

Metodika postupů ve veřejných službách zaměstnanosti

Jaromíra Kotíková
Danica Schebelle
Helena Vychová

VÚPSV, v. v. i.
2015

„Metodika postupů ve veřejných službách zaměstnanosti“ byla certifikována Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, osvědčení MPSV ČR o uznání certifikované metodiky č. j. 2015/72931-312

Tato „Metodika postupů ve veřejných službách zaměstnanosti“ byla vytvořena s finanční podporou Technologické agentury České republiky, programu OMEGA, v rámci projektu „Reforma veřejných služeb zaměstnanosti v ČR“, identifikační kód TD020381.

T A
Č R

Program **Omega**

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.,
Praha 2, Karlovo náměstí 1359/1
Vyšlo v roce 2015, 1. vydání, počet stran 47
Tisk: VÚPSV, v.v.i.

Oponentky: Mgr. Marie Tábořská (GŘ Úřad práce ČR)
Ing. Jana Váňová (Národní vzdělávací fond, o. p. s.)

<http://www.vupsv.cz>

© Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.,

Obsah

Preambule	5
1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti	7
1.1 Vymezení kompetencí MPSV ČR	7
1.2 Vymezení kompetencí Úřadu práce ČR	10
1.3 Nastavení organizace výkonu veřejných služeb zaměstnanosti	11
2. Doporučené postupy efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti	16
2.1 Doporučení pro nastavení systému veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě ke klientům - občanům	16
2.1.1 Posílení zodpovědnosti a samostatnosti klienta	17
2.1.2 „Samoobslužné“ zprostředkování zaměstnání	19
2.1.3 Stanovení minimálního závazného rozsahu poradenství ve zprostředkovatelské činnosti	20
2.1.4 Individuální přístup ke klientům	22
2.1.5 Efektivní komunikace a racionální uspořádání kontaktu s klientem	23
2.1.6 Efektivní využívání poradenských programů	26
2.1.7 Aktivizace klientů	28
2.1.8 Včasná a cílená intervence	30
2.1.9 Efektivní systém vzdělávacích aktivit, rekvalifikací a nástrojů APZ	33
2.2 Doporučení pro nastavení systému veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě ke klientům - zaměstnavatelům	35
2.2.1 Funkční spolupráce veřejných služeb zaměstnanosti se zaměstnavatelskými subjekty	35
2.2.2 Funkční matching	36
2.2.3 Sběr relevantních informací	38
2.3 Doporučení pro nastavení systému veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě k pracovníkům VSZ	39
2.3.1 Kompetenční vztahy	39
2.3.2 Řízení podle cílů	40
2.3.3 Trvale udržitelné zaměstnání	41
2.3.4 Vzdělávání pracovníků VSZ	41
2.3.5 Zajištění analytických podkladů a evaluace	42
2.3.6 Zajištění funkčního informačního systému	43
2.3.7 Adekvátní vytíženost pracovníků VSZ	43
2.3.8 Bezpečné pracovní prostředí na pracovištích VSZ	44
Literatura	46

Preambule

„Metodika postupů ve veřejných službách zaměstnanosti“ byla zpracována v rámci projektu „Reforma veřejných služeb zaměstnanosti v ČR“ (TD020381) realizovaného za finanční podpory TAČR (program „OMEGA“), období řešení: leden 2014 - prosinec 2015.

Cílem projektu bylo na základě zhodnocení současného stavu služeb zaměstnanosti a politiky zaměstnanosti po realizované organizační změně, zahraničních zkušeností a diskusí s experty na danou problematiku vytvořit metodický nástroj, který bude využit pro zajištění efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti.

Východiska pro zpracování tohoto materiálu obsahují analytické výstupy vytvořené v prvním roce realizace projektu.

Provedena byla sekundární analýza odborné literatury věnující se sledované tematice, zmapovány byly vybrané zahraniční zkušenosti. Z důvodu rozšíření možnosti získání většího objemu poznatků od pracovníků ÚP ČR byla využita primární data z dotazníkového šetření realizovaného v rámci projektu „Metodika individuální a komplexní práce s klienty ÚP ČR“ (řešitel: Generální ředitelství ÚP ČR, leden 2013 - červen 2015). V rámci tohoto projektu bylo ve spolupráci s VÚPSV, v.v.i. provedeno dotazníkové šetření zaměřené na analýzu poskytovaných služeb na úseku zaměstnanosti. Získaná primární data z dotazníkového šetření umožnila jejich využití i pro výzkumné potřeby projektu „Reforma veřejných služeb zaměstnanosti v ČR“, kdy bylo možné primární data dále statisticky zpracovávat s ohledem na řešenou problematiku. Zjištění dotazníkového šetření byla pak následně v rámci realizace projektu diskutována a verifikována s odbornými pracovníky ÚP ČR v rámci expertních rozhovorů a rozšiřována o dále zjištěné poznatky od oslovených odborných pracovníků ÚP ČR.

Současně byly realizovány hloubkové rozhovory s vybranými odbornými experty v dané problematice, zástupci veřejné správy, sociálních partnerů, jejichž cílem bylo zjistit odborné názory na uskutečněnou reformu, její cíle a praktické dopady, hodnocení fungování a příčiny nefungování veřejných služeb zaměstnanosti v ČR.

Dále byly zjišťovány poznatky v rámci fokusních skupin, jejichž účastníky byli vybraní pracovníci Úřadu práce ČR, odborníci na danou problematiku. Jednalo se o pracovníky ÚP ČR, kteří mají letité zkušenosti v oblasti veřejných služeb zaměstnanosti, analytické a syntetické schopnosti a dostatečný, v tomto případě tolik potřebný, nadhled. Hlavním cílem fokusních skupin bylo s účastníky diskutovat, na základě šetření zjištěných poznatků, názorové postoje ohledně potřebných úprav současného a nastavení vhodného budoucího stavu veřejných služeb zaměstnanosti. Fokusní skupiny se postupně uskutečnily s pracovníky ze všech 14 krajů.

Projekt využil i poznatků získaných na konferenci, která se konala za podpory ILO 3. dubna 2014. Téma konference bylo „Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí“ a jejím organizátorem byl Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. Konference se uskutečnila za mezinárodní účasti přednášejících, jimiž byli odborní experti z Mezinárodní organizace práce, kteří se dané problematice dlouhodobě věnují, a také zahraniční odborníci působící přímo ve službách zaměstnanosti v Rakousku a Německu, kteří tak mohli představit praktické zkušenosti s nastavením a fungováním služeb zaměstnanosti v těchto zemích.

Zpracována byla studie shrnující hlavní získané poznatky, zjištění ohledně hodnocení a stavu veřejných služeb zaměstnanosti v ČR po realizované reformě, která byla využita jako pracovní materiál při tvorbě „Metodiky postupů ve veřejných službách zaměstnanosti“. Studie je přílohou předkládané metodiky (Příloha č. 1).

Certifikovaná metodika vymezuje doporučené postupy nastavení efektivního systému veřejných služeb zaměstnanosti ČR v oblastech:

- Rozdělení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti (kapitola 1).
- Nastavení výkonu veřejných služeb zaměstnanosti
 - nastavení výkonu veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě ke klientům - občanům (kapitola 2.1).
 - nastavení výkonu veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě ke klientům - zaměstnavatelům (kapitola 2.2).
 - nastavení výkonu veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě k pracovníkům VSZ (kapitola 2.3).

Odpovědnost za zajištění a výkon veřejných služeb zaměstnanosti v ČR, jejich realizaci nesou Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky a Úřad práce ČR. Obsahem metodiky jsou tak doporučení na nastavení výkonu činností uvedených subjektů.

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

1.1 Vymezení kompetencí MPSV ČR

Ministerstvo práce a sociálních věcí, jako ústřední orgán státní správy, především vytváří celkové strategie zaměstnanosti a trhu práce v souladu s politikou vlády a ministerstva (zejména v návaznosti na oblast mezd, důchodů, sociálních dávek, zákoníku práce), hlavní koncepce rozvoje, právních norem. Při tvorbě těchto strategických materiálů musí být využity relevantní analytické podklady, poskytující východiska k nastavení potřebných kroků žádoucím směrem.

MPSV je koncepčním orgánem, jehož střednědobé strategie realizuje v praxi Úřad práce ČR. Úkolem MPSV jako garanta veřejných služeb zaměstnanosti je stanovit základní parametry poskytovaných služeb, zejména jejich rozsah, obsah, kvalitu a zajistit tak jejich dostupnost v potřebné kvalitě a rozsahu na celém území ČR, všem klientům ÚP ČR. Samotný výkon poskytování závazně stanovených služeb je pak již odpovědností ÚP ČR.

Nezbytným východiskem pro efektivní fungování veřejných služeb zaměstnanosti je, aby role ministerstva práce a sociálních věcí v této oblasti byla zaměřena zejména na:

- tvorbu koncepce státní politiky zaměstnanosti a odpovědnost za ni ve vládě,
- gestorství za plnění cílů stanovených Strategii zaměstnanosti, včetně odpovědnosti za spolupráci s dalšími relevantními resorty,
- řízení politiky zaměstnanosti, její aktualizaci a evaluaci,
- stanovení strategických cílů politiky zaměstnanosti v oblasti veřejných služeb zaměstnanosti, jejich evaluaci a aktualizaci,
- tvorbu strategií s cílem zajištění kvalitních a efektivních veřejných služeb zaměstnanosti,
- řízení veřejných služeb zaměstnanosti,
- legislativní činnost v oblasti veřejných služeb zaměstnanosti,
- finanční zajištění výkonu státní politiky zaměstnanosti, řízení toků finančních prostředků, kontrolu vynakládání finančních prostředků,
- rozpracování strategických cílů do krátkodobějších, operativních cílů s určením zodpovědnosti konkrétních subjektů za jejich naplnění v oblasti veřejných služeb zaměstnanosti,

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

- **evaluaci výkonu veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě na stanovené strategické a operativní cíle, zajištění systému evaluace, objektivního hodnocení výkonu činností ÚP ČR, opírajícího se o výsledky efektivního systému kontroly,**
- **identifikaci všech faktorů oslabujících motivaci klientů ke vstupu na trh práce a jejich eliminaci,**
- **kontrolní činnost v oblasti výkonu veřejných služeb zaměstnanosti,**
- **správní a zřizovací činnost v oblasti služeb zaměstnanosti,**
- **sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, sestavování prognóz vývoje zaměstnanosti, situace na trhu práce, přinášející údaje o předpokládaném vývoji poptávky po pracovní síle, její nabídce, požadavcích na její kvalifikaci, možnostech uplatnění pracovní síly s určitou kvalifikací, v určitém oboru, změně početnosti pracovní síly v jednotlivých oborech, jejich přechodech, odchodech apod.,**
- **organizační zabezpečení jednotné podoby monitoringu trhu práce, stanovení jednotné podoby dotazníkového šetření, dotazovacího nástroje mapujícího trendy v zaměstnávání; *dotazovací nástroj (formulář, dotazník) musí mít povinnou, resp. pro všechna pracoviště jednotnou část obsahující závazné údaje, jejichž znalost je pro MPSV potřebná pro tvorbu politiky zaměstnanosti, šetření musí být prováděno alespoň 1x do roka, a to u zaměstnavatelů s více než 20 zaměstnanci,***
- **stanovení/přizpůsobení strategie zaměstnanosti, vytváření vhodných opatření k ovlivnění poptávky po pracovní síle a její nabídky ve vazbě na získané výsledky realizovaných analýz, šetření, makroekonomický vývoj, jeho prognózy, celkovou hospodářskou politiku státu a i další politiky (především politiku regionálního rozvoje a vzdělávací politiku),**
- **zajištění funkčního systému evidence zájemců o zaměstnání, uchazečů o zaměstnání poskytujícího statistické údaje umožňující sledování jejich setrvání v systému v závislosti na určitých osobnostních charakteristikách, jejich uplatnění a setrvání na trhu práce, sledování úspěšnosti realizovaných opatření APZ, jejich vhodného zacílení a současně využití těchto získaných údajů při zpracovávání strategií a opatření politiky zaměstnanosti,**
- **nastavení a utváření nástrojů APZ, zajištění jejich průběžné aktualizace ve vazbě jak na současné, tak i budoucí, očekávané potřeby trhu práce,**
- **evaluaci fungování nástrojů APZ a opatření politiky zaměstnanosti z hlediska potřeb trhu práce,**
- **tvorbu pasivní politiky zaměstnanosti, její kontrolu, průběžné sledování, její aktualizaci a evaluaci z hlediska potřeb trhu práce,**
- **řízení, rozvoj a údržbu informačního systému, zajištění programového a technického vybavení informačního systému veřejných služeb zaměstnanosti,**

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

- **zajištění systému kontroly, jež umožní identifikovat nedostatky v procesu řízení služeb zaměstnanosti; na základě zjištěných nedostatků MPSV stanoví a realizuje potřebné změny v nastavených vnitřních procesech řízení a výkonu činností,**
- **metodické vedení výkonu veřejných služeb zaměstnanosti, zpracování jednotných postupů efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti na celém území ČR zajišťovaného Úřadem práce ČR, v souladu s operativními cíli stanovenými Úřadem práce ČR ministerstvem,**
- **vymezení závazného rozsahu poskytovaných veřejných služeb zaměstnanosti,**
- **legislativní podporu, pomoc v oblasti veřejných služeb zaměstnanosti pro Úřad práce ČR (např. mimo jiné poskytování výkladových stanovisek MPSV, vedení databáze nejčastějších dotazů, zveřejňování judikátů),**
- **zabezpečení podmínek Úřadu práce ČR pro efektivní výkon veřejných služeb zaměstnanosti, zejména zajištění finančních prostředků, personálních kapacit, materiálně-technických podmínek, poskytování legislativní podpory, tvorbu vhodných nástrojů/opatření politiky zaměstnanosti zacílených na skutečné potřeby trhu práce,**
- **spoluutváření pozitivního image veřejných služeb zaměstnanosti,**
- **stanovení kvalifikačních požadavků na zaměstnance veřejných služeb zaměstnanosti,**
- **zpracování koncepce odborného vzdělávání pracovníků ÚP ČR, zajišťující soustavné, průběžné vzdělávání, zabezpečení podmínek její realizace,**
- **vymezení aktérů spolupracujících s Úřadem práce ČR při výkonu veřejných služeb zaměstnanosti (např. ČSSZ, soudy, policie ČR, cizinecká policie, vzdělávací instituce, neziskový sektor atd.), vymezení rozsahu a obsahu jejich spolupráce, předávaných informací,**
- **aktivity k zamezení vlivů omezujících funkčnost veřejných služeb zaměstnanosti, zejména zneužívání dávkových systémů, omezení šedé ekonomiky prostřednictvím zajištění a výkonu efektivního systému kontroly,**
- **stanovení politiky v oblasti zaměstnávání cizích státních příslušníků,**
- **mezinárodní spolupráci v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů na úseku trhu práce, včetně spolupráce s EU,**
- **zabezpečení národního financování opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce, realizovaných v rámci podpůrných programů Evropského sociálního fondu.**

1.2 Vymezení kompetencí Úřadu práce ČR

Ministerstvo práce a sociálních věcí řídí Úřad práce České republiky a je jeho nadřízeným správním úřadem. Úřad práce ČR, zřízený s účinností od 1. dubna 2011, se organizačně člení na generální ředitelství a 14 krajských poboček působících v jednotlivých krajích, pod které spadají kontaktní pracoviště. V jeho čele stojí generální ředitel.

Úřad práce ČR zajišťuje realizaci politiky zaměstnanosti na území ČR na základě ministerstvem stanovených cílů, s využitím dostupných nástrojů a opatření zajišťuje jejich naplnění. ÚP ČR je odpovědný za samotný výkon služeb zaměstnanosti, jejich poskytování klientům a realizaci nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti.

Nezbytným východiskem pro efektivní fungování veřejných služeb zaměstnanosti je, aby role Úřadu práce ČR v této oblasti byla zaměřena zejména na:

- **odpovědnost za výkon veřejných služeb zaměstnanosti v rozsahu pravomocí vymezených legislativou,**
- **odpovědnost za realizaci opatření Strategie zaměstnanosti a za spolupráci s dalšími relevantními orgány veřejné správy, zaměstnavateli, obcemi s regionálními profesními a podnikatelskými sdruženími, s poradenskými a vzdělávacími institucemi, s nestátními neziskovými organizacemi apod.,**
- **řízení výkonu veřejných služeb zaměstnanosti a zajištění provozních podmínek k výkonu veřejných služeb zaměstnanosti, (tzn. např. nábor personálu, nákup materiálu, realizace výběrových řízení apod.), včetně důrazu na zajištění bezpečnosti pracovníků ÚP ČR na pracovišti,**
- **výkon/realizace veřejných služeb zaměstnanosti,**
- **zajištění poskytování veřejných služeb zaměstnanosti všem klientům minimálně v rozsahu závazně stanoveném MPSV,**
- **realizaci opatření politiky zaměstnanosti a plnění operativních cílů, vymezených Úřadu práce ČR MPSV na základě strategie politiky zaměstnanosti, jejichž prostřednictvím se také podílí na plnění celkových strategických cílů,**
- **poskytování součinnosti MPSV při evaluaci výkonu veřejných služeb zaměstnanosti, prováděné ve vazbě na vymezené cíle,**
- **identifikaci faktorů oslabujících motivaci klientů ke vstupu na trh práce, předávání informací na MPSV, včetně doporučení na jejich eliminaci,**
- **poskytování součinnosti MPSV při revizi fungování nástrojů a opatření politiky zaměstnanosti,**
- **umožnění kontrolní činnosti ze strany MPSV,**
- **standardizaci postupů činností vykonávaných v rámci veřejných služeb zaměstnanosti na všech svých pracovištích,**

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

- **zajištění systému kontroly, jež umožní identifikovat nedostatky v procesu výkonu služeb zaměstnanosti; na základě zjištěných nedostatků ÚP ČR stanoví a realizuje potřebné změny v nastavených vnitřních procesech řízení, organizaci a výkonu činností,**
- **vedení evidencí a předávání údajů do centrálního evidenčního systému zajišťovaného MPSV,**
- **zajištění systematického a průběžného vzdělávání zaměstnanců, rozvoje odborných znalostí a praktických dovedností pracovníků pro jednání s rozmanitými skupinami klientů, včetně kurzů asertivity a zvládnání krizových situací,**
- **sledování vývoje zaměstnanosti, situace a vývoje na regionálních trzích práce,**
- **realizaci monitoringu trhu práce prostřednictvím jednotného dotazníkového nástroje MPSV, v případě potřeby sběru dalších potřebných informací mají pracoviště Úřadu práce ČR možnost doplnit další otázky,**
- **součinnost při poskytování a předávání údajů a informací MPSV,**
- **zapojení do procesu přípravy tvorby strategických cílů politiky zaměstnanosti MPSV prostřednictvím předávání informací o situaci na regionálních trzích práce, jejich předpokládaném vývoji,**
- **spolupráci s aktéry při výkonu veřejných služeb zaměstnanosti, jejichž okruh vymezuje MPSV,**
- **vytváření pozitivního image veřejných služeb zaměstnanosti,**
- **zajištění realizace projektů Evropské unie,**
- **realizaci zprostředkovatelských služeb systému EURES,**
- **realizace úkolů vyplývajících z mezinárodní spolupráce s EU v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů na úseku trhu práce.**

1.3 Nastavení organizace výkonu veřejných služeb zaměstnanosti

V každé organizaci, veřejné služby zaměstnanosti nevyjímaje, je nutné nalézt a správně definovat a dokumentovat procesy, které v organizaci mají probíhat. Pod pojmem proces lze chápat soubor činností, ať chronologicky nebo logicky uspořádaný, který pracuje se vstupy a jejich přeměnou na výstupy, přičemž by vždy měla být zajištěna přidaná hodnota pro klienty. Promítnutí procesního přístupu do činnosti organizace obnáší zejména:

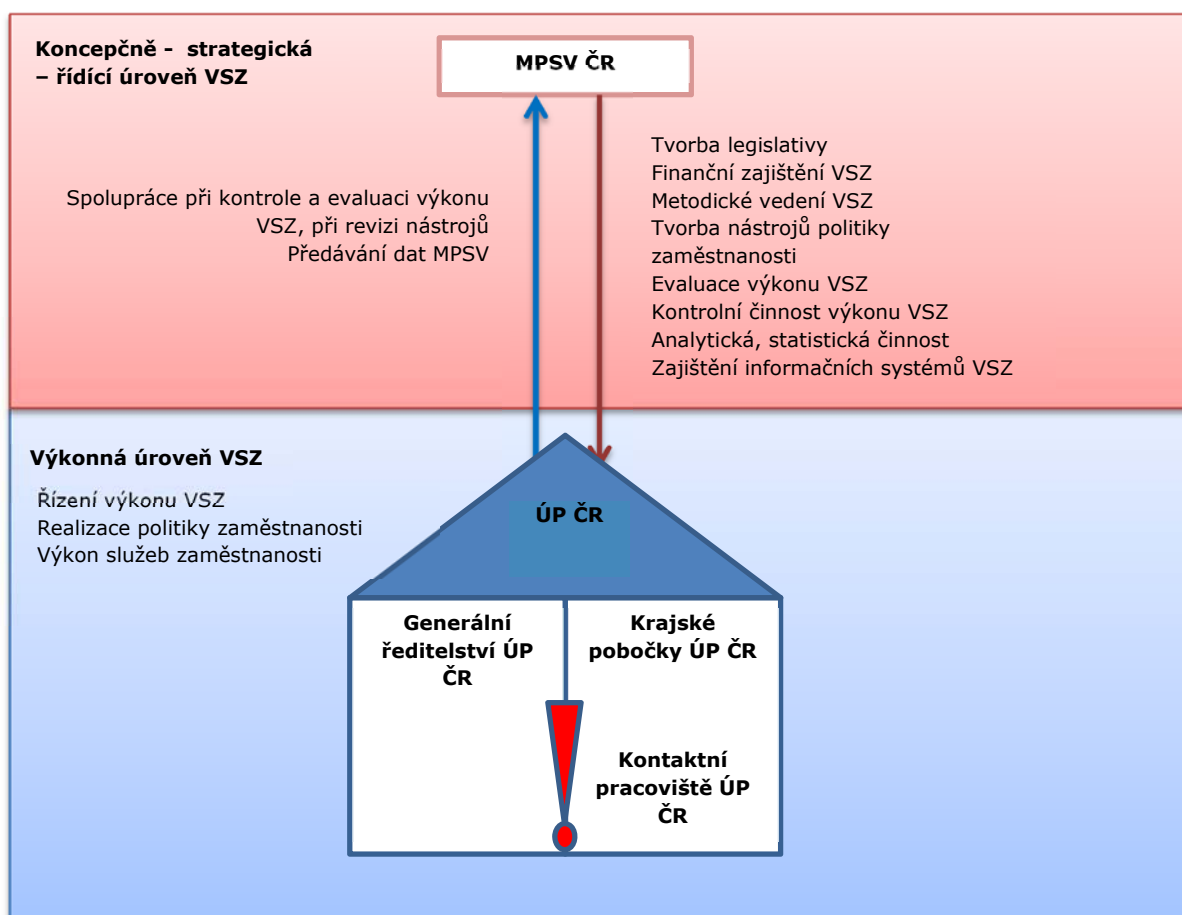
- vytvoření řídicí dokumentace, včetně organizační struktury na základě procesů,
- stanovení cílů k jednotlivým procesům a měřitelných parametrů pro řízení organizace,

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

- vytvoření motivačního systému, včetně kariérního růstu a vzdělávání zaměstnanců ve vazbě na definované cíle a měřitelné parametry,
- průběžné sledování/vyhodnocování a aktualizace procesů ve vztahu ke stanoveným cílům,
- promítnutí procesního řízení do kultury organizace.

V případě veřejných služeb zaměstnanosti je aktuálním cílem funkčně a vyváženě nastavit řídicí procesy, a to jak uvnitř samotného Úřadu práce ČR (zejména vyřešit hierarchii, vazby a vztahy mezi GR ÚP a krajskými pobočkami), tak mezi Úřadem práce ČR a MPSV, které mj. vytváří celkové strategie zaměstnanosti trhu práce a je koncepčním orgánem, jehož strategie Úřad práce ČR realizuje.

Následující schéma znázorňuje organizační uspořádání veřejných služeb zaměstnanosti, které odpovídá současnému legislativnímu znění:



Ze schématu je patrné, že podle současného výkladu platné legislativy, konkrétně zákona č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, kterým byl Úřad práce ČR 1. 4. 2011 zřízen, je Úřad práce ČR tvořen generálním ředitelstvím a krajskými pobočkami (včetně pobočky pro Prahu). V zákoně jsou definovány úkoly Úřadu práce ČR a generálnímu řediteli je uložena funkce řídit Úřad práce ČR, řediteli krajské pobočky je uloženo řídit krajskou pobočku. Vzájemné kompetence, vztahy a řídicí procesy nejsou dále řešeny. Není tedy zcela jasně definováno, která organizační složka provádí řídicí úlohy v rámci ÚP ČR, což může mít za následek neefektivní řízení procesů. V současné době souběžně existuje

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

GŘ i krajské pobočky se silnými kompetencemi. Logičtější, efektivnější by bylo buď silné GŘ, nebo silné kraje, ale rozhodně ne oboje.

V případě otázky nastavení organizace výkonu veřejných služeb zaměstnanosti je nezbytnou podmínkou zajištění jasné hierarchie všech jednotlivých složek VSZ a vzájemného provázání kompetencí a procesů, z důvodu potřeby zabezpečení jasného metodického řízení a stanovení jasných pravidel výkonu činností jednotlivých úrovní VSZ.

Pro ilustraci lze uvést příklad organizace systému veřejných služeb zaměstnanosti v Rakousku.

Hlavní aktéři zapojení do tvorby a provádění politiky zaměstnanosti

Federální ministerstvo práce, sociálních věcí a ochrany spotřebitelů (BMAŠK) potvrzuje nadřazené cíle, které jsou navázány na rakouskou strategii zaměstnanosti stejně tak jako na roční rozpočet služeb zaměstnanosti (AMS). Rakouské služby zaměstnanosti (AMS) jsou odpovědné za převedení těchto nadřazených cílů do operativních cílů. Organizační model AMS je založen na myšlence, že výkon efektivní politiky trhu práce stojí na dialogu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a zároveň jsou zohledňovány regionální disparity a charakteristiky.

Rakouské služby zaměstnanosti (AMS) jsou hlavním vykonavatelem služeb spojených s trhem práce. AMS zajišťují propojování zájemců s pracovními příležitostmi, podporují ty, kteří si hledají práci, ale rovněž podniky a firmy, které se snaží nalézt vhodné zaměstnance a potřebují radu či podporu (i finanční) při tomto procesu.

V souladu s federální politikou plné zaměstnanosti, AMS nejvíce přispívají k prevenci a eliminování nezaměstnanosti v Rakousku. AMS jsou vedeny BMAŠK a vykonávají svoji činnost jako podnik zřízený veřejným právem, a to v těsné spolupráci se sociálními partnery.

Organizační struktura AMS

AMS jsou koncipovány jako třístupňová organizace s jednou kanceláří na federální úrovni, devíti zemskými kancelářemi a 101 regionálními kancelářemi. Na všech těchto úrovních hraje důležitou roli pro nastavení politiky zapojení sociálních partnerů.

Na federální úrovni jsou úkoly sdíleny mezi administrativní radou a radou ředitelů, které garantují jednotné procesy probíhající na území celého Rakouska a odpovídají za všechny aktivity přesahující lokální úroveň. Federální organizace rovněž odpovídá za vytvoření rámcových podmínek potřebných pro realizaci decentralizované politiky trhu práce. Dva ředitelé rady ředitelů (předseda rady ředitelů, aktuálně Herbert Buchinger a člen rady ředitelů, aktuálně Johannes Kopf) naplňují výkonnou úlohu, administrativní rada je tvořena maximálně 12 členy, kteří jsou jmenováni:

- 3 zástupci zaměstnavatelů, 3 zástupci zaměstnanců;
- 2 zástupci BMAŠK;
- 1 zástupce Federálního ministerstva financí;
- 1 zástupce pracovního výboru AMS, který je oprávněn vystupovat zejména v záležitostech souvisejících s podmínkami pro zaměstnance AMS a 2 další zástupci, kteří jsou zváni ad-hoc dle tématu.

Role jednotlivých kanceláří AMS

Federální kancelář - odpovědnost za řízení, kontrolu, návaznost a plynulost akcí, evaluace, analýzu hospodářské situace a tvorbu strategií.

Cíle:

- Naplnit cíle politiky trhu práce;
- Rozhodnout o prioritách programů trhu práce AMS;
- Stanovit standardy týkající se organizace, personálního vybavení, technického vybavení, výzkumu a statistik;
- Dohlížet na výkon rady ředitelů a výkon regionálních ředitelů.

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

Role zemských kanceláří

V každé z celkem 9 zemí je jedna zemská kancelář AMS.

Odpovědnosti:

- Specifikace cílů politiky trhu práce pro danou zemi;
- Koordinace AMS s ostatními institucemi a aktéry v dané zemi
- Monitoring trhu práce, zajišťování statistik a výzkumu, rozvoj těchto aktivit;
- Stanovování rámcových podmínek;
- Podpora regionálních kanceláří AMS.

Role regionálních kanceláří

Hustá síť regionálních poboček nabízí informace, poradenství a podporu v případě speciálních potřeb a nutnosti průběžné asistence, nebo např. výplaty dávek.

Služby AMS nejsou určeny pouze nezaměstnaným, ale rovněž osobám, které mají zaměstnání, ale usilují o jeho změnu, firmám poskytují poradenství a podporu při náboru zaměstnanců.

Struktura regionálních poboček

Zóna	Poskytovaná služba	Charakteristika
Informační zóna	- Informace - Samoobslužné úkony - Kariérní informační centra (BIZ)*	Anonymní Výběrové využití
Servisní zóna	- Placement - Pohledávky - Dávky	Kontakt možný bez domluvy termínu schůzky Pravidelná kontrola
Poradenská zóna	- Intenzivní poradenství a podpora	Kontakt na základě smluvené schůzky

* *Kariérní informační centra (BIZ) nabízejí všem zájemcům, zejména nezaměstnaným a zájemcům o zaměstnání, prvozaměstnaným, zaměstnancům, kteří mění zaměstnání, absolventům atd., detailní informace o různých profesích, možnostech zaměstnání, školení a dalším vzdělávání. Dále nabízejí informace o trhu práce a možném vývoji jednotlivých pracovních oborů a pozic.*

Hlavní úkoly AMS

- Zajišťovat vedoucí pozici AMS v evropském srovnání;
- Pokračovat v zavádění a dalším rozvoji včasné intervence (zajistit podporu co nejdříve a předejít tak riziku dlouhodobé nezaměstnanosti);
- Zajišťovat podporu specifickým cílovým skupinám tak, aby byla zajištěna rovnost příležitostí na trhu práce s důrazem na ženy, mladé lidi, starší zaměstnance, migranty a lidi se zdravotními omezeními;
- Realizace opatření aktivní politiky zaměstnanosti (informovanost, poradenství, umisťování na pozice a asistence nezaměstnaným a zaměstnavatelům);
- Ověřování požadavků na platby mzdových kompenzací v souvislosti s nezaměstnaností;
- Zajištění dalších politik trhu práce, jako je přijímání třetizemců na trh práce;
- Zajišťování odborného vzdělávání mladým lidem prostřednictvím umisťování do vhodných praxí u zaměstnavatelů a prostřednictvím množství podpůrných opatření;
- Zajištění supra-firemního školení.

V oblasti speciálních požadavků na vedení a organizaci veřejných služeb zaměstnanosti (VSZ):

- Pokračovat v rozvoji standardů kvality;
- Zdokonalovat kvalitu a udržitelnost opatření politiky trhu práce;
- Optimalizovat soulad opatření mezi VSZ a klienty;
- Zajišťovat kvalitu zprostředkování práce;
- Zvýšit výkon a efektivitu organizace prostřednictvím elektronických služeb VSZ;
- Bojovat proti chudobě.

1. Vymezení kompetencí a nastavení procesů ve funkčním systému veřejných služeb zaměstnanosti

Rakouské služby zaměstnanosti (AMS) jsou hlavní institucí, která poskytuje služby orientované na klienty na rakouském trhu práce. Snahou je spojit nabídku a poptávku práce tak, aby tento proces byl proveden co možná nejvíce komplexně, s ohledem na ekonomický vývoj a udržitelnost a zároveň v souladu se sociálními a ekonomickými principy.

AMS zajišťují své úkoly v rámci mandátu Federálního ministerstva práce, sociálních věcí a ochrany spotřebitelů (BMSG) a při zapojení sociálních partnerů. Federální legislativou (AMSG) je specifikováno, že AMS musí zajistit pracovní pozice všem zaměstnancům na rakouském trhu práce a zároveň musí zajistit dodávání zaměstnanců do hospodářství a jednotlivých firem. Tento úkol zahrnuje zajištění příjmů zaměstnancům v době, kdy jsou bez pracovního poměru.

Z důvodu řízení podle výsledků, jsou každoročně schvalovány kvantifikované cíle mezi federální úrovní, AMS a zemskými kancelářemi. Tyto cíle jsou projednávány se zástupci rady ředitelů a jsou schvalovány administrativní radou.

Vzdělávání zaměstnanců AMS

Jednou z důležitých podmínek efektivních služeb zaměstnanosti je vzdělávání pracovníků služeb zaměstnanosti. V Rakousku je interním vzděláváním pověřeno vlastní vzdělávací zařízení AMS v Linci. Každý nový zaměstnanec AMS prochází základním vzdělávacím kurzem v délce 3 měsíců, přičemž jednotlivé teoretické a praktické moduly jsou přizpůsobeny a standardizovány pro každou pozici zvlášť. Všichni zaměstnanci dále procházejí celou řadou průběžných školení, kontinuálně přizpůsobovaných měnícím se požadavkům. V současné době se celá řada kurzů orientuje na zvyšování efektivnosti služeb, kontakty se zaměstnavateli, zvyšování manažerských dovedností, management změn atd. Každý zaměstnanec má zpracován svůj kariérní plán, přičemž v Rakousku se zvláštní zřetel klade na spravedlivé rozdělení manažerských postů mezi muži a ženami, a proto je každoročně upravován kariérní plán postupu pro ženy.

2. Doporučené postupy efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti

Na výkon veřejných služeb zaměstnanosti má značný vliv už samotná prevence nezaměstnanosti, založená na aktivitách zacílených k předcházení vzniku nezaměstnanosti občanů. Veřejné služby zaměstnanosti prostřednictvím realizace aktivit v oblasti prevence nezaměstnanosti, spočívajících zejména v orientaci na získání kompetencí občanů v souladu s potřebami zaměstnavatelů, mohou významně preventivně působit proti nárůstu nezaměstnanosti.

Za účelem rozvoje zaměstnanosti a prevence nezaměstnanosti veřejné služby zaměstnanosti musí intenzivněji spolupracovat se zaměstnavateli, krajem, vzdělavateli a dalšími klíčovými partnery. Veřejné služby zaměstnanosti musí spolupracovat s relevantními aktéry na trhu práce v regionech ohledně stanovení cílů a realizace strategie vzdělávání, regionální aktivní politiky zaměstnanosti, zvýšit své zapojení do strategických a dalších aktivit v oblasti počátečního i dalšího vzdělávání za účelem jejich sladění s potřebami praxe a trhu práce, potřebná je spolupráce veřejných služeb zaměstnanosti s žáky a studenty již v období volby a přípravy na povolání.

Neustálá spolupráce všech partnerů je žádoucí jednak z hlediska zajištění aktuální poptávky po konkrétních zaměstnancích, ale současně také z důvodu zjištění očekávané budoucí poptávky po pracovní síle, kladoucí nároky na současné systémy počátečního i dalšího vzdělávání a jejich další orientace.

2.1 Doporučení pro nastavení systému veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě ke klientům - občanům

Hlavním cílem veřejných služeb zaměstnanosti je poskytovat klientům potřebnou pomoc ze strany ÚP ČR, s jejímž využitím budou schopni sami řešit vlastní situaci.

V důsledku toho je zapotřebí, aby práce s klienty byla vystavena na následujících principech:

- **zodpovědnosti a samostatnosti klienta**
- **využívání samoobslužného zprostředkování zaměstnání**
- **stanovení minimálního rozsahu poradenství ve zprostředkovatelské činnosti**
- **uplatňování individuálního přístupu ke klientům**
- **efektivní komunikace a racionální uspořádání kontaktu s klientem**
- **efektivní využívání existujících poradenských programů**
- **včasné aktivizace klienta**
- **vhodně načasované a zacílené intervence**
- **efektivního systému vzdělávacích aktivit, rekvalifikací a nástrojů APZ**

Při respektování uvedených principů, na kterých je třeba založit individuální práci s klienty, lze pro dosažení zvýšení efektivnosti poskytování veřejných služeb zaměstnanosti vymezit následující doporučení.

2.1.1 Posílení zodpovědnosti a samostatnosti klienta

Proces práce s klientem musí být veden s cílem podpory samostatné práce klienta při řešení vlastního problému, kdy úkolem ÚP ČR je poskytnout klientovi součinnost a podpůrné aktivity pro identifikaci a návazný rozvoj jeho osobních schopností a možností, jež využije pro řešení vlastní situace.

V práci s klientem je nezbytné posilovat jeho zodpovědnost, motivaci a samostatnost, kterou ve vyváženém systému nese za řešení osobní situace. Při práci s klientem je třeba volit takový přístup, ze kterého bude patrné, že i klient nese odpovědnost za řešení vlastní situace a aktivizovat jej prostřednictvím osvojení si znalostí pro lepší orientaci na trhu práce. Využít může klient pomoc, kterou mu ÚP ČR nabízí v podobě poskytnutí řady podpůrných opatření a aktivit, poradenství, včetně speciálního poradenství, zajištění školení atp. Nabízené aktivity by tak měly klientovi pomoci v nasměrování a postupu při řešení vlastní situace.

V této souvislosti je proto úkolem služeb zaměstnanosti napomoci klientovi poznat a osvojit si efektivní způsoby vyhledávání zaměstnání a nalézt odpovídající zaměstnání i jeho udržení. Metody a formy práce ve zprostředkovatelské a poradenské činnosti vyplývají z obsahu činností jednotlivých úrovní pracovních profesního poradenství - samoobslužného zprostředkování, základního poradenství a poradenství odborného (speciálního, návazného). Tyto tři úrovně by měly plně zabezpečit podstatu poradenských činností: orientovat klienta k samostatnému rozhodování na základě nabídky široké škály informací, vést klienta k aktivnímu a tvůrčímu vyrovnání se s problémovou situací, vést klienta k tomu, aby na základě nabídnutých řešení sám hledal účinné cesty k řešení problému a sám učinil konečné rozhodnutí.

Předpokladem k posílení zodpovědnosti a samostatnosti klienta je, aby klient disponoval následujícími znalostmi, dovednostmi a informacemi, nebo mu byla ze strany ÚP ČR poskytnuta možnost je získat:

- **vypracování životopisu a motivačního dopisu:** Nezbytným předpokladem pro hledání a získání zaměstnání je kvalitně zpracovaný životopis a motivační dopis, který musí mít klient připraven pro zaměstnavatele v případě projevení zájmu o nabízenou pracovní pozici. Kvalitně vypracovaný životopis a přiložený zajímavý průvodní dopis, ve stylu motivačního dopisu, může významně ovlivnit zaměstnavatele při rozhodování o výběru uchazeče na osobní pohovor. Životopisy bývají často téměř totožné a personalista pak rozhoduje podle několika málo odlišností. A právě motivační dopis může přispět k tomu, že bude uchazeč pozván na osobní pohovor.

Klient musí být připraven na komunikaci se zaměstnavatelem v souvislosti s hledáním zaměstnání, musí vědět, jakým způsobem by měl kontaktovat vybraného potenciálního zaměstnavatele, jaké vhodné způsoby komunikace může využít, přičemž jejich okruh by měl být co nejširší. Kromě zaslání životopisů je vhodné využívat i služby internetových pracovních portálů, nabízejících značné množství volných pracovních míst, které umožňují uživatelům na nich umístit životopisy, na jejichž základě je mohou pak i sami zaměstnavatelé oslovit. Současným využitím více způsobů oslovení potenciálních zaměstnavatelů při hledání zaměstnání se klientovi zvyšuje šance na nalezení a získání zaměstnání.

- **dovednost orientace na trhu práce:** V rámci poradenských aktivit by klienti měli mít možnost získat informace a dovednosti ohledně způsobů vyhledávání pracovních míst, především v tisku a na internetu. Zejména na internetu nabízí řada pracovních portálů značné množství volných pracovních míst, v jejichž nabídce se klienti musí umět zorientovat a být schopni se systémy efektivně pracovat, aby jim neunikla žádná odpovídající nabídka, a na druhé straně se neztratili v značném množství pracovních nabídek, z nichž řada nebude odpovídat jejich požadavkům na hledanou pracovní pozici.

Klienti musí mít informace o aktuální situaci na trhu práce, získat přehled o kvalifikačních nárocích jednotlivých povolání, jejich uplatnitelnosti na trhu práce, poptávce po daných profesích nebo možnostech dalšího vzdělávání pro určitou pracovní pozici. Klienti by měli mít možnost osvojit si dovednosti ve vyhledávání potřebných informací o trhu práce, získat přehled o informačních zdrojích, kde mohou potřebné informace o trhu práce nalézt a zajistit si tak relevantní informace pro orientaci na trhu práce. V rámci získávání dovedností orientace na trhu práce je rovněž vhodné, aby si klienti osvojili schopnost rozeznávat kvalitní a seriózní pracovní nabídky od nabídek nevhodných.

- **schopnost absolvovat pracovní pohovor, jednání s potenciálním zaměstnavatelem:** Příprava na pracovní pohovor je základním a důležitým předpokladem k úspěšnému absolvování přijímacího pohovoru, neboť i krátký přijímací pohovor má rozhodující vliv na úspěšnost při vstupu na trh práce. V rámci přípravy na pracovní pohovor je nutné se zaměřit na nácvik potřebných dovedností sebeprezentace, vystupování, procvičení možných scénářů rozhovorů a odpovědí jednotlivých aktérů. Zájemci a uchazeči o zaměstnání by měli mít přibližnou představu o průběhu pracovního pohovoru, o probíraných tématech, obsahu rozhovoru. Vedle toho je potřeba zaměřit pozornost rovněž na problematiku neverbálních projevů, kterým je připisován až 90% podíl na dojmu, který o sobě uchazeč zanechá (podání ruky, mimika, gesta, řeč těla apod.). V podstatě prvních 30 sekund tak může rozhodovat o vytvoření si obrazu o uchazeči. Na pracovní pohovor musí být uchazeč připraven, umět s odpovídající mírou zdůraznit svoje dovednosti, ale současně nepřehánět, dobře se prezentovat.
- **znalost problematiky zahájení podnikání:** Podnikání je spojeno s řadou pozitivních, ale i negativních důsledků, které by si měl klient při rozhodování o zahájení podnikání uvědomit, důkladně promyslet a vyhodnotit. Podnikání je spojeno s vynaložením určitých nákladů, které mohou být nenávratně ztraceny, může přinést i negativní psychické dopady, poškození prestiže apod., pokud se podnikatelský záměr nezdaří. Podnikání není většinou bezproblémové a bezrizikové a klade značnou odpovědnost a nároky na znalosti podnikatele, a to nejen v oboru podnikání, ale zejména v souvisejících legislativních oblastech, účetnictví, daňové problematice apod. V případě, že je podnikatel i zaměstnavatelem, nese pak i odpovědnost za své pracovníky, za zabezpečení prostředků na jejich mzdy atd. (Na rozdíl od zaměstnaneckého poměru, který klade na klienta menší odpovědnost, kdy má zabezpečeny pracovní podmínky, jistotu příjmu atd.).

Před rozhodnutím o zahájení podnikání by se měl klient důkladně seznámit se všemi aspekty podnikání, s jeho problematikou a riziky spojenými se zahájením a provozováním podnikatelské činnosti, aby se mohl odpovědně rozhodnout o vhodnosti zahájení/nezahájení podnikatelské činnosti.

Současně však, pokud má uchazeč o zaměstnání vhodný podnikatelský záměr, není žádoucí ho od zahájení odrazovat, ale měla by mu být poskytnuta potřebná, účinná poradenská podpora, v rámci které uchazeč získá dostatek informací ohledně

možných úskalí podnikání, hrozících rizik, potřebných úkonů spojených se zahájením a provozem podnikatelské činnosti, které musí zvážit při rozhodování o zahájení podnikatelské činnosti.

- **informovanost o nabídce nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti**, které mohou napomoci rychlejšímu vstupu klienta na trh práce: Pro potřeby převzetí vlastní zodpovědnosti za řešení své situace musí mít klient dostatek informací ohledně existujících nabídek nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti, které jsou mu k dispozici, a možností jejich využití. Klient se pak dokáže lépe rozhodovat a stanovit si postupné kroky k řešení své situace s cílem návratu na trh práce.

Cílem tohoto přístupu je, aby všichni klienti, kteří jsou schopni výše zmíněné dovednosti obsáhnout a osvojit si je, přenášeli odpovědnost za svůj další postup a pokrok nikoliv pouze na státní instituci zastoupenou v tomto případě Úřadem práce ČR, ale aktivně svou situaci řešili přímo. Úřad práce ČR jim poskytuje součinnost a podporu zejména při zvyšování motivace a zlepšení kompetencí pro aktivní hledání pracovního uplatnění, jeho hlavní kapacita by však měla být směřována jednak na provádění a zajišťování APZ, spolupráci se zaměstnavatelskou sférou a především na intenzivní práci s klienty, kteří samostatný přístup z různých důvodů zvládají obtížněji a potřebují individuální podporu a pomoc.

K samostatnému přístupu klientů by měly napomoci i moderní samoobslužné systémy, které jsou předmětem další kapitoly 2.1.2.

2.1.2 „Samoobslužné“ zprostředkování zaměstnání

S požadavkem uplatnění principu zodpovědnosti samotným klientem souvisí i tlak na zvýšení samostatnosti klientů při zprostředkování/vyhledávání zaměstnání. Úkolem Úřadu práce ČR je podporovat aktivity, které pomohou klientům při samostatném vyhledávání zaměstnání a zvýší jejich motivaci při hledání nového pracovního uplatnění. Při podpoře takového přístupu je potřebné jednak zajistit technické/materiální podmínky k možnosti využívat samoobslužného zprostředkování zaměstnání klienty přímo na pracovištích ÚP ČR a jednak pracovní sílu, která je připravena a schopna napomoci klientům nejen při řešení IT problémů, ale i s ovládáním počítačových aplikací, vyhledáváním zaměstnání s jejich využitím, komunikací se zaměstnavateli prostřednictvím elektronické pošty apod. K dispozici tak musí být prostory, kde mohou klienti ÚP ČR samoobslužně využívat počítače k vyhledávání volných míst, k elektronické komunikaci se zaměstnavatelem, k samostatnému vytvoření životopisu a jeho vytištění apod. Současně by měla být klientům k dispozici možnost zprostředkování i telefonického kontaktu se zaměstnavatelem, dojednání osobní návštěvy apod.

Na samotných pracovištích je tak nutné zabezpečit technické a prostorové vybavení pro „samoobslužné“ zprostředkování práce, včetně aktuální nabídky volných pracovních míst v celé ČR a zajistit personál schopný pomoci klientům v případě potřeby. Přímou na pracovištích ÚP ČR by tak klienti měli mít možnost využít potřebné technické prostředky (PC, internet, tiskárny atp.) pro účely samoobslužného zprostředkování zaměstnání a současně i možnost obrátit se případně na personál, který jim bude schopen poradit.

Zároveň je nezbytné využívat softwarových aplikací umožňujících efektivní vyhledávání vhodných pracovních míst. Softwarové nástroje, které vyžadují minimální

zásah lidského faktoru při aktivitách vyhledávání volných pracovních míst a zaměstnanců, jsou založeny na automatickém porovnávání kompetencí požadovaných zaměstnavatelem a kompetencí, kterými disponuje uchazeč o zaměstnání. Přitom vytvořený/využívaný vyhledávací nástroj musí být uživatelsky přívětivý, musí umět automaticky rozlišovat mezi kompetencemi prokazovanými na základě vzdělání, zkušenostmi a sebehodnocením uchazeče. On-line systém umožní zaregistrovaným uchazečům o zaměstnání vyhledávat pracovní místa, zaměstnavatelům vyhledávání potenciálních zaměstnanců a současně také umožní jejich přímou vzájemnou komunikaci, bez nutnosti zásahu/pomoci třetí osoby - pracovníka ÚP ČR. Informování uživatelů je zajištěno automaticky prostřednictvím zasílání zpráv. Uchazeči tak nemusí opakovaně osobně docházet na ÚP ČR z důvodu vyhledávání pracovních míst a přichází pouze v případech vyžadujících osobní setkání s pracovníkem ÚP ČR, kdy potřebují např. speciální poradenství či nedisponují potřebnými znalostmi v práci s počítačem. Zpřístupnění systému on-line umožní klientům vzdálený přístup k využívání samoobslužného zprostředkování zaměstnání v době a v prostředí vyhovujících jejich potřebám. Různě vyspělé samoobslužné systémy veřejných služeb zaměstnanosti již úspěšně fungují v řadě zemí EU.

Zavedení samoobslužných systémů a výše uvedených softwarových aplikací poskytne na jedné straně větší prostor klientům pro samostatný přístup ve vyhledávání pracovních či vzdělávacích možností, na straně druhé uvolní kapacitu pracovníků ÚP ČR, kterou budou moci využít pro práci s klienty, kteří potřebují osobní kontakt a intenzivnější formu podpory ze strany ÚP ČR.

2.1.3 Stanovení minimálního závazného rozsahu poradenství ve zprostředkovatelské činnosti

Stanovení minimálního, pro všechna pracoviště Úřadu práce ČR závazného rozsahu pracovní profesní poradenské činnosti ve zprostředkování se jeví jako nezbytné. Soubor úkonů, který musí být splněn vůči všem uchazečům, by měl být stanoven metodickým pokynem nadřízeného orgánu pro všechna pracoviště Úřadu práce ČR.

Společné minimum by mělo obsahovat pouze úkony, které jsou společné pro všechny uchazeče bez jakéhokoliv rozlišení. Součástí minima pro pracovní poradenství by neměly být technické informace o evidenci na Úřadě práce ČR, které jsou součástí běžného procesu podání žádosti o zprostředkování zaměstnání a nemají skutečně profesně-poradenský charakter. Tyto údaje lze vyplnit bez poradenských postupů na úrovni prvního kontaktu.

V procesu zprostředkování - poradenství při obsluze klienta-uchazeče se jedná zejména o:

- analýzu dosavadní pracovní kariéry,
- vyřídění skupin profesí, které na základě analýzy pro něj připadají v úvahu,
- vypracování individuálního plánu zejména pro „problémové“ klienty,
- stanovení (na základě posouzení) nutných kroků vedoucích k zaměstnání klienta, např. rekvalifikace, motivační kurzy, Job cluby (bilance jeho výkonových možností)

směrem k dalšímu získávání pracovních návyků a dovedností, využití zájmových aktivit pro přenos do nových pracovních aktivit).¹

Minimální poradenská strategie by měla mít následující posloupnost: provedení hlubšího pohovoru s klientem a po dohodě s ním stanovení strategie (individuální plán), pokud strategie nevede k úspěchu, nutno přehodnotit a změnit (z důvodu upadání uchazeče do pasivity nejpozději ve 3 měsíci nezaměstnanosti), pokud jsou všechny možnosti vyčerpány nebo problém je v narůstající demotivaci klienta, v jeho osobních vlastnostech nebo ve faktorech, které nelze v rámci zprostředkování řešit, klienta je třeba předat speciálnímu poradci nebo s ním problém konzultovat (uplatnění motivačních kurzů).

Minimální, závazný rozsah pracovního poradenství ve zprostředkovací činnosti Úřadu práce ČR by měl obsahovat následující:

- historii dosaženého vzdělání včetně kurzů,
- dosavadní pracovní kariéru, co, jak dlouho a v jakých funkcích,
- délku praxe ve vyučeném nebo vystudovaném oboru,
- přenosné kompetence = dovednosti vyplývající z domácích prací, zájmových činností apod.,
- příčiny změn zaměstnání,
- představy klienta o svém dalším uplatnění,
- zdravotní stav, současné zdravotní omezení,
- rodinné zázemí,
- překážky v nástupu do zaměstnání,
- aktivitu při hledání zaměstnání,
- ochotu dojíždět za prací,
- zájem o soukromé podnikání,
- výkon trestu, stíhání a vyšetřování policií, soudní řízení apod.,
- nástin možných řešení (přímé zaměstnání, rekvalifikace, Job club apod.),
- výši dosavadního platového ohodnocení,
- úroveň platového ohodnocení do budoucna (představa).

Informační systém by měl umožnit sledování historie dosažení vzdělání u uchazeče o zaměstnání, včetně uchování informací o konkrétním vzdělávacím zařízení, kde příslušné kvalifikace dosáhl. Dále také zavedení standardizace doplňkových znalostí a dovedností by umožnilo jednoznačně identifikovat jednotlivce a jejich počty s různými druhy např. svářečských kurzů, řidičských oprávnění atd.

Společné minimum by mělo být stanoveno pro styk se všemi typy klientů, tedy i pro jednání se zaměstnavateli - informace o pracovních nabídkách, forma prezentace volných pracovních míst uchazečům o zaměstnání, rozsah služeb zaměstnavatelům, informace o možnostech APZ. Právě zaměstnavatel, jako klient ÚP ČR, je jedním z hlavních důvodů, proč je nezbytné dodržovat zásady poradenských postupů na

¹ V zemích OECD v případě dostatečné poptávky po práci se proces zprostředkování - poradenství soustředí na sladění kvalifikace a zkušeností nezaměstnaného nebo člověka hledajícího práci a požadavků zaměstnavatelů na dané místo (angl. matching). V případě nedostatečné poptávky po práci a vysoké míry nezaměstnanosti se proces zprostředkování - poradenství musí soustředit na aktivaci nezaměstnaného.

každém pracovišti Úřadu práce ČR. Zejména proto, že pokud nebude dobře provedena bilance výkonu a předpokladů uchazeče, může to mít v konečném důsledku negativní dopady na spolupráci pracovišť ÚP ČR se zaměstnavateli, a tím i v konečném důsledku na renomé ÚP ČR, a ani klient tak nebude náležitě obslužen, ve skutečnosti bude pouze evidován.

Externí služby pracovně profesního poradenství ve zprostředkování, vzhledem k nedostatku prostředků na jejich financování a nejasné koncepci jejich využití, jsou zatím využívány v menším rozsahu. Přesto, dle expertů, by nákup služeb byl přínosem, a to zejména v případě malých pracovišť ÚP ČR. Soubor činností nutných pro poskytování komplexní služby klientům nesmí být závislý na velikosti pracoviště ÚP ČR nebo např. na míře nezaměstnanosti. Jedná se zejména o služby psychologické, popř. lékařské, skupinové programy, motivační kurzy, bilanční diagnostiku z hlediska ověřování výkonového potenciálu. Využívání těchto služeb by si pravděpodobně vyžádalo změnu legislativy, zejména v oblasti financování a výběrových řízení. Pro zajištění nákupu kvalitních externích služeb je nezbytné stanovit celostátně platné minimální standardy kvality pro nakupované služby, které mají uchazeče o zaměstnání připravit na vstup na trh práce, nebo zvýšit jejich zaměstnatelnost.

2.1.4 Individuální přístup ke klientům

Individuální přístup k uchazečům o zaměstnání musí být základem každé poradenské práce, stejně jako při zprostředkování zaměstnání. Efektivní poskytování veřejných služeb zaměstnanosti je nezbytné postavit na individuálním přístupu ke klientovi, který zohlední aktuální potřeby klienta, jeho situaci, případná omezení. Umožní tak získat více informací o klientovi, vzájemnou komunikaci přizpůsobit potřebám či schopnostem klienta, což napomůže odstranit případné překážky jak vzájemné komunikace, tak i celého poradenského procesu a dosáhnout tak lepšího výsledku v řešení situace klienta. Individuální přístup napomáhá při utváření důvěry s klientem, potřebné pro jeho aktivní spolupráci. K vyšší efektivitě práce přispěje také vytvoření pocitu důvěry u klienta a opakované setkávání s ním.

Individuální přístup je nezbytný i pro efektivní vedení vzájemné komunikace, při níž je nutné zohlednit individuální charakteristiky, znalosti, dovednosti i specifika každého klienta, komunikaci a práci s klientem tak přizpůsobit jeho možnostem a schopnostem. Každý klient je jiný, s odlišnými vlastnostmi, problémy, potřebami, a proto i postup řešení jeho situace musí být přizpůsoben jeho individuální situaci, potřebám. Osobnost každého klienta je jedinečná, a proto i postup řešení jeho situace musí být individuální, nastavený vzhledem k osobnosti člověka a také vzhledem k časovému i situačnímu vývoji jeho problému. Individuální přístup neznamená pouze jen jednat s klientem o samotě, ale respektovat, zohledňovat jeho momentální situaci, potřeby, problémy, omezení.

Ke klientovi musí být přístupováno jako k individualitě a veškeré metody, formy a postupy je nezbytné volit s ohledem na jeho osobnostní a pracovní potenciál. Pro potřebu volby účinné a cílené intervence je nezbytná dobrá znalost, zmapování osobnosti klienta, jeho schopností, dovedností, profesních zájmů, ambic, očekávání atd.

Pro zajištění individuální práce s klientem je současně nutné vhodně nastavit počty klientů připadajících na jednotlivé pracovníky,² při současném zohlednění

² Problematice počtu uchazečů o zaměstnání připadajících na jednoho zprostředkovatele se věnovala např. studie Národního vzdělávacího fondu: Freibergová, Z., Vepřeková, R. Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky. Praha: NVF, 2013. Zmíněná studie uvádí: "V roce 2009 byl na

regionálních specifíků, aby měli pracovníci k dispozici dostatečný časový prostor na individuální práci s klienty, možnost časového plánování schůzek s jednotlivými klienty a přílišné množství klientů, které má pracovník ve své agendě, tak nebylo překážkou v individuální práci s klienty. Plánování schůzek s klientem umožní pracovníkovi dopředu si vymezit dostatečný časový prostor pro individuální jednání s klientem, kdy se bude moci věnovat jeho potřebám a zabrání tak případnému časovému tlaku, který by při jednání působil rušivě. Schůzky s klienty je vhodné plánovat v časech, kdy není pracovník přetížen nápoem klientů, v klidnější době, kdy na pracovníka nečeká zástup klientů. Pro potřeby umožnění individuálního přístupu práce s klienty je žádoucí, aby pracovník měl možnost ovlivňovat tok uchazečů a mohl se jim věnovat podle jejich potřeby.

Nezbytné je zabezpečit vhodné prostředí pro jednání s klienty, pro sdělování důvěrných informací zajišťující zachování jejich soukromí, včetně potřebného materiálního vybavení pro práci s klienty.

2.1.5 Efektivní komunikace a racionální uspořádání kontaktu s klientem

Při komunikaci s klientem, zejména pak v samotném poradenském rozhovoru, je předmětem zájmu klient a jeho potřeby. Při komunikaci s klientem musí být uplatňovány metody a postupy vycházející z orientace na potřeby klienta, jejímž cílem je získat klienta k aktivní spolupráci na řešení jeho situace, motivovat ho k samostatnému rozhodování a k zodpovědnosti.

Pro dosažení efektivní spolupráce klienta je nezbytné ve vzájemné komunikaci dosáhnout důvěry, porozumění. Pracovníci ÚP ČR musí pro vedení efektivní komunikace disponovat odpovídajícími zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi v efektivní komunikaci, v překonávání bariér ve vzájemné komunikaci, včetně znalosti jednání v krizových situacích. Princip vedení efektivního rozhovoru s klientem spočívá v kladení otevřených otázek, v aktivním naslouchání, součástí profesionálního přístupu je i schopnost empatie a citlivé reakce na klientovy emoce. To vše pomáhá dosáhnout úspěšně žádaného cíle: podat klientovi informaci, pomoci vyřešit problém, vysvětlit nejasnost, poskytnout radu.

Poradce s klientem hledají varianty možných řešení. Rozhodnutí o řešení je odpovědností klienta, ke kterému mu ÚP ČR může poskytnout potřebné, relevantní informace. Cílem efektivní komunikace s klientem je získat nezbytné informace od klienta, předat mu potřebné informace a napomoci tak klientovi učinit informované rozhodnutí. Pro efektivní komunikaci je nezbytné mít k dispozici potřebný časový prostor.

Zapotřebí je také volit vhodné formy komunikace, zejména při zohlednění její ekonomické a časové efektivnosti. Ne vždy je nutné osobní jednání s klientem pro doplnění, či předání informace. V situacích nezbytně nevyžadujících přítomnost klienta je vhodné více využívat i ostatní formy komunikace, tedy elektronickou, telefonickou či písemnou komunikaci.

základě šetření IAP jako kritický práh pro poradenství pro zprostředkování identifikován počet 200 uchazečů na jednoho poradce pro zprostředkování. 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."

2. Doporučené postupy efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti

Uchazeč o zaměstnání by měl v průběhu své evidence, z důvodu navození důvěrného vztahu, dávajícího prostor pro získání mnoha dalších potřebných informací k rychlejšímu začlenění na trh práce, komunikovat pouze s jedním zprostředkovatelem-poradcem.

Základním principem kontaktu s klienty - uchazeči o zaměstnání ve věci zprostředkování zaměstnání musí být otevřenost a dostupnost nabízené a poskytované služby. Bez implementace tohoto systému do praxe nelze hovořit o službě zaměstnanosti a ani nedojde k obratu ve vztahu veřejnosti k činnosti ÚP ČR (navrácení kreditu). Úřad práce ČR má vystupovat v roli prostředníka mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, tj. mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání a respektovat požadavky obou stran. Pokud nebude mít nezaměstnaný sám o nabízené místo zájem a bude Úřadem práce ČR donucen místo přijmout, vystavuje se nebezpečí neseriózního partnera pro zaměstnavatele.

Možností řešení této situace je „otevřené, volné“ zprostředkování, které vylučuje často nesmyslné stanovování termínů kontaktních návštěv a uvolňuje prostor pro vlastní aktivitu klientů. Uchazeč by si měl sám (za pomoci ÚP ČR) uvědomit, že maximální snahu o nalezení nové pracovní příležitosti musí vyvinout on a že ÚP ČR je tu proto, aby mu prostřednictvím všech svých nástrojů v této aktivitě pomohl. Frekvence by tak měla, na základě vzájemné dohody, vycházet z potřeb jednotlivých klientů.³ Cílem není dosažení určitého počtu návštěv klienta na úřadě, ale naopak naplnění těchto návštěv smysluplnými poradenskými činnostmi.

Nezbytné je ze zprostředkovatelské činnosti vyčlenit maximálně možný rozsah administrativních činností. Skladba náplně práce zprostředkovatele-poradce, která je na mnohých pracovištích ÚP ČR převážně souborem technicko-administrativních činností, dává pouze omezený prostor pro samotné poradenství (ve smyslu tohoto pojmu). Vnitřně nesourodé činnosti zprostředkovatele-poradce - administrativní, kontrolní, motivační a poradenské - si nutně vyžadují odlišné typy realizátorů. Pokud jsou tyto nesourodé činnosti v kompetenci jedné osoby, dochází k tomu, že správnosti přiznání nároku na podporu v nezaměstnanosti je přikládána větší důležitost než obtížně měřitelným poradenským činnostem. Chybovost při stanovení nároku je sankcionovatelná a případné chybné nároky jsou mnohem složitěji vysvětlovány a zdůvodňovány uchazečům. Vše je navíc vyřizováno ve správním řízení. Uspokojení zprostředkovatele-poradce z vykonávané činnosti nesmí spočívat v přiznání nároku uchazeči o zaměstnání na podporu v nezaměstnanosti, ale v tom, že klientovi pomůže najít cestu zpět na trh práce.

Za takovéto situace se ukazuje být vhodné (a od určitého rozsahu⁴ obsluhovaných klientů nezbytné) směřovat první kontakt uchazeče o zaměstnání a počátek každého dalšího nového kontaktu (opakovaná evidence) do oddělení evidence,⁵ které dokáže odlehčit zprostředkovateli-poradci nejen od kontroly potřebných dokumentů pro přiznání nároku na podporu v nezaměstnanosti, ale i od administrativních činností spojených se zaevidováním uchazeče. Dosavadní praxe ukazuje, že oddělení evidence je schopno zajistit první obsluhu a překonat počáteční nejasnosti v komunikaci. Navazování důvěrnějšího vztahu v této fázi není žádoucí.

Organizace a zabezpečení činností musí být flexibilní a umožňovat odpovídající modifikaci vzhledem k aktuálním podmínkám. Na malých pobočkách se může proto

³ Např. v Lucembursku, Dánsku či v Nizozemsku je frekvence návštěv klientů odvozena od vypracovaného individuálního akčního plánu, který je pro klienty závazný.

⁴ experti uvádějí hranici 200-250 klientů na jednoho zprostředkovatele

⁵ na pracovištích ÚP ČR tomu nejvíce odpovídají činnosti označované informace, příjem či recepce

vyčlenění samostatného pracovníka evidence ukázat jako zbytečný luxus a naopak se tento postup může projevit oslabením kapacity pro realizaci hlavní činnosti. Stejně tak se může ukázat, že pracoviště evidence je vhodné zřizovat nepravidelně v sezónních zátěžových obdobích nebo operativně např. v důsledku hromadného propouštění v jednom termínu.

V této souvislosti se ve zprostředkovatelské a poradenské činnosti ukazuje jako účelné zavedení následující dělby činností:

- EVIDENCE - pracovníci 1. kontaktu (informátor, operátor, zprostředkovatel-administrátor) zajišťují administrativní činnost spojenou se zaevidováním uchazeče o zaměstnání, kontrolu potřebných dokumentů pro zjištění nároku na podporu v nezaměstnanosti a vydávají rozhodnutí. Dále podávají základní informace o právech a povinnostech klienta, informace o možnostech vyhledávání volných pracovních míst, poskytují potvrzení, podávají základní informace o navazujících sociálních dávkách (popřípadě zajišťují i komunikaci se soudy, policií, sociálními odbory apod., kterou by neměl v žádném případě vykonávat zprostředkovatel-poradce). Pracovníci evidence přidělují klienta příslušnému zprostředkovateli-poradci podle předem stanoveného klíče. S klientem nenavazují důvěrnější vztah.
- ZPROSTŘEDKOVÁNÍ - zprostředkovatel-poradce na základě hlubšího pohovoru s klientem a po dohodě s ním stanovuje strategii (vytvoří tzv. individuální plán). V této souvislosti je účelné prosadit zásadu, aby každý klient byl ve styku pouze s jedním zprostředkovatelem-poradcem.
- PORADENSTVÍ - odborný pracovník profesní poradce „přebírá“ ty klienty, jejichž problémy nejsou řešitelné základním poradenstvím, zajišťuje externí služby.

Dělení klientů na problémové či neproblémové, samozaměstnatelné nebo vyžadující speciální poradenství není při první návštěvě zprostředkovatele-poradce účelné (bez provedení bilance celkové pracovní kariéry a mnohdy i osobní životní situace je něco takového dokonce nemožné). Experti ÚP ČR se ve většině odklánějí od striktního členění klientů do předem určených skupin, nicméně, po opakovaném kontaktu, jisté možné členění připouštějí⁶:

- uchazeč bez snahy být zaměstnán, bez ambicí, spokojen se sociálními dávkami,
- uchazeč se zájmem o jakoukoliv práci bez ohledu na svoji kvalifikaci, příp. o rekvalifikaci; uvítá každou informaci o volném pracovním místě,
- uchazeč se zájmem pouze o práci na úrovni své kvalifikace; připraven dále zvyšovat úroveň své kvalifikace.

Přesuny mezi skupinami jsou možné a dokonce potřebné - zejména z první skupiny díky dobré poradenské práci.

Optimální doba věnovaná klientovi závisí na profesionalitě zprostředkovatelů-poradců, kteří musí být schopni odhadnout efektivitu jejího trvání a zvolit tak postup, kterým buď potřebný průběh kontaktu iniciují, nebo naopak, vhodným způsobem, omezují - dobu pro práci s uchazečem je třeba co nejvíce přizpůsobit jeho potřebě, nelze ji předem stanovit. Komunikace by však neměla ztrácet lidský rozměr. Mnozí uchazeči jsou vlivem nezaměstnanosti ve velmi složité životní situaci a potřebují a často i vyžadují vyslechnutí svých problémů, pocitů, čímž se často odblokuje zátěž

⁶ Prostředky, které mají veřejné služby nezaměstnanosti k dispozici, častokrát neumožňují, aby se každému klientu věnovalo tolik času, kolik by bylo třeba. V zemích OECD je proto běžnou praxí dělení klientů na ty, které lze umístit snadno a ty, kterým je potřeba věnovat zvýšené úsilí. Příkladem sofistikovanějšího přístupu v klasifikaci je tzv. profilování.

určité nedůvěry a pochybností. Spolupráce s tímto člověkem se může stát velmi produktivní. Naopak, pokud klient zjistí, že se kontakt odehrává přísně technicky a na nic dalšího není čas a ani ochota, uzavírá se vůči spolupráci a na další podněty reaguje buď s nedůvěrou, nebo odmítavě.

Prostředí pro uskutečňování kontaktů s klienty hraje významnou roli při navázání kontaktu s klientem, neboť má velký vliv na jeho psychiku. Je třeba zajistit adekvátní prostor pro čekání, vybavený odpovídajícím sedacím nábytkem a dalším nezbytným vybavením. Prostory pro čekání by měly být dostatečně prostorné, schopné pojmout větší počet uchazečů, kde by se neměstnala agrese a které by naopak působily zklidňujícím dojmem. Stejně důležité je, aby uchazeč dobu čekání mohl smysluplně využít, k dispozici by tak měly být: samoobslužný počítačový systém s nabídkami zaměstnání, zobrazovací systém, na kterém by byl promítán krátký film prezentující služby a činnosti ÚP ČR, nástěnky s tištěnými seznamy volných pracovních míst, informace ohledně nabídky rekvalifikačních programů, aktuálních realizovaných projektů ÚP ČR pro klienty, informační brožury, letáky či jiná zveřejněná sdělení ÚP ČR. Pro klienty přicházející s dětmi by na každém pracovišti ÚP ČR měl být zřízen vhodně vybavený dětský koutek.

Prostředí pro uskutečňování kontaktů s klienty je významným faktorem, který působí na úroveň vzájemné spolupráce. Při jeho organizaci lze vycházet z následujících modelů uspořádání pracovišť:

- uzavřené či polootevřené prostředí, které je zcela odděleno od jakéhokoli kontaktu s ostatními uchazeči o zaměstnání. Předností tohoto modelu je diskrétní a nerušené prostředí pro komunikaci, která umožní získat další doplňující informace o klientovi. Naopak, nevýhodou je zvyšování nervozity, agrese uchazečů ve frontách před dveřmi kanceláří, za kterými není jasno, co se děje. Ke zprostředkovateli-poradci pak přicházejí s nastartovanou primární agresivitou bránící rozumné komunikaci. Takto koncipované prostředí je vhodné zejména pro termínované kontakty.
- halové zprostředkování, kdy klienti jsou svědky celého procesu. Tento způsob uspořádání pracovních prostorů podstatně snižuje nervozitu čekajících klientů, neboť ti vidí, že zprostředkovatelé-poradci jsou opravdu zaneprázdněni. Promyšleným uspořádáním různých přepážek a nábytku lze i zde dosáhnout uspokojivé míry soukromí pro jednání v osobních záležitostech. Nevýhoda tohoto modelu tkví v tom, že prostředí je zátěží pro zprostředkovatele-poradce samotné, neboť jsou stále pod „kontrolou“ všech přítomných uchazečů, spolupracovníků, nadřízených, a to po celou pracovní dobu, tzn. i mimo úřední hodiny.

Při koncipování prostředí je třeba zohlednit i dovednosti zprostředkovatelů-poradců. (Pokud je zprostředkovatel-poradce profesionál v sociální komunikaci, měl by být schopen si ve většině případů poradit i s konfliktními uchazeči).

2.1.6 Efektivní využívání poradenských programů

Cílem poradenských programů je poskytnout klientům možnosti k získání informací a znalostí nezbytných pro zapojení se na trh práce, získání pracovního uplatnění. Aktivity poradenských programů by měly nabídnout klientům příležitost k prozkoumání jejich předností i nedostatků, vytyčení strategií zlepšení kvality jejich života. Při delším kontaktu klienta s poradcem by mělo jít o strukturovaný proces na základě jasně definovaného cíle a plánu, který je zakotvený v dohodě obou stran.

Poradenství by mělo poskytovat klientům podpůrný servis, jehož cílem je podpora rozvoje klientů, jejich orientace na trhu práce, připravenosti na vstup na trh práce a jejich lepší uplatnitelnosti na něm. Aktivity poradenských programů by měly vést k podpoře vlastní iniciativy klientů. Poskytované poradenské služby nenahrazují odpovědnost klientů za řešení jejich situace. Klient sám musí stále usilovat o hledání řešení situace, investovat svůj čas a vlastní úsilí. Klient musí být aktivní, nikoliv se dostat do pasivní pozice, plnící pokyny poradce.

Poradenské aktivity musí dokázat pomoci klientům identifikovat jejich schopnosti z hlediska pracovního uplatnění, kvalifikační a osobnostní předpoklady pro doporučení vhodného zaměstnání, přípravy pro povolání či výběru rekvalifikace, pomoci najít vzájemný soulad mezi jejich odbornými znalostmi a dovednostmi a žádanými pozicemi na trhu práce, identifikovat jejich silné a slabé stránky rozhodující pro hledání a získání zaměstnání, nastavení reálných představ o budoucí pracovní realizaci a směřování v budoucím pracovním životě. Následně pak pomoci při hledání potřebného řešení, poskytnout nabídku aktivit k zmírnění/odstranění jejich slabých stránek, resp. překážek, jejich opětovaného zapojení na trh práce a i aktivit k dalšímu rozvoji jejich schopností, tj. silných stránek pro uplatnění na trhu práce. Jedná se o vysoce odborné služby.

Požadavkem je zajistit takové poradenské služby, které povedou k podpoře:

- samostatnosti, zodpovědnosti, sebedůvěry a motivace klientů,
- kvality jejich života,
- jejich osobního růstu.

Poradenské služby mají na ÚP ČR nezastupitelné místo, musí být vhodně nastaveny a využívány a zároveň zacíleny na potřeby klientů tak, aby poskytovaly potřebnou pomoc klientům v řešení jejich individuální situace. Poradenské služby by měly zahrnovat zejména:

- kariérové poradenství, služby informačního a poradenského střediska pro volbu a změnu povolání otevřené široké klientele z řad veřejnosti,
- odborné poradenství k rekvalifikacím,
- speciální poradenství (zahrnující i poradenství pro OZP včetně pracovní rehabilitace),
- psychologické poradenství,
- bilanční diagnostiku,
- EURES poradenství.

Forma poradenské činnosti může mít individuální i skupinový charakter. V závislosti na potřebách klienta je nutno zvolit vhodnou formu poskytování poradenství, a to po zvážení jejich výhod a nevýhod.

V případě řešení individuální situace a zajištění potřeb klienta patří nezastupitelná role individuálnímu poradenství, kdy se poradce v práci s klientem přímo zaměřuje na řešení jeho vlastní situace. Individuální rozhovor umožňuje osobnější přístup ke klientovi, navození vztahu důvěry a spolupráce mezi klientem a pracovníkem ÚP ČR.

Využití skupinového poradenství, poskytovaného skupině klientů, má nenahraditelné postavení v nácviku řešení situací, které vznikají a zanikají ve skupině spontánně a poradce je tak využívá k dosažení cíle poradenství, např. Job cluby.

Přínosem je vzájemná aktivizace klientů, získání zpětné vazby od ostatních členů skupiny.

Týmové poradenství poskytované týmem odborníků lze využít jak v případě individuálního klienta, tak zejména pak u skupiny klientů, kteří se nachází ve stejném postavení nebo situaci.

Kombinaci individuálního a skupinového poradenství je vhodné využívat v situacích, kdy některé poradenské aktivity mohou probíhat ve skupině a jiné je naopak třeba poskytovat individuálně, např. bilanční diagnostika.

Volba vhodné formy poradenství musí být především vedena s ohledem na potřeby daného klienta, jeho situaci, aby jejich poskytnutí bylo efektivní, tzn. vedlo k požadovanému cíli. Pokud si to situace vyžaduje, s ohledem na individuální situaci a potřeby klienta, je vhodné volit poskytnutí individuálního poradenství, přestože by bylo možné využít v dané situaci případně i méně finančně nákladné skupinové poradenství.

Poradenské služby plní i funkci preventivního nástroje nezaměstnanosti, a proto je nezbytné poskytování poradenských služeb zacílit na širokou skupinu osob, nikoliv jen na skupiny osob ohrožených na trhu práce, či již nezaměstnané. Poradenské služby by měly být běžně dostupné všem občanům, kteří jejich služby potřebují, měly by být otevřené široké veřejnosti. Výraznou preventivní funkci musí poradenské služby plnit ve směru k osobám, které se na vstup na trh práce teprve připravují, a to prostřednictvím zprostředkování odpovídajících a aktuálních informací o trhu práce potřebných pro vhodnou volbu povolání. Poradenské služby tak mohou preventivně přispívat k účelné přípravě a rozložení pracovních sil v souladu s požadavky trhu práce.

Pro poskytování účinné pomoci je nezbytné zajistit přístup k poradenským službám každému zájemci, aby tak měli v případě potřeby možnost těchto služeb využít. V souvislosti se zajištěním kvalitních poradenských služeb je žádoucí také rozvinout spolupráci s ostatními institucemi, které působí v této oblasti poradenství.

Na pracovištích Úřadu práce ČR je nezbytné zajistit odpovídající podmínky pro efektivní poskytování poradenských programů, zejména v oblasti personálního, metodického i materiálně-technického vybavení a vyřešit poddimenzovaný stav pracovníků poradenství a s tím spojené jejich pracovní přetížení, aby měli dostatek času věnovat se individuálně jednotlivým klientům, jejich konkrétním potřebám a pomoci jim při společném hledání řešení jejich situace. Celý proces poradenství se nesmí stát pouze běžnou rutinou formální evidence, takový přístup nejenže nijak nepomáhá řešit jednotlivé případy klientů, ale navíc i oslabuje jejich důvěru v instituci ÚP ČR.

2.1.7 Aktivizace klientů

Aktivizaci klientů veřejných služeb zaměstnanosti a jejich zapojení do pracovního procesu nelze vnímat jako striktně individuální problém jednotlivce, ale šířeji, jako problém sociální a ekonomický, který v sobě nese značná sociálně patologická rizika.

Proto poradenské aktivity musí podpořit aktivizaci klientů za účelem jejich rychlé reintegrace na trhu práce, zvýšení jejich motivace hledat si práci i začít pracovat, popřípadě se vzdělávat za účelem získání požadované kvalifikace na trhu práce, zamezení pasivity klientů, aktivizace klientů k činnosti.

Velmi důležité je u klientů podporovat zachování či utváření základních návyků pracovního života, schopností nezbytných pro opětovné zapojení do každodenního pracovního cyklu. Právě výkon práce je pro člověka jednou z nejdůležitějších podmínek jeho existence, neboť mu přináší jak materiální zajištění, tak i uspokojení jeho základních potřeb, jako je potřeba sociálního kontaktu, uznání a potřeba seberealizace. Porušení této vazby má pro většinu osob prokazatelně negativní důsledky projevující se v celé řadě oblastí, zejména pak v sociální, psychologické (psychické), zdravotní, materiální.

Velmi nebezpečné je v případě nezaměstnaných osob riziko změny ve vnímání času. Rozpad časové struktury dne je považován za jeden z nejvýraznějších psychologických důsledků dlouhodobé nezaměstnanosti. V případě zaměstnané osoby je časová struktura dne určována rytmem zaměstnání. Mezi volným časem a časem stráveným výkonem zaměstnáním existuje těsná vazba. Volný čas je vnímán v protikladu k pracovním aktivitám a jeho hodnota je dána časem stráveným mimo zaměstnání, relaxaci atd. Chybějící výkon zaměstnání pak hodnotu volného času devaluje. Volný čas přestává mít důležitou hodnotu v hierarchii životně důležitých potřeb. Dostavuje se pocit nudy a zbytečnosti. Nezaměstnanému utíká čas pomaleji, dny se vlečou, všední dny splývají s víkendem a svátky. Rozpad časové struktury dne pak může vést i k rozpadu náplně dne a v důsledku neomezeného množství volného času pak nezaměstnaní ztrácí schopnost ho smysluplně využívat, vyplnit den smysluplnou aktivitu se stává obtížné.

Třebaže nezaměstnanost nevyklučuje aktivní činnost a pozitivní životní styl, zkušenosti a výzkumné studie poukazují na to, že aktivní, pozitivní ladění si dovede zachovat jen malá část nezaměstnaných osob. Většina dlouhodobě nezaměstnaných ztrácí po určité, individuálně odlišné době, podněty k cílevědomé práci. Dlouhodobě nezaměstnaní pak mohou mít problémy začít nějakou smysluplnou činností, soustředit se na ni a vykonávat ji po delší dobu.

Stav nezaměstnanosti je spojen s vyšší emocionální nestabilitou a nárůstem negativních, mnohdy ponižujících zkušeností. To vše ohrožuje psychickou rovnováhu člověka, navozuje vyšší výskyt depresí, úzkostných neuróz, poruch spánku i různých jiných psychických onemocnění. Důvod pramení z vyššího psychického napětí, finančních obav a strachu z budoucnosti. Důsledky psychických potíží mají odraz v konfliktech v rodině, v manželství, v neschopnosti postarat se o vlastní děti, ve zvýšené konzumaci alkoholu a drog, v kriminalitě i zvýšeném počtu sebevražedných pokusů. Zahraniční prameny dokládají, že při zvýšení nezaměstnanosti o 1 %, se kriminalita zvyšuje o 5,7 %, sebevražednost o 4,1 %, počet klientů státních nemocnic o 3,4 %.⁷

Čím rychleji proces aktivizace nastává, tím větší šance na získání pozice na trhu práce existuje. Zároveň s tím se snižuje pravděpodobnost vzniku příjmové chudoby a případně dalších negativních jevů, jako jsou sociální izolace, ztráta sebedůvěry, statusu, rozbití časové struktury dne, popřípadě zdravotními problémy a projevy deprese a úzkostí.

Stav nezaměstnanosti není prožíván všemi klienty stejně. Charakter a intenzita prožitku, postoje a chování nezaměstnaných jsou determinovány:

- motivací uchazeče skutečně pracovat - skutečnou snahou získat a vykonávat legální zaměstnání,

⁷ Buchtová, B.: Nezaměstnanost je jako nevyhléditelná nemoc. Psychologie dnes, 5/1999.

2. Doporučené postupy efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti

- osobními charakteristikami uchazeče - věkem, pohlavím, vzděláním, zdravotním stavem, úrovní aspirace, zkušeností z předchozího zaměstnání a mírou jeho finančního zajištění,
- příslušností ke společenské (sociální) skupině, jíž je uchazeč nedílnou součástí.

Pro zajištění aktivizace a samostatnosti klienta je nezbytně nutné respektovat i princip dobrovolnosti - vzájemné respektování, obousměrné komunikace. Předpokladem pro účinnou aktivizaci klienta je pak vedle pozorování soubor činností založený zejména na řízeném poradenském pohovoru, na způsobech jednání, na uplatnění a znalosti principů systematického pomáhajícího pohovoru, jehož cílem je vypracování strategie pro znovuzачlenění klienta na trh práce:

- naslouchání,
- informování,
- anamnéza,
- identifikace problémů,
- formulace nabídky,
- zpětná vazba a sebereflexe.

Odborní poradci by měli mít k dispozici i další nástroje - např. některé nové diagnostické metody, které by umožnily lepší poznání klientů. Doporučována je realizace zvýšené poradenské činnosti v prvních měsících nezaměstnanosti uchazeče,⁸ kdy je uchazeč „tvárný“, s nadějí nového pracovního uplatnění - zprostředkovatel-poradce tak má větší prostor pro jeho úspěšný nástup do nového zaměstnání, změnu kvalifikace nebo pro samostatné podnikání. Na základě zkušeností zprostředkovatelé-poradci upozorňují, že v průměru po třech měsících strávených v nezaměstnanosti dochází k poklesu aktivity klientů, začínají přecházet do pasivity a je třeba jejich aktivizace.

2.1.8 Včasná a cílená intervence

Klíčovým faktorem efektivního poskytování veřejných služeb zaměstnanosti je správné posouzení potřeb, schopností a možností klienta už na samotném začátku celého procesu.

Nezbytné je správné stanovení a posouzení potřeb klienta, překážek, které ho omezují při hledání zaměstnání a v návratu na trh práce, aby mu mohla být poskytnuta účinná pomoc.

Správné určení potřeb klienta je tak nutné pro výběr vhodných služeb a nástrojů poskytovaných klientovi, za účelem zmírnění překážek, které mu brání v návratu na trh práce.

Včasnou intervencí, poskytování poradenských služeb, výběr vhodných poradenských a dalších podpůrných aktivit je třeba načasovat a zahájit ve správný okamžik v souladu s identifikovanými potřebami klienta. Včasná intervence představuje soubor technik, které slouží k identifikaci rizika jednotlivých uchazečů o práci z pohledu jejich zaměstnatelnosti. Ohodnocení probíhá relativně krátce po registraci na Úřadu práce ČR. V kontextu preventivní a individuální strategie aktivní politiky zaměstnanosti se

⁸ Podle rakouských zákonů musí uchazeč pobírající podporu v nezaměstnanosti přijít ke svému zprostředkovateli-poradci alespoň jednou za měsíc, nicméně tento interval si úřad práce může stanovit různě podle zdrojů a situace na trhu práce.

jedná spolu s identifikací potřeb uchazečů o nezbytný krok před poskytnutím jakéhokoliv aktivního opatření. Konečná efektivnost APZ do značné míry závisí na cílení nástrojů. Intervence, včetně poradenství je smysluplná, pokud je nabídnuta uchazečům, kteří ji potřebují a kterým přinese adekvátní pomoc. Není proto efektivní nabízet např. SÚPM uchazeči, který si práci najde bez problému sám, stejně jako nabízet týdenní rekvalifikační kurz uchazeči, který je dlouhodobě nezaměstnaný, má základní vzdělání a zdravotní či sociální handicap. Potřebné je napravit nedostatky v cílení APZ, kdy, dle zpracovaných analýz,⁹ je zatím většina intervencí směřována k uchazečům s lepším zázemím, k uchazečům s vyšším lidským kapitálem a uchazečům bez handicapu. Rizikovější uchazeči jsou spíše opomíjeni. Nezbytné je tak zlepšit zacílení APZ v praxi ÚP ČR.

Využit lze přístup založený na třídění uchazečů o zaměstnání podle individuální míry zaměstnatelnosti. Rozdělení uchazečů do několika skupin podle jejich zaměstnatelnosti by mohlo být současně užitečné jak v poradenské činnosti ÚP ČR (tzv. zónové poradenství), tak při zvýšení adresnosti poskytnutých intervencí APZ. Systematické rozdělení uchazečů o zaměstnání do několika skupin umožní lepší zacílení poradenských služeb na individuální potřeby klientů. Např. pokud klienti s vysokým lidským kapitálem, kteří si často chtějí a dokáží práci hledat sami a docházení na ÚP ČR vnímají jako zátěž, budou ponecháni, aby si prvních několik měsíců hledali práci sami, získají poradci čas na práci s rizikovějšími uchazeči, kteří jejich pomoc opravdu potřebují. Informace o zaměstnatelnosti uchazeče lze pak využít pro efektivní zacílení APZ.

V případě ohodnocení uchazeče z hlediska zaměstnatelnosti, tzn. určení, zda daný uchazeč je či není rizikový, je možné mu, v závislosti na stanoveném riziku, nabídnout nejvhodnější nástroj. Přes nesporný přínos aktivních a preventivních opatření poskytovaných veřejnými službami zaměstnanosti, není možné ani vhodné poskytovat APZ a poradenské programy plošně velkým počtům nebo dokonce všem uchazečům. Plošná preventivní opatření představují příliš vysoké náklady, a to jak v absolutní částce, tak i ve srovnání s jejich přínosy. Je neefektivní preventivně poskytovat programy APZ uchazečům, kteří si práci najdou sami a rychle. V lepším případě se jedná o neefektivně vynaložené finance, v horším případě mohou tito uchazeči kvůli účasti v programu oddálit vlastní hledání práce, čímž snižují svou zaměstnatelnost. Lepší zacílení poskytovaných nástrojů tak povede i k minimalizaci negativních efektů spojených s využíváním nástrojů APZ, jako je *creaming off effect*¹⁰ (více o „*creaming off effect*“ v kapitole 2.3.5) či efekt mrtvé váhy (*dead weight effect*)¹¹. Zacílení intervence a její načasování má tak významný vliv na konečné efekty aktivní politiky zaměstnanosti.

Intervence ve formě aktivní politiky, uplatnění jejích nástrojů a opatření musí přijít včas a ve správný okamžik. Příliš pozdě je, pokud dochází k zahájení intervence, když nezaměstnaný již začal trpět efektem prodlužující se doby nezaměstnanosti, a tím i snížením zaměstnatelnosti, existují nadbytečné náklady ve smyslu placení sociálních dávek, ztráty příjmu a ztráty daní a osobní a sociální náklady (ve formě ztráty sebevědomí, motivace, zdraví, osobních vztahů) by mohly potencionálně vzrůst. Naopak, i příliš včasná necílená intervence má negativní efekt, protože do programů

⁹ Např. Kulhavý, V., Sirovátka, T. Hodnocení efektivity programů APZ a doprovodných nástrojů a projektů politiky zaměstnanosti v roce 2007. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2008. 145 s. ISBN 978-80-7416-012-7

¹⁰ *Creaming off effect* - do intervence je zařazen lépe vybavený uchazeč, který by si práci našel s největší pravděpodobností i bez této intervence.

¹¹ Efekt mrtvé váhy - k tvorbě pracovního místa či umístění uchazeče by došlo i bez intervence státu (tj. bez programů APZ).

2. Doporučené postupy efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti

jsou zařazováni i ti uchazeči, kteří si práci naleznou sami a rychle (creaming off effect).

Vzhledem k heterogenitě uchazečů není možné stanovit jednotný časový okamžik, kdy a na koho by intervence měla směřovat, protože nezaměstnaní se vyrovnávají s nezaměstnaností různě. Rozčlenění uchazečů podle jejich rizikivosti z hlediska zaměstnatelnosti je proto způsob, jak individuálně přistupovat k uchazečům a dosáhnout lepších možností nabídnout včasnou pomoc, zacílenou intervenci těm, kteří ji potřebují.

Preventivní selekce/třídění uchazečů podle individuální míry zaměstnatelnosti, tzv. Early assessment, neboli včasná identifikace, umožňuje s využitím souboru nástrojů ohodnotit rizikovitost uchazeče krátce po registraci na úřadě práce. Cílem včasné identifikace je roztrždit uchazeče dle zvoleného kritéria (často jím je délka nezaměstnanosti) na rizikové a méně rizikové osoby, které si pravděpodobně naleznou práci samy bez problémů, a tudíž nepotřebují žádnou či jen minimální pomoc ze strany pracovníků ÚP ČR (např. rovněž prostřednictvím samoobslužných systémů viz kapitola 2.1.2). Naopak, čím rizikovější uchazeč, tím intenzivnější a individuálnější poradenství mu musí být poskytnuto.

Predikce a následná selekce uchazečů, identifikace rizikových uchazečů je prováděna několika nástroji, případně jejich kombinací:

- osobním ohodnocením poradcem,
- skupinovým screeningem (stanovení příslušnosti k předem definované rizikové skupině),
- profilováním (stanovení predikce na základě statistického modelu),
- stanovením časových hranic.

Základním předpokladem preventivního přístupu, a tedy i včasné identifikace je, že účinek nepreventivních APZ se snižuje s prodlužující se délkou nezaměstnanosti. Programy poskytnuté v pozdějším stádiu nezaměstnanosti pak tedy nutně musí být intenzivnější, a tudíž i nákladnější. Cílem preventivních opatření je poskytnout vhodné opatření včas, dokud nezaměstnaný ještě neztratil kontakt s trhem práce.

Aby bylo možné včasnou identifikaci realizovat, případně aby se nestala samoučelným nástrojem, který má pro nezaměstnané nebo stát minimální či žádný přínos, je nezbytné zajistit naplnění několika podmínek.

Podmínkou zavedení včasné identifikace je cenová analýza nákladů a přínosů. Včasná identifikace je finančně nákladná a na samotnou intervenci pak zůstává méně peněz. Je proto nezbytné podrobit preventivní APZ analýze efektivity vynaložených prostředků. Pokud jsou náklady na včasnou identifikaci vyšší než ztráty z efektu mrtvé váhy, není včasná identifikace efektivní. Náklady a přínosy včasné identifikace pak závisí mimo jiné na následujících faktorech:

- administrativní náklady,
- náklady na intervenci,
- přesnost identifikační procedury,
- efektivnost intervencí ve smyslu nárůstu zaměstnatelnosti,
- dobrovolnost účasti uchazeče v programu.

Další podmínkou je spolehlivost a přesnost predikce. Selekcce může být přesná za podmínky, že je možné zjistit (identifikovat) hlavní faktory indikující riziko

dlouhodobé nezaměstnanosti, případně je možné odhadnout čisté přínosy programu pro daného uchazeče.

Dalším spíše technickým předpokladem je dostupnost dat. Data nemusí být dostupná z řady důvodů - např. kvůli ochraně osobních údajů, kvůli zastarávání dat, kvůli technickému zajištění ale i kvůli obtížné zjistitelnosti a měřitelnosti některých osobních subjektivních dat jako motivace. Doplnění chybějících dat s sebou nese další úsilí a odčerpává finanční prostředky.

Následující podmínkou je dostupnost relevantních programů a opatření APZ. Včasná identifikace je pouze prvním krokem, který sám o sobě nemá pro zaměstnatelnost uchazeče žádný přínos, protože se jedná pouze o selekci. Za včasnou identifikací musí následovat vhodná intervence, která zvýší zaměstnatelnost uchazeče. Pokud intervence nenásleduje (např. protože není otevřen potřebný program či je již obsazený), představuje včasná identifikace zbytečné plýtvání prostředky, které by mohly být využity na konkrétní opatření.

2.1.9 Efektivní systém vzdělávacích aktivit, rekvalifikací a nástrojů APZ

Veřejné služby zaměstnanosti musí mít k dispozici potřebnou nabídku nástrojů APZ a dostatečně flexibilní nabídku vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů, které jsou současně průběžně přizpůsobovány měnícím se potřebám trhu práce.

Nabídky vzdělávání a rekvalifikací využívané klienty musí být v souladu s ohledem na stanovené cíle politiky zaměstnanosti, resp. hospodářské politiky a potřebami trhu práce, aby získané znalosti a dovednosti byly uplatnitelné na trhu práce, nejlépe v dlouhodobějším časovém horizontu, a jejich realizace tedy efektivní, tzn., aby přispěly ke zvýšení šancí klienta na získání zaměstnání.

Nabídky vzdělávání/rekvalifikací musí být plánovány a zajišťovány permanentně, a to v souladu s aktuálními potřebami trhu práce a s využitím informační podpory systému Národní soustavy kvalifikací. Zahájení realizace vzdělávání/rekvalifikací pak musí být dostatečně pružné, aby v konečném výsledku došlo k uspokojení potřeb trhu práce. Celý proces zajištění a realizace rekvalifikací musí být schopen dostatečně rychle reagovat na vzdělávací potřebu uchazeče o zaměstnání a aktuální poptávku po pracovní síle ze strany zaměstnavatele, aby samotná realizace rekvalifikace nebyla zahajována se značným zpožděním a v konečném důsledku toho pak již nebyla v souladu s potřebami trhu práce.

Nabízeny musí být vzdělávací/rekvalifikační kurzy splňující nároky na kvalitu, u realizovaných kurzů je nezbytné jejich kvalitu kontrolovat a vyhodnocovat. Délka realizace kurzů musí být odpovídající, aby absolvování kurzů vedlo k získání potřebných znalostí a dovedností, které jsou vyžadovány od pracovníků s danou kvalifikací. Obsah kurzů musí odpovídat reálným nárokům a potřebám zaměstnavatelů, proto je vhodné, aby nabízené vzdělávací/rekvalifikační kurzy obsahovaly výraznou praktickou část, nejlépe realizovanou přímo u zaměstnavatele. Tento aspekt je zejména důležitý u oborů s technickým zaměřením. Možnost získání praktických zkušeností v rámci kurzu, které jsou vyžadovány zaměstnavatelem, a to v konkrétním rozsahu a kvalitě, zvyšuje znalostní vybavenost a připravenost na okamžitý výkon zaměstnání. Pro účely hodnocení efektivnosti rekvalifikací je nezbytné zajistit statistické sledování informací o úspěšnosti absolventů rekvalifikačních kurzů na trhu práce.

2. Doporučené postupy efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti

Při plánování podpory klienta je nezbytné efektivně využívat nástroje APZ, volit odpovídající nástroje s ohledem na jeho potřeby. Při volbě vhodného nástroje, výběru uchazečů o zaměstnání do aktivit je nezbytná úzká spolupráce mezi jednotlivými odděleními ÚP ČR, zprostředkovateli a poradenstvím.

Opatření APZ, vzdělávací aktivity, rekvalifikační programy, vše by mělo být organizováno a jejich realizace probíhat vhodným, přívětivým způsobem ve vztahu ke klientům i zaměstnavatelům.

Jedním z hlavních východisek při cílení programů zaměstnanosti je rozpor mezi solidaritou a efektivitou. Vyvstává zde otázka, zda by měly být programy cíleny na uchazeče s nejmenšími šancemi získat si zaměstnání sami, tedy na ty nejvíce zranitelné, nebo naopak na uchazeče s největším ziskem z programů.

V důsledku tohoto rozporu je nutné při cílení programů APZ uvážit:

1. kolik a jakých nezaměstnaných by se mělo aktivní politiky zaměstnanosti optimálně účastnit (komu APZ - ano),
2. jakých typů opatření by se tito lidé měli účastnit (komu APZ - jaká).

Při analýze cílenosti programů lze použít různá hlediska, jakým způsobem by měly být zacíleny na jednotlivé nezaměstnané. Existuje několik možných způsobů cílení, které lze rozdělit do několika následujících skupin.

Programy mohou být cíleny:

- na všechny nezaměstnané stejně, pro všechny platí stejný přístup. Tento stejný přístup se může odvíjet buď na základě struktury zaměstnanosti, nebo může být zcela nahodilý;
- na osoby nejvíce ohrožené vznikem dlouhodobé nezaměstnanosti;
- na osoby, které mají po absolvování programu největší šanci uspět na trhu práce;
- na určité skupiny osob s cílem zlepšit jejich postavení na trhu práce vzhledem k ostatním skupinám; toto cílení může být způsobeno velmi závažnými problémy dané skupiny na trhu práce, či záměrně nízkou podporou ostatních skupin;
- podle charakteru jednotlivých programů; nezaměstnaní jsou vybíráni na základě posouzení vhodnosti daného programu pro každého jednotlivce;
- na osoby se zájmem na účasti v programu;
- podle faktorů jako je například ne/sympatie, či potřeba nezaměstnané někam umístit.

Okamžitým efektem každého programu APZ je snížení míry otevřené nezaměstnanosti (nezaměstnaní aktivně hledající práci bez účastníků programů APZ), neboť část uchazečů o zaměstnání se přesunula z množiny otevřeně nezaměstnaných do množiny účastníků programů. Cílem aktivní politiky zaměstnanosti ale není přesouvat uchazeče o zaměstnání ze skupiny otevřeně nezaměstnaných do skupiny účastníků programů. Jejím hlavním cílem je pomoci nezaměstnaným k návratu na trh práce. Prvotní okamžitý efekt je pak s jistým časovým zpožděním následován dalšími efekty programů APZ. Některé z těchto efektů jsou žádoucí, neboť napomáhají ke

zvyšování míry řádné zaměstnanosti - efekt zvýšené konkurence, efekt produktivity apod., ale některé z nich mohou přinášet také i nežádoucí dopady na situaci na trhu práce (jako jsou např. náklady mrtvé váhy, substituční efekt, lock in effect, creaming off effect, atd.). Uplatňování nástrojů APZ musí být takové, aby v konečném důsledku nepřinášely nežádoucí dopady na situaci na trhu práce a nedocházelo tak ke vzniku negativních efektů v důsledku jejich využití.

2.2 Doporučení pro nastavení systému veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě ke klientům - zaměstnavatelům

Optimalizace rozdělování lidských zdrojů v souladu s poptávkou na trhu práce je nutnou podmínkou pro prosperitu ekonomiky a příznivý vývoj společnosti v jeho nejdůležitějších směrech. V této souvislosti je zřejmé, že není významnější úlohy pro služby zaměstnanosti, než přispět k optimalizaci uplatnění nabízené pracovní síly na místech poptávky u zaměstnavatelů. Pouze pokud většina subjektů na obou stranách trhu práce dokáže nalézt v co nejkratší době své protějšky a uskutečnit potřebnou transakci, která uspokojuje ve svých nárocích jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele, je schopna ekonomika fungovat a vytvářet potřebné zdroje pro vývoj společnosti ve všech oblastech.

V důsledku toho je zapotřebí, aby veřejné služby zaměstnanosti plnily tolik potřebnou funkci zprostředkovatele a poradce k uskutečnění vzájemné transakce na trhu práce. Zejména je tak nezbytné v oblasti spolupráce s klienty - zaměstnavateli zajistit:

- **funkční spolupráci veřejných služeb zaměstnanosti se zaměstnavatelskými subjekty**
- **funkční matching**
- **sběr relevantních informací**

2.2.1 Funkční spolupráce veřejných služeb zaměstnanosti se zaměstnavatelskými subjekty

Kontakt se zaměstnavateli dává ÚP ČR možnost uspět ve své hlavní úloze - zprostředkovávat uchazečům možnost pracovního uplatnění. Z toho vyplývá, že ÚP ČR nesmí pouze čekat na to, jestli zaměstnavatel nahlásí nové a uvolněné pracovní místo, ale že kontakty se zaměstnavateli je nutno iniciovat, ošetřovat, kultivovat a produktivně naplňovat. Spolupráce zaměstnavatelů s ÚP ČR je dána stupněm důvěry a pro zaměstnavatele se musí stát výhodou spolupracovat s ÚP ČR.

Cestou k navázání efektivní spolupráce je nabídka kvalitní služby a hlavně úspěšná realizace společných postupů s požadovaným efektem jak pro zaměstnavatele, tak pro zprostředkování zaměstnání.

Nezbytné je zvýšit úroveň a kvalitu kontaktů se zaměstnavateli a rozvíjet efektivní spolupráci se zaměstnavateli. Pracovníci ÚP ČR musí navazovat se zaměstnavateli osobní kontakty a při osobních jednáních předávat všechny potřebné informace o službách, které jim ÚP ČR může nabídnout, o existujících opatřeních,

dostupných nástrojích APZ, které mohou zaměstnavatelé využít. Dostupnost a možnost čerpání nabízených služeb a podpůrných opatření musí být pro zaměstnavatele srozumitelné a administrativně nenáročné.

Nabízené služby ÚP ČR musí být pojímány jako servis služeb zaměstnavatelům, jejichž využití, v případě zájmu zaměstnavatele, musí být jednoduché a velmi pružné. Zaměstnavatelům musí být k dispozici flexibilní a potřebám trhu práce odpovídající nabídka nástrojů politiky zaměstnanosti, které jsou zacíleny na pomoc uchazečům v návratu na trh práce a nabízejí pomoc/podporu zaměstnavatelům v průběhu zapracování nových zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání.

Kontakt se zaměstnavateli může být zajišťován všemi dostupnými formami telefonickou, písemnou či osobní. S ohledem na zahraniční zkušenosti, zkušenosti expertů a poznatků z kulatých stolů, je jednoznačně nutné preferovat individuální, osobní kontakty se zaměstnavateli (a to i před skupinovými akcemi či hromadnými exkurzemi u zaměstnavatelů).

Jako účelné se jeví různě tematicky nebo oborově členěné zajištění komunikace konkrétního zaměstnavatele s konkrétním zprostředkovatelem-poradcem, který bude zároveň odborníkem a znalcem skutečných pracovních podmínek a náplně hlášených pracovních míst v určitých oborech. Zprostředkovatel-poradce by měl kvalitou služeb směrem k zaměstnavateli být zárukou za uchazeče, kterého zaměstnavateli posílá.

Současně je také potřebné při osobních setkáních získávat od zaměstnavatelů aktuální informace ohledně předpokládaného vývoje jejich podnikání, informace o stavu a předpokládaném vývoji počtu pracovních míst. Trvalý osobní kontakt s firmami umožňuje pracovníkům ÚP ČR získat informace, přehled o jejich měnících se potřebách, perspektivě výrobního programu, plánovaných změnách, vztahu se zaměstnanci jako podklad nejen pro kvalitní výběr potenciálních pracovníků z řad uchazečů o zaměstnání, ale i pro případné nabídky dotací, půjček apod. v rámci aktivní politiky zaměstnanosti.

Kontakt se zaměstnavateli by se měl uskutečňovat podle aktuální situace, dle potřeby. Zprostředkovatelé-poradci by měli velmi úzce spolupracovat s pracovníky monitoringu trhu práce. Jde o to, aby zaměstnavatel nebyl „obtěžován“ od více pracovníků ÚP ČR a tázán na stejné věci.

2.2.2 Funkční matching

Nezbytné je dosáhnout vyšší úspěšnosti v přiřazování uchazečů o zaměstnání na volná pracovní místa, většího souladu poptávky po pracovní síle s její nabídkou. V případě nahlášení volného místa musí být ÚP ČR schopen okamžitě nabídnout zaměstnavateli uchazeče, nebo není-li k dispozici uchazeč s potřebnou kvalifikací, pak zajistit/poskytnout rekvalifikaci uchazeči v souladu s potřebami zaměstnavatele. Úřad práce ČR musí být schopen vytipovat vhodného uchazeče, nabídnout zaměstnavateli hledaného pracovníka, nebo případně prostřednictvím rekvalifikace umožnit uchazeči získat potřebnou kvalifikaci, nebo nabídnout pomoc zaměstnavateli se zapracováním či výškolením pracovníka.

Potřebné je také současně rozšířit způsoby vyhledávání pracovníků i o další možnosti. Pro efektivní vyhledávání vhodných pracovníků je nezbytné využívat moderní softwarové nástroje vyvinuté pro účely vyhledávání zaměstnanců, založené na automatickém porovnávání kompetencí požadovaných zaměstnavatelem a kompetencí, kterými disponuje uchazeč o zaměstnání. On-line systém umožní zaměstnavatelům na

základě stanovených parametrů, které by dále mohli i průběžně, s ohledem na průběh zasílaných nabídek, upravovat, vyhledávat potenciální zaměstnance, vzájemnou komunikaci mezi nimi, a to bez pomoci pracovníka ÚP ČR. Systém dokáže také automaticky kontrolovat zaměstnavateli zadávané poptávky a případně provést i jejich úpravu, která je automaticky odeslána zaměstnavateli ke schválení.

Předpokladem funkčního matchingu je zajištění potřebných informací o současné a budoucí poptávce po pracovní síle a odpovídajících požadavcích na kvalifikace, zajištění informací o volných pracovních místech, pružný systém rekvalifikací a nástrojů APZ.

Zaměstnavatel by měl mít možnost si vybrat způsob zveřejnění informací o volném pracovním místě nabízeném prostřednictvím ÚP ČR, tedy zda bude umístěn v seznamu:

- otevřeném, kdy jsou volná pracovní místa přístupná všem uchazečům pomocí infoboxů, nástěnek, internetu...,
- polootevřeném - zveřejňování volných míst bez uvedení zaměstnavatele; zájemci musí projít přes zprostředkovatele-poradce, který provede předvýběr, popř. výběr,
- uzavřeném - volná pracovní místa jsou přístupná pouze zprostředkovatelům-poradčům, kteří sami, dle vlastního uvážení, resp. na základě aktivního matchingu, provedou předvýběr, popř. výběr.

V případě, že si zaměstnavatel zvolí formu polootevřeného či uzavřeného zprostředkování, ÚP ČR, resp. zprostředkovatel-poradce musí být schopen doporučit vhodného klienta. K vhodnému výběru uchazečů na nabízená volná pracovní místa je zapotřebí, aby údaje o volných pracovních místech byly získávány s důrazem na zajištění potřebných informací týkajících se charakteristiky činností a pracovního prostředí:

- úroveň a zaměření profesního vzdělání,
- doplňující kurzy, znalosti a dovednosti,
- omezující faktory pracovního prostředí (nečistota, hlučnost, prašnost, dráždivé látky, měnící se klima),
- těžká fyzická práce,
- práce s rizikem (výšky, zvýšené nebezpečí úrazu),
- zvýšené nároky na smyslové vnímání,
- směnnost,
- platové podmínky,
- dojíždění.

Tyto požadavky jsou vodítkem pro poradenskou práci zprostředkovatele-poradce, který na základě bilančních poradenských postupů vybírá uchazeče odpovídajícího svými předpoklady nárokům nabízené pracovní činnosti.

Na základě těchto údajů lze vytvářet registr uchazečů a registr volných pracovních míst, které umožní provádět oboustranný výběr tj.:

- vybírat vhodné uchazeče pro nabízená volná pracovní místa,
- vybírat vhodné místo pro uchazeče z nabídky volných pracovních míst.

Jsou i takové situace, kdy zaměstnavatelé mají potřebu najít vhodného zaměstnance v co nejkratším termínu. ÚP ČR by jim v takovéto situaci měl být nápomocen tím, že bude:

- realizovat profesní výběry, kdy nově registrující se uchazeč o zaměstnání dobrovolně podepisuje souhlas o poskytnutí osobních údajů pro účely zprostředkování zaměstnání; na základě tohoto prohlášení je zařazen do databáze, ze které se v případě kontaktu ze strany zaměstnavatele dělá pro něj výběr, aby si uchazeče o zaměstnání zkontaktoval sám; podmínkou je, aby zaměstnavatel nahlásil Úřadu práce ČR volné místo, které chce s pomocí profesního výběru obsadit,
- vytvářet z řad motivovaných uchazečů o zaměstnání (i případných zájemců o zaměstnání) databázi „Hledám práci“, zveřejňovanou na internetu; jde o databázi, která se strukturou podobá novinovým inzerátům a kdokoli, kdo hledá práci, v ní může zveřejnit svoji nabídku a uvést kontakt na sebe; na tuto službu by měli být všichni zaměstnavatelé upozorněni.

2.2.3 Sběr relevantních informací

Cílem monitoringu je získat informace za účelem mapování situace na trhu práce, trendů v zaměstnávání, dalšího vývoje v oblasti zaměstnanosti, trhu práce, kde velikost zaměstnavatele, jeho ekonomická síla, hospodářské výsledky, strategický význam pro region atd. mají značný vliv.

Sběr informací od zaměstnavatelů realizovaný za účelem zajištění dat potřebných zejména pro účely sledování situace na trhu práce, sestavování prognóz vývoje zaměstnanosti, poptávky po pracovní síle, požadavcích na její kvalifikaci musí být realizován pravidelně, jednoduše, časově nenáročnou formou, která nebude pro zaměstnavatele příliš zatěžující.

Dotazovací nástroj pro sběr dat, pomocí kterého všechna pracoviště zajišťující údaje, jejichž znalost je pro MPSV potřebná pro tvorbu politiky zaměstnanosti musí mít jednotnou podobu. Sběr regionálních informací lze v rámci monitoringu trhu práce případně zajistit prostřednictvím připojení dodatečného okruhu otázek, mapujících pouze regionální trh práce. Vymezený okruh otázek nesmí být příliš rozsáhlý, vyplnění pro zaměstnavatele nesmí být časově zatěžující. Sbírány musí být pouze potřebné a relevantní informace.

Frekvence sběru dat musí být nastavena s cílem optimalizace získaných výsledků, kdy příliš časté dotazování naopak může u zaměstnavatelů vést k omezení spolupráce, snížení jejich ochoty opakovaně sdělovat informace a naopak v důsledku příliš dlouhých intervalů sběru dat pak nemusí být zachyceny důležité informace. Okruh respondentů musí zahrnovat zaměstnavatele, kteří se řadí mezi významné z pohledu jejich vlivu na daný regionální trh práce. Pro zajišťování relevantních informací je nejvhodnější kombinovat osobní návštěvy s dotazníkovým šetřením, popř. telefonickým šetřením. Nezbytné je následně zajistit i zpětnou vazbu po sběru relevantních informací.

2.3 Doporučení pro nastavení systému veřejných služeb zaměstnanosti ve vazbě k pracovníkům VSZ

Pracovníci VSZ potřebují ke svému výkonu odpovídající pracovní zázemí, aby dokázali a mohli poskytovat potřebné služby klientům v odpovídající kvalitě a rozsahu, odpovídající servis v oblasti trhu práce.

Z důvodu zajištění efektivního výkonu veřejných služeb zaměstnanosti, zvýšení jejich akceschopnosti je pro kvalitní výkon pracovníků VSZ nezbytné zabezpečit zejména:

- **jasné vymezení kompetenčních vztahů**
- **řízení podle cílů**
- **trvale udržitelné zaměstnání**
- **vzdělávání pracovníků VSZ**
- **analytické podklady a evaluace**
- **funkční informační systém**
- **adekvátní vytíženost pracovníků VSZ**
- **bezpečné prostředí na pracovištích VSZ**

2.3.1 Kompetenční vztahy

Pro efektivní fungování veřejných služeb zaměstnanosti je nezbytné jasně vymezit konkrétní kompetence, odpovědnosti jednotlivých úrovní VSZ a jejich vzájemné vztahy spolupráce, nadřízenosti, podřízenosti, aby byl umožněn optimální výkon činností jednotlivých subjektů VSZ. Vymezeno by mělo být jak konkrétní znění hlavních úkolů, cílů, posláních, funkcí jednotlivých úrovní/subjektů veřejných služeb zaměstnanosti, tak zejména i řídicí procesy, vzájemné kompetenční vazby.

Nezbytné je definovat jasnou hierarchii všech jednotlivých složek VSZ a vzájemné provázání kompetencí a procesů (viz kap. 1.3), nastavit řídicí procesy, a to jak mezi Úřadem práce ČR a MPSV, tak uvnitř samotného Úřadu práce ČR (zejména vyřešit hierarchii, vazby a vztahy mezi GŘ ÚP a krajskými pobočkami), aby bylo zajištěno jasné metodické řízení a stanovení jasných pravidel výkonu činností jednotlivých úrovní VSZ.

Konkrétněji musí být vyjasněny kompetence příslušející jednotlivým úrovním a nastaveny vazby mezi jednotlivými články systému veřejných služeb zaměstnanosti. Výkon veřejných služeb zaměstnanosti musí probíhat v podmínkách vyjasněné vzájemné koordinace efektivně, nesmí být snižován negativními dopady nejednoznačného metodického vedení.

Kompetence k výkonu činností musí být vymezeny s ohledem na zajištění optimálního výkonu VSZ, aby se potřebné rozhodovací pravomoci ohledně výkonu veřejných služeb zaměstnanosti přiblížily co nejvíce k cílovým skupinám, kterým jsou určeny.

2.3.2 Řízení podle cílů

Pro zvýšení efektivnosti veřejných služeb zaměstnanosti je nezbytné, aby jejich řízení a financování probíhalo ve vazbě na plnění stanovených cílů. Systém by měl být veden konkrétními cíli, vytyčenými jednotlivým subjektům veřejných služeb zaměstnanosti. Potřebné je zavedení řízení podle cílů, které by zajistilo soustavné hodnocení výkonů či výsledků, objektivní hodnocení realizace opatření politiky zaměstnanosti a plnění operativních cílů, vymezených ministerstvem Úřadu práce ČR na základě strategie politiky zaměstnanosti.

Principem řízení podle cílů je stanovení a vzájemné odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Způsob dosažení cílů je pak ponechán na rozhodnutí samotného realizátora, který tak nese odpovědnost za dosažení cílů.

Řídící úroveň VSZ by tak měla mít jasně stanovenou koncepci politiky zaměstnanosti, vymezeny strategické cíle, aby bylo zřejmé, proč a co dělá. Na základě strategických cílů pak musí být stanoveny pro další, nižší stupeň řízení VSZ, operativní cíle, za jejichž naplnění nese odpovědnost. Stanovení konkrétního postupu, činností pro jejich naplnění je tak již kompetencí této výkonné úrovně VSZ, která pak dále operativní cíle blíže specifikuje dalším úrovním, nebo i případně rovnou přiděluje konkrétním zaměstnancům.

Nezbytné je, aby zaměstnanci na každé úrovni řízení věděli, co mají dělat, co je jejich povinností, co se od nich očekává a kam svojí činností výkon VSZ posunou anebo naopak, co se stane, když nesplní své úkoly a plány.

Nezbytné pro správné řízení podle cílů je schopnost řídicích pracovníků všech úrovní umět správně definovat cíle. Pro zajištění lepší funkčnosti systému je žádoucí, aby se do tvorby plánů a cílů zapojovali vždy také zaměstnanci o úroveň níže.

Předpokladem hodnocení výkonnosti je zajištění dostatku objektivních a relevantních informací. Současně by ale mělo být předmětem hodnocení, resp. měření, pouze to, co bezprostředně souvisí s plněním cílů. Podstatou řízení podle cílů není pouze zaměření se na všech úrovních řízení na vymezené poslání vykonávané činnosti a z něho vyplývající cíle, ale současně také na omezení „kontrolních tendencí“ vyšších řídicích úrovní na nezbytné minimum a ponechání prostoru odpovědným řídicím pracovníkům dané úrovně pro strategické myšlení. Proces hodnocení musí být založen na jasně stanovených ukazatelích, objektivních kritériích, administrativně nenáročný a probíhat nepřetržitě. Systém hodnocení, hodnotících kritériích musí být dopředu hodnoceným znám. Hodnocení výkonu jednotlivých subjektů VSZ je nástrojem ke zvýšení jejich motivace k vyšším výkonům, a tím i k efektivnějšímu výkonu VSZ.

Sestavený soubor ukazatelů musí vycházet ze stanovených cílů, využívány by měly být zejména ukazatele, které jsou již nyní dostupné, aby se snížily náklady na případné zavádění zjišťování dosud nepoužívaných ukazatelů, měl by být jednoduchý a ne příliš rozsáhlý, čímž by se umožnila i jeho rychlá implementace.

Nezbytné je zajistit pravidelné stanovování cílů, kterých má být v oblasti politiky zaměstnanosti v daném období dosaženo, a to jak na úrovni národní, tak i regionální.

Pro účely řízení efektivního výkonu služeb zaměstnanosti musí být zajištěna soustavná zpětná vazba, zjištěné výsledky musí být zpětně vyhodnocovány, a to jak pro účely řízení systému VSZ, tak i zvyšování účinnosti politiky zaměstnanosti.

2.3.3 Trvale udržitelné zaměstnání

Zlepšení výkonu VSZ nelze dosáhnout byrokratickým způsobem, ale cestou motivace pracovníků k lepšímu výkonu. Předpokladem kvalitního výkonu zaměstnance je výkon smysluplné práce, která pro něj představuje výzvu a současně ho naplňuje. Pokud je práce pro zaměstnance smysluplná, je pro něj výzvou a baví ho, je předpoklad, že v ní zaměstnanec bude podávat kvalitní výkony, bude ji vykonávat důsledně, profesionálně, bude ochotnější pracovat v případě potřeby i přesčas, bude v ní také spokojenější a nebude chtít odejít jinam. Zvýšení motivace pracovníků povede k vyššímu výkonu, a tím i k efektivnějšímu výkonu VSZ.

Nezbytné je tak vyjasnit kompetenční vazby jednotlivých úrovní VSZ a prosadit systém řízení VSZ podle cílů. Přesnější vymezení úkolů, cílů jednotlivých úrovní VSZ poskytne zaměstnancům jasnější představu o zaměření jejich práce, co a proč dělají, čeho mají svoji práci dosáhnout, co je hlavním posláním VSZ.

Na spokojenost pracovníků v zaměstnání, a tím i jejich pracovní výkon má významný vliv jistota, resp. perspektiva zaměstnání. Zaměstnanci mající pracovní perspektivu dlouhodobého zaměstnání, dlouhodobé kontinuity jimi vykonávané práce budou motivovanější a projevovat větší zájem o vykonávané úkoly. Pokud budou mít zajištěnou pracovní perspektivu z hlediska delšího časového trvání zaměstnání, budou pak mít i vyšší zájem na dlouhodobém rozvoji a zvyšování kvality vykonávaných činností. Využívání projektových podpor pro zaměstnávání pracovníků potřebných k výkonu činností zajišťovaných VSZ, neposkytujících zaměstnancům potřebné pracovní záruky po ukončení - z hlediska pracovní kariéry - krátké doby trvání projektů, je tak třeba nahradit podporou tvorby systematizovaných míst, převedením projektových pracovníků na systematizovaná, trvalá pracovní místa poskytující dlouhodobější pracovní perspektivu.

Výrazný vliv na spokojenost pracovníků v zaměstnání a současně i jejich pracovní výkon má dále také pracovní prostředí, úroveň jejich pracovní vytíženosti, možnost vzdělávat se, viz dále samostatné kapitoly.

2.3.4 Vzdělávání pracovníků VSZ

Potřebné je zpracovat a realizovat koncepci odborného vzdělávání pracovníků VSZ, vytvořit systém soustavného profesního vzdělávání zajišťujícího průběžné vzdělávání ve všech oblastech činností pracovníků. Nezbytné je vymezit závazné požadavky na vzdělávání pracovníků VSZ, stanovit závazné parametry realizace vzdělávání, jako je zejména nastavení parametrů povinné účasti, a dále nastavení způsobu ukončení, rozsahu, frekvence, obsahu vzdělávání apod.

Zajištěna musí být kvalitní nabídka vzdělávacích kurzů odpovídající potřebám pracovníků. V rámci vzdělávání je potřebné zařadit kurzy zaměřené na vzdělávání v oblasti metod poradenské práce s klientem (např. koučování, komunikace s klientem), asertivity, zvládání krizových situací, prezentačních dovedností, základního sociálně-psychologického výcviku, supervize, kurzy věnující se související právní a evropské problematice. Žádoucí je zajistit průběžnou, pravidelnou realizaci kazuistických seminářů.

Forma realizace vzdělávacích kurzů musí být vhodně zvolena s ohledem na zaměření kurzů, kdy např. výuka měkkých dovedností musí být zajištěna prezenční formou (nevyhovující je naopak e-learning), umožňující současně během výuky

s lektorem prakticky procvičit vyučovanou problematiku. Vedle současných forem vzdělávání je dále nezbytné využívat i další, nové formy vzdělávání. Samotná realizace vzdělávacích kurzů musí být organizována s ohledem na pracovní povinnosti a časové možnosti zaměstnanců, aby účasti pracovníků na vzdělávání nebránily pracovní, časové nebo i dopravní důvody. Zajištěna a kontrolována musí být kvalita realizovaných vzdělávacích aktivit. Vedoucí pracovníci by měli nést odpovědnost za zařazování pracovníků do vzdělávacích aktivit.

2.3.5 Zajištění analytických podkladů a evaluace

Předpokladem efektivního výkonu činností VSZ je zajištění dostupnosti kvalitních analytických podkladů, analýz o aktuálním a zejména pak předpokládaném vývoji trhu práce, a to i v regionálním pohledu. Analytické podklady jsou potřebné jednak pro strategickou řídicí úroveň VSZ (tzn. MPSV), k jejímž kompetencím se řadí nastavení směřování politiky zaměstnanosti, jejich strategických cílů a z nich vyplývajících operativních cílů stanovených VSZ. Současně ale i pracovníci výkonné úrovně VZS (tzn. ÚP ČR) potřebují mít ke kvalitnímu výkonu činností k dispozici dostatečné a kvalitní informace o předpokládaném budoucím vývoji na trhu práce, zejména pak na regionálním trhu práce, analýzy, přehledy o poptávaných místech na regionálním trhu práce v budoucích obdobích. Pracovníci veřejných služeb zaměstnanosti musí mít přehled o potřebách trhu práce, informace o budoucím vývoji na regionálním trhu práce, které kvalifikace/profese budou na trhu práce v budoucím období poptávány/potřebné, aby mohli, na základě aktuálních informací o situaci na trhu a jeho předpokládaném vývoji, účinně pomáhat klientům v jejich návratu na trh práce, zajišťovat nabídky vhodných rekvalifikací v souladu s potřebami trhu práce. Nezbytné je proto zabezpečit zpracovávání střednědobých až dlouhodobých prognóz vývoje ekonomiky a zaměstnanosti v odvětvích, informace o budoucích vývojových trendech v ekonomice a z toho vyplývajících požadavcích na kvalifikace budoucí pracovní síly v jednotlivých sektorech a odvětvích, včetně analýz předvídání kvalifikačních potřeb na úrovni regionů.

Současně je potřebné zajistit realizaci pravidelné evaluace uplatňování nástrojů APZ, jejich dopadů na nezaměstnanost účastníků, průběžně kontrolovat a vyhodnocovat efektivitu jednotlivých nástrojů APZ, dosažených výsledků ve vazbě k cílům, nákladům a na základě výsledků operativně upravovat jejich parametry tak, aby napomohly klientům v návratu na trh práce a také motivovaly zaměstnavatele k vytváření pracovních příležitostí, zejména pak nejvíce žádoucích trvalých pracovních příležitostí. Zavádění nových nástrojů APZ by měla vždy předcházet analýza jejich očekávaných přínosů a nákladů.

Existující nástroje aktivní politiky zaměstnanosti je nezbytné průběžně revidovat z pohledu aktuálních potřeb trhu práce, jejich zákonného vymezení a skutečného uplatňování v praxi a na základě zjištěných výsledků pak upravovat jejich nastavení, aby odpovídaly a byly využívány s ohledem na skutečné potřeby trhu práce. Parametry nastavení nástrojů APZ musí být takové, aby v konečném důsledku nepřinášely nežádoucí dopady na situaci na trhu práce a nedocházelo tak ke vzniku negativních efektů v důsledku jejich využití, které snižují efektivitu výsledků dosažených uplatněním nástrojů APZ. Jedná se např. o náklady mrtvé váhy, které vznikají v případě, že by dané pracovní místo bylo obsazeno uchazečem z dané skupiny i bez zásahu státu (tj. bez programů APZ). Dále je to tzv. substituční efekt, ke kterému dochází, pokud vytvořená pracovní místa pro subvencovanou skupinu pracovníků nahrazují nesubvencovaná pracovní místa. Substituční efekt je způsoben změnou relativních

mzdových nákladů, neboť některé programy APZ poskytují příspěvky zaměstnavatelům, pokud zaměstnají uchazeče z dané subvencované skupiny. Lock in effect, tzv. uzamčení účastníka v programu vede k oslabení úsilí uchazeče najít si řádné zaměstnání v důsledku participace v programu APZ, kdy si zvykne na výhody subvencovaného zaměstnání. Nakonec může dojít k situaci, kdy uchazeči upřednostňují účast v programech APZ před prací v řádném zaměstnání. Creaming off effect je spojen s výběrem nezaměstnaných do programů APZ, kdy účastníci programů APZ nejsou vybíráni náhodně nebo univerzalisticky, ale jejich výběr je podmíněn určitými mechanismy selekce, ve kterých je uplatňována racionalistická logika, kdy pracovníci pak vybírají spíše ty klienty, kteří mají lepší šanci na umístění. Důvodem je jednak skutečnost, že chtějí dosáhnout vyšší účinnosti politiky, a jednak, že z důvodu nedostatku pracovníků se nechtějí zabývat těmi uchazeči, kteří vyžadují více přípravy a práce.

Evaluace využívání nástrojů APZ by měla ukázat na problémy/nedostatky nástrojů APZ, zda jejich praktické uplatňování je v souladu s jejich účelem vymezeným zákonem. Cílem nástrojů APZ by mělo být pomoci uchazečům o zaměstnání k návratu na trh práce, příp. napomáhat udržet uchazeče o zaměstnání v kontaktu s trhem práce. Programy APZ (zejména rekvalifikace, veřejně prospěšné práce a další subvencovaná pracovní místa) by měly mít pozitivní efekt na produktivitu nezaměstnaných, nebo by alespoň měly pomoci při jejím udržování.

2.3.6 Zajištění funkčního informačního systému

Pro potřeby efektivního výkonu pracovníků VSZ je nezbytné zajistit funkční informační systém. Informační systém musí být flexibilní, aby byl schopen pružně reagovat na aktuální potřeby, umožnil rychlou komunikaci, musí poskytovat pracovníkům podporu při výkonu jejich práce, být pomocným nástrojem usnadňujícím výkon jejich práce, nikoliv jim práci komplikovat, zvyšovat jejich administrativní zátěž a zbytečně tak dále ještě zvyšovat jejich pracovní vytížení a stres. Zajištěn musí být uživatelsky přívětivý a dlouhodobě stabilní informační systém.

Funkční informační systém je nezbytným předpokladem efektivního výkonu VSZ. Funkčnost informačních systémů ale neovlivňuje pouze samotnou realizaci politiky zaměstnanosti a státní sociální politiky, ale rovněž i sběr statistických dat pro potřeby efektivního nastavení příslušných politik a opatření. Zajištění údajů nezbytných pro potřeby zpracování detailnějších analýz vývoje trhu práce, pohybu pracovní síly na trhu práce ale současně vyžaduje propojení informačního systému VSZ i s informačními systémy ostatních ministerstev a institucí veřejné správy. Propojení informačních systémů zajistí dostupnost dat pro potřeby sledování statistik a „toků“ na trhu práce, nezbytných pro další zpracování analytických podkladů, jejichž výsledky by měly být následně využity při tvorbě opatření politiky zaměstnanosti a nastavení jejího dalšího zaměření.

2.3.7 Adekvátní vytíženost pracovníků VSZ

Přílišný rozsah činností přenášovaných na VSZ, vykonávaných pak zejména ÚP ČR a jejich různorodost představuje značné riziko snížení kvality samotného výkonu VSZ, ohrožující jejich hlavní poslání, tzn. poskytování služeb zaměstnanosti klientům. Pracoviště Úřadu práce ČR jsou pak veřejností považována spíše za administrátory a výplatní místa dávek jako úřady, od kterých mimo výplat dávek nemá smysl nic víc

očekávat, ze strany zaměstnavatelů pak spíše za „kontrolory“ než partnery účelné spolupráce.

Především na výkonné úrovni VSZ je třeba řešit nadměrné zatížení pracovníků ÚP ČR administrativními činnostmi, kteří vykonávají řadu činností různě časově náročných, jež nemají přímou souvislost s hlavním posláním veřejných služeb zaměstnanosti. Jedná se o činnosti všech možných vazeb a návazností (soudy, policie, výplaty sociálních dávek, ČSSZ - důchody, zdravotní pojišťovny, odstupné, odchodné, dlužné mzdy atd.), které přímo nesouvisejí s hlavním posláním ÚP ČR a zatlačují je pak do role převážně administrativních institucí a naopak omezují jejich roli poskytovatele zprostředkovatelských a poradenských služeb.

Vzhledem ke značnému administrativnímu zatížení a nárokům na potřebnou odbornou znalost problematiky pracovníků v případě ostatních administrativních činností spojených se zpracováváním odpovědí na dotazy policie, soudů, exekutorů, řešením problematiky sankcí atd. by měl být na výkon těchto činností vyčleněn pracovník s potřebnými znalostmi. Většinou se jedná o činnosti administrativního charakteru, jejichž výkon může zajišťovat jiný pracovník než pracovník zprostředkování - poradenství, jehož náplní práce by měly být především odborné činnosti v rámci agendy zprostředkování.

V této souvislosti je potřeba i uvést, že pozitivní zkušenosti s oddělením prvotní evidence klientů od procesu zprostředkování - poradenství potvrzují pracoviště, kde evidenci klientů zajišťují odděleně. V případě zřízení takto oddělených pracovišť, označovaných např. jako pracoviště prvního kontaktu, mohou tato pracoviště plnit významnou informační funkci, kde jsou klientovi podávány základní informace potřebné pro orientaci na úřadě, o procesu evidence, pro potřeby vyplnění žádosti, ohledně potřebných dokladů. Klientům tak poskytují pomoc pro úspěšné zvládnutí procesu evidence. Tato pracoviště přebírají zejména administrativní činnosti, u kterých není nezbytně nutné, aby je vykonával pracovník zprostředkování, a které mu navíc zabírají čas potřebný pro výkon činností, jež jsou hlavní pracovní náplní zaměstnanců zprostředkování. Tzv. „pracoviště prvního kontaktu“ by bylo žádoucí zřizovat na co největším počtu pracovišť, pokud to podmínky na daném pracovišti umožní.

Pracovníci musí vykonávat pouze činnosti, které jim byly stanoveny, jsou v souladu s náplněmi pracovních úkolů jim svěřených, odpovídají jejich pracovnímu zařazení a jsou pro ně vybaveni potřebnými znalostmi a dovednostmi. Přenášení výkonu dalších činností nesouvisejících s hlavní náplní práce pouze vede k dalšímu zvyšování nadměrné pracovní zátěže zaměstnanců.

Pracoviště ÚP ČR je nezbytné posílit personálně, a to jak kvantitativně, tak i kvalitativně, aby mohl být zajištěn efektivní výkon veřejných služeb zaměstnanosti. Potřebné je optimalizovat zejména počet pracovníků zprostředkovatelů/poradců s ohledem na počet klientů připadajících na jednoho pracovníka (viz též kap. 2.1.4), kdy příliš vysoký počet klientů na jednoho pracovníka výrazně omezuje možnost individuální práce s klienty. Rozšíření výkonu Úřadů práce ČR o další činnosti musí být zohledněno v posílení personálu, zajištění technického a prostorového zázemí, adekvátního prostředí pro plnění základního poslání Úřadu práce ČR, tj. poskytování služeb zaměstnanosti, pro který byly původní úřady práce zřízeny.

2.3.8 Bezpečné pracovní prostředí na pracovištích VSZ

Pro kvalitní výkon VSZ je nezbytné zajistit bezpečné a příjemné prostředí, ve kterém budou pracovníci ÚP ČR moci poskytovat kvalitní služby klientům. Prostorové

vybavení pracovišť ÚP ČR je potřeba přizpůsobit charakteru poskytovaných služeb. Nezbytné je zohlednit charakter klientely a zajistit bezpečnost pracovníků, kteří se častěji střetávají i s konfliktním chováním ohrožujícím jejich bezpečnost.

Pracovní prostředí musí být vybaveno bezpečnostními prvky poskytujícími pracovníkům ochranu při jednání s klienty, avšak při současném dodržení požadavků na vytvoření příjemného prostředí pro jednání s klienty a ochranu jejich soukromí.

Vzniku případných konfliktních situací s klienty je účinné preventivně předcházet prostřednictvím zajištění příjemného prostředí poskytujícího dostatek místa pro čekající klienty. Prostory pro čekání by tak měly být prostorné, schopné pojmout větší počet uchazečů, kde by se neměstnala agrese a které by naopak působily zklidňujícím dojmem.

Pro zvýšení bezpečnosti na pracovištích Úřadu práce ČR je současně nezbytné oddělit výplaty nepojistných sociálních dávek od veřejných služeb zaměstnanosti poskytovaných Úřadem práce ČR a tato pracoviště vybavit dostatečně účinnými bezpečnostními prvky a prostorově připravit na práci s klienty této agendy. Spojení agendy nepojistných sociálních dávek s původními službami úřadů práce, pro které byly zřízeny, není vhodné. Spojení zprostředkování zaměstnání a proplácení dávek hmotné nouze se jeví jako velmi neefektivní, komplikované, neboť u většiny příjemců dávek se jedná o problémové, nemotivované klienty a v současné době také narůstá u uvedené skupiny slovní i fyzická agresivita, která ohrožuje zdraví a bezpečnost pracovníků ÚP ČR, přičemž jejich pracoviště nejsou vybavena bezpečnostními prvky, zajišťujícími jejich ochranu.

Není zohledněn ani možný negativní psychologický dopad současného střetávání uchazečů/zájemců o zaměstnání s klienty dlouhodobě pobírajícími sociální dávky, kdy dochází k promísení klientů, kteří přicházejí žádat o práci a mají zájem vrátit se do zaměstnání, s klienty, kteří naopak nemají zájem o získání práce a jejich motivace nespočívá v návratu na trh práce, ale spíše ve využívání možností dávkových systémů. Současně tím navíc i dále administrativně zatěžují služby zaměstnanosti, čerpají služby (IAP), aniž by je kdy využili.

V této souvislosti je také třeba uvést, že současný stav je nevyhovující a z dlouhodobého hlediska neudržitelný, neboť poškozuje pohled veřejnosti na ÚP ČR, který je pak častěji považován za výplatní místo dávek, než pracoviště, kde jsou primárně poskytovány kvalitní služby pro nezaměstnané.

Literatura

1. Buchtová, B. Nezaměstnanost je jako nevyléčitelná nemoc. *Psychologie dnes*, 5/1999.
2. Coufalík, J. Dosavadní návrhy na zlepšení služeb zaměstnanosti. Klíčová aktivita č. 1 - Podrobná analýza současné struktury služeb zaměstnanosti a subjektů podílejících se na těchto službách. Praha: NVF, 2007. 25 s.
3. Důvodová zpráva k Návrhu zákona o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, č. 131. Parlament ČR, 2010.
4. Freibergová, Z. a kol. Analýza činnosti informačních a poradenských středisek úřadů práce. Studie projektu výzkumu pro potřeby státu MPSV ZVZ 242. Praha: NVF, 2013. 265 s. ISBN 978-80-86728-57-5
5. Freibergová, Z. Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky. Praha: NVF, 2013. 64 s.
6. Freibergová, Z., Maříková, P. Zprostředkování a poradenství pro uchazeče o zaměstnání realizované Úřadem práce České republiky Praha: NVF, 2013. 95 s. ISBN 978-80-86728-62-9
7. Freibergová, Z., Vepřeková, R. Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky. Praha: NVF, 2013. 72 s.
8. Heyes J., Rychly, L. Labour Administration in Uncertain Times. Policy, Practice and Institutions. ILO, 2013. ISBN 978-92-2-127489-6.
9. Hodnocení úřadů práce podle výkonů. Zpráva z veřejné zakázky MPSV č. 03480. Praha: NVF, 2009.
10. Horálek. Směry rozvoje veřejných služeb zaměstnanosti po roce 2000. Praha, 2000. 25 s.
11. Kotíková, J. a kol. Úloha politiky zaměstnanosti v oblasti pracovního profesního poradenství při zprostředkování zaměstnání. Souhrnná zpráva. VÚPSV: Praha, 2000. 33 s.
12. Kulhavý, V., Sirovátka, T. Hodnocení efektivity programů APZ a doprovodných nástrojů a projektů politiky zaměstnanosti v roce 2007. Praha: VÚPSV, v. v. i., 2008. 145 s. ISBN 978-80-7416-012-7
13. Paulík, K. Jak hodnotí pracovníci úřadů práce svou pracovní zátěž. *Kontakt*, 2013, roč. 15, č. 2, s. 165 - 172. ISSN 1212-4117.
14. Rychlý, L. Prezentace na konferenci. „Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí“. 3. duben 2014, Praha.

15. Rychlý, L. Ministerstva práce a služby zaměstnanosti v nejistých časech. Department of Governance and Tripartism. ILO. Příspěvek na konferenci Úloha ministerstev práce a veřejných služeb zaměstnanosti: výzvy a reformy v České republice a v zahraničí. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., 2014.
16. Stanovisko Českomoravské konfederace odborových svazů (ČMKOS) k návrhu zákona o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů ze dne 26. 10. 2010.
17. Stanovisko prezidenta republiky, jímž vrátil Poslanecké sněmovně zákon o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů. 23. 2. 2011.
18. Stanovisko Svazu průmyslu a dopravy ČR k návrhu zákona o Úřadu práce. Interní materiál.
19. Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. Praha: MPSV, 2014.
20. Vaňásek, J. Úřad práce České republiky. Práce a mzda, 2011, roč. 59, č. 5, s. 13 - 14. ISSN 0032-6208.
21. Vylítová, M. Optimalizace organizační struktury a řídicích funkcí služeb zaměstnanosti. Praha: VÚPSV, 2000. 182 s.
22. Webové stránky Úřadu práce ČR.
23. Winkler, J., Horák, P. Žižlavský, M. IV. Nezaměstnanost a politika trhu práce - Institucionální předpoklady politiky trhu práce v etapě vstupu ČR do EU. Brno: Masarykova univerzita, 2003.
24. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
25. Zákon č. 73/2011 Sb. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
26. Zpráva o činnosti Úřadu práce České republiky za rok 2013. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 27 s.
27. Zpráva o činnosti Úřadu práce ČR za první pololetí roku 2014. Generální ředitelství Úřadu práce České republiky: Praha, 2014. 55 s.