** említhető. Egyik közülük **a szervezetek közötti átirányítás jól bejáratott és kölcsönös gyakorlata** (KMP, TF). Ennek során, ha az adott szolgáltatóhoz olyan érdeklődő érkezik, aki egyértelműen nem tartozik a szolgáltatás célcsoportjába (vagy éppen nincs kapacitás neki megfelelő szolgáltatás nyújtására), vagy nincs olyan szolgáltatása a szervezetnek, ami számára megfelelő lenne, akkor átirányítják más olyan humánszolgáltatóhoz, amelynél ez(ek) a szolgáltatás(ok) elérhető(k). A jelenlegi gyakorlat szerint célcsoport alapon irányítják tovább a jelentkezőket. A rendszer informális kapcsolatokon keresztül működik, a résztvevők szerint eredményesen.

A másik kapcsolódó jó gyakorlat a megváltozott munkaképességű embereknek nyújtott foglalkozási rehabilitációs szolgáltatási módszertanok megismerését, ezek közötti együttműködést tűzte ki célul. E cél elérésének érdekében az egyes helyszíneken **a más módszertant alkalmazó humán szolgáltató szervezetek** (a 4M kezdeményezésére) **felveszik a kapcsolatot egymással, partnerségeket építenek ki**, így a speciálisabb felkészítést igénylő ügyfeleket hozzájuk (is) irányítják – az ügyfél szükségleteihez illeszkedve.

Az **egyéb humán szolgáltatókkal való együttműködésével kapcsolatban kiemelendő példa** egy szintén **jól bejáratott, kölcsönösségre építő átirányítási gyakorlat** (KMP, TF). A benne részt vevő (fővárosi) humánszolgáltató szervezetek jól ismerik egymást, és megalapozott, naprakész tudásuk van azzal kapcsolatban, hogy hová küldjék az adott ügyfelet, ha ételre, ruhára, házi segítségnyújtásra vagy adósságkezelésre (stb.) van szüksége a kliensnek. Az együttműködés – a partnerek visszajelzése alapján – jól működik. A partnerség többek között a Támogató Szolgálatra is kiterjed, amely – ha a szolgáltatónak nincs elég kapacitása egy-egy ügyfél igényének kielégítésére – nagyon rövid idő alatt (akár 1 óra) rendelkezésre áll.

A forprofit szféra **munkáltatói** csak egy esetben jelennek meg a szolgáltatási modell partnereként (TF) (valamint megjelennek a Munkaasszisztensi Szolgálat esetében az értelmileg akadályozott embereknek szóló speciális tréning-elemben, amely azonban az alap-modellnek nem része), a szolgáltatási folyamat több pontján is (egyéni felmérésnél a

munkapróbánál, az egyéni felkészítésnél pedig a terepgyakorlat során). A munkaügyi és rehabilitációs szereplőkkel, az érdekvédelmi szervezetekkel, szociális intézményekkel kialakított együttműködések meghatározóak a nyújtott szolgáltatások minőségét illetően, mindazonáltal az ügyfelek munkavállalási és munkában maradási esélyeit a munkaadókkal való partneri együttműködés intézményesülése javítja leginkább. Mindenképpen meg kell határozni azoknak az ügyfeleknek a körét (profilját), akiknek a felkészítésében elengedhetetlen az, hogy egy szolgáltató aktív és intenzív együttműködést alakítson ki a munkaadókkal.

A partnerekkel való **együttműködés minden modell esetén az előkészítés szakaszában** (toborzás, kapcsolatfelvétel, felmérés) **a legaktívabb, legintenzívebb.** Több modell esetében azonban az ügyfél egyéni felkészítése során is folytatódik (TF, Munkaasszisztensi). A partneri együttműködések modellenkénti rajzolatát – formáját és tartalmát egyaránt – vélhetően alapvetően az határozza meg, milyen összetételű (és nem utolsó sorban milyen nagyságrendű) az adott célcsoport, akit (másik munkaerő-piaci szolgáltatóhoz való átirányítás nélkül) munkavállalásra felkészít a szolgáltató. Minél komplexebb és speciálisabb hátrányokkal bír egy adott szolgáltató adott ügyfélköre (és minél több specifikus problémával rendelkező ügyfél számára szolgálat), annál több partnerre, intenzívebb, kétirányú együttműködésre, végső soron annál professzionálisabb erőforrás-menedzsmentre (a szervezeti és a partneri erőforrások folyamatos összehangolására) van szükség az ügyfél felkészítése során is (amennyiben a szolgáltató szervezet nem rendelkezik valamennyi szükséges humánerőforrás-kapacitással – ahogy ez a gyakorlatban általában jellemző).

Minden modell esetén **átirányítják az ügyfelet** egy másik – alternatív munkaerő-piaci – szolgáltatóhoz: egyik modell alkalmazása esetén sem marad az ügyfél ellátatlanul (az átirányítás bejáratott, jól működő, alapvetően informális módon zajlik minden modell esetén). Az átirányítás ugyanakkor **a szolgáltatási folyamat eltérő lépéseinél** történik meg: sokszor már a **szolgáltatási folyamat első lépésénél** (kapcsolatfelvétel, tájékoztatás) átirányíthatják az ügyfelet (4M, LSR, Munkaasszisztensi, KMP). Ezekben az esetekben a célcsoport-specifikus szempontok már a felmérést megelőzően érvényre jutnak: a szolgáltató egy-egy (esetleg több, de nem mindegyik) fogyatékosági csoporthoz tartozó ügyfelekre specializálódik, amennyiben más fogyatékosági csoporthoz tartozó ügyfél keresi fel, azt átirányítja az adott célcsoportra specializálódott szolgáltatóhoz. Ez a gyakorlat nagyobb városokban (de leginkább csak a fővárosban!) működőképes, hiszen minden fogyatékosági csoport esetén talál a szolgáltató az adott fogyatékosági csoporthoz specializálódott szolgáltatót, aki fogadni is tudja az átirányított ügyfelet. Ugyanakkor kisebb városokban, településeken egy-egy célcsoport-típushoz tartozó megváltozott munkaképességű ügyfél – az adott ügyfélcsoportra specializálódott szolgáltató hiányában – ellátatlanul marad(hat), de legalábbis jóval nehezebben juthat hozzá a számára megfelelő (teljes körűen akadálymentesített) szolgáltatóhoz, illetve szolgáltatáshoz.

A szolgáltatási modellek gyakorlatában tapasztaltunk **olyan jó gyakorlatokat is, melyek nem feltétlenül egy adott partnertípushoz köthetők**, hanem inkább a partnerségi kapcsolatok **szerveződésében** érhetők tetten bizonyos szolgáltatási lépésekhez kapcsolódóan.

Egyik ilyen jó gyakorlat az **új információs csatornák alkalmazása** – elsősorban a **toborzás** során (TF). A szolgáltató szervezet állandó kapcsolatban áll a RehabJob.hu (JOB Kft.) internetes oldal üzemeltetőivel, akik személyes kapcsolattartót is biztosítanak a szolgáltató számára. A humánszolgáltató, illetve a piaci szolgáltató szervezet között intenzív kapcsolat működik. Amennyiben a szolgáltató keres aktuális ügyfele számára álláslehetőséget, a RehabJob segít a meghirdetett állások közötti keresésben, illetve értesíti a szolgáltatót az ügyfél számára megfelelő új állás feltöltéséről is. A szolgáltató munkahelyfeltáró munkatársa ugyanakkor folyamatosan nyomon követi az állás kereső portál hirdetéseit és frissíti az állásadatbázist. A piaci szolgáltató segítségével a tanácsadók naprakészen tájékozódhatnak az ügyfelek számára elérhető, kifejezetten megváltozott munkaképességű munkavállalók számára meghirdetett álláslehetőségekről.

Ezen kívül a modellben dolgozó **munkahelyfeltáró** munkatárs folyamatosan követi nyomon a Facebook közösségi oldalon található Szárnyas Fejvadász – civilek által működtetett – állás kereső oldalát, és menti azokat az álláslehetőségeket, amelyek az ügyfélkör számára megfelelőek lehetnek. Ezek az állások sok esetben más csatornán nem kerülnek meghirdetésre, így az oldal segítségével olyan álláslehetőségek is feltárhatóak, amelyek egyébként rejtve maradnának. Sok esetben nem megváltozott munkaképességű munkavállaló számára meghirdetett állás kapcsán is felveszik a kapcsolatot a munkáltatóval, és sikeres közvetítés jön létre.

További jó gyakorlatként említhető a **hálózati működés** (4M) a szolgáltatást nyújtó szervezetek között, amely nagymértékben elősegíti a **szolgáltatásfejlesztést**. Ennek előnye egyrészt, hogy a szolgáltatásnyújtás folyamata standardizált: minden ügyfél minden szolgáltatási helyszínen ugyanahhoz a szolgáltatáshoz juthat hozzá, a minőség is biztosított. Emellett a megvalósító szervezetek rendszeresen tartják a kapcsolatot (személyes találkozók formájában), tapasztalatokat cserélnek – ami szintén egy követendő példa lehet a megváltozott munkaképességű embereknek nyújtott humánszolgáltatás során.

III. A szolgáltatási folyamatra vonatkozó összegző megállapítások

A szolgáltatási folyamatra vonatkozó összegző megállapításaink ismertetése előtt fontosnak tartjuk jelezni, hogy a szolgáltatási folyamatok, illetve a szolgáltatási lépések és az azokon belül megvalósított tevékenységek elemzése során néhány, az elemzést alapvetően meghatározó nehezítő tényezővel szembesültünk. A legfontosabb akadályozó tényezők a következők:

- A szakmai és a hétköznapi fogalmak esetében is megjelenik egyértelmű értelmezésembeli különbség a modellek között (esetenként modellen belül is!): előfordul a hasonló vagy azonos jelentéstartalom mellett használt eltérő nyelvi forma, de a megegyező fogalom részben vagy egészben különböző jelentése is. Ennek megfelelően "csupán" a megnevezések, fogalmak egyetlen lépés vagy tevékenység esetében sem adnak elegendő fogódzót az összevetéshez, elemzéshez (és annak olvasásához, értelmezéséhez); mindig figyelembe kell venni a mögöttes tartalmat is. Az ilyen mértékű különbségek ténye – túl azon, hogy bármilyen összevetést megnehezít – felveti az olvasó általi értelmezés bizonytalanságát is.
- A szolgáltatás módszertanok között gyakori az eltérés abban, hogy amit egy módszertan kompakt tevékenységként kezel (és esetleg felsorolással altevékenységekre bont), azt egy másik módszertan különálló tevékenységek sorozataként tárgyalja. A szolgáltatás módszertanok összevetését, elemzését ez jelentősen megnehezíti, hiszen sok esetben erősen vitatható, hogy valódi eltérésről van szó, vagy pusztán ugyanazon tevékenységek eltérő kommunikációjáról.

E tényezők miatt minden szolgáltatás módszertan esetében van (több-kevesebb) olyan lépés, illetve tevékenység, amely nem egyértelműen besorolható, vagy nehezen összevethető más modell hasonló (!) tartalmú lépésével, illetve tevékenységével.

III.1. A szolgáltatási folyamat egészére vagy nagyobb egységére vonatkozó megállapítások

A **szolgáltatási módszertanok közötti hasonlóságok** hátterében elsősorban az áll, hogy a hasonló szolgáltatási célkitűzéssel bíró nonprofit (leginkább klasszikus civil szervezeti háttérrel rendelkező) szolgáltatók a nemzetközi és hazai jó gyakorlatokat figyelembe véve több módszertani elemet is beépítettek szolgáltatási protokolljukba, amelyek az elmúlt közel két évtizedes működésük során tovább csiszolódtak. A szolgáltatási modellek közötti azonosságok a következő területeken figyelhetőek meg:

- A **szolgáltatás általános céljaként** minden szolgáltatási modell az ügyfél munkavállalásának, valamint a megszerzett munka megtartásának esélynövelését tűzi ki, illetve az ügyfél munkavállalóvá válását és a munka megtartását segíti elő.
- A **szolgáltatás szakmai irányelvei, alapelvei** között mind az öt modell esetén megjelenik az **ügyfél-centrikus hozzáállás**: a felmérés, felkészítés és utókövetés során személyre szabott, egyéni szolgáltatásokat biztosítanak. Az egyén tisztelete,

elfogadása mellett mindehhez teljes körű információt biztosít az ügyfél számára a szolgáltató.

- A **szolgáltatási folyamatokban hasonló szolgáltatási lépések, elemek** figyelhetők meg. Az ügyfél komplex munkavállalásra történő felkészítése egyéni szükségletek alapján, azokhoz igazodva, három nagyobb szolgáltatási szakaszra tagolódik: 1. előkészítés; 2. felkészítés; 3. munkába helyezés, utókövetés. Ez a hármas tagolás a munkáltatók számára biztosított szolgáltatások során is beazonosítható. A szolgáltatási lépések hasonlóságait vizsgálva kijelenthetjük, hogy a legnagyobb, legmarkánsabb azonosságok az előkészítés szakaszában figyelhetők meg, mind az ügyfelek, mind a munkáltatók esetén. Az egyes szakaszokhoz tartozó hasonló / azonosnak tekinthető szolgáltatási lépések a következők:

1. Előkészítés szakasza:

- az ügyfél (munkáltató) tájékoztatása,
- az ügyfél egyéni felmérése,
- a munkáltató általános felmérése, megismerése,
- az ügyfél felmérésén alapuló munkavállalói profil kialakítása,
- az ügyfél egyéni felmérésén alapuló munkavállalási terv elkészítése.

2. Felkészítés szakasza:

- az ügyfél munkavállalási terve alapján történő egyéni felkészítése.

3. Munkába helyezés, utókövetés szakasza:

- a felkészített ügyfél számára munkahelykeresés, munkaközvetítés, illetve annak segítése,
- a munkába helyezkedett ügyfél utókövetése.
- A **szolgáltatás során személyi feltételek** biztosítása kapcsán **minden esetben két** – egymással szorosan egybefonódó⁹⁶, illetve egymásra épülő – **munkakör, munkatevékenység körvonalazódik a szolgáltató szakmai stábján belül**:
 - az ügyfél egyéni felkészítését támogató személyi segítőt (esetmenedzser, foglalkoztatási tanácsadó, munkaasszisztens, kliens koordinátor, esetgazda),
 - a munkahelyek feltárását, munkáltatói kapcsolattartást végző szakemberé (munkaadói kapcsolattartó, foglalkoztatási koordinátor).
- Az **ügyfél elhelyezkedését segítő kiegészítő** (nem munkaerő-piaci!) **szolgáltatások** (pl. támogató szolgálat, gyermekfelügyelet) **biztosítása vagy** közvetítése révén az ügyfél egyéni felkészítését, munkába helyezését és munkában tartását az egyéni szükségletekhez illeszkedő módon segíti a szolgáltató.

A fent rögzített szolgáltatási modellek közötti hasonlóságok nem indokolják a célcsoport-specifikus megközelítésű – célcsoportonként különálló – szolgáltatási folyamatok fenntartását. Mindazonáltal az egyes fogyatékosági csoportokhoz tartozó ügyfelek felmérését, felkészítését és utókövetését természetesen fogyatékoság-specifikus szakmai

⁹⁶ Olyannyira, hogy a Munkaasszisztensi Szolgálat esetében ezt azonos ember – a munkaasszisztens – végzi.

tartalmakra alapozott, speciális kiegészítő szolgáltatási elemekkel, eszközökkel és kiegészítő – a munkaerő-piacihoz kapcsolódó – szolgáltatásokkal kell támogatni. A hasonlóságok alapján elmondhatjuk, hogy a megváltozott munkaképességű emberek komplex munkaerő-piaci felmérését, munkavállalásra történő felkészítését és munkába helyezkedésük utókövetését egy átfogó – egységes – szolgáltatási folyamatban (munkavállalói és munkáltatói egyaránt) szükséges rögzíteni.

A **vizsgált modellek közötti különbségek** alapvetően az ügyfél munkavállalási szempontból megfigyelhető hátrányaiból, illetve azok komplexitásából fakadnak – végső soron abból, hogy a szolgáltató milyen típusú, profilú megváltozott munkaképességű ügyfelek (egy vagy többféle típus) számára szolgálat. A szolgáltató ugyanis az ügyfél felkészítésének célzottságát annak alapján határozza meg – az ügyféllel közösen együttműködve –, hogy milyen munkahely(ek), ezen belül is milyen munkakör(ök) / munkatevékenység(ek) érhetőek el reálisan, milyen munkakarrier célok reális elérésére képes belátható időn belül az ügyfél a szolgáltató milyen típusú támogatásával anélkül, hogy komolyabb kudarcélmények érnék az elérhetetlen munkahely, munkakör kitűzése kapcsán. Ezzel párhuzamosan a munkáltatók is eltérő típusúak, profilúak aszerint, hogy milyen típusú és profilú ügyfél fogadására nyitottak és képesek (egyszerre!). A fentiek alapján azonos szolgáltatási folyamat mellett karakteres eltéréseket figyeltünk meg a vizsgált modellek esetén a szolgáltatások időtartamában (pl. felmérés), az egyes lépések kezdő és befejező időpontjában (utókövetés), az ügyféllel és munkáltatóval való együttműködés típusában (telefonos, személyes), intenzitásában (betanítás, beilleszkedés elősegítése) és gyakoriságában is.

A szolgáltatási modellek közötti különbségek:

- A felkészítés célzottságából, illetve az ügyfelek munkavállalási készségei és képességei közötti különbségekből fakad, hogy az egyes modellek **szolgáltatási folyamat összetettsége** között számos ponton eltéréseket tapasztaltunk. Minél összetettebbek az egyéni felmérés során feltárt munkavállalási szempontból irányadó készségek és képességek, annál összetettebbek és kimunkáltabbak a vizsgált módszertanok, illetve a felkészítés és utókövetés ideje alatt alkalmazott eszközök. Ezen túl bizonyos szolgáltatási elemeket – modellenként eltérő módon – egy adott lépésen belül alkalmaznak vagy teljes mértékben elhagynak (pl. képzésbe irányítás), továbbá a munkahelyi betanítás és beilleszkedés elősegítése néhol nem képez külön szolgáltatási elemet (4M). A különbségeket vizsgálva azt is kijelenthetjük, hogy a legnagyobb, legmarkánsabb eltéréseket a felkészítés szakaszában találtjuk, mind az ügyfelek, mind a munkáltatók esetén. Az egyes szakaszokhoz tartozó eltérések a következők:

1. Előkészítés szakasza:

- az ügyfél felmérése eszközrendszerének, összetettségének eltérése (a tesztek és félig strukturált interjúk mellett a munkapróba és a megfigyelés strukturált élethelyzetekben eszközeit is alkalmazza a TF).

2. Felkészítés szakasza:

- a munkáltató részletes felmérése (munkáltatói profil kialakítása) a felkészítési folyamat szerves része (TF, Munkaasszisztensi),
- a munkahely adaptációja (TF),
- az ügyfél képzésbe irányításának hiánya (TF),
- próbamunka lehetősége az ügyfél felkészítése során (KMP (KEFISZ), TF),
- a munkáltató (illetve leendő munkatársak) felkészítése (Munkaasszisztensi, KMP (KEFISZ), TF),
- a felkészített ügyfél munkahelykeresésének, munkaközvetítésének segítése, ennek intenzitása.

3. Munkába helyezés, utókövetés szakasza:

- a munkába helyezett ügyfél betanításának és munkahelyi beilleszkedésének segítése (TF, Munkaasszisztensi),
- a munkába helyezkedett ügyfél utókövetése, illetve ennek módszerei (telefonos, személyes kapcsolattartás).
- Az **ügyfél felmérésének, felkészítésének, utókövetésének időtartama** modellenként jelentősen eltér egymástól: a 4M esetén a legrövidebb, a KMP (KEFISZ) és LFR hosszabb, míg a TF esetén a leghosszabb az ügyféllel való közös munka. A TF esetén nem a felkészítés növeli meg feltétlenül a szolgáltatási folyamat hosszát: plusz időt vesz igénybe a munkahelyen történő betanítás és a munkahelyi beilleszkedés elősegítése és az utókövetés.
- Az **ügyféllel és a munkáltatóval történő kapcsolattartás típusa, intenzitása** modellenként eltérő. Fontos kiemelnünk, hogy itt nem az egyénenként, ügyfelenként, hanem ügyféltípusonként tapasztalt eltérésekre hívjuk fel a figyelmet (egy-egy ügyféltípuson belül természetesen további egyedi, egyéni eltérések tapasztalhatóak a felkészítés, utókövetés során). Az ügyfél – illetve az őt fogadó munkáltató – felkészítése, munkába helyezése azoknál a modelleknél intenzívebb, illetve igényel több személyes szolgáltatói együttműködést, amelyeknél az ügyfelek munkavállalása szempontjából fontos képességek és készségek terén feltárt hátrányok összetettebbek. A munkáltatói kapcsolattartás típusa és intenzitása ezzel szorosan összefügg: az a munkáltató, aki kevesebb munkaerő-piaci hátránnyal rendelkező ügyfelet fogad, vesz fel egy adott munkakörbe, annak jóval alacsonyabb intenzitású, kevesebb személyes közreműködéssel járó felkészítésre és utókövetésre van szüksége.
- A szolgáltatási modellek között jelenős különbség van abban a tekintetben, hogy a **célcsoport elhelyezésében mekkora arányt képvisel azon ügyfelek csoportja, akiket a szolgáltató a munkaadó által jelzett igényeknek megfelelően célzottan keresett**, gyakorlatilag „fejvadász” tevékenységgel helyezett munkába. (Az ügyfelek igényeinek figyelembe vétele, az ügyfél-centrikusság ebben az esetben is megmarad, kiemelendő azonban, hogy ebben az esetben a munkáltatói igényre reagálva keres munkavállalót a szolgáltató, és nem az ügyfél igényei alapján keres megfelelő munkáltatót.) Az ilyen típusú elhelyezések magasabb (kb. 40% körüli) aránya a két vidéki szolgáltatási modell, a 4M és a Munkaasszisztensi módszer

esetében figyelhető meg. Részben korábbi szakmai tapasztalatokra, részben szakirodalomra, illetve jelen kutatás célcsoport elemzésére alapozva ennek – valószínűsíthető – okát abban látjuk, hogy a fővárostól eltérően vidéken kisebb az a megváltozott munkaképességű célcsoport, amely az ismertetett szolgáltatások alanya lehet, így egy-egy munkaaajánlat esetében nehezebb a speciális munkáltatói igényeknek megfelelő munkavállalót találni.

- A szolgáltatási folyamatok első felében jelenik meg az **átirányítás kérdése, illetve ennek alternatívájaként a szolgáltató elköteleződése arra, hogy az érdeklődő célcsoport tag számára humánszolgáltatásokat nyújt**. Két modell esetében (Támogatott Foglalkoztatás, illetve Munkaasszisztensi Szolgálat) – a szolgáltató szemszögéből nézve – a szolgáltatási folyamatban jól követhető módon az átirányítás és az elköteleződés közötti választásra két esetben is sor kerülhet. Először a kapcsolatfelvétel, tájékoztatás szakaszában az első személyes beszélgetést követően (a TF esetében csak egy rövid beleegyező nyilatkozat kerül ekkor aláírásra, amely még nem a szolgáltatás nyújtására vonatkozik; az MA esetében itt még egyáltalán nincs dokumentáció). Másodszor a felmérést követően, az egyéni munkavállalási (TF), illetve karrier-terv (MA) aláírása előtt van lehetőség mérlegelésre és döntésre. A másik három modell (4M, LSR, KMP) esetében egy alkalommal rögzítik a módszertanok az átirányítás lehetőségét: a kapcsolatfelvétel, tájékoztatás lépés végén. Amennyiben a szolgáltató nem irányítja át az érdeklődőt más szolgáltatóhoz, úgy e lépés végén, a felmérés előtt szerződést köt vele a szolgáltatásban való részvételre vonatkozóan (természetesen a konkrét szolgáltatási elemekre stb. vonatkozó részletek nélkül). A két gyakorlat közötti különbség több kérdést is felvet, amelyek részben elvi, hozzáállásbeli problémákat érintenek (pl. mikortól ügyfél az érdeklődő?), részben gyakorlati jelentőséggel bírnak (pl. mikortól „muszáj” eredményre jutni a célcsoporttaggal?). Ugyanakkor ez a különbség visszavezethető a szolgáltatási modellek által felvállalt célcsoportok sajátosságaira is: a TF és az MA esetében ugyan jól behatárolható az, akivel semmiképp nem foglalkozik a modell, de a felmérés további fontos bemeneti szűrő; a 4M és az LSR modellek célcsoportjának leválogatásához elegendő a kapcsolatfelvétel szakasza; a KMP széles körű célcsoporttal dolgozik, így nincs szüksége több szűrőre a belépési lehetőségről való döntéshez.

III.1. Szolgáltatási lépésekre és tevékenységekre vonatkozó megállapítások

Kapcsolatfelvétel, tájékoztatás

Ebben a szolgáltatási lépésben jellemzően minden modellben a **toborzás**; a **kapcsolatfelvétel** és a **tájékoztatás**; illetve a részvételre vonatkozó **szerződés vagy megállapodás** megkötése történik meg. Előbbi két tevékenység minden modellnek a része (egyedül az LSR-ben nincs olyan tevékenység, amely a toborzást foglalná magában). A formális dokumentum aláírása, amellyel az ügyfél valamilyen szinten elköteleződik a program felé (és fordítva, a szolgáltató is az ügyfél felé), viszont nem feltétlenül (ennek

elemzése, úgy véljük, a szolgáltatási folyamat egészére érvényes összefüggéseket hordoz magában, így erre az általános megállapítások között térünk ki részletesebben).

A **toborzás** célja minden modellben az, hogy az ügyfél értesüljön a szolgáltatás lehetőségéről. Ennek megfelelően a tevékenység tartalma is hasonló, mindössze legfeljebb módszereiben, hangsúlyaiban lehetnek árnyalatnyi különbségek (a KMP például a célcsoporttagok feltérképezésére, felkutatására koncentrálnak inkább, míg a többi szolgáltatás már magára a tájékoztatásra). Ez minden esetben **folyamatos** tevékenység, és a **célcsoport minden tagjára** kiterjed.

A toborzás az információnyújtás közvetettsége által válik el a **tájékoztatástól**, illetve **kapcsolatfelvételtől**. Utóbbi, következő tevékenységben mindenhol van már **személyes kapcsolat**, míg a toborzás során legtöbbször csak médium, marketingeszközök által találkozunk a célcsoporttag a szolgáltatással. Erre a tevékenységre is igaz, hogy tartalma alapvetően minden szolgáltatásban megegyezik, azonban ennek mélysége, részletessége, aprólékossága eltérhet az egyes módszertanokban, illetve azok gyakorlati alkalmazásában.

Felmérés, egyéni terv elkészítése

E szolgáltatási lépés tulajdonképpen három jól elkülöníthető részre bontható: magához a felméréshez kapcsolódó tevékenységekre, a felmérés eredményeinek összegzésére és az egyéni terv elkészítésére.

A felkészítési **tevékenységek, módszerek száma és összetettsége** igen eltérő a modellek tekintetében. A szolgáltatások e szempontok alapján elhelyezhetők egy, az általános, átfogó felméréstől (4M, KMP) a teljes mértékben részletes, számos lépésből álló felmérésig (TF) húzódó skálán. Ez egyúttal azt is feltételezi, hogy az átfogó felmérések önmagukban hordoznak több felmérési elemet is, ezek megjelenését azonban a módszertanok részletekbe menően nem említik. Ugyanezeknél a szolgáltatásoknál a felmérés módszereinek legtöbbször „**önbevalláson**” alapul, míg a komplexebb tevékenységek során **standard tesztek**et alkalmaznak.

A felmérés során a **munkaerő-piaci jellemzők feltárása** minden modell esetén megtörténik (a KMP-ben a Feltáró beszélgetés, ami a komplex helyzetfeltárást célozza, erre is kitér). Ez azonban az **egészségi állapot felméréséről** és a **szociális állapot részletes feltérképezéséről** nem mondható el, ami azért kiemелendő, mert mindkét területen felmerülő problémák együtt járnak a megváltozott munkaképesség állapotával. Az egészségi állapot felmérése csak két modellben (TF, LSR) történik meg, ami feltételez(het)i, hogy **a módszertanok megbízható és kiszámítható egészségügyi rehabilitációra, és így egészségügyi szempontból munkára kész állapotban lévő ügyfelekre építenek**. Részletes szociális állapotfelmérés sem jellemző minden modell esetében, azonban ez már többenél megjelenik a gyakorlatban (TF, MA, KMP).

A szolgáltatási lépés második része, a **felmérés eredményeinek összegzése** nyilván minden szolgáltatási folyamatnak része, azonban elkülönülten, önálló dokumentációval két modellben rögzítik (TF – összefoglaló vélemény, KMP – problémadefiníció).

Az **egyéni terv** a humánszolgáltatási folyamat nélkülözhetetlen eleme – minden modell esetében a felmérés eredményeire alapozva, személyre szabottan, az ügyféllel közösen

kerül kialakításra. Egységes elnevezése azonban még nincs a jelenlegi szolgáltatási gyakorlatban: fejlesztési tervnek (4M, KMP), karriertervnek (LSR, MA) és munkavállalási tervnek (TF) is nevezik. Ennek megfelelően a tartalma, a benne levő információk mélysége is némiképp eltér, a legtöbb esetben azonban a **célok** (4M, LSR, KMP) és az ennek megvalósításához szükséges **lépések** (TF, 4M, KMP) tisztázottak. Ezek mellett megjelenhetnek (keveredve) az **eszközök**, a **feladatok** és a **módszerek** is.

Felkészítés

A felkészítéshez kapcsolódó tevékenységek a modellek vonatkozásában igen szerteágazóak: nincs olyan tevékenység, amely minden módszertanban egyaránt megjelenne. A tevékenységek **összetettségükben** (felkészítés területei, módszerek) **többnyire összhangban vannak a felmérés komplexitásával** – ahol a felmérés is számos különféle módszert alkalmazott, ott jellemzően a felkészítés is több különböző lépésből áll (értelemszerűen ez nagyságrendileg van így). E tekintetben egy olyan modell volt, ahol két lépés jellege nem hozható összhangba (KMP), mégpedig azért, mert a felkészítés jóval aprólékosabb és összetettebb, mint az azt megelőző lépés, a felmérés.

Az **ügyfél felkészítésének célzottsága, konkrét kimenete** tekintetében jelentős eltérések figyelhetők meg a modellek között. Egy általános, rövidebb felkészítést követően a lehető legrövidebb időn belül munkába közvetítenek ügyfelet bizonyos modellek (4M, Munkaasszisztensi), ugyanakkor ennél jóval célzottabban, akár egy konkrét munkakörre, egy adott helyen, adott munkatevékenység végzésére készítenek fel más modell esetén (TF).

Ugyan a modellek a felkészítés folyamatának rugalmasságában is vélhetően eltérnek, azonban a legtöbb esetben ez a lépés (és elemei) az **ügyfél** – felmérése eredményeképpen kirajzolódó – **szükségleteihez, igényeihez illeszkedik**, aminek következtében a tevékenységek összetétele, valamint a rájuk szánt idő és költség változatosan alakul az adott szolgáltatáson belül, az ügyfelek között. A szolgáltatás e jellemzői így általánosan nem megadhatók. A **tervezhetőség javítása** érdekében így érdemes lenne megfontolni egy olyan **profil-alapú felkészítési folyamat** kidolgozását és alkalmazását, amely az ügyfélprofil alapján nagyságrendileg (!) meghatározza az egyes profilokhoz illeszkedő felkészítés komplexitását, elemeit, időtartamát és így költségigényét, e keretek között természetesen szigorúan **megtartva a lépés szükséglet- és igényorientáltságát, egyénre szabottságát**.

A szolgáltatási modellek gyakorlatban való alkalmazása alapján kirajzolódik a szerteágazó szolgáltatási palettán belül a **minimálisan nyújtandó szolgáltatásoknak** egy olyan köre, amelyet a felkészítés során szinte minden modellben nagy gyakorisággal alkalmaznak. Ezek olyan **munkaerő-piaci szolgáltatásokat** foglalnak magukban, melyek a munkakereséshez, illetve a munkába álláshoz és a munkában maradáshoz alapvetően szükségesek (pl. munkavállalási ismeretek bővítése, álláskeresési technikák elsajátítása).

A gyakorlatban a felkészítés egyaránt történhet **egyéni és csoportos** módon (a TF kivételével mindegyik modellben mindkettő párhuzamosan jelen van). A kettő közötti

hangsúlyok azonban eltérőek lehetnek (az LSR-ben és a MA-ban inkább az egyéni, míg a 4M-ben inkább a csoportos felkészítésre fókuszálnak).

Közvetítés

A közvetítés a humánszolgáltatási modellek esetében elválik munkába, illetve képzésbe közvetítésre. A képzésbe közvetítés egy szolgáltatásban kiemelten hangsúlyos (4M), a többiben a képzésbe irányítás jelenik meg ebben a lépésben (MA, KMP). Ennek oka, hogy a 4M modellben a képzőnél való elhelyezés – a támogató előtt elszámolható – eredménynek, így kimenetnek számít, míg más esetben nem.

A munkaközvetítési tevékenységet – a lépésen belül – megelőzi az ügyfél egyéni igényei szerint végzett munkahelyfeltárás, valamint az illesztés. Az ügyfél igényeihez kapcsolódó **munkahelyfeltárás** minden modellben megjelenik, a legtöbbjükben külön tevékenységként van rögzítve, egyet kivéve (KMP). A tevékenység menete tulajdonképpen mindegyik modellben megegyezik, ezek mélysége azonban szintén eltérő. Több helyen a munkahelyfeltárás magában foglalja a munkáltatói profil kialakítását és az állásfeltárást is (TF, MA), azonban ezek egyes modellekben formálisan elkülönülő tevékenységekként is megjelennek (4M, LSR). A munkahelyfeltárás, mint komplexebb folyamat minden szolgáltatás esetében **meglévő adatbázis alkalmazásával vagy új munkáltatók toborzásával zajlik**. Ezen kívül a modellekben a **kapcsolattartási formák számos csatornája** megjelenik (személyes találkozás a munkáltatónál, a szolgáltatónál vagy külső helyszínen; telefon; internet stb.).

Az **illesztés** tevékenységét csak két modell emeli ki külön (4M, KMP), holott ez elengedhetetlen feltétele a munkaközvetítésnek. Valószínűsíthető, hogy a szolgáltatók végzik ezt a tevékenységet, csak szorosan integrálódik a munkahely feltárás és/vagy a közvetítés folyamatába, esetleg rutinszerűen működik már.

A konkrét **munkaközvetítés** során az egyes modellekben **eltérő mértékben támogatják a szolgáltató szervezetek kompetens munkatársai az ügyfelet**. Van, ahol csak az ügyfél és a munkáltató közötti kapcsolat kialakításán van a hangsúly, és ezután az ügyfél önállóan végzi a munkába jelentkezéssel, munkába állással kapcsolatos feladatokat (4M, LSR), és van, ahol jellemzően ezt a folyamatot igen intenzíven támogatják (pl. felkészítik az ügyfelet az állásinterjúra és a munkára, vagy akár személyesen is elkísérik – lásd TF, MA, KMP).

Munkába állás támogatása

E szolgáltatási lépés jellege jól láthatóan elkülönül az egyes modellekben. Egyrészt a **munkába és képzésbe helyezés** dimenziójában: csak egyetlen szolgáltatás esetében tartozik ide a képzésbe helyezés, ahol ez lehetséges szolgáltatási kimenetet jelent (4M). Másrészt differenciálódnak azok a szervezetek, akik a **munkába helyezés előkészítésének** (TF), és akik a **munkába való beilleszkedésnek a támogatására** helyeznek nagyobb hangsúlyt (4M, LSR, MA). Egy modell esetében ez a lépés kimarad (KMP).

Az ügyfél munkahelyi betanításakor, a munkahelyi beilleszkedésének segítésekor, továbbá az ügyfél utókövetésekor – a szolgáltatói oldal személyi segítője mellett, a munkáltatói oldal

részéről is biztosítanak támogatást az ügyfél részére. Az alábbi esetekben tapasztaltunk különbségeket a **szolgáltatás során biztosított személyi feltételek** kapcsán: (1) ügyfél munkahelyi betanítását, beilleszkedését támogató munkahelyi segítő (munkahelyi mentor, természetes segítő) (TF); (2) a munkahelyi segítő munkáját támogató (pl. felkészítés, személyes kapcsolattartás) szolgáltatói háttér (KMP (KEFISZ), TF).

Utókövetés

Az utókövetés lépése minden modellben megjelenik – e tevékenységek elnevezésükben és tartalmukban térnek el némiképp. (Illetve, az előbbi két szolgáltatási lépés analógiájára abban, hogy a 4M esetében a képzésbe helyezett ügyfeleket is követik.) Az utókövetés célja jellemzően az, hogy a szolgáltató **segítse az ügyfelet a munkahelyre való beilleszkedésben, az ott felmerülő problémák támogatásában** (TF, 4M, MA, KMP). Egy esetben ez mindössze az **ügyfél elégedettségének visszajelzését** foglalja magában (LSR). Ez a 4M-ben az utókövetésen belül, külön tevékenységként jelenik meg, melynek oka, hogy egyik célja a szolgáltatásfejlesztés támogatása, amely a hálózati szerveződés miatt nagy hangsúlyt kap. Utókövetési szolgáltatásként felmerül még a **dolgozók számára nyújtott csoportos tanácsadás** is (TF).

Az ügyfél **utókövetésének kezdete és vége eltérő**. A TF esetén nem a sikeres munkaközvetítés, elhelyezkedés pillanatától kezdődik az utókövetés: a munkába betanított és beilleszkedett ügyfélnek és a munkáltatónak is jeleznie kell a szolgáltató felé, hogy a betanulás és beilleszkedés sikeresen lezárult. Csak mindkét fél jelzése esetén kezdődhet meg az utókövetés. **A TF esetén az utókövetés „időkorlát nélküli”: a betanított, beilleszkedett ügyféllel való kapcsolattartás nem szakad meg a finanszírozás lezárását követően sem.**

IV. A vizsgált szolgáltatási modellek összehasonlítása alapján tett javaslatok

- **A standardizált – komplex felmérés eredményein alapuló – összegző véleményben rögzítsék a munkavállaló, illetve a munkáltató profilját,** amelyben a többi között határozzák meg, hogy az adott ügyfélnek, illetve munkáltatónak milyen szolgáltatási irányt kell megcéloznia a felkészítése és utókövetése során. Egy munkáltató mindhárom ügyfélprofilba sorolt ügyfelet is fogadhat (amennyiben a felmérése alapján alkalmas és motivált is egyben), ugyanakkor dönthet úgy is,⁹⁷ hogy csak bizonyos profilú munkavállalókat fogad. Ugyanez érvényes a szolgáltatókra is (egy akkreditációs eljárásban rögzített feltételek alapján egy független szervezetnek kell eldönteni, hogy melyik szolgáltató, milyen típusú szolgáltatási irányok alkalmazhatását végezheti).
- Az egyéni felmérés eredményei alapján kialakított és az összegző véleményben rögzített munkavállalói és munkáltatói profilokhoz illeszkedően **három nagyobb szolgáltatási irány** elkülönítését teszik szükségessé **egy egységes szolgáltatói**

⁹⁷ Ez a döntés a későbbiekben megváltoztatható, amennyiben egy felmérés ezt a döntését megalapozza.

folyamaton belül (Ügyfél szolgáltatási folyamat⁹⁸ 1. ábra; Munkáltatói szolgáltatási folyamat 2. ábra):

- 1. szolgáltatási irány:** több munkahelyen, több munkakörben és/vagy munkatevékenységben való elhelyezkedés megjelölése célként
- 2. szolgáltatási irány: több munkahelyen, de egy munkakörben és/vagy munkatevékenységben való elhelyezkedés megjelölése célként**
- 3. szolgáltatási irány: egy konkrét munkahely konkrét munkakörében és/vagy munkatevékenységben való elhelyezkedés**

Az 1. szolgáltatási irány azon ügyfelek számára indokolt, akiknek a legkevésbé komplexek a munkaerő-piaci felkészítést befolyásoló hátrányaik, illetve leginkább megalapozottak a munkavállalási készségeik és képességeik. A 3. szolgáltatási irány a leginkább összetett hátrányokkal és a munkavállalási készségek és képességek terén legnagyobb a lemaradással küzdő ügyfeleknek javasolható. Fontos kiemelnünk, hogy egy adott fogyatékosági csoporthoz tartozás automatikusan nem jelöli ki a szolgáltatási irányt az ügyfél számára. Két mozgáskorlátozott ügyfél között meglévő – munkavállalási szempontból lényeges – egyéni eltérések (képességek, készségek, hátrányok) jóval nagyobbak lehetnek, mint egy fogyatékos és egy nem fogyatékos megváltozott munkaképességű ember esetén.⁹⁹ Az egyéni sajátosságokat feltáró, komplex felmérését követően – annak eredményei alapján meghatározott munkavállalói profil alapján – mondható meg, hogy melyik szolgáltatási irány optimális az ügyfél számára. Az ügyfelek egységes szolgáltatási folyamatában szereplő szolgáltatási irányokhoz hasonlóan a munkáltatók számára biztosított szolgáltatási folyamat is három irányú. A munkáltatói szolgáltatás irányát alapvetően az határozza meg, hogy milyen profilú ügyfelet kívánnak és képesek foglalkoztatni (csak abban az esetben lehet egy adott szolgáltató az adott ügyfélprofil fogadására, ha a két feltétel egyszerre teljesül!): az 1. szolgáltatási irány szerint felkészített ügyfeleket az 1. szolgáltatási irány felkészítésének megfelelő a munkáltatók fogadják. Annak, hogy melyik munkáltató, milyen típusú megváltozott munkaképességű munkavállalót képes fogadni, az egyéni felmérése kapcsán kell kiderülnie – a munkáltatói profiljának meghatározásakor. Minél célzottabb az ügyfél és a munkáltató felkészítése, munkába helyezése és utókövetése, annál aktívabb, intenzívebb, időigényesebb és tartalmasabb, részletgazdagabb a szolgáltatóval (és egymással) való együttműködésük (a 3. szolgáltatási irány esetén a legaktívabb, legintenzívebb, leginkább időigényes és leginkább részletgazdag az együttműködés).

- A felkészítés során **az ügyfél számára** – szükség esetén másik szolgáltatóhoz való átirányítással¹⁰⁰ – **biztosítani kell az átjárhatóságot a három szolgáltatási**

⁹⁸ A szolgáltatási folyamatot, illetve az abban elkülönített szolgáltatási irányokat sematikus és lineárisan ábrázoltuk.

⁹⁹ Ez alól kivételt képeznek az értelmileg akadályozott és autista ügyfelek, számukra a 3. szolgáltatási irány lehet kézenfekvő.

¹⁰⁰ Amennyiben az adott szolgáltató nem akkreditáltatta magát az adott szolgáltatási irány biztosításához.

irány között.¹⁰¹ Erre elsősorban akkor kerülhet sor, ha az ügyfél felkészítése során kiderül, hogy nem sikerül az egyéni munkavállalási terv alapján haladni, a kitűzött részcélokat elérni, továbbá mindezek megoldásához nem elegendő a felkészítés újrastrukturálása, átütemezése.

- Az átirányítás kiegyensúlyozott és akadálymentes biztosításához szükség van az egységes **szolgáltatási folyamatot végző szolgáltatók szakmai hálózatba való tömörítésére** (a hálózat tagjai csak akkreditált szolgáltatók lehetnek!). A hálózatnak biztosítania kell az ügyfelek számára, hogy szükség esetén – anélkül, hogy minden esetben újrakezdjék¹⁰² a szolgáltatási folyamatot – más szolgáltatónál folytassák a munkavállalásra történő felkészítést.

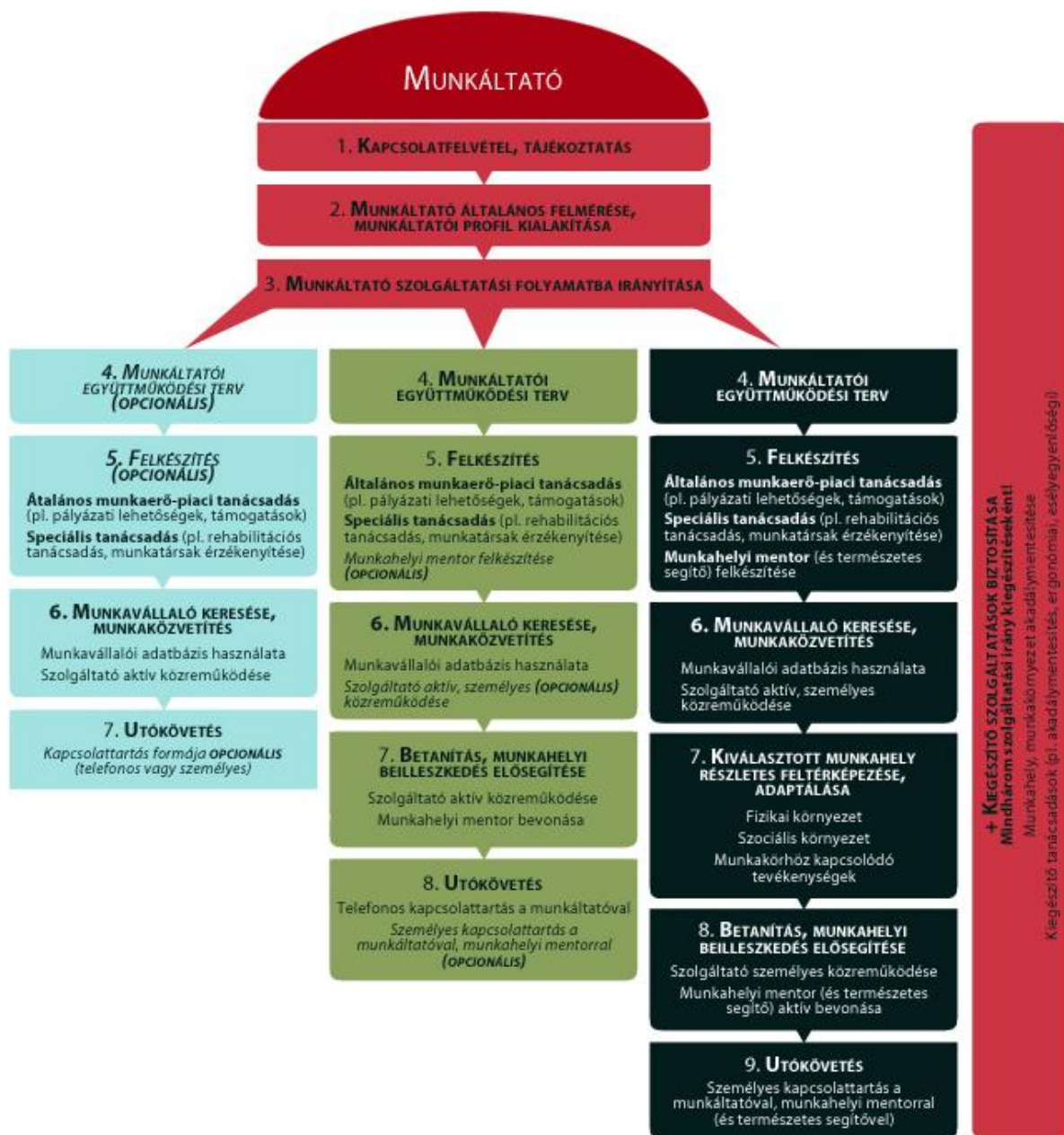
¹⁰¹ Az átjárhatóság részleteit ki kell dolgozni a későbbiekben: ebben ki kell térni a felmérés újbóli szükségességének körülményeire, szolgáltató váltás esetén az ügyfél átirányításának lépéseire (tájékoztatás, ügyfél-dokumentáció kezelése, szolgáltatók közötti kapcsolattartás módja, stb.)

¹⁰² A szolgáltatási protokollban előre rögzíteni kell, milyen esetekben szükséges a szolgáltatási folyamat újrakezdése az ügyfél számára.

5. ábra Szolgáltatási folyamatára – Ügyfél



6. ábra Szolgáltatási folyamatábra – Munkáltató



Mellékletek

Interjú szempontrendszer

A feldolgozás alapvetően két szempontból történik: mit tartalmaz a hivatalos, leírt modell (főként: dokumentumelemzés alapján); illetve **hogyan történik mindez a gyakorlatban** (ez az **interjú fő feladata**).

- 1.) Milyen **előzményei** vannak a modellnek, hogyan **alakult ki**, illetve hogyan **fejlődött**?
- 2.) Kik dolgoznak jelenleg ezzel a modellel - a modellel dolgozó **partnerszervezetek**
- 3.) A **szolgáltatás jellemzői**:
 - Melyek a humánszolgáltatás **célja(i)**?
 - Kik a humánszolgáltatás **célcsoportja(i)**?
 - ✓ Mi a **közvetlen**, illetve a **közvetett célcsoport**?
 - ✓ A célcsoportra vonatkozóan **milyen adatokkal** rendelkeznek? (Miről van statisztika, ennek gyűjtésének módja, vagy becslést tud csak adni)
 - ✓ A modellhez kapcsolódó jelenlegi (ha nincs: legutóbbi) klienskörben **milyen célcsoportok jelennek meg? Hogyan látja a célcsoport összetételét? Ahol lehet, nagyságrendet mondjon, számszerűsítsünk!** Szempontok: nem, egészségkárosodás típusa és komplex minősítése, veleszületett / szerzett károsodás, korosztály, iskolai végzettség és szakképzettség, lakóhely és szolgáltatási hely távolsága (*fontos*), meglévő munkatapasztalat mennyisége, munkanélküliség tartóssága, reményvesztett / nem reményvesztett célcsoport
 - ✓ Milyen **korlátok / nehézségek** vannak: főbb célcsoportonként?
 - Milyen **szakmai irányelvek** mentén működik a program? Melyek a **„tételgondolatai”**?
 - A **szolgáltatás elemeinek bemutatása - valamennyi célcsoportra?** (Ügyfelek, munkaadók stb., **külön-külön**, amit említett)
 - ✓ A lépés részletes bemutatása: mi a **célja, hogyan történik**, alkalmazott **módszerek**, kapcsolódó **munkakör(ök)** (ki csinálja?), milyen más **szakemberek/intézményi partnerek** vesznek részt benne, ez az **együttműködés mennyire stabil**, az adott szolgáltatási lépés átlagos **időtartama**
 - ✓ **Felülvizsgálják-e** az egyént a folyamat közben, ha igen, milyen időközönként, mi a következménye?

- ✓ **Szakemberek együttműködése:** kikkel, mekkora állandósággal dolgoznak együtt *(szervezetten belül-kívül)*
- Milyen **kiegészítő szolgáltatások** vannak, amelyek a célcsoport munkaerő-piaci helyzetének a javításával összefüggnek (de nem munkaerő-piaci szolgáltatás, pl. családi napközi)?
- Alapvető **adatok**, indikátorok, irányértékek *(igyekezzünk minél pontosabb adatot kérni, ha nem, becsülje meg)*:
 - ✓ Az egyéni **fejlesztés, felkészítés időtartama** (hónap,tól-ig)
 - ✓ A **résztvevők száma** (2011/ 2012/2013)
 - ✓ Szerződésben alkalmazott **szolgáltató szakemberek száma** (heti óraszám)
 - ✓ **Önkéntes szolgáltatók** létszáma, tevékenysége
 - ✓ Egy **esetmenedzserre hány kliens** jut
 - ✓ **Egy célcsoport-tagra fordítható forrás** mértéke
- A célcsoport számára nyújtott szolgáltatások **pénzügyi forrásának típusai** (normatíva, pályázati forrás, üzleti bevétel, adomány, támogatás, egyéb) – lehetőleg %-os összetételre vonatkozó becslés!
- **Utókövetés:** mikortól kezdődik, meddig tart, hogyan?
- 4.) Szervezeti háttér – a **végrehajtó szervezet** jellemzői:
 - Mi a **szervezet formája, felépítése** (döntéshozatali mechanizmus)?
 - **Kikkel és mivel foglalkozik** a szervezet (célcsoport, tevékenység)? **Hogyan illeszkedik** ebbe a vizsgált **modell**?
 - Milyen **humán erőforrással** bír a szervezet? *(szakemberháttér a modellhez)*
 - **Partnerségek: nemzetközi szakmai hálózat** *(módszer kapcsán!)*, **hazai szakmai hálózat** *(módszer kapcsán, működése, bővülése)*, **szolgáltatásnyújtás kapcsán kialakított partneri hálózat** *(3 szektor: nonprofit, forprofit, állami, önkormányzati, formális-informális, területi dimenzió)*
 - **Infrastrukturális**, technikai és tárgyi erőforrások *(mi van – fókuszban a modell!)*
 - A **modell szerepe a szervezet tevékenységében**
 - **Minőségbiztosítás** a szervezetben (hatékonyság és elégedettségmérés módszerei)

További mellékletek, külön dokumentumban

Partnerségek a modellekben (.xls)

Az ügyfél szolgáltatási folyamat egyes lépéseinek részletes bemutatását tartalmazó táblázat modellenként és egységes keretbe rendezve (.xls; 5+1 file)

A munkáltatói szolgáltatási folyamat egyes lépéseinek részletes bemutatását tartalmazó táblázat modellenként és egységes keretbe rendezve (.xls; 5+1 file)

Források

A látássérültek foglalkoztatását segítik. MINap online, 2013.05.03.
<http://www.minap.hu/news.php?extend.67620.2>

A Salva Vita Alapítvány TF – szolgáltatásról készített statisztikái (2012.02.01.-től 2013.03.31-ig terjedő időszakra)

A szombathelyi Regionális Szociális Forrásközpont Nonprofit Kft.-t bemutató leírás.

A Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás – Gyakorlati ismeretek tára. Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Bárczi Gusztáv Gyógyypedagógiai Kar, 2009.

Autista munkavállalók nyílt munkaerő-piaci sikere. 2011.06.02.
<http://www.hrportal.hu/c/autista-munkavallalok-nyilt-munkaero-piaci-sikere-20110602.html>

Dávid Andrea, Dr. Gadó Márta, Csákvári Judit: Látássérült emberek elemi és foglalkozási rehabilitációja – Útmutató látássérült emberek rehabilitációjával foglalkozó szakemberek számára. FSZK, 2008.

Egy álom megvalósult – Átadták a fogyatékossgal élőket munkához segítő alapítvány új házát. Szekszárdi Vasárnap, XXIII. évf. 13. szám, 2013.04.07.
http://www.szekszard.hu/szekszard/UserFiles/File/kultura/szekszardivasarnap/2013/szv_20130407.pdf

European Union Supported Employment Toolkit <http://www.euse.org/supported-employment-toolkit-1/EUSE%20Toolkit%202010.pdf/view>

Fogyatékos/megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci esélyeinek növelése. Tanácsadói kézikönyv.

Jásper Éva – Kanizsai-Nagy Ildikó: Autizmus Specifikus Támogatott Foglalkoztatás – Módszertani kézikönyv. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, 2011.

„Képessé tenni, képesnek lenni”. Modell-leírás a TÁMOP-5.1.1-09/7-2009-0011 program keretében, 2012.

Kertész Dalma: Milyen munkaerő egy autizmussal élő dolgozó? 2012.06.11.
<http://www.hrportal.hu/hr/milyen-munkaero-egy-autizmussal-elo-dolgozo-20120611.html>

KILÁTÁSOK – Látássérült személyek foglalkozási rehabilitációja. 2012.09.16.
<http://fszk.hu/kilatasok-latasserult-szemelyek-foglalkozasi-rehabilitacioja/>

Kiss Tamás: Fogyatékosok munkába állítása: külföldről is érdeklődnek. 2011.06.15.
<http://vaol.hu/gazdasag/fogyatekosok-munkaba-allitasa-kulfoldrol-is-erdeklodnek-1225786>

„Komplex munkaerő-piaci szolgáltatás program”, Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központ, jegyzet

Könczei György (szerk.): A Motiváció Alapítvány kézikönyve Foglalkozási Rehabilitációs Szolgálatok számára. Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar, Fogyatékoságtudományi Tanulmányok – Disability Studies, Budapest, 2009.

LÁRKE a munkáért és a tanulásért. Székesfehérvár és vidéke. II. évf. 12. szám, 2013.05.30. http://www.acmedia.hu/szekesfehervaresvideke/fehervar-es-videke_2013_05_30.pdf

Rácz Katalin – Varjú Tamás: A megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci (re)integrációját elősegítő szolgáltatások leírása és a szolgáltatást nyújtó nonprofit szervezetek vizsgálata, típusalkotása (Kutatási jelentés). Revita Alapítvány, Debrecen, 2008.

Segítség a megváltozott munkaképességűeknek. 2012.09.04. http://www.zalacivil.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=633:segitseg-a-megvaltozott-munkakepessegeknek&catid=1:friss-hirek&Itemid=50

Tersztyánszky Krisztina: Rokkantnyugdíj-rendszer: százezer ember kerülne vissza a munkaerőpiacra. 2011.03.16. <http://vaol.hu/gazdasag/rokkantnyugdij-rendszer-szazezer-ember-kerulne-vissza-a-munkaeropiacra-1230454>

Újra a munka világában. Zala Média online, 2012.03.30. <http://www.zalamedia.hu/riportok/38063-ujra-a-munka-vilagaban.html>

Zalabai Péterné (felelős kiadó): A Motiváció Alapítvány módszertani kézikönyve foglalkozási rehabilitációs szolgálatok számára, Motiváció Alapítvány, Budapest, 2006.

4M alternatív munkaerő-piaci szolgáltatás. 10 év a foglalkozási rehabilitációban. Zalaegerszeg, 2012.

4M rehabilitációs Munkaerő-piaci Szolgáltatás. 2011.10.20. <http://www.minap.hu/mivid.php?ext.a30149>

www.megvaltozott.hu

www.rszfk.hu

Szakértői interjúk

A TF modell szakértőjével készített interjú, 2013. május.

A 4M modell szakértőivel készített interjú, 2013. május.

Az LFR modell szakértőivel készített interjú, 2013. május.

A Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltatás munkatársával készített interjú, 2013. május.

A Munkaasszisztensi Szolgálat munkatársával készített interjú, 2013. május.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszachenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.