



Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky

Projekt TAČR OMEGA: Poradenský proces na Úřadu práce ČR



31. prosince 2013

Obsah

1 Úvod	5
1.1 Projekt Poradenský proces na Úřadu práce ČR	5
1.2 Výchozí situace	6
1.3 Respondenti výzkumu.....	7
1.4 Stávající metodiky určené útvarům zprostředkování a poradenství.....	9
2 Postup práce s uchazečem o zaměstnání v útvarech zprostředkování a poradenství	13
2.1 Individuální přístup k uchazečům o zaměstnání	21
2.2 Segmentace klientů	22
2.3 Frekvence povinných návštěv na zprostředkování.....	23
2.4 Prostředky předávání informací uchazečům o zaměstnání	24
2.4.1 Základní poučení uchazeče o zaměstnání.....	24
2.4.2 Skupinová informační schůzka.....	25
2.4.3 Letáky a další tištěné materiály	26
2.4.4 Nástěnky a informační prostředky umístěné v prostorách ÚP.....	26
2.5 Kvalita nakupovaných služeb a jejich standardy	26
2.6 Agendový informační systém	29
3 Formy, nástroje a další aspekty zprostředkování zaměstnání	31
3.1 Úvodní informační skupinová schůzka	32
3.2 Výběr klientů do projektů a aktivit	32
3.3 Individuální akční plán	34
3.4 Doporučenky.....	36
3.5 Projekt Docházka nezaměstnaných - DONEZ	37
4 Formy, nástroje a další aspekty poskytování poradenství.....	38
4.1 Individuální poradenství	38
4.1.1 Individuální speciální poradenství (profesní, kariérové)	38
4.1.2 Psychologické poradenství (profesní, kariérové).....	40
4.1.3 Poradenství pro pracovní rehabilitaci.....	41
4.2 Skupinové poradenství	43
4.2.1 Job cluby.....	44
4.3 Kombinace skupinového a individuálního poradenství.....	46
4.3.1 Motivační a jinak nazvané programy a kurzy	46
4.3.2 Bilanční diagnostika	46
4.4 Informační a poradenská střediska Úřadu práce ČR (IPS)	47
4.4.1 Diagnostické nástroje používané zejména v IPS.....	48
4.4.2 Skupinové poradenské akce na IPS.....	49

4.4.3	Zapojení IPS do burz práce a veletrhů pracovních příležitostí	49
4.4.4	Infoabsolvent	50
5	Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti	51
5.1	Rekvalifikace	51
5.2	Veřejně prospěšné práce	53
5.2.1	Podpora začínajících podnikatelů z řad uchazečů o zaměstnání	53
6	Pracovníci útvarů zprostředkování a poradenství	55
6.1	Počty pracovníků útvarů zprostředkování	55
6.1.1	Práh kritické hodnoty počtu uchazečů o zaměstnání na jednoho zprostředkovatele	57
6.2	Personální zabezpečení útvaru speciálního poradenství	59
6.3	Administrativní zátěž	60
6.4	Spolupráce útvarů zprostředkování a speciálního poradenství	61
6.5	Vzdělávání	63
6.6	Supervize	65
6.7	Kazuistické semináře	66
7	Závěry a doporučení po vypracování metodiky	67
8	Použitá literatura	71

1 Úvod

1.1 Projekt Poradenský proces na Úřadu práce ČR

Financováno z:	Technologická agentura ČR, Program Omega (aplikovaný výzkum) s finanční účastí Národního vzdělávacího fondu, o.p.s.
Doba řešení:	01/2012 – 12/2013
Řešitelé:	Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s (SPPS) Zuzana Freibergová, Pavlína Maříková, Radka Vepřková

Cílem projektu aplikovaného výzkumu bylo na základě analýzy současného stavu vypracovat metodiku postupu práce s uchazečem o zaměstnání v útvech zprostředkování a poradenství Úřadu práce ČR (ÚP), která by přispěla ke sjednocení tohoto postupu práce. Jeden z dílčích cílů projektu se týkal také posílení individuálního přístupu k uchazečům o zaměstnání cestou stanovení metod s různými typy klientů s využitím jejich segmentace podle předpokladu jejich úspěšného uplatnění na trhu práce a dalších charakteristik.

Na zadání a řešení projektu s týmem SPPS spolupracovali vybraní pracovníci Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), Generálního ředitelství ÚP a pracovníci ÚP z krajských poboček (KrP) i kontaktních pracovišť (KoP). Projekt si nekladal za cíl mapovat situaci, která se nárazově mění různými projekty, jejichž cílem je posilování kapacit ÚP, přestože jejich aktivity mohou mít vliv na poskytování zprostředkovatelských a poradenských služeb Úřadu práce.

Data pro analýzu současného stavu byla získána na základě kvalitativního šetření na jedenácti pracovištích ÚP mapující způsob poskytování zprostředkovatelských a poradenských služeb uchazečům o zaměstnání. V rámci projektu nebylo realizováno kvantitativní šetření, ani shromážděna statistická data. Na základě získaných poznatků byla zpracována **Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky**.¹ Metodikou doporučené postupy práce byly pilotně ověřeny 37 pracovníky Úřadu práce na 150 uchazečích o zaměstnání a 15 skupinách uchazečů o zaměstnání. Podněty a připomínky pracovníků Úřadu práce, kteří metodiku pilotně ověřovali, byly do metodiky zapracovány.

¹ FREIBERGOVÁ, Z. Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013. 63 str.

Tato zpráva obsahuje souhrn vybraných zjištění kvalitativního výzkumu, který byl podkladem pro zpracování výše uvedené metodiky.

1.2 Výchozí situace²

Ani reorganizace českých služeb zaměstnanosti na základě zákona o Úřadu práce ČR³ z roku 2011 nepřinesla změnu situace, na kterou je dlouhodobě poukazováno. Přetrvávají problémy nedostatečné personální kapacity pro poskytování zprostředkovatelských a poradenských služeb ÚP. V důsledku organizačních a úsporných opatření dochází průběžně ke zvyšování zátěže pracovníků a omezování škály poskytovaných služeb. Propouštění, které se realizuje v nárazových vlnách od roku 2008, se dotklo například pracovníků Informačních a poradenských středisek, ve kterých pracovalo na podzim 2010 cca 150 poradců (cca 2 úvazky na okres) a po reorganizaci je to cca 0,5 úvazku na kontaktní pracoviště (v okresech).

Poradenské služby jsou poskytovány referáty zprostředkování a poradenství (REZaP) krajských poboček. Také zde došlo ke snižování počtu těchto pracovníků na minimum. Pracovníci současnou situaci poradenského procesu na ÚP charakterizují jako stav, kdy se poradenství vytrácí. Není výjimkou převedení poradenských pracovníků na jinou pracovní činnost a na přímý kontakt s uchazeči o zaměstnání tak nejsou personální kapacity.

Další zatížení přinesl nárůst počtu nezaměstnaných v souvislosti s několik let trvající světovou ekonomickou krizí. Změny a další činnosti vneslo na ÚP přenesení vyplácení sociálních dávek (z obecních úřadů). Politická vůle pak zdůrazňovala hlavní funkci ÚP při vyplácení těchto dávek a přidala S-karty. Na další činnosti (například poradenství) již nezbýval čas, pracovníci museli přednostně zajišťovat administrativu spojenou s vydáváním S-karet a včasným vyplácením dávek. A „poslední ranou“ bylo pro pracovníky ÚP zavedení nového a nevyzkoušeného agendového informačního systému (AIS)⁴ v lednu roku 2012. Tento systém dodnes (konec roku 2013) nedosahuje ani funkčnosti, ani rychlosti dříve používaného systému.

² MAŘÍKOVÁ, P. *Podkladový materiál k 1. workshopu*. Pracovní verze. NVF. Praha. 2013

³ Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

⁴ AIS MPSV tvořilo v roce 2013 šest systémů pro následující oblasti: zaměstnanost, hmotná nouze, sociální služby, zdravotně postižení, veřejná služba a státní sociální podpora. Pracují na dvou platformách – Microsoft a Oracle. Měsíčně se přes ně vyplácí v průměru 1,9 milionů dávek za zhruba 6,3 miliardy korun. Lidé si mohou vybrat ze tří výplatních kanálů: účet, složenka a sKarta. Platformy pro výplatu je přitom třeba zkonsolidovat, stejně jako je třeba umožnit větší veřejnou kontrolu nad systémy. Zdroj: MPSV: Máme plán, jak řešit systémy pro výplatu dávek ze dne 22.5.2013. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/> <10.5.2013>.

Situace se během let zhoršila a nejsou výjimkou pracoviště, kdy na jednoho uchazeče o zaměstnání nemají pracovníci útvaru zprostředkování (zprostředkovatelé)⁵ dostatečný časový prostor, během kterého by s každým uchazečem podle jeho potřeb mohl detailně prodiskutovat jeho situaci a možnosti uplatnění na trhu práce. Disponibilní čas se zkracuje a není výjimkou, že rozhovor mezi zprostředkovatelem a uchazečem o zaměstnání na zprostředkování není delší než 3 minuty. Zprostředkovatel bez průtahů kontroluje, zda se u uchazeče něco změnilo, zda a jak hledá zaměstnání, vyřídí administrativu a určí datum další schůzky. Přílišné množství klientů přidělovaných jednomu zprostředkovateli (mnohdy i více než 600) je důvodem zkracování disponibilního času na schůzky s jednotlivými klienty. Mnozí zprostředkovatelé byli v takovém postupu i zaškoleni při nástupu a nezřídka neprošli žádným jiným školením v poradenských technikách a provádění hloubkového rozhovoru.

Dalším omezením výkonu zprostředkování zaměstnání na ÚP je nedostatek volných pracovních míst nahlášených ÚP a chybějící propojení databáze volných pracovních míst s profesními profily uchazečů o zaměstnání, které by vyhledávání volných pracovních míst usnadnilo, nehledě na problémy, které od svého zavedení vyvolává nový AIS. Ruční vyhledávání v databázi volných pracovních míst je časově náročné a v situaci, kdy je na jedno volné pracovní místo 20-40 i více uchazečů o zaměstnání, se obvykle pro klienta vhodné místo nenajde.

1.3 Respondenti výzkumu

Terénní šetření současného stavu postupu práce s uchazečem o zaměstnání v útvarech zprostředkování a poradenství proběhlo na jedenácti pracovištích Úřadu práce ČR formou řízených rozhovorů s pracovníky útvarů zprostředkování a poradenství v červnu až v září 2012. Bylo realizováno celkem 37 rozhovorů se 43 osobami (u některých rozhovorů byli dva respondenti). V dotazovaném vzorku respondentů bylo 35 žen a 8 mužů. Ze 43 respondentů bylo 31 řadových zaměstnanců a 12 vedoucích pracovníků (viz tab. č. 1).

⁵ Pro zjednodušení byla zvolena mužská forma a poradce pro zprostředkování je dále v textu označen jako "zprostředkovatel", přestože ze sběru dat je patrné, že muži byli mezi těmito pracovníky spíše výjimkou.

Tabulka č. 1: Přehled respondentů kvalitativního výzkumu

Pracovní náplň respondentů ⁶	Počet respondentů (abs.)	Počet respondentů (%)
Vedoucí útvaru	12	28
Zprostředkování zaměstnání	9	21
Poradce IPS	8	19
Poradenství pro rekvalifikaci	5	12
Psycholog	3	7
Profesní poradenství	3	7
Zabezpečování poradenských programů	1	2
Evidence	1	2
Zabezpečování pracovní rehabilitace	1	2
Celkem	43	100

Mezi respondenty převažovali vedoucí útvarů (8 vedoucích útvaru poradenství, 4 vedoucí útvaru zprostředkování), pracovníci útvaru zprostředkování (9), poradci pro volbu povolání (8) a poradci pro rekvalifikaci (5). Mezi dalšími respondenty byli psychologové (3), poradci (3), pracovník zabezpečující poradenské programy, pracovník evidence a pracovník zabezpečující pracovní rehabilitaci. Většina z respondentů jsou zkušení dlouholetí pracovníci ÚP. Někteří z nich zastávali během svého působení na ÚP více pracovních pozic.

„Já jsem vlastně na úřadu práce 21. rok. Prošla jsem zprostředkováním, to jsem dělala krátce, možná 3 roky, a následně jsem vlastně celou tu dobu pracovala na oddělení, dřív to bylo oddělení speciálního poradenství. Tam byly rekvalifikace a informační a poradenské středisko. Tam jsem byla vedena jako poradce pro volbu povolání a celá ta léta, dá se říct, jsem dělala rekvalifikační kurzy. K tomu, já teda jsem EURES asistent, takže ještě k tomu dělám i cizinu. No a po novu, je to teď referát zprostředkování a poradenství a pozice je teď manažer projektu.“

Během terénního šetření bylo pořízeno 24 zvukových záznamů rozhovorů v celkové délce 1096 minut (tj. 18 hodin a 16 minut). Tyto záznamy byly přepsány do textové podoby a zpracovány. U 13 rozhovorů nebylo získáno svolení k pořízení záznamu a byl pořízen písemný záznam. Zpracovány byly i další materiály získané při terénním šetření (nabídkové letáky, informační materiály).

Přepisy rozhovorů a další textové materiály byly poté analyzovány ve specializovaném programu pro analýzu kvalitativních dat *Atlas.ti*. Texty byly postupně analyzovány a označovány kódy segmentující poradenský proces do několika kategorií a dalších subkategorií. Celkem bylo vytvořeno 85 kódovacích znaků, kterými byly jednotlivé části textů

⁶ Rozdělení podle pracovní náplně respondentů bylo zvoleno záměrně, protože současné názvy pracovních pozic jsou si velmi blízké a nevypovídající např. referent služeb zaměstnanosti I, II, III.

označeny. Jednotlivé skupiny citací zařazené pod společný kód byly následně analyzovány, interpretovány a použity pro přípravu metodiky poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na ÚP zmiňované v kap. 1.1.

1.4 Stávající metodiky určené útvarům zprostředkování a poradenství

Respondenti uvádějí, že se řídí při své práci především zákonem o zaměstnanosti,⁷ prováděcí vyhláškou tohoto zákona,⁸ správním řádem⁹ a dalšími interními řídicími akty MPSV a Úřadu práce ČR jako jsou normativní instrukce MPSV upravující realizaci bilanční diagnostiky,¹⁰ Job clubů,¹¹ nákupu poradenských služeb od externích dodavatelů,¹² aktivní politiky zaměstnanosti¹³ apod., které mají charakter metodického pokynu.

„V rámci ÚP neexistuje jednotný postup. Každý jede ze zkušeností. Podle toho jak cítí potřebu, co je potřeba pro uchazeče udělat. Není jednotná metodika. Na něco máme normativní instrukce. Na jobcluby a bilanční diagnostiku. Nic dalšího není popsáno. Nějaký metodický pokyn k tomu by byl vhodný, aby se to sjednotilo v rámci republiky. Ne, aby nás to zavazovalo úplně, protože tam musí být alternativní postupy.“

Pro potřeby útvaru zprostředkování byly doposud vydány následující metodické příručky:

- **Metodická příručka poradce pro volbu povolání.** MPSV, Praha, 1995. ISBN 80-58580-21-4. 132 stran, počet výtisků neuveden.
Autoři: Hořánková, V., Valouchová, E., Macáková, D., Pospíšilová, I., Filipová, E.
- **Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování.** Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku, 2002. 70 stran, náklad 4000 výtisků.
Autoři: Hodaňová, J., Hořánková, V., Měchurová, L., Morávek, Z., Tuhá, H., Valouchová, E., Wagnerová, E., Zajíčková, A.

⁷ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

⁸ Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

⁹ Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁰ Normativní instrukce MPSV č. 29/2009, Postup při zajišťování bilanční diagnostiky jako poradenského nástroje na úřadech práce.

¹¹ Normativní instrukce MPSV č. 14/2009, Poradenský program Job club.

¹² Normativní instrukce MPSV č. 19/2009, Postup úřadů práce při zabezpečování poradenství.

¹³ Např. Normativní instrukce MPSV č. 1/2012, Realizace aktivní politiky zaměstnanosti v roce 2012.

- **Uchazeč o zaměstnání – práva a povinnosti.** MPSV, Praha, 2002. ISBN 80-86552-21-7. 40 stran, náklad 5000 výtisků.
Autor: Vyplel, V.
- **Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem.** Metodická příručka pro poradce pro zprostředkování. MPSV, Praha, 2003. ISBN 80-86552-65-9. 48 stran, náklad 4000 výtisků.
Autoři: Hodaňová, J., Hořánková, V., Valouchová, E.
- **Příručka pro poradce ke zprostředkování.** Práce s informačním systémem OKpráce. Postup při nabízení a vypracování IAP. OKsystem, spol s r.o. Praha, 2003. ISBN 80-86552-73-X. 112 stran, náklad 4000 výtisků.
Autor: Kudrnová, L.

Metodické příručky obsahují řadu pracovních návodů. Byly však zpracovány před rokem 2004,¹⁴ kdy vešel v platnost nový zákon o zaměstnanosti, a v některých ohledech s ním nejsou v souladu. Některé z nich jsou obecně platné i pro dnešní praxi, ale některé dnes již nejsou aktuální a využitelné (např. metodika vztahující se k OKpráci). Kromě toho byly metodiky vydány v určitém nákladu, a na pracovištích ÚP již nejsou fyzicky k dispozici a v praxi se tudíž nevyužívají.

„Jediná metodika to byla příručka pro zprostředkovatele, je asi 10 let stará. K ostatním věcem chodí jen směrnice. Bylo by dobré, aby se pravidelně aktualizovaly, takhle si to každý dělá, jak chce na koleni.“

Situace vede k tomu, že na jednotlivých pracovištích vznikají vlastní postupy a systémy práce s klientem, které obvykle nemají písemnou formu. Jedná se vesměs o zažité postupy práce předávané novým pracovníkům ústně při zaškolení.

„Existuje, ať už v souvislosti kontakt zprostředkovatel - poradce na rekvalifikacích, protože musí být metodika tak, abysme si vyříkali, že to si měla udělat ty a to já teď dělat nebudu. Takže metodika je a funguje.“

Na několika málo pracovištích si zprostředkovatelé vytvořili stručný návod, který předávají novým kolegům. Neexistence psané formy postupu práce pro výkon jednotlivých agend neznamena postup bez jakýchkoliv pravidel. Naopak. Na všech pracovištích jsou postupy, které si dané pracoviště osvojilo, dodržovány.

¹⁴ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

„Nemáme žádný formální písemný postup, vyjma toho jak mají téct doklady, jak se co podepisuje ani žádnou metodiku. Vzájemně si sdělujeme zkušenosti a je to spíš mezi řádky.“

Dojde-li ke změně legislativy, je ponecháno metodické zpracování postupů na jednotlivých pracovištích, která si obvykle tyto postupy mezi sebou konzultují a předávají, pokud se u nich osvědčí.

„Výměna zkušeností probíhá pravidelně ve velmi intenzivním kontaktu, min. jednou měsíčně, pravidelné porady celoreferátní nebo odborné, zaměřené a dílčí úsek problémů, třeba jen pracovníci rekvalifikací apod. Podle potřeby a já to řeším i tak, když mají v jednom okrese nápad, hned na to reaguji, svoláme si širší skupinku a diskutujeme o tom.“

Metodická práce je podle názoru respondentů na krajských metodických, kteří jsou v kontaktu s metodikem Generálního ředitelství ÚP.

„My nejsme jejich nadřízení, nekoordinujeme dílčí činnosti, neúkolujeme je, ale snažíme se pomáhat řešit nejednotnosti, metodické nejasnosti v postupech, tak aby se sjednotovala činnost. Ten krajský metodik je s kontaktu s metodikem z generálního ředitelství, snaží se vést jednotně, dávat metodické návrhy na řešení situací, třeba jak evidovat cizince a další, včetně toho jak spolupracovat s lidmi na poradenství, jak spolupracovat s lidmi při zařazování do rekvalifikací. Nejsme přímo u výkonu jejich činnosti, řešíme metodiku.“

Většina respondentů se shodla na potřebě vytvoření jednotné metodiky, někteří vyjadřovali obavy, zda může být metodika vypracována tak, aby zohledňovala individuální přístup ke klientům a zprostředkovatele a poradce spíše nespojovala a neomezovala jejich aktivní přístup. Ani vytvoření standardů podle některých respondentů nevyřeší všechny problémy.

„To záleží na úhlu pohledu, já mám to štěstí, že je tady zanícený tým lidí, nemají rádi mantinely a já se snažím ty mantinely nestavět. Pro ně je mnohdy lepší, když si některé věci vytvoří sami.“

Mezi náměty pro tvorbu metodik byly např. motivační a poradenské programy pro uchazeče o zaměstnání, které by zohledňovaly odlišnosti jednotlivých skupin uchazečů o zaměstnání a stanovily minimální standardy pro jejich realizaci.

„Bylo by prospěšné, aby se udělali nějaké standardy programů. Neříkám jeden program pro všechny nezaměstnané. Specifikovat cílové skupiny. Stále to není v rámci republiky jednotné. Myslím si, že nezaměstnaný je nezaměstnaný a je jedno, kde je.“

Jeden z respondentů vyslovil požadavek na formu zpracování metodiky, která by podle jeho názoru neměla být příliš rozsáhlá, ale uživatelsky vlídná a přehledně zpracovaná.

„V každém případě, aby to zaujalo toho, kdo s tím bude pracovat a na druhou stranu i toho, komu to bude nabízeno, aby to bylo chytlavé z obou stran. Stručně, obrázková podoba, nejen elektronicky ale i manuál do ruky.“

2 Postup práce s uchazečem o zaměstnání v útvarech zprostředkování a poradenství

Několikrát během rozhovorů vyplynulo, že postup práce s klientem a organizace práce v útvarech zprostředkování a poradenství nebyl optimální ani před rokem 2011, kdy vešel v platnost zákon o Úřadu práce ČR.¹⁵ Překotnou implementací tohoto zákona nedošlo ke sjednocení postupu práce s uchazeči o zaměstnání. Naopak. Pracovní postupy se vesměs liší kraj od kraje, okres od okresu a dnes již i pracoviště od pracoviště. Přesto se respondenti domnívají, že mnozí vedoucí útvarů zprostředkování a poradenství vedou své týmy k poskytování kvalitních služeb v co nejširším možném rozsahu.

„Ale ti lidi jsou schopní, není třeba jim dávat dílčí úkoly, vše si organizují sami. Veškerý plán aktivit se odehrává v okrese, já se snažím o jednotný přístup, metodické vedení, aby ty služby byly podobně poskytovány. Víím, že úroveň je dobrá, abychom ji udrželi napříč celým krajem. Abychom ta výkladová stanoviska zákona používali všichni stejně.“

Jak různorodou situaci v přístupu ke klientům lze na pracovištích Úřadu práce ČR nalézt, je patrné z následující citace svědčící o tom, že některé útvary zprostředkování na práci s klienty v podstatě rezignovaly. Lze se oprávněně domnívat, že je to zásluhou velkého počtu klientů na jednoho zprostředkovatele.

„Kdo tu práci hledá, vzteká se, že to mě fakt poradí 4x do roka? O čem to je? Když říkáme, že na prvním místě je jejich vlastní aktivita - potřebují se poradit, zorientovat, fakt tápou.“

Na nejednotný postup práce s uchazeči o zaměstnání upozorňovaly již i předchozí analýzy.¹⁶ Tato situace přetrvává a má tendenci se zhoršovat vzhledem k dlouhodobému nedostatečnému personálnímu zabezpečení útvarů zprostředkování a poradenství, k neexistenci metodiky jejich práce a jejich průběžného vzdělávání,

¹⁵ Zákon č. 73/2011 Sb. o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

¹⁶ FREIBERGOVÁ, Z., TUČKOVÁ, M., POTOČNÝ, T., MOHAUPT, Z., ŠAFRÁNKOVÁ, P. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR: analýza a doporučení*. Souhrnná výzkumná studie a doporučení. Projekt výzkumu HR182/09. Praha : Národní vzdělávací fond, 2013. ISBN: 978-80-86728-54-4

POTOČNÝ, T., GBELEC, O. PENCOVÁ, M. *Dotazníkové šetření "Poradenství na úřadech práce v České republice"* : souhrnná zpráva. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.

k nevyhovujícímu fungování AIS na mnohdy i k neodpovídajícímu prostorovému zabezpečení (např. pro realizaci skupinových informačních schůzek a poradenských aktivit).

Nejednotnost je ovlivněna do značné míry také širokou škálou různě pojatých organizačních struktur jednotlivých pracovišť, které jsou co do počtu pracovníků různé. Organizační struktura ÚP mnohdy vychází z neformálních vztahů a je vytvořena tak, aby agendy fungovaly především po vztahové stránce. Na personálně nejmenších pracovištích dochází ke kumulaci funkcí, postrádají zde odborné poradenské pracovníky a obvykle nedisponují odpovídajícím prostorovým zabezpečením. Přetrvává neúměrný počet uchazečů o zaměstnání na jednoho pracovníka útvaru zprostředkování a poradenství a tyto počty mají tendenci se neustále zvyšovat. Specializované poradenské služby, ale i samotné zprostředkování zaměstnání, jsou mnohde poskytovány jen v bezpodmínečně nutném rozsahu.

Typický postup práce s uchazečem o zaměstnání je popsán v tab. č. 1. Popis je souhrnem různě pojatých variant postupů, které se zažily na jednotlivých pracovištích. Např. skupinové informační schůzky nejsou realizovány na všech pracovištích a není pravidlem, že následují až po první schůzce se zprostředkovatelem. Kromě toho ještě ne na všech pracovištích je odděleno zprostředkování od dávek, ne každé pracoviště poskytuje poradenské služby. Nabídka poradenských služeb a programů se liší jak v jednotlivých krajích, tak i v okresech a na jednotlivých pracovištích. Jsou období, kdy se neposkytují externí poradenské služby, protože nejsou „vysoutěžené“ nebo na ně chybí finance. Některé služby nejsou dostupné z kapacitních důvodů, jiné v potřebném časovém horizontu.

Obrázek č. 1: Typický postup práce s uchazečem o zaměstnání

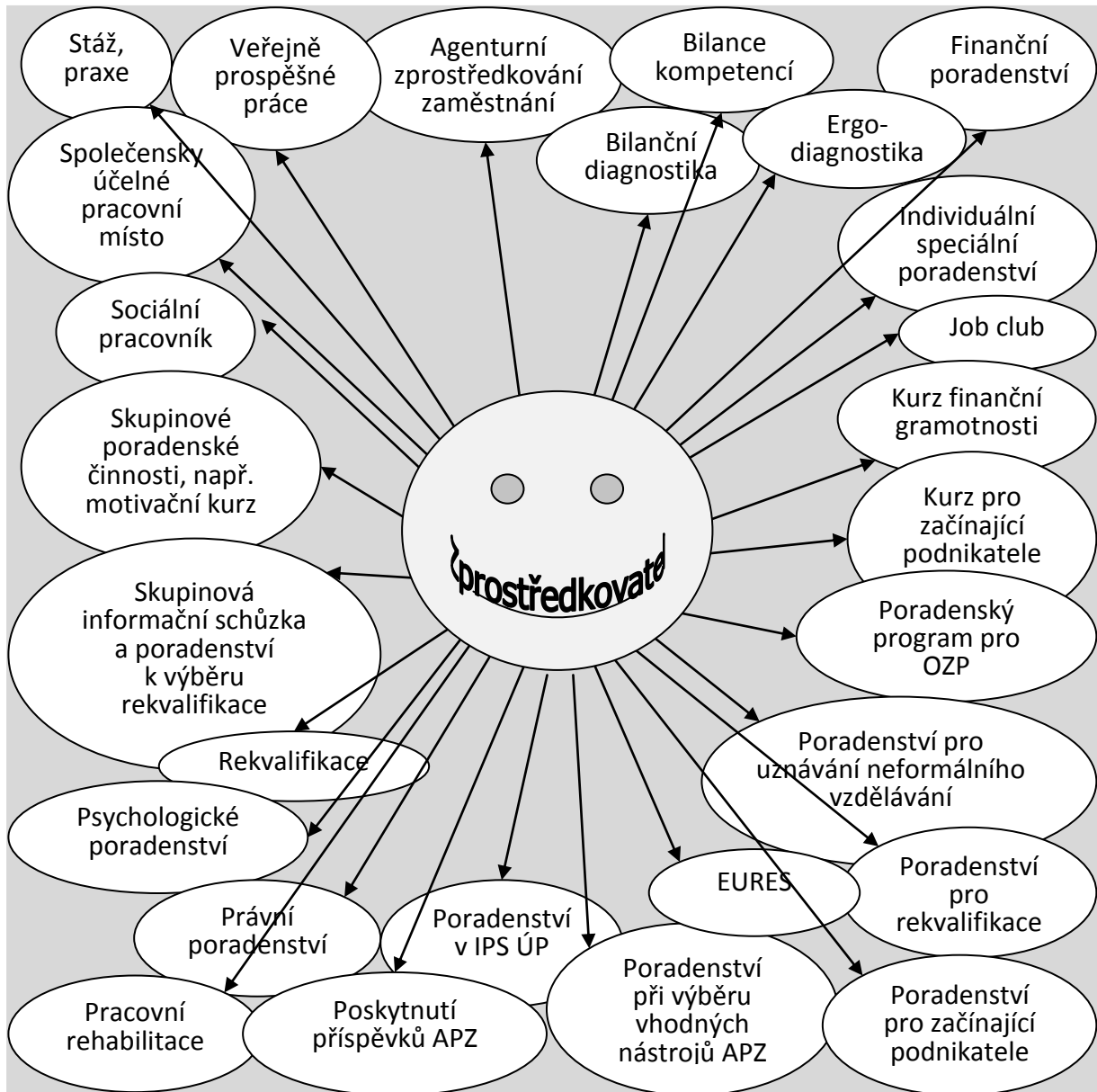
Obvykle¹⁷ je od evidence uchazeč o zaměstnání směřováno ke zprostředkovateli, a pokud také podal žádost o podporu v nezaměstnanosti, tak i k tzv. „dávkaři“, který s ním vyřídí záležitosti týkající se výplaty podpory v nezaměstnanosti. Zprostředkovatel se s uchazečem o zaměstnání **obvykle** setkává do 14 dnů od evidence. **Obvykle** během prvního měsíce je klient pozván na informační skupinovou schůzku, kde se dozví informace o fungování ÚP a službách, které jsou jednotlivými útvary poskytovány. Poté v průměru jednou za 1-2 měsíce navštěvuje zprostředkovatele, který sleduje, zda je uchazeč aktivní a motivovaný pro získání zaměstnání, a sleduje, zda se v databázi volných pracovních míst nevyskytuje pracovní místo vhodné pro daného uchazeče o zaměstnání. Uchazeči o zaměstnání, kteří pobírají podporu v nezaměstnanosti, navštěvují zprostředkovatele častěji než ti, kteří ji nepobírají. V případě potřeby (vlastního zájmu či problému) může uchazeče o zaměstnání využít služby speciálního poradce, poradce pro rekvalifikace, poradce pro pracovní rehabilitaci, EURES poradenství, atd. Uchazeči o zaměstnání mohou být zprostředkovatelem nebo poradcem nabídnuty různé služby v rámci APZ či zařazení do projektů ESF. V pátém měsíci po registraci musí být s klientem sepsán individuální akční plán. V současné době, kdy je povinný, je využíván častěji jako nástroj kontrolní a sankční. Některé pobočky ÚP organizují pro klienty druhou skupinovou informační schůzku k této problematice.

Úlohou zprostředkovatele je kromě vedení klienta k aktivnímu řešení svého pracovního uplatnění také kontrola, zda si klient hledá nebo již získal zaměstnání, a identifikace aktivit, které uchazeči o zaměstnání může ÚP nabídnout pro usnadnění / podporu jeho snahy o hledání zaměstnání (viz obr. č. 1). Zásadním problémem však zůstává fakt, že neexistuje jednotný klíč pro určení, která služba je vhodná a efektivní pro kterou skupinu klientů. Na druhou stranu se tento stav dá chápat i tak, že je jednotlivým pracovištím dán prostor pro individualizovaný přístup.

Vzhledem k množství klientů na jednoho zprostředkovatele, k omezené funkcionalitě AIS, k informacím, které jsou do AIS ukládány a k omezené schopnosti zprostředkovatelů uchovávat si v paměti detailní informace o více než 400 uchazečích o zaměstnání, lze jen těžko očekávat, že jsou zprostředkovatelé schopni bez předchozí přípravy nebo nějakého pomocného nástroje doporučit vhodnou aktivitu každému klientovi.

¹⁷ Vzhledem ke zjednodušenému popisu typického postupu práce s uchazečem o zaměstnání a jeho čtivosti je označení **obvykle** uvedeno jen u prvních tří vět, přestože je potřeba dát do tohoto kontextu text celý.

Obrázek č. 2: Schematické znázornění distribuční funkce zprostředkovatele



Popisy cesty klienta Úřadem práce se lišily zejména v následujících bodech:

Evidence

- Doklady od občana přebírá buď informátor, pracovník evidence nebo zprostředkovatel.
- Úplnost dokladů kontroluje buď pracovník evidence, pracovník dávek nebo zprostředkovatel.

Zprostředkování

- Rozdělování uchazečů o zaměstnání mezi zprostředkovatele probíhá podle různých kritérií např. podle oborů pracovní činnosti uchazeče o zaměstnání, jmen, data

narození, trvalého bydliště, zdravotního postižení, dosaženého stupně vzdělání, nebo náhodně podle toho, který zprostředkovatel je zrovna volný.

- Na některých pracovištích je zprostředkování spojeno s agendou dávek v nezaměstnanosti, tj. zprostředkovatel nejen jedná s uchazečem o zaměstnání, ale také vypočítává výši jeho podpory v nezaměstnanosti.
- Počet uchazečů o zaměstnání, které má jeden zprostředkovatel ve své kartotéce, se pohybuje od 400 do 900.

Informační skupinové schůzky

- Někde jsou informační skupinové schůzky stanoveny jako první povinná aktivita každého uchazeče o zaměstnání, jinde jen těch uchazečů, kteří ještě v evidenci nikdy nebyli.
- Bývají však pro uchazeče o zaměstnání i čistě dobrovolné a jsou i pracoviště, které informační skupinové schůzky nerealizují, protože pro ně nemají dostatečně velkou učebnu.
- Na některých pracovištích se pořádají i skupinové informační schůzky k IAP pro uchazeče, kteří jsou v souvislé evidenci delší než 5 měsíců.

Individuální schůzky na zprostředkování

- Každé pracoviště má svá pravidla pro stanovení frekvence individuálních schůzek. Na některých pracovištích jsou vyžadovány návštěvy každý měsíc, jinde třeba i za 3 měsíce.
- Na některých pracovištích se přistupuje jinak k uchazečům, kteří pobírají podporu v nezaměstnanosti (ti chodí povinně jednou měsíčně) a jinak k těm, kteří ji nepobírají (ti chodí povinně jen jednou za 3 měsíce).
- Délka individuální schůzky byla obvykle deklarována na 15 minut, ale s některými uchazeči v podstatě není co řešit a jsou vyřízeni za 3 minuty.

Nakupované aktivity

- Dostupnost nakupovaných aktivit se liší nejen kraj od kraje, je ovlivněna zejména realizací projektů Evropského sociálního fondu v daném období.

Speciální poradenství (profesní, kariérové)

- Výjimečně jsou pracoviště vybavena více odbornými poradenskými pracovníky, kteří poskytují poradenské služby evidovaným uchazečům a zájemcům o zaměstnání, ale i neevidovaným občanům.
- Jen výjimečně je na krajské pobočce pro uchazeče o zaměstnání také psycholog.

Informační a poradenské středisko ÚP (IPS)

- Na některých krajských pobočkách je IPS funkční, na některých došlo ke značnému omezení jeho činnosti.

Výběr uchazečů o zaměstnání do poradenských a motivačních aktivit a rekvalifikací

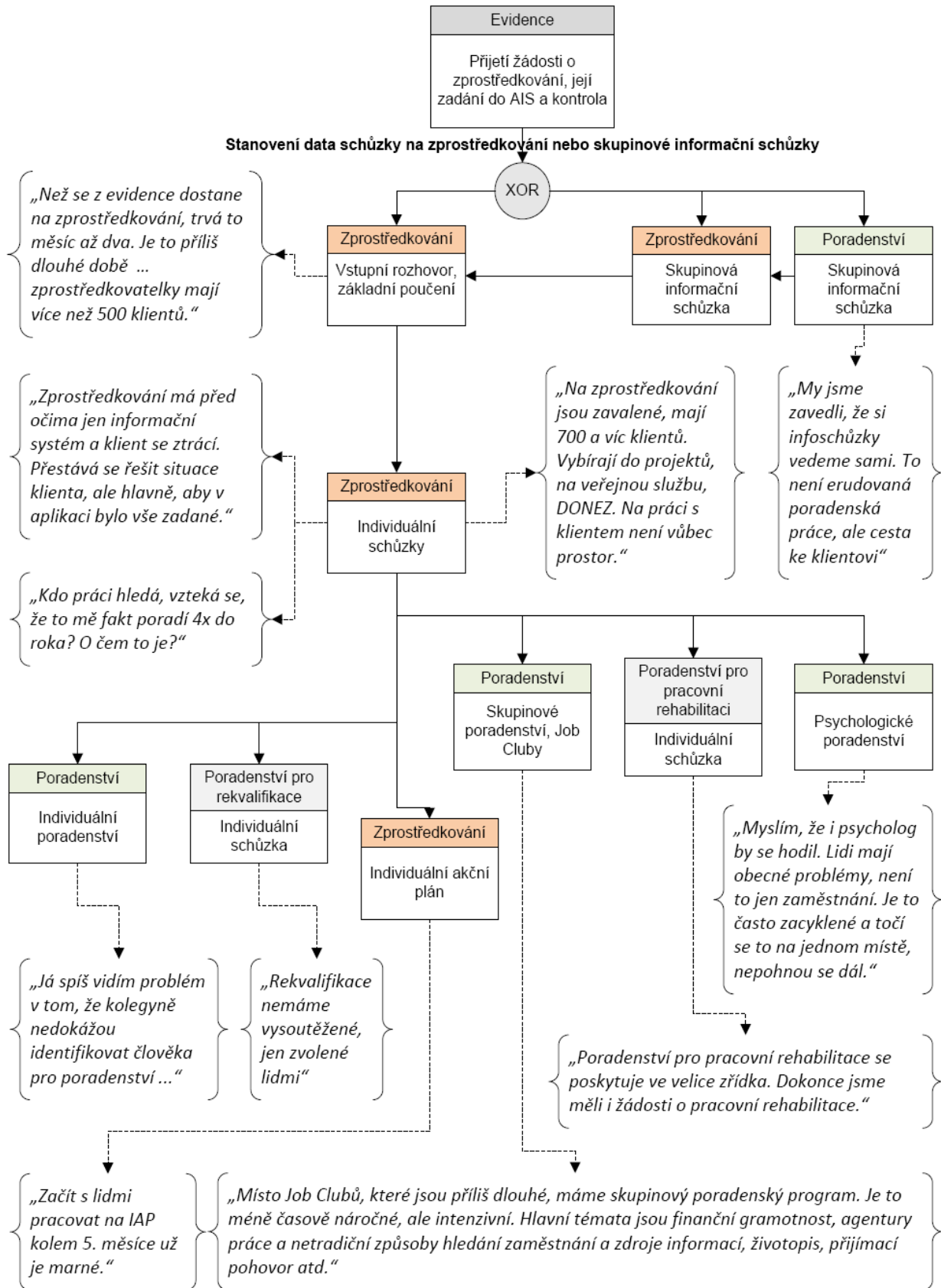
- Obvykle doporučuje do poradenských a motivačních aktivit a rekvalifikací zprostředkovatel, na některých ÚP výběr provádí poradce.

Přes výše uvedené odlišnosti lze postup práce s uchazečem schematicky znázornit. Toto schéma je na obr. č. 3 doplněno o nejzávažnější postřehy z rozhovorů s pracovníky ÚP k jednotlivým krokům.

„Ten začátek je hodně podobný. Člověk když přijde, zaeviduje se, dostane termín na zprostředkování a následuje první informační schůzka. Je to podobné jako v Rychnově, jen my na to nemáme specialistu, jsme čtyři a střídáme se, jsme flexibilní vůči potřebám zprostředkování. Ohledně poradenství sem docházejí lidé, kteří jsou nebo nejsou v evidenci, často i zaměstnaní. Buď je pošle zprostředkování, nebo se o nás dověděli nebo hledají informace. Nikdy nevím, kdo mi zaklepe na dveře, s jakým problémem. Když je ze zprostředkování, mám informaci, o jaký problém se jedná. Následná péče - děláme ještě informační schůzky pro uchazeče v evidenci 5 měsíců a víc. Na první schůzce dostane člověk základní informace o fungování úřadu práce, rekvalifikacích, dotacích. Při druhé, pro delší evidence, dostane informace k IAPu a k poradenským činnostem. Předpokládáme, když těch pět měsíců v evidenci byl a neporadil si, potřebuje informace více do hloubky. Co se týká délky schůzek, jsou většinou 50 minut, ale byla jsem tam i hodinu a půl. Záleží na tom, jaká se sejde skupina. Většinou kolem 28 lidí. Dále dochází lidé na individuální poradenství. Třeba pošlou i lidi z nemocnice nebo z neziskovek a my bychom to měli dořešit. Na základě individuálního poradenství řešíme, co má člověk za sebou, jaké má silné stránky, na čem je potřeba zapracovat, řešíme poradenství k životopisům, v té individuální formě mi to připadá efektivnější. Člověka směřujeme na jobcluby, výběrová řízení, právní minimum, neverbální komunikace. Potom ty nakupované - motivační bloky, je doplněná i péče psychologa, pracovní a bilanční diagnostika. Potom práce s počítačem. To nakupujeme. Děláme i různé testové (ne BD) pracovní diagnostiku a IPS, co se týká škol. Následná péče spočívá v navazujícím poradenství, co ten člověk potřebuje.“

„My jsme se tady domlouvali a bylo dané, že na klienta bychom měli mít 15 - 20 minut, abychom s ním mohli probrat. Ne vždy se to podaří. Je to 15 - 20, někdy i hodina. Člověk se potřebuje vymluvit. Někdy jsem hromosvod, ale někdy je ten člověk v situaci, že ho nechápe rodina a on potřebuje někoho. Těch 5 min je strašně málo, a když vy na něho jdete zhurta, půjdete tam, tam. Je to strašně málo. Při první evidenci na něho vychrlí moc informací, poučení, žádost. Ten člověk je zmatený, než si to utřídí. Další schůzka je za týden, když se do té situace dostane ze dne na den, je z toho vyjukaný. Po té první schůzce, kdy se zaregistruje, by ta další schůzka měla být delší. Aby řekl, co od nás čeká, aby tam byla ta spolupráce.“

Obrázek č. 3: Zjednodušený postup uchazeče o zaměstnání službami ÚP s komentáři respondentů - pracovníků ÚP



„Poradkyně vytipuje klienta, který potřebuje služby nad rámec zprostředkování, pošle klienta k nám a telefonem nám to oznámí. Tady se s tím člověkem něco uděje, my posíláme zpětnou vazbu a takhle se komunikuje. Buď přes zápisy do počítače, našeho agendového systému anebo se komunikuje telefonem nebo osobně, podle případu. Stejně je to i v případě rekvalifikace, vzdělávání. Kolegyně udělají rozhovor a dají zpětnou vazbu na zprostředkování. Kontakty bývaly intenzivnější, byli jsme jeden odbor, teď na to není čas. Někdy to řešíme schůzkami, třeba před uzavřením individuálního akčního plánu, to máme na všech pracovištích, abychom odlehčili zprostředkování.“

„Já si pamatuju časy, kdy byla na UP žádost, která obsahovala vše, pak se z ní staly 2, pak 3, teď se to vrátilo ke 2 žádostem. Ještě před sloučením do krajské pobočky jsme měli člověka jako "dávkař", zprostředkovat. Na začátku měsíce přijde nejvíc klientů. Rozdělili se na víc lidí. Když jich bylo míň, najeli spíš na zprostředkovatelskou činnost a k člověku líp přistupovali. Když vidíte, že 30 let pracoval, dá se z toho hodně vyčíst a je vidět, v čem potřebuje pomoci. Klidně by mohli zase zprostředkovatel s dávkařem v jednom. V průměru bylo míň klientů na jednoho. Takhle, když máte na starosti 500 - 600 lidí, nemůžete si to pamatovat.“

„Třeba lidi z OP seděli 30 let za pásem a šili kapsu. Potřebují pomoci se sepsáním životopisu. Uvést je do reality trhu práce, že nemůžou čekat a aktivně oslovovat firmy. Dejte jim životopis, žádost, ať vidí, že máte něco sepsané. Víme, že když přijdou chlapi se strojnickým zaměřením, už víme, pošleme do Agrostroje, pak Mubea, německá firma. Nabídneme rekvalifikaci, už třeba i gymnazisti o to mají zájem. Je to dobře placené, ale potřebuji trošku popostrčit. Gymnazista je třeba tak všeobecně zaměřený, nemá žádnou specializaci, když nejde na VŠ je problém. Nevezmou ho na prodavače, není vyučený. Velký problém máme s tím, že chodí absolventi z oborů, které nejsou poptávané. Je spousta soukromých škol a je velká otázka, jestli chce stát vynakládat další náklady. S nimi se pak musí něco stát, děláme jim rekvalifikaci, vytvoříme dotované místo. Firma řekne, že chce účetní z OA, nechtějí ze soukromé školy. OA je to naučí, můžou dělat účetní, sekretářku. Pak tady máme stejnou soukromou školu, podobný obor, hezký název, je to lehčí. Pak už nevidí, že ta jejich situace na trhu práce nebude růžová?“

2.1 Individuální přístup k uchazečům o zaměstnání

Individuální přístup k uchazečům o zaměstnání je základem každé poradenské práce a neměl by být opomíjen ani při zprostředkování zaměstnání. Individuální přístup neznamená jen jednat s klientem o samotě, ale brát ohledy na jeho momentální situaci a zdravotní omezení.

„Vyhledávat volné pracovní místo je jednodušší, když o člověku něco víte. Někdy se stane, že koktá. ... Ptala jsem se jednoduchými otázkami.“

„Máme tady lidi, kteří mají fobie, zveme je po úředních hodinách nebo jako první nebo poslední. Je to individuální, vždycky si na schůzce domlouvá.“

K efektivitě také přispívá navázání pocitu důvěry s klientem a opakované setkávání s ním.

„Pro mě jako zprostředkovatelku bylo lepší, že jsem lidi moc nestřídala. Měla jsem, když ke mně přišli noví, na první schůzce to bylo delší, než mi řekl, co by chtěl. Je to individuální, některé pobočky mění zprostředkovatelky, některé ne.“

K realizaci individuálního přístupu se úzce váže i možnost objednat uchazeče na dobu, kdy se před dveřmi zprostředkovatele nevytvářejí fronty. Zprostředkovatelé tak mají možnost tok uchazečů ovlivňovat a věnovat se více těm, kteří to potřebují.

„Když vím, že zrovna budu mít pána, který bude potřebovat více času, nezvu hned dalšího člověka. Je lepší, když si můžeme udat čas, na kdy klienta chceme pozvat.“

Z vyjádření respondentů je zřejmé, že mezi uchazeči o zaměstnání rozlišují jen v odůvodněných případech a vnímají i rozdíly podle jejich vzdělání.

„Podle zákona o zaměstnanosti pracuji se všemi stejně, jak je předepsáno. Ale je třeba je selektovat podle dosaženého vzdělání. To se musí přizpůsobit.“

Mnohdy je těžší udělovat rady překvalifikovanému vysokoškolákovi, než absolventovi střední školy s výučním listem.

„Také nám do toho vlezte sociální postavení, když budeme brát člověka z venkova se základním vzděláním a vysokoškoláka, nemůžeme mít pro ně stejnou aktivitu. Někde to rozlišené být musí. Normálně se to v praxi tak děje. Aby neměli pocit, že z něj děláte idiota.“

Přizpůsobení se možnostem a předpokladům uchazečů o zaměstnání je zmiňováno více respondenty. Jeden z nich uvádí, že s vysokoškolsky vzdělanými klienty, pokud stojí o pomoc při hledání zaměstnání, komunikuje i elektronickou poštou.

„Pak třeba u VŠ se stačí třeba domluvit, že si budeme mailovat. Těch je malinko, ale když chce tu službu, chce ji kvalitně. S tím máme problém, že ne všichni naši lidi si mohou sednout proti takovému člověku.“

Individuální přístup je ovšem ohrožen množstvím uchazečů o zaměstnání, které daný zprostředkovatel má ve své agendě. Jeden respondent uvádí, že do 400 klientů byl do jisté míry schopen si o většině z nich udržet v paměti základní informace.

„Dá se to nějak stíhat do 400 klientů. Ale u nás je to nad 700. Když se někým zabývám víc, musím někoho jiného vyřídít rychleji.“

2.2 Segmentace klientů

Jedním z postupů, který má potenciál usnadnit stanovení postupu práce s jednotlivými uchazeči o zaměstnání s cílem posílení jejich zaměstnanosti a získání zaměstnání je tzv. segmentace klientů. Provádí se podle jejich postavení na trhu práce, jejich potřeb, představ a možností. Jednotný postup segmentace nebyl stanoven. Cílem segmentace je zařazení uchazeče o zaměstnání do určité skupiny, pro kterou je připravena specifická nabídka aktivit pro získání zaměstnání nebo zvýšení zaměstnatelnosti. S takto propracovanou segmentací jsme se na navštívených pracovištích ÚP nesetkali. Pokud respondenti hovořili o segmentaci, měli obvykle na mysli pouze dělení uchazečů podle svého odhadu.

„Ta primární selekce je na zprostředkovatelce, mluví s klientem o vzdělání, oddělit jednoduchý lidi, kteří mají ten život nalajnovaný, že jen chodí do práce, umí se podepsat a se vším ostatním mají problém. Třeba dělá šičku, dělala to celý život a chce to dělat pořád. K takovému klientovi mluvit v krátkých větách. Pak je to velmi individuální. Ale nedá se říct, člověk je takový, budu postupovat takhle. Tak to nefunguje, je to hodně individuální.“

Respondenti z řad poradců však často poukazují na to, že zprostředkovatelé ne vždy potřeby klienta a jeho možnosti správně odhadnou. Zejména pokud se jedná o služebně mladší pracovníky, kteří nedisponují tolika zkušenostmi s odhadem potřeb klientů. Z důvodu zvýšení účinnosti poradenských aktivit se do výběru uchazečů o zaměstnání často zapojují samotní poradenští pracovníci.

„My si musíme ty klienty vytáhnout sami. Zprostředkovatelé jsou dobří pracovníci a je to pro ně profesní boj, často jsou i vyhořelí. Jde se jen za čísla. Velmi obtížně se motivují. A to je otázka, jak potom působí na toho klienta.“

Respondenti v rozhovorech pak uváděli různé aspekty, které by měly být zohledňovány při segmentaci, např. forma, struktura a průběh dosavadního zaměstnání, četnost a délka předchozí nezaměstnanosti, sociální postavení, či aktivní, pasivní nebo chybějící profesní kompetence uchazečů o zaměstnání.

„Také nám do toho vleze sociální postavení, když budeme brát člověka z venkova se základním vzděláním a vysokoškolák, nemůžeme mít pro ně stejnou aktivitu. Někde to rozlišené být musí. Normálně se to v praxi tak děje. Aby neměli pocit, že z něj děláte idiota.“

2.3 Frekvence povinných návštěv na zprostředkování

Jedním z ožehavých témat je stanovení frekvence povinných návštěv na zprostředkování. Zatímco některým vedoucím zprostředkování jde o klienta, jiní hledají cesty, jak nastavit četnost bez ohledu na jeho potřeby.

„O tom se bavíme léta. Tenhle systém je všude. Že někdo přijde za půl roku, aby jiný mohl přijít 4x v měsíci, tak to je. Teď ředitelka kontaktního pracoviště řekne, že se chce domluvit, abychom to dělali všichni stejně. Že bylo jasně řečeno jednou za měsíc placení (tj. uchazeči o zaměstnání pobírající podporu v nezaměstnanosti) a neplacení až potom. Vůbec se nebavíme, co pro toho klienta děláme! Je to návrat o 15 let zpátky.“

Nejednotnost přístupu ke stanovení frekvence povinných návštěv na zprostředkování je veliká. Odvíjí se samozřejmě od kapacity tohoto oddělení tj. zejména od počtu zprostředkovatelů.

„Četnost návštěv je individuální, nemůžeme každého zvát jednou za 14 dní. Prošli jsme organizační změnou. Měl jsem 25 lidí, mám jich 19. Navíc jsem dostal agendu volných míst, dělám veřejnou službu. Ten čas na ty klienty se smrskává. Je potřeba toho klienta nějak rozklíčovat a podívat se na něj, jaké má potřeby, představy a jaké jsou jeho reálné možnosti.“

2.4 Prostředky předávání informací uchazečům o zaměstnání

Informovanost klientů je v případě ÚP řešena hned několika kanály, avšak nutno podotknout, že tyto kanály jsou navzájem propojené a řeší tak informovanost společně. Patří sem:

- základní poučení uchazeče o zaměstnání
- informační schůzky pro nově evidované uchazeče o zaměstnání a pro uchazeče, se kterými je v dohledné době uzavírán IAP,
- nástěnky umístěné na komunikačních uzlech budovy ÚP a zejména v prostoru útvaru zprostředkování zaměstnání,
- infoboxy,
- portál MPSV,
- letáky a další informační tištěné materiály.

2.4.1 Základní poučení uchazeče o zaměstnání

Nejobsáhlejším zdrojem informací důležitých pro každého uchazeče o zaměstnání je **základní poučení uchazeče o zaměstnání** (poučení), které je uchazečům o zaměstnání předáváno současně se žádostí o zprostředkování zaměstnání. Poučení obsahuje ve zhuštěné formě veškeré informace ohledně práv a povinností evidovaného uchazeče o zaměstnání. Mnozí respondenti mají ale pochyby o tom, že si nově evidovaní toto poučení řádně přečtou.

„Plus si mají přečíst to poučení. Ty dvě žádosti o zařazení do evidence a o podporu jsou vloženy do toho poučení. Dostanou to do ruky a už je na nich, jestli si to přečtou. Málokdo to čte.“

Uchazeči o zaměstnání podepisují do své složky na ÚP, že jsou s tímto poučením seznámeni.

“Ten přehled paragrafů - poučení, co je na stránkách MPSV dostanou, musí, protože nám MPSV shodilo pár vyřazovaček sankčních, protože jsme neměli důkaz, že byl klient poučen. V tom poučení je úplně všechno, co může nastat. Musíme mít důkaz, že byl klient poučen a poučení schováváme za všechny roky, všechny verze, abychom to měli v případě stížnosti ke každému roku. Úřad se poučil z chyb, ale my máme prostě podepsáno, může se na všechno zeptat, my se v tom motáme.“

Poučení však neobsahuje žádné informace o službách ÚP, které by mohli uchazeči o zaměstnání využít.

“Neexistuje, protože tam jsou všechny případy, hlavně všechno co musí. Není v tom žádná informovanost ve smyslu poradenských činností. Na to jsou další materiály.“

Vyrábíme si je sami, je to hodně práce, barvy v tiskárně, papírů, informace na nástěnkách, letáky na akce.“

2.4.2 Skupinová informační schůzka

Efektivním nástrojem pro přenos informací je skupinová informační schůzka, která je zpravidla realizována v pravidelných intervalech pro nově evidované uchazeče o zaměstnání. Jsou efektivní zejména z toho důvodu, že se velkému počtu uchazečů o zaměstnání zopakují zásadní fakta z poučení, dostane se jim také informace o službách ÚP, které mohou využít jako je např. speciální poradenství, Job cluby, poradenství pro rekvalifikaci, poradenství pro pracovní rehabilitaci, poradenství pro práci v zahraničí atd. Zmiňována je obvykle i situace na trhu práce a dostupné informační zdroje, na kterých lze nalézt volná pracovní místa atd.

„Jednou za měsíc do velké zasedačky se pozve docela velké množství uchazečů o zaměstnání a tam zhruba každý nějakých čtvrt hodinky, 20 minut, záleží na tom, jak to má každý dlouhý, snažíme se z každého oddělení, je tam zástup ze zprostředkovatelů, zástup z našeho oddělení, co se týče rekvalifikací, kolega tam povídá o informačním a poradenském středisku, to znamená o školách, a co může vůbec IPS nabídnou a jsou tam i zástupci z trhu práce a ze sociálky. A vlastně těm lidem se poskytnou takové všeobecné informace v jednom klubku, všichni si to tam vyslechnou.“

Počet uchazečů o zaměstnání, který se skupinových informačních schůzek účastní, je závislý zejména na velikosti zasedací místnosti, kterou má dané pracoviště ÚP k dispozici.

„Schůzky děláme pro 50 – 70 lidí – informační blok, co je čeká, to není poradenství. Je to ušetření času, protože se tam nalije najednou základní informace pro klienty, co jim můžeme nabídnout, kontakty na IPS, trh práce. Je to na hodinu, někdy 2, podle lidí.“

Některá pracoviště nedisponují dostatečně velkou zasedací místností a najímají si ji. Jsou ovšem i pracoviště, která informační poradenské schůzky nerealizují. Tato pracoviště si neuvědomují, že plná šíře povinnosti předávání informací je na zprostředkovatelích. Schůzky obvykle trvají hodinu, někdy i déle. Není v silách žádné skupiny zprostředkovatelů stejný objem informací předávat jednotlivým uchazečům o zaměstnání.

2.4.3 Letáky a další tištěné materiály

I v minulých letech nebyla situace s centrální výrobou a distribucí letáků pro uchazeče o zaměstnání optimální. Některé letáky připravuje, nechává tisknout a distribuuje MPSV, ale jsou i letáky, jejichž obsah připravují pracovníci ÚP, nechávají si je tisknout nebo si je tisknou sami.

„My máme také spoustu písemných informací, mají je zprostředkovatelky u sebe a dávají je uchazečům, pak jsou informace na nástěnkách. Lidi si nestěžují, že by informace neměli.“

Podle názoru jednoho respondenta je leták efektivní jen v případě, že k němu uchazeč o zaměstnání dostane širší informaci.

„Já si myslím, že leták je efektivní, když k tomu dáte informaci. Sám o sobě efektivní není.“

2.4.4 Nástěnky a informační prostředky umístěné v prostorách ÚP

Mezi nástroji informovanosti klientů nechybí ani inovativní kanály jako je televize či mluvené slovo. Nejsou jimi ale vybavena všechna pracoviště.

„Teď nám třeba běží na té televizi v čekárně prezentace. Ale moc lidí to nevnímá. Teď mám mikrofon na stole a mám připravit mluvené slovo, abychom klienty zaujali.“

Jedním z osvědčených nástrojů předávání informací klientům Úřadu práce jsou kurzy používání integrovaného portálu MPSV (<http://portal.mpsv.cz/>), na kterém jsou všechny informace, které zájemci o získání zaměstnání potřebují.

A pak takový ten matador to je práce s webem a portálem MPSV, to používáme ve všech okresech - je to pod projektovou činností, není to akreditovaná rekvalifikace.

2.5 Kvalita nakupovaných služeb a jejich standardy

Škála nakupovaných služeb od externích dodavatelů je poměrně široká. ÚP nakupuje rekvalifikace, poradenské aktivity (tj. různé druhy poradenských programů, motivačních kurzů a Job clubů), finanční poradenství, kurzy zvyšující počítačovou gramotnost, kurzy pro začínající podnikatele atd.

„Nakupujeme rekvalifikace, poradenské aktivity zčásti realizujeme interně, úvodní schůzky pro nově registrované, finanční poradenství nakupujeme jako službu. Domlouváme pracovní rehabilitaci s chráněnými dílnami.“

Přetrvávajícím nedostatkem nakupovaných služeb na ÚP je nejednotnost v jejich obsahu i rozsahu. Respondenti podporují myšlenku vytvoření unifikovaných standardů těchto programů.

„Bylo by prospěšné, aby se udělali nějaké standardy programů. Neříkám jeden program pro všechny nezaměstnané. Specifikovat cílové skupiny. Stále to není v rámci republiky jednotné. Myslím si, že nezaměstnaný je nezaměstnaný a je jedno, kde je. Měl by mít jeden typ programu, který se pro něj hodí. To kdyby se Vám podařilo v rámci projektu navrhnout, pomohlo by to pro příští výběrka a hlavně definovat výběrová kritéria, která se dají posoudit.“

Kapitolou samou o sobě jsou veřejné zakázky na nákup poradenských, motivačních a kvalifikaci zvyšujících služeb. Zaměstnanci úřadu se díky tomu potýkají s obrovským nárůstem administrativy. Neví, jak správně nastavit kritéria pro výběr a obecně postrádají standardy pro přípravu výběrových řízení.

„My jsme stanovovali ta kritéria s ohledem na stanoviska ÚHOSu¹⁸ a máme tady právníčku, které to hlídá a přišlo nám hloupé, dávat do poradenství převažující kritérium cenu. Kdybychom dali cenu a k tomu třeba 20%, tak to může být jen o ceně a to by poradenství fakt být nemělo.“

Po byrokratickém martýriu, které veřejné zakázky obnáší, pak nastává u zaměstnanců ÚP další deziluze, a to v případě kvality realizovaných služeb vítěznými dodavateli. Ty podle respondentů nedosahují stejné úrovně, jako když služby realizoval ÚP interně vlastními pracovníky. Bohužel, jde o logické vyústění současného stavu, kdy často vítězí zakázky s nejnižší cenou. Nízká cena však často koreluje i kvalitou nabízené služby, která je logicky taktéž nízká.

„Ti lektori to neumí, nemají zkušenosti. Snažili jsme se dát do požadavků, že musí mít zkušenost se skupinou nezaměstnaných. Je to ovlivněné i tím, jak se potácíme v tom bludném kruhu veřejných zakázek jak vyspecifikovat aktivitu, abychom ji mohli vyhodnotit.“

„Je to firma od firmy, problém s kvalitou. Nejsou nastavená kritéria. Většinou je to cena a pak se špatně nastavuje kvalita. Já jsem to většinou řešila návštěvami. Když už

¹⁸ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

tu firmu vychováte, tak skončí projekt a začínáte zase znova. Skutečně jsou horší a lepší firmy a je to vždy o lektorech. Negativa výběrových řízení jsou, že firmy se přihlásí do víc výběrek, pak se dostanou do víc míst a pak na to nemají kapacitu. Pak přednáší, kdo má ruce a nohy. Jim stačí jen živnostenský list, nemusí mít vzdělání, nemají životní zkušenost, nevnímají lidi. To je problém, který vidím, tím, že se vše dalo na výběrové řízení. Nemám šanci vybrat a firmy jsou zahlcené a řeší to tím špatným způsobem. Pokud máte evropské peníze, musíte mít výběrové řízení. Spousta věcí se dá řešit tím, že se chodí na ty kontroly a mluví se s účastníky. Pak nějakým způsobem zasahují.“

Problémem u externích dodavatelů služeb je i to, že postrádají vazbu na trh práce, nerespektují regionální charakteristiku kraje, nedisponují informacemi o klientovi samotném a dochází k tomu, že se ztrácí kontakt s uchazečem o zaměstnání a informace, o tom, jak si v průběhu dané akce počínali. Kromě toho je nakupování služeb ve větším objemu zdlouhavé a uchazeči o zaměstnání na ni musí obvykle pár měsíců čekat.

„Je to hlavně o tom, že klient má teď problém, a chce ho řešit a my mu musíme říct, že to budeme řešit za půl roku. Aktivita, které nejsou připravené a ani to nejde, my nevíme, kdo přijde. Dovedeme být pružní v tom, co máme zaběhnuté. Ale nakupovaná služba nebude nikdy tak rychlá, jak si to klient představuje.“

Kvalita poskytovaných služeb je dlouhodobě neřešeným tématem. Důvodem je zejména to, že neexistují celostátně platné minimální standardy pro většinu nakupovaných služeb, které mají uchazeče o zaměstnání připravit na vstup na trh práce, nebo zvýšit jejich zaměstnatelnost, nejsou stanoveny standardy, finanční ani personální zdroje na kontrolu kvality.

„Já jsem to většinou řešila návštěvami. Když už tu firmu vychováte, tak skončí projekt a začínáte zase znova.“

Nejvíce se osvědčila důsledná kontrola každé nakupované služby. Znamená to ovšem dát do zadávací dokumentace podmínky kontroly ze strany ÚP a požadavek na zpětnovazební dotazník od účastníků akce.

„Chodím na každý kurz, dám šanci na zlepšení a jdu na další monitorovací návštěvu. Většinou pak už problém není. Chce to kontrolu a vazbu od uchazečů. Na konci je evaluační dotazník, ten máme v podmínkách zadávací dokumentace.“

Hlavní důvod však tkví v samotném systému nákupu těchto služeb, kdy hlavním parametrem pro výběr dodavatele je cena. Nízká cena pak sebou obvykle nese také nízkou kvalitu.

„Je to firma od firmy, problém s kvalitou. Nejsou nastavená kritéria. Většinou je to cena a pak se špatně nastavuje kvalita.“

Nakupované služby jsou v neposlední řadě poznamenávány tím, že se realizují ve velkých objemech, a úkolem zprostředkování je naplnit disponibilní kapacity bez ohledu na potřeby uchazečů o zaměstnání.

„My jsme v rámci IAP v minulosti realizovali tyhle nakupované aktivity, motiváky, jobcluby, přišlo mi to hrozně neefektivní. Lidi nevěděli, na co jdou, jen aby měli aktivitu.“

Z vyjádření respondentů vyplývá, že může být i kvalitní poradenská služba, poskytnutá jako povinná, kontraproduktivní a místo povzbuzení motivace k hledání zaměstnání pak může být výsledkem negativní postoj uchazeče ke všemu, co je ÚP nabízeno.

„Negativa výběrových řízení jsou, že firmy se přihlásí do víc výběrek, pak se dostanou do víc míst a pak na to nemají kapacitu. Pak přednáší, kdo má ruce a nohy. Jim stačí jen živnostenský list, nemusí mít vzdělání, nemají životní zkušenost, nevnímají lidi.“

2.6 Agendový informační systém

Velkou komplikací zejména pro zprostředkování zaměstnání, evidenci, ale i pro poradenství vidí respondenti ve změně informačního systému. V kombinaci se snižováním stavu pracovníků si všichni díky novému agendovému informačnímu systému (AIS) užili v posledních dvou letech a ještě asi užijí chaosu a stresu.

„Samozřejmě ... se to průběžně vyvíjí, ty nejhorší věci, to je za námi. V základních věcech to funguje. Někdy se stane, že něco zase přestane fungovat, co už fungovalo. Ale ještě to není tak, jak byl ten předešlý, především s možností výběrů. Je tam méně informací. Každý okres měl svoji databázi, teď je to všechno dohromady. Je náročné v tom něco vybrat. Základní funkce, co se týče poradenství, funguje. Postupně se přidávají věci, které můžeme nějak obejít. Začátek roku byl hodně hektický. To jsme dávali do nového, do starého, dohody jsme tiskli ve wordu, to bylo docela náročné. Pracovníci ÚP jsou zvyklí na ledacos, museli jsme si nějak pomoci, klienty odbavit a nějak to zafungovalo. Tím jak to bylo složité, došlo k poklesu objemu vyřizených rekvalifikací. Ale to nesouvisí jen se systémem, ale i se snížením počtu lidí.“

I v době před zavedením AIS místo OKpráce panovaly obavy poradenských pracovníků nad ztrátou kontaktu s uchazeči o zaměstnání, a tyto obavy stále přetrvávají. Dnes o to více. Administrativních úkonů, které musí zprostředkovatel zvládnout během rozhovoru

s uchazečem o zaměstnání je několik. Při mnoha z nich hledí do obrazovky počítače a jen málokdy komunikuje s uchazečem o zaměstnání tzv. z očí do očí.

„Problémy jsou hlavně s AIS. Dříve práce se softwarem (OK systém) zabírala zprostředkovatelkám cca 5 % pracovního času, dnes (AIS) až 95 % času, na klienta zbývá 5 minut (z toho většinu času zabere „boj“ s počítačem). Vemte třeba to, že nový systém neumí dělat doporučenky, které musíme zadávat ručně.“

V případě OK práce vše potřebné naklikal na jedné obrazovce a poté jedním kliknutím uložil. Při obsluze AIS komfort jedné obrazovky není. Každý změněný údaj je potřeba ukládat zvlášť (nehledě na to, že ukládání trvá mnohdy i desítky vteřin). Se stoupajícím počtem kliků a ukládání se v centru pozornosti zprostředkovatele ocitá obrazovka počítače, ne uchazeč o zaměstnání. Adekvátně k tomu se i z rozhovoru vytrácí poradenský přístup. Převládá snaha o splnění úkolů uložit vše do AIS.

„Řízení je dnes centrální a mám pocit, že ubývá poradenské práce. Řeší se problémy s programem. Procento času, kdy se zabýváme klientem je čím dál menší, hlavně narůstá administrativa. Hodně toho vychází z legislativy. Aby to neskončilo tak, že poradenská práce zanikne. Budeme jen ti úředníci, ne poradci. Z toho mám obavy.“

Mezi respondenty panuje obava, že se z jejich práce vytratí jakákoliv zprostředkovatelská nebo poradenská podpora uchazečům o zaměstnání.

„Zprostředkování má před očima jen informační systém a klient se ztrácí. Přestává se řešit situace klienta, ale hlavně, aby v aplikaci bylo vše zadané apod.“

3 Formy, nástroje a další aspekty zprostředkování zaměstnání

Velice pozitivním nálezem byla praxe jednoho z útvarů zprostředkování, kde i přes poměrně velký počet uchazečů o zaměstnání vládne jiná atmosféra. Jejich vedoucí myslí i na to, aby zprostředkovatelé pro své klienty byli schopni udělat něco navíc a sami přitom nevyhořeli.

„Aby nevyhořely, dělají skupinové poradenské aktivity. Je potřeba, aby vstala od stolu a taky se věnovala něčemu jinému. Např. máme odpoledne klub pro klienty. Lidi tam chodí volně a ona se jim věnuje - někde jinde. Je to jiné, než být pořád v jedné místnosti. Vymýšlíme neustále něco nového. Jde o to, zvednout je od stolu a popostrčit dělat něco jiného.

Aktivity mimo pracoviště bezesporu přispívají i k lepšímu navazování kontaktů s uchazeči o zaměstnání. Nutí zprostředkovatele více přemýšlet o potřebách uchazečů o zaměstnání, i když jak respondent dále uvádí, jim tyto aktivity neubírají obvyklé pracovní povinnosti.

„Pošlu je i na výstavu školy, na všechno. Hlavně, aby vypadli z toho prostředí a měli jiné aktivity, třeba i s klienty. Vždycky je to jejich invence, protože jestli má nějakou další aktivitu, nikdo jí klienty neubere. Musí si lépe zorganizovat čas, dát tomu nápad.

Respondenti z řad poradců oceňují práci zprostředkovatelů, zejména co se týká počtu klientů, administrativních povinností a stresu, do kterého se každý den dostávají. Rozsah činností, které zprostředkovatelé vykonávají, je značný. Vybírají uchazeče o zaměstnání vhodné do skupinových aktivit interních i nakupovaných od externích dodavatelů, do veřejné služby, sepisují s nimi smlouvy, dělají předvýběry do aktivit různých projektů, uzavírají individuální akční plány atd.

„Ale oni toho mají teď strašně moc. Já Vám můžu říct, že jestli bych něco nechtěla v současné době dělat, tak je to na zprostředkování. To musí být strašný. Nově teď zprostředkovatelky mají od nového roku - zajišťují se i lidi veřejnou službu - sepisují smlouvy a vybírají do veřejné služby, zajišťují uchazeče, zpracovávají agendové věci, administrativní, je toho hodně. Dělají nám předvýběry do projektů, když máme RIPové projekty, cílové skupiny, výběr do grantových projektů. Dostanou kuchařku, jakou hledáme cílovou skupinu, a vybírají vhodné uchazeče. Dělají individuální akční plány. Není toho málo.“

Kromě tohoto některé útvary zprostředkování komunikují se zaměstnavateli ve snaze získat od nich volná pracovní místa.

„Jednáme hodně se zaměstnavateli, snažíme se s nimi komunikovat. Jen tak seženeme místa. Funguje to firma od firmy. Většina firem si u nás hlásí volná místa dál, je jich málo, ale je to spíš situací na trhu práce, než že by s námi nespolečovali. Minulý týden tady byla firma, zaměstnávají šičky. Oděvnictví tady pomalu postupně ožívá.“

3.1 Úvodní informační skupinová schůzka

Úvodní informační skupinová schůzka (více viz kap. 2.4.2) je obvykle zabezpečována útvarem zprostředkování. Nově evidovaní uchazeči o zaměstnání jsou během ní informováni o svých právech, povinnostech, o službách ÚP, o podpoře v nezaměstnanosti, o aktivní politice zaměstnanosti, o možnostech zapojit se do probíhajících projektů, nechat se zrequalifikovat atd.

„Já vlastně školím takzvané vstupní skupinové poradenství, čili nově příchozí uchazeče, kteří jsou v evidenci týden, dva, tři. Snažíme se je zapojit, čili se dostaví skupinky, objednáváme víc, je fakt, pokud se dozví, že to není povinné, jde tak polovina. Objednáváme jich tak 30 - 33 a přijde jich tak 15 - 17. Zhruba na každou schůzku. Takže to je vstupní skupinové poradenství pro nově příchozí uchazeče. Tam je prostě všechno. Tam jim říkám práva, jejich povinnosti, služby ÚP, o podpoře v nezaměstnanosti, o APZ, o ESF, projektech v rámci ESF a s tím souvisí ty rekvalifikace, které v rámci projektů jsou. Takže celé kompletní poradenství, trvá tak zhruba hodinu, pak mají prostor na dotazy, takže se mohou ptát, co je zajímavé z této oblasti, aby se k těm informacím dostali dál. Takže tam prostě je úplně všechno, průřez co musí, co by mohli a co my nabízíme.“

3.2 Výběr klientů do projektů a aktivit

Poměrně často se respondenti zamýšleli nad tím, kdo by měl identifikovat potřeby uchazečů o zaměstnání (ve smyslu zvýšení šancí na získání zaměstnání nebo zvýšení zaměstnatelnosti), kdo by jim měl doporučovat aktivity, které by jim pomohly řešit tyto potřeby, a kdo by je měl vybírat, pokud je k dispozici větší počet aktivit v rámci projektů atd.

Ze strany zprostředkovatelů poměrně dost často zněly argumenty uvádějící velké počty uchazečů na jednoho zprostředkovatele a faktickou nemožnost s jednotlivými uchazeči pracovat příliš do hloubky a detailně zkoumat jeho skryté potřeby a ambice. Zprostředkovatelé by raději, kdyby výběr uchazečů o zaměstnání do aktivit a projektů byl spíše v gesci poradenského pracovníka. Problém je, že ani útvary poradenství na tom nejsou personálně lépe.

Poradenští pracovníci přiznávají, že výběr uchazečů o zaměstnání do aktivit a projektů je pro zprostředkovatele obtížný. V případě výběru klientů do projektů a aktivit byla zdůrazňována důležitost výběru správného typu klienta do příslušné aktivity/projektu. Např. výběr uchazečů o zaměstnání do skupinového poradenství ovlivňuje fungování poradenského procesu a jeho účinku a přínosů pro jednotlivé členy skupiny.

„Zprostředkovatelky neumí klienta přečíst nebo si řeknou tak já ho tam dám, ale tím můžou pokácet práci celé skupiny. Kolikrát potřebují spíš individuální poradenství, psychologa, aby se domluvili. U těch předvýběrek do projektu to má velký význam, vždycky jsme si mysleli, že ten realizátor bude lidi informovat a motivovat.“

Obvyklý postup je, že pracovník, který zabezpečuje určitou aktivitu, předá zprostředkovatelům informaci (např. o připravovaných Job clubech, rekvalifikacích) a je na zprostředkovateli, aby ze svého registru vybral vhodné uchazeče.

„No, tak já vlastně všem zprostředkovatelům předávám informace mailem o tom, jaké rekvalifikační kurzy v jakém rozsahu připravujeme, nebo jsou připraveny, včetně podmínek, tak, aby oni věděli, který klienty tam můžou potom zařazovat. Zprostředkovatel sám vlastně vede pohovor s tím klientem a v případě, že klient projeví o určitý tip rekvalifikace zájem, tak pak je to tak, že on mu vyhotoví ten, takové to návrh na zařazení do rekvalifikačního kurzu a předává ho k nám nahoru. To je v případě, že to je člověk, kterej ví, o jaký kurz má zájem, který k tomu nemá žádný další dotazy, nějaký úplně konkrétní, které by zprostředkovatel neuměl zodpovědět. A v případě, že se potom takový kurz blíží s nějakým termínem otevření, tak jsme mohli začít připravovat ty dohody, tak já si průběžně sjedu všechny ty karty, všechny ty návrhy, které mi zprostředkovatel zaslal a dám jim informaci zpátky o tom, aby mi ty uchazeče - příslušných, kterých by se to týkalo, v určitý den a na určitý čas poslali ke mně do kanceláře s tím, že tam budu mít pro ně připravenou dohodu o rekvalifikaci. Ten člověk přijde, a pokud má ještě nějaký dotazy, samozřejmě ty se zodpoví, vysvětlí se mu co a jak. V případě, že ten klient není úplně zcela rozhodnut pro určitý tip rekvalifikačního kurzu, protože on si nemůže říct, že chce čtyři rekvalifikace a že neví, kterou z nich, teda tak potom se to většinou děje tak, že mi je teda automaticky posílají nahoru, já ten čas si vždycky nějak udělám a s tím klientem celou tu jeho situaci proberu. Probereme to i z hlediska čím je vyučenej, co by ho víceméně bavilo, jaká je situace na trhu práce.“

Jednou z možností výběru uchazečů o zaměstnání do aktivit a projektů pracovníky poradenství je realizace předvýběru. Přesto jeden respondent (poradce) uvádí, že se domluvili s útvarem zprostředkování, aby vytypovali potenciální účastníky o Job club. Z jednoho sta uchazečů o zaměstnání, které jim zprostředkovatelé vybrali a kterým průběh Job clubu představili na informační schůzce, se jim nepodařilo získat dvanáct účastníků.

Podle respondenta je problém v tom, že uchazeči a pokud zjistí, že aktivita není povinná, nemají zájem.

„My to děláme před jobclubem, kdy nám poslali uchazeče a my jsme je chtěli před tím vidět. Měli jsme 4 schůzky po 30 lidech, kolem 100 uchazečů a měli jsme problém vybrat 12 lidí do jobclubu. Ale jak je to nepovinné, oni se zvednou a zmizí. Ale je pravda, že už byli v motivku, koučování, tam.... Hodně se ti lidé točí, co byli v evidenci. Jinak máme vždycky před nakupovaným motivačním kurzem pozváno 50-100 lidí a jsme rádi, když naplníme 15 lidí.“

Jednou z inovativních cest jak obsazovat poradenské, motivační a kvalifikaci zvyšující aktivity je lépe a častěji o nich uchazeče informovat, aby měli čas přemýšlet, zda se chtějí zúčastnit, či nikoliv, a aby jejich zapojení do aktivity bylo v souladu s jejich potřebami a vůlí. Motivovaní, nebo alespoň zvědaví účastníci, pravděpodobně také přispějí ke zdárnému průběhu dané akce.

„Podle mého je potřeba s uchazeči víc pracovat na tom, aby si uměli sami vyhodnotit, co je pro ně nejlepší. Říct jim, co jaká aktivita obnáší a co jim přinese. Chceš, nechceš ... Samozřejmě nejde všem vnucovat všechno, ale nějak inteligentně udělat předvýběr vhodných. Tak by se eliminovaly osoby bez zájmu a motivace.“

Ve prospěch tohoto postupu je i názor dalšího respondenta, který připouští, že aktivity je potřeba uchazečům o zaměstnání nabízet téměř ihned, než se dostanou do stavu deprese a přestanou být motivovaní k hledání zaměstnání.

„Někdy to bývá i rychlejší, ale k tomu poradenství se přistupuje až v pozdější době. My tedy nabízíme tu plejádu služeb už na schůzce ve 2.měsíci. Snažíme se ty lidi podchytit, než spadnou do toho stavu deprese.“

3.3 Individuální akční plán

Jedním z nástrojů používaných v poradenském procesu je tzv. individuální akční plán (IAP). Podle názoru většiny respondentů je IAP vzhledem k povinnosti uzavírání se všemi uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v souvislé evidenci déle než 5 měsíců, aplikováno víceméně formálně, nevychází z reálné situace uchazeče a málo zohledňuje konkrétní potřeby jednotlivých klientů.¹⁹

¹⁹ Více viz FREIBERGOVÁ, Z., TUČKOVÁ, M., POTOČNÝ, T., ŠAFRÁNKOVÁ, P., MOHAUPT, Z. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR: analýza a doporučení. Souhrnná výzkumná studie a doporučení. Projekt výzkumu HR182/09. Praha : Národní vzdělávací fond, 2009.*

„Já se domnívám, že by IAP neměla být plošná záležitost. Když se z něčeho udělá povinnost, vede to k formalizaci. Jednak IAP by měl být pro lidi, kteří o to stojí, nebo ta zprostředkovatelka při práci s klientem dojde k tomu, že je to potřeba. Buď vlastní aktivita klienta, nebo zprostředkovatelka vidí, že to klient nezvládá a chce poskytnout komplexnější péči. Mám pochybnost, když to budeme muset udělat s každým klientem v budoucnosti. V současném personálním obsazení, počítačovém vybavení, to nebude mít efekt.“

Obvykle jsou uváděny tři důvody nefunkčnosti IAP. Jedním je nedostatečné personální zabezpečení útvaru zprostředkování, které vede k tomu, že zprostředkovatelé nemají dostatek časového prostoru pro odpovídající sestavení IAP pracovat s každým uchazečem na jeho profesním / kariérovém cíli a na definici jednotlivých kroků, které jej k tomuto cíli dovedou. Dalšími důvody jsou nedostatečná proškolenost pracovníků a nedostatečná nabídka aktivit.

„My IAP máme pojatý tak, že to děláme na skupinové schůzce, kde s ním klienta seznámíme, představíme služby ÚP. Pro člověka, který se sebou chce něco dělat, to smysl má. Pro toho, kdo nechce je to formální nebo represivní. Máme nějaké letáky, můžete si je vzít. S klientem diskutujeme, jakou má představu a pokud to jde, naformulujeme ji do IAP. Máme základní balíček a pak jde ke zprostředkovatelce, tak se udělá aktualizace. Každý, kdo hledá práci, by měl mít motivační dopis, životopis, inzerát.“

IAP by měl podle zákona obsahovat „zejména stanovení postupu a časového harmonogramu plnění jednotlivých opatření ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce“. Ne jeden respondent však upozorňuje, že u některých uchazečů je nastartování aktivit pro hledání zaměstnání až 5. měsíc evidence příliš pozdě, protože už přestali věřit v to, že volné pracovní místo najdou a smířili se se svou situací, a u některých skupin klientů není nic platná ani sebevětší snaha ÚP natož postup a časový harmonogram jejich aktivit v podobě IAP.

„Pak máte lidi, který jsou taky aktivní, jsou ve stejný situaci, ale trochu se ztrácí v tom pralese, kam mají jít, co si mají zajistit, kde se mají zeptat a podobně. Těm je taky zapotřebí se věnovat, možná zvýšenou měrou, jo, protože ty opravdu za to stojí a když se to tak vezme, tak IAPečko se sepisuje potom s klientama, který potom jsou dýl jak 5 měsíců v evidenci a mezi nima jsou potom klienti, co jsou po kolikátý v evidenci. A tam to celý IAPečko je k ničemu, protože ať jej sepíšete nebo nesepíšete, ty lidi zůstanou stejní, oni už nechtějí dělat nic. To už je prostě taková sorta lidí, kterým vyhovuje ta situace, ve který jsou. Ty se radši budou vždycky jenom pro nějakou tu podporu a vystačej s tím co je.“

Na jednom pracovišti byla také diskutována možnost, že by IAP s uchazeči připravil speciální poradce. Respondent se domnívá, že to není vzhledem k počtu uchazečů, kteří jsou evidovaní déle než 5 měsíců možné.

„Za okres máme tak tisíc nových evidencí, ale i 1400. Tisíc je průměr. 95% je jich v nezaměstnanosti déle než 5 měsíců, těch se týká IAP. Kdyby to měl dělat poradce, tak by nedělal nic jinýho. Jestli by jeden člověk uměl napsat 800 plánů měsíčně, aby poznal člověka, to není možné.“

3.4 Doporučenky

Jedinečným nástrojem, který umožňuje přímý kontakt uchazeče o zaměstnání se zaměstnavatelem, jsou doporučenky. Respondenti si jsou vědomi toho, že nesprávným výběrem uchazeče o zaměstnání na nahlášené volné pracovní místo mohou negativně ovlivnit ochotu zaměstnavatelů hlásit je ÚP. Proto doporučenky vystavují obvykle jen v případě, že jsou přesvědčeni o vhodnosti daného uchazeče pro inzerovaný typ práce.

„Honit je s doporučenkami, kde ho stejně nevezmou, nemá cenu.“

Hledání volného pracovního místa je obvykle prováděno během návštěvy uchazeče o zaměstnání u zprostředkovatele.

„Třeba přijde číšník, servírka, má malé děti, potřebuje na jednu směnu. Udělám si výběr a vyjedou mi volná místa. Děláám to s tím klientem, je to lepší než když posíláme doporučenky poštou.“

Výběr uchazečů o zaměstnání na volné pracovní místo se ovšem děje i mimo přítomnost uchazeče na ÚP. Počet takto rozeslaných doporučenek však není veliký.

„Když je nějaké vhodné místo nebo výběrové řízení, tak je obesíláme - modrá obálka s pruhem a vyzveme je. Posíláme měsíčně asi 10 dopisů. Míst bohužel není tolik.“

Doporučenky jsou jednou z aktivit, které jsou zařazovány do IAP.

„IAP není o psychologii. To je najděte si práci, dostávají doporučenky, hotovo. Individuální práce s nimi není.“

3.5 Projekt Docházka nezaměstnaných - DONEZ

Díky tomuto projektu v čase realizace výzkumu docházelo k povinným a pravidelným návštěvám tzv. *Czech-pointů*. Ty navštěvovali předem vybraní uchazeči o zaměstnání, u kterých zprostředkovatelé měli podezření na nelegální práci. Názory na jeho účinnost se v odpovědích respondentů odlišují, negativní názor na něj převažuje u řadových zaměstnanců ÚP, spokojenost pak u vedoucích pracovníků.²⁰

„Funguje. Prezentovalo se to jako ochrana proti nelegálnímu zaměstnávání, což někteří klienti berou jako urážku. Nabízí se to docela hodně, tady prošlo asi 5 tis lidí v kraji. Lidé to pozitivně nevnímají. Návštěva na ÚP je v nějakých měsíčních intervalech, ale tam musí chodit 2x týdně. Berou to jako obtěžování. Bohužel je to takhle nastaveno. Měli jsme adepty, kteří sem přišli před 17,00 v montérkách se špinavýma rukama a tvrdili, že pomáhají kamarádovi. Takovým se to samozřejmě nelíbí.“

²⁰ Projekt DONEZ byl ukončen v září roce 2013.

4 Formy, nástroje a další aspekty poskytování poradenství

4.1 Individuální poradenství

Individuálním poradenstvím se pro potřeby tohoto materiálu rozumí rozhovor poradce s uchazečem o zaměstnání v rámci:

- speciálního poradenství (profesní, kariérové) (viz kap. 4.1.1)
- poradenství pro volbu povolání (viz kap. 4.4),
- poradenství pro získání zaměstnání v zahraničí - EURES,
- psychologické poradenství (profesní, kariérové) (viz kap. 4.1.2),
- poradenství pro pracovní rehabilitaci (viz kap. 4.1.3),
- poradenství pro rekvalifikaci (viz kap. 5.1).

Cílem individuálního poradenství je zejména pomoc klientovi v poznání sebe sama, v možnostech pracovního uplatnění, případně v možnostech zvýšení zaměstnatelnosti prostřednictvím získání pracovních zkušeností nebo dalšího vzdělávání.

4.1.1 Individuální speciální poradenství (profesní, kariérové)²¹

V současné organizační struktuře je individuální speciální poradenství poskytováno zejména pracovníky krajských poboček. Někteří z nich jej dojíždějí poskytovat na menší kontaktní pracoviště a individuální poradenství je tak dostupné téměř v celém regionu.

„Kolega je dnes ve Frýdlantu, snažíme se dojíždět i do menších KOPů. Aby bylo poradenství dostupné v celém regionu. Jednou týdně mají úřední hodiny i na menších KOPech. Mají tam úřední hodiny, jednou týdně, podle toho, jak to mají zvolené.“

Rozsah a obsah jeho poskytování je velice obtížné hodnotit, stejně jako posoudit do jaké míry jsou vyjádření respondentů popisem skutečného stavu a do jaké míry jde o popis předchozí praxi.

Mezi problematické aspekty poskytování individuálního poradenství patří zejména:

²¹ Velká omluva za terminologii, která v době vzniku tohoto materiálu nebyla na ÚP zcela vyjasněna.

Personální zabezpečení

- Počet poradenských pracovníků, kteří jsou k dispozici uchazečům o zaměstnání pro pravidelný kontakt je nedostačující.
- Mezi poradenskými pracovníky je málo profesních / kariérových poradců.
- Stát se zkušeným poradcem, který umí vést a motivovat uchazeče o zaměstnání, je věcí patřičných osobních a kvalifikačních předpokladů a minimálně tříleté praxe.

Další vzdělávání poradenských pracovníků

- Doposud nebyl vypracován kariérový řád, který by stanovil požadavky na další vzdělávání jednotlivých pracovních pozic včetně poradenských pracovníků.

Prostorové a materiální zabezpečení

- Pro poskytování individuálního poradenství je nezbytné vytvoření „bezpečného“ prostředí pro sdělování důvěrných informací.
- Není zabezpečen hromadný nákup licencí a školení pro používání vybraných diagnostických nástrojů pro individuální poradenství.

Problémy speciálního poradenství jsou zejména na vstupu, kdy pracovníci útvaru zprostředkování neumějí odhalit, který uchazeč o zaměstnání se potřebuje poradit se speciálním poradcem. Jednou z cest, jak si v tomto případě nacházejí speciální poradci cestu ke klientům, jsou jimi vedené informační skupinové schůzky, na kterých se jim představí a seznámí je s aktivy, které speciální poradenství pro uchazeče realizuje.

„Já spíš vidím problém v tom, že kolegyně nedokážou identifikovat člověka pro poradenství, my jsme zavedli, že si infoschůzky vedeme sami. To není erudovaná poradenská práce, ale cesta ke klientovi. My ji naplánujeme 2. - 3. měsíc evidence, abychom klienty seznámili se službami, a vypomáháme tak zprostředkování.“

Přetrvávajícím problémem speciálního poradenství je stejně jako u zprostředkování nedostatečné personální zabezpečení a chybějící limity počtu uchazečů o zaměstnání na jednoho speciálního poradce.

„Neumíme udělat prostor, aby se mohli lépe věnovat 200 lidem, všem. My se vždycky snažíme udělat malou skupinku v poradenských aktivitách a pak si řekneme paráda, prošlo nám 50 lidí Job Clubem. Ale je to 50 lidí z 10 tisíc. A teď je otázka, kde nastavit tu hranici ... poradenských aktivit.“

Na jednom pracovišti respondenti uváděli, že u nich je speciální poradenství realizováno především externě, přičemž je dodržováno pravidlo, že uchazeč o zaměstnání je informován o obsahu a formě poradenské externí služby a že se svým zařazením souhlasí.

„Speciální poradenství - dnes realizováno převážně jen formou „distribuce“ do externích poradenských činností. Postup: zprostředkovatel pošle klienta k poradci, poradce vysvětlí smysl, obsah a rozsah příslušných externě poskytovaných služeb speciálního poradenství, nechá klientovi čas na rozmyšlenou, a pokud má klient o nabízenou službu zájem, pozve si ho k podpisu nabídky. Dříve realizováno interně, klienti chodili za poradcem 1x týdně.“

4.1.2 Psychologické poradenství (profesní, kariérové)

Úřady práce v současnosti disponují psychology (nazývanými také psycholog nebo psycholog ÚP) jen velmi omezeně, přitom respondenti uvádějí, že by jim přítomnost psychologa na ÚP značně pomohla.

„Kdysi byli psychologové na každém okrese, teď máme 2 v kraji.“

„Pomohlo by nám, kdybychom měli psychologa, ale systemizovaná místa jsou daná. O tuhle službu by byl zájem, ale nedělám si iluze a my to řešíme formou nákupu.“

Mezi uchazeči o zaměstnání je poměrně velký podíl osob s psychickými problémy, které se nezaměstnaností zhoršují.

„Myslím, že i psycholog by se sem hodil. Lidi mají obecné problémy, není to jen zaměstnání. Je to často zacyklené a točí se to na jednom místě, nepohnou se dál. Můžeme psychologa doporučit, ale pak záleží na něm, jestli tam dojde nebo ne.“

Pracoviště, na kterých psycholog není, doporučují v případě potřeby uchazečům o zaměstnání spádovou pedagogicko-psychologickou poradnu, nebo externího psychologa.

„Psychologické poradenství jsem donedávna dělala já, teď už to nejde, nemám čas. Ale děláme to tak, že co se týká Hradce, vedoucí má na starosti těžší případy, mnohdy psychiatrické případy a podobně. Ty konzultujeme, a když je potřeba, intervenci dělám i teď. A holky vědí, že kdyby měly nějakou nouzovku, můžou pro mě doběhnout. Snažím se pomoci posoudit psychiatrické zprávy, jak s nimi naložit během zprostředkování, ale že bych se pravidelně věnovala klientům, to nezvládám.“

Přítomnost psychologa na pracovišti je výhodou i pro samotné zaměstnance. Jedna respondentka uvádí, že na práci s uchazeči o zaměstnání již nemá čas, protože je na vedoucí pozici, a funguje v rámci krajské pobočky v případě potřeby jako podnikový psycholog.

„Dělám spíš podnikového psychologa. Třeba když byli zaměstnanci přetížení, nějakou tu krizovou intervenci, spíš, co je zakázka od pana ředitele, to řeším. Pak i na základě i těch osobních vazeb někdo přijde. To teď dělám víc než s klienty.“

Jeden respondent uvádí, že muži se s nezaměstnaností vypořádávají hůře než ženy a také více vyhledávají psychologa na ÚP.

„Muži tu situaci zvládají mnohem hůře než ženy. Nechtějí nikam chodit. Naše psycholožka jim říká, že hledání práce je práce sama o sobě. Jezdí po kopech a snaží se lidem pomoci.“

4.1.3 Poradenství pro pracovní rehabilitaci

Zájem o pracovní rehabilitaci ze strany občanů se zdravotním postižením je velice malý, protože vyžaduje plnění různých úkolů, dojíždění atd. Kromě toho jeden respondent zmínil, že z pěti osob, které pracovní rehabilitací prošly, získal zaměstnání jen jeden.

„Přestože byli zdravotně postižení svoláni, tak ten zájem, ten tam byl veškerý žádný. Točilo se to všechno kolem peněz. ... Nebyli to vozičkáři, nebyli to nevidomí, byli to jen osoby, který mají určitý zdravotní handicap, ale přesto měly spoustu a spoustu výmluv, proč nemůžou cokoli jako dělat, takže ta příprava k práci tenkrát proběhla nevím jestli u pěti, sedmi lidí ... a efekt - snad jestli jeden člověk zůstal v zaměstnání.“

Proto jsou obvykle ti, kteří mají zájem posílit svou zaměstnanost, zapojováni spíše do běžných poradenských činností a do rekvalifikace.

„Že bychom dělali akce jen s postiženými, to ne, ale zapojují je do běžných akcí. A pak na individuálním poradenství, je to lepší i pro ně a hledáme varianty přímo pro jednotlivce.“

Většina pracovišť, která pracovní rehabilitaci poskytují, se ji naučila v rámci projektu Rehabilitace a aktivace práce. Úřad práce při tom spolupracuje se zdravotnickým zařízením, ve kterém probíhá ergodiagnostické vyšetření zbytkového pracovního potenciálu, a s dalšími většinou vzdělávacími institucemi.

„My bychom měli spolupracovat se zdravotnickým zařízením, tak se vzdělávacími zařízeními. My tady díky projektu Rehabilitace a aktivace práce navázali spolupráci s rehabilitační klinikou fakultní nemocnice a máme tam i dobré osobní vazby, tak nám ty klienty posílají. Jsou to individuální případy mimo evidenci ÚP, pak ta rehabka má smysl.“

Pracovní rehabilitace je časově náročná jak pro klienta (může o ni požádat i osoba neevidovaná na ÚP), tak i pracovníka ÚP, který ji zajišťuje.

„Většinou je to dlouhodobý proces, kdy se tomu člověku věnujete a i když zajišťujete „jenom“ nákupy, je to náročné, dohlížet na konání rehabilitace, sledovat individuální akční plán, být v kontaktu s tím klientem. Oni to vyžadují, pravidelně se řeší docházky, fakturace, cestovní náhrady je kolem toho spousta poradenské práce. Kdy se musí spousta věcí vykomunikovat.“

Dalším důvodem je finanční náročnost této služby, která je hrazena z aktivní politiky zaměstnanosti a Úřad práce pečlivě zvažuje, komu ji poskytne.

„Finanční stránka taky není úplně zanedbatelná, musíme zvažovat, za co utratíme.“

Cílovou skupinou jsou fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními a mohou to doložit patřičným posudkem nebo potvrzením. Podle názoru respondentů pracovní rehabilitací ročně v ČR neprojde více než sto osob. Důvodů je více. Předně mnoho občanů, pro které by byla pracovní rehabilitace vhodná, o možnosti požádat o ni ÚP neví (přitom přibližně 10% práceschopného obyvatelstva má nějaké fyzické postižení) a pro dlouhodobě nezaměstnané tato služba nemá význam, protože jim nepomůže získat zaměstnání.

„Klienti o tom třeba ani neví, a kdo má zájem, tak pro něj to třeba vhodné zrovna není. Já si myslím, že to není pro dlouhodobě evidované na ÚP. Tam je už pozdě na pracovní rehabilitaci.“

Žádost o pracovní rehabilitaci se posuzuje v rámci krajské komise na základě předložené žádosti a doložení stupně invalidity vydané orgánem sociálního zabezpečení. Přitom jeden respondent uvedl, že by bylo vhodnější, kdyby tito žadatelé mohli projít diagnostickým vyšetřením, na jehož základě by se rozhodovalo.

„Ideální by bylo, kdyby mohli projít diagnostickým šetřením a na základě posouzení zdravotního stavu a odtud by měl vzejít návrh, co by bylo vhodné a na základě toho rozhodovat o rekvalifikaci. To by bylo cílenější.“

Jedním z problémů je také nutné ergonomické vyšetření, které musí provádět specificky vyškolené a vybavené lékařské pracoviště, které musí nemocnice udržovat ze svého rozpočtu.

„Ve finále jsme zkolabovali na tom, že ta nemocnice nemá peníze na to, aby to (ergodiagnostickou laboratoř) udržela.“ ... „Aby měli část svého úvazku na ergodiagnostiku a nemuseli to dělat nad rámec svých pracovních povinností. Protože pak je to neudržitelné.“... „Vybavení a školení a to je hodně drahý. Nemůže to dělat každý. Zkoumá se třeba i výkon člověka druhý den při stejné zátěži, těch metod je spousta.“

Na rozdíl od stanoviska posudkové komise, které je obvykle negativní, je výsledkem pracovní rehabilitace pozitivní rekomandace, tj. co daný klient může dělat, v jakých polohách, za jakých pracovních podmínek atd.

„Stanovisko posudkové komise je vždycky negativní. Ne fyzická práce, ne vynucené polohy, tam by se měl udělat zásadní obrát, aby stanovisko lékaře, který propouští člověka s handikepem bylo laděno kladně, může dělat tohle, pojmenovat.“

Vzhledem k nutnosti ergodiagnostického vyšetření by bylo podle názoru jednoho respondenta vhodnější, kdyby byla hrazena ze zdravotního pojištění jako součást posudkového lékařství.

„To je ta snaha dostat to do rezortu, ze kterého by to šlo hradit. Když jde někdo na pracovní rehabilitaci, tak součástí může být ergodiagnostika. Když mám běžného klienta, který má zdravotní problémy, toho tam nedostanu, nezaplátím. Mně by se ta ergodiagnostika taky líbila, je to použitelný výstup, když je dobře udělaná, ale pak se domníváme, že bychom se o toho klienta byli schopní postarat i za méně peněz, než co stojí pracovní rehabilitace.“

4.2 Skupinové poradenství

Hojně využívaným způsobem práce s uchazeči o zaměstnání je skupinové poradenství, které je podle názorů respondentů efektivní a pro klienty přínosné. Snahou je skupinové poradenství často inovovat a přizpůsobovat potřebám uchazečů o zaměstnání.

„Myslím si, že i to skupinové poradenství, který se teda u nás dělá, má taky nějaký opodstatnění, protože jsou tam lidé, kteří bezpečně si rádi ty informace vyslechnou. Samozřejmě všechny ty témata nejsou pro ně až tak zajímavý. Zajímavý je pro ně třeba, když se tam účastní, což se nám taky někdy povede, pracovník z okresní správy sociálního zabezpečení, který jim přijde povídat o důchodech.“

Frekvence skupinových setkání se pohybuje od jednoho měsíce do intenzivnějšího setkávání jedenkrát týdně.

„Vím, že zprostředkovatelé si vždycky pro svou vlastní skupinu lidí, který mají v evidenci, dělají jednou v týdnu takový krátký sezení, asi půlhodinový, je to, seznamují se tam s nějakými novinkami.“

Obsahová náplň skupinového poradenství i jejich rozsah je závislý na potřebách uchazečů o zaměstnání, pro které jsou určeny. Skupinové poradenství může, ale i nemusí mít formu Job clubů (viz kap. 4.2.1), pro jejichž realizaci byla vydána normativní instrukce.²²

Současnou praxí ÚP je na některých pobočkách skupinové poradenství nakupovat, na jiných pobočkách realizují skupinové poradenství sami pracovníci, a to většinou z obav o pokles kvality.

„My to hodně děláme sami. Také budeme mít, až skončí výběrové řízení, nějaké tři nakoupené. Bilanční diagnostiku, dva programy propojené s pracovní diagnostikou, to sami nemůžeme dělat. Ale běžné poradenské programy si děláme vlastními silami. Asi je to také v personálním obsazení a kdo si dá jaké priority.“

4.2.1 Job cluby

Job cluby jsou často zmiňovanou dobrou praxí respondenty obecně považovanou za jednu z nejlepších aktivit, která má pozitivní vliv na motivaci uchazečů o zaměstnání k návratu do pracovního procesu.

„Pro ně hodně znamená už to, že se o ně někdo zajímá, že mohou přijít a setkat se s ostatními, kteří mají stejný problém. Musíme ty lidi trochu vytáhnout do psychické pohody, je to vidět po těch 2-3 týdnech, jak se sem těší. V tu chvíli to pro ně má význam, že se něco děje.“

Respondenti se shodují v tom, že je mnohdy obtížné přesvědčit uchazeče o zaměstnání, že pro ně bude Job club užitečný. Pokud se osmělí, prvotní nedůvěra se promění ve společné sdílení informací, které by byly jinak klientům složitě komunikovány individuálně.

„Loni jsme měli jobclub pro maminky, to je pohodová skupina, ale ouha, maminky, že ne a dalo mi hodně práce, fakt jsem se tam musela podívat i já, byly hodně negativní, hledaly cesty, jak to nejde. Neviděly v tom žádné pozitivum. Když se je podařilo

²² Normativní instrukce MPSV č. 14/2009, Poradenský program Job club.

přesvědčit, že je to vhodná aktivita, že je to vhodný prostředek. Hodnotící dotazníky - kladné, ale přesvědčit lidi ke vstupu, vysvětlit to plus, co to pro ně bude mít, je někdy hodně těžké.“

Na některých pracovištích jsou stále ještě Job cluby zabezpečovány interně.

„To každé měsíce proběhne vždycky v rámci úřadu práce jeden jobclub. Tuším, že tam je maximálně 12 lidí...ano...protože my máme docela malou tu IPSku, tak aby se tam tak nějak sešli. Ono s těma 12 lidma se dá ještě pracovat, potom už je to moc.“

Existují však i pracoviště, která nemají na realizaci Job clubu odpovídající místnost.

„Pak je to hodně složité, nějak to uspořádat i co se týká prostoru. Střídáme se s těmi žáky - chybí prostor, je to jediná větší přístupná místnost pro uchazeče.“

Job cluby jsou většinou nakupovány v rámci různých projektů od externích dodavatelů a respondenti byli s jejich kvalitou poměrně spokojeni.

„Momentálně to funguje - interní Job cluby neděláme, děláme to externě - nakupujeme jobcluby i motivační kurzy ... “

Pro realizaci interních Job clubů svědčí vyjádření jednoho z respondentů, že se rozborem úspěšnosti Job clubů potvrdilo, že interně zabezpečované mají vyšší kvalitu, než ty nakupované. Nespornou výhodou také je, že uchazeči o zaměstnání při osobním kontaktu v rámci Job clubu ztrácí ostych a mohou poradce vyhledat i mimo skupinové schůzky.

„Víte, dělaly se určité rozborů úspěšnosti po těch jobclubech a vždycky vycházelo, že ty interní jsou lepší než ty nakupované. Na tom externím - člověk nemá šanci se vrátit a třeba ještě něco probrat, zadarmo to dělat nebudou. Ten interní - může přijít kdykoliv a mohli jsme se mu věnovat dál.“

Mezi respondenty zazněl i názor, že jim normativní instrukce na Job cluby neumožňuje realizovat kratší nebo méně častou práci se skupinou. Proto tyto schůzky Job clubového charakteru nazývají jinak a neuvádějí je tudíž do statistik jako Job cluby.

„Pro nás je vyžadovaný rozsah Job club, stanovený normativní instrukcí příliš svazující. Job cluby tedy oficiálně neděláme, ale se skupinami uchazečů job clubovou metodou pracujeme. Schází se podle potřeby, někdy je třeba zájem jen o přípravu životopisu, jindy trénujeme komunikaci se zaměstnavatelem.“

4.3 Kombinace skupinového a individuálního poradenství

4.3.1 Motivační a jinak nazvané programy a kurzy

Jednou z forem kombinace skupinového a individuálního poradenství jsou různé formy programů zaměřené na podporu motivace uchazečů o zaměstnání pracovat a hledat si práci. Tyto programy mívají různý průběh a poměr skupinové a individuální práce. Pokud je takový program nakupován v rámci nějakého projektu nebo zakázky, bývá zde povinnost realizátora najít určitému procentu uchazečů zaměstnání.

„Motivační kurzy nakupujeme. Zařazujeme do nich lidi s nízkým vzděláním. Je tam i praktická příprava, kde si to zkusí a řekne, co se mu líbí nejvíc. I to středisko to vyhodnotí a z hodnocení praxí zjistíme, že by se hodil třeba na zedníka a tam ho zařadíme.“

4.3.2 Bilanční diagnostika

Bilanční diagnostika je v podstatě také poradenský program využívající kombinaci skupinové a individuální poradenské práce. Odlišuje se však tím, že jde o systematické zjišťování předpokladů klienta pro uplatnění na trhu práce, která využívá psychodiagnostických nástrojů a může být tudíž prováděna výhradně v bilanční diagnostice proškoleným psychologem.

Poskytování bilanční diagnostiky přímo pracovníkem ÚP je ve značném útlumu, protože jen málokteré pracoviště ÚP má vlastního psychologa a pokud ano, musel by být v poskytování bilanční diagnostiky proškolen.

„V Ostravě ji neděláme, pomáháme si spíš těmi testy, dělají ji v Karviné. V okresech to bylo nějak nastaveno, myslím, že Frýdek a Nový Jičín to nakupuje.“

Bilanční diagnostika je většinou zabezpečována nákupem od externích dodavatelů.

„Nemáme člověka, který by to realizoval, aby měl psychologické vzdělání. Poskytujeme jen externě - nakupovaná zakázka v rámci projektů.“

S výhodami absolvování bilanční diagnostiky nejsou mnohdy seznámeny ani zprostředkovatelé, kteří ji mají nabízet uchazečům o zaměstnání. Většina ze zprostředkovatelek nebyla proškolená pro výběr klientů pro tuto specializovanou poradenskou službu ani ve způsobu, jak ji klientům nabízet. Z toho plyne malý zájem a v extrémních případech i nedůvěra ze strany uchazečů.

„Třeba program bilanční diagnostika by takhle neměl být nazýván pro klienty. Vždycky je to vyděsí. Stačí, když jim nabídnete spolupráci s psychologkou, zamění to s psychiatrem, ale kdo tam jde, je velmi spokojený.“

Způsob výběru vhodných uchazečů o zaměstnání do bilanční diagnostiky je nejednotný až chaotický, zvláště pokud poradce nemá k dispozici dostatek informací o jednotlivých klientech a k tomuto úkonu nemůže využít ani AIS, který by mu výběr ulehčil. Nejhorší situace nastává, je-li výběr nárazový. Od zprostředkovatelů se pak vyžaduje, aby prošli kartotéku „svých“ klientů a vybrali vhodné klienty, kterým by mohla být bilanční diagnostika nabídnuta. V kartotéce však není pro výběr klientů dostatek informací, většinu uchazečů o zaměstnání si nevybavuje, protože není možné pamatovat si podrobnosti o více než 400 klientech, a dochází tak spíše k namátkovému výběru.

„Takže jsem si vytiskla k jednotlivým zprostředkovatelkám tyhle seznamy a jednotlivým zprostředkovatelkám, které by je měly alespoň trochu znát. Některá vyškrtala všechny, že není vhodný vůbec nikdo, některá mi řekla, že jsou vhodní všichni.“

4.4 Informační a poradenská střediska Úřadu práce ČR (IPS)²³

IPS byla zřizována s cílem poskytování poradenství pro volbu povolání žákům základních a středních škol jako doplněk k výchovnému poradenství, protože jen málokterý výchovný poradce má dostatečný a aktuální přehled o trhu práce, o poptávaných profesích, o vzdělávacích příležitostech atd. Poradenství pro volbu povolání je jedním z nezastupitelných preventivních nástrojů nezaměstnanosti mladých. Přesto postupem času dochází na některých pracovištích k utlumování jeho činnosti.

Jeden respondent uvádí, že při práci se žáky devátých tříd jde vesměs o velice psychicky náročnou práci.

„To se týká základek, v Liberci si navykli, ale myslím, že to není v každém okrese. Já mluvím sama za sebe. U mě jsou učitelé navyklí, že mám 0,5 hodinu besedu, ale chci, aby se do toho děti zapojovaly. Ale učitelé jim naslibovali testy, tak kdyby odešli bez testu, tak jsou rozladění. I když si myslím, že kdybych jim dala jen výsledek, tak z toho nebudou moudří. Vy víte, jak to vyjždí - 3 papíry - ten třetí jim sbírám, tam vycházejí tak hrozný věci, dlaždič, myč oken, asfaltér - je to i škoda papíru. Chodí devátáci.“

²³ Činnost IPS byla v provedeném kvalitativním šetření zkoumána jen okrajově, neboť se týká práce s uchazeči o zaměstnání jen okrajově.

Vzhledem k počtu tříd odmítám osmáky dělat, to bychom musely být dvě. Když třeba dělám 2 třídy denně, já jsem z toho psychicky vyřízená. Někteří, co mají 2 + 2 jsou 4, tak to nepochopí. Já, když tady mám ty děti, já jsem z toho úplně jak vyždímaný hadr. Ono to vypadá, máš tady 2 hodiny děti. Alespoň vy mi rozumíte. Já si myslím, že do toho fakt dávám, co ve mně je. Mám radost, když mám tu pozitivní vazbu.“

Obecně lze konstatovat, že chybí centrální podpora činnosti IPS a také kontrola, zda je ve všech krajích poradenství pro volbu povolání poskytováno v potřebném rozsahu. Také tento segment poradenských služeb poskytovaných ÚP je negativně ovlivněn nedostatkem poradenských pracovníků a na mnoha pracovištích nevyhovujícími prostorovým a technickým vybavením.

„To probíhá úplně jinak. Dokonce jsem chodila já do škol, aby neztráceli čas. Ale pro mě je to velká zátěž i s cestou je to 1 škola denně, ale já jsem vyřízená úplně. Zjistila jsem, že když já jdu do školy, já jim lezu do jejich, oni si SMSkujou, píšou úkoly, nemám moc šanci je zpacifikovat. A to se pořád ta škola opakuje ta samá. Není to o dětech, je to o školách. Speciálně, tenhle rok jsem si říkala, že jsem ve věku, že jsem si začala prosazovat, aby chodili sem. Mám tady do 25 lidí, víc ne. To to raději udělám 2x než abych šla já tam. Tady je to jiné, jsou v cizím, neprojde jim tady to co ve škole. Myslím si, že teď jsem to zavedla takhle a budu na tom trvat.“

4.4.1 Diagnostické nástroje používané zejména v IPS

Mezi diagnostickými nástroji, které jsou používány v IPS, respondenti nejčastěji zmiňovali COMDI, AIST-R a různé testy zájmů využitelné zejména pro žáky základních a středních škol stojící před první volbou povolání, jejichž administrace se koná obvykle přímo v IPS.

„Školy se tady mohou prezentovat. Děti si dělají test zájmu. Ten výsledek si nesou také domů. Já jim to interpretuji a na tom si dost zakládám a řekla bych, nedám na to dopustit, když se udělá správná interpretace, pokud je to test zájmu. Učitelé říkají, že ty děti dobře odhadnu. Je to možná trošku i praxe, mě ta psychologie zajímá laicky, samozřejmě.“

Diagnostika profesní a studijní orientace je na vyžádání poskytována IPS i dospělým.

Jde to i u dospělých, když přijdou a nevědí coby, myslím, že mě to zorientuje.“

U některých zaznamenaných názorů nelze zpětně rozeznat časové období, kdy byly tyto diagnostické nástroje využívány a zda např. COMDI, za jehož vyhodnocení se musí platit, je v současné době ÚP nabízeno a poskytováno.

„Dělali jsme to testování COMDI. Mně se nezdálo špatné, já proti nejsem. Já bych pro to byla, ale trvá to dlouho a opět bez interpretace to nemá význam.“

Obliba používání diagnostického nástroje COMDI není jednoznačná. Některá pracoviště jej používají, ale jsou i taková, která jej nikdy nevyužívala a jejich zástupci upozorňují na otázku objektivity, kdy podmínkou k jejímu dosažení je standardizace (porovnání výsledků s normou).

„Já mám to AIST-R a tady mám Schufrieda. Já když tady mám celou třídu, tak jak to vyjde, mám to na třech počítačích. Mě to přijde, že to je stejná báze a obojí má psychometrické parametry na rozdíl od Comdi. U toho Comdi mám pocit, že když bych měla hodnotit rozdíl, možně AIST-R je 100% rychlejší a vzhled do toho mi dá taky. Nepoznám, jestli je to sangvinik nebo choleric, ale dá se to, i tím pohovorem já vidím, jak to dítě reaguje. Když mám to dítě i test, tak učitel řekne, že jsem ho prokoukla dobře.“

4.4.2 Skupinové poradenské akce na IPS

V případě skupinových poradenství pracovníci IPS nejčastěji používají formy přednášky, prezentace a společných besed. Témata i způsob jejich prezentace a práce se skupinou jsou přizpůsobené charakteru posluchačů.

“Podle toho kdy kdo přijde, s gymplákama je jiná práce, než když přijdou děčka z učňáku. Snažím se mluvit pomaleji, nedávat cizí slova. Říkám toho míň.“

4.4.3 Zapojení IPS do burz práce a veletrhů pracovních příležitostí

Jedním z prostředků, jak povzbudit místní nebo regionální trh práce je organizace burzy práce, která se obvykle koná na regionální úrovni nebo pro spádovou oblast daného pracoviště ÚP. IPS je do ní obvykle zapojeno jako spoluorganizátor.

“Také děláme burzu práce s Německem. Jezdí sem přímo zaměstnavatelé. Nabízejí hlavně práci v gastronomii a hotelnictví. Chodí sem také i lidi, kteří nejsou uchazeči.“

4.4.4 Infoabsolvent

V IPS se s oblibou žákům základních a středních škol doporučuje Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce (www.infoabsolvent.cz) vytvořený Národním ústavem pro vzdělávání (dřívější Národní ústav odborného vzdělávání), kde jsou užitečné informace o trhu práce a pro hledání vzdělávací a profesní dráhy. Je zde také Profi test pro usnadnění volby povolání nebo videoukázky technických profesí. Užitečné informace zde najdou i žáci se zdravotním postižením i žáci se studijními problémy. Přesto tento nástroj není využíván všemi IPS.

“To mě nenapadlo, o tom jsem nemluvila. Já myslím, že o infoabsolventu ve školách vědí, ale mohla bych to ještě do toho zapasovat.”

5 Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti

5.1 Rekvalifikace

V době, kdy probíhal sběr dat na pracovištích Úřadu práce, byla nabídka rekvalifikačních kurzů omezena (předchozí smlouvy na rekvalifikaci již byly ukončeny a nová výběrová řízení ještě nebyla uzavřena), a v souladu s tím uchazeči a zájemci o zaměstnání nepřicházeli pro radu ohledně výběru konkrétního rekvalifikačního kurzu.

„Rekvalifikace - je jich méně než dřív, ale jsou kvalitnější.“

Respondenti uvádí, že mají vypracovanou nabídku rekvalifikačních kurzů, kterou společně se žádostí o zvolenou rekvalifikaci dostane každý zájemce o rekvalifikaci. Dříve se zájemcům o rekvalifikaci příslušný pracovník věnoval více a individuálně s ním probíral vzdělávací příležitosti a pomáhal mu vybrat si. Hledat vhodný rekvalifikační kurz mohou zájemci i na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (<http://dak.msmt.cz/dak/home.php>) a v Databázi akcí dalšího profesního vzdělávání (<http://www.eu-dat.cz/>). Žádost o rekvalifikaci posuzuje komise a dále se postupuje podle zákona o zaměstnanosti.²⁴

„V rámci rekvalifikací je méně poradenství než dříve. Uchazeč dostane od pracovnice, která má rekvalifikace na starost, písemnou nabídku kurzů, ze které si sám vybere, odevzdá vyplněný formulář žádosti (je zveřejněný na netu). Žádost posuzuje komise, pokud rozhodne kladně, odnese uchazeč žádost do firmy, která kurz realizuje. Absolvuje-li ho a přinese-li na ÚP z firmy potvrzení o jeho úspěšném ukončení, dostane to potvrzené. S poradenskou službou je tento proces spojen jen v případě, kdy je to třeba.“

Pro zvýšení informovanosti uchazečů o zaměstnání o možnostech rekvalifikací jsou pořádány informační skupinové schůzky.

„My máme seminář, asi 1,5 hodiny, který je zaměřený jenom na rekvalifikace. Myslela jsem, že tam budou chodit lidi na základě zájmu a ne zprostředkovatelky. Ale už se z toho stalo i to, že je tam tou zprostředkovatelkou nominován, aby se přišel zeptat. Ale tam se tedy vše dozví. Co je rekvalifikace, co musí splňovat. Tyhle informace říkáme i na informačních schůzkách, ale co se týká veřejnosti a médií, aby ta cesta byla čistá. Jen ten útržek - Máte nárok všichni. Ono to tak ve skutečnosti není.“

²⁴ Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, §§ 108-110

Žádosti o rekvalifikaci se posuzují individuálně. Jedním z hlavních kritérií je zvýšení zaměstnatelnosti žadatele na trhu práce. Proto i poskytované poradenství před podáním žádosti je časově náročné, zvláště pokud zájemce o rekvalifikaci nemá jasnou představu, která je v souladu s jeho předpoklady a situací na trhu práce.

„Omezující je trh práce, aby našel uplatnění a taky finance, těch lidí na rekvalifikaci máme nadbytek. Ten člověk musí najít uplatnění na trhu práce. Nemůže ji dělat jen pro svůj zájem. Je důležité s tím člověkem dostatečně komunikovat, aby tu dovednost uplatnil. Dochází třeba 2x na 2 hodiny. Když vůbec neví, co zvolit, tak naším úkolem je, vytáhnout z něj všechny jeho silné stránky a na nich stavět. Ale musíme brát ohled na trh práce. Jak je člověk flexibilní, možnost změny bydliště, musíme mít dobře zmapovaný trh práce, na kterém hledá uplatnění.“

V rámci rekvalifikací respondenti zdůrazňovali nutnost spolupráce s ostatními oddělení ÚP, tak aby rekvalifikace byla efektivní, tj. přispěla ke zvýšení šancí na získání zaměstnání. Zvolené rekvalifikace v čase realizace výzkumu byly v počáteční fázi implementace a nebylo s nimi příliš zkušeností.

„Máme nový způsob - zvolenou rekvalifikaci - zatím jsme ji nedělali. Klient si může určit, s kým a kde rekvalifikaci chce dělat, má vyhlédnutou agenturu a když je mu schválená. Má to určité nevýhody, alespoň já to tak vidím, oni potom pak nemají nárok na podporu v rekvalifikaci ani na další výdaje spojené s rekvalifikací. Pokud je tam podmínka lékařské stanovisko nebo dojíždění, tak to jde k jejich tíži. Což si každý rozmyslí, nejdřív zkusí tu variantu, aby měli vše hrazené z ÚP. Pokud si klient v tom mezidobí, než se sepisuje individuální akční plán, sám z těch aktivit nic nevybere tak se nabízí, což bývá málo kdy, protože řada klientů, pokud nejsou opakovaně evidováni, třeba 25 let pracovali, tak o to poradenství ani nemají zájem.“

Mezi nedostatky rekvalifikací patří především představa samotného klienta o typu a zaměření rekvalifikace, která ne ve všech případech odpovídá reálné potřebě trhu práce. Představy klientů pak musí pracovník ÚP korigovat, aby měla jejich rekvalifikace smysl a přispěla k získání zaměstnání.

„Záleží, jakou představu klient má a zda odpovídá situaci na trhu práce. Nemá smysl dělat 100 kosmonautů, když tady není vesmírné středisko. Aby to bylo reálné.“

Respondenti také zmiňovali nízkou informovanost zaměstnavatelů a jimi ne vždy příliš dobře komunikované nároky na pracovníka, kterého hledají. Obvykle požadavky na budoucího zaměstnance nadhodnocují a vyžadují více kompetencí, než je pro danou pracovní pozici potřeba. ÚP pak rekvalifikace stojí daleko více finančních prostředků.

„Je řada zaměstnavatelů, kteří by měli dávat podnět, jaké dílčí kvalifikace by potřebovali, o nich ani nevědí. Je tam malá informovanost, přece nebudou chtít člověka, který umí vařit jenom knedlíky. Možná bude jen vařit knedlíky, ale nechtějí člověka, který umí jen vařit knedlíky. Chtějí kuchaře. Ten trh práce se chová jinak než sektorové rady, které rozhodují, o těch rekvalifikacích. Tam je nějaké - nedokážu dohlédnout. Mně se líbil původní záměr vzdělání, kdy to sloužilo k tomu, kdy lidé, kteří neměli vzdělání, ale mohli jej získat uznáním praxe a doděláním teorie a dospěli k výučnímu listu. Tam mi to přišlo na místě. Ten odklad přišel až poté. Že ty rekvalifikace půjdou cestou dílčích kvalifikací. Tím se to pro ÚP zdražuje, celý tenhle proces.“

5.2 Veřejně prospěšné práce

Rozhovory byly směřované i na zjišťování názorů respondentů na nástroje politiky zaměstnanosti, mezi kterými jsou i veřejně prospěšné práce. Ty jsou hodnoceny respondenty rozporuplně, často jako represivní a šikanózní, nicméně, jsou pojmány jako nástroj funkční a v případě práce s lidmi bez kvalifikace jako efektivní.

„Veřejně prospěšné práce - to je nástroj, který patří k uplatnění lidí, kteří nemají kvalifikaci.“

„VPP jsou dlouhodobě podporovaný nástroj, teď je na to evropský projekt. Nemělo by to být o tom, že musíme naplnit ta místa. Cítíme ten tlak na počet a to je problém toho nástroje. Dostáváme se do konfliktu, co je fér vůči klientovi.“

5.2.1 Podpora začínajících podnikatelů z řad uchazečů o zaměstnání

Respondenti uvádějí, že obvykle od uchazeče, který si chce požádat o příspěvek, požadují, aby prošel rekvalifikačním kurzem Základy podnikání, ve kterém se dozví potřebné informace, je upozorněn na různá úskalí zahajování vlastního podnikání a je mu poskytnuta pomoc při vypracování podnikatelského záměru. Tento rekvalifikační kurz se otevírá podle momentální potřeby, tj. počtu klientů, kteří jej chtějí absolvovat.

„My většinou pomůžeme rekvalifikací, donese to zdůvodnění a je to vhodné pro i trh práce a probíhá to komisí, komise to odsouhlasí, tak následně můžeme realizovat kurz. Člověk dostane od nás poradenství, když to není přímo k zahájení OSVČ. Tam od nás může ty základní informace dostat, záleží i na něm a poskytujeme i informaci, že má možnost - ne nárok - získat příspěvek v rámci společensky účelného pracovního místa (SÚPM), které jsou zaměřené na osoby samostatně výdělečně činné, ale s tím

zacházíme velmi opatrně. Ten člověk musí předložit kvalitní záměr a většinou posíláme za kolegyněmi, které se tomu věnují. Jsou z Trhu práce a sídlí tady ve 4. patře - tam je odkážeme přímo na jméno osoby, která se tím zabývá. Snažíme se, když neví kde hledat informace - kde je najde nebo pokud je máme tak předat.“

Na rozdíl od propagační akce, kterou Ministerstvo práce a sociálních věcí upozorňuje na možnost poskytnutí finančního příspěvku na zahájení podnikatelské činnosti, byli respondenti opatrní, neboť se domnívají, že finančních prostředků na tuto akci nebylo vyčleněno mnoho, a že na ni dosáhne jen málokterý žadatel.

6 Pracovníci útvarů zprostředkování a poradenství

6.1 Počty pracovníků útvarů zprostředkování

V počtech uchazečů o zaměstnání na jednoho zprostředkovatele přetrvávají regionální rozdíly.²⁵ V diskusích také v této souvislosti zaznělo, že rozdíly mezi jednotlivými pracovišti Úřadu práce byly i dříve, že se nejedná o fenomén posledních dvou let. Tak např. z dostupných pramenů je patrné, že se tak děje minimálně od roku 2000, kdy byl počet 280-300 uchazečů o zaměstnání na jednoho zprostředkovatele považován za vysoký způsobující nadměrné zatížení.

„Množství klientů připadajících na jednoho zprostředkovatele - poradce je vysoké (280 - 300), což zprostředkovatele - poradce přetěžuje administrativou a způsobuje i jejich neúměrné psychické zatížení. Je celkem logické, že v této situaci zprostředkovatel poradce minimalizuje činnosti, které nejsou striktně kontrolovány, ve snaze chránit sebe sama (vydržet a zvládnout nápor) a to někdy i na úkor klienta.“²⁶

Další pramen z roku 2003 upozorňuje na specifickou personální zátěž pracovníků útvarů poradenství pro zprostředkování, diskutuje regionální rozdíly a v průměru 400 uchazečů o zaměstnání na jednoho zprostředkovatele, což neumožňuje naplňovat Evropskou uníí prosazovaný individuální přístup k uchazečům o zaměstnání.

„Specifická personální zátěž se projevuje zejména u pracovníků oddělení poradenství pro zprostředkování. Téměř tři čtvrtiny dotázaných zprostředkovatelů zaměstnání (73,2%) pracuje týdně s cca 100 klienty. Jedna šestina z těchto zaměstnanců (16,6%) uvedla, že odhad počtu klientů, které „řeší“ za týden, dosahuje 120 osob. Čtyři dotázaní (7,1%) dokonce vypověděli, že počet jimi řešených klientů dosahuje počtu od 130 do 175. Z předložených údajů můžeme hypoteticky vyvodit, že poskytuje-li zprostředkovatel své služby nezaměstnaným pět dní v týdnu po dobu 6,5 hodin čistého času za den, potom na „obsloužení“ každého ze sta klientů za týden má k dispozici cca 20 minut. Je-li celkový počet klientů řešených během jednoho týdne 130, doba poskytovaná každému klientovi se průměrně pohybuje okolo 15 minut. Znamená to, že pokud se počet klientů pro jednoho zprostředkovatele pohybuje okolo 400, pak se může věnovat jednomu klientovi jednou za měsíc. Pro řešení

²⁵ Zde je potřeba připomenout, že byly především zjišťovány názory pracovníků Úřadu práce na tyto počty a ne statistika v jednotlivých regionech.

²⁶ KOTÍKOVÁ, J. a kol. *Úloha politiky zaměstnanosti v oblasti pracovně profesního poradenství při zprostředkování zaměstnání*. 3. etapa, Příloha č. II. Studie expertů vybraných úřadů práce. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Praha, 2000. Str. 96.

individuálních problémů, pokud vzniknou v rámci Individuálního akčního plánu, je to samozřejmě nedostatečné. Evropskou unií prosazovaný individuální přístup zaměstnanců úřadů práce vůči nezaměstnaným klientům tak nemůže být realizován z důvodu nedostatku času. Dále se ukazuje, že zátěž pracovníků se proměňuje podle regionů.“²⁷

Situaci o pár let později zachytil ve své disertační práci P. Horák,²⁸ který konstatuje, že v době jeho šetření realizace individuálních akčních plánů na úřadech práce (r. 2007), se počet klientů na jednoho zprostředkovatele pohyboval v rozmezí 300-500.

O tři roky později (r. 2010) uvádí Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR ve svém komentáři novely zákona o zaměstnanosti, že počet uchazečů na jednoho zprostředkovatele v některých případech převyšuje 700, což ohrožuje nejen kvalitní zpracování individuálních akčních plánů (IAP), ale i ostatní poradenské aktivity poskytované uchazečům o zaměstnání úřady práce.

„Problém, který ohrožuje nejen kvalitní zpracování IAP, ale i poradenské aktivity na ÚP, spočívá ve velkém počtu klientů ÚP připadajících na jednoho pracovníka. V některých případech je tento počet vyšší než 700 osob na jednoho zprostředkovatele.“²⁹

Respondenti tohoto výzkumu (r. 2013) uváděli, že stále převládají regionální rozdíly a počet klientů na jednoho zprostředkovatele je v rozmezí od 400 do 900.

„To záleží na okresu a podle jednotlivých pracovišť, u každého je to trošku jinak, u nás asi 700 uchazečů na jednu zprostředkovatelku, ale může to být i 1200.“

²⁷ KOFROŇOVÁ, O., KOTÍKOVÁ, J., SIROVÁTKA, T., WINKLER, J. *Problémy trhu práce a politiky zaměstnanosti*. Souhrnná zpráva z výzkumné studie provedené v rámci programu „Moderní společnost“. Masarykova Univerzita Brno, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí České republiky, Národní vzdělávací fond. Brno, Praha. 2003. Str. 131.

²⁸ HORÁK, P. *Rozhodovací volnost street-level byrokratů v oblasti politiky pracovního trhu a její uplatnění při implementaci Individuálních akčních plánů zaměstnanosti*. Rigorózní práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sociálních studií. Brno, 2007.

²⁹ *Stanovisko Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR k návrhu poslanců ... na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů ze dne 25.1.2010*. Dostupné na www.kzps.cz/data/Stanovisko%20KZPS%206276.doc <10.6.2013>. Str.

6.1.1 Práh kritické hodnoty počtu uchazečů o zaměstnání na jednoho zprostředkovatele

V roce 2009 byl na základě šetření IAP³⁰ jako **kritický práh pro poradenství pro zprostředkování** identifikován počet 200 uchazečů na jednoho poradce pro zprostředkování. Ještě je potřeba vzít v úvahu frekvenci návštěvy jednotlivých uchazečů na Úřad práce.

Se stoupajícím počtem klientů na jednoho zprostředkovatele se již přestává jednat **o poradenství ke zprostředkování**, protože zprostředkovatel nemá časový prostor pro poskytování individualizovaných poradenských služeb, což vede jednoznačně k omezení kontaktu s uchazečem pouze na nutné administrativní úkony.

„Hranici únosnosti pro zvládnutí poradenské práce s uchazečem o zaměstnání vidí zprostředkovatelé kolem 200 uchazečů na jednoho zprostředkovatele (v roce 2009). Při tomto počtu uchazečů je ještě možné věnovat se uchazečům o zaměstnání individuálně, větší pracovní vytížení už vede k nutnosti práci s uchazeči o zaměstnání vyřizovat administrativním stylem. Jediné, čeho je v takové situaci při zprostředkování možné dosáhnout, je splnit zákonné povinnosti úřadu práce. Na řešení problémů uchazečů a poradenskou práci s nimi už nezbyvá čas.“³¹

Tím začíná i pochybnost o tom, zda se při 400 uchazečích na jednoho zprostředkovatele jedná stále ještě o zprostředkování zaměstnání. Zákon o zaměstnanosti³² totiž stanoví, že **zprostředkování zaměstnání** realizované krajskými pobočkami Úřadu práce ČR spočívá ve vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a v poradenské a informační činnosti v oblasti pracovních příležitostí.

(1) Zprostředkováním zaměstnání se rozumí³³
a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
b) (...netýká se Úřadu práce),
c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

³⁰ FREIBERGOVÁ, Z., TUČKOVÁ, M., POTOČNÝ, T., MOHAUPT, Z., ŠAFRÁNKOVÁ, P. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR: analýza a doporučení. Souhrnná výzkumná studie a doporučení.* Projekt výzkumu HR182/09. Praha : Národní vzdělávací fond, 2009. Str. 47-48

³¹ FREIBERGOVÁ, Z., TUČKOVÁ, M., POTOČNÝ, T., MOHAUPT, Z., ŠAFRÁNKOVÁ, P. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR: analýza a doporučení. Souhrnná výzkumná studie a doporučení.* Projekt výzkumu HR182/09. Praha : Národní vzdělávací fond, 2009. Str. 47-48

³² Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, §14

³³ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, §14

Z reakcí respondentů je sporné, zda je na všech útvarech zprostředkování Úřadu práce poskytováno uchazečům **zprostředkování zaměstnání** podle výše uvedené definice dané zákonem, a zda se nejedná spíše o administrativní akt související s kontrolou aktuálního stavu uchazeče, které je ÚP povinen vykonávat pro vyplácení podpory v nezaměstnanosti nebo sociálních dávek, jejichž výplata je podmíněna evidencí na Úřadu práce ČR. Tento rozpor je podložen kromě vysokého počtu uchazečů na jednoho zprostředkovatele také stavem na trhu práce, zrušením povinnosti zaměstnavatelů hlásit volná pracovní místa. Situace je tedy taková, že Úřad práce nemá v databázi volná pracovní místa, která by mohl uchazečům nabízet a v rámci zprostředkování nemá personální kapacitu na poskytování poradenské a informační činnosti v oblasti pracovních příležitostí.

„Někde by měla být hranice, nemluví se o ní. Když tahle vláda chce, aby zprostředkovatelky měly 2000 lidí, tak je budou mít. Stačí, když nám uberou další pracovní místa a nám nezbude nic jiného, i když klient nám říká, že by chtěl přijít častěji - všichni daňoví poplatníci - chtějí, aby úředníků bylo míň, tak nás musí být víc, abychom se mohli víc věnovat.“

V práci zprostředkovatelů se plně odráží přímá úměra: čím méně uchazečů na jednoho zprostředkovatele → tím více má zprostředkovatel času na jednání s klientem → tím více informací a poradenství uchazeč dostane → tím lépe zvládá administrativní úkony. A protože počet uchazečů o zaměstnání přesáhl kritickou mez, zprostředkovatelé nemají ani dostatek času na detailní vedení spisu o uchazečích a aktivitách, které absolvovali.

„Dříve měla každá poradkyně o každém svém klientovi vedený spis, dnes není čas žádnou dokumentaci o klientech zpracovávat, nevedou dokonce ani evidenci klientů, kterým byla poskytnuta poradenská služba.“

Kromě vysokého počtu uchazečů si respondenti poměrně často stěžovali na problémy s fungováním AIS. V reálné situaci zprostředkování pak situace vypadá tak, že zprostředkovatel zápasí s informačním systémem AIS a na řešení uchazečovy situace nemá čas.

„Zprostředkování má před očima jen informační systém a klient se ztrácí. Přestává se řešit situace klienta, ale hlavně, aby v aplikaci bylo vše zadané apod.“

6.2 Personální zabezpečení útvaru speciálního poradenství

Podle velikosti okresu jsou na útvaru speciálního poradenství obvykle 2-4 pracovníci. Zhruba od roku 2006, kdy ÚP začal realizovat část aktivní politiky nezaměstnanosti z Evropského sociálního fondu, se tito pracovníci zabývají speciálním poradenstvím jen z nepatrné části svého pracovního úvazku. Zabezpečují nákupy poradenských programů a rekvalifikací a dalších služeb od externích dodavatelů. Na jednom krajském pracovišti je součástí útvaru speciální poradenství také právník, který pomáhá s vypisováním veřejných zakázek na poradenské činnosti a rekvalifikace.

„Mám 3-4 pracovníky na okres podle velikost okresu. ... pan ředitel mi od ledna přidělil právníka a bez toho by se to zvládat nedalo. To je jediný bonus proti okresům.“

V tom samém kraji byly v okresech pro zachování funkčnosti speciálního poradenství ustanoveny pozice lídrů. Většinou se jedná o bývalé vedoucí, se kterými se dobře spolupracuje, a jsou schopní organizovat práci na svých pracovištích. Z kraje se jim dostává metodického vedení s cílem poskytovat služby na stejné úrovni a rozsahu v celém kraji s přihlédnutím k regionálním rozdílům a potřebám.

„Jinak fungujeme tak, že to vedení má být na dálku, ustanovili jsme pozice lídrů v okresech, většinou bývalí vedoucí, kteří mají na starosti koordinaci činností na okrese. Ale ti lidé jsou schopní, není třeba jim dávat dílčí úkoly, vše si organizují sami. Veškerý plán aktivit se odehrává v okrese, já se snažím o jednotný přístup, metodické vedení, aby ty služby byly podobně poskytovány.“

Okresním útvarům poradenství je ponechána značná volnost a každý okres tak poskytuje něco specifického. Mohou zavádět nové věci, kraj je v tom maximálně podporuje.

„Vím, že úroveň je dobrá, abychom ji udrželi napříč celým krajem. Abychom ta výkladová stanoviska zákona používali všichni stejně. Jinak iniciativě se meze nekladou, cokoliv vymyslí v jednotlivém okrese, já je v tom maximálně podporuji.“

Na základě souladu s plánovanými akcemi byla připravena v tomto kraji i veřejná zakázka na příští tři roky na poradenské činnosti a rekvalifikace, která vychází z potřeb okresů.

„Takhle společně fungujeme a snažili jsme se tak udělat i veřejnou zakázku, která nám má obstarávat nákup poradenských činností, rekvalifikačních kurzů na následující 3 roky. Vytvářeli jsme zadávací dokumentaci v závislosti na potřeby v okresních mikroregionech.“

Na mnoha útvarech poradenství chybí psycholog (viz kap. č. 4.1.2).

6.3 Administrativní zátěž

Byrokracie je fenomén, který chod poradenského procesu komplikuje a zpomaluje. Vše se navíc zintenzivnilo i díky přechodu na AIS (viz kap. č. 2.6). Respondenti kvantifikují rozsah byrokracie v práci zprostředkovatele až na 80 % podílu z práce a lepší to není ani u poradenských pracovníků.

“Když budu naprosto upřímná, tak jenom zavádění do spisové služby, různých dokladů a podobně, když si to vezmu, tak já jeden papír, který jsem kdysi převzala na podpis v knize, jsem si založila a opravdu se nikdy nic neztratilo, tak já ho teď беру do ruky čtyřikrát. Jako všechno je to strašně zdlouhavý.”

ÚP se jistě bez úředních dokladů a jejich zakládání nemůže obejít, ale z výpovědi respondentů byl slyšet názor, že se věnují více papírům, než klientům.

„Nevím, máme hodně té administrativy okolo. Někdy mi připadá, že bychom se měli víc věnovat těm uchazečům. Nějak se to musí zkorigovat, aby se to stihlo. Máme hodně správného řízení, sankce, doporučenky do zaměstnání, Donez.”

Byrokracie se ovšem netýká jen administrativních úkonů související přímo s uchazeči o zaměstnání. Týká se i zabezpečování aktivit pro uchazeče, které jsou nakupovány formou výběrových řízení. Ty jsou zabezpečovány obvykle útvarem poradenství.

„Co se týká i poradenství - kdybychom chtěli nabídnout hned teď kurz, nemůžeme. Jsme omezení, výběrkama, když nemáme vysoutěženo, je to problém. Těch kurzů je strašné množství, teď jsme vybírali ty nejčastější, se kterými se setkáváme nejčastěji. Ale ten člověk může přijít s jakýmkoliv požadavkem a zase jsme tam, kde jsme.”

Znovuzavedením a rozšířením využití elektronických verzí formulářů žádosti o zprostředkování zaměstnání a žádosti o podporu v nezaměstnanosti by se podle názoru respondentů snížila administrativní zátěž procesu evidence. Mnozí uchazeči přicházejí na ÚP s již s předvyplněným formulářem a jistě by si uměli poradit i s jeho elektronickou verzí a s odesláním žádosti do elektronického úložiště ÚP. Respondenti zároveň upozorňovali, že i v takto vyplněném formuláři by musela být v rámci evidence provedena kontrola správnosti vyplněných údajů.

„To nový systém neumí. Většinou už ale lidi chodí s vyplněným formulářem.”
„Já myslím, že do toho elektronického formuláře půjdou jen lidi, kteří s ním mají kompetence pracovat.”

6.4 Spolupráce útvarů zprostředkování a speciálního poradenství

Výměna a sdílení zkušeností mezi jednotlivými pracovníky i pracovišti je respondenty vnímána jako základní zdroj inovací jejich práce. Respondenti, vedoucí i řadoví pracovníci, si sílu a přínosy výměny a sdílení zkušeností uvědomují. Snaží se spolupracovat, přestože je to v současném personálním obsazení obtížnější, než tomu bylo v minulosti. Setkávání mezi pracovišti probíhalo jak mezi jednotlivými pracovišti, tak i na celostátních poradách, kterých se zúčastňovali zástupci všech 77 tehdejších úřadů práce působících na okresní úrovni, zatímco dnešní praxe jsou porady krajských vedoucích. Některé z těchto porad se konají formou videokonferencí, na kterých k výměně a sdílení zkušeností dochází velice omezeně.

„Snažíme se vyměňovat zkušenosti, navštěvujeme se v rámci možností na pracovištích. Někdo má něco zajímavého, ostatní se jedou podívat, když máme někoho nového - snaží se navštěvovat ty zkušenější kolegyně a snažíme se dělat supervizní semináře v rámci odborných agend. Tedy nejenom na tu pracovní diagnostiku i na IPSku. Sjedou se všechny IPSky z kraje, každá si připraví materiály, které běžně používá při práci. Odprezentuje to, ostatní k tomu dají nějakou reflexi, vymění si zkušenosti, obohatí si své základní znalosti a tak to děláme pravidelně, minimálně 1x ročně.“

Příležitostí ke společnému setkávání razantně ubylo. Respondenti je silně postrádají nejen kvůli osobnímu setkávání, ale i kvůli základnímu toku informací.

„Já myslím, že by byl dobrý i nějaký základní tok informací. Ne, že by to bylo dřív nějak ideální. Dřív jsme patřili pod ministerstvo a čas od času tak 1-2x do roka si nás zvali.“

Respondenti si uvědomují důležitost spolupráce mezi jednotlivými odděleními a spoluprací mezi zprostředkovateli a poradenstvím pojímají jako nezbytnou.

„Mezi referáty tady na KrPu je to super. My jsme závislí na zprostředkování. Vyberou nám ty lidi, fakt spolupráce vynikající a cokoliv je potřeba. Dávkaři nám je zvou na skupinovky, to běží bez problémů.“

Vztahy mezi útvary ovlivňují i výběr uchazečů o zaměstnání do aktivit, které zabezpečuje útvar speciálního poradenství.

„Když se zprostředkování nekamarádí s poradenstvím, tak do poradenských činností naženou masu lidí bez výběru. Vždycky by to mělo být něčím ohraničené.“

Dobře fungující provázanost poradenství a zprostředkování vyžaduje odpovídající personální zabezpečení obou útvarů a zejména podporu ze strany vedení daného pracoviště obou agend a jejich aktivní spolupráce.

„Myslím, že dobře děláme poradenství jako takové, dobrý poradenský systém. Když už klienta lapíme, máme dobrou kontinuitu aktivit. Dobře provázané poradenství, daří se nám dosahovat slušných efektů v rámci poradenství. Snažíme se spolupracovat se zprostředkováním. Ta provazba tam funguje.“

Po reorganizaci ÚP se ve vztazích mezi pracovníky objevuje aspekt, který zde do té doby nebyl zaznamenán. Respondenti přiznávají řevnivost či rivalitu, která nastala po reorganizaci ÚP a kterou sebou přineslo rozdělení ÚP na krajské pobočky a tzv. kontaktní pracoviště.

„Je tady pocit i od kolegů, že tím, že my jsme KOPy a sedí tady pracovníci KRPů, to vyvolává trochu řevnivost, ale je to na zamyšlenou. Musí se dodržovat, že každý sedí jinde. Trošku se to promítlo, když Vám řeknou, že můj vedoucí sedí v Olomouci. Musíme to řešit přes Olomouc. Spolupráce není úplně hladká.“

Kromě nepříliš pozitivního vnímání nadřazeného postavení pracovníků z krajských poboček, nebyly zaznamenány žádné další problémy ve spolupráci mezi útvary zprostředkování a poradenství či jinými útvary ÚP.

„S ostatními odděleními tolik do styku až člověk nepřijde, ale vůbec není žádný problém.“

Spolupráce útvarů zprostředkování a poradenství bývá ovlivněna neformálními vztahy mezi vedoucími a pracovníky. Útvar zprostředkování obsluhující velký počet uchazečů o zaměstnání, který není odborným pracovištěm Úřadu práce, měl vždy těžší pozici. Postavení tohoto útvaru začalo svítat na lepší časy, když se prohlásilo, že nedělají zprostředkování, ale poradenství ke zprostředkování. To ovšem v současné době není pravda. Pozice se zvýšenými počty uchazečů a snižováním počtu zaměstnanců zhoršuje a pro administrativní povinnosti útvaru ani jeho pracovníkům nezbývá kapacita na komunikaci s ostatními útvary včetně útvaru speciálního poradenství.

„Snažíme se společně nastavit notu na spolupráci se zprostředkovateli, my tady máme na starosti i metodiku zprostředkování. Vedeme tady porady, chodí na ně zprostředkování, metodička a já a propojujeme spolupráci mezi zprostředkováním a poradenstvím. Zprostředkování není, co bývalo dřív, oni už nemají vůbec kapacitu na komunikaci s námi.“

V útvarech poradenství, které mají podporu ředitele daného pracoviště, je situace diametrálně odlišná od pracovišť, která podporu vedení nemají nebo nejsou sama přesvědčena o potřebě poskytování speciálního poradenství. Výhodou je, pokud je útvar poradenství nápomocen útvaru zprostředkování a zapojuje se aktivně do aktivit s uchazeči o zaměstnání.

„Některé aktivity se snažíme převzít na sebe, např. informační schůzky, abychom ty lidi k sobě dostali. Zprostředkování je zavalené tou agendou správní řízení atd.

I přes současnou nepříznivou situaci se na jedné krajské pobočce a kontaktních pracovištích, které pod tuto pobočku spadají, podařilo zachovat původní organizační i personální složení, a všechny činnosti poskytované uchazečům a zájemcům o zaměstnání ve srovnatelném rozsahu i kvalitě jako dříve.

„Fungujeme tak, že já v podstatě zachovali jsme okr. pracoviště s tím, že ten poměr pracovníků na okr. pracovištích je ve srovnání s krajskou pobočkou podobný. Personální zúžení není. Snažili jsme se zachovat ty služby co nejvíc lidem. Tzn., že i když jsme v krajské struktuře, fungujeme okresně jako za starých časů. Na každém okrese jsou pracovníci, kteří mají za úkol poradenské činnosti jak ve smyslu interních tak nakupovaných a pracovníky rekvalifikací.“

6.5 Vzdělávání

Vzdělávání pracovníků ÚP probíhá ve školicích střediscích v Písku, v Pardubicích a v Olomouci. Na vzdělávání vzhledem k vytíženosti pracovníků není časový prostor a mnohdy ani finanční prostředky. Pracovníci, kteří na ÚP začínají, mají vcelku dobrou možnost vstupních školení. Zaškolení na konkrétní pozici pak probíhá přímo na pracovišti včetně seznámení se s chodem ÚP a dobrou prací u kolegů i na jiných pracovištích.

„První den se mu věnuji já, vyložím mu, co a jak funguje, zasvěťím ho do kontextu a pak má kolečko. A kolečko nejenom po Hradci, ale objede si ty matadorky v kraji, aby viděla, jak pracují. Navštíví se a chci, aby si vyměnili zkušenosti, a pak to pokračuje na těch našich pravidelných setkáních.“

Není-li ovšem od koho získat zkušenosti, musí se pracovník zorientovat sám.

„IPS - dva roky pořádně nefungovala, stávající pracovnice je tu rok. Neměla to ale po kom převzít a naučit se, takže se učí „za pochodu“ sama, zkušenosti získává praxí.“

S přibývajícím pracovními zkušenostmi se však nabídka vzdělávacích příležitostí na rozvíjení zprostředkovatelských a poradenských kompetencí minimalizuje.

„Z nabídky vzdělávacích aktivit, protože občas přijde takový ten přehled, jestli někdo o něco, tak celkem pro mě, když jsem na to koukala, tak už by tam asi nebylo nic, co by bylo pro mě nějak aktuální. Ale samozřejmě, pokud by bylo něco, něco, co by bylo zajímavý, tak klidně, proč ne.“

Respondenti několikrát zmiňovali, že vzdělávací nabídka školicích středisek je již dlouho stejná, neobměňuje se o nové kurzy.

„Vzdělávací nabídka ze střediska je v podstatě pořád stejná. Pokud to již člověk absolvoval, nemá to smysl opakovat. Musíme to zvážit, zda jet, práci za týden, co trvá školení, za mě nikdo neudělá.“

Pracovníci ÚP také často poukazovali na mnohdy nevhodné načasování nabídky kurzů, která nekoresponduje s pracovními povinnostmi pracovníků.

„Školení jsou v Písku, problém je v tom, že není v okamžiku, kdy ho potřebuju. Mám nového člověka, pošlu ho na kurz sociálních dovedností, ale to udělat nemůžu, protože jsem si nenahlásila požadavek půl roku dopředu. To je problém, to by se zlepšit dalo.“

Nově zaváděná e-learningová forma vzdělávání podle vyjádření respondentů nemůže zcela naplnit ideu přenosu dobré praxe. Kromě toho mnohé postupy práce si musí zprostředkovatelé a poradci nejdříve vyzkoušet a zažít tréninkem, který vyžaduje prezenční formu výcviku.

„Přivítali bychom víc schůzek, abychom mohli prodiskutovat různé věci v rámci republiky, abychom se shodli na postupech. Takhle to nedělejte - to sdílení informací, abychom to mohli prodiskutovat - týká se to rekvalifikací, poradenství i IPSek. Ty různé aktivity je potřeba nějak sdílet a předávat.“

Příkladem dobré praxe je jedna krajská pobočka, na které se díky angažovanosti její vedoucí pracovníci učí navzájem. Organizují semináře, na kterých se jde do hloubky v používání jednoduchých metod a vzájemně se učí tyto metody používat v praxi. Součástí jsou i návštěvy pracovišť a výměna zkušeností přímo na místě.

„My v rámci toho marasmu jsme našli cestu - já jsem jediný psycholog na kraji a jsem nepoužitelná tím, na jaké pozici dělám. Začala jsem dělat supervizní semináře o profesní diagnostice. Ředitel nám pustil asi 10 tis., nakoupili jsme nějaké

diagnostické metody, a díky tomu se nám podařilo to, že pracovníci získali novou kompetenci a snaží se rozjet individuálně profesní diagnostiku.“

„Pokračuje v seminářích, už jsme měli 3 - 4. Rozebíráme ty jednotlivé metody, zkusíme na sobě, na klientech a pod mou supervizi se holky snaží s těmi metodami pracovat. Snažíme se dělat i to, že vyměňovat zkušenosti, navštěvujeme se v rámci možností na pracovištích. Někdo má něco zajímavého, ostatní se jedou podívat, když máme někoho nového - snaží se navštěvovat ty zkušenější kolegyně a snažíme se dělat supervizní semináře v rámci odborných agend.“

Vynikající je, že se nejedná o ojedinělou, ale pravidelnou akci, při níž mají pracovníci jednotlivých odborných agend možnost načerpat nové informace a elán do další práce.

„Sjedou se všechny IPSky z kraje, každá si připraví materiály, které běžně používá při práci. Odprezentuje to, ostatní k tomu dají nějakou reflexi, vymění si zkušenosti, obohatí si své základní znalosti a tak to děláme pravidelně, minimálně 1x ročně.“

Stejný respondent uvedl, že obdobné setkání je zabezpečováno např. i pro pracovníky rekvalifikací.

„Ale dělali jsme takový seminář u rekvalifikací. Přijeli pracovníci rekvalifikací z celého kraje a každý si připravil 2-3 těžší případy, které rozhodoval. Rekvalifikace ano /ne, jakou a probírali jsme ji. Na základě toho jsme si dávali zpětné reflexe.“

Z tohoto příkladu je patrné, že mezi pracovníky ÚP je potenciál nejen k předávání odborných zkušeností, ale i vedení interních kurzů a pravidelné aktualizace odbornosti.

„My v rámci toho marasmu jsme našli cestu - já jsem jediný psycholog na kraji a jsem nepoužitelná tím, na jaké pozici dělám. Začala jsem dělat supervizní semináře o profesní diagnostice. Ředitel nám pustil asi 10 tis., nakoupili jsme nějaké diagnostické metody, a díky tomu se nám podařilo to, že pracovníci získali novou kompetenci a snaží se rozjet individuálně profesní diagnostiku.“

6.6 Supervize

Supervize má v pomáhajících profesích, do kterých patří i poradenské a zprostředkovatelské služby, nesporné přínosy pro všechny zúčastněné strany. Je účinným nástrojem zvyšování kvality a etického chování poradců a usnadňuje nalézání řešení v obtížných situacích a zároveň snižuje riziko vyhoření a posiluje profesionalitu poradců a jejich duševní hygienu.

Respondenti potřebu supervize potvrzovali, ale vesměs uváděli, že pravidelnou supervizi neprocházejí, protože není v systému personálního řízení zakotvena.

„Ráda bych to těm lidem dopřála, myslím, že by byl velký zájem, ale tady není do jakých peněz sáhnout. Jedině do provozu, ale aby se z toho platila supervize poradenství, to v současnosti není prioritou.“

To, co by mělo probíhat se zkušeným supervizorem, probíhá v náhodných diskusích s kolegy z vlastního nebo jiného pracoviště, někdy i s přímým nadřízeným a málokdy s psychologem ÚP, protože psychologů, kteří mají supervizní výcvik, je na ÚP v celé republice jen pár.

„Pracovní problémy řešíme s kolegyněmi a u kolegy psychologa má každý dveře otevřené. Ale není na to čas, ty šarvátky, všude je něco, pracujete s lidmi. Když by byla opravdu potřeba, tak to na různých úrovních říkal, jsou u něj dveře otevřené.“

6.7 Kazuistické semináře

Kromě možnosti supervizních setkání by respondenti také ocenili účast na pravidelných kazuistických seminářích, na kterých lze také neformálně a zároveň do hloubky rozebrat svízelné aspekty práce s uchazeči o zaměstnání.

“Ideálně kazuistický seminář. Že si každá přijde s případem a řešíte ho dohromady nebo se necháte ostatními pochválit, bezvadně jsi to udělala, tímhle způsobem - společné skupinové konzultace.“

7 Závěry a doporučení po vypracování metodiky

Kvalitativním šetřením bylo zjištěno několik skutečností, které byly při tvorbě metodiky poradenského procesu velice užitečné. Některé byly vyřčeny přímo respondenty, některé byly odvozeny z analýzy přepisů rozhovorů. Přestože se postupy a metody jednotlivých útvarů zprostředkování a poradenství mezi sebou liší, jejich analýzou byl získán detailní popis postupu s uchazečem o zaměstnání, který se do tvorby metodiky promítl.

Kromě nejednotného postupu a metod práce s uchazeči o zaměstnání v útvarech zprostředkování a poradenství, byly zaznamenány různé úrovně spolupráce a komunikace mezi těmito útvary při zajišťování poradenských služeb pro uchazeče o zaměstnání. Zatímco na jednom pracovišti byla deklarována výborná spolupráce a komunikace, na dalších tomu bylo naopak. Z názoru respondentů vyplynulo, že spolupráce a komunikace je funkční, pokud je útvar poradenství dostatečně personálně i kvalifikačně dobře vybaven, je aktivní, vstřícný potřebám útvaru zprostředkování a podílí se na práci s uchazeči o zaměstnání.

Jako nedostatečné se téměř na všech pracovištích jeví plánování počtu, zaměření a rozsahu aktivit pro uchazeče o zaměstnání (Job cluby, motivační a rozvojové kurzy, specializované poradenské programy, rekvalifikace atd.), a jejich naplňování uchazeči o zaměstnání. Respondenti se shodli na tom, že tento nedostatek dlouhodobě přetrvává a že je do jisté míry odstranitelný průběžným zjišťováním zájmu a vhodnosti uchazečů pro jednotlivé typy aktivit. Jako neovlivnitelný faktor respondenti uváděli různě dlouhá přechodná období, ve kterých tyto aktivity pro uchazeče nemohou být zajišťovány vzhledem k nárazovosti nákupů a projektů, ze kterých jsou tyto aktivity hrazeny. Dalším omezením plánování a naplňování aktivit je informační systém ÚP, který neumožňuje zaznamenání zájmu uchazeče o zaměstnání o aktivity, které ještě nebyly připraveny k realizaci a zaneseny do informačního systému. Přitom pokud by v tomto informačním systému předběžný zájem o aktivity mohl být uváděn, bylo by velice snadné identifikovat jak počet, zaměření a rozsah aktivit, tak i naplňovat případné volné kapacity těchto aktivit uchazeči o zaměstnání, kteří projeví zájem a pro které bude užitečný.

Přestože už v minulosti byl mezi pracovníky útvarů zprostředkování a poradenství zaznamenán názor, že skupinové předávání informací nově se evidujícím uchazečům o zaměstnání o jejich právech a povinnostech a službách ÚP a skupinové poradenské aktivity jsou efektivní a šetří čas, nejsou stejnou měrou využívány na všech pracovištích. Na jednom pracovišti bylo zdůvodňováno nevyužívání skupinových aktivit neexistencí dostatečně velké zasedací místnosti, což je důvod pádný nicméně řešitelný pronájmem. Na jiném pracovišti však paradoxně respondenti uváděli, že nemají na tyto nadstavbové aktivity pro uchazeče o zaměstnání čas, protože jsou příliš vytížení jejich velkým počtem a že pro zprostředkovatele je jednodušší, když celé poučení s každým novým uchazečem projdou

individuálně. Tento důvod je velice sporný, protože z odpovědí respondentů vyplynulo, že skupinové informační schůzky trvají hodinu až hodinu a půl. Zprostředkovatel by tak musel všechny tyto informace sdělit uchazeči v průběhu 15-20 minut. Je ke zvážení, zda je to skutečně možné a jaké informace zprostředkovatel vlastně takto předává. V rámci šetření nebyly zkoumány procesy, které probíhají během evidence, protože nejsou součástí poradenského procesu. Nicméně se ukazuje, že i zde by byla potřeba provést náslechy, analýzu dobré praxe a navrhnout minimální standardy procesu evidence, protože i tyto procesy nejsou na všech pracovištích ÚP evidentně stejné.

Všichni respondenti vyjadřovali přání, aby byl informační systém ÚP více uživatelsky přívětivý, rychlý, spolehlivý a nevyžadoval tolik práce s papírovými verzemi dokladů. Jednou z cest může být vytvoření administrativního zázemí útvaru zprostředkování, které by převzalo část administrativních úkonů.

Tvorba Metodiky poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky,³⁴ která je hlavním výstupem tohoto projektu, reagovala na zmíněné nedostatky, kterými jsou zejména: nejednotný postup útvarů zprostředkování a poradenství, zapojení útvaru poradenství do práce s uchazeči o zaměstnání, průběžné zjišťování potřeb uchazečů o zaměstnání a plánování aktivit podle těchto potřeb, malý rozsah předávaných informací skupinám uchazečů o zaměstnání, malé využívání skupinového poradenství a zejména včasnost zařazování uchazečů o zaměstnání do aktivit, které podpoří jejich zaměstnatelnost a brzké nalezení zaměstnání.

Základním předpokladem pro plošné zavedení metodiky je posílení personálního obsazení útvarů zprostředkování a poradenství a proškolení pracovníků obou těchto útvarů. Na základní seznámení se strukturou nové metodiky by mělo navazovat školení pro jednotlivé skupiny pracovníků (zprostředkovatele a poradce). Kvalitní zprostředkovatelské a poradenské služby lze zabezpečit pouze kvalitně proškolenými pracovníky, kteří jsou nejen vybaveni znalostmi a dovednostmi, umí je aplikovat při práci s uchazeči o zaměstnání, mají patřičné komunikační dovednosti, sebereflexi, ale mají i kvalitní vedení a možnosti supervizních setkání. Lze navrhnout několik samostatných modulů založených na kompetencích potřebných pro jednotlivé fáze práce s klientem (individuální rozhovor s klientem pro zprostředkovatele, skupinové poradenství, poradenský rozhovor, individuální akční plán, atd.), které budou obsahovat prvky praktického nácviku, zážitkové a další formy vzdělávání. Tyto vzdělávací moduly by měly být zařazeny do stálé nabídky školicích středisek ÚP v takovém rozsahu, aby bylo možno během prvního roku proškolit všechny pracovníky útvarů zprostředkování a poradenství v základním modulu a v dalších letech zabezpečit

³⁴ FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013.

kontinuální zvyšování a udržování jejich profesionálních kompetencí návaznými moduly. Povinnost dalšího odborného vzdělávání by měla být stanovena kariéřním řádem.

Podle názoru respondentů mohou podle metodiky začít pracovat útvary zprostředkování a poradenství s nově se evidujícími UoZ a zavádět ji do praxe postupně. Je třeba nastavit přechodné období, aby si zprostředkovatelé mohli vytvářet „časové rezervy“ na nové klienty. V současných personálních a organizačních podmínkách není reálné, aby se podle metodiky pracovalo se všemi klienty, zejména na pracovištích, kde dochází ke kumulaci funkcí nebo která nejsou vybavena poradenským pracovníkem.

V optimálním případě by metodika měla být propojena s informačním systémem tak, aby bylo možno zaznamenávat nejen údaje o klientovi (ze žádosti o zprostředkování zaměstnání, z individuálních rozhovorů nebo nějaké formy vstupního dotazníku), ale i evidovat jeho zájem o nabízené aktivity a plánovat další kroky. Tyto údaje by měly být zároveň chráněné, ale současně by měl být možný jejich náhled dalšími oprávněnými pracovníky.

Závěrečná zpráva z individuálního poradenského rozhovoru by měla být tisknutelná z informačního systému ÚP stejným způsobem jako je individuální akční plán. Zpráva obsahuje důležité informace pro UoZ a ten by ji měl dostat buď od poradce, nebo od zprostředkovatele. Zpráva by měla mít standardizovanou formu.

Z připomínek respondentů vyplynula potřeba stanovit i doporučený postup práce s UoZ po uplynutí 12 měsíců evidence. K tomu by bylo potřeba vyhodnotit statistiky zachycující toky skupin UoZ (1-5), které byly navrženy metodikou, jejich zařazování do tematických okruhů aktivit (1-4) a do jednotlivých aktivit (k tomu by bylo potřeba sjednotit jejich názvy a zajistit statistické sledování). Doporučuje se vyhodnotit práci s metodikou po jednom roce jejího používání a teprve poté pokračovat v jejím vývoji.

Nejzávažnější identifikovanou bariérou poskytování zprostředkovatelských a poradenských služeb (nutno podotknout, že ne neznámou, přetrvávající se zhoršující se tendencí), kterou ovšem řešitelský tým nemá možnost přímo ovlivnit, je nedostatečné personální zabezpečení obou útvarů (viz kap. 6.1 a 6.1.1). U útvaru zprostředkování z provedeného zjištění vyplynuly následující poznatky:

- **Při 200-300 uchazečích o zaměstnání** si zprostředkovatel obvykle zve všechny uchazeče jednou za měsíc. Má přehled o většině uchazečů o zaměstnání a o jejich potřebách a snadno si zapamatuje nově příchozí. Rozhovor s uchazeči trvá 5-15 minut, pokud ale uchazeč projeví zájem, vyčlení si na něj i půl hodiny. Má přitom stále dostatečný časový prostor na administrativu, vyřizování správních řízení i vyhledávání volných pracovních míst (buď před příchodem uchazeče, nebo za jeho asistence) a vhodných uchazečů pro různé poradenské a další činnosti a rekvalifikace,

kteří jsou na daném pracovišti ÚP k dispozici, což mu v průměru trvá také 5-15 minut. Snadno vypracovává IAP, protože má velmi dobré povědomí o obsahu a průběhu nabízených poradenských činností a rekvalifikací. Je-li vybaven znalostmi a dovednostmi, umí je aplikovat při práci s uchazeči o zaměstnání, má-li k tomu patřičné komunikační dovednosti, sebereflexi, kvalitní vedení a možnost supervizních setkání, jeho činnost lze nazývat poradenstvím pro zprostředkování zaměstnání.

- **Při 300-400 uchazečích o zaměstnání** si zprostředkovatel vytváří dostatečný časový prostor na jednoho uchazeče tím, že si zve některé jednou za dva měsíce nebo i déle (zejména ty dlouhodobě nezaměstnané). O zhruba jedné třetině stávajících i nových uchazečů si toho mnoho nepamatuje. To ovlivňuje vypracování IAP, pro které zprostředkovatel nemá dost informací a času na vyjednávání s klientem o aktivitách, které by pro něj mohly mít přínos pro nalezení pracovního uplatnění nebo zvýšení zaměstnatelnosti. Ve všech ostatních situacích je na tom stejně jako zprostředkovatel s 200 uchazeči o zaměstnání.
- **Při 400-600 uchazečích o zaměstnání** si zprostředkovatel zve obvykle jednou za měsíc minimum uchazečů, většinu uchazečů si zve jednou za dva a některé za tři měsíce, rozhovor s nimi trvá cca 5-10 minut. Pro uchazeče, kteří vyžadují více času, si není schopen tento prostor vyčlenit. Omezuje činnosti, které nejsou nezbytně nutné, např. nevyhledává volná pracovní místa, nesleduje nabídku poradenských činností a rekvalifikací, nevěnuje se dostatečně výběru uchazečů pro nabízené poradenské a další činnosti a rekvalifikace atd. Pamatuje si sice poměrně dost informací o téměř dvou stech uchazečích a o jejich potřebách, ale o nově se evidující nejeví zájem, nesnaží se vcítit do jejich situace. Ztrácí pocit komfortu, nemá dostatečný časový prostor na administrativu, která mu zabírá neúměrně mnoho času, na vyřizování správních řízení i na vyhledávání volných pracovních míst ani vhodných uchazečů pro různé poradenské a další činnosti a rekvalifikace. Do většiny IAP píše stejné aktivity případně věty zdůvodňující, proč IAP neobsahuje žádné aktivity. I kdyby byl proškolen v poradenských technikách, jeho činnost je čistě administrativní forma zprostředkování zaměstnání.
- **Při více než 600 uchazečích o zaměstnání** už jsou všechny aktivity zprostředkovatele omezené na minimum. V situaci, kdy zaměstnavatelé nehlásí Úřadu práce volná pracovní místa, se již přestává jednat o zprostředkování zaměstnání a jde výhradně o administrativní činnost spojenou s výplatou dávek. Je otázka, do jaké míry je tímto postupem naplňován zákon o zaměstnanosti zejména právo občana na zprostředkování zaměstnání podle § 10 zákona o zaměstnanosti.³⁵

³⁵ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

8 Použitá literatura

FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013. 63 str.

FREIBERGOVÁ, Z., TUČKOVÁ, M., POTOČNÝ, T., MOHAUPT, Z., ŠAFRÁNKOVÁ, P. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR: analýza a doporučení. Souhrnná výzkumná studie a doporučení*. Projekt výzkumu HR182/09. Praha : Národní vzdělávací fond, 2013. ISBN: 978-80-86728-54-4

HORÁK, P. *Rozhodovací volnost street-level byrokratů v oblasti politiky pracovního trhu a její uplatnění při implementaci Individuálních akčních plánů zaměstnanosti*. Rigorózní práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sociálních studií. Brno, 2007.

KOFROŇOVÁ, O., KOTÍKOVÁ, J., SIROVÁTKA, T., WINKLER, J. *Problémy trhu práce a politiky zaměstnanosti. Souhrnná zpráva z výzkumné studie provedené v rámci programu „Moderní společnost“*. Masarykova Univerzita Brno, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí České republiky, Národní vzdělávací fond. Brno, Praha. 2003. Str. 131.

KOTÍKOVÁ, J. a kol. *Úloha politiky zaměstnanosti v oblasti pracovně profesního poradenství při zprostředkování zaměstnání. 3. etapa, Příloha č. II. Studie expertů vybraných úřadů práce*. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Praha, 2000. Str. 96.

MAŘÍKOVÁ, P. *Podkladový materiál k 1. workshopu*. Pracovní verze. NVF. Praha. 2013.

MPSV: *Máme plán, jak řešit systémy pro výplatu dávek*. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/> <10.5.2013>.

Normativní instrukce MPSV č. 1/2012, Realizace aktivní politiky zaměstnanosti v roce 2012.

Normativní instrukce MPSV č. 14/2009, Poradenský program Job club.

Normativní instrukce MPSV č. 19/2009, Postup úřadů práce při zabezpečování poradenství.

Normativní instrukce MPSV č. 29/2009, Postup při zajišťování bilanční diagnostiky jako poradenského nástroje na úřadech práce.

POTOČNÝ, T., GBELEC, O. PENCOVÁ, M. *Dotazníkové šetření "Poradenství na úřadech práce v České republice" : souhrnná zpráva*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.

Stanovisko Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR k návrhu poslanců. Dostupné na www.kzps.cz/data/Stanovisko%20KZPS%206276.doc <10.6.2013>. Str. 1

Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky

Vydal: Národní vzdělávací fond, o. p. s., Středisko podpory poradenských služeb

Opletalova 25, Praha 1

Autor: Zuzana Freibergová

Radka Vepřková

Počet stran: 72

Citační záznam: FREIBERGOVÁ, Z., VEPŘKOVÁ, R. *Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky Projekt TAČR OMEGA: Poradenský proces na Úřadu práce ČR*. Národní vzdělávací fond. Praha. 2013