

**ÚLOHA POLITIKY ZAMĚSTNANOSTI PŘI UPLATŇOVÁNÍ STÁTNÍ POLITIKY
ZAMĚSTNANOSTI, UPLATŇOVÁNÍ POLITIKY ZAMĚSTNANOSTI V SOULADU
S POTŘEBAMI TRHU PRÁCE**

3. ETAPA

**ÚLOHA POLITIKY ZAMĚSTNANOSTI
V OBLASTI PRACOVNĚ PROFESNÍHO PORADENSTVÍ
PŘI ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ**

souhrnná zpráva

Zodpovědný řešitel: Mgr. Jaromíra Kotíková

**VÚPSV Praha
prosinec 2000**

OBSAH

	str.
Úvod	3 – 5
1. Základní problémy v současné zprostředkovatelské a poradenské činnosti úřadů práce	6 – 8
2. Racionální uspořádání kontaktů s klientem - uchazečem o zaměstnání	9 – 19
2.1. První kontakt uchazečů o zaměstnání	
2.2. Hmotné zabezpečení	
2.3. Klíč přidělování klientů jednotlivým zprostředkovatelům-poradcům	
2.4. Frekvence návštěv uchazečů	
2.5. Prostředí pro uskutečňování kontaktů s klienty	
2.6. Minimální závazný rozsah pracovního poradenství ve zprostředkovatelské činnosti	
3. Kontakt se zaměstnavateli	20 – 23
3.1. Přebírání informací o možnosti pracovního uplatnění na VPM a realizace spolupráce při jejich naplňování	
4. Metodika ve zprostředkovatelské a poradenské činnosti	24 – 25
5. Vzdělávání pracovníků v oblasti pracovního poradenství	26 – 29
5.1. Pracovníci oddělení evidence a dávek	
5.2. Zprostředkovatelé-poradci	
5.3. Odborní poradci (speciální)	
5.4. Platové ohodnocení zprostředkovatelů-poradců a poradců	
5.5. Zlepšení řízení práce zprostředkovatelů-poradců a poradců	
6. Závěr	30 – 33

Úvod

Zákonem stanovenou součástí státní politiky zaměstnanosti je bezplatně poskytovaná informační, poradenská a zprostředkovací činnost, kterou ve svých územních obvodech realizují úřady práce. Ve své působnosti tak plní úlohu veřejné služby zaměstnanosti a trhu práce, která má v tržním prostředí nezastupitelnou úlohu.

Právě poradenství a zprostředkování zaměstnání (resp. poradenství při tomto zprostředkování) jsou základem činnosti veřejné zaměstnanecké služby. Pokud jsou realizovány kvalitně a kvalifikovaně a pokud mají k dispozici dostatečné informační zázemí, mohou rozhodujícím způsobem přispět k naplnění úlohy této služby na trhu práce.

Nejen v zemích s vyspělou tržní ekonomikou, ale i v České republice, nabývá poradenství při zprostředkování zaměstnání na stále větším významu. Přestože se vedou permanentní diskuse o formě, zaměření, financování a jeho efektivnosti, prioritním úkolem zůstává vytvoření vhodných podmínek k jeho realizaci a zamezení vlivů, které poradenství zatlačují do pozadí a omezují možnosti jeho úplné, komplexní a kvalitní realizace na úkor některých byť aktuálních, ale z celkového pohledu vedlejších činností.

Cílem tohoto výzkumného projektu je

1. popsat a zhodnotit současný stav v oblasti pracovně profesního poradenství jak v České republice, tak v zahraničí.
2. na základě získaných poznatků z rozboru zahraničních zkušeností, dotazníkového šetření na úřadech práce, ankety u evidovaných uchazečů o zaměstnání, uspořádaných kulatých stolů na úřadech práce a zejména z expertních studií doporučit směry, možná řešení a opatření v této oblasti.

Předkládaná práce je součástí grantového projektu „Úloha služeb zaměstnanosti při uplatňování státní politiky zaměstnanosti, uplatňování politiky zaměstnanosti v souladu s potřebami trhu práce“ vypsaného Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR na léta 1999 až 2000, jehož garantem je Mgr. Martin Mácha, ředitel VÚPSV. Tato studie tvoří třetí etapu tohoto úkolu.

Při zpracování byly uplatněny především tyto metody a využity následující okruhy i informačních pramenů:

- analýza statistických dat
- analýza relevantních právních předpisů
- sekundární analýza dříve provedených výzkumů a šetření
- diskuse u tzv. kulatých stolů na 6 vybraných úřadech práce
- podklady expertů vybraných úřadů práce
- plošné dotazníkové šetření na úřadech práce
- sekundární analýza relevantních výstupů projektů Palmif
- anketní šetření klientů – uchazečů o zaměstnání
- sekundární analýza relevantních zahraničních materiálů.

Tuto třetí etapu vypracoval tým trhu práce Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí ve složení:

zodpovědný řešitel: Mgr. Jaromíra Kotíková

spolupráce: Ing. Zdeněk Karpíšek, Monika Kolářová, Mgr. Miriam Kotrusová, Ing. Václav Schreiber.

Na zpracování projektu se vedle pracovníků VÚPSV podíleli i externí pracovník Martina Filipová a pracovníci úřadu práce.

Řešitelé děkují za spolupráci zejména úřadům práce:

ÚP Děčín, řed. PhDr. Petr Nádvorník

ÚP Jihlava, řed. Ing. Jiří Hrdlička

ÚP Most, řed. JUDr. Jana Šmejcová

ÚP Olomouc, řed. Ing. Vladimír Válek

ÚP Opava, řed. Ing. Mgr. Rudolf Hahn

ÚP Písek, řed. PhDr. Alexandra Zajíčková.

Uvedených 6 úřadů práce zorganizovalo k problematice 3. etapy grantového projektu diskusi u kulatého stolu. Experti těchto ÚP, kromě ÚP Písek, zpracovali expertní zprávy podle dané osnovy. Za zpracování expertních zpráv řešitelé děkují dále: Ing. Tomášovi Špirochovi (ÚP Karviná) a PhDr. Jitce Hodaňové (ÚP Ostrava).

Stejně tak děkují za pomoc při přípravě anketního šetření klientů ÚP pracovníkům úřadu práce Písek.

Řešitelé děkují za průběžnou spolupráci pracovníkům Správy služeb zaměstnanosti MPSV, zejména pracovníkům odboru 42 ředitele PhDr. Miroslava Kostky, jmenovitě Ing. Zbislavu Morávkovi.

Grantová studie „Úloha politiky zaměstnanosti v oblasti pracovně profesního poradenství při zprostředkování zaměstnání“ jako 3. etapa grantového projektu má tyto části:

1. Stručná zpráva (zpracovala Mgr. Jaromíra Kotíková)
2. Příloha I.:
 - *Proces poradenství při zprostředkování práce z mezinárodní perspektivy. Zkušenosti dalších evropských států.* (zpracovala Mgr. Miriam Kotrusová)
 - *Výsledky dotazníkového šetření k problematice vyšší účinnosti zprostředkovatelské a poradenské činnosti na ÚP* (zpracoval Ing. Václav Schreiber)
 - *Analýza výsledků terénního šetření názorů evidovaných uchazečů o zaměstnání na spokojenost s poskytováním poradenských služeb úřadů práce při zprostředkování zaměstnání* (zpracovaly Martina Filipová a Monika Kolářová)
 - *Sekundární analýza projektů PALMIF zaměřených na poradenskou činnost* (zpracoval Ing. Václav Schreiber)
3. Příloha II.: Studie expertů vybraných úřadů práce

Úkolem Stručné zprávy je shrnutí základních poznatků a formulace směrů řešení.

Šíře problematiky neumožňuje zabývat se ve Stručné zprávě všemi problémy, nutně se některých problémů zpráva jen dotýká. Uvedené směry řešení (z nichž každý námět vyžaduje hlubší analýzu a rozvedení) jsou zde formulovány ve zhuštěné podobě. V tomto smyslu odkazujeme na přílohy, kde je výrazně větší prostor pro rozvádění poznatků a námětů.

1. ZÁKLADNÍ PROBLÉMY V SOUČASNÉ ZPROSTŘEDKOVATELSKÉ A PORADENSKÉ ČINNOSTI ÚŘADŮ PRÁCE

Úřady práce v České republice sehrály v počátcích transformace velmi významnou úlohu – napomohly statisícům občanů nalézt novou perspektivu v jiném zaměstnání. Přispěly k omezení očekávaného vysokého růstu nezaměstnanosti na sociálně únosnou úroveň a prokázaly vysokou pružnost a akceschopnost při řešení různých kritických situací. Období s nízkou mírou nezaměstnanosti však mnohé úřady práce nedokázaly využít ke zkvalitňování práce svých zaměstnanců. Postupem času, s rostoucí mírou nezaměstnanosti, začaly být velkou částí veřejnosti chápány jako úřady, od kterých mimo výplat dávek nemá smysl nic víc očekávat a většina zaměstnavatelů je ztotožnila s „kontrolory“, s nimiž o nějaké účelné spolupráci lze jen těžko hovořit.

Dnes jsou úřady práce zahlceny administrativní a kontrolní činností všech možných vazeb a návazností: výplaty hmotného zabezpečení, soudy, policie, výplaty sociálních dávek, OSSZ – důchody, zdravotní pojišťovny, odstupné, odchodné, renty, dlužné mzdy atd., které je v konečném důsledku vytěsňují z trhu zprostředkovatelských a poradenských služeb. Pro klienty z řad uchazečů o zaměstnání, zájemců o změnu povolání a zaměstnavatelů přestávají být jejich opravdovými poskytovateli. Řada úřadů práce, z nejrůznějších objektivních i subjektivních důvodů, podcenila svou roli na trhu práce, kterou zúžila do evidenční a výplatní polohy.

Ruku v ruce s přílišným administrativním zatížením jde i personální nedostatečnost (co do počtu i co do kvalifikace). Vzdělávání pracovníků pracovních profesních poradenství je roztrženo od právního minima až po volbu povolání bez ohledu na předchozí úroveň vzdělání. Do současné doby nebyly stanoveny základní požadavky na směr vzdělávání pro zprostředkovatele a poradce. K využívání účinných poradenských postupů na úrovni zprostředkování chybí zejména systém propracovaného permanentního vzdělávání zprostředkovatelů ve všech oblastech jejich činnosti, chybí zvládnutí profesních poradenských přístupů při zjišťování znalostí, dovedností a praktických zkušeností uchazečů, chybí znalost provádění profesní bilance. Jednotlivé formy školení nevychází z propracované koncepce dalšího profesního vzdělávání, kterou by přímo zajišťovala SSZ.

V současné praxi, jak vyplynulo z expertních studií, jen málokterý zprostředkovatel-poradce¹ dokáže vést uchazeče k samostatnému rozhodování resp. dávat dostatečné informace pro toto rozhodování, k aktivnímu vyrovnání se s problémovou situací, k rozhodnutí uchazeče na základě nabídnutých variant řešení².

Rezervy v oblasti pracovně profesního poradenství jsou i v řídicí roli Správy služeb zaměstnanosti. Experti poukazovali na to, že SSZ často reaguje na podněty z ÚP opožděně nebo nedostatečně, metodické pokyny jsou mnohdy nejasné a připouští různý výklad. Rovněž výklad právních norem týkajících se činnosti zprostředkovatelů a poradců ÚP není zcela dostačující. Chybí vymezení rámcových (výstižných) metodických zásad pracovně profesního poradenství na úřadech práce, vymezení nositelů poradenských činností na jednotlivých úrovních poradenství. Stejně tak úřadům práce chybí i výstupy příslušných komisí, které byly za účelem řešení pracovně profesní problematiky ustanoveny (o jejich uvádění do praxe nemluvě).

Zdá se, že úřady práce stojí na rozcestí, kdy je nezbytně nutné si vyjasnit jaká je vlastně vize a filosofie jejich dalšího působení. Zůstanou (pod tlakem nezaměstnanosti a náporu dalších administrativních činností) pouze místními administrátory podpor v nezaměstnanosti, nebo se stanou opravdu službou pro své klienty? Bez vyjasnění toho základního totiž hrozí nebezpečí, že podpůrné akce v různých oblastech činnosti úřadu práce vyzní naprázdno a zbytečně se tak vyčerpají zdroje, které mohly být použity efektivnějším způsobem.

Domníváme se, že služby zaměstnanosti by měly být skutečnými službami svým klientům - zejména nezaměstnaným a zaměstnavatelům. Zda tomu tak bude či ne, závisí především na tom, podaří-li se, i za situace relativně vysoké nezaměstnanosti a při daných kapacitních možnostech, prosadit (postupně) výrazné rozšíření a zkvalitnění poradenské činnosti při zprostředkování zaměstnání. Do budoucna lze proto v oblasti pracovně profesního poradenství doporučit zejména realizaci následujících aktivit:

¹ V této souhrnné zprávě používáme označení pracovník evidence, zprostředkovatel-poradce, poradce, byť jsme si vědomi, že tuto činnost vykonávají i (zejména) ženy.

² K tomuto závěru došli i řešitelé grantu „Principy a metody poradenské činnosti na úřadech práce“ již v roce 1996

- zbavit úřady práce nekonzistentních činností, které s jejich hlavním posláním přímo nesouvisí, zatlačují je do role převážně administrativních institucí a znemožňují rozšíření kreativních činností ve vztahu ke klientům služeb zaměstnanosti,
- proces zprostředkování zaměstnání zbavit zbytečné administrativy a nesouvisejících agend,
- permanentně hledat a nalézat účinné formy spolupráce s klientem – uchazečem o zaměstnání,
- permanentně hledat a nalézat různé formy spolupráce s klientem – zaměstnavatelem,
- otevřít zprostředkování na úřadě práce pro všechny s nabídkou skutečné služby (včetně jejího definování) s důrazem na prevenci.

2. RACIONÁLNÍ USPOŘÁDÁNÍ KONTAKTŮ S KLIENTEM - UCHAZEČEM O ZAMĚSTNÁNÍ

Kdo jsou klienti úřadu práce? V současné době je situace taková, že klienty úřadů práce jsou nejen reální zájemci o zaměstnání (uchazeči i zaměstnanci) a zaměstnavatelé hledající zaměstnance, pro které je úřad práce zprostředkovatelem a poradcem k uskutečnění vzájemné transakce na trhu práce, ale i uchazeči evidovaní z důvodu přiznání sociálních dávek, zdravotního pojištění, možnosti využití předčasného starobního důchodu atd., občané potřebující různá potvrzení pro své zaměstnavatele, policie, soudy, sociální odbory atd. Organizaci a způsob práce veřejných služeb je proto třeba se snažit do budoucna nastavit tak, aby hlavními klienty byli skutečně reální zájemci o zaměstnání a reálné subjekty poptávky na trhu práce, kteří opravdu zaměstnance hledají³.

Základním principem kontaktů s klienty v pracovních profesním zprostředkování musí být otevřenost a dostupnost nabízených a poskytovaných služeb. Implementace tohoto principu do praxe si nutně žádá efektivnější dělbu práce.⁴

2.1. První kontakt uchazečů o zaměstnání

Ze získaných materiálů, ankety a realizovaných kulatých stolů je patrné, že 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. Skladba náplně práce zprostředkovatele-poradce, která je na mnohých úřadech práce převážně souborem technicko-administrativních úkonů, dává však pouze omezený prostor pro samotné poradenství (ve smyslu tohoto pojmu). Uspokojení zprostředkovatele-poradce z vykonávané činnosti nespočívá v tom, že uchazeči o zaměstnání přizná hmotné zabezpečení v nezaměstnanosti, ale v tom, že klientovi pomůže najít cestu zpět na trh práce. Vnitřně nesourodé činnosti zprostředkovatele-poradce - administrativní, kontrolní, motivační a poradenské - si nutně vyžadují odlišné typy realizátorů.

³ Bez základních úprav v zákonech o zaměstnanosti a o sociálním zabezpečení nelze služby zaměstnanosti nastavit jinak.

⁴ viz Výsledky dotazníkového šetření k problematice vyšší účinnosti zprostředkovatelské a poradenské činnosti na ÚP (nedílná součást této studie).

Pokud jsou tyto nesourodé činnosti v kompetenci jedné osoby, dochází k tomu, že správnosti přiznání nároku na hmotné zabezpečení 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.

Za takovéto situace se ukazuje být vhodné (a od určitého rozsahu⁵ obsluhovaných klientů nezbytné) směřovat první kontakt uchazeče o zaměstnání a počátek každého dalšího nového kontaktu (opakovaná evidence) do oddělení EVIDENCE⁶, které dokáže odlehčit zprostředkovateli-poradci nejen od kontroly potřebných dokumentů pro vydání hmotného zabezpečení, ale i od administrativních činností spojených se zaevidováním uchazeče. Praxe ukazuje, že oddělení evidence je schopno zajistit první obsluhu a překonat počáteční nejasnosti v různých záležitostech komunikace jak s úřadem práce, tak i s ostatními orgány státní správy a samosprávy. Navazování důvěrnějšího vztahu v této fázi není žádoucí.

Oddělení evidence by mělo zajišťovat následující činnosti:

- kontrola vyplněného formuláře osobních dat a jejich zadání do počítače⁷,
- příjem a kontrola potřebných dokumentů pro vydání rozhodnutí HZ,
- vydání rozhodnutí (tato problematika je samostatně rozebírána v části 2.2.)
- zadání historie zaměstnání, lhůt, nemoci
- podání základních informací o právech a povinnostech klienta,
- informace o možnostech vyhledávání volných pracovních míst,
- přidělení uchazeče příslušnému zprostředkovateli-poradci,
- podání základních informací o navazujících sociálních dávkách,

Případně může zajišťovat komunikaci se soudy, policií, sociálními odbory, ..., poskytování potvrzení.

⁵ experti uvádějí hranici 200 - 250 klientů na jednoho zprostředkovatele

⁶ na úřadech práce tomu dnes nejvíce odpovídají činnosti označované informace, příjem či recepce (13 ÚP nemá tuto funkci zřízenou)

⁷ Jako efektivní zkušenost na úřadě práce v Karviné se staly předtisky údajů do formulářů u uchazečů s opakovanou evidencí. Informátor (osoba prvního kontaktu) při zjištění opakované evidence vydá žadateli předtištěný formulář s údaji, které tento žadatel uváděl jako uchazeč v předchozí evidenci. Ten je ověří dle aktuální správnosti a potvrdí nebo uvede změny, ke kterým došlo od předchozího ukončení evidence. První kontakt se tímto způsobem urychluje, žadatelé nemusí neustále vypisovat údaje, které má ÚP již ve své databázi a navíc platnost těchto údajů je tímto způsobem aktualizována.

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

Většina expertních studií nedoporučuje pro činnost malých poboček a detašovaných pracovišť vydělit samostatného pracovníka evidence⁸.

Otázkou je, zda vyčlenit pro oddělení evidence a dávky stálé pracovníky či ne. Ze zkušenosti expertů úřadů práce vyplývá, že oddělení evidence je výhodné obsazovat více zaměstnanci – zprostředkovateli-poradci formou služeb (např. úřad práce Karviná, Jihlava), protože zprostředkovatel-poradce ze své praxe ví velmi dobře, co lze v roli pracovníka prvního kontaktu zajistit a zvládnout, co lze na této úrovni zachytit, vyřešit a nepouštět dále do procesu. Je však tato rotace efektivní v případě, kdy pracovníci prvního kontaktu vydávají i správné rozhodnutí? Nebylo by v tom případě účelnější, kdyby tuto funkci obsadili stálí pracovníci?(viz níže)

2.2. Hmotné zabezpečení

Téměř 30% úřadů práce uvedlo, že je žádoucí, aby zprostředkovatel-poradce byl plně osvobozen částečně od agendy spojené s hmotným zabezpečením⁹. Částečné oddělení pak navrhlo 36% úřadů práce. Důvodem je jednak vytěsňování poradenského procesu a jednak to, že psychologický dopad kumulace dávek a zprostředkování-poradenství vede u mnohých uchazečů k tomu, že prioritně chápou úřad práce jako výplatní místo a zprostředkování-poradenství berou buď jako nadbytečné a nepříjemné obtěžování, nebo jako vedlejší činnost, na kterou stejně není čas.

⁸ Ve studiích se však neuvažuje o situaci, kdy pracovník evidence vydává i rozhodnutí pro pobírání hmotného zabezpečení

⁹ Vyplácení dávek hmotného zabezpečení doporučují úřady práce úplně vydělit z činností úřadů práce jako je tomu např. ve skandinávských zemích, Portugalsku či Irsku. Mnozí pak, z důvodu vzniku problémů v komunikaci mezi úřady (např. zkušenosti Dánska) navrhuje, aby sociální dávky nebyly vázány na evidenci.

Téměř 35% úřadů práce však poukazuje na to, že pokud vydávání rozhodnutí je v kompetenci zprostředkovatele-poradce, je účelnější agendu spojenou s hmotným zabezpečením soustředit na jednom místě, tedy u nich. V oddělení dávkové činnosti, kdy zprostředkovatel-poradce vydává rozhodnutí na základě dokumentů, které shromažďuje a kontroluje někdo jiný, naopak vidí nevýhodu, neboť se objevuje chybovost, kolují karty uchazečů a jejich pohyb je nekontrolovatelný atd.

Vyvstává tak otázka, zda by za správní rozhodnutí ve věci hmotného zabezpečení neměl být zodpovědný pracovník evidence¹⁰, který by namísto předání všech potřebných dokumentů zprostředkovateli-poradci vydal pokyn k zahájení správního řízení a předal rozhodnutí ověřovateli.

V praxi by to znamenalo, že pracovník evidence si klienta „hlídá“ do doby vydání rozhodnutí, vedle toho, že s ním ale již „poradensky“ pracuje zprostředkovatel-poradce¹¹. V případě, že oddělení evidence obstarává vydávání rozhodnutí, pak se jeví účelnější, aby toto oddělení bylo součástí ekonomického (dávkového) oddělení (odboru) - zejména z důvodu komunikace, neboť předávání informací mezi několika pracovníky různých oddělení (odborů) úřadu práce s sebou nese riziko chybovosti, dochází k nejasnostem a ke ztrátě části informace (tzv. papírová válka).

2.3. Klíč přidělování klientů jednotlivým zprostředkovatelům-poradcům

Na přidělování uchazečů k jednotlivým zprostředkovatelům-poradcům existují rozdílné názory. Každý systém má své výhody i nevýhody. V zásadě existují dva základní přístupy přidělování klientů:

1. podle určité charakteristiky uchazeče (datum narození, abecedně dle příjmení, ...)
2. podle příslušnosti k profesně orientované skupině.

¹⁰ V těch zemích OECD, kde je administrace a výplata dávek institucionálně oddělena od zprostředkování, se počáteční registrace odehrává na dávkovém místě. Osoba prvního kontaktu (nemusí jít o zprostředkovatele resp. zprostředkovatele-poradce) se snaží získat základní údaje a domluví první interview se zprostředkovatelem-poradcem.

¹¹ Podobný model byl odzkoušen na ÚP Opava, kde se však neosvědčil. Jak uvedli pracovníci úřadu práce, na pracovišti prvního kontaktu zůstával uchazeč do doby doložení všech požadovaných dokladů, přičemž dokladování bylo bezproblémové jen u cca 30% nových uchazečů. Pracovalo se s ním tedy pouze administrativně a návštěvy uchazeče na ÚP se jevily jako neefektivní. Ke zprostředkovateli-poradci se klient dostal teprve poté, co měl všechny požadované doklady v pořádku.

Při volbě systému je prioritou sledování rovnoměrnosti zatížení jednotlivých zprostředkovatelů-poradců. Jak vyplynulo z uvedených zkušeností úřadů práce, ani jeden z těchto systémů nedokáže úplně eliminovat problém nerovnoměrných skupin. Některé úřady proto přistoupily k systému „jak kdo přijde“. Klienti jsou zprostředkovateli-poradci přidělováni podle aktuálního stavu počtu klientů s vizí, že dobrý zprostředkovatel-poradce by měl být schopen zprostředkovat každého uchazeče.

Většina expertů, při respektování cíle poradenské činnosti při zprostředkování zaměstnání, však upřednostňuje profesně odvětvový princip¹² a to zejména ze dvou důvodů:

1. zprostředkovatel-poradce získává přehled o profesích, jimiž se opakovaně zabývá - nároky, požadavky a také podmínky, za nichž je práce nabízena,
2. zprostředkovatel-poradce má větší přehled o vhodných osobách pro konkrétní pracovní místo – snadnější provádění výběrových řízení.

Zavedení tohoto principu má své opodstatnění i v případě komunikace se zaměstnavatelem (viz níže).

Nevýhodou může být menší znalost a zájem o volná pracovní místa jiných profesí či horší práce s nezaměstnanými, kteří nemohou či nechtějí nadále vykonávat „svoji“ profesi.

V případě absolventů, mladistvých a zdravotně postižených nezaměstnaných osob doporučují některé úřady práce upřednostnit při zprostředkování hledisko zvláštnosti problematiky těchto skupin před profesním rozlišením zprostředkovávaného zaměstnání. Jiné naopak konstatují, že prvotním zájmem a povinností úřadů práce je zhodnotit celkové výkonové možnosti uchazeče, a to kteréhokoli i absolventa, mladistvého či se ZPS a směřovat ho k umístění v souladu s těmito možnostmi (každý nezaměstnaný má nějaký handicap). Specializaci u těchto skupin se jeví účelné dodržet až na úrovni odborných pracovních profesních poradců (i z důvodu návaznosti na nástroje APZ).

Své opodstatnění by mohla mít zvláštní skupina pro mladistvé se základním vzděláním, protože jde o skupinu bez profesních zkušeností a dovedností, se kterou je třeba pracovat směrem k získání těchto dovedností prostřednictvím motivačních kurzů, směřování k návratu do profesní přípravy záučních rekvalifikačních kurzů apod. Nejde zde o profesně odvětvové zprostředkování, ale především o cílení

¹² Profesně odvětvový princip je uplatňován např. v SRN nebo Švédsku.

k určité další volbě činností na základě konzultace s poradci pro volbu povolání na IPS.

Jak ale někteří experti poznamenali, vyčlenění zprostředkovatele-poradce pro občany se ZPS, absolventy a mladistvé je určitá výhoda, ale ne nutnost¹³.

2.4. Frekvence návštěv uchazečů

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 úřadů práce (navrácení kreditu).

Úřad práce 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 donucen místo přijmout, vystavuje se nebezpečí neseriózního partnera pro zaměstnavatele.

Možností řešení této situace je „otevřené, volné“ zprostředkování, které vylučuje často nesmyslné stanovování termínů příštích návštěv a uvolňuje prostor pro vlastní aktivitu klientů. Uchazeč by si měl sám (za pomoci úřadu práce) uvědomit, že maximální snahu o nalezení nové pracovní příležitosti musí vyvinout on a že úřad práce 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 klientů¹⁴. Jak trefně poznamenaly některé úřady práce, nejde ani tolik o to, kolik návštěv na ÚP by měl klient absolvovat, ale jakými smysluplnými poradenskými činnostmi tyto návštěvy naplnit.

¹³ V této souvislosti některými pracovníky ÚP byl zmiňován problém drogově závislých klientů včetně závislých na alkoholu.

¹⁴ Např. v Lucembursku, Dánsku či v Nizozemí je frekvence návštěv klientů odvozena od vypracovaného individuálního akčního plánu, který je pro klienty závazný.

Většina úřadů práce však doporučuje (i praktikuje) zvýšenou poradenskou činnost v prvních měsících nezaměstnanosti uchazeče¹⁵, 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.¹⁶

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 úřadů práce se ve většině odklánějí od striktního členění klientů do předem určených skupin, nicméně, po opakovaném kontaktu, jisté možné členění připouštějí¹⁷:

- I. uchazeč bez snahy být zaměstnán, bez ambicí, spokojen se sociálními dávkami,
- II. uchazeč se zájmem o jakoukoliv práci bez ohledu na svoji kvalifikaci, příp. o rekvalifikaci; uvítá každou informaci o volném pracovním místě ,
- III. 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 I. skupiny díky dobré poradenské práci.

Optimální doba věnovaná klientovi závisí na profesionalitě zprostředkovatelů-poradců, kteří musí být schopni odhadnout efektivitu jeho 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

¹⁵ Podle rakouských zákonů musí uchazeč pobírající hmotné zabezpečení 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.

¹⁶ Na základě zkušeností mnozí zprostředkovatelé-poradci upozorňují, že v průměru po 3 měsíčním období nezaměstnanosti klesá u klientů aktivita, začínají upadat do pasivity a je třeba jejich aktivizace.

¹⁷ 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.

často i vyžadují vyslechnutí svých problémů, pocitů, čímž se často odblokuje zátěž určité nedůvěry a pochybnosti. 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.

2.5. Prostředí pro uskutečňování kontaktů s klienty

Prostředí hraje významnou roli při navázání kontaktu s klientem, neboť má velký vliv na jeho psychiku. Je třeba zajistit dostatek příjemného prostoru pro čekání, sedacího nábytku, klimatizaci, bufet či automat. 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: prohledávat infobox – samoobslužný počítačový systém s nabídkami zaměstnání, studovat nástěnky s tištěnými seznamy volných pracovních míst (popř. internet), nabídky rekvalifikačních programů, informační brožury, letáky či jiná zveřejněná sdělení ÚP.

Pro klienty přicházející s dětmi by na každém úřadu práce měl být zřízen vhodně vybavený dětský koutek.

Prostředí pro uskutečňování kontaktů s klienty je významným faktorem, který působí na úroveň vzájemné spolupráce. V současné době v praxi existují dva typy modelů:

- A. 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 uchazečů ve frontách před dveřmi kancelářů, 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.
- B. 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 to-

hoto 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).

2.6. Minimální závazný rozsah pracovního poradenství ve zprostředkovatelské činnosti

Z výsledků expertních studií a realizovaných kulatých stolů na úřadech práce je patrné, že stanovení minimálního, pro všechny úřady práce závazného rozsahu pracovního profesního poradenské činnosti ve zprostředkování se jeví jako nezbytné. Soubor úkonů¹⁸, který musí být splněn vůči všem uchazečům, by měl být stanoven metodickým pokynem nadřízeného orgánu pro všechny úřady práce.

Společné minimum by mělo obsahovat pouze úkony, které jsou společné pro všechny uchazeče bez jakéhokoliv rozlišení. Součástí minima pro pracovního poradenství by neměly být technické informace o evidenci na úřadě práce, 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.

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

- historie dosaženého vzdělání včetně kurzů,
- dosavadní pracovní kariéra, co jak dlouho a v jakých funkcích,
- délka praxe ve vyučeném nebo vystudovaném oboru,
- přenosné dovednosti = dovednosti vyplývající z domácích prací, zájmových činností apod.,
- příčiny změn zaměstnání,
- představy klienta o svém dalším uplatnění,
- zdravotní stav,
- současné zdravotní omezení,

¹⁸ Jako příklad může sloužit vypracovaná „kuchařka“ na úřadě práce v Ostravě „Zásady a postupy při umístění uchazečů o zaměstnání“, podle které je jednotně obslužen každý uchazeč o zaměstnání.

- rodinné zázemí,
- překážky v nástupu do zaměstnání,
- aktivita při hledání zaměstnání,
- ochota dojíždět za prací,
- zájem o soukromé podnikání,
- výkon trestu, stíhání a vyšetřování policií, soudní řízení apod.
- nástin možných řešení (přímé zaměstnání, rekvalifikace, Job klub apod.),
- výše dosavadního platového ohodnocení,
- úroveň platového ohodnocení do budoucna (představa).

V souvislosti s tím úřady práce poukazují na přetrvávající nedostatek v programu OKpráce - problém sledování historie dosažení vzdělání u uchazeče o zaměstnání s uchováním informací o konkrétním vzdělávacím zařízení, kde příslušné kvalifikace dosáhl. Přínosem by také byla standardizace doplňkových znalostí a dovedností tak, aby bylo možné 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 (viz dále). Právě zaměstnavatel coby klient úřadu práce je ten nejpádňější důvod, proč dodržovat zásady poradenských postupů na každém úřadě práce. Neprovedu-li bilanci výkonu a předpokladů uchazeče, je ohrožena spolupráce se zaměstnavatelem a nejenže poškodím renomé úřadu práce, neobslužím ani klienta (pouze ho eviduji).

V procesu zprostředkování-poradenství při obsluze klienta – uchazeče jde o

- a) analýzu dosavadní pracovní kariéry,
- b) vytřídění skupin profesí, které na základě analýzy pro něj připadají v úvahu¹⁹,
- c) vypracování individuálního plánu zejména pro „problémové“ klienty,
- d) stanovení (na základě posouzení) nutných kroků vedoucích k zaměstnání klienta, např. rekvalifikace, motivační kurzy, Job kluby (bilance jeho výkonových možností

¹⁹ Zde by měl najít své místo projekt „Informační systém o typových pozicích a jeho uplatnění na trhu práce“, jehož gestorem je Správa služeb zaměstnanosti MPSV ČR a jehož dokončení se předpokládá v roce 2001. Systém je založen na Kartotéce typových pozic a využívá srovnání způsobilosti jednotlivce s požadavky typových pozic (viz I. etapa tohoto grantového úkolu).

směrem k dalšímu získávání pracovních návyků a dovedností, využití zájmových aktivit pro přenos do nových pracovních aktivit)²⁰.

Minimální poradenská strategie by měla mít následující posloupnost:

- a) provedení hlubšího pohovoru s klientem a po dohodě s ním stanovení strategie (individuální plán)
- b) pokud strategie nevede k úspěchu, nutno s ním přehodnotit a změnit (z již uvedeného důvodu upadání uchazeče do pasivity nejpozději po 2 až 3 měsících nezaměstnanosti)
- c) 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 poradci nebo s ním problém konzultovat (uplatnění motivačních kurzů).

Externí služby pracovně profesního poradenství ve zprostředkování, vzhledem k nedostatku prostředků na jejich financování a nejasněné koncepci jejich využití, využívá pouze několik málo úřadů práce²¹. Přesto se ale experti domnívají, že využívání „nákupu služeb“ by bylo přínosem a to zejména v případě malých úřadů práce resp. poboček. Jedná se zejména o služby psychologické, popř. lékařské, skupinové programy, motivační kurzy, bilanční diagnostika z hlediska ověřování výkonového potenciálu.

Soubor činností nutných pro komplexní službu klientům nesmí být závislý na velikosti úřadu práce nebo např. na míře nezaměstnanosti. Využívání těchto služeb by ale nutně znamenalo změnit legislativu zejména v oblasti financování.

²⁰ 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.

²¹ Možnost nákupu služeb je využívána např. v okresech Písek, Most, Pelhřimov. Nákup služeb obsahuje i nový Zákon o zaměstnanosti.

3. KONTAKT SE ZAMĚSTNAVATELI

Úroveň a kvalita kontaktů se zaměstnavateli předurčuje fungování zprostředkování a poradenství na úřadech práce. Zatímco uchazeč je z důvodu existence nej-různějších (zejména ekonomických) vazeb přiveden ke kontaktu bez úsilí úřadu práce, u zaměstnavatelů je tomu, až na některé výjimky, naopak. A právě kontakt se zaměstnavateli dává úřadu možnost uspět ve své hlavní úloze – zprostředkovávat uchazečům možnost pracovního uplatnění. Z toho vyplývá, že úřady práce nesmí pouze čekat na to, že zaměstnavatel splní svoji zákonnou povinnost hlásit nová a uvolněná pracovní místa, ale že kontakty se zaměstnavateli je nutno iniciovat, ošetřovat, kultivovat a produktivně naplňovat. Spolupráce zaměstnavatelů s úřadem práce je dána stupněm důvěry; povinnost hlásit volné místo²² se musí změnit ve výhodu spolupracovat s úřadem práce.

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

Kontakt se zaměstnavateli může mít různou formu: telefonickou, písemnou či osobní. Jak ukazují zahraniční zkušenosti, zkušenosti expertů a poznatky z kulatých stolů, je jednoznačně nutné preferovat individuální 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.

Trvalý osobní kontakt s firmami umožňuje úřadu práce znát jejich měnící se potřeby²³, perspektivu výrobního programu, plánované změny, vztah se zaměstnanci

²² Zákon o zaměstnanosti stanoví v ČR povinnost zaměstnavatelů hlásit úřadu práce volná pracovní místa. Za nedodržování této povinnosti nejsou stanoveny žádné sankce - tato povinnost často není zaměstnavateli dodržována.

Převládající praxí v evropských zemích je nepovinné ohlašování volných pracovních míst (např. Rakousko, SRN, Irsko, Portugalsko).

²³ Dnes zajišťováno pomocí monitoringu zaměstnavatelů.

jako podklad nejen pro kvalitní výběr uchazečů, ale pro případné nabídky dotací, půjček .. 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 úřadu práce a tázán na stejné věci.

Navázání dobré spolupráce se zaměstnavateli mnohdy úřadům práce brání jejich povinnost plnit některé kontrolní a posléze i represivní činnosti vůči nim. Tuto činnost (dodržování pracovně-právních norem, mezd, přesčasů, cestovních náhrad apod.) je třeba vyčlenit z náplně úřadu práce a přenést je na jinou instituci – např. na Krajské úřady práce nebo na Inspekci práce, která by měla být za tímto účelem vytvořena.

3.1. Přebírání informací o možnosti pracovního uplatnění na VPM a realizace spolupráce při jejich naplňování

V návaznosti na výše uvedené se jeví účelné, aby volná pracovní místa byla ošetřována zprostředkovateli-poradci podle oborového či jinak tematického členění, čímž lze dosáhnout větší aktuálnosti a pravdivosti poskytovaných údajů.

Je vhodné, když sbíráním informací o volných pracovních místech, jejich upřesňováním, aktualizací a rušením jsou pověřeni jeden či více pracovníků zajišťující monitoring zaměstnavatelů. Ti hlášená místa vkládají do databáze OKprogramu, kde by měly být k dispozici nejen všem zprostředkovatelům-poradcům, pracovníkům evidence, odborným poradcům, ale i uchazečům o zaměstnání (samoobslužné prohlížení infopanelu v hale, vytištění míst na nástěnky). Další informace, relevantní pro konkrétního klienta si u zaměstnavatele zjišťuje příslušný zprostředkovatel-poradce sám²⁴.

Úřad práce by měl, v rámci zkvalitnění služeb, respektovat možnost zaměstnavatele kdykoli nahlásit volné místo popř. jeho obsazení, tedy i mimo pracovní dobu (záznamník, fax, e-mail atd.).

Zaměstnavatel při hlášení volných pracovních míst musí mít možnost si vybrat, jak bude jeho hlášené místo zveřejněno, tedy zda půjde o umístění v seznamu

1. otevřeném, kdy jsou volná pracovní místa přístupná všem uchazečům pomocí infoboxů, nástěnek, internetu ...,

²⁴ Tento systém je uplatňován např. v Ostravě.

2. polootevřeném - zveřejňování volných míst bez uvedení zaměstnavatele. Zájemci musí projít přes zprostředkovatele-poradce, který provede pomocí předvýběr popř. výběr,
3. uzavřeném seznamu – místa jsou přístupná pouze zprostředkovatelům-poradcům, kteří sami dle vlastního uvážení resp. na základě aktivního matching provedou předvýběr popř. výběr.

V případě, že zvolí formu polootevřeného či uzavřeného zprostředkování, úřad práce resp. zprostředkovatel-poradce musí být schopen doporučit vhodného klienta. K vhodnému výběru uchazečů je třeba, aby informace o volných pracovních místech byla získávána s důrazem na charakteristiku činností a pracovního prostředí:

- úroveň a zaměření profesního vzdělání,
- doplňující kurzy, znalosti a dovednosti,
- omezující faktory pracovního prostředí (nečistota, hluchost, 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 odpovídající svými předpoklady nárokům pracovních činností.

Na základě těchto údajů lze vytvářet registr uchazečů a registr volných pracovních míst, které umožní provádět oboustranný výběr²⁵, tj.

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

²⁵ K provádění aktivního matchingu by měl přispět projekt „Informační systém o typových pozicích a jeho uplatnění na trhu práce“, jehož gestorem je Správa služeb zaměstnanosti MPSV ČR a jehož dokončení se předpokládá v roce 2001. Systém je založen na Kartotéce typových pozic a využívá srovnání způsobilosti jednotlivce s požadavky typových pozic (viz I. etapa tohoto grantového úkolu).

Jsou i takové situace, kdy zaměstnavatelé mají potřebu najít vhodného zaměstnance co v nejkratším termínu. Úřad práce jim v takovéto situaci může být nápomocen tím, že bude

- a) realizovat profesní výběry²⁶, 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 zaměstnavatele dělá pro něj výběr, aby si uchazeče o zaměstnání zkontaktoval sám. Podmínkou je, aby zaměstnavatel nahlásil úřadu práce volné místo, které chce s pomocí profesního výběru obsadit,
- b) vytváří z řad motivovaných uchazečů o zaměstnání (i případných zájemců o zaměstnání) databázi „Hledám práci“, zveřejňovanou na internetu²⁷. Jde o databázi, která se strukturou podobá novinovým inzerátům a kdokoliv, kdo hledá práci v ní může zveřejnit svoji nabídku a uvést kontakt na sebe. Na tuto službu by měli být všichni zaměstnavatelé upozorněni.

Řada úřadů práce z důvodu permanentní aktualizace hlášených volných pracovních míst nedoporučuje koncentrovat agendu pouze do centra okresních úřadů práce. Naopak zdůrazňují potřebu vést evidenci volných pracovních míst včetně vedení monitoringu zaměstnavatelů, včetně osobních kontaktů se zaměstnavateli i na pobočkách a detašovaných pracovištích.

²⁶ Úspěšně se realizuje např. na úřadě práce Olomouc.

²⁷ Takováto databáze existuje např. na ÚP Olomouc – klienti do ní mohou vstupovat i prostřednictvím jednoduše obsluhovatelného počítačového formuláře, který je k dispozici na PC v přízemí budovy.

4. METODIKA VE ZPROSTŘEDKOVATELSKÉ A PORADENSKÉ ČINNOSTI

Metody a formy práce ve zprostředkovatelské a poradenské činnosti vyplývají z obsahu činností jednotlivých úrovní pracovně 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, vedení klienta k aktivnímu a tvůrčímu vyrovnání se s problémovou situací, vedení klienta k tomu, aby na základě nabídnutých řešení sám hledal účinné cesty k řešení problému a sám učinil konečné rozhodnutí.

Pro zajištění aktivizace a samostatnosti klienta je nezbytně nutné respektovat i princip dobrovolnosti - vzájemné respektování, obousměrná komunikace. Předpokladem je pak vedle pozorování soubor činností založený zejména na nácviku řízeného poradenského pohovoru, na způsobech jednání, na uplatnění a znalosti principů systematického pomáhajícího pohovoru²⁸:

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

Odborní poradci by měli mít k dispozici i jiné nástroje – např. některé nové diagnostické metody, které by umožnily lepší poznání klientů (např. PASKO).

Jak ukazují zkušenosti nejen z českého prostředí úřadů práce, ale i ze zahraničí, jednotná metodika v oblasti zprostředkování a poradenství je nezbytná. Měla by:

- rámcově (výstižně) specifikovat vnitřní a vnější vazby
- podrobně nabídnout spektrum možných a efektivních postupů a nároků na jejich nositele

V rámci zprostředkování a poradenství je účelné ponechat prostor i pro vlastní aktivity, kreativitu a vynalézavost jednotlivých úřadů práce. Proces zprostředkování a poradenství musí být neustále zdokonalován vymýšlením nových přístupů a forem,

²⁸ Jak už bylo uvedeno výše, cílem pohovoru by mělo být vypracování strategie (individuálního plánu) pro znovuzачlenění klienta na trh práce.

musí reagovat na nové situace v ekonomické a společenské realitě. Je proto nezbytné pružně reagovat a zajišťovat potřebné informace

- o uchazečích o zaměstnání a o zájemcích
- o volných pracovních místech a o zaměstnavatelích²⁹.

V této souvislosti je pak potřebné neustálé inovování jednotné metodiky (= sjednotit činnost, náplň, kvalitu služeb a strukturu úřadů v celé ČR).

V procesu pracovních profesního poradenství je účelné upřednostňovat individuální přístup u klientů. K lepšímu pracovnímu uplatnění uchazečů o zaměstnání, zejména obtížně umístitelných, by přispělo širší uplatnění bilančně-diagnostické služby³⁰. Širší uplatnění pracovní rehabilitace by nesporně napomohlo k pozitivnímu zjištění toho, co uchazeč může dělat, než výčet toho, čeho schopen není.

²⁹ Pro poskytování komplexních služeb je, dle PhDr. Hodaňové, předpokladem:

- poskytování základního poradenství na úrovni zprostředkování,
- provádění přímého zprostředkování,
- poskytování aktuálních informací o pracovních místech uchazečům a zájemcům,
- poskytování specializovaných poradenských služeb pro dlouhodobě nezaměstnané a další zvláštní skupiny uchazečů podle potřeb regionu (Job kluby),
- poskytování specializovaných poradenských služeb psychologických, lékařských a sociologických,
- provádění účinné aktivní politiky při vytváření nových pracovních míst,
- zabezpečování rekvalifikace uchazečů o zaměstnání, posouzení jejich možností a předpokladů pro absolvování kurzů a následného uplatnění na trhu práce,
- znalost nabídky a poptávky na trhu práce v regionu i v rámci celé republiky,
- provádění analýzy a prognózy vývoje na trhu práce včetně analýzy a prognózy kvalifikační a profesní struktury,
- znalost požadavků zaměstnavatelů na profesní a kvalifikační strukturu pracovní síly včetně včasného podchycování počtu uvolňovaných pracovníků a jejich profesní a kvalifikační struktura,
- poskytování poradenských a informačních služeb zaměstnavatelům při zřizování volných míst a výběrových řízeních,
- poskytování poradenských a informačních služeb zaměstnavatelům při zřizování volných míst a výběrových řízeních,
- spolupráce se školami, zaměstnavateli, obcemi a dalšími institucemi při řešení problémů spojených s rozvojem regionu a sladování profesní struktury nabídky a poptávky včetně ovlivňování vzdělávací nabídky a profesní struktury absolventů všech typů a úrovní škol.

³⁰ Bilančně diagnostické služby úřadů práce (viz II. etapa tohoto grantového úkolu) představují komplexní zhodnocení schopností a možností člověka vzhledem k jeho optimálnímu pracovnímu zařazení a to v souvislosti s praktickým využitím ve dvou rovinách:

- použití dosavadních schopností a získaných zkušeností klienta pro vykonávání příbuzných povolání,
- definování nezbytných dovedností a vědomostí, které je schopen uchazeč o zaměstnání získat dalším vzděláváním, aby mohl následně vykonávat jiné povolání, případně udržet si povolání stávající. (*Zabezpečení základní sítě bilančně diagnostických pracovišť – Usnesení vlády ze dne 5.5. 1999 č. 418 a Usnesení vlády ČR ze dne 23.6. 1999 č. 640*).

5. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V OBLASTI PRACOVNĚ PROFESNÍHO PORADENSTVÍ³¹

Současná vzdělanostní a oborově vzdělanostní struktura pracovníků ve zprostředkovatelských a poradenských funkcích úřadů práce je značně různorodá. Nicméně vzdělání je významnou podmínkou nikoli však postačujícím kritériem pro uplatnění v tomto oboru a pro jeho úspěšný výkon. Základní podmínkou kvalitní práce, jak potvrzují zkušenosti nejen našich, ale i zahraničních expertů, jsou osobnostní předpoklady, ochota vzdělávat se a schopnost přijímat nové poznatky z oboru.

Systém odborného vzdělávání zprostředkovatelů-poradců a poradců by měl být centrálně (ale odborně) řízen Správou služeb zaměstnanosti a absolventi kurzu by po ukončení měli obdržet certifikáty mající vliv na pracovní a platové zařazení. Školení by mělo být povinné pro všechny pracovníky úřadů práce, kteří ve své práci uplatňují poradenské principy.

V rámci úřadu práce je možné provádět krátkodobá instruktážní školení zaměřená na nové předpisy, vyhlášky atd. Profesionální přípravu zprostředkovatelů-poradců a poradců však musí provádět odborníci v jednotlivých mezioborových disciplínách. Pracovní semináře, kde jsou řešeny předem připravené problémové okruhy, by měli řídit lektori z úřadů práce příp. pracovníci SSZ.

5.1. Pracovníci oddělení evidence a dávek

V oddělení evidence, z charakteru činnosti, není nutno u pracovníků vyžadovat specifický směr středoškolského vzdělání. Jak ukazují zkušenosti expertů, na tomto místě jsou úspěšní jak gymnazisté, ekonomové, tak absolventi průmyslových škol s osobnostními předpoklady pro práci s lidmi, operativní jednání, rychlost a přesnost podávání informací.

Systém interního vzdělávání v rámci služeb zaměstnanosti musí zajistit nejen teoretickou základnu pro jejich činnost, kterou jim škola neposkytla, ale i znalosti a dovednosti v praktických postupech³² (viz str. 10). Pracovníci v těchto funkcích by měli absolvovat zejména následující vzdělávací moduly:

³¹ K tomuto tématu byla týmem odborníků úřadů práce v roce 1998 zpracována studie „Kvalifikační stupně a systém vzdělávání pracovníků úřadů práce“. Skupina, pod vedením PaedDr. Zdeňka Trnky, zde navrhla koncepci odborného vzdělávání pracovníků úřadu práce, (včetně pravidel pro příjem nových pracovníků), která je propojena s kariérovým růstem a platovým ohodnocením. Vytvořená koncepce však není v praxi uplatňována.

³² Uvažujeme o modelu, kde veškeré činnosti spojené s hmotným zabezpečením vykonává pracovník oddělení evidence.

- ♦ umění jednat s klienty,
- ♦ administrativa úřadu práce,
- ♦ pracovně právní minimum,
- ♦ legislativa týkající se hmotného zabezpečení,
- ♦ telefonická a písemná komunikace,
- ♦ prevence stresu u přepážkových pracovníků,
- ♦ znalost systému sociální ochrany v ČR.

5.2. Zprostředkovatelé-poradci

Zprostředkovatel-poradce by měl mít minimálně střední všeobecné, střední odborné nebo vyšší odborné vzdělání nejlépe humanitního zaměření, případně sociálně právního směru. Kromě vzdělání a potřebné praxe musí splňovat i další kvalifikační, osobnostní předpoklady pro výkon profese poradce³³:

- schopnost rozpoznávat a analyzovat situace,
- schopnost navazovat s uchazečem kontakt, vytvářet atmosféru důvěry a klidu,
- schopnost jednat se zaměstnavateli,
- schopnost posoudit krizové situace a racionalizovat je,
- schopnost rozhodovat na základě analýzy všech dostupných poznatků o klientovi,
- schopnost rozhodovat na základě analýzy všech dostupných poznatků o trhu práce a širších sociálně společenských faktorů včetně znalosti základních nároků skupin profesí,
- schopnost adaptovat se na rychle se měnící situace,
- schopnost vcítění se do situace druhých, neposuzovat na základě vlastních prožitků,
- schopnost analyzovat jednání a chování klienta.

Experti se ve svých studiích shodli, že absolventi nejsou dostatečně připraveni po stránce praktického uplatňování poznatků získaných během studia pro funkci zprostředkovatel-poradce.

Zprostředkovatelem-poradcem může být osoba, která zvládá obsluhu klienta. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že klientem úřadu práce je nejen uchazeč o zaměstnání, ale i zaměstnavatel. Poradce na základní úrovni proto musí mít přehled o následujících informacích:

- z trhu práce,
- z legislativy,
- z oblasti ekonomické, pracovně právní, sociální a zdravotnické,

³³ Při přijímání nových pracovníků do funkce poradce je vhodné uplatňovat psychologické testy (tak jak je tomu např. na úřadu práce Ostrava).

- o možnostech soukromého podnikání,
- o trhu práce mimo region včetně práce v cizině,
- o možnostech rekvalifikace, a to i z hlediska prognózy na trhu práce,
- uplatnění nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti
- o ostatních speciálních poradenských službách úřadu práce,
- o činnosti institucí mimo úřad práce (odkaz uchazeče na zdravotnická, sociální a charitativní zařízení v případě aktuálního řešení osobního i osobnostního problému).

Vedle toho je u poradců na základní úrovni poradenství nezbytná znalost z mezioborových disciplin³⁴ jako je právo, psychologie, defektologie, zdravotnictví, sociální služba, ekonomika, trh práce, organizace služeb zaměstnanosti.

Systém interního vzdělávání v rámci služeb zaměstnanosti by měl nabídnout hlubší výcvik ve specifických dovednostech:

- sociálních,
- ekonomických,
- základních terapeutických,
- jednání s klientem (včetně telefonického),
- v systému pracovně profesních organizací,
- práci s poradenskou dokumentací,
- nácviku seberegulačních aktivit,
- nácviku základní duševní hygieny.

Vzhledem ke skutečnosti, že dnes většina zprostředkovatelů-poradců nemá odpovídající kvalifikaci, není připravena na poradenský přístup ke klientovi, experti doporučují přistoupit k systematickému doplňování odborných teoretických znalostí souběžně s nácvikem specifických dovedností zajišťovaných SSZ. Bez teoretických znalostí příčin lidského jednání a chování dochází často ke komunikačním bariérám a únavě z kontaktu s lidmi³⁵.

³⁴ Toto je obsahová náplň odborné přípravy poradců ve zprostředkování např. v Německu. Náš vzdělávací program MPSV je rozšířený od právního minima až po volbu povolání bez ohledu na předchozí úroveň vzdělání. Školení MPSV odpovídá nastavbovému zdokonalování se v sociálních dovednostech. Předpokládá, že účastníci školení mají odborné teoretické znalosti z uvedených mezioborových disciplin již osvojeny.

³⁵ Dosavadní metody nenabízejí dostatečné možnosti, jak pracovat s tématy dlouhodobé nezaměstnanosti, opakované nezaměstnanosti, rodinné nezaměstnanosti. Výsledkem často bývá nebo bude vyčerpání a syndrom vyhořelosti. Doporučuje se proto využívání sys-

5.3. Odborní poradci (speciální)

Vzdělání odborného poradce by mělo být minimálně vysokoškolské (bakalářské, magisterské) humanitního směru se zaměřením na oblast pedagogickou a sociální. V případě speciálního poradce pak vysokoškolské vzdělání užšího zaměření – právní, psychologické, lékařské.

Vedle všeho, co bylo uvedeno u základního poradenství, se u odborných poradců doporučuje tříletá praxe v oblasti pracovního profesního poradenství.

5.4. Platové ohodnocení zprostředkovatelů-poradců a poradců

Jak vyplynulo z expertních studií, platové ohodnocení by mělo být stanoveno jednotně na základě skutečně vymezených pravidel³⁶, které stanoví úroveň a směr vzdělání, postup na základě dodatečných kurzů³⁷ a praxe.

Platové zařazení s podmínkami jeho dosažení musí být stanoveno centrálně Správou služeb zaměstnanosti, která by měla být garantem kvality služeb na úřadech práce.

5.5. Zlepšení řízení práce zprostředkovatelů-poradců a poradců

Ke zlepšení řízení práce zprostředkovatelů-poradců a poradců je nutné:

1. stanovit jednotné požadavky na výkon práce zprostředkovatelů-poradců a poradců,
2. stanovit směr a stupeň výchozího vzdělání pro výkon funkce zprostředkovatele-poradce, poradce,
3. stanovit následné vzdělávání a výcvik,
4. jednotné metodické odborné vedení na úrovni SSZ a krajů.

Výhodou by bylo, kdyby se noví pracovníci nemuseli učit činnosti poradců „za pochodu“, ale kdyby se do ní mohli začleňovat po delší období, po absolvování potřebných kurzů.

temického přístupu ke klientům, neboť optimálně vyhovuje charakteru činnosti. Zkušenosti ukazují, že systemicky vedená práce s klienty ÚP nevyžaduje více času, naopak mnohdy čas ušetří. Zkušený pracovník se nedostává do konfliktů s klienty a nepracuje v napětí a stresu – odpovídá nejen na otázku co má dělat, ale zejména proč to dělá, proč zvolil tento způsob práce a ne jiný. Zprostředkovatel nesmí nést zodpovědnost za klienta, ale naopak ji na něj přenést, odhalit a aktivizovat jeho zdroje.

³⁶ Doporučuje se pro jednotlivé profese stanovit rozmezí tříd v návaznosti na kariérní postup. Kvalita odváděné práce by měla být zohledněna pohyblivou složkou mzdy.

³⁷ Příkladem mohou být atestace u lékařů.

6. ZÁVĚR

Veřejné služby zaměstnanosti dnes stojí na rozcestí, kde je třeba se rozhodnout, jaké služby svým klientům chtějí poskytovat a v jaké kvalitě.

Základní činností veřejné zaměstnanecké služby jsou poradenství a zprostředkování zaměstnání. Jaké služby se klientům – zájemcům o zaměstnání včetně uchazečů a zaměstnavatelům – budou poskytovat, závisí především na rozsahu a kvalitě poradenství při zprostředkování. Buď převáží administrativní přístup, nebo se podaří posílit a zkvalitnit poradenskou složku zejména modernizací systému služeb pracovně-profesního poradenství (a to i za situace relativně vysoké nezaměstnanosti, nízké poptávce po pracovních silách, rychlých strukturálních změnách ekonomiky, při rychlém vývoji struktury profesně-kvalifikační poptávky a současně při daných finančních a personálních možnostech úřadu práce).

Veřejné služby se za výše uvedených podmínek stanou opravdu službou pro své klienty pouze tehdy, podaří-li se jim snížit administrativní zátěž pracovníků pracovně-profesního poradenství, zracionalizovat vnitřní dělbu činností na ÚP, posílit „samoobslužné“ zprostředkování zaměstnání, posílit spolupráci se zaměstnavateli, zvýšit míru a dostupnost informací vůči klientům. Současně jsou třeba i zásadní změny v přístupu služeb zaměstnanosti ke klientovi - výrazně posílit individuální přístup, zvýraznit služby pro zaměstnavatele, uplatňovat vhodné poradenské metody, otevřít zprostředkování všem, frekvenci návštěv stanovit podle individuálních potřeb klienta, apod.

Pro realizování kvalitní a kvalifikované veřejné služby zaměstnanosti, lze proto do budoucna doporučit tyto směry řešení:

- z úřadů práce vyčlenit činnosti, které jsou kontraproduktivní s činností ÚP jako službou. Jedná se zejména o některé kontrolní a represivní činnosti vůči zaměstnavatelům; tyto činnosti přenést na Inspekce práce či na Krajské úřady práce,
- ze zprostředkovatelské činnosti vyčlenit maximálně možný rozsah administrativních činností. V této souvislosti se ve zprostředkovatelské a poradenské činnosti ukazuje jako účelné zavedení následující dělby činností:
 1. *EVIDENCE* - pracovníci 1. kontaktu (informátor, operátor, zprostředkovatel-administrátor, ?...) zajišťují administrativní činnost spojenou se zaevidováním uchazeče, kontrolu potřebných dokumentů pro vydání HZ a vydávají

rozhodnutí. Dále podávají základní informace o právech a povinnostech klienta, informace o možnostech vyhledávání volných pracovních míst, poskytují potvrzení, podává 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 uchazeče příslušnému zprostředkovateli-poradci podle předem stanoveného klíče. S klientem nenavazuje důvěrnější vztah,

2. **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,
3. **PORADENSTVÍ** - odborný pracovník profesní poradce „přebírá“ ty klienty, jejichž problémy nejsou řešitelné základním poradenstvím, zajišťuje externí služby,

- sjednotit terminologii pro stejné činnosti, oddělení a útvary,
- pracovníci 1. kontaktu by měli uchazeče o zaměstnání přidělovat zprostředkovatelům-poradcům na základě profesně-oborového principu,
- frekvence návštěv uchazečů o zaměstnání by měla vycházet z potřeb jednotlivých klientů. Stejně tak doporučujeme dobu pro práci s uchazečem co nejvíce přizpůsobit jeho potřebě, nelze ji předem stanovit,
- stanovit minimální, pro všechny úřady práce závazný rozsah pracovních profesních poradenských činností pro uchazeče o zaměstnání, který by měl obsahovat:
 - historie dosaženého vzdělání včetně kurzů,
 - dosavadní pracovní kariéra, co jak dlouho a v jakých funkcích,
 - délka praxe ve vyučeném nebo vystudovaném oboru,
 - přenosné dovednosti = 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,
 - aktivita při hledání zaměstnání,
 - ochota dojíždět za prací,
 - zájem o soukromé podnikání,
 - výkon trestu, stíhání a vyšetřování policií, soudní řízení apod.,

- nástin možných řešení (přímé zaměstnání, rekvalifikace, Job klub apod.),
- výše dosavadního platového ohodnocení,
- úroveň platového ohodnocení do budoucna (představa).

Stejně tak i stanovit společné minimum pro jednání se zaměstnavateli - informace o pracovních nabídkách, forma prezentace volných pracovních míst uchazečům o zaměstnání, rozsah služeb zaměstnavatelům, informace o možnostech využívání nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, atd.,

- vypracovat „kuchařku“, podle které bude jednotně obsloužen každý uchazeč v celé ČR (viz ÚP Ostrava „Zásady a postupy při umístění uchazečů o zaměstnání). Cílem těchto zásad je sjednocení postupů v rozhodujících činnostech ÚP, především při zprostředkování zaměstnání,
- zabezpečit technické a prostorové vybavení pro „samoobslužné“ zprostředkování práce včetně aktuální nabídky volných pracovních míst v celé ČR (internet, tiskárny ...),
- prosazovat moderní metody poradenské činnosti. Důsledně realizovat myšlenku center bilanční diagnostiky. Připravit pro poradenskou činnost při zprostředkování zaměstnání doporučené metodické postupy, využívat externích služeb,
- zvýšit úroveň a kvalitu kontaktů se zaměstnavateli. Za tímto účelem je třeba preferovat přímé osobní kontakty. Každý zaměstnavatel by měl mít „svého“ zprostředkovatele-poradce, který bude zároveň odborníkem a znalcem skutečných pracovních podmínek a náplně hlášených pracovních míst v určitých oborech. Každý zprostředkovatel-poradce by naopak měl být průběžně v kontaktu se „svou“ skupinou zaměstnavatelů,
- posoudit zrušení povinnosti zaměstnavatelů hlásit volná pracovní místa - povinnost hlásit volné pracovní místo by se měla změnit ve výhodu spolupracovat s úřadem práce,
- postupně zkvalitnit kvalifikační úroveň zprostředkovatelů-poradců a poradců. Pro přijímání nových pracovníků do zprostředkovatelských a poradenských činností ÚP stanovit jasná kritéria – vzdělání, osobnostní předpoklady, zkušenosti, praxe,
- zpracovat a realizovat koncepci odborného vzdělávání pracovníků ÚP, v tom i zprostředkovatelů-poradců. Tento systém je nutné propojit se systémem kariérního postupu a platového ohodnocení na základě jasně stanovených pravidel,
- řízení dalšího odborného vzdělávání přenést do kompetence SSZ, kde by měl být za tímto účelem zřízen útvar vzdělávání pracovníků služeb zaměstnanosti,

- připravit systém porad pracovníků ve zprostředkovatelské a poradenské činnosti, a to porad vedoucích pracovníků organizovaných jak na celostátní tak na regionální úrovni. Na regionální úrovni organizovat výměnu zkušeností všech pracovníků,
- Zdokonalit program Okpráce, aby
 - a) umožnil při opakované nezaměstnanosti vytisknout evidenční formulář, který klient zkontroluje a podepíše,
 - b) umožnil výběr požadovaných pracovníků z řad uchazečů a zájemců podle stanovených kritérií zaměstnavatelů.