



Green
ASC VET

PRIRUČNIK ZA ZAPOŠLJAVANJE I PODRŠKU AUTISTIČNIM OSOBAMA

PRAKTIČNI ALATI, MODELI I PREPORUKE ZA POSLODAVCE





PRIRUČNIK ZA ZAPOŠLJAVANJE I PODRŠKU AUTISTIČNIM OSOBAMA

Praktični alati, modeli i preporuke za poslodavce

IMPRESUM

PRIRUČNIK ZA ZAPOSŁJAVANJE I PODRŠKU AUTISTIČNIM OSOBAMA

Praktični alati, modeli i preporuke za poslodavce

Autori:

Edita Margeta, Źeljko Habek

Uredništvo

Glavni urednik: Źeljko Habek

Urednički tim: konzorcij partnera projekta Erasmus+ Green ASC VET (

Lektura i korektura

Edita Margeta

Grafičko oblikovanje i prijelom

Eva Gale

Tin Horvatin

Izdavač

Udruga STRUKA, u ime partnerstva projekta Green ASC VET

Adresa: HR– 35000 Slavonski Brod, Nikole Zrinskog 34

E-mail: info@struka-hr

Web stranica: <https://metautism.eu/>

Partneri projekta

Virsabi (Danska), FPDA (Portugal), Autism– Europe (Belgija), Learn Virtual Europe (Mađarska), Industrijsko– obrtnička škola Slavonski Brod (Hrvatska), Innoversa Factory (Njemačka), Udruga STRUKA (Hrvatska)

Izdanje

Prvo izdanje, Slavonski Brod, Hrvatska 2026.

Autorska prava

© 2026 STRUKA, u ime partnerstva projekta Green ASC VET

Ova publikacija dostupna je pod licencom **Creative Commons Attribution– NonCommercial 4.0 International (CC BY– NC 4.0)**.

Dopušteno je umnoŹavanje, dijeljenje i prilagodba sadrŹaja u nekomercijalne svrhe uz obvezno navođenje autora, izvora i projekta.

Sva prava koja nisu izričito dodijeljena navedenom licencom pridržana su.

Izjava o odricanju odgovornosti

Financirano sredstvima Europske unije. Iznesena mišljenja i stavovi odražavaju isključivo stav autora i ne moraju se podudarati sa stavovima Europske unije ili Agencije za mobilnost i programe Europske unije. Ni Europska unija ni tijelo koje dodjeljuje bespovratna sredstva ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

Elektroničko izdanje dostupno je na: <https://metautism.eu>

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. RAZUMIJEVANJE AUTIZMA U RADNOM KONTEKSTU	7
3. TERMINOLOGIJA, JEZIK I KOMUNIKACIJSKI PRINCIPI.....	13
4. STATISTIČKI I POLITIČKI OKVIR (HRVATSKA I EU)	19
5. PRAVNI OKVIR I RAZUMNA PRILAGODBA	25
6. PROCES ZAPOŠLJAVANJA – KORAK PO KORAK.....	31
7. RAZUMNA PRILAGODBA – PRAKTIČNI ALATI I PRIMJERI.....	37
8. ONBOARDING I MENTORSTVO	45
9. UPRAVLJANJE IZAZOVIMA I NESPORAZUMIMA	51
10. ORGANIZACIJSKA KULTURA	57
11. EUROPSKE DOBRE PRAKSE – PRIMJENJIVI MODELI (IMAGE, INFUSE, ASP) .	63
12. ZAKLJUČNE PREPORUKE	69
LITERATURA	73
PRILOZI.....	77

Sažetak

Ovaj priručnik pruža poslodavcima konkretne alate, predloške, kontrolne liste i primjere dobre prakse za uspješno zapošljavanje i dugoročno zadržavanje osoba iz spektra autizma. Temelji se na načelu da inkluzija nije poseban tretman, nego profesionalno upravljanje različitostima i stvaranje radnog okruženja u kojem svi zaposlenici mogu ostvariti svoj puni potencijal.

Autizam je prisutan kod otprilike 1–2% populacije, a procjene ukazuju da je stopa nezaposlenosti autističnih osoba u Europi između 75% i 90%. Istovremeno, autistične osobe donose vrijedne kompetencije poput preciznosti, pouzdanosti, analitičkog razmišljanja, dubokog fokusa i visoke razine integriteta.

Priručnik je namijenjen poslodavcima, HR stručnjacima, mentorima i voditeljima timova koji žele razviti inkluzivnije radno okruženje. Dokument je u potpunosti usklađen s hrvatskim zakonodavstvom i dopunjuje postojeće smjernice Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ), osobito u segmentu specifičnih potreba i prilagodbi za osobe iz spektra autizma.

Ključne poruke:

- jasnoća i struktura temelj su uspjeha
- individualni pristup povećava stabilnost zaposlenja
- većina prilagodbi nije financijski zahtjevna
- inkluzija je dugoročna investicija, a ne kratkoročni projekt
- kvalitetna komunikacija smanjuje nesporazume i povećava produktivnost
- poslodavci imaju zakonsku obvezu osigurati razumnu prilagodbu

O. MINI RJEČNIK POJMOVA

Mini rječnik organiziran je u četiri cjeline:

1. Autizam i neuroraznolikost
2. Komunikacija i socijalna interakcija
3. Radno okruženje i organizacija
4. Prilagodbe i podrška

AUTIZAM I NEURORAZNOLIKOST

Autizam – Neurološka raznolikost koja utječe na komunikaciju, senzornu obradu, socijalne interakcije i stil razmišljanja. Nije bolest, nego drugačiji način funkcioniranja mozga.

Autistična osoba – Osoba koja je dio autističnog spektra; preferirani izraz u inkluzivnim praksama.

Maskiranje – Skrivanje autističnih osobina radi uklapanja; iscrpljujuće i dugoročno štetno.

Meltdown – Reakcija na preopterećenje (buka, stres, previše informacija); nije agresija.

Neurodivergentna osoba – Osoba čiji mozak funkcionira drugačije od većine (autizam, ADHD, disleksija...).

Neuroraznolikost – Raznolikost načina funkcioniranja mozga.

Shutdown – Povlačenje, tišina ili „zamrzavanje“ zbog preopterećenja; osobi treba mir.

Senzorna preosjetljivost/podosjetljivost – Pojačane ili smanjene reakcije na zvuk, svjetlo, mirise, dodir, temperaturu.

Spektar autizma – Širok raspon načina na koje se autizam može manifestirati; nije preporučljivo koristiti termin „blaži“ ili „teži“ autizam.

KOMUNIKACIJA I SOCIJALNA INTERAKCIJA

Jasna komunikacija – Kratke, konkretne i nedvosmislene upute („Napravi ovo do 14:00“).

Nejasna komunikacija – Metafore, općenite fraze, neodređeni rokovi („Sredi to malo“).

Figurativni jezik – Izrazi poput „baci oko“, „skoči do mene“; često zbunjuju autistične osobe.

Doslovno shvaćanje – Tumačenje riječi prema doslovnom značenju.

EksPLICITNA komunikacija – Jasno izrečene informacije bez pretpostavki.

Implicitna komunikacija – Poruke „između redaka”; često nejasne.

Provjera razumijevanja – Nenametljivo provjeravanje je li uputa jasna („Možeš li mi ukratko reći korake?“).

Feedback – Povratna informacija, jasna informacija o tome što je dobro i što treba poboljšati; najbolje kada je strukturirano.

Skripte – Primjeri rečenica za ponavljajuće situacije (npr. rad s kupcima).

Double empathy problem – Komunikacijske poteškoće nastaju obostrano, zbog različitih stilova komunikacije.

RADNO OKRUŽENJE I ORGANIZACIJA

Razumne prilagodbe – Jednostavne promjene koje olakšavaju rad; najčešće organizacijske, ne financijske.

Vizualni raspored – Dnevni/tjedni plan prikazan u tablici ili blokovima boja.

Kontrolna lista – Popis koraka ili zadataka koji se označavaju ✓ kada su dovršeni.

Onboarding – Strukturirani proces uvođenja zaposlenika u prvih 90 dana.

Mentor – Osoba koja daje jasne upute, podršku i prati napredak.

Senzorno okruženje – Buka, svjetlo, mirisi, temperatura i vizualni podražaji u prostoru.

Back office – Tiši, manje senzorno zahtjevan dio radnog prostora.

Predvidljivost – Stabilan raspored, jasni prioriteti i najava promjena unaprijed.

Ad hoc promjene – Nagla mijenjanja zadataka; treba ih izbjegavati ili najaviti unaprijed.

Standardizirani procesi – Ujednačeni načini rada koji smanjuju nesporazume.

Output – Očekivani rezultat zadatka (dokument, izvještaj, tablica...).

Koraci zadatka – Jasno numerirani dijelovi procesa (1– 2– 3).

Kanban ploča (engl. Kanban board) – vizualni alat za organizaciju i praćenje rada

Backlog – popis/lista svega što treba napraviti, a još nije dovršeno

Backlog sprint – zadaci koje tim planira odraditi u jednom sprintu (kratkom vremenskom periodu)

PRILAGODBE I PODRŠKA

Individualni plan podrške (IPP) – Dokument koji opisuje potrebe zaposlenika, prilagodbe i komunikacijske preferencije.

Senzorne prilagodbe – Prilagodbe vezane uz buku, svjetlo, mirise, temperaturu; npr. slušalice, tiši prostor.

Organizacijske prilagodbe – Struktura, jasne upute, vizualni rasporedi, kontrolne liste.

Komunikacijske prilagodbe – Pisane upute, jasni rokovi, izbjegavanje metafora.

Tiši prostor – Zona za rad bez buke i ometanja.

Senzorna pauza – Kratka pauza za smanjenje preopterećenja i regulaciju.

Model „jasno – konkretno – predvidljivo“ – Tri ključna principa uspješne komunikacije i organizacije rada.

Psihološka sigurnost – Okruženje u kojem zaposlenik može postavljati pitanja bez straha.

Normalizacija prilagodbi – Prilagodbe se tretiraju kao standardni dio rada, ne „poseban tretman“.

Podrška bez stigme – Profesionalna, nenametljiva pomoć bez negativnih komentara.

UVOD



1.1 Odnos prema postojećim smjernicama HZZ– a

1.2 Zašto je ovaj priručnik potreban?

1.3 Kako koristiti ovaj priručnik

1.4 Europski kontekst

1. UVOD

Zapošljavanje osoba iz spektra autizma predstavlja važan iskorak prema inkluzivnom tržištu rada i stratešku priliku za organizacije koje žele razvijati stabilne, lojalne i kompetentne timove. Autistične osobe često posjeduju iznimne profesionalne kvalitete, uključujući analitičko razmišljanje, fokus na detalje, dosljednost i visoku razinu radne etike.

Ovaj priručnik izrađen je kako bi poslodavcima pružio operativne, konkretne i primjenjive alate za zapošljavanje i podršku autističnim zaposlenicima. Dokument uključuje predloške pisanih uputa, vizualnih rasporeda, strukturiranog feedbacka, onboarding planova, kontrolnih lista, scenarija iz prakse i dio specifičnih preporuka.

1.1 Odnos prema postojećim smjernicama HZZ- a

Ovaj priručnik ne zamjenjuje niti se ne sukobljava s Priručnikom Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ) za rad s osobama s invaliditetom. Naprotiv – on ga dopunjuje, fokusirajući se na specifične potrebe, snage i izazove osoba iz spektra autizma te pruža dodatne operativne alate koji nisu obuhvaćeni općim smjernicama.

Dok HZZ priručnik daje široki okvir za rad s osobama s invaliditetom, ovaj dokument pruža:

- specifične preporuke za autizam
- jasne primjere iz hrvatskog konteksta
- konkretne predloške i vizualne alate
- scenarije i rješenja za tipične radne situacije
- sektorski specifične prilagodbe
- integraciju europskih modela (IMAGE, INFUSE, ASP)

1.2 Zašto je ovaj priručnik potreban?

Unatoč rastućoj svijesti o neuroraznolikosti, mnoge organizacije još uvijek nemaju dovoljno znanja o tome kako učinkovito podržati autistične zaposlenike. Često se radi o manjku informacija, a ne o nedostatku dobre volje.

Ovaj priručnik pomaže poslodavcima:

- razumjeti autizam u radnom kontekstu
- izbjeći uobičajene nesporazume
- uvesti jednostavne, ali učinkovite prilagodbe
- unaprijediti procese selekcije i onboarding
- razviti inkluzivnu organizacijsku kulturu

- povećati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika

1.3 Kako koristiti ovaj priručnik

Dokument je strukturiran tako da ga poslodavci mogu koristiti na tri načina:

1. Brza primjena – kontrolne liste, predlošci i vizualni alati omogućuju trenutnu implementaciju.
2. Strateško planiranje – poglavlja o kulturi, mentorstvu i onboarding procesu pomažu u dugoročnom razvoju.
3. Edukacija tima – priručnik je povezan s posebnim dokumentom „Trening poslodavaca“, koji se koristi kao edukacijski modul.

1.4 Europski kontekst

- ◇ Priručnik je usklađen s ključnim europskim dokumentima:
- ◇ Strategija za prava osoba s invaliditetom 2021–2030.[8]
- ◇ Direktiva 2000/78/EZ o jednakom postupanju u zapošljavanju.[11]
- ◇ UN Konvencija o pravima osoba s invaliditetom.[11]
- ◇ Preporuke i nalazi ASP Vodiča za poslodavce (ASP Employment Guide). [3]

Ovi dokumenti naglašavaju pravo na razumnu prilagodbu, zabranu diskriminacije i važnost inkluzivnog zapošljavanja.[11]

RAZUMIJEVANJE AUTIZMA U RADNOM KONTEKSTU

2

2.1 Raznolikost spektra

2.2 Tipične snage autističnih zaposlenika

2.3 Tipični izazovi u radnom okruženju

2.4 Maskiranje u radnom okruženju

2.5 Senzorna obrada i radno okruženje

2.6 Zašto je razumijevanje autizma važno za poslodavce?

2. RAZUMIJEVANJE AUTIZMA U RADNOM KONTEKSTU

Autizam je cjeloživotno neurorazvojno stanje koje utječe na način na koji osoba komunicira, obrađuje informacije, doživljava senzorne podražaje i organizira svakodnevne aktivnosti. [1] Autizam nije bolest, poremećaj ponašanja niti intelektualni deficit – to je različit neurološki razvoj koji donosi i snage i izazove, ovisno o okruženju, podršci i jasnoći radnih procesa.[2]

U radnom kontekstu, autistične osobe mogu biti iznimno uspješne kada su zadaci jasno definirani, komunikacija predvidljiva, a radno okruženje strukturirano.[19] Mnoge organizacije u Europi i svijetu prepoznale su autistične zaposlenike kao ključne nositelje kvalitete, preciznosti i stabilnosti.

2.1 Raznolikost spektra

Autizam je spektar – što znači da ne postoje dvije autistične osobe koje funkcioniraju na isti način.[18]

Razlike se mogu pojaviti u:

- ◇ komunikacijskom stilu
- ◇ senzornoj osjetljivosti
- ◇ načinu obrade informacija
- ◇ socijalnim signalima
- ◇ organizaciji rada i izvršavanju zadataka
- ◇ interesima i motivaciji

Zbog toga je važno izbjegavati generalizacije i stereotipe.[4]

Umjesto toga, poslodavci trebaju razumjeti individualne potrebe i snage zaposlenika.

2.2 Tipične snage autističnih zaposlenika

Istraživanja i iskustva poslodavaca pokazuju da autistične osobe često imaju profesionalne prednosti poput preciznosti, pouzdanosti i analitičkog razmišljanja.[6]

Preciznost i točnost

Autistične osobe često imaju iznimnu sposobnost uočavanja detalja, što je ključno u administraciji, IT-u, financijama, kontroli kvalitete i analitici.

Pouzdanost i dosljednost

Mnogi autistični zaposlenici preferiraju rutinu i stabilnost, što rezultira visokom razinom pouzdanosti i manjim odstupanjima u kvaliteti rada.

Analitičko razmišljanje i logički pristup

Zbog specifičnog načina obrade informacija, autistične osobe često imaju snažan analitički fokus i sposobnost rješavanja kompleksnih problema.

Duboki fokus

Kada su zadaci jasno definirani, autistične osobe mogu postići iznimnu razinu koncentracije i produktivnosti.

Visoka razina integriteta

Autistične osobe često imaju snažan osjećaj pravednosti i etičnosti, što pozitivno utječe na timsku kulturu i povjerenje.

Posebni interesi kao profesionalna snaga

Mnogi autistični ljudi imaju duboke interese u određenim područjima – što može biti iznimno korisno u radnim okruženjima koja cijene specijalizirano znanje.

2.3 Tipični izazovi u radnom okruženju

Izazovi nisu posljedica „manjka sposobnosti“, nego najčešće posljedica nejasnih očekivanja, nepredvidivosti i senzornog preopterećenja.[4]

Najčešći izazovi uključuju:

Nejasne ili dvosmislene upute

Fraze poput „snađi se“, „riješi to što prije“ ili „treba to malo srediti“ mogu dovesti do nesporazuma.

Promjene rutine bez najave

Nagla promjena prioriteta, zadataka ili rasporeda može izazvati stres i pad produktivnosti.

Senzorno preopterećenje

Buka, jaka svjetla, mirisi, gužva ili open-space uredi mogu biti izvor nelagode ili iscrpljenosti.

Neformalna komunikacija i „hintovi“

Autistične osobe često preferiraju jasnu, izravnu komunikaciju bez metafora, ironije ili neizrečenih očekivanja.

Socijalni signali

Kontakt očima, ton glasa ili neverbalni signali mogu biti drugačiji, ali to ne utječe na profesionalne kompetencije.

2.4 Maskiranje u radnom okruženju

Maskiranje (engl. masking) označava svjesno ili nesvjesno prikrivanje autističnih karakteristika kako bi se osoba uklopila u očekivanja okoline.[18]

Primjeri maskiranja uključuju:

- ◇ forsiranje kontakta očima
- ◇ imitiranje socijalnih obrazaca
- ◇ prikrivanje senzorne nelagode
- ◇ pretjerano analiziranje komunikacije
- ◇ skrivanje potrebe za pauzom ili jasnijim uputama

Dugotrajno maskiranje povezano je s povećanim stresom, iscrpljenošću i rizikom od burnouta.[4] Zato je važno stvoriti radno okruženje u kojem zaposlenik ne mora „glumiti“ da bi bio prihvaćen.

2.5 Senzorna obrada i radno okruženje

Autistične osobe mogu biti [12]:

- ◇ hiperosjetljive (preosjetljive)
- ◇ hiposenzitivne (manje osjetljive)
- ◇ ili kombinacija oboje, ovisno o podražaju

Najčešći senzorički izazovi uključuju:

- ◇ fluorescentna rasvjeta
- ◇ buka (tipkovnice, telefoni, printeri, razgovori)
- ◇ mirisi (parfemi, kuhinja, sredstva za čišćenje)
- ◇ vizualni kaos (neuredni prostori, previše informacija)

Jednostavne prilagodbe – slušalice, tiši prostor, stabilna rasvjeta, jasne zone – mogu značajno povećati produktivnost i dobrobit zaposlenika.

2.6 Zašto je razumijevanje autizma važno za poslodavce?

Razumijevanje autizma nije samo pitanje inkluzije – to je pitanje kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima i stabilnijim procesima.[6]

Poslodavci koji razumiju autizam:

- ◇ smanjuju fluktuaciju
- ◇ povećavaju produktivnost
- ◇ poboljšavaju timsku komunikaciju
- ◇ stvaraju stabilnije radne procese
- ◇ privlače talentirane kandidate
- ◇ jačaju reputaciju društveno odgovorne organizacije

TERMINOLOGIJA, JEZIK I KOMUNIKACIJSKI PRINCIPI

3

3.1 Identity first i person first jezik

3.2 Izrazi koje treba izbjegavati

3.3 Maskiranje (masking)**

3.4 Otkrivanje dijagnoze (disclosure)**

3.5 Jasna i nedvosmislena komunikacija

3.6 Komunikacijske preferencije

3. TERMINOLOGIJA, JEZIK I KOMUNIKACIJSKI PRINCIPI

Jezik koji koristimo u radnom okruženju oblikuje način na koji razumijemo i tretiramo ljude. Kod autizma je posebno važno koristiti terminologiju koja je jasna, poštovana i usklađena s preferencijama same osobe. Neprimjereni izrazi mogu nenamjerno stvoriti stigmatu, dok jasna i neutralna terminologija potiče profesionalnost, povjerenje i inkluziju.

Ovo poglavlje daje pregled najvažnijih komunikacijskih principa, uključujući identity first i person first jezik, izbjegavanje stigmatizirajućih izraza, razumijevanje maskiranja (masking) i važnost jasne, nedvosmislene komunikacije.

3.1 Identity first i person first jezik

U praksi se koriste dva pristupa:

Identity first jezik

Primjeri:

- ◇ „autistična osoba“
- ◇ „autistični zaposlenik“

Ovaj pristup naglašava da je autizam sastavni dio identiteta osobe, a ne nešto odvojeno od nje. Mnoge autistične zajednice preferiraju upravo ovaj pristup.[2]

Person first jezik

Primjeri:

- ◇ „osoba s autizmom“
- ◇ „zaposlenik s poremećajem iz spektra autizma“

Ovaj pristup naglašava osobu prije dijagnoze. Neke organizacije i stručnjaci i dalje ga preferiraju, osobito u medicinskom i institucionalnom kontekstu.

Preporuka za poslodavce

Najvažnije je pitati osobu koju terminologiju preferira. Ako preferencija nije poznata, preporučuje se koristiti neutralan, profesionalan i nenametljiv jezik.

3.2 Izrazi koje treba izbjegavati

Međunarodne smjernice i ASP vodič jasno navode da su sljedeći izrazi neprimjereni, stigmatizirajući ili netočni.[3]

- ◇ „pati od autizma“
- ◇ „žrtva autizma“

- ◇ „autizam je bolest“
- ◇ „autizam je mentalna retardacija“
- ◇ „Asperger je blaži oblik autizma“ (zastarjelo i netočno)

Ovi izrazi stvaraju pogrešnu sliku o autizmu i mogu dovesti do diskriminacije ili pogrešnih očekivanja.

Primjeri profesionalno prihvatljivih izraza:

- ◇ „autistična osoba“ ili „osoba iz spektra autizma“
- ◇ „autistični zaposlenik“ (ako osoba to preferira)
- ◇ „osoba koja koristi razumnu prilagodbu“
- ◇ „osoba s različitim komunikacijskim stilom“

3.3 Maskiranje (masking)**

Maskiranje označava svjesno ili nesvjesno prikrivanje autističnih karakteristika kako bi se osoba uklopila u očekivanja okoline.[18]

Primjeri maskiranja uključuju:

- ◇ forsiranje kontakta očima
- ◇ imitiranje socijalnih obrazaca
- ◇ skrivanje senzorne nelagode
- ◇ pretjerano analiziranje komunikacije
- ◇ izbjegavanje pitanja zbog straha od negativne reakcije
- ◇ prikrivanje potrebe za pauzom ili jasnijim uputama

Zašto je maskiranje važno za poslodavce?

Dugotrajno maskiranje može dovesti do iscrpljenosti, anksioznosti, smanjenja produktivnosti i burnouta.[4]

Stvaranje okruženja u kojem zaposlenik ne mora „glumiti“ da bi bio prihvaćen ključno je za dugoročno zadržavanje i dobrobit.

3.4 Otkrivanje dijagnoze (disclosure)**

Otkrivanje dijagnoze autizma je osobna odluka i može imati i koristi i rizike. Poslodavac ne smije vršiti pritisak na zaposlenika da otkrije dijagnozu, ali treba stvoriti kulturu u kojoj je sigurno govoriti o potrebama.

Moguće koristi otkrivanja dijagnoze:

- ◇ pristup razumnoj prilagodbi
- ◇ smanjenje potrebe za maskiranjem
- ◇ bolja komunikacija s kolegama i nadređenima

- ◇ veća predvidljivost i stabilnost na poslu[19]

Mogući rizici:

- ◇ strah od diskriminacije
- ◇ strah od pogrešnih pretpostavki
- ◇ loša iskustva iz prošlosti
- ◇ nedostatak povjerenja u organizacijsku kulturu[19]

Preporuka za poslodavce:

- ◇ nikada ne pitati zaposlenika o dijagnozi
- ◇ fokusirati se na potrebe, ne na dijagnozu
- ◇ jasno komunicirati da su prilagodbe dostupne svima
- ◇ osigurati povjerljivost i profesionalnost

3.5 Jasna i nedvosmislena komunikacija

Autistične osobe često preferiraju komunikaciju koja je konkretna, izravna, predvidljiva, bez metafora i strukturirana u koracima.[13]

Primjeri dobre prakse:

Umjesto:

- ◇ „Trebalo bi riješiti što prije.“
- ◇ „Snađi se.“
- ◇ „Javi se kad stigneš.“

Koristiti:

- ◇ „Molim te, dovrši ovaj zadatak do petka u 12:00.“
- ◇ „Koraci su:
 - 1) otvoriti datoteku,
 - 2) unijeti podatke,
 - 3) spremiti dokument.“
- ◇ „Javi mi do 14:00 trebaš li dodatne informacije.“

Zašto je ovo važno?

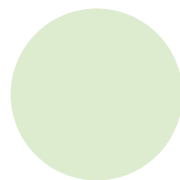
Jasna komunikacija smanjuje nesporazume, povećava produktivnost i omogućuje autističnim zaposlenicima da pokažu svoje stvarne kompetencije.
[19]

3.6 Komunikacijske preferencije

Preporučuje se da poslodavac i zaposlenik dogovore:

- ◇ preferirani način komunikacije (pisano, usmeno, kombinirano)
- ◇ preferirani format uputa (koraci, vizualni raspored, checklista)
- ◇ način davanja povratne informacije (strukturirano, unaprijed najavljeno)
- ◇ način najave promjena (pisano, s vremenskim okvirom)

Ovaj dogovor može biti dio onboarding procesa i može se prilagoditi tijekom vremena.



STATISTIČKI I POLITIČKI OKVIR (HRVATSKA I EU)

4

4.1 Prevalencija autizma u Europi i Hrvatskoj

4.2 Nezaposlenost autističnih osoba

4.3 Europske politike i strateški dokumenti

4.4 Nacionalni okvir i institucije

4.5 Zašto je politički okvir važan za poslodavce?

4. STATISTIČKI I POLITIČKI OKVIR (HRVATSKA I EU)

Razumijevanje statističkog i političkog okvira ključno je za poslodavce koji žele razvijati inkluzivne prakse zapošljavanja. Iako u Hrvatskoj ne postoje službeni, sveobuhvatni podaci o broju autističnih osoba, procjene temeljene na prevalenciji i podacima sektorskih organizacija ukazuju na nekoliko važnih činjenica.

Ovo poglavlje daje pregled dostupnih podataka, europskih politika i strateških dokumenata koji oblikuju obveze i mogućnosti poslodavaca.

4.1 Prevalencija autizma u Europi i Hrvatskoj

Europski podaci

Prema međunarodnim istraživanjima i podacima koje navodi ASP Employment Guide, prevalencija autizma procjenjuje se na 1–2% opće populacije.[3] Eurostatovi podaci o radno sposobnom stanovništvu EU–a pokazuju da to znači između 2,85 i 5,7 milijuna autističnih osoba radne dobi u Europskoj uniji.[8]

Iako ne postoji jedinstveni europski registar autizma, ove procjene koriste se u većini strateških dokumenata i politika.

Hrvatski kontekst

U Hrvatskoj ne postoji službeni registar osoba iz spektra autizma. Prema procjenama stručnjaka i udruga, u Hrvatskoj živi oko 7.000 osoba iz spektra autizma, a broj dijagnosticiranih raste zbog boljeg prepoznavanja i dostupnosti dijagnostike. Stvarni broj može biti i veći, osobito među odraslima koji nikada nisu dobili dijagnozu.

4.2 Nezaposlenost autističnih osoba

Istraživanja ukazuju na izrazito visoku stopu nezaposlenosti autističnih osoba – između 75% i 90% autističnih odraslih osoba u Europi je nezaposleno.[3]

Ovaj podatak ne znači da autistične osobe ne žele raditi – naprotiv, većina želi stabilno zaposlenje, ali nailazi na prepreke u selekcijskim procesima, komunikacijskim očekivanjima, senzorno zahtjevnim radnim okruženjima i nedostatku razumne prilagodbe.

Hrvatski kontekst – raspoloživi podaci

U Hrvatskoj ne postoje sustavno prikupljeni podaci o stopi (ne)zaposlenosti autističnih odraslih osoba. Ipak, dostupni indikatori govore o razmjerima izazova. Prema podacima Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom (ZOSI), osobe s poremećajima iz spektra

autizma predstavljaju jednu od skupina s najnižim stopama uključenosti na otvoreno tržište rada. Prema procjenama udruga i stručnjaka koji rade s odraslim autističnim osobama u Hrvatskoj, udio onih koji su zaposleni na otvorenom tržištu rada manji je od 20% – što je usporedivo s najlošijim europskim pokazateljima.[5][14]

Nedostatak službenih sektorskih statistika sam po sebi govori o problemu: bez mjerenja, nema ni sustavnog odgovora. Poslodavci koji to prepoznaju i proaktivno djeluju imaju stratešku prednost u privlačenju nedovoljno iskorištenog talentiranog kadra.

4.3 Europske politike i strateški dokumenti

Europska unija snažno potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom, uključujući autistične osobe.

4.3.1 Strategija za prava osoba s invaliditetom 2021–2030

Ovaj dokument naglašava pravo na rad, uklanjanje prepreka u radnom okruženju i razvoj inkluzivnih politika zapošljavanja.[8]

4.3.2 „Employment Package“ Europske komisije

Paket mjera usmjeren je na povećanje zapošljivosti osoba s invaliditetom, razvoj inkluzivnih radnih mjesta i poticanje poslodavaca kroz edukacije i poticaje.[8]

4.3.3 Direktiva 2000/78/EZ o jednakom postupanju u zapošljavanju

Direktiva obvezuje poslodavce da spriječe diskriminaciju, osiguraju razumnu prilagodbu i omoguće ravnopravno sudjelovanje osoba s invaliditetom.[11]

4.3.4 UN Konvencija o pravima osoba s invaliditetom (CRPD)

Hrvatska je potpisnica Konvencije i obvezna je osigurati pristupačnost, ukloniti prepreke u zapošljavanju i promicati inkluzivno radno okruženje.[11]

4.4 Nacionalni okvir i institucije

U Hrvatskoj ključnu ulogu imaju:

Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ)

- ◇ provodi mjere aktivne politike zapošljavanja
- ◇ nudi savjetovanje i podršku poslodavcima
- ◇ surađuje s udrugama i stručnjacima

Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom (ZOSI)

- ◇ provodi profesionalnu rehabilitaciju
- ◇ dodjeljuje poticaje poslodavcima
- ◇ nudi programe podrške

Ustanove i udruge civilnog društva

Brojne udruge pružaju podršku autističnim osobama i poslodavcima, uključujući udruge STRUKA, Autism–Europe i partneri, ASK, roditeljske udruge i stručne organizacije.

4.5 Zašto je politički okvir važan za poslodavce?

Razumijevanje političkog i zakonskog okvira pomaže poslodavcima da izbjegnu diskriminaciju, ispune zakonske obveze, iskoriste dostupne poticaje i razviju inkluzivnu organizacijsku kulturu. Inkluzivno zapošljavanje nije samo zakonska obveza – to je strateška prednost.



PRAVNI OKVIR I RAZUMNA PRILAGODBA

5

5.1 Hrvatski pravni okvir

5.2 Europski pravni okvir

5.3 Što je razumna prilagodba?

5.4 Nerazmjerno opterećenje – što to znači?

5.5 Poticaji za poslodavce

5.6 Zašto je razumna prilagodba važna?

5. PRAVNI OKVIR I RAZUMNA PRILAGODBA

Poslodavci u Hrvatskoj imaju jasne zakonske obveze vezane uz zapošljavanje osoba s invaliditetom, uključujući osobe iz spektra autizma. Razumijevanje pravnog okvira ključno je kako bi se izbjegla diskriminacija, osigurala ravnopravnost i stvorilo radno okruženje u kojem svi zaposlenici mogu ostvariti svoj puni potencijal.

Ovo poglavlje daje pregled hrvatskog i europskog zakonodavstva, definira pojam razumne prilagodbe i nudi konkretne primjere kako se ona može provesti u praksi.

5.1 Hrvatski pravni okvir

Hrvatska ima razvijen sustav zaštite prava osoba s invaliditetom, koji uključuje:

Zakon o suzbijanju diskriminacije

Zabranjuje diskriminaciju na temelju invaliditeta u svim područjima javnog života, uključujući zapošljavanje.

Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom

Ovaj zakon definira prava i obveze poslodavaca, uključujući:

- ◇ obvezu osiguravanja razumne prilagodbe
- ◇ mogućnost korištenja poticaja za zapošljavanje osoba s invaliditetom
- ◇ suradnju sa Zavodom za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom (ZOSI)

Zakon o radu

Zabranjuje diskriminaciju i obvezuje poslodavce na osiguravanje jednakih uvjeta rada.

Institucije koje pružaju podršku poslodavcima

Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ)

- ◇ savjetovanje • posredovanje
- ◇ mjere aktivne politike zapošljavanja

ZOSI

- ◇ poticaji za zapošljavanje
- ◇ profesionalna rehabilitacija
- ◇ savjetovanje i podrška poslodavcima

5.2 Europski pravni okvir

Hrvatska je dio europskog zakonodavnog sustava, što znači da poslodavci moraju poštovati i EU direktive i međunarodne konvencije.

Direktiva 2000/78/EZ o jednakom postupanju u zapošljavanju

Direktiva obvezuje poslodavce da spriječe diskriminaciju, osiguraju razumnu prilagodbu i omoguće ravnopravno sudjelovanje osoba s invaliditetom.[11]

UN Konvencija o pravima osoba s invaliditetom (CRPD)

Hrvatska je potpisnica Konvencije, koja obvezuje države i poslodavce da uklone prepreke u zapošljavanju, osiguraju pristupačnost i promiču inkluzivno radno okruženje.[11]

Strategija EU za prava osoba s invaliditetom 2021–2030

Naglašava pravo na rad, uklanjanje prepreka, razvoj inkluzivnih radnih mjesta i poticanje poslodavaca na razumne prilagodbe.[8]

5.3 Što je razumna prilagodba?

Prema Direktivi 2000/78/EZ i ASP vodiču, razumna prilagodba je svaka promjena posla, radnog okruženja ili načina organizacije rada koja je potrebna kako bi osoba s invaliditetom mogla ravnopravno sudjelovati u zapošljavanju.[3]

Razumna prilagodba nije „poseban tretman“ – to je profesionalni alat za uklanjanje prepreka.

Razumna prilagodba može uključivati:

1. Prilagodbu radnog okruženja
 - ◇ tiši prostor
 - ◇ stabilna rasvjeta
 - ◇ slušalice za smanjenje buke
 - ◇ jasne radne zone
 - ◇ radno mjesto udaljeno od izvora buke
2. Prilagodbu radnih procesa
 - ◇ pisane upute
 - ◇ vizualni rasporedi
 - ◇ strukturirani zadaci
 - ◇ jasni prioriteti
 - ◇ izbjegavanje ad hoc promjena

3. Prilagodbu radnog vremena
 - ◇ fleksibilan početak rada
 - ◇ mogućnost kraćih pauza
 - ◇ rad u tišim terminima
4. Prilagodbu komunikacije
 - ◇ jasna, konkretna komunikacija
 - ◇ izbjegavanje metafora
 - ◇ strukturirani feedback
 - ◇ najava promjena unaprijed
5. Prilagodbu selekcijskog procesa
 - ◇ slanje pitanja unaprijed
 - ◇ jasna struktura razgovora za posao
 - ◇ mogućnost online razgovora
 - ◇ dodatno vrijeme za odgovore[3]

5.4 Nerazmjerno opterećenje – što to znači?

Direktiva 2000/78/EZ navodi da poslodavac nije obavezan provesti prilagodbu ako bi ona predstavljala nerazmjerno opterećenje. Međutim, u praksi većina prilagodbi za autistične osobe nije financijski zahtjevna, a mnoge su organizacijske, a ne materijalne.[19]

Primjeri nerazmjernog opterećenja bili bi:

- ◇ potpuna rekonstrukcija prostora
- ◇ specijalizirana oprema ekstremno visoke cijene
- ◇ zahtjev koji bi ugrozio sigurnost drugih zaposlenika

U praksi, takvi slučajevi su iznimno rijetki.

Koliko prilagodbe stvarno koštaju? – Konkretni primjeri

Istraživanje Job Accommodation Network (JAN) koje je obuhvatilo više od 3.000 poslodavaca pokazalo je da 58% prilagodbi ne košta ništa, a prosječni trošak ostatka iznosi oko 300 USD (oko 270 EUR). Europska istraživanja bilježe slične rezultate.[16] U hrvatskom kontekstu, najtipičnije prilagodbe za autistične zaposlenike ne zahtijevaju nikakve materijalne troškove:

- ◇ Pisane upute umjesto usmenih – trošak: 0 EUR
- ◇ Vizualni raspored i kontrolne liste (Word/Excel predložak) – trošak: 0 EUR
- ◇ Premještanje radnog mjesta na tiši dio ureda – trošak: 0 EUR
- ◇ Bežične slušalice za smanjenje buke – trošak: 30–150 EUR (jednokratno)

- ◇ Stolna lampa umjesto fluorescentne rasvjete – trošak: 20–60 EUR (jednokratno)

Usporedbe radi: prosječni trošak ponovnog zapošljavanja i uvođenja novog zaposlenika u Hrvatskoj procjenjuje se na 3.000–8.000 EUR, ovisno o razini pozicije. Prilagodbe koje smanjuju fluktuaciju višestruko se isplate već u prvoj godini.

5.5 Poticaji za poslodavce

ZOSI i HZZ nude različite oblike podrške:

- ◇ poticaji za zapošljavanje osoba s invaliditetom
- ◇ sufinanciranje prilagodbe radnog mjesta
- ◇ profesionalna rehabilitacija
- ◇ savjetovanje i edukacija
- ◇ oslobađanje od doprinosa u određenim slučajevima

Poslodavci koji zapošljavaju osobe s invaliditetom mogu ostvariti i dodatne benefite u okviru društveno odgovornog poslovanja, što je u skladu s međunarodnim smjernicama o poslovanju i ljudskim pravima.[6]

5.6 Zašto je razumna prilagodba važna?

Razumna prilagodba:

- ◇ omogućuje autističnim zaposlenicima da pokažu svoje stvarne kompetencije
- ◇ smanjuje stres i nesporazume
- ◇ povećava produktivnost
- ◇ smanjuje fluktuaciju
- ◇ poboljšava timsku komunikaciju
- ◇ jača reputaciju poslodavca
- ◇ doprinosi inkluzivnoj organizacijskoj kulturi

U konačnici, razumna prilagodba koristi svima, ne samo autističnim zaposlenicima.

PROCES ZAPOŠLJAVANJA – KORAK PO KORAK

6

6.1 Analiza radnog mjesta

6.2 Pisanje oglasa

6.3 Selekcija

6.4 Donošenje odluke

6.5 Priopćenje odluke

6.6 Zašto je inkluzivan selekcijski proces važan?

6. PROCES ZAPOŠLJAVANJA – KORAK PO KORAK

Uspješno zapošljavanje autističnih osoba zahtijeva jasno strukturiran proces, predvidljivost i komunikaciju bez nejasnoća. Mnoge prepreke u zapošljavanju nisu posljedica nedostatka kompetencija, nego nedovoljno prilagođenih selekcijskih postupaka. Ovo poglavlje daje poslodavcima konkretne korake – od analize radnog mjesta do donošenja odluke – uz preporuke iz ASP vodiča i hrvatskog konteksta.[3]

6.1 Analiza radnog mjesta

Prije objave natječaja potrebno je jasno definirati:

Ključne aktivnosti

- ◇ Koje su osnovne zadaće radnog mjesta?
- ◇ Koje aktivnosti se ponavljaju, a koje su povremene?
- ◇ Koji su očekivani ishodi rada?

Nužne kompetencije

- ◇ Koje su vještine zaista potrebne?
- ◇ Koje kompetencije su „must have“, a koje „nice to have“?

Zahtjevi za timsku interakciju

- ◇ Koliko je komunikacije potrebno?
- ◇ Je li komunikacija uglavnom pisana ili usmena?
- ◇ Postoje li situacije visokog senzornog opterećenja?

Moguće prepreke

- ◇ buka, jaka svjetla, open space
- ◇ česte ad hoc promjene
- ◇ nejasne procedure
- ◇ multitasking bez jasnih prioriteta

Zašto je ovo važno? Jasna analiza radnog mjesta omogućuje poslodavcu da napiše precizan oglas i izbjegne nepotrebne zahtjeve koji mogu odbiti autistične kandidate.

6.2 Pisanje oglasa

Oglas treba biti jasan, konkretan i bez nejasnih formulacija. Preporuke iz ASP vodiča posebno naglašavaju izbjegavanje „code language“ i nepotrebno kreativnih opisa.[3]

Preporučuje se:

- ◇ navesti naziv pozicije i konkretne zadatke
- ◇ izbjegavati fraze poput „odlične komunikacijske vještine“ ako nisu ključne
- ◇ jasno navesti radno vrijeme, lokaciju i očekivanja
- ◇ izbjegavati dvosmislene izraze („dinamično okruženje“, „multitasking“)
- ◇ navesti da je poslodavac otvoren za razumnu prilagodbu

Primjer dobre prakse

Umjesto: „Tražimo komunikativnu, fleksibilnu osobu koja se snalazi u brzom okruženju.“

Pišite: „Glavni zadaci uključuju unos podataka, provjeru dokumenata i rad prema jasno definiranim procedurama. Moguće su razumne prilagodbe radnog okruženja.“

6.3 Selekcija

Selekcijski proces treba biti predvidljiv, strukturiran i transparentan. Autistični kandidati često imaju iznimne kompetencije, ali mogu biti u nepovoljnijem položaju u tradicionalnim intervjuima koji se oslanjaju na neverbalne signale, improvizaciju i hipotetska pitanja.[3]

Preporučuje se:

1. Strukturirani intervju

- ◇ unaprijed pripremljena pitanja
- ◇ fokus na kompetencije, ne na socijalne vještine
- ◇ izbjegavanje hipotetskih pitanja („Što biste učinili da...?“)

2. Unaprijed dostavljen raspored

- ◇ trajanje intervjuja
- ◇ imena sudionika
- ◇ teme razgovora
- ◇ format (uživo, online)

3. Jasna pitanja

- ◇ konkretna, nedvosmislena
- ◇ bez metafora, ironije ili „hintova“

4. Mogućnost podrške

- ◇ kandidat može dovesti osobu od povjerenja
- ◇ kandidat može tražiti online intervju

5. Probni zadatak

Ovo je često najbolji način procjene stvarnih kompetencija.

Primjeri probnih zadataka:

- ◇ unos podataka
- ◇ analiza kratkog dokumenta
- ◇ rješavanje jednostavnog tehničkog problema
- ◇ izrada kratkog izvještaja

6. Dodatno vrijeme

Neki kandidati trebaju više vremena za obradu informacija – to je normalno i ne utječe na kvalitetu rada.

6.4 Donošenje odluke

Kod donošenja odluke fokus treba biti na:

- ◇ kompetencijama
- ◇ kvaliteti probnog zadatka
- ◇ sposobnosti obavljanja ključnih aktivnosti
- ◇ potrebnim prilagodbama (ako postoje)
- ◇ dugoročnoj stabilnosti i motivaciji

Što izbjegavati:

- ◇ donošenje odluke na temelju neverbalnih signala
- ◇ interpretiranje smanjenog kontakta očima kao „nezainteresiranosti“
- ◇ pretpostavke o socijalnim vještinama
- ◇ stereotipe o autizmu

Što naglasiti:

- ◇ objektivne kriterije
- ◇ rezultate probnog zadatka
- ◇ jasne kompetencije

- ◇ mogućnost prilagodbe radnog mjesta

6.5 Priopćenje odluke

Bez obzira na ishod, preporučuje se:

- ◇ poslati jasnu i pravovremenu povratnu informaciju
- ◇ ponuditi kratko objašnjenje (ako kandidat to želi)
- ◇ ostaviti otvorena vrata za buduće prilike

Ovo je posebno važno jer autistični kandidati često imaju negativna iskustva s nejasnim ili izostalim povratnim informacijama.

6.6 Zašto je inkluzivan selekcijski proces važan?

Inkluzivan proces:

- ◇ povećava šanse da poslodavac prepozna stvarne kompetencije
- ◇ smanjuje diskriminaciju
- ◇ povećava raznolikost i kvalitetu tima
- ◇ jača reputaciju poslodavca
- ◇ omogućuje autističnim kandidatima da pokažu svoj puni potencijal

U konačnici, inkluzivan proces koristi i poslodavcu i kandidatu.

RAZUMNA PRILAGODBA – PRAKTIČNI ALATI I PRIMJERI

7

7.1 Zašto je razumna prilagodba važna?

7.2 Vrste razumnih prilagodbi

7.3 Praktični alati za poslodavce

7.4 Prilagodbe specifične za sektore

7.5 Kako odabrati pravu prilagodbu?

7.6 Najčešće zablude o prilagodbama

7. RAZUMNA PRILAGODBA – PRAKTIČNI ALATI I PRIMJERI

Razumna prilagodba nije poseban tretman, nego profesionalno upravljanje radnim procesima kako bi zaposlenik mogao učinkovito obavljati svoj posao. Većina prilagodbi za autistične osobe jednostavne su, organizacijske i često besplatne. U ovom poglavlju nalaze se konkretni alati, primjeri i preporuke koje poslodavci mogu odmah primijeniti u različitim sektorima.

7.1 Zašto je razumna prilagodba važna?

Razumna prilagodba:

- ◇ omogućuje autističnim zaposlenicima da pokažu svoje stvarne kompetencije
- ◇ smanjuje stres i nesporazume
- ◇ povećava produktivnost
- ◇ smanjuje fluktuaciju
- ◇ poboljšava timsku komunikaciju
- ◇ koristi cijelom timu, ne samo autističnim zaposlenicima[19]

Istraživanja pokazuju da prilagodbe često poboljšavaju radne procese za sve zaposlenike, ne samo za one kojima su izvorno namijenjene.

7.2 Vrste razumnih prilagodbi

Razumna prilagodba može se odnositi na:

1. Radno okruženje

- ◇ tiši prostor ili radno mjesto udaljeno od izvora buke
- ◇ stabilna, nenametljiva rasvjeta
- ◇ mogućnost korištenja slušalica
- ◇ jasne radne zone (etikete, boje, oznake)
- ◇ uredno, vizualno jednostavno radno okruženje

2. Organizaciju rada

- ◇ jasne pisane upute
- ◇ vizualni rasporedi
- ◇ strukturirani zadaci
- ◇ jasni prioriteti i rokovi
- ◇ izbjegavanje ad hoc promjena

- ◇ najava promjena unaprijed

3. Komunikaciju

- ◇ konkretna, izravna komunikacija
- ◇ izbjegavanje metafora i nejasnih izraza
- ◇ strukturirani feedback
- ◇ pisana potvrda dogovora

4. Radno vrijeme

- ◇ fleksibilan početak rada
- ◇ mogućnost kraćih pauza
- ◇ rad u tišim terminima
- ◇ postupno uvođenje novih zadataka

5. Seleksijski proces

- ◇ slanje pitanja unaprijed
- ◇ jasna struktura intervjua
- ◇ dodatno vrijeme za odgovore
- ◇ probni zadatak umjesto socijalno zahtjevnih intervjua[3]

7.3 Praktični alati za poslodavce

U prilogima priručnika nalaze se gotovi predlošci koje poslodavci mogu odmah koristiti:

A. Predložak jasne pisane upute

Sadrži:

- ◇ naziv zadatka
- ◇ konkretne korake
- ◇ rok
- ◇ osobu za kontakt

B. Predložak vizualnog rasporeda

Koristi boje i vremenske blokove za prikaz dnevnih aktivnosti.

C. Predložak strukturiranog feedbacka

U tri dijela:

1. što je bilo dobro
2. što treba poboljšati
3. kako poboljšati (koraci)

D. Onboarding plan (90 dana)

Strukturiran u četiri faze:

- ◇ prvih 7 dana
- ◇ prvih 30 dana
- ◇ 30–60 dana
- ◇ 60–90 dana

E. Kontrolne liste

- ◇ za poslodavce
- ◇ za mentore
- ◇ za radno mjesto

Sve ove alate poslodavci mogu prilagoditi svojim potrebama.

7.4 Prilagodbe specifične za sektore

Različiti sektori imaju različite izazove i mogućnosti. U nastavku su najčešće prilagodbe po sektorima, temeljene na hrvatskim i europskim primjerima dobre prakse.

7.4.1 Uredski sektor

Izazovi:

- ◇ buka
- ◇ open space
- ◇ nejasne upute
- ◇ multitasking

Prilagodbe:

- ◇ tiši prostor ili radno mjesto uz zid
- ◇ slušalice
- ◇ jasne, pisane upute
- ◇ vizualni raspored
- ◇ strukturirani zadaci
- ◇ izbjegavanje naglih promjena prioriteta

7.4.2 IT sektor

Izazovi:

- ◇ ad hoc promjene
- ◇ nejasni backlogovi
- ◇ komunikacija preko više kanala

Prilagodbe:

- ◇ pisani zadaci
- ◇ Kanban ploča
- ◇ jasni kriteriji dovršenosti
- ◇ izbjegavanje nepotrebnih sastanaka
- ◇ predvidljiv raspored sprintova

Primjer iz Hrvatske: IT tvrtka u Zagrebu uvela je vizualni backlog i povećala produktivnost za 30%.

7.4.3 Trgovina

Izazovi:

- ◇ buka
- ◇ gužva
- ◇ brze promjene zadataka

Prilagodbe:

- ◇ jasne procedure
- ◇ vizualne oznake
- ◇ stabilan raspored
- ◇ rad u tišim terminima

Primjer iz Hrvatske: Trgovački lanac u Slavoniji uveo je „tihe sate“ u skladištu.

7.4.4 Proizvodnja

Izazovi:

- ◇ senzorno zahtjevno okruženje
- ◇ sigurnosni protokoli
- ◇ ponavljajući zadaci

Prilagodbe:

- ◇ jasno označene radne zone
- ◇ predvidljiv ritam

- ◇ jasne sigurnosne upute
- ◇ vizualne kontrolne liste

Primjer iz Hrvatske: Tvrtka u Dalmaciji smanjila je broj pogrešaka za 40% uvođenjem vizualnih zona.

7.4.5 Logistika

Izazovi:

- ◇ promjenjivi rasporedi
- ◇ rad s dokumentacijom
- ◇ potreba za preciznošću

Prilagodbe:

- ◇ vizualne rute
- ◇ stabilni termini isporuka
- ◇ jasna komunikacija promjena
- ◇ pisane procedure

7.5 Kako odabrati pravu prilagodbu?

Preporučuje se sljedeći postupak:

1. Razgovor o potrebama Ne o dijagnozi – nego o radnim uvjetima koji pomažu zaposleniku.
2. Procjena radnog mjesta Što se može prilagoditi bez većih troškova?
3. Testiranje prilagodbe Prilagodba se može uvesti probno na 2–4 tjedna.
4. Evaluacija Je li prilagodba pomogla? Treba li je prilagoditi?
5. Dokumentiranje Prilagodba se može uključiti u onboarding plan ili individualni plan podrške.

7.6 Najčešće zablude o prilagodbama

„Prilagodbe su skupe.“ – Većina prilagodbi je besplatna ili vrlo jeftina.

„Prilagodbe su nepravedne prema drugima.“ – Prilagodbe omogućuju ravnopravnost – ne privilegije.

„Ako damo prilagodbu jednoj osobi, moramo svima.“ – Prilagodbe se daju prema individualnim potrebama.

„Autistične osobe ne mogu raditi u dinamičnim okruženjima.“ – Mnoge mogu – uz jasne upute i predvidljivost.

ONBOARDING I MENTORSTVO

8

8.1 Uloga mentora

8.2 Onboarding plan (90 dana) – detaljna verzija

8. ONBOARDING I MENTORSTVO

Onboarding je ključan za uspješno uključivanje autističnog zaposlenika u radno okruženje. Prvih 90 dana određuje razinu sigurnosti, povjerenja, produktivnosti i dugoročne stabilnosti zaposlenja.[7] Autistične osobe najbolje funkcioniraju kada je proces:

- ◇ jasan
- ◇ predvidljiv
- ◇ strukturiran
- ◇ bez iznenadnih promjena
- ◇ uz dostupnu podršku mentora

Ovo poglavlje donosi detaljan, četverofazni onboarding model, prilagođen hrvatskom i europskom kontekstu.

8.1 Uloga mentora

Mentor je ključna osoba u onboarding procesu. Njegova uloga uključuje:

- ◇ davanje jasnih, konkretnih uputa
- ◇ provjeru razumijevanja bez pritiska
- ◇ strukturirani feedback
- ◇ najavu promjena unaprijed
- ◇ podršku u organizaciji rada
- ◇ poboljšavanje komunikacije s timom

Mentor ne mora biti stručnjak za autizam – dovoljno je da je strpljiv, jasan i dosljedan.

8.2 Onboarding plan (90 dana) – detaljna verzija

Onboarding je podijeljen u četiri faze. Svaka faza ima:

- ◇ cilj
- ◇ aktivnosti poslodavca i mentora
- ◇ preporučene alate
- ◇ pokazatelje uspješnosti
- ◇ potencijalne izazove i rješenja

FAZA 1 – Prvih 7 dana

(orijentacija, sigurnost, jasna struktura)

Ciljevi:

- ◇ upoznati zaposlenika s radnim mjestom
- ◇ osigurati jasne upute i predvidljiv raspored
- ◇ smanjiti početnu nesigurnost
- ◇ uspostaviti odnos povjerenja s mentorom

Aktivnosti:

- ◇ uvodni sastanak (15–20 min)
- ◇ predstavljanje mentora i ključnih osoba
- ◇ obilazak radnog prostora
- ◇ predaja pisanog plana rada za prvi tjedan
- ◇ dogovor o komunikacijskim preferencijama
- ◇ dogovor o pauzama i senzornim potrebama

Preporučeni alati:

- ◇ vizualni raspored za cijeli tjedan
- ◇ predložak jasne pisane upute
- ◇ kontrolna lista radnog mjesta

Pokazatelji uspješnosti:

- ◇ zaposlenik zna kome se obratiti
- ◇ razumije osnovne zadatke
- ◇ osjeća se sigurno i predvidljivo

Potencijalni izazovi i rješenja:

- ◇ preopterećenje informacijama → davati informacije u manjim blokovima
- ◇ nesigurnost oko zadataka → koristiti pisane upute i kontrolne liste

FAZA 2 – Prvih 30 dana

(stabilizacija, učenje, jasna očekivanja)

Ciljevi:

- ◇ uspostaviti rutinu
- ◇ razviti osnovne radne navike
- ◇ osigurati redovitu povratnu informaciju
- ◇ uočiti potrebne prilagodbe

Aktivnosti:

- ◇ tjedni kratki sastanci (10–15 min)
- ◇ postupno povećanje složenosti zadataka
- ◇ provjera razumijevanja nakon svake nove upute

- ◇ dogovor o prioritetima i rokovima

Preporučeni alati:

- ◇ strukturirani feedback
- ◇ vizualni prikaz prioriteta
- ◇ pisani tjedni plan

Pokazatelji uspješnosti:

- ◇ zaposlenik izvršava zadatke prema uputama
- ◇ smanjuje se potreba za dodatnim objašnjenjima
- ◇ prilagodbe funkcioniraju

Potencijalni izazovi i rješenja:

- ◇ nesporazumi u komunikaciji → koristiti konkretne primjere
- ◇ stres zbog promjena → najaviti promjene unaprijed

FAZA 3 – 30–60 dana

(samostalnost, razvoj kompetencija)

Ciljevi:

- ◇ povećati samostalnost
- ◇ uvesti nove odgovornosti
- ◇ stabilizirati radne navike

Aktivnosti:

- ◇ mentor daje složenije zadatke uz jasne korake
- ◇ zaposlenik preuzima dio planiranja
- ◇ uvodi se dvotjedni sastanak
- ◇ evaluacija dosadašnjih prilagodbi

Preporučeni alati:

- ◇ pisani plan razvoja
- ◇ vizualni prikaz napretka
- ◇ kontrolna lista za samostalni rad

Pokazatelji uspješnosti:

- ◇ zaposlenik samostalno izvršava većinu zadataka
- ◇ zna tražiti pojašnjenje kada je potrebno
- ◇ stabilna produktivnost

Potencijalni izazovi i rješenja:

- ◇ preuzimanje previše zadataka → jasni prioriteti
- ◇ nesigurnost oko novih odgovornosti → postupno uvođenje

FAZA 4 – 60–90 dana

(dugoročna stabilnost, evaluacija, planiranje budućnosti)

Ciljevi:

- ◇ procijeniti stabilnost zaposlenja
- ◇ definirati dugoročne prilagodbe
- ◇ osigurati održivu podršku

Aktivnosti:

- ◇ evaluacijski sastanak (mentor + zaposlenik + voditelj)
- ◇ dogovor o dugoročnim prilagodbama
- ◇ definiranje ciljeva za sljedećih 6 mjeseci
- ◇ eventualno smanjenje intenziteta mentorstva

Preporučeni alati:

- ◇ evaluacijski obrazac
- ◇ individualni plan podrške
- ◇ plan profesionalnog razvoja

Pokazatelji uspješnosti:

- ◇ zaposlenik stabilno izvršava zadatke
- ◇ komunikacija je jasna i predvidljiva
- ◇ prilagodbe su učinkovite i održive

Potencijalni izazovi i rješenja:

- ◇ zaposlenik se boji tražiti prilagodbe → naglasiti da su prilagodbe normalan dio rada
- ◇ tim nije dovoljno educiran → koristiti dokument „Trening poslodavaca“

UPRAVLJANJE IZAZOVIMA I NESPORAZUMIMA

9

9.1 Opća načela upravljanja izazovima

9.2 Scenariji iz prakse i rješenja

9.3 Kako spriječiti većinu izazova?

9. UPRAVLJANJE IZAZOVIMA I NESPORAZUMIMA

U svakom radnom okruženju povremeno dolazi do izazova, nesporazuma ili stresnih situacija. Kod autističnih zaposlenika ti izazovi najčešće nisu povezani s nedostatkom kompetencija, nego s nejasnim očekivanjima, naglim promjenama, senzornim preopterećenjem i neizravnom komunikacijom.[18]

Ovo poglavlje daje poslodavcima i mentorima konkretne scenarije, rješenja i komunikacijske smjernice koje mogu primijeniti odmah.

9.1 Opća načela upravljanja izazovima

1. Jasnoća prije svega Većina izazova može se spriječiti jasnim uputama, strukturiranim zadacima i predvidljivošću.
2. Fokus na zadatak, ne na ponašanje Ako dođe do nesporazuma, važno je analizirati proces, a ne osobu.
3. Izbjegavati interpretacije Ne tumačiti neverbalne signale (kontakt očima, ton glasa) kao znak nezainteresiranosti ili nepoštivanja.
4. Pitati, ne pretpostavljati Jednostavno pitanje poput: „Kako ti mogu olakšati ovaj zadatak?“ često rješava problem.
5. Najaviti promjene unaprijed Nagla promjena rutine može izazvati stres i pad produktivnosti.
6. Pauza je alat, ne problem Kratka pauza može spriječiti senzorno preopterećenje i burnout.

9.2 Scenariji iz prakse i rješenja

U nastavku su najčešći scenariji koji se pojavljuju u radnom okruženju, uz konkretne korake za rješavanje.

SCENARIJ 1 – Senzorno preopterećenje

Simptomi:

- ◇ povlačenje
- ◇ napetost
- ◇ izbjegavanje komunikacije
- ◇ prebrzo disanje
- ◇ preopterećen izraz lica
- ◇ poteškoće s fokusom

Rješenje:

1. Ponuditi kratku pauzu.
2. Premjestiti se u tiši prostor.
3. Dati jasnu, kratku uputu: „Možeš uzeti pauzu. Javi mi kad si spreman nastaviti.“
4. Nakon smirivanja, provjeriti treba li prilagoditi radno okruženje.

Prevenција:

- ◇ slušalice
- ◇ tiši prostor
- ◇ stabilna rasvjeta
- ◇ jasne radne zone

SCENARIJ 2 – Promjena rutine

Problem: Nagla promjena zadataka ili prioriteta izaziva stres i nesigurnost.

Rješenje:

1. Najaviti promjenu čim je moguće.
2. Objasniti razlog promjene.
3. Dati pisani plan novih koraka.
4. Provjeriti razumijevanje.

Primjer komunikacije: „Danas imamo promjenu plana. Razlog je X. Novi koraci su: 1... 2... 3... Ako nešto nije jasno, reci mi.“

SCENARIJ 3 – Nesporazum u komunikaciji

Problem: Zaposlenik doslovno shvati metaforu ili nejasnu uputu.

Rješenje:

1. Dati konkretan primjer.
2. Preformulirati uputu u jasne korake.
3. Provjeriti razumijevanje bez pritiska.

Primjer: Umjesto: „Trebalo to malo srediti.“ Pišite: „Molim te, provjeri dokument i ispravi pravopisne pogreške.“

SCENARIJ 4 – Konflikt u timu

Problem: Nesporazumi zbog različitih komunikacijskih stilova.

Rješenje:

1. Uvesti posrednika u razgovor (mentor ili voditelj).

2. Fokusrati se na zadatak, ne na osobne karakteristike.
3. Jasno definirati pravila komunikacije.
4. Po potrebi uključiti edukaciju tima.

Primjer: „Razumijem da imate različite stilove komunikacije. Hajdemo definirati kako ćemo od sada davati upute i povratne informacije.“

SCENARIJ 5 – Zaposlenik ne traži pomoć iako mu je potrebna

Ovo je vrlo čest slučaj zbog straha od negativne reakcije ili prethodnih loših iskustava.

Rješenje:

1. Uvesti redovite kratke sastanke (10 min).
2. Postavljati konkretna pitanja: „Koji dio zadatka ti je bio najteži?“
3. Normalizirati traženje pomoći: „Svi ponekad trebamo pojašnjenje. To je normalno.“

SCENARIJ 6 – Zaposlenik previše doslovno shvaća upute

Primjer: Uputa: „Pošalji mi to što prije.“ Zaposlenik: čeka dodatnu informaciju jer „što prije“ nije konkretno.

Rješenje:

- ◇ koristiti precizne rokove
- ◇ navesti očekivani format
- ◇ dati primjer ako je potrebno

SCENARIJ 7 – Zaposlenik se povlači nakon kritike

Autistične osobe često imaju snažan osjećaj pravednosti i mogu vrlo ozbiljno shvatiti kritiku.

Rješenje:

1. Koristiti strukturirani feedback.
2. Kritiku usmjeriti na zadatak, ne na osobu.
3. Završiti sastanak pozitivnom i jasnom porukom.

Primjer: „Ovaj dio zadatka treba doraditi. Evo kako to možeš poboljšati. Važno mi je da znaš da cijenim tvoj trud i preciznost.“

9.3 Kako spriječiti većinu izazova?

1. Jasne upute Najveći broj izazova nestaje kada su upute konkretne.
2. Predvidljivost Najava promjena unaprijed smanjuje stres.

3. Strukturirani feedback Redoviti kratki sastanci sprječavaju nagomilavanje problema.
4. Senzorna higijena Tiši prostor, slušalice i stabilna rasvjeta čine veliku razliku.
5. Edukacija tima Kratka edukacija (poseban dokument) smanjuje nesporazume i povećava podršku.

ORGANIZACIJSKA KULTURA

10

10.1 Ključni elementi inkluzivne organizacijske kulture

10.2 Uloga voditelja i HR– a

10.3 Kako prepoznati inkluzivnu organizacijsku kulturu?

10.4 Kako izgraditi inkluzivnu kulturu – korak po korak

10.5 Zašto je organizacijska kultura važna?

10. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura predstavlja skup vrijednosti, uvjerenja i ponašanja koja oblikuju način na koji zaposlenici međusobno surađuju, komuniciraju i donose odluke. Za autistične zaposlenike, kultura organizacije može biti presudna razlika između uspješnog, stabilnog zaposlenja i osjećaja nesigurnosti, nerazumijevanja ili isključenosti.[18]

Inkluzivna kultura nije samo formalna politika – ona se vidi u svakodnevnim interakcijama, komunikaciji, načinu rješavanja problema i spremnosti da se uvažavaju različiti stilovi rada.

10.1 Ključni elementi inkluzivne organizacijske kulture

1. Otvorena i jasna komunikacija

Organizacije koje cijene jasnu, izravnu i predvidljivu komunikaciju stvaraju okruženje u kojem autistični zaposlenici mogu napredovati. To uključuje:

- ◇ jasne upute
- ◇ pisane potvrde dogovora
- ◇ strukturirane sastanke
- ◇ izbjegavanje nejasnih izraza i „hintova“

Ovakva komunikacija koristi svima, ne samo autističnim zaposlenicima.

2. Predvidljivost i transparentnost

Predvidljivost smanjuje stres i povećava produktivnost. Organizacije mogu postići predvidljivost kroz:

- ◇ jasne procedure
- ◇ stabilne rasporede
- ◇ najavu promjena unaprijed
- ◇ transparentno donošenje odluka

Kada zaposlenici znaju što mogu očekivati, lakše se fokusiraju na rad.

3. Nulta tolerancija na diskriminaciju i stigmatu

Inkluzivna organizacija jasno komunicira da:

- ◇ diskriminacija nije prihvatljiva
- ◇ stereotipi o autizmu nisu tolerirani
- ◇ različiti komunikacijski stilovi nisu „problem“, nego dio raznolikosti

Ovo uključuje i suptilne oblike diskriminacije, poput:

- ◇ ismijavanja senzorne osjetljivosti

- ◇ komentara o „čudnom ponašanju“
- ◇ pritiska na socijalizaciju

Takve situacije treba adresirati odmah i profesionalno.

4. Edukacija tima

Kratka edukacija (30–60 minuta) može značajno smanjiti nesporazume i povećati podršku. Zato je pripremljen poseban dokument „Trening poslodavaca“, koji se koristi kao:

- ◇ uvodna edukacija za tim
- ◇ alat za nove zaposlenike
- ◇ podrška mentorima i voditeljima

Edukacija pomaže timu razumjeti:

- ◇ što je autizam
- ◇ kako komunicirati
- ◇ kako dati jasne upute
- ◇ kako reagirati u stresnim situacijama
- ◇ kako izbjeći nesporazume

5. Normalizacija prilagodbi

Prilagodbe nisu iznimka – one su dio profesionalnog upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacija treba jasno komunicirati da:

- ◇ su prilagodbe normalne
- ◇ su prilagodbe dostupne svima kojima trebaju
- ◇ prilagodbe nisu znak slabosti
- ◇ prilagodbe povećavaju produktivnost

Kada se prilagodbe normaliziraju, zaposlenici se osjećaju sigurnije i spremnije tražiti podršku.

6. Fokus na snage, ne na izazove

Autistični zaposlenici često imaju iznimne profesionalne kvalitete:

- ◇ preciznost
- ◇ pouzdanost
- ◇ analitičko razmišljanje
- ◇ fokus na detalje
- ◇ visoku razinu integriteta

Organizacije koje prepoznaju i koriste ove snage postižu bolje rezultate i stabilnije timove.

10.2 Uloga voditelja i HR-a

Voditelji i HR stručnjaci imaju ključnu ulogu u stvaranju inkluzivne kulture.

Voditelji trebaju:

- ◇ davati jasne upute
- ◇ najavljivati promjene unaprijed
- ◇ koristiti strukturirani feedback
- ◇ poticati otvorenu komunikaciju
- ◇ prepoznati senzorne potrebe
- ◇ biti primjer inkluzivnog ponašanja

HR treba:

- ◇ osigurati edukaciju tima
- ◇ podržati mentore
- ◇ razviti jasne procedure za prilagodbe
- ◇ pratiti zadovoljstvo zaposlenika
- ◇ osigurati povjerljivost i profesionalnost

10.3 Kako prepoznati inkluzivnu organizacijsku kulturu?

Inkluzivna organizacija:

- ◇ koristi jasnu komunikaciju
- ◇ cijeni različite stilove rada
- ◇ ima predvidljive procese
- ◇ brzo rješava nesporazume
- ◇ potiče otvorenost
- ◇ pruža podršku bez stigme
- ◇ redovito educira tim
- ◇ ima jasne procedure za prilagodbe

10.4 Kako izgraditi inkluzivnu kulturu – korak po korak

1. Procjena trenutnog stanja

- ◇ anonimna anketa
- ◇ razgovori s timovima
- ◇ analiza postojećih procedura

2. Definiranje ciljeva

Primjer: „Do kraja godine uvesti jasne procedure za razumnu prilagodbu.“

3. Edukacija tima

Korištenje dokumenta „Trening poslodavaca“.

4. Uvođenje jasnih procedura

- ◇ pisane upute
- ◇ vizualni rasporedi
- ◇ strukturirani feedback

5. Praćenje i evaluacija

- ◇ redoviti sastanci
- ◇ evaluacija prilagodbi
- ◇ povratne informacije zaposlenika

10.5 Zašto je organizacijska kultura važna?

Organizacijska kultura određuje:

- ◇ koliko će se zaposlenik osjećati sigurno
- ◇ hoće li tražiti pomoć
- ◇ hoće li ostati dugoročno
- ◇ hoće li pokazati svoje stvarne kompetencije
- ◇ koliko će tim biti stabilan i produktivan

U konačnici, inkluzivna kultura nije samo moralna obveza – ona je strateška prednost.

EUROPSKE DOBRE PRAKSE – PRIMJENJIVI MODELI (IMAGE, INFUSE, ASP)

11

11.1 IMAGE model

11.2 INFUSE model

11.3 ASP model (Autism Spectrum Pathways)

11.4 Usporedba modela i preporuka za poslodavce

11.5 Gdje pronaći izvorne materijale?

11. EUROPSKE DOBRE PRAKSE – PRIMJENJIVI MODELI (IMAGE, INFUSE, ASP)

Europske organizacije i projekti razvili su niz modela koji pomažu poslodavcima u zapošljavanju i podršci autističnim osobama. Ovi modeli nisu teoretski – oni su rezultat dugogodišnjeg rada, evaluacija i suradnje s poslodavcima, stručnjacima i autističnim osobama.

Tri modela posebno se ističu zbog svoje praktičnosti i primjenjivosti: • **IMAGE** – fokus na strukturiranu procjenu i individualni plan podrške • **INFUSE** – fokus na procese, mentorstvo i organizacijsku strukturu • **ASP** (Autism Spectrum Pathways) – fokus na razumijevanje autizma, komunikaciju i razumnu prilagodbu

U nastavku donosimo pregled svakog modela i konkretne preporuke kako ih primijeniti u Hrvatskoj.

11.1 IMAGE model

IMAGE model razvijen je u sklopu europskog projekta usmjerenog na inkluzivno zapošljavanje. Njegova snaga je u standardizaciji i jasnoći.

Ključni elementi IMAGE modela

1. Standardizirani obrasci procjene IMAGE koristi strukturirane obrasce za procjenu: • radnog mjesta • kompetencija kandidata • potrebnih prilagodbi • rizika i prepreka

Ovi obrasci pomažu poslodavcima da izbjegnu subjektivne procjene i stereotipe.

2. Individualni plan podrške Za svakog zaposlenika izrađuje se plan koji uključuje: • komunikacijske preferencije • potrebne prilagodbe • način davanja povratne informacije • senzorne potrebe • ciljeve za prvih 90 dana

3. Suradnja s mentorom Mentor prati napredak i prilagođava podršku.

Primjena IMAGE modela u Hrvatskoj

IMAGE model se može primijeniti kroz: • korištenje predložaka iz ovog priručnika • izradu individualnog plana podrške • suradnju s udrugama i stručnjacima • uključivanje mentora u onboarding proces

IMAGE model je posebno koristan za poslodavce koji žele jasnu strukturu i dokumentirane procese.

11.2 INFUSE model

INFUSE model naglašava važnost organizacijskih procesa i uloge mentora. To je model koji pomaže poslodavcima da izgrade sustav, a ne samo pojedinačne prilagodbe.

Ključni elementi INFUSE modela

1. Strukturirani radni procesi INFUSE naglašava:

- ◇ jasne procedure
- ◇ predvidljive rasporede
- ◇ vizualne alate
- ◇ standardizirane upute

2. Definiranje mentorskih uloga

Mentor je:

- ◇ facilitator komunikacije
- ◇ osoba za pojašnjenja
- ◇ podrška u organizaciji rada
- ◇ kontakt točka za izazove

3. Kontinuirana evaluacija INFUSE preporučuje evaluacije nakon:

- ◇ 7 dana
- ◇ 30 dana
- ◇ 60 dana
- ◇ 90 dana

Primjena INFUSE modela u Hrvatskoj

INFUSE model može se primijeniti kroz:

- ◇ uvođenje jasnih procedura
- ◇ korištenje vizualnih alata
- ◇ imenovanje mentora
- ◇ redovite evaluacije

INFUSE je idealan za organizacije koje žele sustavno i dugoročno razvijati inkluzivnu praksu.

11.3 ASP model (Autism Spectrum Pathways)

ASP model je najšire primjenjiv jer se fokusira na razumijevanje autizma, komunikaciju i razumnu prilagodbu. Ovaj priručnik već integrira mnoge elemente ASP modela.

Ključni elementi ASP modela

1. Razumijevanje autizma ASP naglašava:

- ◇ raznolikost spektra
- ◇ senzorne potrebe

- ◇ komunikacijske stilove
- ◇ maskiranje i njegove posljedice[3]

2. Prilagodba komunikacije ASP preporučuje:

- ◇ jasne, konkretne upute
- ◇ izbjegavanje metafora
- ◇ pisane potvrde dogovora
- ◇ strukturirani feedback

3. Razumna prilagodba ASP daje praktične primjere prilagodbi u:

- ◇ radnom okruženju
- ◇ komunikaciji
- ◇ selekcijskom procesu
- ◇ organizaciji rada

4. Sigurna kultura za otkrivanje dijagnoze ASP naglašava da je odluka o otkrivanju dijagnoze osobna i da poslodavac treba stvoriti sigurno okruženje bez pritiska.

Primjena ASP modela u Hrvatskoj

ASP model se može primijeniti kroz:

- ◇ edukaciju tima
- ◇ jasnu komunikaciju i strukturirane procese
- ◇ normalizaciju prilagodbi
- ◇ razvoj inkluzivne kulture
- ◇ korištenje predložaka iz ovog priručnika

ASP model je idealan za organizacije koje žele praktične alate i razumijevanje ljudske strane autizma.

11.4 Usporedba modela i preporuka za poslodavce

Model	Fokus	Najbolje za
IMAGE	procjena, dokumentacija, individualni plan	poslodavce koji žele jasne obrasce i strukturu
INFUSE	procesi, mentorstvo, evaluacija	poslodavce koji žele sustavni pristup i stabilne procedure
ASP	komunikacija, razumijevanje, prilagodbe	poslodavce koji žele praktične alate i edukaciju tima

Preporuka: kombinirani pristup

Najbolji rezultati postižu se kombinacijom:

- ◇ IMAGE (struktura + dokumentacija)
- ◇ INFUSE (procesi + mentorstvo)
- ◇ ASP (komunikacija + razumijevanje)

Ovaj priručnik već integrira sve tri perspektive.

11.5 Gdje pronaći izvorne materijale?

Poslodavci i stručnjaci koji žele pristupiti izvornim dokumentima i materijalima europskih modela mogu koristiti sljedeće izvore:

- ◇ ASP Employment Guide (Autism Europe): www.autismeurope.org/employment
- ◇ IMAGE projekt (Inclusive Model for Autism in General Employment): www.image-project.eu
- ◇ INFUSE projekt (INclusion of people with disabilities in the FUTURE of Social Europe): www.infuse-project.eu
- ◇ Job Accommodation Network – baza prilagodbi po dijagnozi i sektoru: askjan.org
- ◇ Strategija EU za prava osoba s invaliditetom 2021–2030 (puni tekst): ec.europa.eu/social/disability-strategy
- ◇ ZOSI (Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom): www.zosi.hr

ZAKLJUČNE PREPORUKE

12

12.1 Jasnoća i struktura temelj su uspjeha

12.2 Individualni pristup povećava stabilnost zaposlenja

12.3 Razumna prilagodba često je organizacijska, ne financijska mjera

12.4 Mentorstvo i onboarding ključni su za dugoročni uspjeh

12.5 Organizacijska kultura određuje uspjeh inkluzije

12.6 Suradnja s institucijama i stručnjacima olakšava provedbu

12.7 Inkluzija je dugoročna investicija

12. ZAKLJUČNE PREPORUKE

Uspješno zapošljavanje i dugoročno zadržavanje osoba iz spektra autizma nije rezultat posebnog tretmana, nego rezultat jasnih procesa, predvidljive komunikacije i profesionalnog upravljanja različitostima. Autistične osobe donose vrijedne kompetencije–preciznost, pouzdanost, analitičko razmišljanje, fokus na detalje i visoku razinu integriteta–koje mogu značajno unaprijediti kvalitetu rada i stabilnost timova.[6]

Ovo poglavlje sažima ključne preporuke iz cijelog priručnika.

12.1 Jasnoća i struktura temelj su uspjeha

Najveći broj izazova u radu s autističnim zaposlenicima nestaje kada su:

- ◇ upute jasne
- ◇ zadaci strukturirani
- ◇ rokovi precizni
- ◇ komunikacija konkretna

Jasnoća nije samo prilagodba – to je profesionalni standard koji koristi cijeloj organizaciji.

12.2 Individualni pristup povećava stabilnost zaposlenja

Autizam je spektar – ne postoje dvije iste osobe. Zato je važno:

- ◇ dogovoriti komunikacijske preferencije
- ◇ razumjeti senzorne potrebe
- ◇ prilagoditi radno okruženje prema pojedincu
- ◇ koristiti individualni plan podrške

Individualni pristup ne znači dodatni posao – znači pametnije upravljanje ljudskim potencijalima.

12.3 Razumna prilagodba često je organizacijska, ne financijska mjera

Većina prilagodbi je:

- ◇ besplatna
- ◇ jednostavna
- ◇ organizacijska (ne materijalna)

Primjeri:

- ◇ pisane upute

- ◇ vizualni rasporedi
- ◇ tiši prostor
- ◇ jasni prioriteti
- ◇ najava promjena unaprijed

Ove prilagodbe povećavaju produktivnost i smanjuju stres.

12.4 Mentorstvo i onboarding ključni su za dugoročni uspjeh

Prvih 90 dana određuje hoće li zaposlenik:

- ◇ ostati dugoročno
- ◇ osjećati se sigurno
- ◇ biti produktivan
- ◇ razviti povjerenje u tim

Zato je važno:

- ◇ imenovati mentora
- ◇ koristiti strukturirani onboarding plan
- ◇ davati redovitu povratnu informaciju
- ◇ uvoditi zadatke postupno

Mentorstvo nije dodatni trošak – to je investicija u stabilnost tima.

12.5 Organizacijska kultura određuje uspjeh inkluzije

Inkluzija nije projekt – to je kultura. Organizacija treba:

- ◇ poticati otvorenu komunikaciju
- ◇ normalizirati prilagodbe
- ◇ educirati tim
- ◇ imati nultu toleranciju na diskriminaciju
- ◇ vrednovati različite stilove rada

Kultura koja prihvaća različitosti privlači i zadržava talentirane zaposlenike.

12.6 Suradnja s institucijama i stručnjacima olakšava provedbu

Poslodavci u Hrvatskoj imaju podršku:

- ◇ HZZ-a
- ◇ ZOSI-ja
- ◇ udruga i stručnjaka za autizam
- ◇ europskih modela (IMAGE, INFUSE, ASP)

Suradnja s vanjskim stručnjacima smanjuje rizik i povećava kvalitetu procesa.

12.7 Inkluzija je dugoročna investicija

Ulaganje u inkluziju donosi:

- ◇ stabilnije timove
- ◇ veću produktivnost
- ◇ bolju reputaciju
- ◇ smanjenu fluktuaciju
- ◇ kvalitetnije radne procese
- ◇ usklađenost sa zakonskim obvezama

Inkluzija nije trošak – to je strateška prednost.

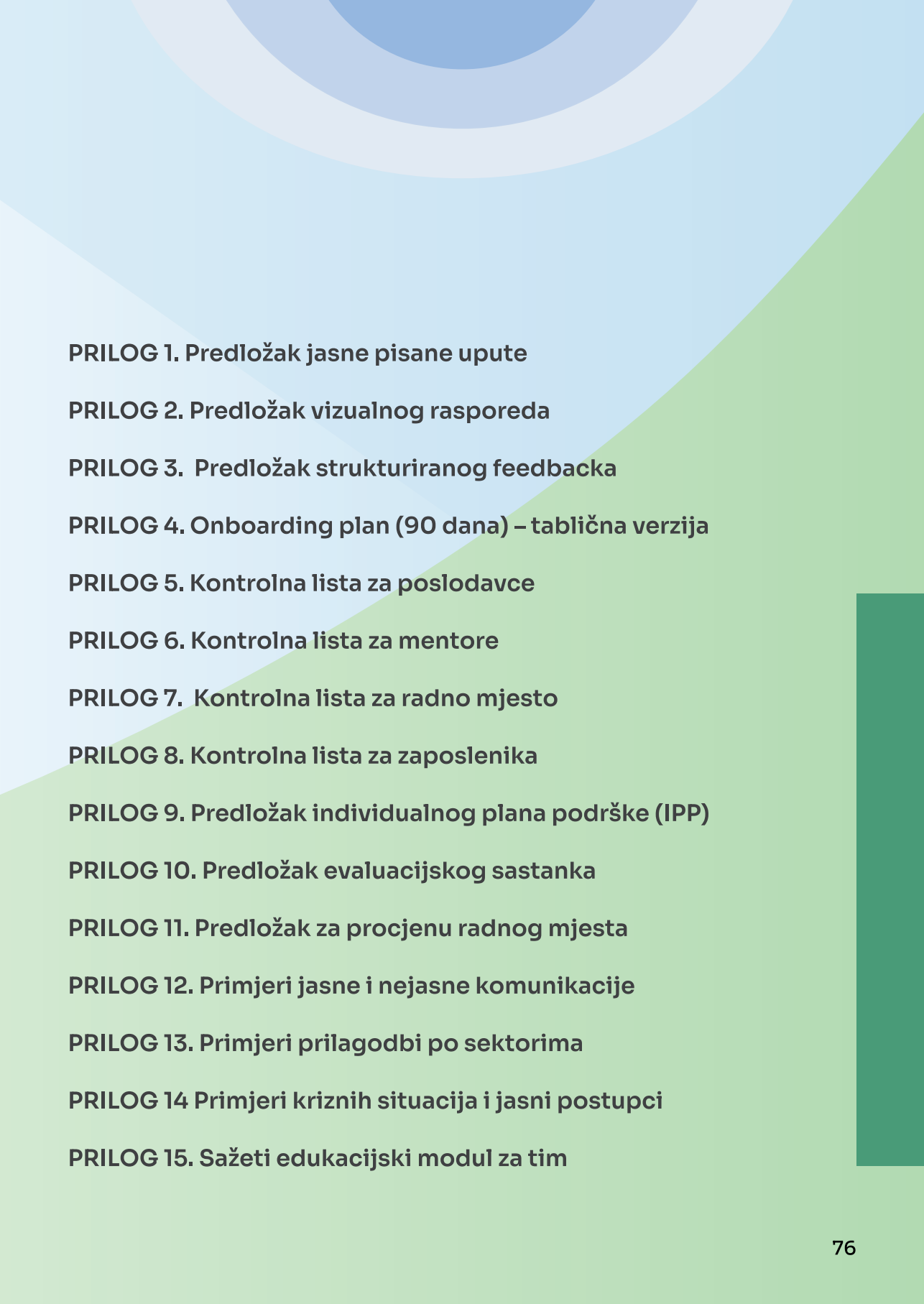


LITERATURA

- [1] American Psychiatric Association. (2013). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th ed.). American Psychiatric Publishing.
- [2] Attwood, T. (2007). The complete guide to Asperger's syndrome. Jessica Kingsley Publishers.
- [3] Autism Europe. (n.d.). Autism and employment: Good practices and recommendations.
- [4] Buljan Flander, G., & sur. (2015). Autizam – razumijevanje i podrška. Poliklinika za zaštitu djece i mladih Grada Zagreba.
- [5] Centar za autizam Zagreb. (n.d.). Stručni radovi i smjernice.
- [6] Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work. Kogan Page.
- [7] European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2018). Transition from school to employment.
- [8] European Commission. (2021). Union of equality: Strategy for the rights of persons with disabilities 2021–2030.
- [9] European Commission. (n.d.). Handbook on inclusive employment for persons with disabilities.
- [10] European Social Fund. (n.d.). Guidelines for inclusive employment and workplace adaptations.
- [11] European Union Agency for Fundamental Rights. (n.d.). Fundamental rights of persons with disabilities in the EU.
- [12] Grandin, T. (2006). Thinking in pictures. Vintage Books.
- [13] Hendrickx, S. (2010). The autism spectrum, sexuality and the law. Jessica Kingsley Publishers.
- [14] Savez udruga za autizam Hrvatske. (n.d.). Smjernice za rad s osobama iz spektra autizma.
- [15] Hrvatski zavod za javno zdravstvo. (n.d.). Izvješća o osobama s invaliditetom i preporuke za inkluziju.
- [16] Job Accommodation Network. (n.d.). Workplace accommodations for autism.
- [17] Klarić, M. (2019). Autizam – izazovi i mogućnosti. Edukacijsko–rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- [18] Milton, D. (2012). On the ontological status of autism: The 'double empathy problem'. Disability & Society, 27(6), 883–887.

- [19] National Autistic Society. (n.d.). Employer's guide to autism.
- [20] Udruga „Pogled“. (n.d.). Priručnici za roditelje i stručnjake.
- [21] Udruga za autizam Zagreb. (n.d.). Priručnici i edukativni materijali.

PRILOZI

- 
- PRILOG 1. Predložak jasne pisane upute**
 - PRILOG 2. Predložak vizualnog rasporeda**
 - PRILOG 3. Predložak strukturiranog feedbacka**
 - PRILOG 4. Onboarding plan (90 dana) – tablična verzija**
 - PRILOG 5. Kontrolna lista za poslodavce**
 - PRILOG 6. Kontrolna lista za mentore**
 - PRILOG 7. Kontrolna lista za radno mjesto**
 - PRILOG 8. Kontrolna lista za zaposlenika**
 - PRILOG 9. Predložak individualnog plana podrške (IPP)**
 - PRILOG 10. Predložak evaluacijskog sastanka**
 - PRILOG 11. Predložak za procjenu radnog mjesta**
 - PRILOG 12. Primjeri jasne i nejasne komunikacije**
 - PRILOG 13. Primjeri prilagodbi po sektorima**
 - PRILOG 14. Primjeri kriznih situacija i jasni postupci**
 - PRILOG 15. Sažeti edukacijski modul za tim**

PRILOZI

PRILOG 1. Predložak jasne pisane upute

Ovaj predložak služi za davanje jasnih, konkretnih i strukturiranih uputa zaposleniku. Posebno je koristan za autistične zaposlenike, ali koristi i cijelom timu jer smanjuje nesporazume i povećava produktivnost.

Predložak

Naziv zadatka: (kratko i konkretno, npr. „Unos podataka za tjedni izvještaj“)

Datum: (dd/mm/gggg)

Rok za dovršetak: (točan datum i vrijeme, npr. „petak, 12:00“)

1. Cilj zadatka

(Jedna do dvije rečenice koje objašnjavaju svrhu zadatka.) Primjer: „Cilj zadatka je ažurirati Excel tablicu s podacima o prodaji za ovaj tjedan.“

2. Koraci za izvršavanje zadatka

(Navedite jasne, numerirane korake. Svaki korak treba biti konkretan i mjerljiv.)

1. Otvori datoteku „Prodaja_tjedni.xlsx“ u mapi „Izvještaji“.
2. U stupac C unesi podatke iz priloženog PDF dokumenta.
3. Provjeri jesu li svi brojevi uneseni točno.
4. Spremi dokument pod nazivom „Prodaja_tjedni_AŽURIRANO“.
5. Pošalji datoteku mentoru na provjeru.

3. Prioriteti

(Ako postoji više zadataka, jasno označiti što je najvažnije.)

- Glavni prioritet: Unos podataka u stupac C
- Sekundarni prioritet: Provjera točnosti
- Nije hitno: Formatiranje tablice

4. Potrebni materijali / dokumenti

(Navedite sve što zaposlenik treba imati pri ruci.)

- Excel datoteka „Prodaja_tjedni.xlsx“
- PDF dokument „Podaci_za_unos.pdf“
- Upute za formatiranje (ako su potrebne)

5. Osoba za kontakt

(Ime i način komunikacije.)

- Mentor: _____
- Kontakt: e-mail / Teams / telefon
- Dostupan: npr. „od 9:00 do 15:00“

6. Kako provjeriti je li zadatak dovršen ispravno

(Jasni kriteriji uspješnosti.)

- Svi podaci uneseni u stupac C
- Nema praznih polja
- Naziv datoteke je ispravan
- Dokument je poslan mentoru

7. Napomene (po potrebi)

(Dodatne informacije, npr. „Ako nešto nije jasno, slobodno pitaj. Bolje je pitati nego nagađati.“)

Kratke upute za poslodavce kako koristiti ovaj predložak

- Upute uvijek dajte pisano, čak i ako ste ih već dali usmeno.
- Koristite kratke rečenice i izbjegavajte metafore.
- Ako je zadatak složen, podijelite ga u manje cjeline.
- Provjerite razumijevanje bez pritiska, npr.:
„Možeš li mi ukratko reći koji su koraci, da provjerimo jesam li dobro objasnio?“
- Upute spremite u zajedničku mapu kako bi zaposlenik mogao ponovno provjeriti.

PRILOG 2. Predložak vizualnog rasporeda

Vizualni raspored pomaže zaposleniku da jasno vidi:

- što treba raditi
- kojim redoslijedom
- u kojem vremenskom okviru
- tko je osoba za kontakt
- kada su pauze
- koje su obveze prioritetne

Može se koristiti kao dnevni, tjedni ili projektni raspored.

U nastavku je predložak koji poslodavci mogu odmah koristiti.

VIZUALNI RASPORED – DNEVNI PLAN

Ime zaposlenika: _____

Datum: _____

Mentor: _____

1. DNEVNI PREGLED (vizualni blokovi)

(Ovaj dio se obično prikazuje u obliku tablice ili blokova boja. U Wordu/Indesignu može se lako grafički urediti.)

Vrijeme	Aktivnost	Lokacija	Prioritet	Napomena
08:00 – 08:30	Priprema radnog mjesta / pregled e-pošte	Ured	Nizak	Koristiti kontrolnu listu
08:30 – 10:00	Glavni zadatak 1	Radno mjesto	Visok	Pisane upute u mapi „Zadaci“
10:00 – 10:15	Pauza	—	—	Kratka senzorna pauza
10:15 – 11:30	Glavni zadatak 2	Radno mjesto	Visok	Mentor dostupan
11:30 – 12:00	Administrativni zadaci	Ured	Srednji	Provjera dokumenata
12:00 – 12:30	Pauza za ručak	—	—	—
12:30 – 14:00	Zadaci nižeg prioriteta	Radno mjesto	Nizak	Po potrebi pitati mentora
14:00 – 14:15	Kratki sastanak s mentorom	Soba za sastanke	—	Feedback i plan za sutra
14:15 – 15:00	Završne aktivnosti	Radno mjesto	Srednji	Spremiti dokumente

2. PRIORITETI DANA

(Jasno označiti što je najvažnije.)

Glavni prioritet: _____

Sekundarni prioritet: _____

Nije hitno: _____

3. KORACI ZA GLAVNI ZADATAK

(Ako postoji jedan ključni zadatak, ovdje se navode koraci.)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

4. OSOBA ZA KONTAKT

Mentor: _____

Dostupan: _____

Način komunikacije: e-mail / Teams / telefon

5. PAUZE I SENZORNE POTREBE

(Ovaj dio normalizira pauze i smanjuje stres.)

- Preporučene pauze: _____
- Tiši prostor dostupan u: _____
- Dozvoljena uporaba slušalica: DA / NE

6. KRAJ DANA – KONTROLNA LISTA

(Zaposlenik označava ✓ kada je dovršeno.)

- ✓ Glavni zadatak dovršen
- ✓ Dokumenti spremljeni na ispravno mjesto
- ✓ Poslan izvještaj mentoru (ako je potrebno)
- ✓ Radno mjesto pripremljeno za sutra
- ✓ Dogovoren plan za sljedeći dan

Upute za poslodavce kako koristiti vizualni raspored

- Koristite boje za različite vrste aktivnosti (npr. plava = glavni zadaci, zelena = pauze).
- Raspored šaljite dan ranije ili ujutro prije početka rada.
- Ako se raspored mijenja, promjenu najavite pisano.
- Raspored držite na vidljivom mjestu (monitor, zid, mapa).
- Po potrebi izradite tjednu verziju (pon–pet).

PRILOG 3. Predložak strukturiranog feedbacka

Strukturirani feedback pomaže zaposleniku razumjeti:

- što radi dobro
- što treba poboljšati
- kako to konkretno poboljšati
- koji su sljedeći koraci

Ovaj format posebno je koristan za autistične zaposlenike jer uklanja nejasnoće i smanjuje stres, ali koristi i cijelom timu.

Predložak

Ime zaposlenika: _____

Datum: _____

Mentor / Voditelj: _____

Razdoblje na koje se feedback odnosi: _____

1. ŠTO JE BILO DOBRO (snage i uspjesi)

(Navedite konkretne primjere, ne općenite pohvale.)

Primjeri formulacija:

- „Točno si i uredno izvršio zadatak X.“
- „Poštovao si rok i predao dokument na vrijeme.“
- „Tvoja preciznost u provjeri podataka bila je vrlo korisna.“
- „Jasno si pratio sve korake iz upute.“

Upišite konkretne primjere:

2. ŠTO TREBA POBOLJŠATI (jasno, konkretno, bez interpretacija)

(Fokus na zadatak, ne na osobu. Izbjegavati metafore i nejasne izraze.)

Primjeri formulacija:

- „U izvještaju nedostaju podaci za stupac C.“
- „Zadatak je dovršen, ali format nije bio u skladu s uputom.“
- „Bilo je potrebno dodatno pojašnjenje jer uputa nije bila u potpunosti praćena.“

Upišite konkretne primjere:

3. KAKO POBOLJŠATI (jasni koraci i preporuke)

(Ovo je najvažniji dio – zaposlenik mora znati što točno treba napraviti.)

Primjeri formulacija:

- „Sljedeći put koristi predložak iz mape 'Upute.'”
- „Prije slanja dokumenta provjeri kontrolnu listu za formatiranje.”
- „Ako neki korak nije jasan, slobodno pitaj prije nego nastaviš.”

Upišite konkretne korake:

4. PODRŠKA I PRILAGODBE (po potrebi)

(Navedite što poslodavac može učiniti da olakša izvršavanje zadataka.)

Primjeri:

- „Mogu ti pripremiti vizualni raspored za ovaj tjedan.”
- „Uvest ćemo kratki sastanak ponedjeljkom za dogovor prioriteta.”
- „Možeš koristiti tiši prostor od 10 do 12 sati.”

Upišite dogovorene prilagodbe:

5. PLAN ZA SLJEDEĆE RAZDOBLJE

(Jasni ciljevi za sljedeći tjedan / mjesec.)

Primjeri:

- „Dovršiti zadatak X do petka u 12:00.”
- „Samostalno izvršiti provjeru dokumenata prema kontrolnoj listi.”
- „Koristiti pisane upute za sve nove zadatke.”

Upišite ciljeve:

6. POTVRDA RAZUMIJEVANJA

(Ovaj dio nije test – služi da se provjeri jesu li upute jasne.)

- ✓ Razumijem što sam dobro napravio
- ✓ Razumijem što trebam poboljšati
- ✓ Razumijem koje korake trebam poduzeti
- ✓ Razumijem koje su mi prilagodbe dostupne

Komentar zaposlenika (nije obavezno):

Upute za poslodavce kako koristiti strukturirani feedback

- Feedback dajte redovito (tjedno ili dvotjedno).
- Koristite konkretne primjere, ne općenite dojmove.
- Završite sastanak pozitivnom i jasnom porukom.
- Po potrebi dajte pisanu verziju nakon usmenog razgovora.
- Izbjegavajte fraze poput „trebaš biti fleksibilniji” – uvijek navedite konkretno ponašanje ili korak.

PRILOG 4. Onboarding plan (90 dana) – tablična verzija

Ovaj onboarding plan temelji se na četiri faze i uključuje:

- ciljeve
- aktivnosti mentora i poslodavca
- preporučene alate
- pokazatelje uspješnosti
- potencijalne izazove i rješenja

Tablični format omogućuje brzu primjenu i jednostavno praćenje napretka.

FAZA 1 – PRVIH 7 DANA

Orijentacija, sigurnost, jasna struktura

Element	Opis
Ciljevi	Upoznavanje s radnim mjestom, smanjenje nesigurnosti, uspostava rutine, definiranje komunikacijskih preferencija
Aktivnosti mentora	Uvodni sastanak (15–20 min), obilazak prostora, predstavljanje tima, predaja pisanog tjednog plana, dogovor o pauzama i komunikaciji
Zadaci zaposlenika	Upoznavanje s prostorom, praćenje pisanih uputa, postavljanje pitanja po potrebi
Preporučeni alati	Vizualni raspored, pisane upute, checklista radnog mjesta
Pokazatelji uspješnosti	Zaposlenik zna kome se obratiti, razumije osnovne zadatke, osjeća se sigurno
Potencijalni izazovi	Preopterećenje informacijama, nesigurnost oko zadataka
Rješenja	Davati informacije u manjim blokovima, koristiti jasne pisane upute

FAZA 2 – PRVIH 30 DANA

Stabilizacija, učenje, jasna očekivanja

Element	Opis
Ciljevi	Uspostava rutine, razvoj osnovnih radnih navika, redoviti feedback, identifikacija potrebnih prilagodbi
Aktivnosti mentora	Tjedni kratki sastanci (10–15 min), postupno povećanje složenosti zadataka, provjera razumijevanja
Zadaci zaposlenika	Izvršavanje zadataka prema uputama, korištenje vizualnih i pisanih alata
Preporučeni alati	Strukturirani feedback, tjedni plan, Kanban ploča
Pokazatelji uspješnosti	Stabilno izvršavanje zadataka, smanjenje potrebe za dodatnim objašnjenjima
Potencijalni izazovi	Nesporazumi u komunikaciji, stres zbog promjena
Rješenja	Konkretni primjeri, najava promjena unaprijed

FAZA 3 – 30–60 DANA

Samostalnost, razvoj kompetencija

Element	Opis
Ciljevi	Povećanje samostalnosti, uvođenje složenijih zadataka, stabilizacija radnih navika
Aktivnosti mentora	Dvotjedni sastanci, davanje složenijih zadataka uz jasne korake, evaluacija prilagodbi
Zadaci zaposlenika	Preuzimanje dijela planiranja, samostalno izvršavanje većine zadataka
Preporučeni alati	Plan razvoja, vizualni prikaz napretka, checklista za samostalni rad
Pokazatelji uspješnosti	Samostalno izvršavanje zadataka, stabilna produktivnost, sposobnost traženja pojašnjenja
Potencijalni izazovi	Preuzimanje previše zadataka, nesigurnost oko novih odgovornosti
Rješenja	Jasni prioriteti, postupno uvođenje novih zadataka

FAZA 4 – 60–90 DANA

Dugoročna stabilnost, evaluacija, planiranje budućnosti

Element	Opis
Ciljevi	Procjena stabilnosti zaposlenja, definiranje dugoročnih prilagodbi, planiranje profesionalnog razvoja
Aktivnosti mentora	Evaluacijski sastanak, dogovor o dugoročnim prilagodbama, definiranje ciljeva za sljedećih 6 mjeseci
Zadaci zaposlenika	Sudjelovanje u evaluaciji, preuzimanje stabilne rutine
Preporučeni alati	Evaluacijski obrazac, individualni plan podrške
Pokazatelji uspješnosti	Stabilno izvršavanje zadataka, jasna komunikacija, učinkovite prilagodbe
Potencijalni izazovi	Strah od traženja prilagodbi, nedovoljna edukacija tima
Rješenja	Normalizacija prilagodbi, korištenje dokumenta „Trening poslodavaca“

Dodatna napomena za poslodavce

Ovaj onboarding plan može se koristiti:

- kao službeni dokument HR odjela
- kao alat mentora
- kao dio individualnog plana podrške
- kao standardizirani proces za sve nove zaposlenike (ne samo autistične)

Struktura onboarding procesa koristi cijeloj organizaciji jer povećava predvidljivost, smanjuje stres i poboljšava kvalitetu rada.

PRILOG 5. Kontrolna lista za poslodavce

(prije, tijekom i nakon zapošljavanja)

Ova kontrolna lista služi kao praktičan vodič poslodavcima i mentorima. Može se koristiti kao:

- interni HR alat
- dio onboarding dokumentacije
- podsjetnik voditeljima i mentorima
- standardizirani proces za sve nove zaposlenike

Podijeljena je u tri faze:

1. Prije zapošljavanja
2. Tijekom selekcijskog procesa
3. Nakon zapošljavanja (onboarding)

1. PRIJE ZAPOŠLJAVANJA

✓ Analiza radnog mjesta

- ✓ Jasno definirani ključni zadaci
- ✓ Razlikovani „must have“ i „nice to have“ zahtjevi
- ✓ Identificirane moguće prepreke (buka, svjetlo, multitasking)
- ✓ Procijenjene mogućnosti prilagodbe radnog mjesta

✓ Priprema oglasa

- ✓ Oglas je jasan, konkretan i bez nejasnih izraza
- ✓ Izbjegnute fraze poput „odlične komunikacijske vještine“ ako nisu nužne
- ✓ Naveden točan opis zadataka
- ✓ Naveden radni raspored i lokacija
- ✓ U oglasu je navedeno da su razumne prilagodbe dostupne

✓ Priprema tima

- ✓ Tim je informiran o inkluzivnom pristupu
- ✓ Mentor je odabran i upoznat s ulogom
- ✓ Pripremljeni su predlošci (upute, rasporedi, kontrolne liste)

2. TIJEKOM SELEKCIJSKOG PROCESA

✓ Priprema razgovora za posao

- ✓ Kandidatu poslan raspored razgovora unaprijed
- ✓ Poslana imena sudionika i trajanje razgovora

- ✓ Poslana pitanja ili teme (preporučeno)
- ✓ Jasno objašnjen format (uživo, online)
- ✓ Provedba razgovora
 - ✓ Pitanja su konkretna i nedvosmislena
 - ✓ Izbjegnuta hipotetska pitanja („Što biste učinili da...“)
 - ✓ Fokus na kompetencije, ne na neverbalne signale
 - ✓ Omogućeno dodatno vrijeme za odgovore
 - ✓ Omogućeno korištenje probnog zadatka
- ✓ Procjena kandidata
 - ✓ Procjena temeljena na rezultatima zadataka, ne dojmovima
 - ✓ Jasno dokumentirani kriteriji
 - ✓ Razmotrene potrebne prilagodbe
 - ✓ Izbjegnute pretpostavke o socijalnim vještinama
- ✓ Priopćenje odluke
 - ✓ Kandidatu poslana jasna povratna informacija
 - ✓ Po potrebi ponuđeno kratko objašnjenje
 - ✓ Ostavljen pozitivan i profesionalan dojam

3. NAKON ZAPOSŁJAVANJA (ONBOARDING)

- ✓ Prvi dan
 - ✓ Uvodni sastanak (15-20 min)
 - ✓ Predstavljen mentor
 - ✓ Predan vizualni raspored za prvi tjedan
 - ✓ Dogovorene komunikacijske preferencije
 - ✓ Dogovorene pauze i senzorne potrebe
 - ✓ Obilazak radnog prostora
- ✓ Prvih 7 dana
 - ✓ Jasne pisane upute za sve zadatke
 - ✓ Kratki dnevni check-in (5-10 min)
 - ✓ Provjera razumijevanja bez pritiska
 - ✓ Uvedena kontrolna lista radnog mjesta
 - ✓ Prilagodbe testirane i po potrebi podešene
- ✓ Prvih 30 dana
 - ✓ Tjedni sastanci s mentorom

- ✓ Strukturirani feedback (predložak)
- ✓ Postupno povećanje složenosti zadataka
- ✓ Vizualni prikaz prioriteta (Kanban ploča, tablica)
- ✓ Procjena učinkovitosti prilagodbi
- ✓ 30-60 dana
 - ✓ Dvotjedni sastanci
 - ✓ Uvođenje složenijih zadataka uz jasne korake
 - ✓ Zaposlenik preuzima dio planiranja
 - ✓ Evaluacija napretka i prilagodbi
- ✓ 60-90 dana
 - ✓ Evaluacijski sastanak (mentor + voditelj + zaposlenik)
 - ✓ Dogovor o dugoročnim prilagodbama
 - ✓ Definiranje ciljeva za sljedećih 6 mjeseci
 - ✓ Uspostavljena stabilna rutina

4. DUGOROČNA PODRŠKA

- ✓ Organizacijska kultura
 - ✓ Tim educiran o autizmu (Trening poslodavaca)
 - ✓ Normalizirane prilagodbe
 - ✓ Jasne procedure za komunikaciju i promjene
 - ✓ Nulta tolerancija na diskriminaciju
- ✓ Kontinuirana podrška
 - ✓ Redoviti sastanci po potrebi
 - ✓ Prilagodbe se revidiraju svakih 6 mjeseci
 - ✓ Mentor dostupan za pojašnjenja
 - ✓ Zaposlenik zna kome se obratiti u slučaju izazova

PRILOG 6. Kontrolna lista za mentore

Mentor je osoba koja pruža strukturu, jasnoću i podršku tijekom prvih 90 dana, ali i nakon toga prema potrebi. Ova kontrolna lista pomaže mentorima da:

- znaju što se od njih očekuje
- imaju jasne korake za svaki tjedan
- izbjegnu nesporazume
- pruže podršku na profesionalan, predvidljiv i učinkovit način

Podijeljena je u četiri dijela:

1. Priprema mentora
2. Dnevne i tjedne obveze mentora
3. Komunikacijske smjernice
4. Rješavanje izazova

1. PRIPREMA MENTORA

✓ Prije dolaska zaposlenika

- ✓ Upoznati se s osnovama autizma (materijal iz „Trening poslodavaca“)
- ✓ Pregledati onboarding plan (90 dana)
- ✓ Pripremiti radno mjesto zajedno s voditeljem
- ✓ Pripremiti vizualni raspored za prvi tjedan
- ✓ Pripremiti pisane upute za prve zadatke
- ✓ Dogovoriti s voditeljem jasnu podjelu uloga

✓ Prvi dan

- ✓ Održati kratki uvodni sastanak (15–20 min)
- ✓ Predstaviti se i objasniti svoju ulogu
- ✓ Objasniti kako i kada se može postavljati pitanja
- ✓ Dogovoriti komunikacijske preferencije
- ✓ Objasniti raspored i plan za prvi tjedan

2. DNEVNE I TJEDNE OBVEZE MENTORA

✓ Svaki dan (prvih 7 dana)

- ✓ Kratki check-in (5–10 min)
- ✓ Provjera razumijevanja zadataka
- ✓ Dostupnost za pojašnjenja
- ✓ Praćenje senzornog opterećenja

- ✓ Pružanje jasnih pisanih uputa
- ✓ Svaki tjedan (prvih 30 dana)
 - ✓ Tjedni sastanak (10–15 min)
 - ✓ Korištenje strukturiranog feedbacka
 - ✓ Pregled izvršenih zadataka
 - ✓ Dogovor prioriteta za sljedeći tjedan
 - ✓ Procjena učinkovitosti prilagodbi
- ✓ Svaka dva tjedna (30–90 dana)
 - ✓ Dvotjedni sastanak
 - ✓ Uvođenje složenijih zadataka uz jasne korake
 - ✓ Praćenje samostalnosti zaposlenika
 - ✓ Prilagodba podrške prema napretku
- ✓ Nakon 90 dana
 - ✓ Sudjelovanje u evaluacijskom sastanku
 - ✓ Dogovor dugoročnih prilagodbi
 - ✓ Po potrebi nastavak mentorstva u smanjenom intenzitetu

3. KOMUNIKACIJSKE SMJERNICE ZA MENTORE

- ✓ Kako davati upute
 - ✓ Upute su jasne, konkretne i pisane
 - ✓ Koraci su numerirani
 - ✓ Izbjegavaju se metafore i nejasni izrazi
 - ✓ Provjerava se razumijevanje bez pritiska Primjer: „Možeš li mi ukratko reći koji su koraci?“
- ✓ Kako davati povratnu informaciju
 - ✓ Koristiti predložak strukturiranog feedbacka
 - ✓ Fokus na zadatak, ne na osobu
 - ✓ Navesti konkretne primjere
 - ✓ Završiti pozitivnom i jasnom porukom
- ✓ Kako najavljivati promjene
 - ✓ Najaviti promjenu čim je moguće
 - ✓ Objasniti razlog
 - ✓ Dati pisani plan novih koraka
- ✓ Kako poticati samostalnost

- ✓ Postupno povećavati složenost zadataka
- ✓ Jasno definirati prioritete
- ✓ Ohrabriti postavljanje pitanja
- ✓ Normalizirati traženje pojašnjenja

4. RJEŠAVANJE IZAZOVA – KONTROLNA LISTA ZA MENTORE

- ✓ Ako zaposlenik izgleda preopterećeno
 - ✓ Ponuditi kratku pauzu
 - ✓ Premjestiti se u tiši prostor
 - ✓ Dati kratku, jasnu uputu
 - ✓ Nakon smirivanja provjeriti treba li prilagodba
- ✓ Ako dođe do nesporazuma
 - ✓ Preformulirati uputu u jasne korake
 - ✓ Dati konkretan primjer
 - ✓ Provjeriti razumijevanje
- ✓ Ako zaposlenik ne traži pomoć
 - ✓ Uvesti redovite kratke sastanke
 - ✓ Postavljati konkretna pitanja
 - ✓ Normalizirati traženje pojašnjenja
- ✓ Ako zaposlenik doslovno shvati uputu
 - ✓ Koristiti precizne rokove i jasne izraze
 - ✓ Izbjegavati figurativni jezik
 - ✓ Dati primjer očekivanog rezultata
- ✓ Ako se pojavi konflikt u timu
 - ✓ Fokusirati se na zadatak, ne na osobne karakteristike
 - ✓ Facilitirati razgovor
 - ✓ Definirati jasna pravila komunikacije
 - ✓ Po potrebi uključiti voditelja

Dodatna napomena za mentore

Mentorstvo nije dodatni posao – to je ključna investicija u stabilnost zaposlenika i tima. Mentor ne mora biti stručnjak za autizam, ali mora biti:

- jasan
- strpljiv
- dosljedan

- predvidljiv
- spreman na kratke, redovite check-in sastanke

Kvalitetan mentor čini razliku između uspješnog i neuspješnog zapošljavanja.

PRILOG 7. Kontrolna lista za radno mjesto

senzorne i organizacijske prilagodbe

Ova kontrolna lista pomaže poslodavcima i mentorima da procijene radno okruženje i naprave jednostavne, učinkovite prilagodbe koje smanjuju stres i povećavaju produktivnost.

Podijeljena je u dvije glavne kategorije:

1. Senzorne prilagodbe
2. Organizacijske prilagodbe

1. SENZORNE PRILAGODBE

Senzorno opterećenje jedan je od najčešćih izazova za autistične zaposlenike. Ove prilagodbe su jednostavne, često besplatne i vrlo učinkovite.

A. Buka i zvuk

- ✓ Radno mjesto udaljeno od izvora buke (printer, kuhinja, hodnik)
- ✓ Mogućnost korištenja slušalica za smanjenje buke
- ✓ Dostupan tiši prostor za fokusirani rad
- ✓ Smanjena pozadinska buka (npr. zatvorena vrata, tiši uređaji)
- ✓ Izbjegavanje naglih zvukova (alarm, zvono, glasni pozivi)

B. Rasvjeta

- ✓ Stabilna, nenametljiva rasvjeta (bez treperenja)
- ✓ Izbjegnuta jaka fluorescentna svjetla
- ✓ Mogućnost korištenja stolne lampe
- ✓ Izbjegnuti odsjaji na monitoru
- ✓ Mogućnost prilagodbe jačine svjetla (ako je moguće)

C. Vizualni podražaji

- ✓ Radno mjesto nije pretrpano predmetima
- ✓ Zidovi bez previše vizualnih distrakcija
- ✓ Jasno označene radne zone (etikete, boje, oznake)
- ✓ Monitor postavljen tako da nema vizualnog šuma iza njega
- ✓ Dokumenti organizirani u jasno označene mape

D. Mirisi i temperatura

- ✓ Izbjegnuti jaki mirisi (osvježivači zraka, parfemi)
- ✓ Stabilna temperatura (bez naglih promjena)
- ✓ Mogućnost korištenja ventilatora ili dodatne odjeće

- ✓ Uredna i prozračena prostorija

E. Pauze i senzorna regulacija

- ✓ Dogovorene kratke pauze po potrebi
- ✓ Dostupan tiši prostor za smirivanje
- ✓ Normalizirana upotreba pauza (bez stigme)
- ✓ Jasno dogovoreno vrijeme kada je mentor dostupan

2. ORGANIZACIJSKE PRILAGODBE

Organizacijske prilagodbe često su najvažnije – one smanjuju nesporazume, povećavaju predvidljivost i olakšavaju izvršavanje zadataka.

A. Jasne upute i zadaci

- ✓ Sve upute dostupne u pisanom obliku
- ✓ Koraci zadatka numerirani i konkretni
- ✓ Rokovi jasno navedeni (datum + vrijeme)
- ✓ Primjeri očekivanog rezultata dostupni
- ✓ Izbjegnite metafore i nejasni izrazi

B. Raspored i predvidljivost

- ✓ Dnevni ili tjedni vizualni raspored
- ✓ Najava promjena unaprijed (pisano)
- ✓ Stabilan ritam sastanaka
- ✓ Jasno definirani prioriteti
- ✓ Izbjegnite ad hoc promjene zadataka

C. Organizacija radnog prostora

- ✓ Jasno označene mape i ladice
- ✓ Minimalistički radni stol
- ✓ Dokumenti organizirani po kategorijama
- ✓ Kontrolna lista za pripremu i završetak radnog dana
- ✓ Uredan digitalni desktop (mapa „Zadaci“, „Upute“, „Izvještaji“)

D. Komunikacija

- ✓ Dogovoreni preferirani način komunikacije (e-mail, Teams, pisano)
- ✓ Jasna pravila za postavljanje pitanja
- ✓ Strukturirani feedback (predložak)
- ✓ Kratki check-in sastanci po potrebi
- ✓ Izbjegavanje neizravnih poruka i „hintova“

E. Podrška i mentorstvo

- ✓ Mentor jasno predstavljen i dostupan
- ✓ Dogovoreni termini za pitanja
- ✓ Uvedeni kratki sastanci za provjeru razumijevanja
- ✓ Prilagodbe redovito evaluirane
- ✓ Zaposlenik zna kome se obratiti u slučaju izazova

3. PROCJENA UKUPNE PRIPREMLJENOSTI RADNOG MJESTA

✓ Radno mjesto je senzorno prilagođeno

- Da
- Djelomično
- Ne (potrebne intervencije)

✓ Organizacijske prilagodbe su uvedene

- Da
- Djelomično
- Ne (potrebne intervencije)

✓ Mentor je pripremljen i dostupan

- Da
- Djelomično
- Ne

✓ Zaposlenik ima jasne upute i raspored

- Da
- Djelomično
- Ne

4. DODATNE NAPOMENE

(Prostor za bilješke, specifične potrebe zaposlenika ili dodatne prilagodbe.)

PRILOG 8. Kontrolna lista za zaposlenika

jasna, jednostavna i pristupačna verzija

Ova kontrolna lista pomaže zaposleniku da:

- zna što ga očekuje
- lakše organizira svoj rad
- zna kome se obratiti
- ima jasne korake za svaki dan
- smanji stres i nesigurnost
- lakše komunicira svoje potrebe

Može se koristiti svakodnevno ili tjedno.

1. MOJ RADNI DAN – OSNOVNE INFORMACIJE

✓ Moj mentor

Ime: _____

Kako ga mogu kontaktirati: e-mail / Teams / telefon _____

Kada je dostupan: _____

✓ Moje radno mjesto

Lokacija: _____

Tiši prostor (ako mi treba): _____

✓ Moj raspored

- Imam dnevni raspored
- Znam koji su moji glavni zadaci
- Znam koji su zadaci nižeg prioriteta

2. MOJI ZADACI – ŠTO TREBAM ZNATI

✓ Prije početka rada

- Imam pisane upute
- Znam rok (datum i vrijeme)
- Znam tko je osoba za kontakt
- Znam gdje se nalaze dokumenti

✓ Tijekom rada

- Znam koji su koraci zadatka
- Znam što je prioritet
- Mogu pitati mentora ako nešto nije jasno

- Mogu uzeti kratku pauzu ako mi treba
- ✓ Nakon završetka zadatka
 - Provjerio sam kontrolnu listu
 - Spremio sam dokument na pravo mjesto
 - Poslao sam zadatak mentoru (ako treba)

3. KOMUNIKACIJA – KAKO MOGU TRAŽITI POMOĆ

- ✓ Kada trebam pojašnjenje

Mogu reći:

- „Možeš li mi ponoviti korake?“
- „Možeš li mi dati primjer?“
- „Možeš li mi to napisati?“
- „Nisam siguran što je prioritet – možeš li mi reći?“

- ✓ Kada se raspored promijeni

Mogu pitati:

- „Koji su novi koraci?“
- „Što je sada najvažnije?“
- „Do kada treba biti gotovo?“

- ✓ Kada mi treba pauza

Mogu reći:

- „Trebam kratku pauzu.“
- „Može li ovo pričekati 5 minuta?“

4. SENZORNE POTREBE – ŠTO MI MOŽE POMOĆI

- ✓ Buka

- Mogu koristiti slušalice
- Mogu raditi u tišem prostoru
- Mogu uzeti kratku pauzu ako je buka prevelika

- ✓ Svjetlo

- Mogu koristiti stolnu lampu
- Mogu zamoliti da se promijesti monitor
- Mogu zamoliti da se smanji jačina svjetla (ako je moguće)

- ✓ Vizualni podražaji

- Moj stol je uredan

- Dokumenti su organizirani
- Imam jasne oznake i mape

5. PAUZE I ORGANIZACIJA DANA

✓ Pauze

- Znam kada su moje pauze
- Mogu uzeti kratku pauzu ako sam preopterećen
- Znam gdje mogu otići ako trebam tišinu

✓ Kraj dana – checklista

- Završio sam glavni zadatak
- Spremio sam dokumente
- Dogovorio sam plan za sutra
- Pripremio sam radno mjesto

6. KADA NEŠTO NIJE JASNO – MOJ PLAN

Ako nešto nije jasno, mogu:

1. Pogledati pisane upute
2. Pogledati vizualni raspored
3. Pogledati kontrolnu listu
4. Pitati mentora
5. Zatražiti primjer

7. MOJE BILJEŠKE

(Prostor za osobne napomene, podsjetnike ili potrebe.)

PRILOG 9. Predložak individualnog plana podrške (IPP)

Individualni plan podrške (IPP) služi za dogovor između zaposlenika, mentora i poslodavca o tome kako osigurati najbolje uvjete za rad, uzimajući u obzir potrebe zaposlenika, zahtjeve radnog mjesta i organizacijske mogućnosti.

IPP se izrađuje u prvih 7 dana, a revidira se prema potrebi (najčešće nakon 30, 60 i 90 dana).

INDIVIDUALNI PLAN PODRŠKE (IPP)

Ime zaposlenika: _____

Radno mjesto / pozicija: _____

Datum izrade IPP-a: _____

Mentor: _____

Voditelj / HR: _____

1. OPĆE INFORMACIJE

1.1 Kratki opis radnog mjesta

(Koji su glavni zadaci i odgovornosti?)

1.2 Ključne kompetencije zaposlenika

(Snage, vještine, područja u kojima zaposlenik posebno dobro funkcionira.)

2. KOMUNIKACIJSKE PREFERENCIJE

2.1 Kako zaposlenik najbolje prima upute

- Pisano
- Usmeno + pisano
- Vizualno (tablice, kontrolne liste, rasporedi)
- Primjeri očekivanog rezultata
- Kratke i konkretne upute

Detalji:

2.2 Kako zaposlenik preferira postavljati pitanja

- E-mail
- Teams / chat
- Kratki sastanak
- U određeno vrijeme

- Odmah, po potrebi

Detalji:

2.3 Kako zaposlenik preferira primati povratne informacije

- Strukturirani feedback (predložak)
- Kratki tjedni sastanci
- Pisani komentari
- Kombinacija

Detalji:

3. SENZORNE POTREBE I PRILAGODBE

3.1 Buka

- Slušalice
- Tiši prostor
- Radno mjesto udaljeno od izvora buke
- Kratke pauze po potrebi

Detalji:

3.2 Rasvjeta

- Stolna lampa
- Izbjegavanje jakih svjetala
- Prilagodba položaja monitora

Detalji:

3.3 Vizualni podražaji

- Minimalistički stol
- Jasno označene mape
- Vizualne kontrolne liste

Detalji:

3.4 Pauze i regulacija

- Dogovorene kratke pauze
- Tiši prostor za smirivanje
- Fleksibilno vrijeme početka rada

Detalji:

4. ORGANIZACIJSKE PRILAGODBE

4.1 Raspored i planiranje

- Dnevni vizualni raspored
- Tjedni plan zadataka
- Jasni prioriteti
- Najava promjena unaprijed

Detalji:

4.2 Upute i zadaci

- Pisane upute za sve zadatke
- Numerirani koraci
- Primjeri očekivanog rezultata
- Checkliste za složene zadatke

Detalji:

4.3 Organizacija radnog prostora

- Jasno označene mape
- Uredan digitalni desktop
- Kontrolna lista za početak i kraj dana

Detalji:

5. ULOGA MENTORA

5.1 Obveze mentora

- Dnevni check-in (prvih 7 dana)
- Tjedni sastanci (prvih 30 dana)
- Dvotjedni sastanci (30–90 dana)
- Strukturirani feedback
- Dostupnost za pojašnjenja

Dodatni dogovori:

6. CILJEVI ZA PRVIH 90 DANA

6.1 Ciljevi za prvih 7 dana

6.2 Ciljevi za prvih 30 dana

6.3 Ciljevi za 30–60 dana

6.4 Ciljevi za 60–90 dana

7. EVALUACIJA I REVIZIJA IPP-a

7.1 Datum prve revizije (preporuka: nakon 30 dana):

7.2 Datum druge revizije (preporuka: nakon 60 dana):

7.3 Datum treće revizije (preporuka: nakon 90 dana):

8. POTPISI

Zaposlenik: _____

Mentor: _____

Voditelj / HR: _____

Datum: _____

PRILOG 10. Predložak evaluacijskog sastanka

(30/60/90 dana)

Evaluacijski sastanak služi za:

- praćenje napretka zaposlenika
- procjenu učinkovitosti prilagodbi
- dogovor o daljnjim koracima
- jačanje komunikacije između zaposlenika, mentora i voditelja

Predložak je identičan za 30., 60. i 90. dan – razlika je samo u dubini evaluacije

EVALUACIJSKI SASTANAK – 30/60/90 DANA

Ime zaposlenika: _____

Pozicija: _____

Datum sastanka: _____

Razdoblje evaluacije: 30 dana / 60 dana / 90 dana

Mentor: _____

Voditelj / HR: _____

1. PREGLED NAPRETKA

1.1 Što je zaposlenik uspješno radio u ovom razdoblju?

(Konkretni primjeri, ne općenite pohvale.)

-
-
-

1.2 Koje su snage posebno došle do izražaja?

(Preciznost, pouzdanost, fokus, analitičnost, organiziranost...)

-
-

2. IZAZOVI I PODRUČJA ZA POBOLJŠANJE

2.1 Koji su se izazovi pojavili?

(Fokus na zadatak, proces i uvjete – ne na osobne karakteristike.)

-

2.2 Što je potrebno poboljšati?

(Jasno, konkretno, bez interpretacija.)

-
-

3. PRILAGODBE I PODRŠKA

3.1 Koje prilagodbe su bile korisne?

- Pisane upute
- Vizualni raspored
- Kontrolne liste
- Tiši prostor
- Slušalice
- Kratke pauze
- Strukturirani feedback
- Drugo: _____

Primjeri:

3.2 Koje prilagodbe treba uvesti ili prilagoditi?

-
-

4. KOMUNIKACIJA I SURADNJA

4.1 Kako funkcionira komunikacija između zaposlenika i mentora?

- Vrlo dobro
- Dobro
- Djelomično
- Potrebna poboljšanja

Detalji:

4.2 Kako zaposlenik reagira na feedback?

- Dobro razumije i primjenjuje
- Potrebno dodatno pojašnjenje
- Potrebna češća struktura
- Potrebno više primjera

Detalji:

5. SAMOSTALNOST I IZVRŠAVANJE ZADATAKA

5.1 Razina samostalnosti

- Visoka – izvršava zadatke samostalno
- Srednja – povremeno treba pojašnjenje
- Niža – treba redovitu podršku
- Varira ovisno o zadatku

Primjeri:

5.2 Kvaliteta izvršenih zadataka

- U skladu s očekivanjima
- Iznad očekivanja
- Djelomično u skladu
- Potrebna dodatna podrška

Detalji:

6. CILJEVI ZA SLJEDEĆE RAZDOBLJE

6.1 Ciljevi za sljedećih 30 dana (ili do sljedeće evaluacije)

- 1.
- 2.
- 3.

6.2 Podrška potrebna za ostvarenje ciljeva

-
-

7. ZAKLJUČAK SASTANKA

7.1 Dogovoreni koraci

-
-

7.2 Datum sljedeće evaluacije

8. POTPISI

Zaposlenik: _____

Mentor: _____

Voditelj / HR: _____

Datum: _____

PRILOG 11. Predložak za procjenu radnog mjesta

senzorno, organizacijski, komunikacijski

Ovaj predložak služi za procjenu radnog mjesta prije zapošljavanja i tijekom onboarding procesa. Može ga ispuniti HR, voditelj, mentor ili stručna osoba.

OPĆI PODACI

Naziv organizacije: _____

Odjel / tim: _____

Radno mjesto: _____

Datum procjene: _____

Procjenu izradio: _____

1. SENZORNA PROCJENA RADNOG MJESTA

1.1 Buka i zvuk

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Radno mjesto je udaljeno od izvora buke	☐	☐	☐	_____
Pozadinska buka je stabilna i predvidljiva	☐	☐	☐	_____
Dostupan tiši prostor za fokusirani rad	☐	☐	☐	_____
Mogućnost korištenja slušalica	☐	☐	☐	_____
Izbjegnuti nagli zvukovi (alarm, zvono)	☐	☐	☐	_____

1.2 Rasvjeta

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Rasvjeta je stabilna (bez treperenja)	☐	☐	☐	_____
Izbjegnuta jaka fluorescentna svjetla	☐	☐	☐	_____
Mogućnost korištenja stolne lampe	☐	☐	☐	_____
Nema odsjaja na monitoru	☐	☐	☐	_____
Moguća prilagodba jačine svjetla	☐	☐	☐	_____

1.3 Vizualni podražaji

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Radni stol nije pretrpan	☐	☐	☐	_____
Zidovi bez previše vizualnih distrakcija	☐	☐	☐	_____
Jasno označene radne zone	☐	☐	☐	_____

Dokumenti organizirani u mape	☐	☐	☐	_____
Monitor postavljen bez vizualnog šuma iza	☐	☐	☐	_____

1.4 Mirisi i temperatura

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Nema jakih mirisa (osvježivači, parfemi)	☐	☐	☐	_____
Stabilna temperatura	☐	☐	☐	_____
Mogućnost ventilacije prostora	☐	☐	☐	_____
Mogućnost dodatne odjeće / ventilatora	☐	☐	☐	_____

2. ORGANIZACIJSKA PROCJENA RADNOG MJESTA

2.1 Upute i zadaci

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Pisane upute dostupne za sve zadatke	☐	☐	☐	_____
Koraci zadatka jasno numerirani	☐	☐	☐	_____
Rokovi jasno navedeni (datum + vrijeme)	☐	☐	☐	_____
Primjeri očekivanog rezultata dostupni	☐	☐	☐	_____
Kontrolne liste za složene zadatke postoje	☐	☐	☐	_____

2.2 Raspored i planiranje

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Dnevni ili tjedni vizualni raspored	☐	☐	☐	_____
Najava promjena unaprijed	☐	☐	☐	_____
Stabilan ritam sastanaka	☐	☐	☐	_____
Jasno definirani prioriteti	☐	☐	☐	_____
Izbjegnute ad hoc promjene zadataka	☐	☐	☐	_____

2.3 Organizacija radnog prostora

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Jasno označene mape i ladice	☐	☐	☐	_____
Minimalistički radni stol	☐	☐	☐	_____
	☐	☐	☐	_____
109	☐	☐	☐	_____
	☐	☐	☐	_____

Digitalni desktop organiziran

Kontrolna lista za početak/kraj dana

Dokumenti organizirani po kategorijama

3. KOMUNIKACIJSKA PROCJENA RADNOG MJESTA

3.1 Način davanja u

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Upute su jasne i konkretne	☐	☐	☐	_____
Upute se daju pisano	☐	☐	☐	_____
Izbjegavaju se metafore i nejasni izrazi	☐	☐	☐	_____
Provjera razumijevanja bez pritiska	☐	☐	☐	_____
Primjeri se daju po potrebi	☐	☐	☐	_____

3.2 Feedback i podrška

Element	Da	Djelomično	Ne	Napomena
Strukturirani feedback (predložak)	☐	☐	☐	_____
Redoviti kratki sastanci	☐	☐	☐	_____
Jasno definirani kanali komunikacije	☐	☐	☐	_____
Mentor dostupan za pojašnjenja	☐	☐	☐	_____
Normalizirano postavljanje pitanja	☐	☐	☐	_____

4. UKUPNA PROCJENA PRIPRAVLJENOSTI RADNOG MJESTA

✓ Senzorna prilagođenost

- ☐ Da
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

✓ Organizacijska prilagođenost

- ☐ Da
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

✓ Komunikacijska prilagođenost

- ☐ Da
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

5. PREPORUKE ZA UNAPRJEĐENJE

(Kratki, konkretni prijedlozi.)

PRILOG 12. Primjeri jasne i nejasne komunikacije

tablica „može / ne može“

Ovaj prilog služi kao brzi vodič za svakodnevnu komunikaciju s autističnim zaposlenicima. Primjeri su stvarni, praktični i odmah primjenjivi.

1. UPUTE ZA ZADATAK

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Treba to malo srediti.“	„Molim te, provjeri dokument i ispravi pravopisne pogreške.“
„Odmah to napravi.“	„Molim te, napravi ovo do 14:00.“
„Sredi to kako znaš.“	„Koraci su: 1) otvori dokument, 2) unesi podatke u stupac C, 3) spremi pod nazivom X.“
„Javi kad stigneš.“	„Pošalji mi poruku kad dođeš u ured.“
„Ovo bi trebalo biti bolje.“	„U tablici nedostaju podaci u stupcu D – molim te dodaj ih.“

2. ROKOVI I PRIORITET

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Što prije.“	„Do 12:00 danas.“
„Kad stigneš.“	„Nakon što završiš zadatak A, prijedi na zadatak B.“
„Ovo je hitno.“	„Ovo je prioritet broj 1 – molim te počni odmah i javi mi kad završiš.“
„Kasnije ćemo to.“	„Vratit ćemo se na ovaj zadatak sutra u 10:00.“

3. PROMJENE U PLANU

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Plan se mijenja.“	„Plan se mijenja ovako: danas radiš zadatak X umjesto Y.“
„Nećemo to sada.“	„Ovaj zadatak odgađamo za sutra. Danas radimo Z.“
„Vidjet ćemo.“	„O tome ćemo odlučiti u petak. Javit ću ti pisano.“
„Možeš li biti fleksibilan?“	„Danas ćemo promijeniti raspored: sastanak je u 13:00 umjesto u 11:00.“

4. FEEDBACK

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Trebaš biti brži.“	„Ovaj zadatak treba biti gotov u roku od 30 minuta.“
„Nije to to.“	„U izvještaju nedostaje analiza troškova – molim te dodaj je.“
„Moraš se više potruditi.“	„Molim te provjeri podatke još jednom jer ima nekoliko pogrešaka u stupcu C.“
„Pazi na detalje.“	„Molim te provjeri jesu li svi brojevi uneseni bez praznih polja.“

5. SOCIJALNE SITUACIJE I OČEKIVANJA

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Dođi malo među ljude.“	„Imamo sastanak u 11:00 u sobi 3 – molim te pridruži se.“
„Budi malo opušteniji.“	(Ovo se ne koristi – umjesto toga daje se konkretna uputa.)
„Trebaš se više uključiti.“	„Molim te javi svoj status na tjednom sastanku u 11:00.“
„Nemoj biti tako direktan.“	„Molim te koristi ovu rečenicu: ‘Možeš li mi pojasniti?’ umjesto ‘To nema smisla.’“

6. POSTAVLJANJE PITANJA

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Znaš ti to.“	„Ako nešto nije jasno, slobodno pitaj – tu sam da pomognem.“
„Samo se snadi.“	„Ako nisi siguran, pogledaj pisane upute ili me pitaj.“
„Ne moraš sve pitati.“	„Pitanja su dobrodošla – bolje pitati nego nagađati.“

7. FIGURATIVNI JEZIK (izbjegavati)

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Drži oči otvorene.“	„Obrati pažnju na nove e-maile.“
„Baci oko na ovo.“	„Molim te pregledaj ovaj dokument.“
„Skoči do mene.“	„Dođi do mog ureda u 14:00.“
„To je komad torte.“	„Ovaj zadatak je jednostavan i traje oko 5 minuta.“

8. POHVALE

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Super si.“	„Odlično si unio sve podatke bez pogrešaka.“
„Bravo.“	„Tvoj izvještaj je bio vrlo jasan i uredan.“
„Dobro radiš.“	„Poštovao si rok i izvršio zadatak točno prema uputama.“

9. KRITIČNE SITUACIJE

Nejasna komunikacija (NE MOŽE)	Jasna komunikacija (MOŽE)
„Ovo je problem.“	„U ovom dokumentu nedostaju podaci u stupcu C – molim te dodaj ih.“
„Ne može ovako.“	„Molim te koristi predložak iz mape ‘Upute’ za sljedeći put.“
„Moramo razgovarati.“	„Molim te dođi u moj ured u 14:00 – želim proći kroz zadatak X.“

PRILOG 13. Primjeri prilagodbi po sektorima

administracija, IT, trgovina, proizvodnja, usluge

Prilagodbe se razlikuju ovisno o sektoru, vrsti posla i radnom okruženju. Ovaj prilog daje primjere iz prakse, ali i fleksibilne modele koji se mogu primijeniti u različitim organizacijama.

Sektori koji su uključeni:

1. Administracija
2. IT sektor
3. Trgovina i maloprodaja
4. Proizvodnja i logistika
5. Uslužne djelatnosti (hoteli, ugostiteljstvo, call centri, javne usluge)

1. ADMINISTRACIJA

Administrativni poslovi često uključuju rutinu, rad s dokumentima i jasne procedure – što može biti idealno za mnoge autistične zaposlenike.

Moguće prilagodbe

✓ Organizacijske

- Jasne pisane upute za svaki zadatak
- Kontrolne liste za provjeru dokumenata
- Vizualni raspored tjednih aktivnosti
- Primjeri ispravno ispunjenih obrazaca

✓ Senzorne

- Tiše radno mjesto (udaljeno od printera i hodnika)
- Mogućnost korištenja slušalica
- Stabilna rasvjeta bez treperenja

✓ Komunikacijske

- Pisani sažeci sastanaka
- Jasni rokovi (datum + vrijeme)
- Strukturirani feedback jednom tjedno

Primjeri zadataka koji se dobro uklapaju

- Unos podataka
- Administrativna obrada dokumenata

- Izrada tablica i izvještaja
- Digitalna arhiva
- Kontrola kvalitete podataka

2. IT SEKTOR

IT je jedan od sektora u kojem autistične osobe često briljiraju zbog analitičnosti, fokusa i preciznosti.

Moguće prilagodbe

✓ Organizacijske

- Jasni backlog zadataka (npr. Kanban ploča)
- Pisani opis bugova i feature requestova (zahtjeva za novom mogućnošću ili funkcionalnošću)
- Minimalno ad hoc mijenjanje prioriteta

✓ Senzorne

- Tiši prostor za programiranje
- Mogućnost rada od kuće (ako je moguće)
- Kontrolirana rasvjeta

✓ Komunikacijske

- Pisani opis očekivanog outputa/rezultata
- Primjeri koda
- Izbjegavanje nejasnih izraza („napravi to malo bolje“)

Primjeri zadataka koji se dobro uklapaju

- Programiranje
- Testiranje softvera (QA)
- Analiza podataka
- DevOps rutine
- Tehnička dokumentacija

3. TRGOVINA I MALOPRODAJA

Ovaj sektor može biti izazovan zbog buke i socijalnih interakcija, ali uz prilagodbe mnoge uloge mogu biti vrlo uspješne.

Moguće prilagodbe

✓ Organizacijske

- Jasne kontrolne liste za punjenje polica
- Vizualne oznake gdje što stoji

- Jasni rasporedi smjena

✓ Senzorne

- Izbjegavanje najprometnijih termina (ako je moguće)
- Rad u tišim dijelovima trgovine
- Mogućnost kraćih pauza

✓ Komunikacijske

- Jasne upute za rad s kupcima (skripte)
- Primjeri prihvatljivih rečenica
- Pisani protokoli za povrat robe, reklamacije itd.

Primjeri zadataka koji se dobro uklapaju

- Punjenje polica
- Rad u skladištu
- Etiketiranje proizvoda
- Inventura
- Online narudžbe i priprema paketa

4. PROIZVODNJA I LOGISTIKA

Ovo okruženje može biti vrlo predvidljivo i strukturirano – što je često idealno.

Moguće prilagodbe

✓ Organizacijske

- Jasni koraci za svaki proces
- Vizualne upute (piktogrami, fotografije)
- Kontrolne liste za kontrolu kvalitete

✓ Senzorne

- Smanjenje izloženosti buci (slušalice, zaštita za uši)
- Stabilna rasvjeta
- Jasno označene zone kretanja

✓ Komunikacijske

- Pisani protokoli za sigurnost
- Jasne upute za rukovanje strojevima
- Primjeri ispravnog i neispravnog proizvoda

Primjeri zadataka koji se dobro uklapaju

- Kontrola kvalitete
- Pakiranje

- Sortiranje
- Jednostavne montaže
- Logistička obrada (skener, naljepnice, sortiranje)

5. USLUŽNE DJELATNOSTI

(hoteli, ugostiteljstvo, call centri, javne usluge)

Ovaj sektor je raznolik – neke uloge su vrlo senzorno zahtjevne, dok su druge iznimno prikladne.

Moguće prilagodbe

✓ Organizacijske

- Jasne skripte za komunikaciju
- Vizualni rasporedi smjena
- Kontrolne liste za pripremu prostora

✓ Senzorne

- Izbjegavanje najprometnijih termina (ako je moguće)
- Rad u pozadinskim ulogama (back office)
- Tiše radne zone

✓ Komunikacijske

- Pisane upute za rad s korisnicima
- Primjeri prihvatljivih rečenica
- Jasni protokoli za eskalaciju problema

Primjeri zadataka koji se dobro uklapaju

- Priprema prostora (sala, sobe, inventar)
- Rad u praonici, skladištu ili back officeu
- Obrada rezervacija (pisana komunikacija)
- Administrativna podrška
- Obrada upita putem e-maila

ZAVRŠNA NAPOMENA

Prilagodbe nisu „posebni tretman“ – one su profesionalno upravljanje različitim stilovima rada. U svakom sektoru vrijedi isto pravilo:

Prilagodbe su jednostavne, često besplatne i dramatično povećavaju produktivnost i stabilnost zaposlenika.

PRILOG 14 Primjeri kriznih situacija i jasni postupci

Što učiniti kada...?

Krizne situacije u ovom kontekstu nisu opasne, nego situacije u kojima može doći do nesporazuma, preopterećenja ili komunikacijskih poteškoća. Cilj je pružiti smirenu, jasnu i strukturiranu podršku.

Podijeljeno je u 10 najčešćih scenarija.

1. Kada zaposlenik izgleda preopterećeno (overload)

Znakovi

- povlačenje
- izbjegavanje pogleda
- usporen rad
- napetost, kratki odgovori
- vidljiva nelagoda zbog buke, svjetla ili pritiska

Što učiniti

1. Smirenim tonom reći: „Možeš uzeti kratku pauzu ako ti treba.“
2. Ponuditi tiši prostor.
3. Smanjiti broj zadataka ili dati jasne prioritete.
4. Nakon pauze pitati: „Što bi ti sada najviše pomoglo?“

Što NE raditi

- ne govoriti „smiri se“
- ne pritiskati dodatnim pitanjima
- ne interpretirati ponašanje kao „nezainteresiranost“

2. Kada zaposlenik ne razumije uputu

Što učiniti

1. Preformulirati uputu u kraće, jasne korake.
2. Dati pisanu verziju.
3. Dati primjer očekivanog rezultata.
4. Provjeriti razumijevanje bez pritiska: „Možeš li mi ukratko reći koji su koraci?“

Što NE raditi

- ne ponavljati istu uputu glasnije

- ne koristiti metafore
- ne govoriti „pa to je jednostavno“

3. Kada zaposlenik doslovno shvati uputu

Što učiniti

1. Jasno navesti rok (datum + vrijeme).
2. Jasno navesti prioritet.
3. Dati primjer kako izgleda „dovršeno“.

Primjer

☒ „Napravi to kasnije.“ ☒ „Napravi to do 15:00, nakon što završiš zadatak A.“

4. Kada zaposlenik ne traži pomoć, iako mu treba

Što učiniti

1. Uvesti kratke check-in sastanke (5 min).
2. Postavljati konkretna pitanja: „Koji ti je dio zadatka najnejasniji?“
3. Normalizirati traženje pojašnjenja: „Pitanja su dobrodošla – bolje pitati nego nagađati.“

5. Kada zaposlenik pogriješi u zadatku

Što učiniti

1. Fokusirati se na zadatak, ne na osobu.
2. Koristiti strukturirani feedback.
3. Dati primjer ispravnog rješenja.
4. Ponuditi kontrolnu listu za sljedeći put.

Primjer

☒ „Ovo nije dobro.“ ☒ „U izvještaju nedostaju podaci u stupcu C – molim te dodaj ih.“

6. Kada zaposlenik reagira direktno ili previše iskreno

Što učiniti

1. Ne shvaćati osobno – to nije nepoštovanje.
2. Preformulirati očekivani stil komunikacije: „U takvoj situaciji možeš reći: ‘Možeš li mi pojasniti?’“
3. Dati konkretne primjere prihvatljivih rečenica.

7. Kada se dogodi nagla promjena plana

Što učiniti

- Najaviti promjenu čim je moguće.
- Jasno objasniti što se mijenja i zašto.
- Dati novi raspored ili nove korake.
- Provjeriti razumijevanje.

Primjer

☒ „Danas mijenjamo plan: radiš zadatak X umjesto Y. Evo novih koraka.“

8. Kada zaposlenik ima konflikt s kolegom

Što učiniti

- Fokusirati se na zadatak, ne na osobne osobine.
- Facilitirati razgovor: „Hajdemo proći što se dogodilo, korak po korak.“
- Jasno definirati pravila komunikacije.
- Po potrebi uključiti voditelja.

Što NE raditi

- ne interpretirati ponašanje kao „bezobrazno“
- ne koristiti fraze poput „budi fleksibilniji“

9. Kada zaposlenik odbije zadatak

Što učiniti

- Pitati: „Koji dio zadatka ti je najteži?“
- Provjeriti postoji li senzorna prepreka.
- Provjeriti je li uputa bila jasna.
- Ponuditi razumnu prilagodbu.

Često odbijanje znači: „Ne razumijem“ ili „Preopterećen sam“.

10. Kada zaposlenik doživi meltdown ili shutdown

(Ovo nije česta situacija, ali je važno znati postupak.)

Meltdown (preopterećenje + vidljiva reakcija)

- omogućiti prostor bez publike
- smiren ton
- ne postavljati pitanja
- ne dodirivati osobu
- pričekati da se smiri

Shutdown (povlačenje, tišina, „zamrzavanje“)

- ponuditi tiši prostor
- dati kratku pauzu
- dati jasnu, jednostavnu uputu nakon smirivanja

Nakon situacije

- kratko i smireno: „Sve je u redu. Hajdemo vidjeti što ti može pomoći sljedeći put.“

PRILOG 15. Sažeti edukacijski modul za tim

(30 MINUTA)

Ovaj modul namijenjen je voditeljima, mentorima i članovima tima koji rade s autističnim kolegom. Može se provesti kao kratki uvodni sastanak, bez PowerPointa ili posebnih materijala. Cilj nije edukativan u strogom smislu – nego praktičan: uspostaviti zajednički jezik i jasna pravila.

BLOK 1 – Što je autizam? (7 minuta)

Voditelj govori kratko, bez prikazivanja materijala. Ključne poruke za tim:

- ◇ Autizam nije bolest – to je drugačiji način funkcioniranja mozga.
- ◇ Svaka autistična osoba je drugačija – ne postoje dva ista slučaja.
- ◇ Autistični kolega ima iste profesionalne ciljeve kao i vi – može mu biti potreban drugačiji način komunikacije da ih postigne.
- ◇ Prilagodbe nisu privilegija – one su profesionalni alat koji koristi cijelom timu.

BLOK 2 – Kako komunicirati? (10 minuta)

Voditelj prolazi kroz tri konkretna primjera iz Priloga L (tablica „može / ne može“) i traži od tima da predloži bolje formulacije. Vježba traje 5–7 minuta i otvara razgovor.

Tri zlatna pravila za tim:

- ◇ Budi konkretan: umjesto „sredi to“ – „molim te, napravi X do petka u 12:00“.
- ◇ Najavi promjenu unaprijed: „Sutra mijenjamo raspored – novi koraci su...“
- ◇ Pitaj, ne pretpostavljaj: „Koji ti je dio zadatka najnejasniji?“ – bolje nego „Imaš li pitanja?“

BLOK 3 – Što raditi u konkretnim situacijama? (8 minuta)

Voditelj prolazi kroz tri kratka scenarija. Tim odgovara spontano, a voditelj dopunjava prema Prilogu N.

- ◇ Scenarij A: Kolega izgleda napeto i ne komunicira. Što radite? (Odgovor: ponudite kratku pauzu, ne interpretirajte ponašanje, smireno pitajte „Što bi ti sada pomoglo?“)

- ◇ Scenarij B: Kolega doslovno shvati metaforu i napravi nešto neočekivano. Što radite? (Odgovor: preformulirajte uputu u jasne korake, bez osude, s primjerom.)
- ◇ Scenarij C: Kolega reagira vrlo direktno na kritiku i povlači se. Što radite? (Odgovor: koristite strukturirani feedback, fokusirajte se na zadatak, završite pozitivnom porukom.)

BLOK 4 – Dogovor i pitanja (5 minuta)

Voditelj zatvara s tri dogovora koje tim jasno potvrđuje:

- ◇ Komuniciramo jasno i konkretno – svi, prema svima.
- ◇ Prilagodbe su normalan dio rada – ne komentiramo ih negativno.
- ◇ Ako ne znam kako reagirati, pitam mentora – ne pretpostavljam i ne tumačim.

Za detaljan trening tima (3–4 sata) koristite poseban „Trening za poslodavce – Modul“ koji je integriran s ovim priručnikom.



Green
ASC VET





Green
ASC VET





Green
ASC VET



metautism.eu



**Sufinancira
Europska unija**



**AGENCIJA ZA
MOBILNOST I
PROGRAME EU**