



**Institut trhu práce**  
Národní vzdělávací fond, o.p.s.  
Opletalova 25  
Praha 1 110 00  
www.nvf.cz

# Informačně-poradenské služby veřejných služeb zaměstnanosti podporující pracovní uplatnění občanů

Popis stávajícího a návrh nového modelu



Pilotní systémový projekt ITP realizuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR spolu s dalšími partnery, kterými jsou Hospodářská komora ČR, Národní vzdělávací fond a úřady práce v pěti krajích. Hlavním cílem projektu je zkvalitnění, rozšíření a modernizace služeb zaměstnanosti.

Klíčová aktivita č. 6 „Analýza a návrh optimalizace poradenského systému ve veřejných službách zaměstnanosti“

Realizace této klíčové aktivity je v rámci projektu ITP v gesci úseku Střediska podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s.

Autor: Ing. Zuzana Freibergová

## Obsah

<b>1</b>	<b>Cíle klíčové aktivity č. 6 projektu Institut trhu práce a úvod do problematiky .....</b>	<b>7</b>
1.1	<i>Cíle klíčové aktivity č. 6 projektu Institut trhu práce .....</i>	8
1.2	<i>Poradenství – pomoc ke svépomoci .....</i>	12
1.3	<i>Profesní poradenství .....</i>	14
1.4	<i>Profesní poradenství v roli nástroje ekonomické a sociální politiky .....</i>	18
<b>2</b>	<b>Současný stav postupu práce s klientem .....</b>	<b>21</b>
2.1	<i>Rámec organizační struktury práce s klientem na úřadu práce .....</i>	23
2.2	<i>Popis stávajícího postupu práce s klientem .....</i>	31
2.2.1	<i>Ad 1) Poskytování informací o službách úřadu práce a jeho úsecích, o volných pracovních místech, o vzdělávací nabídce atd. ....</i>	34
2.2.2	<i>Ad 2) Zprostředkování zaměstnání .....</i>	35
2.2.2.1	<i>Ad 2a) Nabídka volného pracovního místa z databáze úřadu práce nebo portálu MPSV .....</i>	36
2.2.2.2	<i>Ad 2b) Výběrové řízení na obsazení volného pracovního místa na žádost zaměstnavatele .....</i>	37
2.2.3	<i>Ad 3) Informační a poradenské služby pro volbu povolání a změnu zaměstnání v útvaru Informační a poradenské středisko pro volbu povolání a změnu zaměstnání .....</i>	38
2.2.4	<i>Ad 4) Speciální poradenství v útvaru poradenství .....</i>	38
2.2.5	<i>Ad 5) Skupinové poradenství formou Job clubu .....</i>	40
2.2.6	<i>Ad 6) Poradenský program .....</i>	42
2.2.7	<i>Ad 7) Rekvalifikace a poradenství pro rekvalifikaci .....</i>	42
2.2.8	<i>Ad 8) Pracovní rehabilitace a poradenství pro pracovní rehabilitaci .....</i>	44
2.2.9	<i>Ad 9) Poradenství v oblasti zahraniční zaměstnanosti v útvaru EURES poradenství .....</i>	45
2.2.10	<i>Ad 10) Profesní diagnostika .....</i>	46
2.2.10.1	<i>Ad 10a) Integrovaný systém typových pozic .....</i>	46
2.2.10.2	<i>Ad 10b) Program COMDI (COMputerová Dagnostika) .....</i>	47
2.2.10.3	<i>Ad 10c) Průvodce světem povolání .....</i>	47
2.2.10.4	<i>Ad 10d) Bilanční diagnostika .....</i>	48
2.2.10.5	<i>Ad 10e) Schuhfriedův test (AIST) .....</i>	50
2.2.10.6	<i>Ad 10f) Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry (DVP) .....</i>	50
2.2.11	<i>Ad 11) Individuální akční plánování .....</i>	50
<b>3</b>	<b>SWOT analýza – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby současného stavu poskytování zprostředkovatelsko-poradenských služeb .....</b>	<b>52</b>
3.1	<i>Silné stránky současného stavu .....</i>	52
3.2	<i>Slabé stránky současného stavu .....</i>	53
3.3	<i>Příležitosti rozvoje a rezervy .....</i>	57
3.4	<i>Hrozby .....</i>	59
3.5	<i>Shrnutí SWOT analýzy .....</i>	60
<b>4</b>	<b>Návrh modelu poskytování informačně-poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti .....</b>	<b>62</b>
4.1	<i>Rámec modelu informačně-poradenských služeb .....</i>	62
4.2	<i>Zásady navrhovaného modelu informačně-poradenských služeb .....</i>	71
4.3	<i>Návrh tří základních principů práce s klientem .....</i>	73

4.4	Zohlednění aktuálního stavu a potřeb klientů v navrhovaném modelu.....	76
4.5	Popis navržených zón / režimů práce s klienty.....	79
4.5.1	Ad A) Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání ...	80
4.5.2	Ad B) IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání.....	84
4.5.3	-- Evidence žádostí.....	87
4.5.4	Ad C) Zóna prvního kontaktu.....	89
4.5.5	Ad D) Servisní zóna.....	92
4.5.6	Ad E) Zóna poradenské podpory.....	96
4.5.7	Ad F) Zóna zvýšené poradenské péče.....	100
4.5.8	Ad G) Zóna případového managementu.....	103
4.5.9	Ad H) Aktivační centrum.....	105
<b>5</b>	<b>Návrhy dílčích inovací poskytování informačně-poradenských služeb.....</b>	<b>108</b>
5.1	Návrh modulové skladby poradenských programů.....	108
5.2	Návrh nového pojetí individuálního akčního plánu.....	112
5.3	Návrh přehledové tabulky využívání intervenčních strategií a poradenských programů.....	117
<b>6</b>	<b>Návrhy dílčích zlepšení řízení informačně-poradenských služeb úřadů práce.....</b>	<b>121</b>
6.1	Návrh centrální podpory informačně-poradenských služeb.....	121
6.2	Návrh na dopracování standardizace procesů úřadů práce.....	122
6.3	Návrh na vypracování kariérního řádu.....	123
6.4	Návrh revize dalšího profesního vzdělávání pracovníků informačně-poradenských služeb.....	123
6.5	Návrh zavedení supervize do systému dalšího vzdělávání pracovníků informačně-poradenských služeb úřadů práce.....	124
6.6	Návrh zabezpečování a zvyšování kvality informačně-poradenských služeb.....	126
6.6.1	Ad a) Hodnocení kvality na vstupu.....	128
6.6.2	Ad b) Hodnocení poradenského procesu.....	129
6.6.3	Ad c) Hodnocení výstupů poradenského procesu.....	130
6.6.4	Etický kodex a charta klienta v informačně-poradenských službách.....	133
6.6.5	Kvalita x náklady x dostupnost informačně-poradenských služeb.....	133
6.6.6	Časová dotace pro práci s klienty informačně-poradenských služeb.....	134
6.6.7	Týmová spolupráce při práci s vybranými klienty.....	135
6.7	Návrh vytvoření administrativní podpory informačně-poradenských služeb.....	135
<b>7</b>	<b>Návrh dílčích technických řešení a funkcí nového modelu informačně-poradenských služeb úřadů práce.....</b>	<b>137</b>
7.1	Návrh na rozšíření informačních zdrojů a softwarových nástrojů.....	137
7.2	Návrh plošného využívání elektronických žádostí a jejich aktivace.....	141
7.3	Návrh zaznamenávání informací o klientovi.....	143
7.4	Návrh párování odborného a zájmového profilu klienta s volným pracovním místem.....	147
7.4.1	Návrh párování odborného a zájmového profilu klienta s volným pracovním místem z pokynu úřadu práce.....	150
7.4.1.1	Návrh párování vyvolaného automaticky.....	150
7.4.1.2	Párování vyvolané z pokynu poradenského pracovníka pro konkrétního klienta.....	151
7.4.2	Návrh párování zadávané zaměstnavatelem.....	151
7.4.3	Návrh párování na žádost občana neregistrovaného na úřadu práce.....	152
7.5	Návrh sledování kalendáře klientů informačně-poradenských služeb úřadů práce.....	152

7.6	Návrh poskytování diferencovaných informačně-poradenských služeb – segmentace klientů .....	153
7.6.1	Ad 1) Návrh segmentace klientů podle jejich vyhlídek na získání zaměstnání .....	154
7.6.2	Ad 2) Návrh segmentace klientů z hlediska rizika dlouhodobé nezaměstnanosti .....	155
7.6.3	Ad 3) Návrh segmentace klientů podle připravenosti vykonávat zaměstnání .....	155
7.6.4	Ad 4) Návrh segmentace klientů podle překážek hledání zaměstnání .....	157
7.6.5	Zahraniční přístupy k segmentaci .....	158
<b>8</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>161</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a významů .....</b>	<b>166</b>
	<b>Příloha č. 1: Formulář příslibu zaměstnání .....</b>	<b>167</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>168</b>



## 1 Cíle klíčové aktivity č. 6 projektu Institut trhu práce a úvod do problematiky

*„Tvůrci politik se mnohdy opomíjejí zabývat teorií a odborní pracovníci selhávají při poskytování vhodných podkladů využitelných pro tvorbu politik. Vytváří se tak vztah zatížený na obou stranách nedostatkem spolupráce. Větší míra viny bezesporu spočívá na odbornících, kteří selhávají v přípravě dostatečně komplexních modelů vhodných pro efektivní použití v procesu tvorby politik.“ (Turner, 2007)*

Přestože je výše uvedený citát předmluvou k publikaci o teorii a praxi ve vzdělávání, je velice snadno aplikovatelný i na oblast zaměstnanosti, ve které je také nedostatek výměny názorů a inspirativních modelů řešení situací, ze kterých by mohli tvůrci politik vycházet.

Projekt Institut trhu práce (ITP) se o předložení některých inovací pokusil. V tomto materiálu jsou shrnuty návrhy týkající se informačních, zprostředkovatelských a poradenských služeb na úřadech práce. Jedná se zejména o ty služby poskytované občanům (fyzickým osobám), kteří prostřednictvím úřadů práce hledají zaměstnání, informace o volných pracovních místech a rekvalifikacích, nebo řeší volbu povolání či změnu zaměstnání a další záležitosti týkající se uplatnění na trhu práce.

Materiál je členěn do osmi kapitol. V úvodní kapitole je kromě objasnění cílů klíčové aktivity č. 6 podána obecná definice pojmu poradenství, profesního poradenství a jeho postavení v ekonomické a sociální politice, na které se mnohdy zapomíná.

Druhá kapitola obsahuje popis současného stavu poskytování zprostředkovatelsko-poradenských služeb na ÚP, jeho teoretická východiska, organizační rámec a používané poradenské nástroje a postupy.

Ve třetí kapitole je provedena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza) současného stavu poskytování zprostředkovatelsko-poradenských služeb úřadů práce.

Další čtyři kapitoly jsou návrhové. Ve čtvrté kapitole je popsán návrh nového modelu informačně-poradenských služeb, jeho ideový rámec a zásady jeho tvorby. Je vysvětleno rozdělení postupu práce s klientem do jednotlivých režimů práce s klientem (pracovně nazvaných „zóna“), jsou popsány hlavní principy, kterými se postup práce s klientem v daném režimu řídí, a aktivity, kterými klient prochází. Pátá kapitola obsahuje dílčí návrhy inovací informačně-poradenských služeb (např. modulová skladba poradenských programů, rozfázování IAP do pěti etap). Šestá kapitola podává dílčí návrhy v oblasti řízení těchto služeb (centrální podpora, zabezpečování kvality, supervize atd.) a sedmá dílčí návrhy vybraných technických řešení (větší využití informačních a komunikačních technologií, párování odborných a zájmových profilů klientů s profily volných pracovních míst apod.).

Závěrečná kapitola rekapituluje dílčí návrhy změn informačně-poradenských služeb.

## 1.1 Cíle klíčové aktivity č. 6 projektu Institut trhu práce

Klíčová aktivita č. 6 si klade za cíl zmapovat a zhodnotit současný stav poskytování poradenských služeb na úřadech práce, zjistit jejich silné a slabé stránky a navrhnout možné změny tak, aby tyto služby odpovídaly evropskému standardu, byly v souladu se soudobými principy poskytování poradenských služeb a etickým kodexem, používaly moderní poradenské postupy, metody a informační a komunikační technologie a odpovídaly potřebám klientů. Jedná se o ty informačně-poradenské služby, které jsou důležitým prvkem pro začleňování nezaměstnaných osob zpět na trh práce a významným faktorem prevence nezaměstnanosti pro ty, kteří se chystají na trh práce teprve vstoupit nebo jsou ztrátou zaměstnání ohroženi. V dnešním pojetí jsou chápány jako informačně-zprostředkovatelsko-poradenské služby.

Původním záměrem bylo zabývat se výhradně poradenským procesem, konkrétně speciálním poradenstvím. Po prvních analýzách současného stavu a rozhovorech s poradenskými pracovníky úřadů práce bylo zřejmé, že procesy obsahující poradenské služby jsou ovlivněny a úzce propojeny s předcházejícími činnostmi evidence a zprostředkování zaměstnání. Jsou na nich závislé do té míry, že do poradenství v současném stavu nelze vnášet systémové prvky.

Pro zlepšení jejich funkce by bylo možné vypracovat určitá doporučení, ale i ta by bylo možno formulovat jen v omezené míře na obecné úrovni. Aby byla doporučení pro zlepšení poskytování poradenských služeb v současném stavu realizovatelná, měla by být téměř pro každý úřad práce šitá na míru s ohledem na dané personální, prostorové a technické vybavení, na místní míru nezaměstnanosti a počet volných pracovních míst, na místní demografickou křivku, ale i na počet a strukturu vzdělávacích příležitostí.

Hned od začátku proto bylo rozhodnuto zabývat se **celým postupem práce s klientem** a navrhnout jeho nové systémové řešení, protože v nových podmínkách je potřeba vytvářet nové, účinnější a pružnější nástroje a předpoklady pro poskytování služeb srovnatelných standardů po celé ČR.

Realizace KA č. 6 byla rozdělena do tří etap. První se zabývala analýzou a vyhodnocením současného stavu informačně-poradenských služeb poskytovaných veřejnými službami zaměstnanosti v ČR. Druhá etapa se zaměřovala na porovnání současných vývojových trendů poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti ve vybraných zemích EU. Ve třetí etapě byl vypracován návrh nového modelu informačně-poradenských služeb, který je popsán dále.



## 1. etapa řešení: informačně-poradenské služby úřadů práce v ČR

V rámci první etapy proběhly **kulaté stoly** s poradenskými pracovníky úřadů práce ze všech pilotních regionů. Byly diskutovány silné a slabé stránky poradenství a nastíněny oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Ze setkání byly pořizovány zápisy a nejdůležitější zjištění byla shrnuta do podkladového materiálu k analýze silných a slabých stránek současných poradenských služeb na úřadech práce (Freibergová, Potočný, Gbelec, 2007).

**Analýza právního rámce** poradenských služeb poskytovaných veřejnými službami zaměstnanosti v ČR (Česal, 2008) vyhodnotila legislativní zakotvení poradenských služeb. Zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti byl shledán ve vztahu k aktivní politice zaměstnanosti za poměrně pružný, umožňující absorbovat i nové přístupy úřadů práce. Z formálního hlediska poněkud problematicky ve vyhlášce č. 518/2004 Sb. vyznívá § 22, který je věnován formě poradenství. V § 22 odst. 1 se pod formu poradenství slučují jednak vlastní formy poradenské činnosti (skupinové a individuální poradenství) s metodami posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazečů o zaměstnání a s metodami vyhledávání zaměstnání.

Bylo provedeno rozsáhlé **dotazníkové šetření „Poradenství na úřadech práce“**, které zmapovalo činnosti, metody a nástroje používané v informačně-poradenských službách, dále pak personální, technické, materiální a prostorové zabezpečení těchto služeb (Potočný, Gbelec, 2008). Některá zjištění se promítla i do návrhové části tohoto materiálu. Čtenářům, kteří se zajímají o současný stav poskytování poradenských služeb, poskytne závěrečná zpráva ze šetření ucelený obraz nejen o poradenských službách, ale i o současné situaci na trhu práce, o personálním zabezpečení a organizačním zakotvení „speciálního poradenství“. Odlišnost podmínek na jednotlivých úřadech práce pro poradenské služby je patrná z analýzy personálního zabezpečení služeb speciálního poradenství, ale i z interně a externě poskytovaných služeb, z materiálního a technického vybavení a z používaných metodických nástrojů a pomůcek. Šetřeny byly také informační zdroje pro klienty (včetně samoobslužných) a možnosti kvantitativního a kvalitativního sledování poradenských služeb. Významné poznatky přináší také část, ve které jsou shrnuty názory respondentů / poradenských pracovníků na současný stav jimi poskytovaných služeb.

Zajímavý pohled na poradenské služby poskytla analytická studie zaměřená na **zjištění spokojenosti uchazečů o zaměstnání s poradenskými službami** nabízenými úřady práce ve třech odlišných regionech ČR (Horák, 2008). Zjišťovány byly životní situace dotazovaných uchazečů o zaměstnání a jejich možná řešení, jejich vnímání služeb poskytovaných úřady práce a informovanost o nich. Většina respondentů / uchazečů o zaměstnání hodnotí svůj úřad práce spíše pozitivně na základě kladných zkušeností s komunikací s pracovníky úřadu. I v jejich reakcích je patrné, že na některých úřadech práce jsou poradenské služby poskytovány málo a uchazeči o zaměstnání přicházejí do kontaktu jen se zprostředkovatelem, který nabízí volná pracovní místa. Rekvalifikační kurzy jsou na úřadech práce podle výpovědí respondentů poskytovány také v různém rozsahu a různým cílovým skupinám.

Úvahy o segmentaci klientů a hledání vhodných třídících kritérií a/nebo nástrojů vyústily v zadání studie s tématem **profil klienta bilanční diagnostiky z řad uchazečů o zaměstnání** (Opočenský, 2008b). Cílem studie bylo popsat charakteristiky klienta úřadu práce – účastníka bilanční diagnostiky a identifikovat rozdílné charakteristiky a profily klientů bilanční diagnostiky a obecné populace. Byla využita data získaná testováním 2 067 uchazečů o zaměstnání diagnostickým softwarem DIAROS, která byla shromážděna při realizaci bilanční diagnostiky v průběhu let 2000-2007 společností s r. o. Meritum. Testován byl zejména vliv nezaměstnanosti na osobnostní charakteristiky klienta a potvrdilo se, že je negativní. Současně se potvrdila hypotéza, že někteří klienti jsou ze své osobnostní podstaty predisponováni stát se nezaměstnanými.

## **2. etapa řešení: zahraniční příklady informačně-poradenských služeb veřejných služeb zaměstnanosti**

Paralelně s řešením první etapy byly do míry, kterou umožňovalo studium dostupných zdrojů a krátkodobé studijní pobyty, provedeny analýzy poradenských systémů ve veřejných službách zaměstnanosti ve vybraných zemích EU: **Finska** (Horová, Pencová, 2008), **Irska** (Juzváková, Horová, Gbelec, 2008), **Německo** (Horová, 2008), **Rakousko** (Horová, 2008), **Slovensko** (Grajcár, 2008) a **Velké Británie** (Gbelec, 2008). Byly vyhledávány náměty a inovativní metody a postupy, které by bylo vhodné implementovat do poradenské praxe v našich podmínkách. Vznikla také **souhrnná zpráva** (Horová, Gbelec, 2008), která poskytuje porovnání hlavních rysů a filozofie poskytování poradenských služeb, jejich organizačních a řídicích struktur, institucí poskytujících poradenskou službu, metod práce, poradenských nástrojů, informačních systémů a dalších aspektů poskytování poradenských služeb.

Obecně lze konstatovat, že společným trendem v přístupu k nezaměstnaným je princip vedení k aktivitě a odpovědnosti sama za sebe s pomocí pracovníků veřejných služeb zaměstnanosti na straně jedné a na základě stanovení jasných podmínek spolupráce a sankcí za jejich porušení na straně druhé. Aktuálním problémem ve všech zmíněných zemích včetně ČR je integrace dlouhodobě nezaměstnaných klientů zpět na trh práce. Řešením může být poskytování individuálního přístupu prostřednictvím pracovníků veřejných služeb zaměstnanosti či externích specializovaných organizací. Například v Německu se těmto klientům věnují společenství ARGE na principu případového managementu, ve Velké Británii existuje program Working Links zaměřený na zdravotně handicapované klienty. Inspirativní jsou také příklady spolupráce na principu partnerství veřejného, soukromého a dobrovolnického sektoru při řešení problematiky nezaměstnanosti a s tím souvisejících poradenských služeb. Tato skutečnost má silnou tradici a pozitivní dopad ve Velké Británii. V zahraničí je kladen velký důraz na informační a komunikační technologie a on-line přístup k veřejným službám zaměstnanosti, které jsou určeny pro samoobslužný režim. Principem jsou jednoduché, přehledné a uživatelsky příjemné webové prezentace obsahující především nabídku volných pracovních míst a přehled poskytovaných veřejných služeb zaměstnanosti v dané zemi (Freibergová, Gbelec, Potočný, 2008).

### **3. etapa řešení: návrh nového modelu informačně-poradenských služeb úřadů práce**

Základní ideové principy návrhu nového modelu informačně-poradenských služeb vznikaly souběžně s analýzou poradenských služeb doma a v zahraničí. Jsou do značné míry reakcí na zjištěné slabé stránky a příklady dobré praxe, protože okolní země řeší podobné problémy různými způsoby, a tak je možné se v mnohém inspirovat a poučit.

Návrh modelu vznikal postupně a byl průběžně konzultován na workshopech a seminářích s poradenskými pracovníky nejen pilotních úřadů práce projektu ITP, ale i na jejich celostátních poradách. Bez vstřícného postoje, komentování, ale i kritice a sdílení podnětných názorů kvalifikovaných a zkušených poradenských pracovníků by návrh nového modelu nebyl vznikl. Že i samotní poradenští pracovníci pociťují potřebu změny, bylo patrné již na prvních setkáních. Z jejich reakcí vyplývá, že jim společné setkávání a rozebírání stylu práce s klientem bylo příjemné a přínosné, přestože si jistě uvědomovali, že není jisté, jak budou výsledky společně vynaloženého úsilí využity.

Společným cílem se stalo vytvořit nový model postupu práce s klientem, který bude:

- v souladu se zahraničními trendy,
- aktivní a aktivizující – proaktivní ze strany úřadu práce s důrazem na klientovu aktivitu a zodpovědnost za řešení svého uplatnění na trhu práce (další zásady nového modelu viz kap. č. 4.2),
- možno aplikovat po celé České republice a vytvořit tak na všech úřadech práce srovnatelné podmínky jak pro klienty, tak i pro pracovníky úřadů práce,
- definovat vhodné informační a poradenské služby a nasměruje klienta k těmto službám s cílem jeho nejrychlejšího pracovního uplatnění.

Navrhovaný model se hlouběji nezabývá některými oblastmi, které jsou řešeny jinými projektovými týmy:

- pracovní rehabilitace (projekt EQUAL „Rehabilitace – Aktivizace – Práce“),
- poradenství pro zaměstnavatele (klíčová aktivita č. 8 projektu ITP),
- nástroje APZ (klíčová aktivita č. 3 projektu ITP),
- systém dalšího vzdělávání pracovníků úřadů práce (stejnomený systémový projekt ESF),
- cílené programy k řešení nezaměstnanosti.

Jedná se o témata úzce související a v blízké budoucnosti by do zde navrhovaného modelu informačně-poradenských služeb měly být včleněny jejich výsledky, případně by jejich výsledky měly být s modelem dodatečně sladěny. To se týká zejména dalšího vzdělávání pracovníků informačně-poradenských služeb, které bylo ve výše uvedeném projektu připraveno bez hlubší znalosti nového modelu.

Tým SPSS měl k práci na těchto činnostech 18 měsíců a omezené prostředky jak na mzdy, tak na externí spolupracovníky, což do značné míry limitovalo rozsah provedených prací a zapojení externích spolupracovníků.

**Velký dík** týmu NVF-SPSS patří **všem pracovníkům úřadů práce**, kteří se účastnili kulatých stolů, seminářů a workshopů, a zejména těm, kteří poskytli údaje pro šetření, zpětnou vazbu a podíleli se na konzultacích dílčích návrhů zónového modelu informačně-poradenských služeb.

## 1.2 Poradenství – pomoc ke svépomoci

Vymezení pojmu **poradenství** je ovlivněno vědní disciplínou, v rámci níž jsou poradenské služby poskytovány, ale i dalšími okolnostmi, zejména kdo je poskytuje a za jakým účelem. Značný rozdíl je mezi neformálně (např. v rámci rodiny nebo přátelských vztahů) a formálně poskytovaným poradenstvím.

Institucionalizované formy poradenských služeb zahrnují specifickou činnost se širokou škálou aktivit, jejichž prostřednictvím specialista (pedagog, psycholog, lékař, právník nebo jiný odborník) nebo tým specialistů v dané vědní disciplíně (právo, ekonomika, stavebnictví, bankovníctví, životní prostředí, psychologie atd.) pomáhá jednomu nebo skupině klientů<sup>1</sup> orientovat se v dané problematice, získat potřebné informace a učinit informované rozhodnutí při překonávání dilemat, se kterými se klienti potýkají při výkonu povolání, při vzdělávání nebo v osobním životě.

Poradenství je tedy proces, v rámci kterého je poskytována vysoce odborná služba, využívající odborné instrukce, informace, poučení, návody atd. jedním subjektem druhému subjektu, návrhy různých opatření formulovaných jedním subjektem k řešení dilematu druhého subjektu (subjektem zde může být jak jednotlivec, tak instituce). (Opočenský, 1996)

Úlohou poradenství je **kvalifikovaná pomoc poradce k samostatnému rozhodnutí klienta**. Znamená to poskytnout klientovi dostatek informací, vést jej k nezávislému, aktivnímu a tvůrčímu vyrovnání se s danou situací a rozvíjet jeho schopnosti tak, aby on sám (po poskytnutí poradenské pomoci a adekvátních informací) hledal účinné řešení svých problémů a aby byl schopen se sám s pomocí poradenských instrukcí nezávisle a svobodně rozhodnout a nalézt optimální řešení své situace.

<sup>1</sup> V širší souvislosti je **občan** (fyzická osoba) **primárním klientem** informačně-poradenských služeb úřadu práce a **sekundárními klienty** jsou **právnícké osoby** (zaměstnavatelé, poskytovatelé vzdělávacích a poradenských služeb, orgány státní správy a samosprávy atd.), které tyto služby také používají.

Z důvodu zjednodušení i přes tuto skutečnost v celém materiálu za **klienta** informačně-poradenských služeb úřadu práce pokládáme občana, který prostřednictvím úřadů práce hledá zaměstnání, informace o volných pracovních místech a rekvalifikacích, nebo řeší volbu povolání či změnu zaměstnání a další záležitosti týkající se uplatnění na trhu práce. Podle platné legislativy se jedná o uchazeče o zaměstnání, zájemce o zaměstnání a osoby se zdravotním postižením (OZP), ale i další občany, kteří mohou využít služeb úřadu práce anonymně.

Poradce nevnučuje klientovi řešení (správná či nesprávná) a nepřebírá odpovědnost za klientova rozhodnutí (Opočenský, 1996). V žádném případě nesmí poradenský proces sklouznout k tomu, aby poradce za klienta rozhodoval.

**Zcela beze zbytku zde platí definice Donalda Supera:  
PORADENSTVÍ JE POMOC KE SVÉPOMOCI.**

V poradenství je používána široká škála specifických přístupů a intervencí, jejichž aplikace je modifikována podle konkrétní situace, možnostmi klienta i odbornou přípravou poradce.

Poradenské služby mohou být poskytovány jak jednotlivcům, tak i více osobám najednou a podle toho, jak probíhají, rozlišujeme:

- **PORADENSTVÍ USKUTEČŇOVANÉ OSOBNÍM KONTAKTEM PORADCE A KLIENTA**

*Hromadné poradenství:* je obvykle jednorázovou akcí za účasti většího počtu klientů, probíhá např. formou besedy nebo diskusních skupin (Junková, 1991).

*Skupinové poradenství:* je určeno pro menší skupiny klientů, využívá její dynamiku, tj. psychologické síly a procesy působící v rámci skupiny, které ovlivňují chování jednotlivých členů skupiny (Průcha, Walterová, Mareš, 1998).

*Individuální poradenství* probíhá pouze mezi poradcem a klientem.

- **PORADENSTVÍ POSKYTOVANÉ POMOCÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ**

*Telefonní poradenství:* poradce je na telefonu.

*Poradenství po internetu:* poradce komunikuje prostřednictvím e-mailu, chatu, video-konference, skypu nebo ICQ (nejpoužívanější nástroje pro audiovizuální komunikaci v reálném čase, pro posílání SMS, internetových odkazů nebo telefonování včetně telekonferencí).

Poskytování poradenství přímým - osobním kontaktem mezi poradcem a klientem je a bude i v budoucnu nejběžnější. Osobní kontakt je nenahraditelný, protože poradenský proces je založen na vzájemné **interakci**, jejíž jádrem je **komunikace** mezi poradcem a klientem (nebo skupinou klientů), během níž má poradce možnost pozorovat i klientovy mimoslovní projevy (Ivey, 2003).

Poskytování poradenství pomocí informační a komunikační technologie má své výhody a omezení. Zvyšuje dostupnost a zrychluje předávání informací, ovšem jen pro tu část občanů, kteří k nim mají přístup. Většina poradenských pracovníků upřednostňuje osobní kontakt, protože jim chybí neverbální kontakt (mimoslovní komunikace) s klientem. Probíhá-li poradenský rozhovor výměnou e-mailů, je navíc formulování odpovědí časově náročné. Krátké a stručné odpovídání v časovém presu může vyznít nezdořile a na psaní dlouhých rozborů s ohledem na všechny možné okolnosti

obvykle není vůle ani čas. Internet, e-mail a telefon jsou jen komunikačními prostředky, které usnadňují a urychlují poradenský proces. Např. e-mailová pošta a telefon jsou běžnými prostředky k domlouvání schůzek.

Nehledě na způsob poskytování je od poradenské služby očekávána rychlá odpověď a pomoc, poskytnutí odpovídajících, aktuálních a logických informací o variantách možností a příležitostech, o inspirativních zdrojích, které pomohou zlepšit proces rozhodování při řešení běžných i svízelných dilemat a plánování budoucích aktivit a akcí.

Poradenství má svá vymezená pravidla, disponuje širokou škálou metod a prostředků důležitých pro pomoc klientovi vyrovnávat se s běžnými situacemi a problémy, s hledáním a rozhodováním o optimálním řešení. Mezi základní pravidla poskytování poradenských služeb patří nestrannost, nezávislost, přístupnost, transparentnost, jednání s klientem bez předsudků a nezaujímání stanovisek k aktům a činům klienta. Neméně důležitým předpokladem je odborná připravenost poradce. Dodržování pravidel a principů poskytování poradenských služeb je v institucionalizovaných formách vymezeno etickým kodexem a mělo by být dodržováno i mimo formální poradenské struktury (Hughes, 2003).

### 1.3 Profesní poradenství

V dalším textu jsou pod pojmy poradenství, poradenské služby a poskytování poradenských služeb zahrnuty všechny aktivity týkající se výhradně **profesního poradenství, které je poskytováno úřady práce občanům** v souvislosti:

- s pracovním uplatněním a postavením jedince jako pracovní síly,
- se zlepšováním pracovního uplatnění a postavení cestou optimalizace kariérní dráhy spočívající:
  - o v dosažení souladu mezi individuálním potenciálem klienta a jeho zájmy s nároky určité profese či pracovní pozice,
  - o v odstranění bariér zaměstnatelnosti tvořící překážky hledání zaměstnání a jeho udržení,
  - o ve zvýšení dovedností a znalostí pro výkon dané profese či pracovní pozice,
- s hledáním zaměstnání a s jeho dobrovolnými a nedobrovolnými změnami,
- s problémy souvisejícími se ztrátou a znovuzískáním zaměstnání.

Profesní poradenství na úřadech práce vychází z teorie profesního rozvoje, která se poprvé objevila v práci Franka Parsonse (Parsons, 1909). Je založená na poznání, že jedinci musí porozumět svým schopnostem, přístupům, zájmům a dovednostem (povahové rysy) a spárovat je se specifickými požadavky a potřebami (profily) různých povolání. Úspěšné spárování povahových rysů s profily povolání je základem zdárné a uspokojivé přinášející volby povolání. Následoval vznik vývojových teorií, jejichž nejvlivnější osobností byl Donald Super. Ten se ve svých úvahách opírá o několik

psychologických disciplín (diferenciální, vývojovou a sociální psychologii). Zabýval se zkoumáním vývoje profesní dráhy jedince a to nejen vstupem do prvního povolání, ale i dalšími fázemi vývoje vztahu jedince k povolání, změnou povolání, až do doby odchodu do plného důchodu (Schwarzova, 2006). Podle Supera se jedinci rozhodují o své profesní dráze v souladu se svým porozuměním sama sebe. K tomu je ovšem potřeba rozumět požadavkům jednotlivých povolání. Je-li povědomí o nějakém povolání (nebo požadavcích, které vykonávání daného povolání vyžaduje) neodpovídající, nemůže dojít k realistickému odhadu vhodnosti tohoto povolání.

V literatuře jsou v různých obměnách identifikovány různé služby a aktivity, které je možno považovat za **profesní poradenství**. Jejich cílem je podpora klientů všech věkových skupin a v kterékoli fázi jejich života nejen při přímém hledání zaměstnání, ale i při rozhodování o vzdělávání, odborné přípravě a při plánování kariéry (srovnej Standing Conference, 1992, Brown, 1991):

#### *Předávání informací*

Ústní nebo písemné předávání objektivních a faktických informací o požadavcích na profese, o zaměstnavatelích, o situaci na trhu práce, o vzdělávacích příležitostech, o nárocích a požadavcích studia. Informace jsou obvykle odpovědí na konkrétní dotaz a jsou využitelné i pro další klienty. Poradce je jen předává, neřeší situaci klienta ani jeho vztahy.

#### *Trénink*

Poradce pomáhá zážitkovou formou rozvíjet praktické znalosti, dovednosti a postoje potřebné pro získání a udržení zaměstnání obvykle více než jen jednomu klientovi. Zaměření tréninku může být např. na činnosti související s úspěšným absolvováním přijímacího řízení na volné pracovní místo.

#### *Poradenský program*

Jedná se o kombinaci individuální i skupinové formy poradenství zaměřené na sebepoznání, na zážitkovou formu nácviku dovedností důležitých pro úspěšné nalezení zaměstnání a na prakticky využitelné informace. Obvykle obsahuje:

- motivačně – sebepoznávací část: ...kdo jsem a kam směřuji...,
- praktické komunikačně-prezentační dovednosti: jak se prezentovat pro úspěšné absolvování výběrového řízení a v zaměstnání, čím lze výběrové řízení ovlivnit, jak se dobře ptát a na co, jak pracovat s řečí těla, jak zvládnout otázky a námitky zaměstnavatele, jak zvládat krizové situace,
- profesní diagnostiku a individuální poradenství: uvědomění si vlastních předpokladů pro pracovní zaměření, vlastních silných i slabých stránek. Na základě těchto informací si stanovit individuální plán

	<p>rozvoje osobnosti a sestavit priority při hledání zaměstnání. Součástí jsou i individuální konzultace s odborníkem,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- praktickou práci s internetem a využití osobního počítače při hledání zaměstnání.</li></ul>
<i>Zpětná vazba a následné akce</i>	<p>Zejména při dlouhodobějším poradenském vztahu klient i bez potřeby aktuální konzultace poskytuje svému poradci po uplynutí nějaké doby informace o tom, do jaké míry uspěl a zda nemá nějaké další potřeby, se kterými by mu mohl poradce pomoci.</p>
<i>Vyřizování záležitostí</i>	<p>Klient, který z nějakého důvodu nedůvěřuje svým schopnostem, může požádat svého poradce o zastupování nebo doprovod na jednání s třetími stranami.</p>
<i>Poradenské vedení – coaching</i>	<p>Coachingem se rozumí dlouhodobé poradenské vedení zkušenou osobou. Jeho cílem je podpora klienta při získávání nových znalostí a dovedností a kompetencí, posilování motivace, sebevědomí při hledání nebo odstraňování závažných překážek hledání zaměstnání.</p>
<i>Poradenství – poskytování rad</i>	<p>Poradce propojuje informace, které má o klientovi, a o světě práce. Předkládá klientovi a diskutuje s ním varianty řešení a vede klienta k informovanému rozhodnutí. Poradenský proces začíná i končí z rozhodnutí klienta a vychází ze specifické situace klienta.</p>
<i>Hodnocení individuálního potenciálu<sup>2</sup></i>	<p>Poradce pomocí některého z diagnostických nástrojů pomáhá klientovi porozumět jeho osobnosti, zájmům a možnostem pracovního uplatnění. Může se jednat např. o zpracování jednorázového testu zájmů nebo o složitější proces, kterým může být např. bilanční diagnostika.</p>
<i>Konzultování<sup>3</sup></i>	<p>Poradce klientovi pomáhá rozvíjet názory na dilemata, která klient řeší, na možnosti a souvislosti a na důsledky variant jejich řešení. Klient konzultuje s poradcem silné a slabé stránky svého rozhodnutí.</p>
<i>Rekvalifikace</i>	<p>Rekvalifikace je proces získávání nové nebo rozšíření stávající kvalifikace. Při určování obsahu se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností klienta, který má být rekvalifikován.</p>

<sup>2</sup> Souhrn všech znalostí, dovedností, zkušeností, schopností, osobních vlastností a zdravotního stavu jedince, kterými disponuje a může je využít v pracovní nebo i jiné oblasti svého společenského uplatnění. Zdroj: www.istp.cz

<sup>3</sup> Při poskytování rad klient obvykle nemá představu o možných řešeních svých dilemat, zatímco při konzultování přichází s určitým řešením, které potřebuje s poradcem prodiskutovat a případně zjistit další varianty řešení.



Rekvalifikace probíhá formou získání nových teoretických a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání. Je součástí aktivní politiky zaměstnanosti státu. Rekvalifikaci může provádět pouze akreditované vzdělávací nebo zdravotnické zařízení.

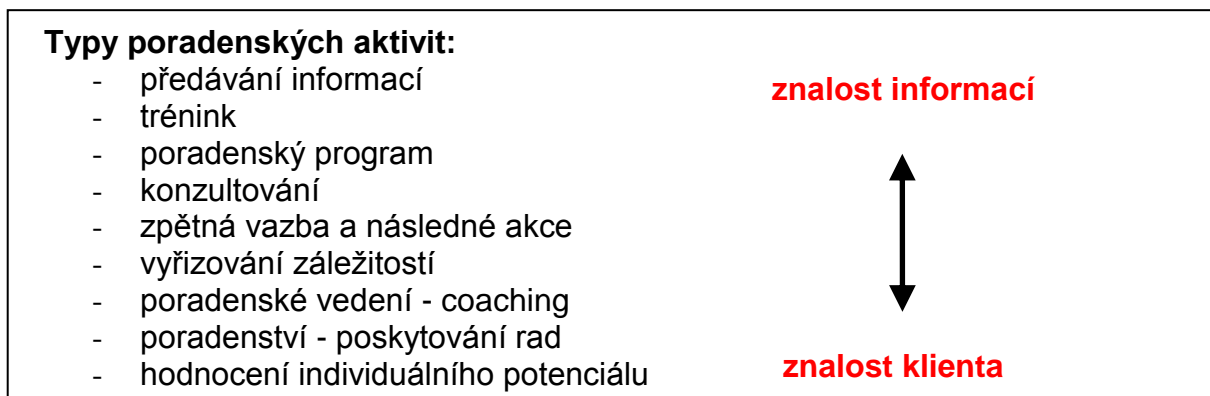
#### *Budování a využívání sítí*

Poradce ke své práci s klienty obvykle využívá i služby jiných institucí, se kterými ve prospěch svých klientů udržuje formální i neformální kontakt, a tuto síť institucí rozšiřuje.

V našich podmínkách lze mnohdy těžko oddělit čistě profesní poradenství od poradenství pro zprostředkování, pro rekvalifikaci či dalšího vzdělávání, ale i od samotného zprostředkování zaměstnání, neboť i při něm dochází k jednoduchým formám poradenství při předávání informací a předkládání možných variant řešení situací souvisejících s pracovním uplatněním a zvýšením zaměstnatelnosti.

Typy poradenských aktivit se liší zejména tím, do jaké míry je při nich potřeba znát informace a klientovy potřeby a dilemata, ve kterých se nachází, případně mít odborné kompetence k používání diagnostických nástrojů pro identifikaci klientova individuálního potenciálu (viz obr. č. 1).

#### **Obr. č. 1: Typy poradenských aktivit**



Expertní skupina pro celoživotní poradenství působící od roku 2002 při Evropské komisi v zájmu sjednocení terminologie zavádí pro vše, co souvisí s poskytováním informací a poradenských služeb v otázkách volby vzdělávací a profesní dráhy, pojem „career guidance“ – „kariérové poradenství.“ Kariérové poradenství však zatím nemá všeobecně respektovanou definici. OECD jej definuje jako „*system poradenských služeb, jejichž cílem je pomáhat jednotlivcům jakéhokoli věku při rozhodování v otázkách vzdělávání, profesní přípravy, volby zaměstnání a při rozvoji kariéry v kterékoli fázi života*“ (Freibergová, 2005). Takto definované poradenské služby však mají o něco širší záběr než ty, které jsou obvykle poskytovány našimi úřady práce (jejich popisem se zabývá následující kapitola).

## 1.4 Profesní poradenství v roli nástroje ekonomické a sociální politiky

Politika zaměstnanosti a koncepce činnosti Správy služeb zaměstnanosti Ministerstva práce a sociálních věcí<sup>4</sup> (SSZ MPSV) se již osmnáct let formuje tak, aby co nejlépe reflektovala podmínky tržních mechanismů a ovlivňovala trh práce s cílem zvyšování zaměstnanosti a snižování nezaměstnanosti, zvláště té dlouhodobé. Změny politik a koncepcí se odrazily v novém zákoně o zaměstnanosti a v jeho novele, která vstoupí v platnost od 1. 1. 2009. Systém veřejných služeb zaměstnanosti se postupně zdokonaluje, má svou kvalitu a dnes se již dá říci, že i tradici (Opočenský, 1996).

Nový zákon o zaměstnanosti posílil postavení poradenských služeb, které se staly **součástí opatření aktivní politiky zaměstnanosti (APZ)**<sup>5</sup>. Poradenské služby tedy nejsou nástrojem, ale součástí APZ a mohou být v případě potřeby zajišťovány externím subjektem. V porovnání s nástroji APZ je poradenství v nevýhodné pozici. Většina nástrojů APZ a jejich efektivita je statisticky sledována a vyhodnocována, zatímco poradenské aktivity se neobjevují ve statistických údajích a jejich význam je tudíž podhodnocován.

Důvod, proč je poradenské služby obtížné statisticky sledovat a vyhodnocovat, spočívá mimo jiné v tom, že poradenství zahrnuje široké spektrum činností,<sup>6</sup> které jsou vykonávány více útvary úřadů práce.

Dalším problémem poradenství na úřadech práce je, že vedení úřadů práce a MPSV považují za jediný myslitelný výsledek poradenství počet klientů, kteří ukončili evidenci z důvodu nástupu do zaměstnání. **To ovšem není jediný smysl poradenství.** Měla by být sledována nejen čísla, ale i další účinky poradenství, mezi které patří např. zlepšení komunikace klienta, nabytí sebedůvěry, změna postoje klienta, jeho orientace na trhu práce a jeho připravenost pracovat (Vrátník, 2008).

Poradenské služby úřadů práce jsou vnímány především jako **nástroj sociální politiky** na úrovni jednotlivce, kterému tím, že se mu dostane odborných informací a fundované pomoci plynou určité výhody ať již zvýšením motivace, získáním nové profese prostřednictvím rekvalifikace nebo zprostředkováním zaměstnání. Je na ně nahlíženo také jako na prostředek uplatňování **principu rovných příležitostí, prevence sociálního vylučování (exkluze) a snižování kriminality**, která je průvodním jevem nezaměstnanosti.

<sup>4</sup> Od září 2008 Sekce politiky zaměstnanosti a trhu práce MPSV.

<sup>5</sup> Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., § 105

(1) Součástí opatření aktivní politiky zaměstnanosti jsou rovněž

- poradenství, které provádějí nebo zabezpečují úřady práce za účelem zjišťování osobnostních a kvalifikačních předpokladů fyzických osob pro volbu povolání, pro zprostředkování vhodného zaměstnání, pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením a při výběru vhodných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti,
- podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením uvedená v části třetí, s výjimkou příspěvku podle § 78,
- cílené programy k řešení zaměstnanosti (§ 120).

<sup>6</sup> Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., § 15

Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost spočívá zejména v informování o možnostech zaměstnání a o volných pracovních místech a volných pracovních silách.

Vyrovňáváním těchto sociálních jevů se z poradenských služeb stává účinný **společenský nástroj**, který přispívá v dlouhodobém horizontu k posilování zaměstnanosti a zaměstnatelnosti obyvatelstva, a který v konečném důsledku snižuje výdaje na sociální oblast (Watt, 1998). Výsledky jejich působení je možno charakterizovat jako (Bysshe, Hughes, Bowes, 2001):

- **přínosy okamžité:** přenos informací, zvýšení znalostí a dovedností klientů (včetně zvýšení kompetencí pro hledání zaměstnání), změna přístupu klientů k hledání zaměstnání, k jejich zaměstnatelnosti a k jejich vůli pracovat (včetně zvýšení sebevědomí) a motivace (včetně přání uvažovat o novém zaměstnání nebo vzdělávacích možnostech), zkrácení cesty k optimálnímu uplatnění na trhu práce, snížení stresu a depresí z neúspěchů v profesní dráze,
- **přínosy střednědobé:** zvýšení schopnosti klientů orientovat se ve světě práce a posílení jejich schopnosti plánování kariérového rozvoje,
- **přínosy dlouhodobé:** zvýšení schopnosti rozpoznat adekvátní pracovní nebo vzdělávací příležitosti, nabytí zkušeností s ucházením se o zaměstnání a dovedností zaměstnání si udržet.

Z hlediska ekonomiky mezi dlouhodobé přínosy patří zejména zvyšování hrubého domácího produktu (HDP), produktivity (více občanů je zapojeno do vytváření HDP), redukce chybějících znalostí a dovedností, zvýšení úrovně příjmů a snížení výplat podpor v nezaměstnanosti a sociálních dávek.

V posledních letech v souvislosti s dobrou ekonomickou situací a vývojem na trhu práce klesá míra nezaměstnanosti a přibývají volná pracovní místa. Zaměstnavatelé hlásí nedostatek pracovních sil nejen u nás, ale i v celé Evropě. Pokles míry nezaměstnanosti může vyvolat zdání, že na úřadech práce ubývá klientů a práce s nimi, a že lze tudíž plošně snižovat počty pracovníků. Takové rozhodnutí by bylo chybné.

Nastává totiž situace, kdy podíl dlouhodobě nezaměstnaných dosahuje na celkové nezaměstnanosti více než 50 %. Jedná se o evidované uchazeče o zaměstnání s nízkou nebo žádnou kvalifikací, s kombinací závažných překážek hledání a udržení zaměstnání. Je potřeba stanovit takové formy podpory, aby se tito klienti stali zaměstnatelnými a sami měli snahu pracovat. Mnoho z nich je v evidenci jen proto, že je to nutnou podmínkou pro pobírání sociálních dávek. Již dlouho je odborníky doporučována úprava výše minimální mzdy a souhrnu všech dávek tak, aby nebylo výhodnější setrvávat na dávkách, ale **aby se jednoznačně vyplatilo pracovat**.

Odhlédneme-li od těchto pragmatických ekonomických stimulů, lze pro aktivizaci evidovaných uchazečů o zaměstnání hledat nové cesty a metody práce s nimi, zvýšit podíl individuálně poskytovaných služeb, posílit silné a nahradit slabé stránky těchto služeb, doplnit chybějící prvky, vytvořit nové **variabilně průchodné procesy a postupy**, specifikovat minimální standardy poradenských služeb a zvýšit jejich kvalitu. K těmto kvalitativně novým úkolům bude potřeba dostatečný počet kvalifikovaných poradenských pracovníků. Snižující se míra nezaměstnanosti totiž sama od sebe

neodstraní z evidence úřadů práce klienty s překážkami hledání zaměstnání, ať již jsou jakéhokoliv typu, kteří sami o nalezení zaměstnání neusilují.

Příklady možného řešení lze nalézt v zahraničních modelech. Např. teoretický základ postavení klienta a přístupu k práci s klientem je v německém modelu dán dvěma pojmy. Jedním je „všestranná podpora při hledání zaměstnání ze strany úřadu práce“ a druhým „vymahatelná součinnost“. Je evidentní, že se tyto přístupy mohou dostat do konfliktního postavení, ale směřují k jednomu cíli: pomůžeme ti, ale musíš být aktivní, a pokud nebudeš, máme prostředky, jak tě potrestat. Požaduje se, aby byl každý, kdo žádá o podporu v nezaměstnanosti (v německém modelu se jedná o podporu při hledání zaměstnání), donucen akceptovat podmínky vymahatelnosti součinnosti. V demokratických společnostech nebyl nalezen lepší způsob přenesení zodpovědnosti za nalezení zaměstnání na klienta. Tento přístup vystihuje současnou diskusi o nutnosti změn v politikách zaměstnanosti ve směru od **aktivní** k **aktivizující politice zaměstnanosti**, která ovlivňuje současné trendy politik všech evropských zemí (Göckler, Klevenow, 2002).

## 2 Současný stav postupu práce s klientem

Postup práce s klientem na českých úřadech práce se řídí Zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. a vyhláškou č. 518/2004 Sb., kterou se zákon o zaměstnanosti provádí. Dalšími souvisejícími předpisy jsou vyhlášky č. 519/2004 Sb. o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců a vyhláška č. 524/2004 Sb. o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů a zájemců o zaměstnání.

Zákonná norma vytváří rámec, ale nestanoví přesné kroky postupu práce s klientem. Některé jeho zásady byly rozpracovány formou příruček, které popisují vybrané postupy a metodiky práce s klientem. Bylo dohledáno šest metodických materiálů určených pro pracovníky úřadů práce, z nichž tři byly vytvořeny pro poradenské pracovníky a tři pro pracovníky zprostředkování zaměstnání:

- **Metodická příručka poradce pro volbu povolání.** MPSV, Praha, 1995. ISBN 80-58580-21-4. 132 stran, počet výtisků neuveden.

Autoři: Hořánková, V., Valouchová, E., Macáková, D., Pospíšilová, I., Filipová, E.

Příručka vznikla v rámci projektu Poradenství pro volbu povolání a zaměstnání za finanční podpory programu Evropské unie Phare Restrukturalizace trhu práce v době zakládání Informačních a poradenských středisek pro volbu povolání (IPS). Je vázána v kroužkové vazbě a počítalo s její průběžnou inovací, ke které však nedošlo.

- **Metodika center bilanční diagnostiky.** Meritum spol. s r.o., Kolín, 1999. 25 stran, počet výtisků neuveden.

Autoři: Opočenský, J., Král, J.

Jedná se o metodickou příručku, podle které je prováděna bilanční diagnostika.

- **Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování.** Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku, 2002. 70 stran, náklad 4000 výtisků.

Autoři: Hodaňová, J., Hořánková, V., Měchurová, L., Morávek, Z., Tuhá, H., Valouchová, E., Wagnerová, E., Zajíčková, A.

Příručka byla vypracována týmem pracovníků úřadu práce a MPSV. Ve většině svých částí má charakter metodiky práce s klienty (cca 30 stran) a v příloze je mimo jiné základní schéma rozhovoru a dotazník pro rozhovor (5 stran). Byla zpracována před novým zákonem o zaměstnanosti a v některých ohledech není v souladu s dnešní legislativní úpravou.

- **Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem.** Metodická příručka pro poradce pro zprostředkování. MPSV, Praha, 2003. ISBN 80-86552-65-9. 48 stran, náklad 4000 výtisků.

Autoři: Hodaňová, J., Hořánková, V., Valouchová, E.

Příručku připravil pro MPSV tým poradenských pracovníků úřadů práce. Za základ práce s klientem pokládá „profesní bilanci“ (pojem, který se v praxi úřadů práce nevžil) = „dosažení vyváženosti a rovnováhy mezi požadavky a přáními uchazečů na jedné straně a strukturou volných míst a situací na trhu práce na straně druhé“ (str. 10), kterou aplikuje:

- dvěma principy (str. 10-11):
  - posuzování přiměřenosti, pracovně profesní dráhy z hlediska potřeb (přání) a možnosti jedince,
  - posuzování způsobilosti jedince pro určitou a předem danou pracovně profesní dráhu,
- na dvou úrovních (str. 12):
  - na úrovni poradenství ke zprostředkování, kde je prováděna základní profesní bilance,
  - na úrovni speciálního poradenství, kde je prováděna bilance za použití psychodiagnostických metod a psychologických postupů.
- v osmi fázích (str. 14):
  - identifikace problému na základě analýzy informací z anamnestického rozhovoru a analýzy podkladových materiálů,
  - hledání informací nutných k řešení problému,
  - vytvoření alternativních řešení,
  - porovnání jednotlivých řešení,
  - volba alternativy na základě samostatného rozhodnutí,
  - podnět k realizaci zvolené alternativy,
  - realizace rozhodnutí,
  - zhodnocení výsledků a eventuálně korektura rozhodnutí s novým procesem rozhodování.

Příručka obsahuje teoretické základy poradenských metod a technik, nastiňuje i některé postupy, nicméně nepřináší mnoho systémových prvků.

- **Příručka pro poradce ke zprostředkování.** Práce s informačním systémem OKpráce. Postup při nabízení a vypracování IAP. MPSV, Praha, 2003. ISBN 80-86552-73-X. 112 stran, náklad 4000 výtisků.

Autor: Kudrnová, L.

Příručka vznikla ve spolupráci akciové společnosti OKsystém a MPSV SSZ s cílem přiblížit možnosti softwarového nástroje pro sestavování individuálních akčních plánů (IAP) a možnosti využití nově včleněných aktivit do OKpráce, které jsou uskutečňovány v rámci IAP nebo se týkají jejich přípravy, realizace a vyhodnocení. Program OKpráce vytváří sám o sobě systémové prostředí a příručka přispívá k unifikaci jeho používání, přesto jsou podle názorů pracovníků úřadů práce některé jeho prvky používány odlišně nebo nejsou používány vůbec.

- **Distanční poradenství.** Metodická pomůcka pro poradce Informačních a poradenských středisek pro volbu povolání úřadů práce ČR. Pracovní materiál. MPSV, Praha, 2004. 255 stran, náklad 50 výtisků.

Autoři: Ertelet, B-J., Muswieck, W., a kol.

Dvojjazyčná česko-slovenská příručka je výstupem stejnojmenného projektu Leonardo da Vinci. Na její tvorbě se podílel tým odborníků z osmi zemí. Zabývá se teorií, pravidly a metodikou poskytování poradenských služeb za pomoci prostředků informačních a komunikačních technologií. Jedná se o variantu klasického profesního poradenství, která využívá jako komunikačního prostředku především telefonu, ale také různé možnosti skýtající internet, jako je e-mailová pošta, chaty, videa, audio konference a další. Příručka i přes uvedený náklad byla fakticky vytištěna v počtu 80 kusů a distribuována po jednom výtisku na každý úřad práce. Příručka je sice poměrně návodná, nicméně autoři při její tvorbě neměli úmysl vytvořit systémovou metodiku vzhledem k širokému partnerství osmi zapojených zemí Evropské unie.

Jak je z výše uvedeného stručného popisu dostupných metodických materiálů patrné, je co do metodik činnosti pracovníků zprostředkování a poradenství vybavena velice skromně až nedostatečně také vzhledem k datu jejich vzniku.

## 2.1 Rámec organizační struktury práce s klientem na úřadu práce

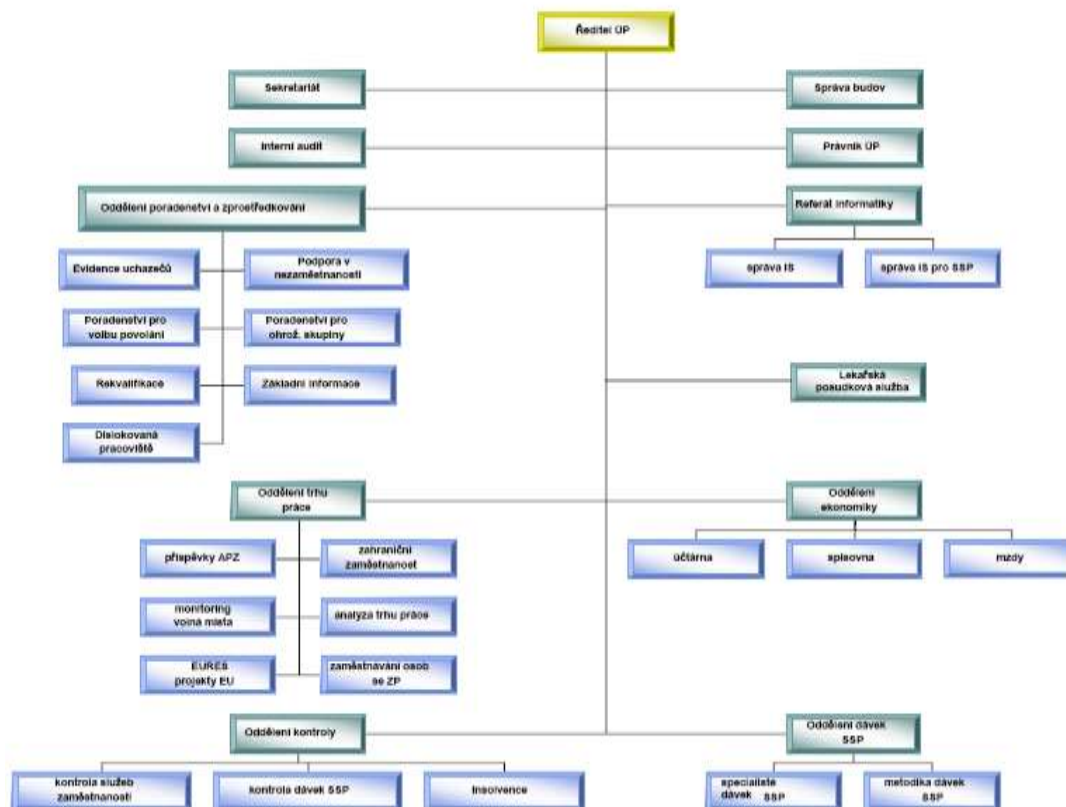
Zobecnit současnou organizační strukturu práce s klientem na úřadu práce je poměrně obtížný úkol. S nadsázkou lze na našich úřadech práce hovořit o více než desítkách různých variant a modelů, které vycházejí z rozdílnosti organizačního zabezpečení postupu práce s klientem od evidence, přes zprostředkování po profesní poradenství, případně bilanční diagnostiku, pracovní rehabilitaci nebo rekvalifikaci.

Namátkou bylo z ročních zpráv úřadů práce vybráno devět různých modelů organizačních struktur úřadů práce, ze kterých je patrné rozmanité pojetí útvarů zprostředkování a poradenství. Uvedené příklady skýtají značný počet kombinací organizačního zabezpečení a kombinací nejen s útvarem zprostředkování, ale i trhu práce, správních rozhodnutí či aktivní politiky zaměstnanosti.

**Příklad č. 1**

**Útvar zprostředkování a poradenství** (jeden útvar obsahující odd. evidence klientů, podpory v nezaměstnanosti, poradenství pro ohrožené skupiny, rekvalifikace atd.)

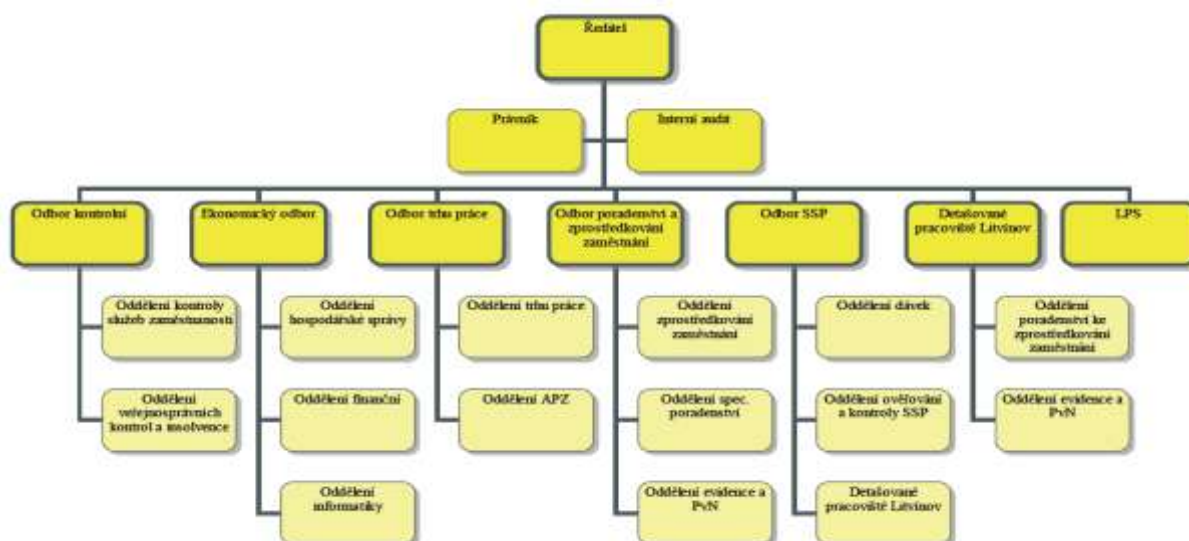
**Obr. č. 2: Organizační struktura Úřad práce Jablonec nad Nisou, Zpráva za rok 2006**



**Příklad č. 2**

**Útvar poradenství a zprostředkování** (jeden útvar, ve kterém jsou oddělení zprostředkování, speciální poradenství a evidence a podpor v nezaměstnanosti)

**Obr. č. 3: Organizační struktura Úřad práce Most, Zpráva za rok 2006**

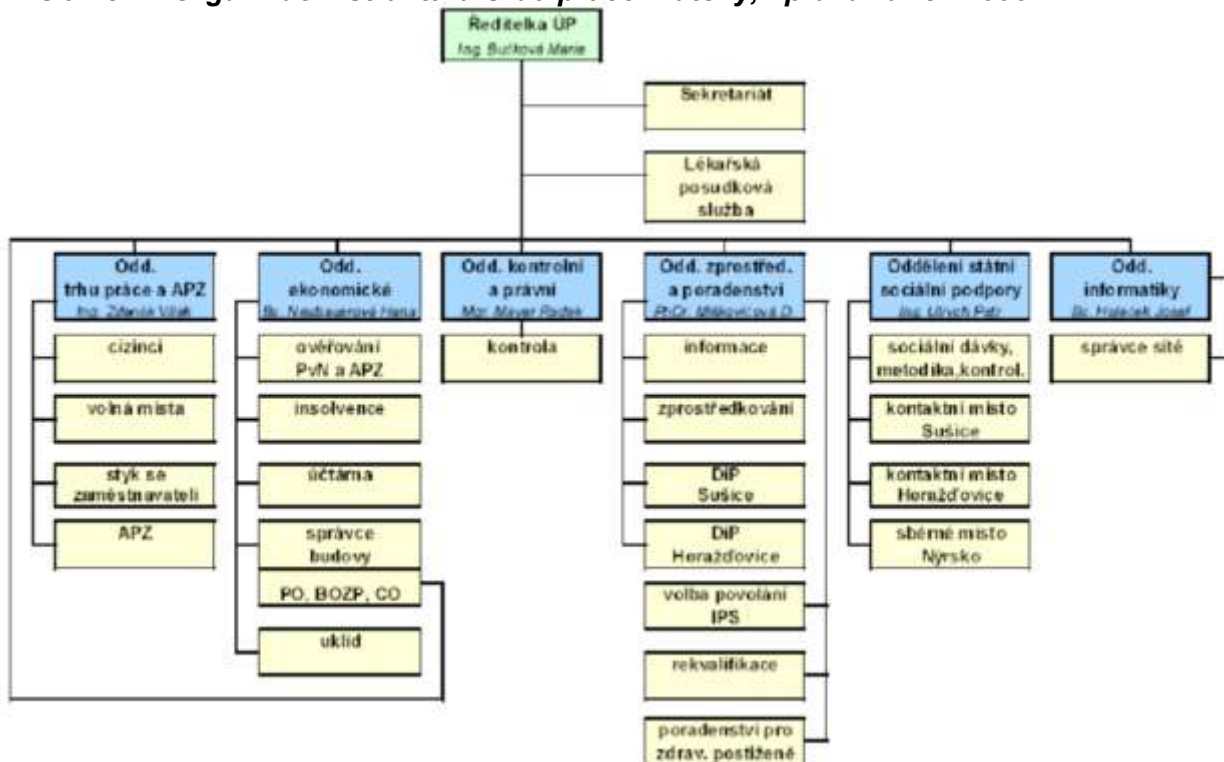




**Příklad č. 3**

**Útvar zprostředkování a poradenství** (jeden útvar, ve kterém jsou oddělení informace, zprostředkování, volba povolání, rekvalifikace a poradenství pro zdravotně postižené)

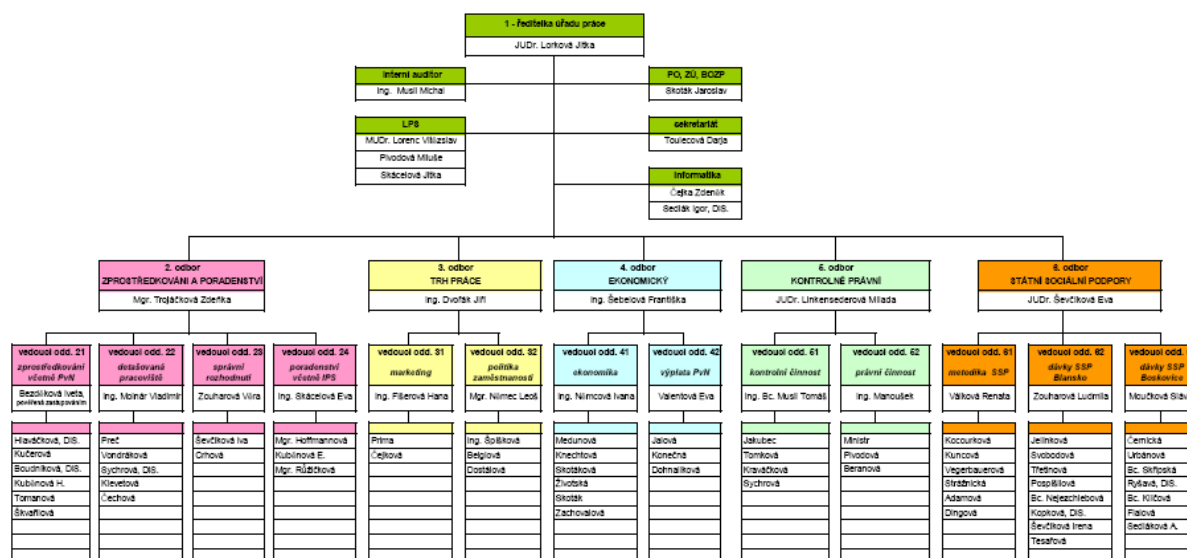
**Obr. č. 4: Organizační struktura Úřad práce Klatovy, Zpráva za rok 2006**



**Příklad č. 4**

**Útvar zprostředkování a poradenství** (jeden útvar skládající se z oddělení zprostředkování včetně podpor v nezaměstnanosti, oddělení správních rozhodnutí a oddělení poradenství včetně IPS)

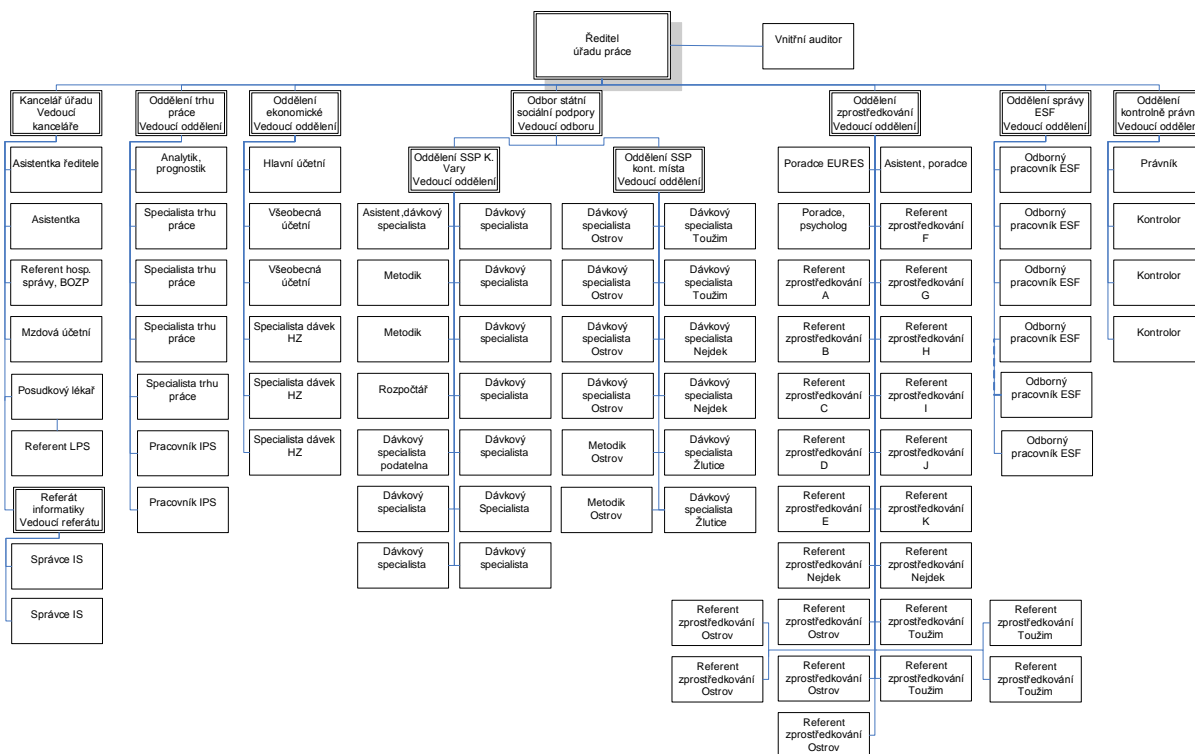
**Obr. č. 5: Organizační struktura Úřad práce Blansko, Zpráva za rok 2006**



**Příklad č. 5**

**Útvar zprostředkování** (jeden útvar zprostředkování s jedním poradcem - psychologem)

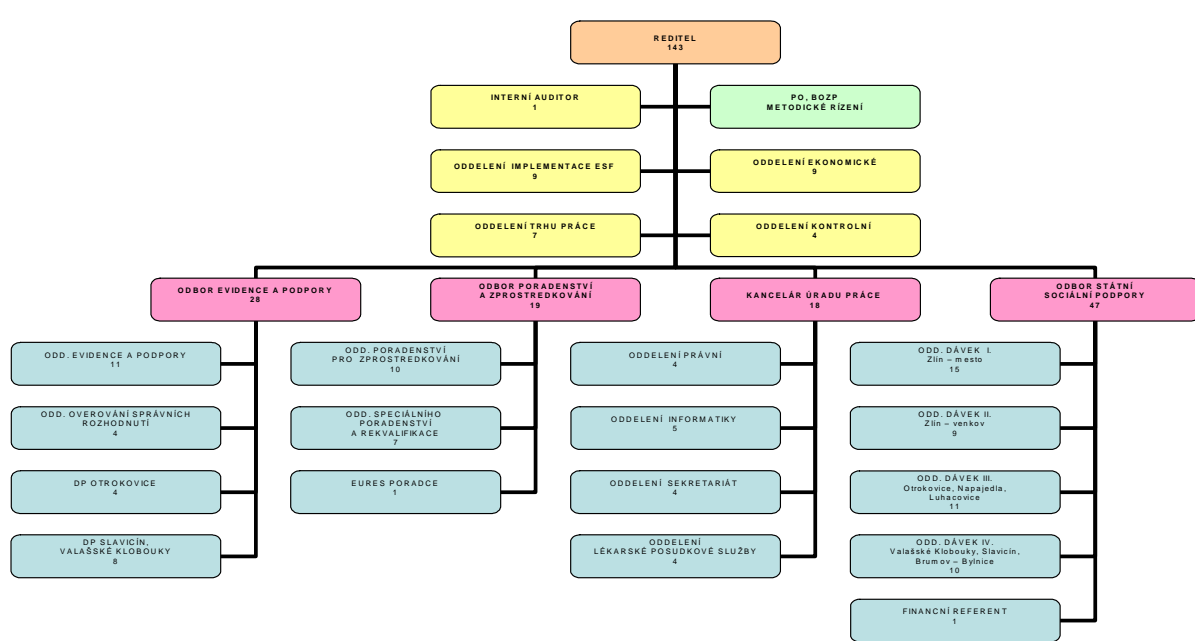
**Obr. č. 6: Organizační struktura Úřad práce Karlovy Vary, Zpráva za rok 2006**



**Příklad č. 6**

**Útvar zprostředkování a poradenství** (jeden útvar neřešící evidenci klientů a jejich nárok na podporu, které je v kompetenci jiného samostatného útvaru)

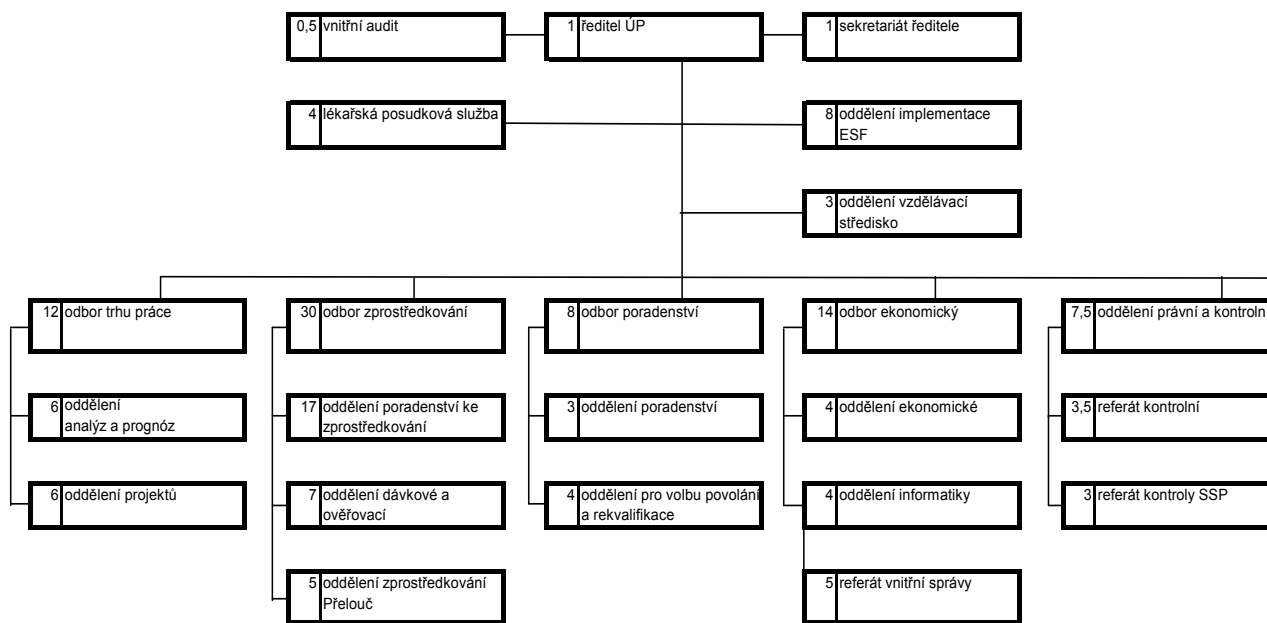
**Obr. č. 7: Organizační struktura Úřad práce Zlín, Zpráva za rok 2006**



### Příklad č. 7

**Útvar zprostředkování a útvar poradenství** (dva útvary, evidence klientů a jejich nároky na podporu jsou zabezpečovány útvarem zprostředkování)

**Obr. č. 8: Organizační struktura Úřad práce Pardubice, Zpráva za rok 2006**



### Příklad č. 8

**Útvar zprostředkování a útvar poradenství** (dva útvary, přičemž útvar poradenství se dále člení na oddělení poradenství a oddělení rekvalifikací)

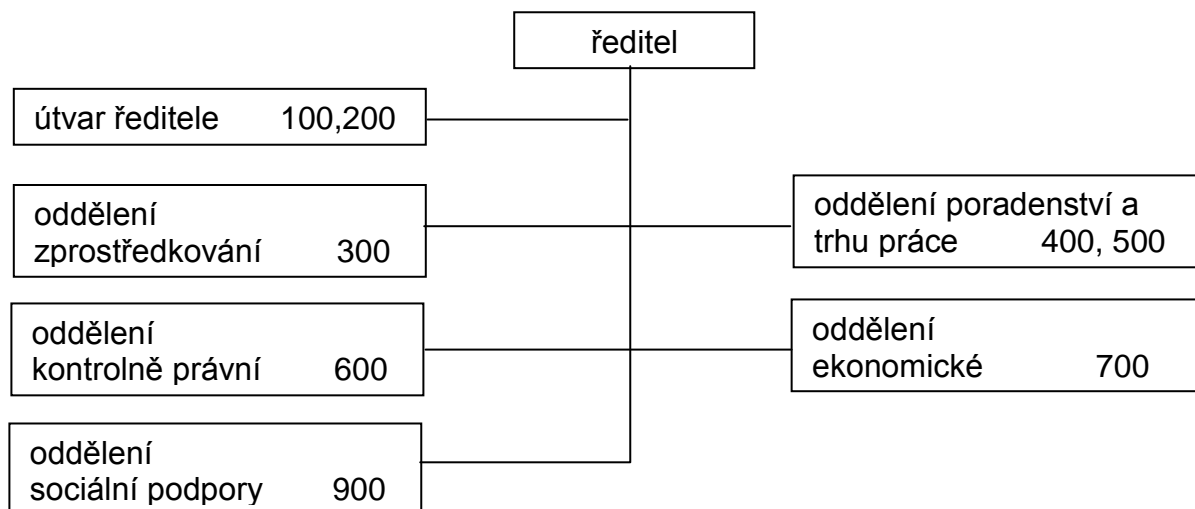
**Obr. č. 9: Organizační struktura Úřad práce Chomutov, Zpráva za rok 2006**

- statutární orgán – ředitel
  - interní audit
  - personalista
  - kontrolní útvar
  - správa IS
  - odbor trhu práce
    - oddělení analýzy a prognóz
    - oddělení APZ
  - odbor zprostředkování zaměstnání
    - detašovaná pracoviště v Jirkově, Kadani, Klášterci nad Ohří
  - odbor poradenství
    - oddělení poradenství
    - oddělení rekvalifikací
  - ekonomický odbor
    - oddělení vnitřní správy
    - oddělení dávek PpN a PpR
  - odbor státní sociální podpory
    - oddělení dávek
    - kontrolní oddělení
    - správa IS
    - ekonom, účetní

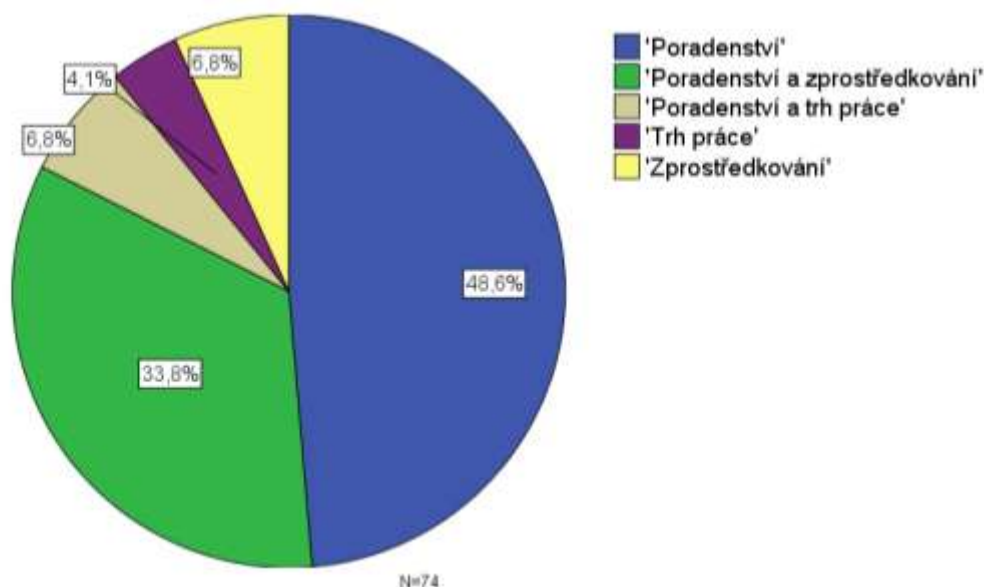
**Příklad č. 9**

**Útvar zprostředkování a útvar poradenství a trhu práce** (dva útvary, přičemž poradenství sdílí útvar s trhem práce)

**Obr. č. 10: Organizační struktura Úřad práce Domažlice, Zpráva za rok 2006**



**Obr. č. 11: Začlenění „speciálního poradenství“ do struktury ÚP - název útvaru, pod který spadá většina poradenských služeb (Potočný, Gbelec, 2008)**



Z obr. č. 11 vyplývá, že samostatný útvar na první linii řízení, nesoucí pouze název „poradenství“ (do této kategorie byly započítány také útvary s názvem „poradenství a rekvalifikace“), existuje na necelé polovině úřadů práce. Ve 1/3 případů se vyskytuje útvar „poradenství a zprostředkování“ a 7 % útvarů nese název „útvar trhu práce a poradenství“. V 11 % případů se v názvu útvaru, pod které spadá majorita činností speciálního poradenství, nevyskytuje název „poradenství“. V těchto případech jsou pak činnosti speciálního poradenství v nadpoloviční většině zařazeny pod útvar

zprostředkování (7 %) a v menší míře pod útvar trhu práce (4 %). Třetina respondentů uvedla, že činnosti speciálního poradenství spadají pod více útvarů přímo podřízených vedení ÚP. Mimo útvar „poradenství“ nejčastěji spadaly některé činnosti do útvaru trhu práce (zejména poradenství k rekvalifikacím a EURES poradenství), v menší míře pak do útvaru zprostředkování (Potočný, Gbelec, 2008).

**Útvary zabezpečující zprostředkování** mají obvykle za úkol evidenci uchazečů a zájemců o zaměstnání, individuální kontakty pro zprostředkování zaměstnání. Obvykle provádějí výpočet dávek v nezaměstnanosti, dávek při rekvalifikaci a některé i evidenci volných pracovních míst (Úřad práce Tábor, 2006). V souvislosti s tím útvary:

- provádějí informační a konzultační činnost v pracovně a sociálně právní oblasti pro veřejnost a v oblasti zaměstnanosti,
- vedou evidenci uchazečů a zájemců o zaměstnání, získávají údaje dokladané předepsanými dokumenty,
- vytvářejí a aktualizují databázi uchazečů a zájemců o zaměstnání,
- poskytují základní poradenství při výběru zaměstnání včetně rekvalifikace, provádějí výběr klientů pro rekvalifikaci, provádějí poučení klientů o jejich právech a povinnostech,
- rozhodují o zařazení, nezařazení do evidence uchazečů o zaměstnání a o vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání,
- provádějí správní úkony v rámci řízení o nezařazení do evidence uchazečů o zaměstnání, a o vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání,
- provádějí správní úkony v rámci řízení o nárocích uchazečů o zaměstnání ve správním řízení 1. stupně, vydávají správní akty,
- při provádění správních úkonů v rámci těchto správních řízení má každý zprostředkovatel postavení oprávněné úřední osoby, nepřísluší mu však rozhodovací pravomoc dle správního řádu,
- spolupracují s útvarem trhu práce při vyhledávání nových pracovních míst a se zaměstnavateli při jejich obsazování,
- spolupracují s referentem zahraniční zaměstnanosti v otázce výběru vhodných uchazečů o zaměstnání k obsazení volných pracovních míst, na která má být vydáno povolení k zaměstnání cizinci nebo povolení zaměstnávat cizince a osoby bez státní příslušnosti,
- posuzují nároky na podporu v nezaměstnanosti, vytvářejí databázi pro její výplatu,
- zabezpečují kompletní dokumentaci těchto výplat,
- zpracovávají dokumentaci pro přiznání předčasných důchodů,
- vedou evidenční listy důchodového pojištění uchazečů o zaměstnání,
- kontrolují oprávněnost výplat podpory v nezaměstnanosti,
- vydávají potvrzení o výši vyplacených dávek hmotného zabezpečení pro účely dávek státní sociální podpory,

- potvrzují formuláře k provádění Nařízení Rady (EEC) 1408/71 a 574/72 o aplikaci soustav sociálního zabezpečení na osoby zaměstnané, samostatně výdělečně činné a jejich rodinné příslušníky pohybující se v rámci Společenství,
- podílejí se na zabezpečení a podpoře projektů a opatření souvisejících s rozvojem lidských zdrojů v oblasti trhu práce uskutečňované v regionu, včetně účasti na mezinárodních programech a projektech a na programech financovaných z Evropských strukturálních fondů a v rámci programů zaměstnanosti a programů Evropského společenství,
- spolupracují s útvarem poradenství a rekvalifikací na plnění úkolů v oblasti pracovní rehabilitace.

**Útvary zabezpečující poskytování poradenských služeb** provádějí poradenskou činnost pro uchazeče a zájemce o zaměstnání, ale i ostatní neevidované občany, z hlediska jejich možností a uplatnění se na trhu práce, provádějí také pracovní rehabilitaci, realizují projekty ESF, externě bilanční diagnostiku a nabízejí individuální akční plány. Součástí útvarů jsou obvykle Informační a poradenská střediska pro volbu povolání a změnu zaměstnání. Některé útvary mají na starosti rekvalifikace (Vrátník, 2008). V souvislosti s tím útvary (Úřad práce Tábor, 2006):

- provádějí individuální poradenství a diagnostiku spojenou s výběrem zaměstnání nebo rekvalifikací uchazeče o zaměstnání,
- poskytují (ve vymezeném rozsahu) psychologické poradenské služby,
- provádějí skupinové a individuální poradenství spojené s volbou učebního nebo studijního oboru nebo dalšího vzdělávání pro veřejnost,
- spolupracují s kurátory, terapeutickými pracovišti, rehabilitačními a humanitárními organizacemi při začleňování a léčbě uchazečů o zaměstnání (nepřízpůsobivých osob a osob v krizové situaci),
- spolupracují s orgány sociálního zabezpečení a zdravotnictví a s centry pracovní rehabilitace a rekvalifikační péče,
- organizují, zajišťují, sledují a usměrňují rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a ohrožených zaměstnanců v zájmu jejich dalšího uplatnění,
- vytvářejí databázi vzdělávacích zařízení, rekvalifikačních a vzdělávacích kurzů,
- uzavírají dohody se vzdělávacími institucemi, zaměstnavateli a rekvalifikujícími se uchazeči,
- provádějí speciální poradenství pro osoby se zdravotním postižením, dlouhodobě nezaměstnané, mladistvé a jiné ohrožené skupiny,
- plní úkoly v oblasti zajišťování pracovní rehabilitace.

Podle výsledků šetření Masarykovy univerzity v Brně lze mezi úřady práce vysledovat kromě odlišností v organizačních strukturách také různá pojetí organizačních kultur a kultury jednání s klienty. Ty mohou mít formu od byrokratického typu kultury pracoviště po profesionální typ podle toho, zda většina liniových pracovníků využívá při jednání s

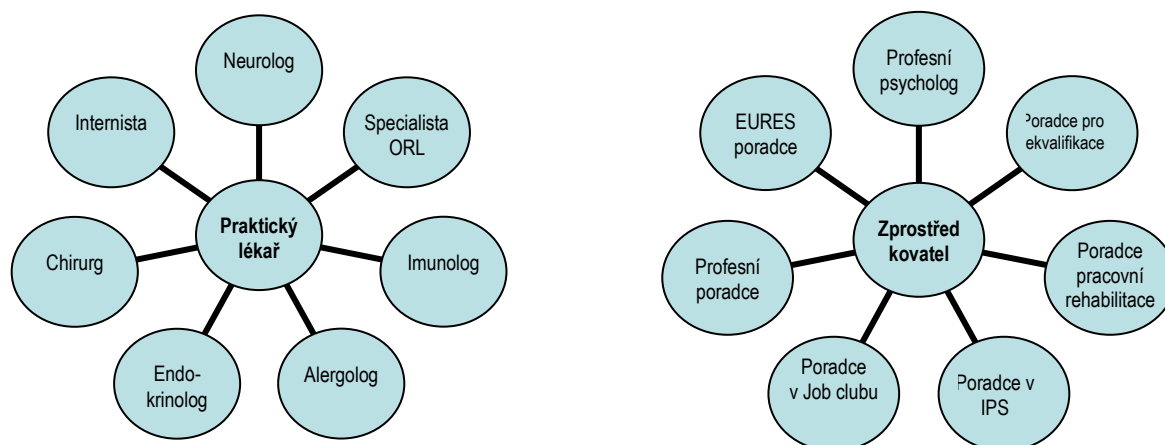
klienty převážně byrokratických principů a dodržuje byrokratické normy nebo využívá při jednání s klienty převážně profesionálních principů a dodržuje profesionální normy (Horák, 2007).<sup>7</sup>

## 2.2 Popis stávajícího postupu práce s klientem<sup>8</sup>

Popis současného postupu práce s klientem uvedený v této kapitole je zobecněním a možná i zidealizováním praxe a nemůže tudíž odpovídat skutečnosti na všech 77 úřadů práce, natož na jejich pobočkách.

Současnou praxi postupu práce s klientem v českých veřejných službách zaměstnanosti je možno přirovnat k systému všeobecné zdravotní péče, kdy většinu běžných nemocí diagnostikuje praktický lékař, poskytuje podporu pro jejich léčbu a v případě nutnosti předává klienty k vyšetření nebo léčbě specialistům (viz obr. č. 12).

**Obr. č. 12: Schematické znázornění podobnosti systému všeobecné zdravotní péče a zprostředkovatelsko-poradenských služeb veřejných služeb zaměstnanosti**



V roli toho, kdo rozhoduje o tom, jaké aktivity mají klienti podstoupit, je **zprostředkovatel**. Využívá k tomu svůj úsudek, intuici a zkušenosti získané v praxi, informace o daném klientovi a o místním trhu práce. Do značné míry je limitován disponibilní nabídkou aktivit, kterou může klientům nabídnout pro nalezení a udržení pracovního uplatnění.

<sup>7</sup> Za organizační kulturu je považována „soustava kolektivně uznávaných významů a pravidel jednání pracovníků uvnitř organizace“.

Kultura přístupu pracovníků ke svým klientům je vymezená jako „soustava kolektivně uznávaných, individuálně přijatelných a ustálených způsobů řešení dilemat“.

<sup>8</sup> Z důvodu zjednodušení jsou dále v textu zredukovány názvy pracovních pozic, které jsou v praxi úřadu práce používány na následující:

- pracovník - pracovnice recepce, informátor - informátorka = pracovník recepce,
- zprostředkovatel - zprostředkovatelka, poradce - poradkyně ke zprostředkování = zprostředkovatel,
- pracovník - pracovnice evidence a dávek, dávkář - dávkářka = pracovník evidence a dávek atd.,
- speciální poradce – poradkyně, profesní poradce – poradkyně, poradce - poradkyně = poradce.

Poskytované aktivity a poradenské služby úřadů práce mohou mít různou formu – od předávání prostých informací po profesní psychologické poradenství a bilanční diagnostiku zaměřenou na řešení složitých problémů, které se mohou člověku na jeho profesní dráze vyskytnout. V platné legislativní úpravě v § 21 Vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti je uvedena následující charakteristika poradenských činností:

- (1) Poradenství pro volbu povolání se zaměřuje zejména na poskytování informací o povoláních, předpokladech a způsobilosti pro výkon určitého povolání, možnostech studia, přípravy na povolání a možnostech pracovního uplatnění. Poradenství je poskytováno žákům a studentům škol a jiným fyzickým nebo právnickým osobám; tím není dotčeno poskytování poradenských služeb v resortu školství.
- (2) Poradenství pro volbu rekvalifikace se zaměřuje na určování obsahu a rozsahu rekvalifikace a vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována.
- (3) Poradenství pro zprostředkování vhodného zaměstnání fyzické osobě se zaměřuje na posouzení zdravotních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pro doporučení vhodného zaměstnání, přípravy pro povolání a rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců pro zaměstnavatele a zajištění souladu mezi požadavky zaměstnavatelů a nabídkou pracovních sil na trhu práce.
- (4) Poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením se zaměřuje na řešení specifických potřeb ve zdravotní, sociální a jiných oblastech života těchto osob a na odstranění překážek jejich přístupu na trh práce.
- (5) Poradenství při výběru vhodných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti se zaměřuje na usměrňování pracovního uplatnění fyzických osob u zaměstnavatelů v souladu s požadavky a možnostmi trhu práce.

Pro popis současného stavu poskytování poradenských služeb toto členění není vhodné a bylo zvoleno členění podrobnější obsahující aktivity, které mohou být klientovi nabídnuty v útvaru zprostředkování a poradenství. Jedná se o aktivity různého rozsahu, charakteru a s různou váhou v legislativní úpravě.

#### **Nabídka aktivit, které má úřad práce k dispozici pro klienty, zahrnuje:**

- 1) poskytování informací o službách úřadu práce a jeho úsecích, o volných pracovních místech, o vzdělávací nabídce atd.,
- 2) zprostředkování zaměstnání a poradenství pro zprostředkování zaměstnání:
  - a) výběr volného pracovního místa z databáze okresu nebo z databáze portálu MPSV,
  - b) výběrové řízení na obsazení volného pracovního místa na žádost zaměstnavatele,
- 3) informační a poradenské služby pro volbu povolání a změnu zaměstnání v útvaru Informační a poradenské středisko pro volbu povolání a změnu zaměstnání,
- 4) speciální poradenství v útvaru poradenství,



- 5) skupinové poradenství formou Job clubu,
- 6) skupinové poradenství formou poradenského programu,
- 7) rekvalifikace a poradenství pro rekvalifikaci,
- 8) pracovní rehabilitace a poradenství pro pracovní rehabilitaci,
- 9) poradenství v oblasti zahraniční zaměstnanosti v útvaru EURES poradenství,
- 10) profesní diagnostika:
  - a) integrovaný systém typových pozic (ISTP),
  - b) program COMDI,
  - c) průvodce světem povolání,
  - d) bilanční diagnostika,
  - e) Schuhfriedův test (AIST),
  - f) Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry (DVP),
- 11) individuální akční plánování.

Výběr klientů do jednotlivých aktivit je do jisté míry závislý na míře nezaměstnanosti v dané lokalitě, na personálních možnostech daného úřadu práce pro zajištění některých aktivit vlastními pracovníky, ale také na výši finančních prostředků, které daný úřad práce má k dispozici na APZ, případně na nabídce externích služeb v rámci projektů Evropského sociálního fondu.

### **Dobrovolné rozhodnutí klienta využít služeb úřadu práce**

Prvním krokem klienta k využití služeb úřadu práce je jeho dobrovolné rozhodnutí řešit své pracovní uplatnění s pomocí úřadu práce. V zákonem daných případech vyhledá příslušný úřad práce podle místa svého trvalého pobytu. Hledá-li jen informace o volných pracovních místech, nebo se chce registrovat jako zájemce o zaměstnání, může využít služeb i jiného úřadu práce, než ke kterému přísluší svým trvalým pobytem (Kulhánek, 2003).

Segmentace klientů podle jejich vyhlídek na rychlé nalezení zaměstnání, jak je chápána v zahraničních modelech, u nás prováděna není.

Podle zákona o zaměstnanosti mají klienti statut:

- uchazeče o zaměstnání (UoZ),
- zájemce o zaměstnání (ZoZ),
- osoby se zdravotním postižením (OZP),
- občana hledajícího pomoc při volbě povolání a změně zaměstnání.

Podmínky pro zařazení do prvních tří skupin jsou definovány zákonem o zaměstnanosti, poslední skupina jsou klienti, kteří mohou využívat některých služeb úřadu práce i bez prokázání totožnosti.

Aby se prvním třem skupinám mohl úřad práce věnovat, musí vyplnit příslušnou žádost:

- UoZ: žádost o zprostředkování zaměstnání, případně žádost o podporu v nezaměstnanosti,
- ZoZ: žádost o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání,

- OZP: žádost o pracovní rehabilitaci,  
a splnit podmínky dané zákonem.

Kromě toho jsou podle § 33 zákona o zaměstnanosti identifikováni klienti, jimž musí být poskytnuta zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání.

V této kapitole se budeme zabývat především uchazeči o zaměstnání.

Klient, který není v zaměstnaneckém poměru, a rozhodl se evidovat jako uchazeč o zaměstnání, se musí dostavit na úřad práce osobně. U recepčního pultu dostane Základní poučení uchazeče o zaměstnání a příslušnou žádost.<sup>9</sup> V Základním poučení jsou popsána veškerá práva a povinnosti uchazečů o zaměstnání formou výtahu ze zákona o zaměstnanosti a vyjmenovány situace, ve kterých uchazeči o zaměstnání vzniká právo na podporu v nezaměstnanosti.

U recepčního pultu jsou klientovi případně ofoceny doklady, které k evidenci potřebuje (platný občanský průkaz, doklad o státní příslušnosti, zápočtový list, doklady o vzdělání a kvalifikaci, matky pečující o děti do 15 let předkládají rodné listy dětí, osoby se zdravotním postižením lékařskou zprávu, popř. rozhodnutí o změněné pracovní schopnosti nebo o přiznání invalidního důchodu).

Z recepčního pultu je klient nasměrován do útvaru evidence a dávek, ve kterém je zkontrolována správnost vyplněné žádosti a údajů rozhodných pro evidenci uchazeče o zaměstnání a přiznání podpory v nezaměstnanosti. Žádost je opatřena čárovým kódem, je naskenována a uložena v elektronické i v papírové formě v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů. Údaje o klientovi jsou poté zaneseny do elektronické databáze v oddělení zprostředkování. Pokud již nějaká data byla do této databáze zanesena, mohou s nimi zprostředkovatelé disponovat a upravovat je. Elektronická evidence uchazečů o zaměstnání je sdílená s evidencí hmotného zabezpečení. V případě, že sebou klient nepřinesl všechny doklady potřebné pro evidenci, doloží je při další návštěvě.

Z oddělení evidence a dávek je klient odeslán do **útvaru zprostředkování zaměstnání**. Obvykle je mu vystavena karta s hlavičkou úřadu práce, do které se zapisuje datum a čas příští návštěvy na úřadu práce.

### **2.2.1 Ad 1) Poskytování informací o službách úřadu práce a jeho úsecích, o volných pracovních místech, o vzdělávací nabídce atd.**

Předávání prostých informací je na úřadu práce běžnou aktivitou všech útvarů. Informace mohou klienti získat také v podobě letáčků zaměřujících se vždy na určitou problematiku, jako je např. psaní životopisů či rady, jak se chovat při pracovním pohovoru. Informace o volných pracovních místech jsou dostupné na nástěnkách při vstupu do úřadu práce a v infoboxech.

<sup>9</sup> K zařazení do evidence musí být podat Žádost o zprostředkování zaměstnání. Pokud chce být klient také hmotně zabezpečen, musí podat také Žádost o podporu v nezaměstnanosti.

Informace o službách úřadu práce jsou podávány u recepčního pultu, jehož pracovník klientovi také poradí, na koho se má se svým požadavkem obrátit.

### 2.2.2 Ad 2) Zprostředkování zaměstnání

Činnost zprostředkovatelů je dána zákonem – najít a nabídnout klientovi vhodné pracovní místo, případně zvýšit jeho šance pracovního uplatnění formou rekvalifikace nebo za pomoci poradenských aktivit.

Rozdělení klientů mezi zprostředkovatele není prováděno jednotně. Na některých úřadech práce jsou klienti zprostředkovatelům přidělováni podle místa trvalého pobytu, jinde podle data narození nebo skupin profesí. Nově se evidující klienti obvykle přicházejí na začátku měsíce, kdy bývá velká vytíženost pracovníků prvního kontaktu. Vrcholu dosahuje zejména začátkem kalendářního a školního roku.

Každému klientovi je přidělen „jeho“ zprostředkovatel, který úzce spolupracuje s pracovníkem evidence a dávek. Zprostředkovatel se uchazeči věnuje 5 až 15 minut.<sup>10</sup> Při první návštěvě zprostředkovatel prochází s klientem žádostí o zprostředkování zaměstnání a snaží se svými dotazy více porozumět očekáváním klienta ohledně pracovního uplatnění. Vytváří klientovu anamnézu, získává informace o jeho vzdělání, o zastávaných pozicích (není však kladen důraz na jejich úplnost), o dosažené praxi, o jazykových a dalších znalostech a o profesích a pozicích, které by chtěl klient zastávat (Sedláčková, 2006). Je ponecháno na zprostředkovateli, kolik informací o klientovi získá a zda je zaznamená do OKpráce nebo je zapomene.

Protože zprostředkovatelé nemají kvalifikaci ani prostor pro ověřování znalostí a dovedností, musí se spokojit pouze se subjektivním hodnocením klientů, popřípadě s předloženými písemnými dokumenty. Stejně tak zprostředkovatelé nezkoumají osobnostní charakteristiky klientů.

Úkolem zprostředkovatele je posoudit, do jaké míry odpovídá představa klienta o možném pracovním uplatnění jeho kvalifikaci a připravenosti k výkonu daného povolání. V případech velkých nesouladů zprostředkovatel klienta usměrňuje v jeho výběru i s ohledem na situaci na místním trhu práce, tj. zejména s ohledem na poptávku po určitých profesích.

Časem se na některých úřadech práce z prostého předávání informací při zprostředkování zaměstnání vytvořilo **poradenství pro zprostředkování zaměstnání**. Nazývá se tak proces, kdy zprostředkovatel kromě informací o volných pracovních místech s klientem poradensky pracuje. Pracuje s ním ale jen do míry, která odpovídá jeho kvalifikaci, zkušenostem a disponibilnímu času na jednoho klienta.

<sup>10</sup> V případě, že má pracovník na klienta více času a věnuje se mu i poradensky, jsou tyto pozice obvykle nazývány poradce ke zprostředkování.

At' již hovoříme o zprostředkovateli nebo o poradci ke zprostředkování zaměstnání, je to on, kdo vybírá a nabízí klientům z výše uvedené nabídky aktivit. Toto rozhodnutí a výběr klientů do aktivit pro nalezení a udržení pracovního uplatnění je pro správné stanovení postupu práce s klientem **zásadní záležitostí**. Ovlivňuje rychlost integrace klientů na trh práce i její efektivitu.

V poslední době míra nezaměstnanosti klesá, a v evidenci úřadu práce setrvávají převážně lidé, kteří před sebou opravdu mají nějakou bariéru, která je pro ně samotné těžko překonatelná. Je tedy důležité poradenské aktivity volit vhodně a cíleně. Často je nutné postup práce s klientem promyslet, využít komplexní poradenství a volit více poradenských aktivit najednou nebo v určitém navazujícím sledu.

Z rozhovorů s pracovníky úřadu práce vyplynulo, že nebyly vytvořeny pokyny, které by stanovily, ve kterých životních situacích je vhodné zařadit určitý typ aktivity. **Zprostředkovatelé tudíž nabízejí aktivity klientům bez systémového přístupu.** Někteří klienti se ke službám, které by jim mohly pomoci k rychlé integraci na trh práce, vůbec nedostanou nebo jsou naopak nabízeny služby klientům, kteří je nepotřebují, jejichž bariéry pro hledání zaměstnání nebyly identifikovány a/nebo leží v oblasti, ve které je zvolená poradenská nebo jiná služba nedokáže napravit nebo aktivizovat.

Některé zdroje uvádějí, že zprostředkovatelé s poradci konzultují postup práce s klientem. V praxi je to ovšem tak, že zprostředkovatelé s poradci konzultují obvykle jen tehdy, je-li klient v nějakém ohledu výjimečný. Buď že je hodně aktivní a na zprostředkovatele tlačí nebo je v komplikované situaci vyžadující rychlou a efektivní pomoc, kterou zprostředkovatel není schopen sám identifikovat. Vzhledem k počtu klientů, se kterými přicházejí zprostředkovatelé do kontaktu, a k času, v němž se jim mohou věnovat, lze usoudit, že tento přístup není příliš častý.

Dokud není klient vyřazen z evidence, buď získáním vhodného pracovního místa, nebo z jiných důvodů, je sjednávána další schůzka. Optimální interval mezi návštěvami úřadu práce je obvykle jeden měsíc. Z kapacitních důvodů je to však v praxi neproveditelné. Klienti se dostavují na úřadu práce jedenkrát za 6 až 8 týdnů. Zprostředkovatelé se proto snaží vést uchazeče k tomu, aby byli sami aktivní a nespolehali se jen na místa nabízená úřadem práce. Pokud je uchazeč v evidenci již několik let se stejným výsledkem po každé návštěvě, je zván jednou za 3 měsíce. Klienti jsou objednávaní na určitou hodinu. Přispívá to k lepšímu využívání pracovní doby zprostředkovatelů a lepší atmosféře v čekárnách.

Zprostředkování zaměstnání je úřadem práce prováděno dvěma způsoby.

#### 2.2.2.1 Ad 2a) Nabídka volného pracovního místa z databáze úřadu práce nebo portálu MPSV

Zprostředkovatelé jsou málokdy v přímém kontaktu se zaměstnavatelem. Čerpají informace o volných pracovních místech z elektronické databáze. Úplné informace o volných pracovních místech má úřad práce pouze z vlastního okresu. Volná pracovní místa z jiných okresů jsou jednou týdně sehrávána a jsou volně dostupná na portálu MPSV (<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno>).

Praxe je taková, že zprostředkovatel začne s vyhledáváním volných pracovních míst v databázi až poté, co klienta přivítá, usadí a otevře jeho složku v počítači. Najde-li v databázi nějaké vhodné volné pracovní místo, přečte jeho popis klientovi a společně rozebírají, do jaké míry je dané místo pro klienta vhodné. Hlavním vyhledávacím kritériem je název profese nebo nejvyšší dosažené vzdělání klienta. Vyhledávání je obtížné zvláště v případě, kdy klient nechce nebo nemůže, např. ze zdravotních důvodů, vykonávat svou původní profesi, a hledá, jakou profesi by mohl nově zastávat nebo se na její výkon připravit.

Volné pracovní místo je nabízeno dvěma způsoby:

- **infonabídka:** jedná se o nezávaznou nabídku volného pracovního místa. Klient na infonabídku nemusí reagovat a neplynou mu z této nabídky žádné povinnosti ani sankce,
- **doporučenka:** je nástroj kontroly vůle a aktivity klienta při hledání zaměstnání. Pokud klient (uchazeč o zaměstnání) obdrží doporučenku, má povinnost se do tří dnů dostavit k zaměstnavateli a ucházet se o dané zaměstnání. Doporučenku doplněnou o vyjádření zaměstnavatele musí donést zpět na úřad práce. Pokud tak neučiní, může být sankčně vyřazen z evidence uchazečů o zaměstnání. Zaměstnavatel na doporučení uvede, že uchazeče o zaměstnání přijal, nebo důvod jeho odmítnutí.

Postup je zpravidla takový, že zpočátku evidence jsou klientovi (uchazeči o zaměstnání) volná pracovní místa nabízena nezávazně formou infonabídky a postupem času se přistoupí k doporučkám. Uchazeč o zaměstnání obvykle od zprostředkovatele obdrží při každé návštěvě jednu až tři doporučenky podle situace na trhu práce a aktuálních volných pracovních míst vhodných pro daného klienta. Vyskytne-li se volné pracovní místo vhodné pro klienta, který nemá v blízké době smlouvanou návštěvu, je doporučenka zasílána doporučenou poštou, aby bylo průkazné, že došlo k převzetí. Jedná se o jediný způsob, kterým se kontroluje uchazečova vůle najít si zaměstnání.

S potvrzováním doporučenek jsou v praxi problémy. Pro zkušeného klienta, který nechce pracovat, ale má zájem dále setrvávat v evidenci úřadu práce, není problém zapůsobit na zaměstnavatele takovým způsobem, aby jej zaměstnavatel odmítnul. Zaměstnavatelé o takových kontaktech nemají zájem a příště svá VMP na úřadu práce nenahlásí (Sedláčková, 2006).

#### 2.2.2.2 Ad 2b) Výběrové řízení na obsazení volného pracovního místa na žádost zaměstnavatele

Dalším způsobem zprostředkování zaměstnání je realizace výběrového řízení k obsazení volného pracovního místa, které na žádost konkrétního zaměstnavatele provádí úřad práce ve svých prostorách nebo u zaměstnavatele. K účasti na výběrovém řízení jsou pozváni vhodní uchazeči o zaměstnání a za odborné asistence zprostředkovatele je proveden výběr vhodných potenciálních zaměstnanců.

### 2.2.3 Ad 3) Informační a poradenské služby pro volbu povolání a změnu zaměstnání v útvaru Informační a poradenské středisko pro volbu povolání a změnu zaměstnání

Při každém úřadu práce pracuje Informační a poradenské středisko pro volbu povolání a změnu zaměstnání (IPS). Jeho cílem je umožnit klientům, původně zejména žákům základních a studentům středních škol, využívat samostatně maximum informací, které potřebují pro svá rozhodování týkající se vzdělávací cesty a volby povolání. Okruh klientů využívajících vybavení a odborných služeb IPS se postupně rozšířil i o kategorii „dospělých“. K nim patří nejen evidovaní uchazeči a zájemci o zaměstnání, ale i klienti z řad veřejnosti, kteří řeší otázku dalšího vzdělávání nebo pracovního uplatnění (Freibergová, 2005).

Systém poradenství k volbě povolání je budován již více než 15 let a většina IPS je velmi dobře vybavena jak po metodické, tak po technické stránce. Přesto jsou mezi nimi rozdíly zejména v počtu pracovníků, v rozsahu vykonávaných činností disponibilních prostor a technického zázemí. I zde platí, čím více pracovníků, tím více poskytovaných služeb. V IPS jsou klientům k dispozici různé tištěné materiály, počítačové programy i videoklipy jednotlivých profesí. Většina z informačních zdrojů IPS je určena pro samoobslužné používání s odbornou asistencí poradce IPS. Současně může klient požádat poradce o další informace a nechat se jím navést k dalšímu kroku, jako je například pomoc při ovládnutí počítačových či audiovizuálních médií. Poradce může také klienta získáváním informací provázet. Pokud to situace vyžaduje, může mu nabídnout i provedení zájmových a osobnostních testů pro zjišťování studijní orientace nebo ve vztahu k nárokům určité profese.

IPS realizuje aktivity různými formami:

- **aktivity pro určité skupiny klientů**, např. schůzky se žáky posledních ročníků základních a středních škol, s výchovnými poradci, s pedagogy, s rodiči,
- **akce pro širokou veřejnost**, např. spolupořádání prezentačních výstav středních škol, burz a veletrhů vzdělávacích a pracovních příležitostí,
- **individuální konzultace**.

Služeb IPS může využít kterýkoliv občan hledající informace a radu pro změnu profese a zaměstnání pro další vzdělávání, aniž by musel prokazovat svou totožnost. Klienti se rozhodují sami, případně za asistence, jaké služby IPS využijí (Freibergová, 2005).

### 2.2.4 Ad 4) Speciální poradenství v útvaru poradenství

Útvar poradenství je pojat na každém úřadu práce odlišně nejen svým umístěním ve struktuře daného úřadu práce, ale také co do personálního obsazení a stylem práce. Pro činnost, kterou zabezpečuje, byl zaveden název **speciální poradenství**,<sup>11</sup> jehož

<sup>11</sup> V rezortu školství se speciálním poradenstvím označuje poradenská pomoc poskytovaná klientům se speciálními potřebami ve smyslu zdravotního nebo sociálního znevýhodnění a s jejich integrací do společnosti. Speciální poradenství zde má úzkou vazbu na speciální pedagogiku, která se zabývá vzděláváním této cílové skupiny. Např. „speciálně poradenská centra“ poskytují své služby žákům se zdravotním anebo smyslovým postižením a žákům se zdravotním znevýhodněním integrovaným ve školách.

oficiální definici se nepodařilo najít, nicméně v rezortu práce a sociálních věcí se obvykle pod tímto názvem rozumí následující poradenské činnosti (nebo některé z nich) (Sedláčková, 2006):

- poradenství pro volbu a změnu povolání a pracovního uplatnění (v různých variantách názvů) – jedná se o vlastně o činnost vykonávanou IPS (kap. 2.2.3),
- poradenství k rekvalifikaci,
- různé formy profesní diagnostiky od jednorázového zjišťování struktury profesních zájmů po bilanční diagnostiku,
- profesní psychologické poradenství,
- skupinové poradenství a poradenské programy včetně Job clubů,
- poradenství pro osoby se zdravotním postižením – poradenství pro pracovní rehabilitaci,
- EURES poradenství.

V rámci standardizace činností, která byla provedena firmou Trexima, s.r.o., jsou pod speciální poradenství zařazeny následující činnosti:

## 2 SPECIÁLNÍ PORADENSTVÍ (Standardizace, 2007)

### 21 SLUŽBY SPECIÁLNÍHO PORADENSTVÍ

- 211 Poskytování služeb individuálního speciálního poradenství úřadu práce
- 212 Poskytování, zajištění služeb, programů skupinového speciálního poradenství
- 213 Poskytování, zajištění psychologických služeb (vč. bilanční diagnostiky)
- 214 Zajištění lékařských služeb (vč. ergodiagnostiky)
- 215 Poskytování poradenství k pracovní rehabilitaci

### 22 PORADENSTVÍ PRO VOLBU A ZMĚNU POVOLÁNÍ

- 221 Poskytování skupinového poradenství pro volbu povolání
- 222 Poskytování individuálního poradenství pro volbu povolání
- 223 Poskytování poradenství pro změnu povolání

### 23 PŘÍPRAVA, UZAVŘENÍ A PLNĚNÍ PORADENSKÝCH DOHOD MEZI ÚŘADU PRÁCE A FYZICKOU OSOBU, EXTERNÍ INSTITUCÍ

- 231 Příprava, uzavření a plnění dohody s externí institucí (odb. zařízením) o provedení poradenské činnosti
- 232 Příprava, uzavření a plnění nabídky zařazení fyzické osoby (uchazeče) do poradenské činnosti
- 233 Příprava, uzavření a plnění dohody s pracovně rehabilitačním zařízením o zabezpečení pracovní rehabilitace
- 234 Příprava, uzavření a plnění dohody se zařízením přípravy k práci o provedení přípravy k práci
- 235 Příprava, uzavření a plnění dohody o provedení přípravy k práci s účastníkem pracovní rehabilitace

### 24 ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ SE SPECIÁLNÍM PORADENSTVÍ

- 241 Odborné a konzultační činnosti v oblasti speciálního poradenství

- 242 Ostatní činnosti související se službami speciálního poradenství
- 243 Koordinace poradenství pro volbu a změnu povolání v rámci regionu

Speciální poradenství je vnímáno jako odborná poradenská služba pro řešení odborných rad a informací zaměřených na řešení problémů spojených s pracovním uplatněním občana, na vytváření souladu mezi jeho osobními předpoklady a požadavky na vykonávání určitého zaměstnání. Zahrnuje v sobě všechny výše uvedené činnosti včetně řešení specifických osobnostních, sociálních a zdravotních problémů klientů souvisejících s nezaměstnaností v rozsahu přizpůsobeném podmínkám daného regionu. Je zabezpečované specialisty (psycholog, sociolog, lékař).

Rozsah aktivit speciálního poradenství je značný. Kromě své hlavní činnosti, tj. poradenské práce s klienty, jsou poradci zapojeni i do dalších aktivit např.:

- vypracovávají diagnostické posudky poskytující odborné informace a doporučení, která si vyžádá zprostředkovatel, klient, nebo zaměstnavatel,
- zpracovávají analýzy specifických skupin uchazečů o zaměstnání v regionu,
- spolupracují na studiích rozvoje profesí,
- posuzují chráněné dílny a pracoviště,
- zařazování klientů do různých forem pracovní rehabilitace na základě naplňování individuálního plánu pracovní rehabilitace.

### 2.2.5 Ad 5) Skupinové poradenství formou Job clubu

Job club je jednou z forem poradenského programu uskutečňovaného skupinovým poradenstvím. Je určen pro uchazeče o zaměstnání, kterým je věnována zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání. To však neznamená, že Job cluby jsou určeny jen pro tyto klienty, mohou se zapojit i uchazeči, kteří nejsou ve skupinách uvedených v § 33 zákona o zaměstnanosti, zájemci o zaměstnání a účastníci pracovní rehabilitace. Job cluby využívají vlastnosti skupiny, kterou individuální poradenství neumožňuje. Skupinová dynamika dodává práci s klienty náboj, energii, tvořivost, směřuje ke změně, která musí nastat, aby se zlepšily vnitřní a vnější podmínky klienta (Holeček, 2003). Prožité situace ve skupině podporují rozvoj komunikace, prohloubení znalostí, dovedností a získání určitých vzorců či způsobů chování a klienta obohacují pro jeho každodenní život. Kromě toho mu zážitkově vstřebané řešení dilemat pomáhá upevňovat dodržování pravidel, umění stanovit si cíle a těchto cílů dosahovat a pracovat na svých slabších stránkách (Vrátník, 2008).

Normativní instrukce č. 6/2007 o poradenském programu Job club (dále jen „normativní instrukce“) sjednotila postup úřadů práce při jeho provádění. Byly sjednoceny názvy Job clubů podle cílových skupin klientů, vymezeny aktivity, které jsou v Job clubech prováděny, doporučen optimální počet účastníků Job clubu (8-10, maximálně 12 účastníků), počet schůzek (5-6) a délka jejich trvání (3-4 hodiny). Tyto počty byly stanoveny jako optimální, je však třeba brát ohledy na složení, možnosti a počet účastníků a podle toho program upravit a přizpůsobit.



**Cíle Job clubu** jsou podle Normativní instrukce č. 6/2007 o poradenském programu Job club následující:

- aplikace metod a technik skupinové práce,
- využití dynamiky skupiny pro dosažení vytýčených cílů,
- motivace klientů, zvýšení jejich sebevědomí,
- připravení klientů na návrat nebo na vstup na trh práce (motivace, komunikace, sebe prezentace, aktivizace, orientace na trhu práce),
- rozšíření dovedností navazování nových sociálních kontaktů,
- nabídka dalších poradenských aktivit,
- navázání na individuální poradenství.

Názvy Job clubů jsou stanoveny normativní instrukcí a vystihují cílové skupiny:

- Job club START (do 25 let věku),
- Job club HELP (pro osoby se zdravotním postižením),
- Job club KLASIK (uchazeči o zaměstnání déle než 6 měsíců v evidenci),
- Job club NÁVRAT (návrat do práce po mateřské nebo rodičovské dovolené a fyzické osoby pečující o dítě od 15 let věku),
- Job club PLUS (uchazeči o zaměstnání nad 50 let věku),
- Job club MIX (v případě potřeby různorodá skupina účastníků).

Program Job clubů je sestaven z následujících modulů:

- vzájemné seznámení se: sdílení životních příběhů účastníků vztahující se k hledání zaměstnání,
- orientace na trhu práce: profese, volná pracovní místa,
- osobní portfolio: vytvoření osobní složky s dokumenty potřebnými k prezentaci u zaměstnavatele,
- příprava na přijímací pohovor: trénink přijímacího pohovoru a dalších záležitostí, které s tím souvisejí,
- zhodnocení: sebereflexe, vyhodnocení práce poradce a postojů ostatních účastníků Job clubu.

Průběh Job clubu, zařazené moduly a jejich obsah lze přizpůsobit aktuální situaci ve skupině. Job cluby jsou na většině úřadu práce prováděny pracovníky útvaru poradenství, kteří společně se zprostředkovateli nabízejí Job cluby klientům, popř. si je vytýpovávají podle zvolených kritérií nebo reflektují zájem klientů. Klienti jsou pozváni na informační schůzku, kde je jim nastíněn průběh a obsah Job clubu a stanoven datum konání.

Job cluby mohou být i nakupovány od externích dodavatelů. Nevýhodou nákupu jsou obvykle vyšší náklady a do jisté míry i ztráta kontaktu poradce s klientem, která může být nevýhodou i pro klienta, pokud potřebuje pomoc po ukončení Job clubu, nehledě na nepřenositelnost některých informací o klientových postojích.

### 2.2.6 Ad 6) Poradenský program

Poradenský program zpravidla kombinuje individuální a skupinovou formu poradenství. Cílem je rozvoj efektivních osobních strategií pro překonání období nezaměstnanosti a znovu uplatnění na trhu práce. Výběr nástrojů a postupů, které jsou do poradenského programu zahrnuty, se liší a záleží vždy na povaze a relevantnosti situace či problému, který převažuje v dané skupině účastníků. Konkrétní náplň programu je obměňována podle potřeb účastníků, což také ovlivňuje jeho délku.

Obvykle má charakter **zážitkově koncipovaného přenosu zkušeností** na účastníky kurzu. Aktivita jsou zaměřené na sebezpoznání a na nácvik praktických dovedností důležitých pro úspěšné nalezení zaměstnání. Důraz je kladen na hloubku prožitku účastníků a na uchycení naučených technik v zautomatizovaném chování účastníků. Cestou zážitkového pojetí si účastníci vytváří vlastní způsoby řešení různých situací, které mohou vzniknout při hledání zaměstnání a v pracovním procesu.

Poradenské programy obvykle zahrnují některou z forem hraní her a modelových situací a směřují k tomu, aby si účastníci situace zažili a uměli na ně v běžném životě reagovat. Předávání teoretických informací se omezuje na minimum a obvykle se týká témat spojených s legislativní úpravou pracovně právních vztahů a s postavením nezaměstnaného občana.

Poradenské programy mohou trvat od několika dnů po několik týdnů. Některá témata mohou být dobře zvládnutelná i zaškoleným poradcem, většina však vyžaduje poradce se specifickým vzděláním.

Obsah, forma ani délka trvání poradenských programů není sjednocena.

### 2.2.7 Ad 7) Rekvalifikace a poradenství pro rekvalifikaci

Rekvalifikace je významným nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti. Vymezuje ji § 108 zákona o zaměstnanosti a vyhláška č. 519/2004 Sb. Rekvalifikací se rozumí udržení, obnova nebo získání nových kvalifikačních předpokladů pro výkon vhodného zaměstnání formou získání nových teoretických znalostí a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání. Při určování obsahu a rozsahu kvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností toho, kdo má být rekvalifikován (Vrátník, 2008).

Rekvalifikace je nabízena v případě, že pro stávající kvalifikaci klienta na trhu práce nejsou vhodná volná pracovní místa nebo kdy klient z důvodu nějakého omezení nemůže nebo nechce dále vykonávat svou původní profesi. Rekvalifikaci může provádět pouze zařízení akreditované u MŠMT. Náklady rekvalifikace hradí za účastníka rekvalifikace úřad práce (Sedláčková, 2006). Po dobu rekvalifikace je

pozastavena výplata podpory v nezaměstnanosti a účastník rekvalifikace dostává podporu při rekvalifikaci.

Rekvalifikace může být úřadem práce hrazena uchazečům a zájemcům o zaměstnání i zaměstnaným osobám. V současnosti je možné rekvalifikační kurzy zajišťovat a hradit náklady na ně ze dvou zdrojů. Jedním z nich jsou projekty ESF za spoluúčasti financí ze státního rozpočtu, druhým zdrojem jsou finance vyhrazené na zajištění aktivní politiky zaměstnanosti (Vrátník, 2008).

Praxe, jak jsou klienti zařazováni do rekvalifikačních kurzů, není jednotná. Na některých úřadech práce probíhá zařazení přímo u zprostředkovatele, na jiných u poradce pro rekvalifikaci nebo u speciálního poradce v útvaru poradenství. Dalším rozdílem je, že na některých úřadech práce klient musí napsat písemnou žádost o rekvalifikaci, která je poté předložena ke schválení (pracovní skupině, vedoucímu oddělení poradenství, vedení úřadu práce).

Na některých úřadech práce se zažilo rozdělování rekvalifikací na specifické (rekvalifikace pro určitou profesi) a nespécifické (obecná rekvalifikace – např. pro absolventy středních a vysokých škol s cílem připravit je pro praxi – získat běžné pracovní návyky a obecné pracovní dovednosti, získat přehled v oblasti bezpečnosti a hygieny práce, personalistiky, pracovního práva a kancelářských technik, zlepšit jejich komunikační dovednosti při jednání se zákazníky). U specifických rekvalifikací se vyžaduje potvrzení zájmu od potenciálního zaměstnavatele přijmout absolventa dané rekvalifikace.

Před realizací rekvalifikace se uzavírá **dohoda o rekvalifikaci** obvykle v útvaru poradenství (ale i rekvalifikací nebo trhu práce) ve 3 vyhotoveních. Jedno zůstává uchazeči, jedno na útvar poradenství a poslední je předáno v útvaru zprostředkování, aby mohlo být zahájeno správní řízení na výpočet podpory v rekvalifikaci. Podpora v rekvalifikaci je uchazeči o zaměstnání vyplácena po dobu trvání rekvalifikace.

Podmínky, které musí splňovat zájemce o zaměstnání, aby mohl být zařazen do rekvalifikačních kurzů, jsou téměř totožné jako u uchazeče o zaměstnání, ale zájemce o zaměstnání, pokud je zaměstnán musí nějakým způsobem, např. potvrzením od zaměstnavatele, doložit, že mu hrozí ztráta zaměstnání, pokud nebude rekvalifikován. Zájemcům o zaměstnání není přiznána podpora v rekvalifikaci.

Zaměstnavatel může požádat úřad práce o provedení rekvalifikace zaměstnanců, pokud by jinak jeho zaměstnancům hrozila ztráta zaměstnání např. při přechodu na jiný výrobní program. Rekvalifikace se provádí v zájmu dalšího pracovního uplatnění zaměstnanců. Rekvalifikaci lze provádět pouze na základě dohody mezi úřadem práce a zaměstnavatelem, popřípadě s rekvalifikačním střediskem, které rekvalifikaci provádí.

Pokud klient neplní podmínky sjednané v dohodě o rekvalifikaci, uhradí 100 % skutečně vynaložených nákladů na rekvalifikaci. Netýká se to uchazečů, kteří rekvalifikační kurz ukončí z důvodu nástupu do práce. Není stanoveno, kolik rekvalifikací může být klientovi poskytnuto.

Úřad práce může uchazeči o zaměstnání proplácet náklady spojené s rekvalifikací. Jedná se o prokázané jízdní náklady, stravné a pojištění pro případ škody způsobené uchazečem o zaměstnání.

Administrativní zabezpečení rekvalifikace je náročné a obvykle jsou nakupovány kurzy pro celou skupinu, ne jen pro jednoho klienta. Je-li identifikována potřeba rekvalifikace, úřad práce na základě několika ukazatelů vybírá vhodné vzdělávací instituce, které budou rekvalifikaci provádět.

**Poradenství pro rekvalifikaci** je vymezeno § 21 Vyhlášky 518/2004 Sb. jako určování obsahu a rozsahu rekvalifikace vycházející z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována. Obvykle je poskytováno v rámci útvaru poradenství poradcem pro rekvalifikaci.

#### 2.2.8 Ad 8) Pracovní rehabilitace a poradenství pro pracovní rehabilitaci

Pracovní rehabilitace je souvislá činnost zaměřená na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením. Cílem pracovní rehabilitace je získat a udržet si vhodné zaměstnání a usnadnit tak účastníkům zapojení a opětovný návrat do společnosti a na trh práce. Její provádění stanoví vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Pracovní rehabilitace zahrnuje zejména:

- poradenskou činnost zaměřenou na volbu povolání,
- volbu zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti,
- teoretickou a praktickou přípravu pro zaměstnání,
- zprostředkování, udržení a změnu zaměstnání,
- vytváření vhodných podmínek pro výkon zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti.

Pracovní rehabilitaci zabezpečuje na základě žádosti osoby se zdravotním postižením úřad práce ve spolupráci s pracovními rehabilitačními středisky. Úřad práce může také na základě písemné dohody pověřit zabezpečením pracovní rehabilitace jinou právnickou nebo fyzickou osobu (např. agenturu podporovaného zaměstnávání).

Osoba se zdravotním postižením podává písemnou žádost o pracovní rehabilitaci na úřad práce v místě trvalého bydliště. Po podání žádosti je klient pozván k poradci, který se specializuje na pracovní rehabilitaci, a společně hledají vhodné formy poradenské pomoci a podpory. Pokud se poradce a klient shodnou na formách pracovní rehabilitace, popíší předpokládaný cíl, předpokládaný časový průběh a termín a způsoby hodnocení účinnosti stanovených forem pracovní rehabilitace. Je tak vytvořen prvotní návrh Individuálního plánu pracovní rehabilitace (IP PR), který předloží k posouzení odborné pracovní skupině. Pracovní skupina návrh IP PR doporučí nebo nedoporučí k realizaci. V případě, že je návrh IP PR doporučen, následuje uzavření samotného IP PR, tzn. je opatřen podpisy všech zúčastněných stran a zadán do

OKpráce. Uzavřením IP PR se z osoby se zdravotním postižením stává účastník pracovní rehabilitace.

Pracovní rehabilitace nabízí všechny druhy poradenských služeb, které jsou přizpůsobeny potřebám osobám se zdravotním znevýhodněním. Navíc je poskytována:

- ergodiagnostika, tj. lékařské vyšetření funkčního psycho-senzo-motorického potenciálu klienta, omezení a kontraindikace činností s cílem doporučení vhodného povolání (tj. pozitivní rekomandace),
- příprava na budoucí povolání, tj. soustavná příprava na povolání nebo na návrat do školského systému,
- příprava k práci, tj. cílená činnost, která vede k zapracování osoby se zdravotním postižením na vhodné pracovní místo a k získání znalostí, dovedností a návyků nutných pro výkon zvoleného zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti,
- specializované rekvalifikační kurzy, které jsou prováděny za stejných podmínek jako běžné rekvalifikace. Rozdíl je v přiznání podpory v rekvalifikaci, ta náleží, po přiznání úřadem práce, osobě se zdravotním postižením, která nepobírá dávky nemocenského pojištění, starobní důchod nebo mzdu nebo náhradu mzdy, a to i v případě, že tato osoba není vedena v evidenci uchazečů o zaměstnání. Klient, který podepíše dohodu o specializované rekvalifikaci, má nárok na stravné a jízdné. Pokud klient rekvalifikaci předčasně bez vážných důvodů ukončí, musí vrátit náklady vzniklé na tento kurz, nemusí však vracet jízdné a stravné.

**Poradenství pro pracovní rehabilitaci** je vymezeno § 21 Vyhlášky 518/2004 Sb. jako poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením a zaměřuje na řešení specifických potřeb ve zdravotní, sociální a jiných oblastech života těchto osob a na odstranění překážek jejich přístupu na trh práce. Obvykle je poskytováno v rámci útvaru poradenství poradcem pro pracovní rehabilitaci.

### 2.2.9 Ad 9) Poradenství v oblasti zahraniční zaměstnanosti v útvaru EURES poradenství

Úřady práce se po připojení České republiky k Evropské unii staly součástí sítě EURES, která byla zřízena s cílem usnadňovat mezinárodní mobilitu pracovních sil. Službu EURES (EUROpean Employment Services – Evropské služby zaměstnanosti) zajišťují veřejné služby zaměstnanosti všech 27 členských států EU, Norska, Islandu a Lichtenštejnska, které jsou součástí Evropského hospodářského prostoru (EHP). Dohodu o účasti v síti EURES má i Švýcarsko.

Poskytování služeb EURES občanům a zaměstnavatelům je umožněno dvěma základními cestami: na jedné straně to jsou databáze zveřejněné na EURES - evropském portálu pracovní mobility, na straně druhé to jsou informační a poradenské služby nabízené EURES poradci a kontaktními pracovníky EURES, působícími na úřadech práce v České republice. EURES poradci jsou vyškolení specialisté (Navrátil, 2007).

### 2.2.10 Ad 10) Profesní diagnostika

Profesní diagnostika je proces, ve kterém dochází k určení profesních předpokladů analýzou osobnostních dispozic (individuálního potenciálu). Ze strany klienta dochází k autoidentifikaci (sebepoznání), tj. ke zjištění osobních znalostí, dovedností, schopností, profesních předpokladů v návaznosti na možnost uplatnit se na trhu práce. Profesní diagnostika obvykle identifikuje odborný a zájmový profil uchazeče, upozorňuje na jeho priority a specifikuje ty, na základě kterých je nasměrován k volbě budoucího povolání, event. na základě kterých lze budovat profesní kariéru (Palán, 2007).

Na úřadech práce jsou používány různé nástroje profesní diagnostiky. Jejich výběr není příliš velký a poradenští pracovníci se při jejich používání řídí především svými zkušenostmi s daným nástrojem a kompetencemi, které pro jeho používání mají.

V rámci šetření bylo na úřadech práce zjištěno používání následujících nástrojů profesní diagnostiky (Potočný, 2008):

- a) Integrovaný systém typových pozic
- b) Program COMDI (COMputerová Diagnostika)
- c) Průvodce světem povolání
- d) Bilanční diagnostika
- e) Schuhfriedův test (AIST)
- f) Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry

Téměř na třetině úřadů práce se používají také další alternativní testy k volbě povolání. Občas se používají také testy studijních předpokladů a testy inteligence. Na několika úřadech práce používají poradci testy a dotazníky určené speciálně pro práci v rámci Job clubu.

#### 2.2.10.1 Ad 10a) Integrovaný systém typových pozic<sup>12</sup>

Oblíbenou internetovou aplikací úřadů práce je **Integrovaný systém typových pozic** obsahující čtyři různé nástroje:

- **Jobtip** – usnadňuje orientaci v pracovních pozicích. Výhodu mají uživatelé, kteří hledají zaměstnání v některé běžné profesi. Při hledání zaměstnání mimo vystudovanou oblast Jobtip nenabízí vhodné řešení.
- **KTP – Katalog typových pozic** obsahuje podrobné a strukturované informace o profesích / povoláních.
- **DAT.CZ – Databáze akcí dalšího profesního vzdělávání** umožňuje vkládání vzdělávacích akcí a rekvalifikačních kurzů a vyhledávání v nich.
- **KPM – Katalog pracovních míst** umožňuje vytvořit strukturovaný popis pracovního místa podle potřeby zaměstnavatele. Výhodou tohoto nástroje je, že lze použít již vytvořený popis pracovního místa z katalogu typových pozic a upravit jej podle vlastní potřeby.

<sup>12</sup> Dostupné na: <http://www.istp.cz>

### 2.2.10.2 Ad 10b) Program COMDI (COMputerová Dlagnostika)<sup>13</sup>

Více než třetina poradců úřadů práce doporučuje a zabezpečuje svým klientům **profesní diagnostiku COMDI**. Jedná se o placenou službu. Testové baterie jsou zpracovány v elektronické formě, každý klient musí pracovat sám u jednoho počítače.

Na úřadech práce probíhá jen sběr dat, která jsou odesílána do Republikového centra vzdělávání ke zpracování a vyhodnocení. Díky síťovému provedení programu je možno testování provádět současně na více počítačích, čímž se u skupinového šetření značně snižuje čas a náklady.

COMDI je podpůrný poradenský nástroj, který pomáhá určit konkrétnímu jedinci optimální okruh povolání a pracovního zařazení. Jedná se o soubor testů, které jsou založeny na zjišťování profesní a studijní orientace, šetří se psychologické, pedagogické a somatické charakteristiky klienta.

Klient sám vyplní testovou baterii, kterou vyhodnotí a interpretuje akreditované pracoviště. Cílem je zmapování osobnosti klienta se zaměřením na jeho možnou budoucí profesní orientaci. Výstupem je „Vysvědčení“ zpracované v přehledné grafické podobě s komentářem. Testové baterie jsou zpracovány v několika modulech:

- modul A je určen pro výběr střední školy a povolání žákům základních škol,
- modul B se používá v poradenských a zprostředkovatelských službách úřadů práce při výběru dělnických povolání,
- modul C poskytuje výběr vhodných povolání absolventům středních škol s maturitou,
- modul C1 je vhodný pro absolventy gymnázií,
- modul D je určen pro výběrová řízení v dělnických povoláních,
- modul E je prezentační testovou baterií vyhodnocující "emocionální inteligenci".

### 2.2.10.3 Ad 10c) Průvodce světem povolání<sup>14</sup>

Na úřadech práce se s oblibou používá internetová aplikace **Průvodce světem povolání**, kde lze nalézt informace o více než 600 povolání. Informace jsou představovány textovými popisy, fotografiemi hlavních pracovních činností, u některých povolání i mluvenými dialogy.

Aplikace umožňuje výběr povolání podle různých kritérií – oblíbené školní předměty, oblečení používané při práci, charakter pracovní činnosti, předmět práce, pracoviště. Pro klienty se zdravotním postižením program nabízí výběr podle základních zdravotních a tělesných postižení (např. slepota, hluchota, epilepsie, alergie apod.). Klientovi je zobrazen seznam povolání, u nichž je šance, že by se v nich mohl uplatnit.

<sup>13</sup> Program není dostupný na internetu. Více informací na <http://www.rcv.cz>

<sup>14</sup> Dostupné na <http://www.gwo.cz> v české, anglické a dalších osmi jazykových verzích.

Průvodce světem povolání obsahuje také modul, který klienta seznámí s tím, jak se o zaměstnání ucházet, jak se připravit na vstupní pohovor či výběrové řízení, jak psát žádost o přijetí do zaměstnání a životopis atd.

#### 2.2.10.4 Ad 10d) Bilanční diagnostika

**Bilanční diagnostika** je specializovaná poradenská činnost vedoucí klienta k poznání jeho profesní orientace. K vypracování celkové anamnézy klienta používá několika nástrojů, pomocí nichž se vyhodnocuje (bilancuje) jeho dosavadního vzdělání, osobní a pracovní zkušenosti, představy o dalším profesním růstu s jeho reálnými možnostmi na trhu práce. Nejde tedy o posouzení vhodnosti konkrétního klienta pro konkrétní profesi, ale o způsob řešení klientovy situace s variantními návrhy dalších postupných kroků v profesním životě. Jinak řečeno hledání optimálních možností pro využití klientových vloh v tom nejširším slova smyslu.

S klientem se poradensky pracuje a postupně je klient aktivizován pro samostatné hledání zaměstnání. Klienti jsou do bilanční diagnostiky zařazováni dobrovolně po dohodě s poradenským pracovníkem.

Bilanční diagnostiku pro potřeby úřadů práce může vykonávat pouze graduovaný psycholog úřadu práce nebo psycholog, který má od MPSV příslušné oprávnění. Musí kromě kvalifikačních předpokladů prokázat legální vlastnictví potřebného softwarového vybavení, tj. především diagnostického systému DIAROS, který je pro bilanční diagnostiku povinný (Zemánková, Král, 2007).

Bilanční diagnostika je využívána pro různé skupiny klientů, kteří **chtějí a mohou pracovat** a nebyly u nich z různých důvodů dostatečně účinné jiné formy poradenské podpory. Tyto skupiny lze definovat jako:

- dlouhodobě nezaměstnaní, kteří z různých důvodů velice obtížně hledají pracovní uplatnění nebo již na jeho nalezení rezignovali. Patří sem zejména občané, kteří potřebují projít procesem resocializace a získání motivace pracovat a hledat si práci,
- osoby s různými handicap, u kterých je třeba posoudit jejich pracovní potenciál v rámci pracovní rehabilitace nebo ergoterapeutické péče,
- osoby, u kterých je jinými prostředky obtížné posoudit individuální potenciál a profesní orientaci při první volbě povolání, při hledání vhodného doplnění vzdělání nebo při změně kvalifikace,
- osoby z řad uchazečů o zaměstnání vybírané na základě požadavků zaměstnavatelů (Freibergová, 2005).

Fáze bilanční diagnostiky (Vrátník, 2008):

##### 1. Přijetí klienta a úvodní diskuse

- informování klienta o metodách bilanční diagnostiky,
- definování potřeb klienta,



- motivace klienta,
- získání souhlasu klienta s dalším procesem.

## 2. Průzkumová a hodnotící fáze

- analýza dosavadní životní a profesní dráhy,
- posouzení současné situace,
- nastavení plánů do budoucna,
- zhodnocení zájmů a motivace,
- zhodnocení kvalifikačního potenciálu,
- posouzení úrovně obecných znalostí,
- zhodnocení „přenositelných“ dovedností,
- hodnocení schopnosti učit se,
- standardizované psychometrické testování,
- případné další testování a posuzování,
- posouzení profesních možností,
- posouzení možností dalšího vzdělávání,
- rozhodnutí o cílech a variantách řešení, posouzení jejich reálnosti, následné potvrzení nebo korekce klientem.

## 3. Závěrečná fáze

- zkompletování závěrů diskusí, výsledků hodnocení a testování,
- doporučení profesní dráhy, zdůvodnění výhod,
- vytvoření finálního plánu aktivit a návazných doporučení, závěrečná zpráva.

Výstupem bilanční diagnostiky je **písemná zpráva**, která obsahuje údaje o zadavateli, způsob, dobu a místo realizace, osobní údaje klienta, jeho anamnézu a anamnézu jeho rodinného zázemí. Dále obsahuje pracovní anamnézu, anamnézu vzdělání, kvalifikace, schopností a dovedností. Jsou v ní popsány důvody ztráty zaměstnání, evidence na úřadu práce a představy vývoje dalšího pracovního uplatnění. Z testování je výstupem nález, který obsahuje informace o klientově motivaci a snaze vrátit se do zaměstnání, popřípadě do systému vzdělávání. Posuzuje ze všech stran vhodnost doporučené profesní dráhy. Hodnotí se vliv zdravotního omezení na klientův stav a vliv na jeho pracovní zařazení. Zpráva obsahuje plán aktivit a doporučení pro klienta. Pokud klient souhlasí se zveřejněním zjištěných informací, je úřadu práce předán závěr a doporučení. Celou zprávu má k dispozici jen klient a je na jeho rozhodnutí, jak se zjištěnými skutečnostmi naloží a má ji i psycholog, který ji na základě svého šetření vytvořil.

Bilanční diagnostika je poskytována sítí center bilanční diagnostiky, kterou tvoří 15 bilančně diagnostických pracovišť úřadů práce a 30 externích pracovišť, která mají příslušné oprávnění od MPSV.

Metoda bilanční diagnostiky byla do našeho poradenského systému převzata z Francie, kde existuje od roku 1992 zákon zaručující občanům právo na bilanční diagnostiku (včetně financování a pracovního volna). Bilanční diagnostika je využívána i podniky při organizačních nebo personálních změnách. Centra bilanční diagnostiky k práci s klientem potřebují množství informací (o vzdělávací nabídce, o situaci na trhu

práce, o regionálních možnostech uplatnění, analýzy vývoje populace atp.) stejně jako informace zpětnovazební (průzkumy účinnosti vlastní práce) (Palán, 2002).

V době vzniku sítě center bilanční diagnostiky (2000) byl nastaven i systém zabezpečování kvality poskytovaných služeb, který ovšem v současné době není plně funkční a bylo by vhodné jej prověřit.

#### 2.2.10.5 Ad 10e) Schuhfriedův test (AIST)

Téměř všechny úřady práce využívají pro účely první volby povolání při práci s mládeží softwarovou aplikaci Schuhfriedova testu AIST, konkrétně **Schufriedův test struktury zájmů AIST-R**, který umožňuje diagnostiku zájmů se zřetelem, na kterou oblast povolání se má klient při svém výběru zaměřit. Testy AIST jsou založeny na Hollandově typologii osobností a pracovního prostředí (RIASEC). Jejich výsledky jsou snadno interpretovatelné a umožňují konkrétní kariérová doporučení pro různé úrovně vzdělání. Aplikace testu AIST probíhá výhradně za pomoci k tomu účelu proškoleného poradce, který výsledky klientovi interpretuje.

#### 2.2.10.6 Ad 10f) Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry (DVP)

Několik úřadů práce uvedlo, že používají dotazník **DVP - dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry** je určen pro všechny, kdo se rozhodují o výběru povolání a kdo plánují svou profesní kariéru. Umožňuje porovnat zájmy a schopnosti s nabídkou a s možnostmi pracovních příležitostí. Dotazník lze zpracovávat samostatně bez spolupráce odborníka, což ale nevylučuje zapojení poradce do jeho interpretace (Jörin, Stoll, Bergman, 2003).

#### 2.2.11 Ad 11) Individuální akční plánování

**Individuální akční plán (IAP)** je nástroj aktivní politiky zaměstnanosti, který má přispět ke zvýšení uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce. Je také nástrojem prevence dlouhodobé nezaměstnanosti. Od 1. 1. 2009 se vypracování IAP stane povinným pro všechny klienty úřadu práce, kteří jsou evidováni jako uchazeči o zaměstnání déle než 5 měsíců. IAP je realizován na základě písemné dohody mezi klientem a úřadem práce. Stav IAP je zaznamenán do OKpráce.

V praxi úřadu práce jsou v současnosti rozlišovány dva typy IAP:

- 1) První příležitost, pro uchazeče do 25 let,
- 2) Nový start, pro uchazeče nad 25 let.

IAP je postaven na oboustranné spolupráci poradce a klienta. Při realizaci IAP by mělo dojít k nalezení styčného bodu mezi přáním klienta a disponibilními volnými pracovními místy, případně požadavky zaměstnavatele. Během sestavování IAP je identifikován cíl a jsou naplánovány kroky, které k tomuto cíli klienta dovedou. Hledá se řešení, kde na jedné straně je pracovní uplatnění uchazeče při respektování jeho pracovního

potenciálu (schopnosti, dovednosti) a na druhé straně respektování nabídky volných pracovních míst nebo požadavků zaměstnavatele.

Způsob vytváření IAP má vést klienta k uvědomění si své role a zodpovědnosti za hledání zaměstnání. Cílem IAP je kladně aktivizovat klienta a motivovat jej k realizaci IAP.

Poradenský proces je rozčleněn do 4 etap:

- 1) etapa: sběr informací, identifikace potřeb klienta, vyjasnění problémů, stanovení možností,
- 2) etapa: doplňování, upřesňování informací, formulace cílů, hledání vhodných řešení,
- 3) etapa: konkretizace řešení, realizace, uskutečňování změn,
- 4) etapa: vyhodnocení poradenského procesu, zpětná vazba.

Každá etapa má své specifické aktivity a úkoly a vede klienta k uvědomění si:

- co může nabídnout zaměstnavateli,
- co může udělat pro řešení své situace,
- jakou pomoc očekává od úřadu práce,
- jakou pomoc mu může úřadu práce nabídnout,
- jakou spolupráci s ostatními útvary úřadu práce vyžaduje řešení jeho situace (CEPAC, 2008).

IAP je v současné době z několika důvodů (velké vytížení zprostředkovatelů, málo času na jednoho klienta, nezájem klientů a sankce, které jim hrozí při jeho porušení) nabízeno pouze skupinám klientů, u kterých zákon stanoví, že je jim úřad práce IAP povinen nabídnout.

### 3 SWOT analýza – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby současného stavu poskytování zprostředkovatelsko-poradenských služeb

V průběhu prací byly pečlivě analyzovány a zaznamenávány silné a slabé stránky zprostředkovatelsko-poradenských služeb, stejně jako jejich hrozby a příležitosti. Mnohé z nálezů byly diskutovány na workshopech a seminářích s poradenskými pracovníky úřadů práce a potvrzeny, případně upřesněny výzkumným šetřením – jedno se zaměřením na spokojenost klientů se službami úřadů práce a druhé zabývající se profilem klientů, kteří prošli bilanční diagnostikou.

Výsledky této SWOT analýzy se staly podkladem úvah o novém modelu informačně-poradenských služeb a návrhů, které jsou uvedeny v následující části tohoto materiálu.

#### 3.1 Silné stránky současného stavu

Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislativa – poradenské služby se staly součástí opatření APZ a je možno je nakupovat od externího dodavatele,</li> <li>▪ bezplatnost a dostupnost poradenských služeb,</li> <li>▪ zaměření na široké spektrum klientů,</li> <li>▪ kvalifikace, odbornost, profesionalita a vysoká motivace poradenských pracovníků,</li> <li>▪ rozsah a kvalita poskytovaných poradenských služeb,</li> <li>▪ síť center bilanční diagnostiky,</li> <li>▪ spolupráce s ostatními útvary a sociálními partnery,</li> <li>▪ standardizace procesů úřadu práce,</li> <li>▪ existence samostatného útvaru poradenství,</li> <li>▪ podpora vedení úřadu práce,</li> <li>▪ technické a informační zázemí útvaru poradenství, IPS a funkce jejich centrální podpory.</li> </ul>

Hlavní silnou stránkou poskytování poradenských služeb na úřadu práce je bezesporu jejich **legislativní zakotvení v zákonu o zaměstnanosti** v postavení součásti opatření aktivní politiky zaměstnanosti, které lze zabezpečovat nákupem od externích subjektů. Zákon garantuje bezplatnost a dostupnost poradenských služeb pro široké spektrum klientů.

Neméně významnou silnou stránkou je **kvalifikace, odbornost, profesionalita a vysoká motivace** poradenských pracovníků, jejich **aktivní přístup a entuziasmus** (zahrnuje také kreativitu, vůli k zavádění nových postupů a metod do poradenských služeb) a **individuální přístup ke klientům**, tedy alespoň u těch pracovníků, se kterými tým NVF-SPPS spolupracoval a kteří se účastnili jeho akcí. Mimořádně angažovaní poradenští pracovníci jsou zárukou kvality poskytovaných služeb a spolupráce jednotlivých útvarů úřadů práce ve prospěch rychlé integrace klienta na trh práce.

Poradenství je aktivita, která se prolíná činnostmi celého úřadu práce a spolupráce s ostatními útvary byla hodnocena velice pozitivně.

Kladně byla hodnocena provedená **standardizace procesů** souvisejících se zprostředkováním a poradenstvím a jejich grafické znázornění.

Větší prostor pro poradenskou práci je vytvořen na těch úřadech práce, ve kterých je útvary poradenství **samostatným útvarem** a na kterých má poradenství podporu vedení úřadu práce.

Kladně je na některých úřadech práce hodnoceno stávající technické a informační zázemí útvaru poradenství a IPS, zatímco obecně je velice dobře vnímána centrální podpora IPS.

### 3.2 Slabé stránky současného stavu

Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Legislativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nedostatečný důraz na aktivitu klientů a vymahatelnost součinnosti,</li> <li>○ formální stránka ustanovení týkající se poradenských služeb netvoří ucelenou oblast,</li> <li>○ nedefinuje oblasti možné spolupráce poradenských útvarů v rámci úřadu práce a vně jen na subjekty, které mohou zabezpečovat poradenské služby externí dodávkou,</li> <li>○ z formálního hlediska se jeví poněkud problematickou definicí poradenství,</li> </ul> </li> <li>▪ kariérní řád,</li> <li>▪ systém počátečního, dalšího / průběžného vzdělávání poradenských pracovníků,</li> <li>▪ nedostatečné personální zabezpečení (psycholog),</li> <li>▪ zabezpečování kvality a supervize ve smyslu odborné podpory osobního profesního růstu poradenských pracovníků,</li> <li>▪ nárůst administrativy, nedostatek času pro práci s klientem, nárazové přílivy</li> </ul>

### Slabé stránky

- klientů vytvářející fronty v čekárnách, kumulace funkcí,
- nedostatečné využívání možností informačních a komunikačních technologií, neexistence centrální aplikace, neprovázanost databází odborných a zájmových profilů klientů s databází volných pracovních míst,
  - nízká samoobslužnost klientů,
  - v OKpráce chybí prostor pro zaznamenávání detailů práce s klientem,
  - nedošlo k zavedení standardizace a k jednoznačnému vymezení používaných pojmů,
  - nejsou sjednoceny metody a postupy práce s klientem,
  - chybí nastavení postupů práce s klienty různých typů (agresivní, pasivní, konfliktní atd.),
  - výrazné rozdíly mezi úřadu práce:
    - v organizaci práce s klientem,
    - v počtech klientů na jednoho pracovníka,
    - v technickém a prostorovém vybavení,
  - neexistence samostatného poradenského útvaru,
  - nedostatečné odborné zázemí, chybí zdrojová literatura pro poradenskou práci s klienty, neexistující nebo zastaralé metodiky,
  - administrativní pojetí IAP,
  - podceňování významu poradenství v rámci úřadu práce: poradce je považován za úředníka,
  - nejasnost ve stanovování kritérií pro nákup poradenských služeb od externích dodavatelů,
  - nedostatek informačních a propagačních materiálů a propagace služeb poskytovaných veřejnými službami zaměstnanosti,
  - předávání informací o klientovi mezi útvary a externími dodavateli poradenských služeb,
  - nedostatečná provázanost světa práce a školství – volba povolání,
  - nedostatečná nabídka volných pracovních míst a jejich aktuálnost,
  - není dostatečně podporována výměna zkušeností a příkladů dobré praxe postupu práce s klienty a zaměstnavateli.

Slabých stránek bylo identifikováno o něco více než těch kladných. **Zákon o zaměstnanosti** sice posílil postavení poradenství, nicméně ponechal úřad práce ve vztahu ke klientům - „uchazečům o zaměstnání“ v postavení toho, kdo má povinnost uchazeči o zaměstnání „zprostředkovat“ zaměstnání, a nedostatečně ošetřil vlastní aktivitu klientů při hledání zaměstnání. Řešení této složité úlohy spočívá ve stanovení nového systému a stylu práce s klienty, založeného na zvýšení vymahatelnosti součinnosti a na systému diverzifikovaných sankcí za nesoučinnost.

Zákon nedefinuje oblasti možné spolupráce poradenských útvarů v rámci úřadu práce a vně jen na subjekty, které mohou zabezpečovat poradenské služby externí dodávkou. Z formálního hlediska poněkud problematicky vyznívá § 22 vyhlášky č. 518/2004 Sb., který je věnován formám poradenství. Pod formu poradenství se slučují jednak vlastní formy poradenské činnosti (skupinové a individuální poradenství) s metodami posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazečů o zaměstnání a s metodami vyhledávání zaměstnání. V třetím odstavci téhož paragrafu je pak odkazováno k tomuto prvnímu odstavci, což v některých případech nedává smysl.

Poradenské služby jsou v zákoně ošetřeny několika paragrafy v různých člancích, přitom vytvářejí jeden celek.

Slabým místem celých veřejných služeb zaměstnanosti je neexistence **kariérního řádu** pro stanovování kvalifikací a kompetencí pracovníků na jednotlivých pozicích a současně zaručující kariérní a mzdový postup. Výsledkem tohoto stavu je i odpovídající nesystémový přístup veřejných služeb zaměstnanosti k **dalšímu odbornému vzdělávání** svých pracovníků. Pro rozvoj jejich profesních znalostí a dovedností chybí odborná literatura. Metodiky vydané MSPV nejsou inovovány v souladu s novou legislativou, pro některé činnosti metodiky nebyly připraveny.

Zatímco profesionalita práce poradenských pracovníků byla hodnocena velice pozitivně, je vnímán současný **počet poradenských pracovníků a poradenských specialistů** jako nedostatečný. Limitujícím faktorem pro získání a/nebo udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků je finanční ohodnocení poradenských pracovníků, které je v současné době nízké a někteří kvalifikovaní pracovníci z tohoto důvodu odcházejí do jiných rezortů nebo soukromé sféry (Potočný, Gbelec, 2008). Narůstá množství administrativních činností a snižuje se reálný disponibilní čas poradenského působení na jednoho klienta.

Jen na málo úřadech práce je zaměstnán **profesní psycholog**. Přitom v mnoha evropských zemích existuje ve veřejných službách zaměstnanosti síť profesních psychologů a jedná se i o země, ve kterých je dostatečně rozvinut neziskový sektor s těmito službami. Důvodem zřizování profesní psychologické služby je stoupající podíl dlouhodobě nezaměstnaných v celkovém počtu nezaměstnaných a s tím související zvyšující se potřeba krizových intervencí a/nebo cílené specifické psychologické podpory při překonávání překážek hledání zaměstnání.

Obvykle začátkem každého měsíce a zejména začátkem kalendářního a školního roku, je s přílivem nových uchazečů o zaměstnání velká **vytíženost pracovníků** evidence a zprostředkování. I v tomto ohledu lze stanovit postupy práce s klienty tak, aby bylo hromadění klientů v čekárnách omezeno.

Obecně je považována za slabou stránku **neexistence samostatného útvaru poradenství** na některých úřadech práce a jeho přiřazení k některému jinému útvaru. S tím souvisí také podceňování funkce poradenství ve veřejných službách zaměstnanosti. Poradenský pracovník není úředníkem, ale odborným pracovníkem,

který v rámci poradenského procesu ovlivňuje rozhodování klientů o jejich pracovním uplatnění.

Složitá situace vzniká zejména na menších úřadech práce, na kterých dochází ke **kumulaci různých funkcí** na jednu osobu, která mnohdy není schopna zastat všechny poradenské činnosti, ať již díky své specializaci nebo časové kapacitě.

V porovnání s ostatními evropskými zeměmi jsou nedostatečně **využívány informační a komunikační technologie** ve všech procesech úřadů práce. Ke značným úsporám času ve prospěch přímé práce s klientem by mohlo dojít, pokud by se propojily databáze odborných a zájmových profilů klientů úřadů práce s databází volných pracovních míst a s nově vznikajícími databázemi soustavy povolání a kvalifikací (Národní soustava povolání, Národní soustava kvalifikací). Slabým místem je také neexistence centrální aplikace, ve které by byly vždy aktuální údaje o všech úřadech práce v ČR. S touto problematikou také souvisí nedostatečná míra samoobslužnosti klientů úřadů práce a jejich přístup k informačním zdrojům prostřednictvím úřadů práce.

Mezi slabé články patří **uzavírání, realizace a hodnocení účinnosti IAP**. Zprostředkovatelé, kteří mají vše okolo IAP na starosti, na jeho přípravu nemají časový prostor. V rámci disponibilního času, který mají na jednoho klienta, je téměř nemyslitelné, aby IAP pojali jinak než jako čistě byrokratickou záležitost. Nejde totiž jen o vybrání „nějakých“ aktivit do časového sledu, ale jde o správný „odhad“ klientových potřeb, nalezení cíle IAP a výběr odpovídajících aktivit do logického sledu kroků, které pomohou klientovi k danému cíli dospět. K tomu je potřeba zprostředkovatele vyškolit a především vypracovat typické životní situace a varianty jejich řešení.

Standardizace činností úřadu práce nevedla ke **sjednocení práce s klientem**. Standardizace byla úřadům práce pouze doporučena, a bylo ponecháno na vůli ředitele daného úřadu práce, zda se jí bude řídit. Kromě toho standardizace sice popsala procesy, které na úřadu práce probíhají, ale nestanovila standardy výkonů a minimální standardy kvality práce s klienty ani na obecném základu, natož pro různé typy klientů, např. pro agresivní, pasivní nebo konfliktní klienty. Pokud nejsou stanoveny minimální standardy, lze jen těžko hodnotit **kvalitu**.

Do OKpráce nejsou ukládány všechny informace o klientech, které jsou potřebné pro odhad jeho zaměstnatelnosti a pomoc při hledání zaměstnání.

Ve veřejných službách zaměstnanosti se dodnes nevytvořil systém **supervizí práce** zprostředkovatelů a poradenských pracovníků, u kterých hrozí syndrom vyhoření. Neprovádí se ani supervize používání standardizovaných diagnostických nástrojů.

Přetrvávají **rozdíly mezi úřady práce** nejen v organizaci práce s klientem, ale i v počtech klientů na jednoho pracovníka a v jejich technickém a prostorovém vybavení.

Zjevný je **nedostatek informačních a propagačních materiálů** pro klienty – občany i zaměstnavatele o nabídce služeb úřadu práce, ale i pro samoobslužné řešení některých situací. Informační a propagační materiály, které jsou k dispozici, jsou



nedostatečně aktualizovány. Poměrně zanedbaná je propagace celých veřejných služeb zaměstnanosti, která je zdůvodňována nedostatečnými personálními kapacitami v případě, že by měly být tyto služby poskytovány v širším měřítku, než se tomu děje dnes.

Přestože byla **spolupráce** mezi útvary úřadu práce identifikována jako silná stránka, má i své nedostatky. Tím je způsob sdílení informací o klientech a získávání informací o volných pracovních místech. Předávání informací o klientech je také problematické při nákupu poradenských služeb od externích dodavatelů.

Přetrvává **nedostatečná provázanost světa práce a školství**. Mládež opouštějící základní a střední školy není pro vstup na trhu práce připravena. Stále ještě jsou školy, které s úřady práce nespolupracují. Nejsou známy výsledky zavedení průřezového tématu Člověk a svět práce do školních vzdělávacích programů. Zdá se však, že preventivní funkce přípravy na volbu povolání je značně podceňována. Je stále obtížnější ovlivňovat vzdělávací nabídku škol vzhledem k reálnému uplatnění absolventů vzdělávacích a studijních programů na trhu práce.

### 3.3 Příležitosti rozvoje a rezervy

#### Příležitosti rozvoje a rezervy

- Týmová spolupráce, maximalizace synergických efektů,
- revize systému vzdělávání poradenských pracovníků a zavedení supervize jako prostředek sebereflexe používaných postupů, výměna zkušeností, prevence syndromu vyhoření,
- diferenciací poskytovaných služeb podle potřeb klientů tak, aby gradovaly svou odborností a byly variabilně průchodné,
- stanovení minimálních standardů kvality postupu práce s klientem obecně i s různými skupinami klientů s cílem jejich rychlé integrace na trh práce,
- přesun zodpovědnosti za hledání zaměstnání výlučně na klienta,
- zefektivnění informačně-poradenských služeb zavedením více softwarových nástrojů (např. plošné zavedení elektronických formulářů, automatické vyhledávání volných pracovních míst, tj. párování odborných a zájmových profilů klientů s profily volných pracovních míst), zvýšením samoobslužnosti klientů a využíváním informačních a komunikačních technologií pro kontakt s klienty,
- větší míra práce se skupinami klientů, zejména při předávání obecných informací,
- propojení databází pro vyhledávání vhodných rekvalifikací a dalšího profesního vzdělávání (národní soustava kvalifikací, národní soustava povolání, databáze

### Příležitosti rozvoje a rezervy

vzdělávacích příležitostí),

- zakotvení principů „poskytnutí všestranné pomoci úřadem práce při hledání zaměstnání“, „vymahatelná součinnost“, „klientův informovaný souhlas“ a diferencovaných sankcí za klientovu nesoučinnost do legislativy,
- tematické rozčlenění poradenských programů do částí – modulů a vytvoření jejich minimálních standardů pro různé skupiny klientů,
- úprava OKpráce pro zaznamenávání komplexních informací o klientovi,
- rozšíření služeb call centra a jeho větší propagace,
- propagace poradenských služeb a jejich významu pro zaměstnanost.

Na každém z úřadu práce byly za léta praxe nashromážděny zkušenosti z práce s klienty a mnozí pracovníci si své poradenské postupy zpracovali formou bakalářských a diplomových prací a připravili si i různé pomůcky pro práci s klienty, návody jak hledat zaměstnání a další originální materiály. Velké rezervy spatřujeme v **týmové spolupráci** při rozvoji těchto materiálů, při výměně zkušeností, poradenských metod a postupů.

V rámci řešení tohoto projektu byly uspořádány pro poradenské pracovníky úřadu práce „ochutnávky“ **supervizních setkání**, které byly velice dobře hodnoceny. Supervizní setkání mohou sloužit jako platforma pro řízenou výměnu zkušeností, pro sebereflexi používaných postupů a předcházení stereotypu v práci s klienty, jako vzdělávací podpora, a především jako prevence syndromu vyhoření.

Příležitosti pro další rozvoj veřejných služeb zaměstnanosti lze spatřovat v novém **stanovení postupu a minimálních standardů práce s klientem** obecně, ale i pro jednotlivé skupiny klientů, které přispěje k rychlejší integraci klientů zpět do pracovního procesu a zefektivnění služeb úřadu práce. Informačně-poradenské služby by měly být poskytovány diferenciovane v souladu s potřebami klientů. Je žádoucí přesun od politiky aktivní k **politice aktivizující** s důrazem na zodpovědnost klienta na vyřešení svého pracovního uplatnění.

Nové nastavení informačně-poradenských služeb vyžaduje zakotvení principů poskytnutí **všestranné pomoci při hledání zaměstnání ze strany úřadu práce a vymahatelné součinnosti** ze strany klientů a klientova informovaného souhlasu, které by měly být doprovázeny nastavením diferencovaných sankcí do legislativy.

Rezervy spatřujeme v tomto kontextu také v širším využívání **informačních a komunikačních technologií** do procesu hledání zaměstnání formou párování informací o klientovi s informací o volných pracovních místech, ve zvýšení využívání call centra a používání elektronických formulářů. Využití informačních a komunikačních technologií přispěje k uvolnění pracovních kapacit pro přímou práci s klientem.

Jednou z možností zefektivnění informačně-poradenských služeb je bezesporu ve větší míře předávání informací skupinám klientů.

Je obtížné stanovit, jakým směrem by bylo vhodné **propagovat poradenské služby úřadů práce**, aby došlo ke zlepšení vnímání jejich významu při současném trendu snižování počtu pracovníků na úřadech práce. V první řadě je potřeba o nezbytnosti poskytování poradenských služeb na úřadu práce přesvědčovat tvůrce politik a pracovníky MPSV, kteří možná z neznalosti problematiky považují poradenské pracovníky za „úředníky“ a uvažují o tom, že by poradenství mělo být z úřadu práce přesunuto na jiné subjekty (obce, neziskový i ziskový sektor). Pro takový zásah by musely být vytvořeny finanční mechanismy, které by zaručovaly poskytovatelům finanční stabilitu. Kromě toho je sporné, zda by se přesunem prostředky státního rozpočtu ušetřily, když je více než patrné, že externě nakupované služby jsou vždy dražší než ty zabezpečované pracovníky úřadů práce.

### 3.4 Hrozby

Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demografický vývoj a míra nezaměstnanosti,</li> <li>▪ nedostatek „vizionářů“ a výzkumů, ovlivňujících nastavení poradenského systému,</li> <li>▪ neuvážené zásahy z centra neodpovídající současnému stavu neziskového sektoru,</li> <li>▪ snižování počtu zaměstnanců a disponibilních finančních prostředků,</li> <li>▪ zvyšování průměrného věku poradenských pracovníků a nástup mladých, pro které není zabezpečeno adekvátní vzdělávání,</li> <li>▪ přílišná byrokratizace práce s klientem.</li> </ul>

**Demografický vývoj**, míra nezaměstnanosti a struktura volných pracovních míst ovlivňuje potřebu poradenských služeb. Zvyšuje-li se potřeba poradenských služeb a nezvyšuje-li se adekvátně personální zabezpečení, paradoxně se snižuje čas, který lze věnovat jednomu klientovi.

Za možný zdroj ohrožení informačně-poradenských služeb je považován nedostatek výzkumných aktivit v této oblasti a „vizionářů“, schopných ovlivnit nastavení poradenského systému, vnášet do něj nové inovativní přístupy a hájit poradenství v rezortu zaměstnanosti v pozici nástroje státní ekonomické a sociální politiky. S tím souvisí i reálná hrozba **neuváženého zásahu** z centra se záměrem přesunout poradenské služby pro nezaměstnané mimo veřejné služby zaměstnanosti. V některých okresech instituce se zájmem o poskytování těchto služeb neexistují, a kde existují, jsou značně nestabilní vzhledem k systému jejich financování. Tyto úvahy

jsou bez zabezpečení finančního zajištění a stanovení minimálních standardů naprosto nemyslitelné a navíc se prokázalo, že vše, co úřad práce zajišťuje externě je dražší, než pokud mají úřady práce své vlastní personální zdroje zabezpečit tyto služby interně.

**Snižování počtu poradenských pracovníků je hrozbou největší** a na mnohých úřadech práce bude pravděpodobně obtížné některé specifické poradenské služby udržet.

Mezi hrozby patří také obava ze zvýšení **administrativní zátěže** poradenských pracovníků.

### 3.5 Shrnutí SWOT analýzy

Výsledky analýzy lze shrnout do několika bodů, které se týkají personálního obsazení a profesionality pracovníků informačně-poradenských služeb, dostupnosti informačně-poradenských služeb pro klienty a zázemí, ve kterém jsou poskytovány a jejichž prostřednictvím by bylo možno je zefektivnit (viz tab. č. 1).

Dominantní postavení zaujímají ve všech směrech **poradenští pracovníci**, neboť jsou poskytovateli služeb a nositeli kvality, která beze všech pochyb stoupá se zvyšující se kvalifikací poradenských pracovníků a klesá, nemají-li dostatečný časový prostor pro práci s klientem a adekvátní odbornou podporu formou supervizí. Zvýšit efektivitu jejich práce lze docílit např. přesunem administrativních rutinních činností na jiný úsek, např. administrativní podpory. Dalším prvkem, který prostupuje výsledky analýzy, jsou **poradenské procesy**, u nichž by mělo dojít ke sjednocení jejich obsahu stanovením minimálních standardů a zefektivnění větším využitím ICT a zvýšením samoobslužnosti klientů.

Při vyhodnocování výsledků analýzy se do popředí úvah dostává otázka, jaká **budoucnost** čeká český systém informačně-poradenských služeb, kterým směrem se vydá, ale i jaké bude v blízké budoucnosti jejich **poslání**. Strategická rozhodnutí by měla brát v úvahu vztah kvality poskytovaných informačně-poradenských služeb, nákladů na tyto služby vynakládané a jejich dostupnosti (diskutovaný dále v kap. č. 6.6.5). Nelze totiž požadovat poskytování dostupných a kvalitních služeb všem občanům a současně snížit jejich personální zabezpečení pod únosnou mez.

**Tab. č. 1: Shrnutí SWOT analýzy**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poradci (lidé), procesy, zázemí,</li> <li>▪ bezbariérovost pro klienty,</li> <li>▪ legislativní opora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Malá podpora poradců, procesů, zázemí,</li> <li>▪ mantinely pro spolupráci,</li> <li>▪ odtrženost od okolí (od úřadu práce, školského systému, dodavatelů atd.).</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozvoj týmovosti (sdílení, supervize),</li> <li>▪ rozvoj procesů (standardy),</li> <li>▪ rozvoj zázemí (ICT, propagace).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Úbytek poradenských pracovníků,</li> <li>▪ odtržení poradenství od veřejných služeb zaměstnanosti,</li> <li>▪ administrativa.</li> </ul>

Strategická rozhodnutí jistě budou brát v úvahu postoj **Evropské unie**, která ve svém Rozhodnutí z 12. 5. 2005 deklarovala hlavní cíle svých politik (Rozhodnutí, 2005), z nichž většina úzce souvisí s informačně-poradenskými službami a je bez nich v podstatě nerealizovatelná. Mezi tyto cíle patří zejména:

- zaměřit politiku zaměstnanosti na dosažení plné zaměstnanosti, zlepšení kvality a produktivity práce a posílení sociální a územní soudržnosti,
- podporovat celoživotní přístup k práci, sladovat vzdělávací nabídku s potřebami trhu práce a přizpůsobovat systémy vzdělávání a odborné přípravy novým kvalifikačním požadavkům,
- zajistit inkluzivní trhy práce, zvyšovat motivaci pracovat, upravit mzdovou a sociální politiku tak, aby se vyplatilo pracovat všem včetně z různých důvodů znevýhodněných občanů,
- podporovat pružnost pracovní síly kombinovanou s jistotou zaměstnání,
- zajistit vývoj nákladů práce a mechanismů stanovování mezd příznivých pro zaměstnanost,
- zvýšit investice do lidského kapitálu a jejich účinnost.

## 4 Návrh modelu poskytování informačně-poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti

Spojením výsledků analýz domácího stavu a zahraničních zkušeností vznikly hodnotné podklady pro **nový návrh modelu práce s klientem**, který prostřednictvím úřadů práce hledá zaměstnání, informace o volných pracovních místech a rekvalifikacích, nebo řeší volbu povolání či změnu zaměstnání a další záležitosti týkající se uplatnění na trhu práce.

Návrh byl zpracován v relativně krátkém časovém úseku a s omezenými personálními kapacitami. Je rozpracován ve všech podstatných částech, ale je nutno přiznat, že některé z nich bude potřeba ještě dopracovat a před jeho plošným zavedením pilotně ověřit alespoň na třech úřadech práce s různou velikostí spádové oblasti, mírou nezaměstnanosti a počtem volných pracovních míst.

Model se soustřeďuje zejména na procesy, které urychlují integraci klientů na trh práce. Je jednou z variant řešení informačně-poradenských služeb na úřadech práce. V této fázi je nastaven na hlavní proud klientů a nezohledňuje všechna specifika skupin klientů, které jsou definovány § 33 zákona o zaměstnanosti týkajícího se zvýšené péče při zprostředkování zaměstnání. Teprve v dalších fázích vývoje budou zpracovány varianty beroucí ohled na tyto skupiny.

Jak již bylo řečeno v kap. č. 1.1, nový model informačně-poradenských služeb úřadu práce se nezabývá do hloubky některými oblastmi, které byly předmětem řešení souběžných projektů (pracovní rehabilitace, poradenství pro zaměstnavatele, nástroje APZ, systém dalšího vzdělávání pracovníků úřadů práce, cílené programy k řešení nezaměstnanosti).

### 4.1 Rámec modelu informačně-poradenských služeb

Hlavním mottem návrhu modelu se stala změna filozofie postavení úřadu práce vůči klientovi, jehož dnešní stav neodpovídá trendu, který je aplikován v ostatních evropských zemích, směřující od **aktivních politik** k **politikám aktivizujícím**. Že současná politika zaměstnanosti není aktivizující, je zřetelně deklarováno v legislativě, kdy je úřad práce v pozici „zprostředkovatele“ zaměstnání a klient v pozici „uchazeče o zaměstnání“. Tento přístup umožňuje, aby uchazeč o zaměstnání nečinně vyčkával, až mu úřad práce zprostředkuje zaměstnání, protože uchazeč na to má právo.<sup>15</sup> Stejně

<sup>15</sup> Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., § 20

(1) Fyzická osoba má právo na zprostředkování vhodného zaměstnání. Vhodným zaměstnáním, pokud tento zákon nestanoví jinak, je zaměstnání

a) které zakládá povinnost odvádět pojistné na důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,  
b) jehož délka pracovní doby činí nejméně 80 % stanovené týdenní pracovní doby,  
c) které je sjednáno na dobu neurčitou, nebo na dobu určitou delší než 3 měsíce a

pasivní náboj s sebou nesou i některá další opatření, jako je např. pojem „**podpora v nezaměstnanosti**“, ze které by se měla stát „**podpora při hledání zaměstnání**“ se vším všudy tak, aby ji mohl získat jen ten, kdo se aktivně snaží práci najít.

Ke změně tohoto stavu a zvýšení kvality zprostředkování a poradenských služeb (v tomto materiálu nazývaných **informačně-poradenskými službami**) mají přispět navrhované systémové prvky zabudované do postupu práce s klientem a to od prvního kontaktu s úřadem práce až po řešení jeho (případné) dlouhodobé nezaměstnanosti, kterými je sledována aktivita klienta a poradce, ale i účinnost jednotlivých intervencí. Navrhována je např. segmentace klientů podle jejich potřeb, uplatňování principu poskytování všestranné podpory ze strany úřadu práce při hledání zaměstnání, přenesení odpovědnosti za hledání zaměstnání na klienty, vymahatelná součinnost klientovy aktivity pro hledání zaměstnání a zvyšování jeho zaměstnatelnosti, stanovení minimálních standardů pro režim práce s jednotlivými skupinami klientů, uplatňování sankčních opatření za pasivitu, za porušení dohody, za neakceptaci nabízených služeb atd.

Systémové prvky jsou navrhovány tak, aby se staly integrální součástí softwarového řešení informačního systému úřadů práce a usnadňovaly poradenskou práci s klienty, ale i statistické vyhodnocování údajů, se kterými úřady práce disponují. V souladu se změnou přístupu ke klientovi budou posíleny silné a odstraněny slabé stránky současného stavu a zavedeny nové systémové aktivizující prvky. Systémové prvky řídicí postup práce s klientem zabezpečují, aby byl klient motivován k hledání zaměstnání a ke zvyšování své zaměstnatelnosti. Musí komunikovat svoje představy o pracovním uplatnění a aktivně se podílet na řešení své situace.

Navrhované **režimy práce s klientem** jsou stanoveny tak, aby co nejvíce odpovídaly individuálním možnostem pracovního uplatnění klientů a gradovaly podle potřeb klientů a délky jejich nezaměstnanosti od režimu samoobslužného a prostého předávání informací a monitoringu aktivit klientů ve stále specializovanější poradenské služby a intervence po intenzivní individuální poradenskou péči. Pracovně jsou tyto režimy, které tvoří logickou, uzavřenou a přesto variabilně prostupnou skupinu procesů a činností, v modelu nazývány **zónami**. Hovoříme-li dále o zónách, nejedná se tedy o vymezený prostor na úřadu práce, ale o způsob práce s klientem. Průchod klienta zónami a délka jeho setrvání v té které zóně se řídí jeho potřebou a aktuální situací. Stanovena je maximální doba možného setrvání v dané zóně, která ovšem umožňuje variabilní průchodnost klienta do jiné zóny v případě, že se změnila klientovy vyhlídky na rychlé nalezení zaměstnání nebo pominuly bariéry hledání zaměstnání.

---

d) které odpovídá zdravotní způsobilosti fyzické osoby a pokud možno její kvalifikaci, schopnostem, dosavadní délce doby zaměstnání, možnosti ubytování a dopravní dosažitelnosti zaměstnání.

(2) Pro uchazeče o zaměstnání, který je veden v evidenci uchazečů o zaměstnání po dobu delší než 1 rok, je vhodným zaměstnáním i takové zaměstnání, které

a) splňuje podmínky stanovené v odstavci 1 písm. a), b) a d), nebo

b) splňuje podmínky stanovené v odstavci 1 písm. a), c) a d) a délka jeho pracovní doby činí nejméně 50 % stanovené týdenní pracovní doby.

Graficky jsou procesy nově navrhovaných informačně-poradenských služeb a některé varianty jejich průchodnosti znázorněny na obr. č. 13 (jejich popis viz kap. č. 4.5), na kterém je vidět, že v současné době pracujeme s osmi označenými zónami:

- A) Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání,
- B) IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání,
- C) Zóna prvního kontaktu,
- D) Servisní zóna,
- E) Zóna poradenské podpory,
- F) Zóna zvýšené poradenské péče,
- G) Zóna případového managementu,
- H) Aktivační centrum.

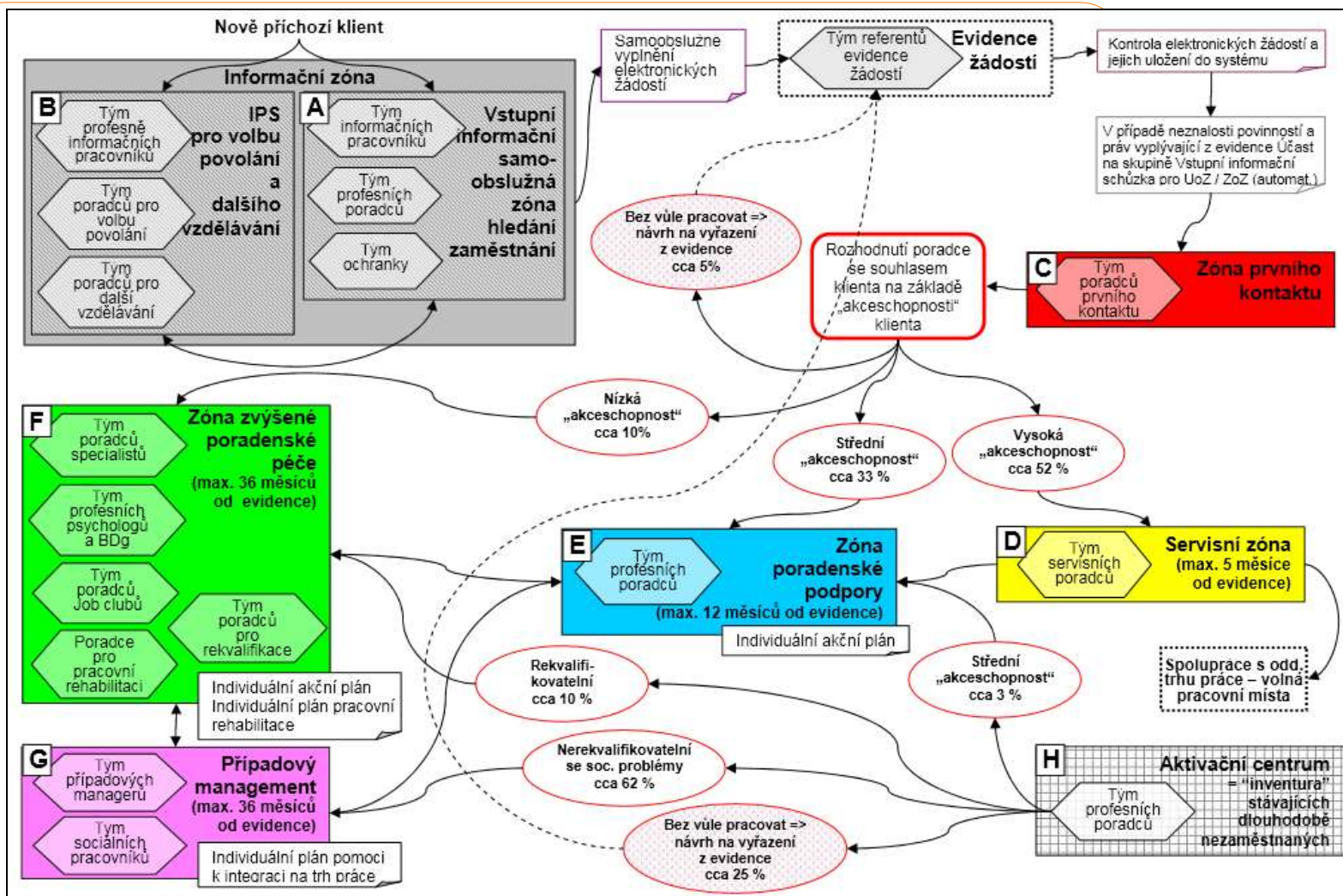
Devátá zóna, nazvaná **Evidence žádostí**, do informačně-poradenských služeb nepatří. Zajišťuje kontrolu podaných žádostí<sup>16</sup> před tím, než je klient „vpuštěn“ do zóny prvního kontaktu.

---

<sup>16</sup> Již v současné době je možno vyplnit v elektronické formě několik žádostí (žádost o zprostředkování zaměstnání, žádost o podporu v nezaměstnanosti, žádost o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání, žádost o pracovní rehabilitaci) a uložit je pro další použití v datovém úložišti MPSV.



Obr. č. 13: Model postupu práce s klientem v informačně-poradenských službách úřadu práce<sup>17</sup>



<sup>17</sup> © FREIBERGOVÁ, Z. (2008)

Součástí informační zóny jsou **vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání (A)** a **informačně poradenské středisko pro volbu povolání a dalšího vzdělávání (B)**. První zóna A je hlavním vstupem pro klienty do úřadu práce. Rozdíl oproti současnému stavu se předpokládá v míře vybavení samoobslužnými zdroji informací, telefonních linek pro přímý kontakt se zaměstnavateli, kteří nabízejí volná pracovní místa, počítačů pro vyplnění elektronických žádostí a asistence, protože každý občan, který se rozhodne evidovat, bude muset na rozdíl od současného stavu vyplnit některou z **žádostí v elektronické podobě**:

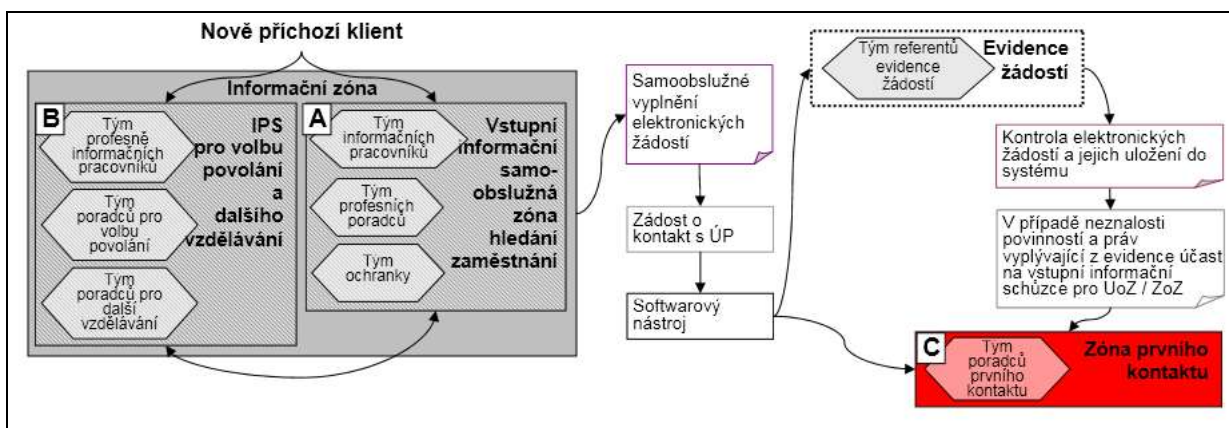
- žádost o zprostředkování zaměstnání,
- žádost o podporu v nezaměstnanosti,
- žádost o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání,
- žádost o pracovní rehabilitaci.

Návrh modelu pracuje s předpokladem, že žádosti budou podávány elektronickou cestou přímo klienty a zároveň bude vytvořena dostatečná podpůrná síť pro pomoc klientům, kteří by si s elektronickým vyplňováním žádostí nevěděli rady nebo nemají běžně přístup k počítači a internetu. Formuláře uvedených elektronických žádostí jsou již dnes dostupné na portále MPSV, ale nevyužívají se. Lze je vytisknout prázdné k vyplnění rukou, uložit na pevný / přenosný disk nebo do datového úložiště MPSV a vytisknout s čárovým kódem. Již nyní mohou být údaje prostřednictvím čárového kódu z úložiště vyvolány a editovány příslušným pracovníkem úřadu práce, přestože si ji klient může vyplnit např. z domova. Proti současnému stavu by měl klient do informačního systému vkládat více informací o svém odborném a zájmovém profilu tak, aby bylo možno na základě těchto údajů vyhledávat adekvátní volná pracovní místa a využít údaje i pro sestavení individuálního akčního plánu.

V okamžiku, kdy klient svou žádost uloží do datového úložiště MPSV, proběhne její formální kontrola softwarovým nástrojem, který klienta upozorní např. na skutečnost, že nemůže podávat žádost o podporu v nezaměstnanosti, pokud mu nevypršela pracovní smlouva nebo pokud za něj zaměstnavatel stále ještě platí zdravotní a sociální pojištění. Po kontrole formální správnosti softwarový nástroj zprostředkuje kontakt s úřadem práce v útvaru **Evidence žádostí**. Pouze v případě žádosti o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání si může klient vybrat jiný úřad práce, než pod který patří podle trvalého bydliště.

V útvaru Evidence žádostí proběhne formální a věcná kontrola žádosti, ověření potřebných dokladů a podpis žádosti klientem a pracovníkem tohoto útvaru. Pokud klient nemá zkušenost s nezaměstnaností, je softwarovým nástrojem také zařazen do skupinové prezentace souvisejících práv a povinností. Poté je klientovi opět pomocí softwarového nástroje smluvena schůzka v **zóně prvního kontaktu (C)**, kde dochází k rozdělování nově se evidujících klientů do jednotlivých režimů / zón (viz obr. č. 14).

**Obr. č. 14: Informační zóna a proces evidence nově příchozích klientů**



Kritéria, podle kterých jsou klienti rozřazováni, jsou pracovně shrnuta pod pojem **odhad míry akceschopnosti**, který vyjadřuje pravděpodobnost, že si klient sám najde zaměstnání. Při posuzování akceschopnosti se vychází nejen z klientových znalostí, dovedností, kvalifikace, kompetencí, ale zejména z jeho motivace pracovat a motivace hledat si zaměstnání, z průběhu předchozí profesní dráhy a ze závažných překážek hledání zaměstnání, kterými mohou být:

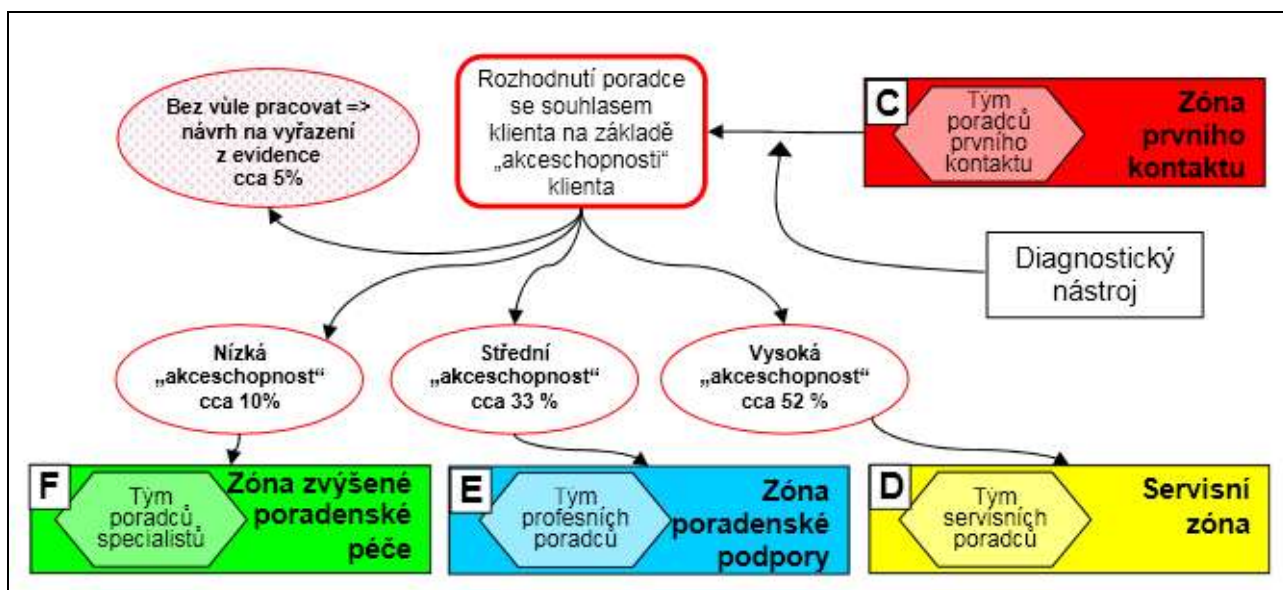
- zdravotní stav, zdravotní postižení, změněná pracovní schopnost,
- alkoholismus nebo jiná drogová závislost,
- bezdomovectví,
- bydliště v zaostávající nebo venkovské oblasti,
- dluhy,
- chybějící sociální sítě potenciálně zprostředkující zaměstnání,
- kompetence, které nejsou na trhu požadovány,
- narušená psychická rovnováha, nižší sebeuznání,
- nízká kvalifikace (dovednosti a znalosti),
- nízká motivace pracovat,
- nízká motivace pro hledání zaměstnání,
- péče o děti,
- poruchy chování, nespolehlivost, agresivita,
- příslušnost k minoritnímu etniku,
- snížená schopnost vlastního aktivního a iniciativního jednání,
- věk.

Přestože je v současné době sběr údajů o překážkách hledání zaměstnání považován za diskriminační, jedná se o informace, které jsou pro úspěšnou pomoc při hledání zaměstnání nezbytné, neboť pomáhat odstraňovat lze jen ty překážky, které byly identifikovány.

Pro potřeby navrhovaného modelu byly stanoveny tři kategorie, do kterých budou klienti rozřazováni: **klienti s vysokou – střední – nízkou mírou akceschopnosti**. Procenta uvedená na obr. č. 13 a 15 pod jednotlivými kategoriemi jsou expertním odhadem velikosti jednotlivých skupin klientů podle míry jejich akceschopnosti..

Byly stanoveny tři kategorie, do kterých budou klienti rozřazováni: klienti s vysokou – střední – nízkou mírou akceschopnosti. Procenta uvedená na obr. č. 1 pod jednotlivými kategoriemi jsou expertním odhadem velikosti těchto skupin klientů podle míry jejich akceschopnosti. Podíl klientů s vysokou mírou akceschopnosti (52 %) vychází z poznání, že více než 50 % z nově se evidujících uchazečů o zaměstnání ukončuje evidenci do pěti měsíců. Zhruba 33 % nově se evidujících ukončuje v evidenci po roce, 10 % je v evidenci déle než rok a půl a přibližně 5 % už pracovat buď nechce, nebo ze zdravotních a/nebo sociálních důvodů nemůže.

**Obr. č. 15: Rozhodování v zóně prvního kontaktu**



Odhad akceschopnosti by mohl být ponechán jen na poradci prvního kontaktu, přesto navrhujeme vypracovat pomůcku ve formě diagnostického nástroje, který bude vycházet z informací v odborném a zájmovém profilu klienta a poradci provedení odhadu usnadní a zároveň nabídne i některou z variant dalšího postupu práce s klientem. Konečné rozhodnutí o zařazení klienta do některého z režimů však musí zůstat na **dohodě mezi poradcem a klientem**.

Pokud se poradce s klientem shodnou, že je klient schopen sám si najít v poměrně krátké době zaměstnání (má vysokou míru akceschopnosti), je zařazen na dobu max. pěti měsíců do režimu **servisní zóny (D)**, ve které je sledována motivace klienta k hledání zaměstnání, jsou mu zprostředkovány nabídky zaměstnání a kontrolováno, zda nabízená volná pracovní místa odpovídají jeho zájmovému a odbornému profilu a výsledek jednání u zaměstnavatele. Servisní poradce dohlíží - kontroluje, zda je klient opravdu aktivní a zda neklesá jeho motivace pracovat a hledat zaměstnání.

Klienti, kterým pro nalezení pracovního uplatnění chybí např. zvýšení motivace nebo absolvování rekvalifikačního kurzu, tj. klienti se střední mírou akceschopnosti, jsou zařazeni do **zóny poradenské podpory (E)**.

V případě, že je klient vyhodnocen jako adept dlouhodobé nezaměstnanosti (s nízkou mírou akceschopnosti), převádí jej poradce s jeho souhlasem do režimu zóny **zvýšené poradenské péče (F)**. Patří sem bez výjimky i všichni žadatelé o pracovní rehabilitaci, protože poradce pro pracovní rehabilitaci je v týmu, který zabezpečuje tuto zónu. Zatímco poradenská podpora probíhá většinou formou skupinového poradenství, poradenská péče je individualizovaná a má formu poradenského vedení pro hledání zaměstnání.

Posledním režimem je **zóna případového managementu (G)**, jehož cílovou skupinou jsou zejména klienti, kteří mají jednu nebo více závažných bariér hledání zaměstnání zdravotního a/nebo sociálního charakteru. Klienti sem mohou být zařazeni ve výjimečných případech rovnou ze zóny prvního kontaktu (např. klient, který byl sankčně v této zóně vyřazen z evidence). Předpokládá se však, že nejdříve projdou zónou zvýšené poradenské péče a k přeřazení dojde, pokud poradenské intervence této zóny nepovedou k nalezení zaměstnání a u klienta bude prokázána kombinace více závažných překážek hledání zaměstnání.

V tabulce č. 2 je naznačen rozdíl mezi způsoby práce s klientem v jednotlivých zónách mezi 1) monitoring jeho aktivit a motivace pracovat a hledat si zaměstnání a 2) individuální a 3) skupinové poradenství.

**Tab. č. 2: Odhad rozdělení časové dotace na práci s klientem v zónách**

Časová dotace na práci s klientem v zónách \ Zóna	D Servisní zóna	E Zóna poradenské podpory	F Zóna zvýšené poradenské péče	G Zóna případového managementu
- monitoring aktivit a motivace klienta	80 %	10 %	10 %	10 %
- individuální poradenství	20 %	20 %	60 %	80 %
- skupinové poradenství	0 %	70 %	30 %	10 %

Model řeší jak postup práce s nově příchozími klienty, tak i s klienty, kteří jsou již v evidenci úřadu práce a navrhovaným systémem zatím neprošli. Jejich uvedení do nově koncipovaných informačně-poradenských služeb zajišťuje **aktivační centrum (H)**, které se stane časově omezeným nástrojem vytvořeným pro tyto potřeby. Služby Aktivačního centra bude možno zajistit dodavatelsky externím subjektem.

Požadavky na informačně-poradenské služby vedoucí k rychlé a efektivní integraci klienta na trh práce jsou tři:

- průchodnost informačně-poradenských služeb v různých variantách,
- zohledňování individuálních možností a potřeb klientů na základě odborného odhadu míry akceschopnosti klienta,
- flexibilita v používání poradenských intervenčních nástrojů a programů.

Model tyto požadavky splňuje. Pokud se klientovi v servisní zóně (D) nepodaří získat zaměstnání během 5 měsíců od data evidence, je automaticky převeden do zóny poradenské podpory (E). Neuspěje-li s hledáním zaměstnání ani do konce prvního roku evidence je opět automaticky převeden do zóny zvýšené poradenské péče (F), ve které se mu dostává individuální péče. A pokud se u něj vyskytnou závažné překážky hledání zaměstnání, je převeden do režimu případového managementu (G). Po třech letech od data evidence je vyřazen z evidence a převeden na některou jinou dávku státní sociální podpory, nejlépe na nějakou nově zavedenou dávku, např. dávku v neschopnosti pracovat. Stejně je postupováno i v případě klientů zařazených do zóny poradenské podpory (E) a zóny zvýšené poradenské péče (F).

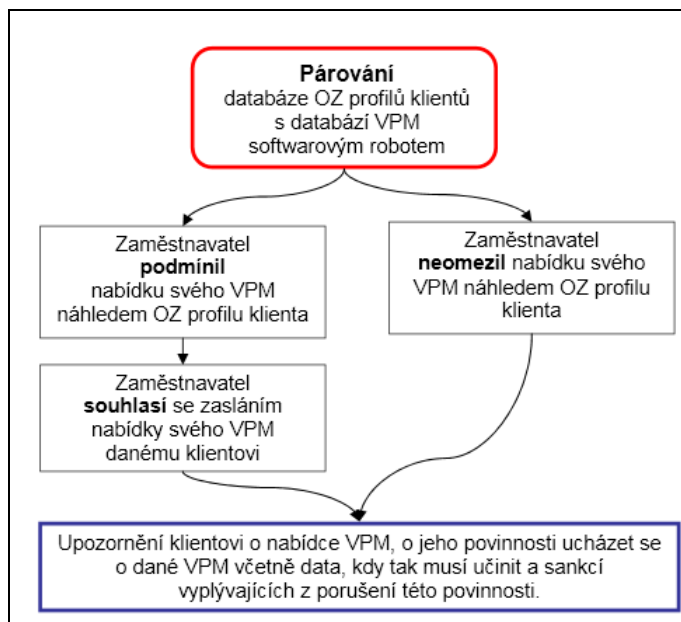
Významným nástrojem individualizace práce s klientem a poskytnutí všestranné pomoci klientovi při integraci na trh práce je **individuální akční plán** (viz kap. č. 5.2), jehož význam se novelou zákona o zaměstnanosti po 1. 1. 2009 zvyšuje, neboť musí být uzavřen s každým uchazečem o zaměstnání evidovaným déle než 5 měsíců. V modelu se počítá s jeho různými variantami a s pravidelným vyhodnocováním účinnosti aktivit, kterými klient prošel.

Nové řešení je navrhováno pro nabízení volných pracovních míst klientům úřadu práce, ale i pro komunikaci se zaměstnavateli ohledně volných pracovních míst. Časově náročnou část zprostředkování spočívající ve vyhledávání vhodného volného pracovního místa časem nahradí softwarový nástroj porovnávající pravidelně profily disponibilních volných pracovních míst s disponibilní pracovní silou, tj. s vloženými odbornými a zájmovými profily klientů a hledající shodné atributy obou profilů – tzv. „**párování**“.<sup>18</sup> Tento softwarový nástroj do značné míry nahradí zprostředkovatele, kteří obvykle většinu času stráveného s klientem prohledávají tuto databázi a diskutují s ním nalezená volná pracovní místa.

**Přes značnou úsporu práce s klientem však zavedení párování práci s klientem neodstraní.** Při stávajících kapacitách však vytvoří více prostoru pro poradenské vedení klienta a odstraňování bariér, které klientovi brání v hledání zaměstnání. Softwarové řešení nabízí spoustu inovací (více viz kap. č. 7.4), např. jeho prostřednictvím může mít zaměstnavatel možnost shlédnout odborný a zájmový (OZ) profil klienta, který byl párováním vybrán jako vhodný adept na jím nahlášené volné pracovní místo (VPM), a odsouhlasit, zda si přeje, aby bylo dané pracovní místo klientovi úřadem práce nabídnuto nebo ne (viz obr. č. 16).

<sup>18</sup> Pojem „párování dat“ (anglicky „**data matching**“), vyjadřuje proces, ve kterém dochází k porovnávání dvou a více databází za účelem nalezení shodných, případně neshodných, údajů. Párování minimalizuje čas potřebný na vyhledávání informací, lze jej využít i pro hromadné zasilání personalizované e-mailové pošty, tisk dopisů a adresních štítků.

**Obr. č. 16: Zapojení zaměstnavatele do výběru potenciálních zaměstnanců**



Téměř na všech setkáních, kde byl návrh modelu informačně-poradenských služeb prezentován, zazněl názor, že by bylo dobré snížit počet zón. S tímto názorem lze souhlasit a neměl by to být velký problém, nicméně v návrhové fázi se lépe specifikují menší části modelu než větší. Prokáže-li se pilotním ověřením možnost sloučení některých procesů, sloučení bude provedeno. Pilotní ověření by mělo také prokázat, jaké propojení procesů je vhodné pro různé místní podmínky (jako je stav populace, míra nezaměstnanosti, počet a charakter volných míst), ve kterých úřady práce působí, a zda je vhodné zavést model plošně stejný nebo stanovit jeho varianty vzhledem k místním podmínkám. Prozatím se počítá se stanovením menšího počtu zón pro úřady práce s malým počtem klientů (tj. sloučení některých zón do jednoho celku) a naopak, zachování plného počtu zón na úřadech práce s velkým počtem klientů. Při modifikacích modelu by měla být respektována určitá pravidla, např. maximální a minimální počet pracovníků v útvech, počet klientů na jednoho pracovníka informačně-poradenských služeb, dostupnost informací a informačních a komunikačních prostředků atd.

#### 4.2 Zásady navrhovaného modelu informačně-poradenských služeb

Navrhovaný model poskytování informačně-poradenských služeb na úřadech práce by měl splňovat požadavky kladené na moderní a efektivní služby a proto je založen na těchto zásadách (v abecedním pořádku):

- **Automatizace procesů:** Pro urychlení a zefektivnění informačně-poradenských služeb je žádoucí co největší využívání informačních a komunikačních technologií ve všech procesech: při zaznamenávání rozhodných informací o klientovi, při

uzavírání individuálního akčního plánu, při vyhledávání vhodného volného pracovního místa (párování), při sledování kalendáře poradců i klientů, při odpovídání na požadavky zaměstnavatelů a dalších institucí atd.

- **Cílená pomoc při integraci na trh práce:** Na základě posouzení míry akceschopnosti daného klienta, tj. jeho kvalifikace, kompetencí a motivace k hledání zaměstnání, je klient zařazen do odpovídající zóny s cílem co nejrychlejší integrace na trh práce, případně odstranění bariér hledání zaměstnání. Předpokladem je zvýšení individuálního poradenského vedení klientů.
- **Diferenciace sankcí při porušení součinnosti:** Za porušení povinností by klientovi měly být udělovány sankce. Jedná se zejména o odmítnutí přiměřeného zaměstnání, o opuštění přiměřeného zaměstnání ve zkušební lhůtě, o odmítnutí účasti na jiném opatření aktivní politiky zaměstnanosti nebo poradenského programu bez vážných osobních, rodinných nebo zdravotních důvodů. Důvody pro sankce musí být legislativně vymezeny a klienti s nimi musí být předem seznámeni.
- **Diferencovanost, variabilní průchodnost a efektivnost:** Poskytování informačně-poradenských služeb má být diferencováno podle potřeb a momentální situace klienta, umožňovat variabilní prostupnost vzhledem k aktuálním možnostem a potřebám a zároveň zaručovat finanční efektivitu.
- **Flexibilita modelu informačně-poradenských služeb:** Model informačně-poradenských služeb by měl zohledňovat specifika regionálních podmínek (např. strukturu populace, míru nezaměstnanosti, počet a charakter volných míst) a rozsah poskytovaných služeb (např. počet pracovníků, kteří jsou v kontaktu s uchazeči a zájemci o zaměstnání) a odstranit tak dosavadní nerovnoměrnosti v počtu klientů na jednoho pracovníka úřadu práce.
- **Gradace poskytování informačně-poradenských služeb:** Byly identifikovány procesy, kterými klient na úřadě práce prochází, seskupeny a nazvány zónami. Služby v zónách na sebe navazují a odlišují se mírou a odborností aktivit, které jsou klientům nabízeny (předávání informací a monitoring aktivit, poradenská podpora, poradenská péče, případový management) a odborností informačně-poradenské pracovníků (asistent, profesní poradce, profesní psycholog).
- **Individuální akční plánování pro nalezení zaměstnání, zlepšení zaměstnatelnosti a odstranění bariér hledání zaměstnání:** Hlavním nástrojem plánování, realizace a kontroly postupu práce s klientem, který je v evidenci déle než 5 měsíců, je individuální akční plán (IAP), ne jako byrokratický nástroj, ale jako prostředek aktivizace klienta k převzetí zodpovědnosti za hledání zaměstnání a za zvýšení své zaměstnatelnosti.
- **Komplexnost informací o klientovi:** Průběžné zaznamenávání informací o klientovi do jeho odborného a zájmového profilu usnadní identifikaci jeho silných a slabých stránek, které lze využít pro zvýšení kvalifikace, motivace a hledání zaměstnání, k vypracování IAP, k párování a přenosu základních informací do



sestav a formulářů a především povede k identifikaci aktivit, které klienta pomohou vrátit zpět na trh práce.

- **Rychlá integrace klientů na trh práce:** Cílem informačně-poradenských služeb je vést a dovést klienta k efektivnímu hledání zaměstnání, k jeho nalezení a udržení, případně ke zvýšení jeho zaměstnatelnosti.
- **Samoobslužnost:** Je žádoucí zvýšit počet klientů, kteří se zorientují na trhu práce sami. K tomu je nutno vytvářet informační zdroje pro samoobslužné hledání zaměstnání a zabezpečovat jejich kvalitu a aktuálnost.
- **Standardy kvality a orientace na klienta:** Cílem je, aby informačně-poradenské služby byly poskytovány v minimálním standardu kvality po celé ČR a aby potřeby klienta určovaly druh a rozsah poskytovaných služeb pro řešení jeho pracovního uplatnění.
- **Větší míra předávání informací skupinám klientů:** Předávání obecných informací jednomu klientovi je náročné na čas a drahé, a proto by mělo probíhat pokud možno vždy s více klienty najednou.
- **Vymahatelná součinnost:** Nárok na podporu v nezaměstnanosti (podporu při hledání zaměstnání) a ostatní dávky má klient získat jen tehdy, plní-li stanovené povinnosti.
- **Zodpovědnost klienta za hledání zaměstnání:** Zodpovědnost za hledání zaměstnání má být výhradně na klientovi. Hledáním vhodného pracovního místa se má úřad práce zabývat výjimečně v odůvodněných případech, např. pokud softwarový nástroj v průběhu určitého času pro klienta nevybere žádné volné pracovní místo. Je žádoucí, aby byl úřad práce naopak více v kontaktu se zaměstnavateli a zajistil pro své klienty co nejvíce dobře vycibřovaných a aktuálních volných pracovních míst.

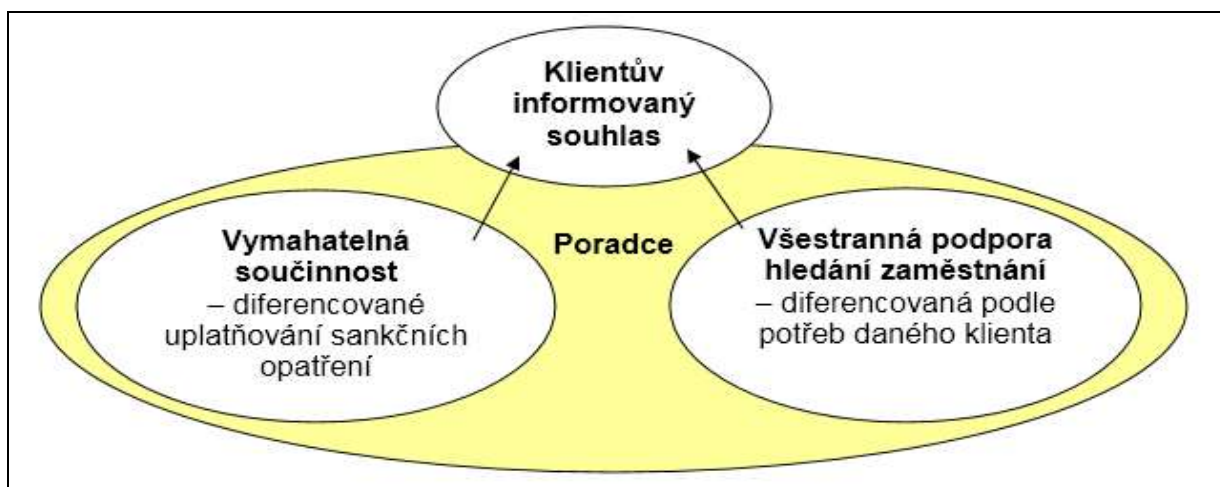
#### 4.3 Návrh tří základních principů práce s klientem

Pro časopis Veřejná správa ministr Nečas začátkem roku 2008 uvedl (Nečas, 2008):  
*„Na aktivní chování člověka, tedy na jeho účast v rekvalifikačních, programech dalšího vzdělávání, jednorázových registrovaných pracích a veřejných pracích, se budou vázat finanční výplaty sociálních dávek. Aktivní budou zvýhodněni bonusy, pasivní lidé čekají sankce, především finanční nebo přechod na věcné plnění dávek. Systém bude i finančně motivovat, aby se zůstatvat bez práce vyplatilo jen na co nejkratší dobu. Podpora v nezaměstnanosti bude nejvyšší v prvních dvou měsících, potom klesne. Cílem je podpořit co nejpružnější a nejrychlejší přechod z jednoho pracovního místa na druhé.“*

Navrhovaný model je v souladu se všemi těmito požadavky a pro jejich dosažení navrhuje uplatňovat obdobné principy, jako jsou uplatňovány v německém modelu postupu práce s klientem (obr. č. 17):

- 1) úřad práce všem klientům poskytuje **všestrannou podporu při hledání zaměstnání** diferencovanou podle míry akceschopnosti klienta,
- 2) od klientů se vyžaduje akceptace stanovených podmínek, a pokud je neplní nebo odmítají bez vážných osobních, rodinných nebo zdravotních důvodů, měli by být sankcionováni diferencovanou měrou snížením nebo pozastavením podpory v nezaměstnanosti. Tento princip je v německém modelu nazván **vymahatelná součinnost**,
- 3) práva a povinnosti klientů musí být jasně a srozumitelně komunikovány a vysvětlovány a u každého rozhodnutí musí být dosažen **klientův informovaný souhlas**. V praxi to znamená více než dnes kontrolovat u všech navržených opatření, zda jsou vhodná pro daného klienta nebo zda jsou k dispozici (lepší) alternativy.

**Obr. č. 17: Principy práce s klientem: všestranná podpora, vymahatelná součinnost a klientův informovaný souhlas**



Úlohou poradce je realizovat všechny tři principy – všestrannou podporu, vymahatelnou součinnost a klientův informovaný souhlas. Vyžaduje se, aby byl klient aktivní při hledání zaměstnání a poradce jej má v této aktivitě co nejvíce podporovat. Důležité je vymezení mantinelů, např. kdy chování klienta již znamená nesoučinnost, odmítnutí, kde jsou hranice vážných osobních, rodinných nebo zdravotních důvodů, kdy je rozhodnutí o sankcích plně v kompetenci poradce a ve kterých případech by měl být postih konzultován např. s přímým nadřízeným. Stejně tak práva a povinnosti klientů musí být jasně a srozumitelně komunikovány a vysvětlovány.

Poradce se při práci s klienty dostává do konfliktu mezi požadavky trhu práce a individuálními cíli, přáními a schopnostmi klientů a musí k tomu být vybaven odpovídajícími znalostmi a dovednostmi a informačním a komunikačním zázemím.

Kromě toho by měl mít každý poradce k dispozici odpovídající repertoár intervenčních nástrojů, možnost konzultovat svá rozhodnutí v týmu atd. (Göckler, Klevenow, 2003).

**Sankce** jsou kritickým místem a účinným nástrojem, pokud vedou k žádoucím změnám. Úřad práce má vůči svým klientům k dispozici zejména sankce finanční povahy (snížení nebo pozastavení výplaty podpory v nezaměstnanosti po určitou dobu) nebo přechod na věcné plnění dávek, jak o tom hovořil ministr Nečas.

Hrozba pozastavení výplaty podpory v nezaměstnanosti se může stát motivem pro hledání zaměstnání, přesto by mělo být pozastavení dávek využíváno v přiměřené míře a zejména v těch případech, kdy klient opakovaně neplní své povinnosti nebo bezdůvodně odmítá jakoukoliv nabízenou aktivitu. O uplatňování sankcí většího rozsahu by neměl rozhodovat jen jeden poradce, ale buď v součinnosti s přímým nadřízeným, nebo se skupinou poradců k tomu účelu ustanovenou, která by příčiny pro uložení sankcí kolektivně zvážila a prodiskutovala také možnou reakci klienta. Přejde se tím i případnému podezření z podjatosti.

Ať již se jedná o sankce menšího nebo většího rozsahu, měly by být uplatňovány jen po pečlivém uvážení jejich kladů a záporů. Musí být s klientem komunikovány a vysvětleno mu, v čem selhal, proč mu sankce musí být uděleny, za jakých podmínek mu budou prominuty nebo kdy vyprší. Ne všechna nedodržení povinností musí ústit do nasazení sankce a s rozvahou je nutno posuzovat zejména těžko prokazatelná zanedbání povinností.

#### **Navrhujeme následující pravidla sankcionování:**

- sankce za závažné nebo opakované porušení součinnosti by měly být účinné pokud možno co nejrychleji,
- pokud se klient po udělení sankce rychle zaktivizuje, mělo by být možné udělenou sankci zrušit,
- stanovení rozsahu a délky uplatnění sankce musí být diferencované podle rozsahu a opakování prohřešků a mělo být ovlivnitelné mírou aktivity či neaktivity klienta,
- sankce jsou navrhovány ve třech kategoriích:
  - krátkodobé pozastavení podpory v nezaměstnanosti – od 2 do 10 pracovních dnů, uplatňuje se zejména v případech, kdy se klient nedostaví na předem domluvenou schůzku. Výplata je pozastavena až do té doby, než se klient dostaví a vysvětlí svou nedochvilnost,
  - střednědobé pozastavení podpory v nezaměstnanosti – od 2 do 3 týdnů,
  - dočasné pozastavení podpory v nezaměstnanosti až do té doby, než klient odpracuje 300 hodin veřejně prospěšných prací v průběhu např. 10 týdnů,
  - přechod na věcné plnění dávek, pokud se prokáže, že klient nevyužívá finanční prostředky pro zajištění základních potřeb svých a své rodiny v případě hmotné nouze.

Při prokazování iniciativního a aktivního přístupu klienta lze posuzovat:

- ucházení se o konkrétní volné pracovní místo a jeho udržení si,
- účast na nabízených intervenčních aktivitách, které mu nařídí úřad práce,
- účast na schůzkách (individuálních i skupinových), kam byl klient pozván úřadem práce,
- účast na výběrových řízeních organizovaných úřadem práce.

#### 4.4 Zohlednění aktuálního stavu a potřeb klientů v navrhovaném modelu

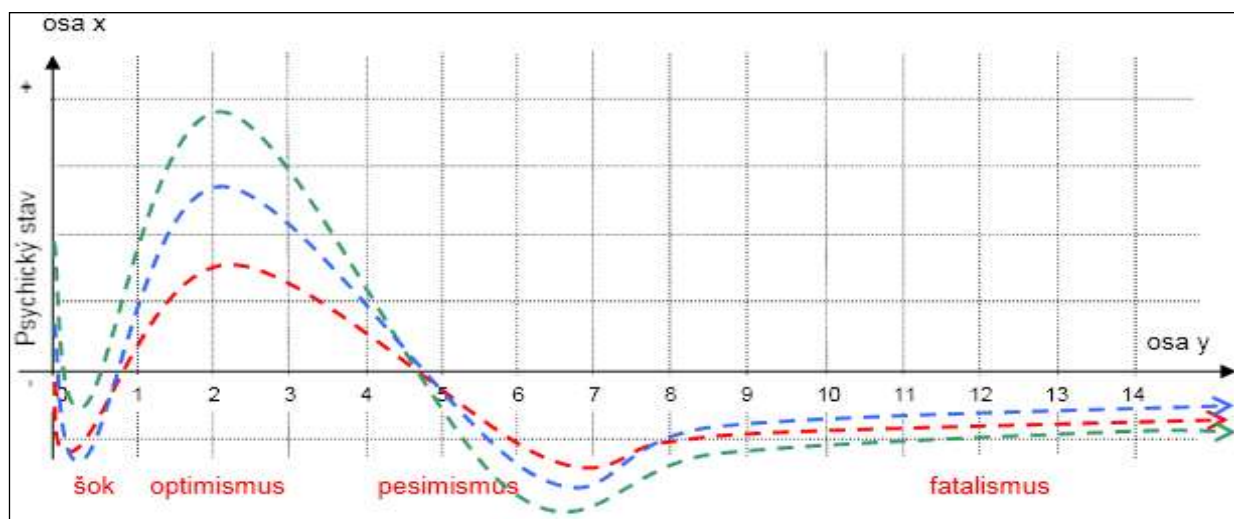
Pro správné stanovení práce s klientem informačně-poradenských služeb je potřeba uvažovat v intencích vývoje jeho psychického stavu. Vyrovnávání se se ztrátou zaměstnání a s dlouhodobou nezaměstnaností má svou dynamiku a do značné míry i typický vývoj. Jedinec je v tomto procesu ovlivňován řadou faktorů, které celkově mění jeho psychiku a uvažování. Významnou úlohu zde hraje způsob prožívání a hodnocení této zátěže a chování, které z jeho postoje vyplývá. Jde především o posun v dimenzích optimismus – pesimismus; aktivita – pasivita (Vagnerová, 2000).


Na obr. č. 18 je znázorněn průběh vývoje změn psychického stavu člověka, který se stane bez svého zavinění nezaměstnaným, ve vztahu k délce jeho nezaměstnanosti. Je to výsledek šetření mezi cca 20 000 nezaměstnanými v USA v osmdesátých letech minulého století (Harrison, 1976). Je potřeba brát v úvahu, že ne u všech lidí dochází přesně ke stejné silné reakci a ve stejnou dobu.

Psychický stav po ztrátě zaměstnání prochází vývojem, který se skládá z následujících fází (Harrison, 1976):

- šok (jak se mi to mohlo stát),
- optimismus (zaměstnání určitě brzy najdu),
- pesimismus (deprese, sociální izolace, ztráta sebedůvěry atd.),
- fatalismus (rezignace, ztráta víry, smířování se situací).

**Obr. č. 18: Grafické znázornění vývoje psychického stavu klienta po nedobrovolném ukončení pracovního poměru**



Kde: osa y znázorňuje čas (v měsících) od okamžiku ztráty zaměstnání,  
 osa x stav psychické pohody a nepohody,  
  
 Harrisonova křivka vývoje psychického stavu klienta, který neprobíhá u každého klienta stejně a závisí na mnoha faktorech, proto je křivka znázorněna třemi barvami.

**Šok:** Klient přichází na úřad práce poprvé ve fázi šoku. Obvykle není v psychické pohodě, není schopen dostatečně přijímat přicházející informace, zabývá se nespravedlností, která ho potkala, může být v depresi. V takovéto chvíli se mu dostává zevrubné informace o možnostech, které mu může úřad práce nabídnout. Z praxe je známo, že klient v tuto dobu dobře míněné rady a informace nevnímá jako pomoc, spíše se cítí být ohrožen. Proto je vhodné v této fázi žádné řešení klientovi nenavrhouvat.

**Optimismus:** Období optimismu je obdobím, které by se mělo z hlediska předávání informací a práce s klientem využívat nejvíce. Klient je motivovaný, aktivní, má dostatek sebevědomí a je velká naděje, že bude schopen sám sebe na trhu práce vhodně „prodat“.

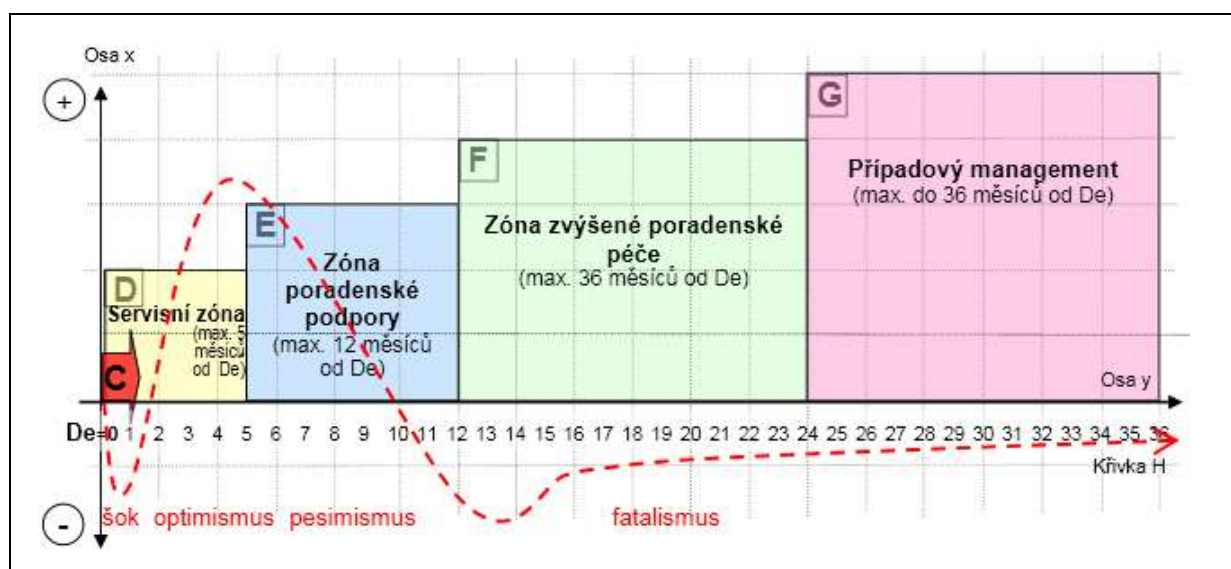
**Pesimismus:** Nepodaří-li se klientovi využít období optimismu k nalezení nového zaměstnání, přichází období pesimismu, kdy o sobě začíná pochybovat, ztrácí sebevědomí a víru v úspěch a zde je nutné zahájit konkrétní poradenskou činnost (rekvalifikace, kurzy osobního rozvoje, bilanční diagnostika, Job cluby, speciální poradenství atd.).

**Fatalismus:** V období fatalismu je již poradenská práce s klientem podstatně obtížnější, ale ne nemožná. Je potřeba daleko více využívat

individuálních a skupinových schůzek s dostatkem posilujících motivačních prvků a zadávání úloh. Především je potřeba si uvědomit, že v tomto období je nejprve nutné klienta „připravit“ na to, aby byl „schopen“ přijmout zaměstnání (což je právě v tomto období krajně obtížné, leč ne nerealizovatelné) (Opočenský, 2007).

Na dalším obr. č. 19 je výše uvedená Harrisonova křivka vývoje psychického stavu klienta po ztrátě zaměstnání doplněna o znázornění základních procesů navrhovaných v nově koncipovaném modelu informačně-poradenských služeb úřadů práce.

**Obr. č. 19: Grafické znázornění návrhu zón v souvislosti s psychickým stavem klienta po nedobrovolném ukončení pracovního poměru<sup>19</sup>**



- Kde: osa y znázorňuje - čas (v měsících) od data evidence,  
 osa x - a) stav psychické pohody a nepohody klienta,  
 b) čas věnovaný klientovi v daném režimu,  
 křivka H - - - - - Harrisonova křivka vývoje psychického stavu klienta,  
 C - zóna prvního kontaktu,  
 De - datum evidence.

Zóny A a B nejsou na obr. č. 19 znázorněny, vzhledem k tomu, že klient má možnost používat jejich služeb kdykoliv a bez ohledu na to, zda je v evidenci úřadu práce či nikoliv (i bez prokázání totožnosti).

Detailní popis navrhovaných zón je uveden v následující kapitole.

<sup>19</sup> © FREIBERGOVÁ, Z. (2008)

#### 4.5 Popis navržených zón / režimů práce s klienty

Jak již bylo řečeno, zóny jsou vymezeny určitými procesy práce s klientem, které na sebe navazují a doplňují se s cílem zaktivizovat klienta pro hledání a udržení zaměstnání a usnadnit mu toto hledání. Tyto procesy lze charakterizovat také jako **režimy postupu práce s klientem**. Toto chápání umožňuje, aby měl jeden poradce na starosti klienty zařazené i do více než jednoho režimu. Navrhované členění zón je následující:

- A) Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání (kap. č. 4.5.1)
- B) IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání (kap. č. 4.5.2)
  - Evidence žádostí (kap. č. 4.5.3)
- C) Zóna prvního kontaktu (kap. č. 4.5.4)
- D) Servisní zóna (kap. č. 4.5.5)
- E) Zóna poradenské podpory (kap. č. 4.5.6)
- F) Zóna zvýšené poradenské péče (kap. č. 4.5.7)
- G) Zóna případového managementu (kap. č. 4.5.8)
- H) Aktivační centrum (kap. č. 4.5.9)

První dvě zóny A a B tvoří vstupní bránu úřadu práce a liší se od sebe mírou informací, kterými disponují. Zatímco zóna A je vybavena pro rychlé hledání volného pracovního místa a kontakt se zaměstnavatelem, zóna B nabízí více informací a pomůcek pro rozhodování, včetně k tomu účelu zaškolených poradenských pracovníků.

Zóna C je pak místem, ve kterém dochází k rozdělování klientů, tzv. segmentaci, podle kritérií (více viz kap. č. 7.6), které jsou obecně řečeno předpokladem pro nalezení zaměstnání a pracovně nazvány „**odhadem míry akceschopnosti**“, do následujících zón D, E a F.

Má-li klient velice dobré vyhlídky na získání zaměstnání, je na dobu max. pěti měsíců převeden do zóny D.

Pokud je např. zřejmé, že na místním trhu práce nejsou volná pracovní místa v profesi, pro niž má kvalifikaci, je zařazen do zóny E, kde mu je nabídnuta rekvalifikace. V případě, že se jedná o klienta, který nemá příliš dobrou pracovní historii a byl již několikrát na podpoře v nezaměstnanosti, prošel rekvalifikací a je zjevné, že není aktivním hledačem zaměstnání, je zařazen do zóny F.

Zóna G je spíše sociální službou než službou zaměstnanosti a měla by být zajišťována v jiném režimu, než v rámci úřadů práce. Je nicméně nedílnou součástí práce s klienty, kteří mají závažné překážky hledání zaměstnání způsobené např. zdravotními problémy, závislostí na drogách nebo alkoholu, dluhy, problémy s bydlením atd.

Zóna H je přechodným opatřením pro začlenění stávajících nezaměstnaných do nově nastavených služeb a mělo by být možné zajistit ji také dodavatelsky.

Následující kapitoly obsahují strukturovaný popis jednotlivých zón, který je z důvodu zjednodušení textu uveden v přítomném čase. Popis je doplněn i o Evidenci žádostí (kap. č. 4.4.3), která svým charakterem do modelu informačně-poradenských služeb nespadá, přesto i zde je navržen postup práce s klientem tak, aby byl v souladu s navrhovanou koncepcí informačně-poradenských služeb.

#### 4.5.1 Ad A) Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání

A		Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání (VISZ)
1	Cílová skupina	<p>Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání je určena všem občanům - klientům, kteří:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hledají volné pracovní místo, případně další vzdělávání,</li> <li>- chtějí / potřebují využít některou ze služeb úřadu práce.</li> </ul> <p>Klientem v této zóně může být jakákoliv fyzická osoba. Do zóny je přístup bez prokázání totožnosti.</p>
2	Účel zóny z hlediska klienta	<p>Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání se nachází na vstupu do úřadu práce pro klienty. Poskytují se zde informace o činnosti a službách úřadu práce. Hlavním cílem této zóny je zpřístupnit klientům informační zdroje a usnadnit kontakt mezi klienty a pracovníky úřadu práce.</p> <p>Zóna nabízí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- první kontakt s úřadem práce,</li> <li>- konzultaci s informačním pracovníkem, který podává základní informaci o službách úřadu práce, zodpoví dotaz a doporučí další postup,</li> <li>- samoobslužný přístup k informacím, které jsou dostupné na internetu a v infoboxech: <ul style="list-style-type: none"> <li>o o volných pracovních místech,</li> <li>o o vzdělávacích akcích,</li> <li>o o právech a povinnostech uchazečů a zájemců o zaměstnání a uchazečů o pracovní rehabilitaci,</li> <li>o o službách úřadu práce a jeho útvarů,</li> </ul> </li> <li>- bezplatné telefonické spojení se zaměstnavateli, kteří nabízejí v info-systému volné místo,</li> <li>- přístup k počítači, na kterém lze vyplnit <b>elektronické formuláře žádostí</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>o žádost o zprostředkování zaměstnání,</li> <li>o žádost o podporu v nezaměstnanosti,</li> <li>o žádost o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání,</li> <li>o žádost o pracovní rehabilitaci,</li> </ul> </li> </ul>



	A	<b>Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání (VISZ)</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- podporu klientům, kteří z nějakého důvodu nejsou schopni vyplnit elektronickou žádost,</li> <li>- možnost vložení životopisu v elektronické formě do databáze, která slouží zaměstnavatelům jako zdroj pro výběr zaměstnanců (v případě, že se klient nechce evidovat jako uchazeč o zaměstnání, zájemce o zaměstnání, osoba se zdravotním postižením – žadatel o pracovní rehabilitaci, nýbrž jen hledá zaměstnání),</li> <li>- tisk nalezených informací,</li> <li>- získání tištěných materiálů o službách úřadu práce.</li> </ul> <p>Činnost této zóny je prostorově a organizačně uspořádána tak, aby se nově příchozí cítili příjemně a nepocítovali žádné bariéry pro získávání informací. Informační pracovník poskytuje klientům u informačního pultu informace a navádí je k informačním zdrojům nebo službám úřadu práce. V zóně je také profesní poradce, který pomáhá s navigací nově příchozích a při vyhledávání informací v samoobslužném režimu.</p> <p><b>Ochranka</b> Novým prvkem této zóny je bezpečnostní služba – ochranka. Z důvodu nutného střídání by ji měli tvořit minimálně dva pracovníci. Jeden se pohybuje ve vstupním vestibulu, druhý má službu u monitorů, které zónu snímají. Členové ochranky znají provoz úřadu práce, jsou vyškoleni pro práci s klienty a jsou klientům nápomocni při vyhledávání potřebných informací.</p> <p>Pokud pracovník ochranky vyhodnotí situaci jako vyhrocenou, spojí se s dalšími členy, kteří mohou být i mimo budovu (např. externí bezpečnostní agentura) a jsou schopni okamžitě zasáhnout. Z důvodu kontaktu s klienty nemusí být pracovníci ochranky v uniformách.</p>
3	Individuální informačně-poradenské služby	V zóně jsou poskytovány informace nutné pro orientaci ve využívání informačních zdrojů úřadu práce a informačních a komunikačních technologií. Jsou zde přehledně uspořádané základní informace (nástěnka, letáčky, infobox).
4	Otevřenost zóny	<p>V zóně není časové omezení pro vstup ani setrvání.</p> <p>Přijít může jakákoliv fyzická osoba kdykoliv v úřední hodiny, včetně evidovaných uchazečů o zaměstnání, zájemců o zaměstnání a žadatelé o pracovní rehabilitaci.</p> <p>V zóně není stanoven čas pro práci s jedním klientem při jedné návštěvě.</p>

A		Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání (VISZ)
		Kapacita VISZ se odvozuje od počtu nezaměstnaných ve spádové oblasti.
5	Předání klienta do jiné zóny	Klienti se rozhodují sami, případně za asistence, jaké služby ve VISZ a v následných zónách využijí. Přístup je možný: <u>Anonymní klienti do:</u> B - IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání E - zóna poradenské podpory F - zóna zvýšené poradenské péče  <u>Klienti se zájmem o evidenci do:</u> C - zóna prvního kontaktu, <u>Evidovaní klienti:</u> - zpět do své zóny.
6	Individuální akční plán	V zóně jsou poskytovány informace o IAP a jeho variantách pro pracovní rehabilitaci (individuální plán pracovní rehabilitace – IP PR), pro případový management (individuální plán pomoci integrace na trh práce – IP Pitr), i o jeho nezávazné formě (individuální plán osobního a profesního rozvoje – IP OPR).
7	Specializace týmů	Individuální i skupinové podávání informací
8	Možnost nákupu externí služby	Ochranka Skupinové podávání informací
9	Tištěné nebo elektronické materiály	Informace o službách úřadu práce pro klienty (fyzické osoby), včetně bezplatného telefonického spojení s Call centrem SSZ MPSV.  Brožurky typu: - Jak efektivně hledat práci - Jak napsat životopis - Jak oslovovat zaměstnavatele např. telefonicky - Jak se připravit na osobní pohovor - Než zaklepete u zaměstnavatele  Letáček s informací o službách úřadu práce Brožurka / průvodce portálem MPSV Hlavní informace pro hledání zaměstnání Leták s informací o dané zóně
10	Návrh možných metodik	Metodika postupu práce s klientem ve vstupní informační samoobslužné zóně hledání zaměstnání Metodika používání / vyplňování elektronických formulářů
11	Složení pracovního týmu	Profesně informační pracovník Profesní poradce Pracovník ochranky
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	Kvalitně materiálně a informačně vybavená VISZ je základem pro zlepšení služeb pro všechny typy klientů. Tím, že se většina klientů odbaví sama, se ve svém důsledku vytváří větší prostor pro klienty,

	<b>A</b>	<b>Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání (VISZ)</b>
		<p>kteří potřebují kontakt s poradenským pracovníkem.</p> <p>Vytvoření samoobslužné zóny vyžaduje zabezpečit přístup:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- k informacím o volných pracovních místech prostřednictvím infoboxů,</li> <li>- k informacím o profesích a kvalifikačních a dalších požadavcích pro jejich výkon,</li> <li>- na velké „job servery“ na Internetu,</li> <li>- k osobnímu počítači, kde by mohli klienti vkládat své životopisy do databáze/databází na Internetu, případně si je i vytisknout,</li> <li>- k osobnímu počítači, kde by si mohli klienti vyplnit a po vyplnění vytisknout elektronické formuláře žádostí o zprostředkování zaměstnání, o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání, o podporu v nezaměstnanosti a základní poučení uchazeče o zaměstnání a dalších,</li> <li>- k telefonní lince umožňující volání zaměstnavatelům,</li> <li>- k telefonní lince pro „call centrum“, na kterém je možno získat další informace,</li> <li>- pro objednání se k nezávazné návštěvě poradenského pracovníka úřadu práce.</li> </ul> <p>Počet osobních počítačů a volných telefonních linek je nutno stanovit podle místní potřeby.</p> <p>Na úřadech práce, ve kterých nelze samoobslužný provoz umístit do vstupní zóny, může být zřízen VISZ formou Internetového kabinetu s příslušným počtem osobních počítačů a personálním vybavením.</p> <p>Významnou podmínkou efektivního fungování VISZ je její přístupnost geografická a časová. Optimální je, pokud je volně přístupná přímo z úrovně ulice a na klienty působí příjemně bez vstupních bariér.</p> <p>Přístup do této informační zóny a k informačním kioskům s volnými pracovními místy, k nástěnkám, kde je aktuální inzerce volných pracovních míst a k regionálnímu tisku, rovněž tak k bezplatnému telefonu, by měl být celodenní od pondělí do čtvrtka od 9:00 do 17:00, jeden den, např. ve středu s prodlouženou pracovní dobou do 18:00 a v pátek do 15:00.</p>
<b>13</b>	<b>Využití informačního systému</b>	<p>Klienti mají přístup k počítačům, na kterých si v případě potřeby mohou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyplnit některou z elektronických žádostí,</li> <li>- vložit svůj profesní životopis do databáze MPSV nebo některého z veřejně přístupných job serverů,</li> <li>- vyhledávat volná pracovní místa v databázi MPSV nebo na job serverech.</li> </ul>

<b>A</b>	<b>Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání (VISZ)</b>
	Více viz kap. č. 7

#### 4.5.2 Ad B) IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání

	<b>B</b>	<b>IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání (IPS)</b>
<b>1</b>	<b>Cílová skupina</b>	Služeb IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání může využít kdokoliv hledající informace a radu pro změnu profese, zaměstnání a dalšího vzdělávání, rodiče žáků vycházejících ze základních a středních škol, výchovní poradci škol atd. Do IPS mají klienti přístup, aniž by museli prokazovat svou totožnost.
<b>2</b>	<b>Účel zóny z hlediska klienta</b>	<p>Zóna nabízí klientům:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informace o povoláních, o předpokladech a způsobilostech pro výkon určitého povolání,</li> <li>- informace o možnostech studia, přípravy na povolání, dalšího vzdělávání, o uznávání dílčích a úplných kvalifikací,</li> <li>- informace o nabízených rekvalifikacích,</li> <li>- informace o pracovním uplatnění při zvýšení / změně kvalifikace,</li> <li>- posouzení zdravotních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pro doporučení vhodného zaměstnání, přípravy pro povolání a rekvalifikace: <ul style="list-style-type: none"> <li>o bez diagnostických prostředků (odhad),</li> <li>o s pomocí diagnostických prostředků (softwarový produkt, papír/tužka),</li> </ul> </li> <li>- vyplnění některé z elektronických žádostí.</li> </ul> <p>Pro nově koncipovaný model informačně-poradenských služeb se navrhuje změna názvu z původní IPS pro volbu povolání a změnu zaměstnání na <b>IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání</b>, rozšíření působnosti IPS a posílení kapacity (personální, prostorové a technické) pro poskytování:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informací o nabízených rekvalifikacích a poradenství pro výběr konkrétní rekvalifikace, pokud je klient evidován jako uchazeč o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání, tak také jeho zařazení do vybrané rekvalifikace,<sup>20</sup></li> <li>- přístup k počítačům pro vyplnění některé z elektronických žádostí, případně pomoc s objasněním jejich obsahu a s vyplněním,<sup>21</sup></li> <li>- přístup k bezplatnému telefonickému spojení s Call centrem SSZ MPSV,</li> </ul>

<sup>20</sup> Uzavírání dohody o rekvalifikaci mezi poskytovatelem rekvalifikace a klientem bude prováděno administrativní podporou zajišťovanou jiným útvarem.

<sup>21</sup> Model počítá s větší samoobslužností klientů včetně vyplňování všech žádostí především v elektronické formě.

	<b>B</b>	<b>IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání (IPS)</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- informací o IAP a jeho variantách,</li> <li>- asistence neevidovaným klientům se sestavením nezávazného individuálního plánu osobního a profesního rozvoje.</li> </ul> <p>Bylo by vhodné činnost IPS rozšířit o osvětové aktivity ve formě přednášek a besed pro školy a/nebo pedagogickou a rodičovskou veřejnost na různá témata týkající se volby povolání a orientace na trhu práce a vzdělávání.</p> <p>Téměř všechna IPS již mají navázanu spolupráci se základními (ZŠ), středními (SŠ) a vyššími odbornými školami (VOŠ) ve svém okrese v oblasti volby povolání žáků a studentů posledních ročníků, kteří stojí před volbou dalšího vzdělávání nebo vstupu do zaměstnání. Přesto by bylo možné tuto spolupráci ještě rozšířit.</p> <p>Doporučujeme, aby se pracovníci IPS jednou ročně (koncem školního roku) setkávali s vedením každé ZŠ a SŠ a s jeho výchovnými poradci a společně:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>vyhodnotili přechod žáků posledních ročníků</u> do vyššího stupně vzdělávání, případně do praxe,</li> <li>- prodiskutovali způsob výuky vzdělávací oblasti <u>Člověk a svět práce</u> a případné zapojení IPS do výuky,</li> </ul>
3	Individuální informačně-poradenské služby	Zóna je vybavena personálně i materiálně k předávání informací, poskytování individuálních konzultací a individuálních služeb ve výše uvedených oblastech.
4	Otevřenost zóny	V IPS není stanoveno časové omezení setrvání klientů. Skupinové akce pro žáky a studenty posledních ročníků obvykle trvají 2 hodiny, individuální konzultace 30 minut. Pokud jsou poradci volní, je klient obslužen hned, pokud ne, sjednává se schůzka. Je možné i objednání pro individuální konzultaci nebo skupinové poradenství.
5	Předání klienta do jiné zóny	<p>Klienti se rozhodují sami, případně za asistence, jaké služby v IPS využijí. Poradce může klientům doporučit služby i jiných zón:</p> <p><u>Anonymní klienti:</u>  A – vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání  E – zóna poradenské podpory  F – zóna zvýšené poradenské péče</p> <p><u>Klienti se zájmem o evidenci:</u>  C – zóna prvního kontaktu pro vyplnění elektronické žádosti.</p>
6	Individuální akční plán (IAP)	<p>V zóně se IAP nerealizuje, ani nepřipravuje. Na požádání je podána informace o IAP a jeho variantách (IP PR, IP Pitr, IP OPR).</p> <p>Zájemcům o poradenské vedení při volbě povolání, vzdělávání nebo</p>

<b>B</b>		<b>IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání (IPS)</b>
		<p>hledání zaměstnání, je nabídnuta nezávazná varianta IAP ve formě IP OPR, kterou může poradce IPS klientovi doporučit k vypracování.</p> <p>Variantně by se formulář a návod pro sestavení IP OPR mohl stát pomůckou pro výchovné poradce na ZŠ, SŠ a VOŠ.</p>
7	Specializace týmů	<p>Zóna je specializovaná na poradenskou a osvětovou činnost ve formě přednášek a besed na různá témata týkající se volby povolání a orientace na trhu práce a vzdělávání pro školy a/nebo pedagogickou a rodičovskou veřejnost.</p> <p>Skupinové akce prezentací zaměstnavatelů a burz pracovních příležitostí.</p> <p>Skupinové akce prezentací nabídky vzdělávacích příležitostí a burz vzdělavatelů.</p> <p>Poradenství pro další profesní vzdělávání a rekvalifikace.</p> <p>Poskytování služeb studijní a profesní orientace.</p>
8	Možnost nákupu externí služby	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Režerše tisku</li> <li>- Tisk materiálů pro klienty</li> <li>- Profesní diagnostika</li> <li>- Lektorská činnost</li> </ul>
9	Tištěné nebo elektronické materiály	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuální plán osobního a profesního rozvoje (IP OPR) s variantami pro jeho sestavení použitelné výchovnými poradci na ZŠ, SŠ a VOŠ – samostatná brožura nebo obohacená forma školního kapesního kalendáře</li> <li>- Záznamové archy k zamyšlení "Moje vysněné povolání - zaměstnání", "Čím bych chtěl jednou být"</li> <li>- Charakteristiky povolání</li> <li>- Karty povolání (profesiogramy)</li> <li>- Charakteristiky zájmových oblastí volby povolání</li> <li>- Typové klientské listy pro práci s informacemi</li> <li>- Videoklipy o povoláních</li> <li>- Info o portálu MPSV</li> <li>- Informace o studiu v regionu - brožury typu Atlas školství, Kam na školu, CD vysokoškolák atd.</li> <li>- Informace o bezplatném telefonickém spojení s Call centrem SSZ MPSV</li> <li>- Informace o ISPT, Eu-dat.cz, Job club, bilanční diagnostice, diagnostice COMDI</li> <li>- Leták s informací o dané zóně</li> </ul>
10	Návrh možných metodik	<p>Metodika postupu práce s klientem v IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání</p> <p>Metodika individuálního poradenství pro volbu povolání a dalšího</p>

B		IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání (IPS)
		vzdělávání Metodika skupinového poradenství pro volbu povolání a dalšího vzdělávání Metodika skupinového poradenství pro rekvalifikace Metodika vyhodnocování softwarových testů a jejich prezentace klientům (AIST-R, Schuhfried atd.) Metodika IP OPR Metodika pro zařazování klientů do rekvalifikací
11	Složení pracovního týmu	Profesní poradce Profesní poradce pro volbu povolání Poradce pro další profesní vzdělávání
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	Osobní počítač pro profesní diagnostiku (testy) Osobní počítač určený pro klienty Osobní počítač a dataprojektor pro prezentace
13	Využití informačního systému	dtto zóna A

#### 4.5.3 -- Evidence žádostí

--		Evidence žádostí
1	Cílová skupina	Každý občan (fyzická osoba), který se rozhodne zaevidovat jako: <ul style="list-style-type: none"> <li>- uchazeč o zaměstnání,</li> <li>- zájemce o zaměstnání</li> <li>- nebo osoba se zdravotním postižením - žadatel o pracovní rehabilitaci</li> </ul>
2	Účel zóny z hlediska klienta	<p><b>Kontrola žádosti</b></p> <p>Před tím, než je klient (uchazeč o zaměstnání, zájemce o zaměstnání, osoba se zdravotním postižením – Žadatel o pracovní rehabilitaci) „vpuštěn“ do zóny prvního kontaktu, musí být provedena kontrola vyplněných žádostí (žádost o zprostředkování zaměstnání, žádost o podporu v nezaměstnanosti, žádost o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání, žádost o pracovní rehabilitaci).</p> <p>Formální kontrolu vyplněné žádosti provádí referent Evidence žádostí, k tomu účelu proškolený pracovník některého jiného útvaru, který má na starosti "individuální nároky / dávky" (podpory v nezaměstnanosti / podpory při hledání zaměstnání a jiné dávky).</p> <p>Schůzka s referentem Evidence žádostí předchází setkání s poradcem prvního kontaktu. Okamžikem ověření / autorizace žádosti se žádost přehraje do info-systému.</p> <p>Info-systém automaticky vybere poradce prvního kontaktu a klient je</p>

--		Evidence žádostí
		<p>zapsán na jeho první volný termín. Současně je vygenerována pozvánka, ve které je klientovi sděleno místo, datum, hodina první schůzky a jméno poradce v zóně prvního kontaktu.</p> <p>Součástí zadávaných údajů je i zjištění, do jaké míry je klient informován o svých právech a povinnostech. Pokud dosud není, je automaticky info-systémem zařazen mezi účastníky skupinové „Vstupní informační schůzky pro uchazeče o zaměstnání / zájemce o zaměstnání“. Je vygenerována pozvánka s uvedením povinností z této pozvánky vyplývajících. Účast je administrativní podporou potvrzena po konání akce.</p> <p><b>Vyřazení z evidence</b> Do zóny se vracejí po různě dlouhé době evidence klienti, kterým bylo poradcem z různých důvodů doporučeno ukončit evidenci. Metodik Evidence žádostí s klientem projde jeho spis a prohovoří s ním důsledky ukončení evidence a podá mu potřebné informace k řešení nastalé situace.</p>
3	Individuální informačně-poradenské služby	Kontrola žádosti a ostatní konzultace s klienty probíhají zásadně individuálně.
4	Otevřenost zóny	<p>Každý klient, který se rozhodl zaevidovat, musí touto zónou projít. Vyřizuje zde i veškeré změny, které ovlivňují jeho evidenci, podporu apod.</p> <p>Evidence (předložení všech dokumentů nutných pro evidenci) musí být uzavřena do 1 měsíce od prvního kontaktu.</p> <p>Evidence trvá obvykle 15 minut.</p>
5	Předání klienta do jiné zóny	Všichni úspěšní žadatelé / klienti přecházejí do: C - zóna prvního kontaktu
6	Individuální akční plán (IAP)	V Evidenci žádostí se s IAP ani s jeho variantami nepracuje.
7	Specializace týmů	Oblast Evidence žádostí a vyřazení z evidence.
8	Možnost nákupu externí služby	Ne
9	Tištěné nebo elektronické materiály	<p>Prohlášení o tom, že klient byl poučen o právech a povinnostech, že se nezměnily žádné z jeho údajů, že nemá "kolidující" zaměstnání.</p> <p>Doložení zdravotního stavu - posudkový lékař (8 dnů na doložení zdravotních problémů)</p> <p>Žádost o zprostředkování zaměstnání</p> <p>Žádost o podporu v nezaměstnanosti / při hledání zaměstnání</p> <p>Žádost o evidenci zájemců o zaměstnání</p> <p>Žádost o pracovní rehabilitaci</p>
10	Návrh možných metodik	<p>Metodika postupu práce s klientem při evidenci žádosti</p> <p>Metodika používání / vyplňování elektronických formulářů</p>
11	Složení pracovního týmu	Referent evidence žádostí



--		Evidence žádostí
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	Běžné vybavení zabezpečující dostatek soukromí pro sdělování důvěrných informací. Osobní počítač (OKpráce, internet), telefon, v dosahu tiskárna, scanner.  Osobní počítač a dataprojektor pro prezentace
13	Využití informačního systému	Žádosti do informačního systému vkládají sami klienti.  Systém je propojen s dávkami.

#### 4.5.4 Ad C) Zóna prvního kontaktu

C		Zóna prvního kontaktu
1	Cílová skupina	Do zóny prvního kontaktu přicházejí všichni klienti, kteří vyplnili alespoň jednu ze čtyř elektronických žádostí a stávají se z nich: <ul style="list-style-type: none"> <li>- uchazeči o zaměstnání,</li> <li>- zájemci o zaměstnání,</li> <li>- osoby se zdravotním postižením,</li> <li>- žadatelé o pracovní rehabilitaci – účastníci pracovní rehabilitace.</li> </ul> <p>Termín schůzky je generován automaticky softwarovým robotem a je klientovi zaslán e-mailem (pokud jej klient uvede) a/nebo doporučenou poštou tak, aby bylo prokazatelné, že klient zprávu dostal. Součástí zprávy jsou také pokyny pro případ, že by se klient nemohl na schůzku dostavit.</p>
2	Účel zóny z hlediska klienta	Hlavním účelem zóny prvního kontaktu je urychlit proces integrace klientů na trh práce, k čemuž slouží odhad <b>míry akceschopnosti</b> . Akceschopností zde rozumíme kvalifikaci klienta, jeho kompetence a motivaci pracovat a motivaci k hledání zaměstnání – jeho předpoklady pro úspěšné hledání zaměstnání. <p>Poradce se před schůzkou s novým klientem seznámí s jeho odborným a zájmovým profilem. Úvodem schůzky klienta stručně informuje o účelu a průběhu schůzky, předá mu informační materiál o právech a povinnostech uchazeče nebo zájemce o zaměstnání s popisem obvyklého postupu práce s klientem. Cílenými otázkami doplní a upřesní jeho odborný a zájmový profil.</p> <p>Poradce nejprve posoudí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- předchozí průběh zaměstnání, četnost změn zaměstnavatelů a profesního zaměření,</li> <li>- kvalifikaci klienta a poptávku po dané kvalifikaci na trhu práce,</li> <li>- zdravotní stav klienta, případně si vyžádá lékařské potvrzení,</li> <li>- motivaci klienta k hledání zaměstnání a motivaci pracovat.</li> </ul>

C	Zóna prvního kontaktu
	<p>Poté poradce odhadne a vyhodnotí míru akceschopnosti klienta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>vysoká míra akceschopnosti</u> - z historie dosavadních zaměstnání klienta a dalších skutečností vyplývá, že je klient schopen najít si zaměstnání sám do pěti měsíců,</li> <li>- <u>střední míra akceschopnosti</u> - klient pro úspěšné nalezení zaměstnání potřebuje podpořit motivaci nebo doplnit kvalifikaci,</li> <li>- <u>nízká (téměř nulová) míra akceschopnosti</u> - klientova pracovní historie není homogenní, jeho kvalifikace neodpovídá potřebám trhu práce, případně má klient nějaké jiné závažné důvody, které mu znesnadňují nalezení zaměstnání.</li> </ul> <p>Poradce klientovi vysvětlí celý princip hodnocení akceschopnosti a dopady tohoto odhadu.</p> <p>Klient má možnost vyjádřit se k odhadu své akceschopnosti. Pokud klient</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- souhlasí se svým zařazením, je předán do další příslušné zóny pomocí info-systému,</li> <li>- má na své zařazení zásadně odlišný názor, je zařazen do zóny podle svého výběru,</li> <li>- váhá a nechce se hned rozhodnout nebo nesouhlasí se svým zařazením a odmítá spolupracovat, je pozván na nejbližší volný termín k jinému poradci prvního kontaktu a upozorněn, že se musí rozhodnout. Na druhé schůzce už k dohodě dojít musí. Pokud by klient odmítal součinnost, může mu být doporučeno ukončení evidence.</li> </ul> <p><u>Klienty lze předat do následujících zón:</u></p> <p>D – zóna servisní - klienti s vysokou mírou akceschopnosti,</p> <p>E – zóna poradenské podpory - klienti se střední mírou akceschopnosti,</p> <p>F – zóna zvýšené poradenské péče</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- klienti s nízkou (téměř nulovou) mírou akceschopnosti</li> <li>- všechny osoby zdravotně postižené a žadatelé o pracovní rehabilitaci, pokud byla žádost o rehabilitaci přijata.</li> </ul> <p>Klienti se střední a nízkou mírou akceschopností jsou v nejbližším možném termínu pozváni k úvodní informační schůzce, která by měla být pojata pro každou skupinu klientů odlišně.</p>

	C	Zóna prvního kontaktu
3	Individuální informačně-poradenské služby	Pokud je potřeba, jsou v zóně individuálně poskytovány informace o způsobu zařazování klienta do následných zón, o právech a povinnostech klienta.
4	Otevřenost zóny	<p>V zóně jsou povoleny maximálně dvě schůzky za účelem zařazení klienta do některé z následných zón. Mezi schůzkami je povoleno rozpětí max. 5 pracovních dnů. Zařazování k poradcům je prováděno info-systémem.</p> <p>První schůzka může trvat max. 30 minut, druhá 20 minut. Před každou schůzkou má poradce 5 minut na seznámení se s odborným a zájmovým profilem klienta a po schůzce 10 minut na potřebné administrativní úkony.</p>
5	Předání klienta do jiné zóny	<p>Klient musí být předán do některé z následujících zón:</p> <p>1) <u>Klienti uchazeči o zaměstnání, zájemci o zaměstnání:</u>  D - servisní zóna,  E - zóna poradenství pro hledání zaměstnání,  F - zóna zvýšené poradenské péče,</p> <p>2) <u>Klienti osoby se zdravotním postižením – žadatelé o pracovní rehabilitaci:</u>  F - zóna zvýšené poradenské péče (v každém případě).</p> <p>Klienti, kteří nespolupracují, porušují své povinnosti a odmítají pracovat, jsou doporučeni k vyřazení z evidence a odesláni do útvaru Evidence žádostí.</p>
6	Individuální akční plán (IAP)	V zóně se s IAP ani s jeho variantami nepracuje.
7	Specializace týmů	<p>Zóna je specializovaná na povinná skupinová školení „Vstupní informační schůzka pro uchazeče o zaměstnání / zájemce o zaměstnání“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o právech, povinnostech a sankcích při jejich nedodržování,</li> <li>- o poskytovaných službách úřadem práce,</li> <li>- o informačních zdrojích pro hledání zaměstnání,</li> <li>- o párování odborného a zájmového profilu klienta a volného pracovního místa a povinnostech z toho vyplývajících.</li> </ul>
8	Možnost nákupu externí služby	Povinná skupinová školení pro uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání
9	Tištěné nebo elektronické materiály	<p>Formulář plánování a realizace schůzek na úřadu práce</p> <p>Záznamové archy aktivního hledání zaměstnání</p> <p>Základní poučení o povinnostech</p> <p>Informace o službách úřadů práce.</p> <p>Leták s informací o dané zóně</p>
10	Návrh možných	Metodika postupu práce s klientem v zóně prvního kontaktu:

C		Zóna prvního kontaktu
	metodik	<p>Metodika realizace „Vstupní informační schůzky pro uchazeče o zaměstnání“</p> <p>Metodika realizace „Vstupní informační schůzky pro zájemce o zaměstnání“</p> <p>Metodika tvorby odborného a zájmového profilu</p> <p>Metodika párování</p> <p>Metodika předávání klienta do ostatních zón</p> <p>Metodika práce s problémovým klientem, nespolupracujícím, bez vůle pracovat</p> <p>Metodika poradenského rozhovoru zaměřeného na hledání zaměstnání</p> <p>Metodika poradenského rozhovoru zaměřeného na doplnění nebo zvýšení kvalifikace uchazeče o zaměstnání</p>
11	Složení pracovního týmu	Profesní poradce prvního kontaktu
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	<p>Běžné vybavení zabezpečující dostatek soukromí pro sdělování důvěrných informací. Osobní počítač (OKpráce, internet), telefon, v dosahu tiskárna, scanner.</p> <p>Osobní počítač a dataprojektor pro prezentace</p> <p>Hodiny pro klienty: Pondělí – čtvrtek 8:00 – 16:30, pátek 8:00 – 15:00. V době oběda od 12:00 do 12:30 provoz omezen.</p> <p>Nejlépe velkoplošné kanceláře s rozestupem stolů pro udržení důvěrné zóny a s dostatkem židlí pro čekající klienty, kteří přišli 5-10 minut před sjednaným časem.</p>
13	Využití informačního systému	<p>Informace uvedené ve formuláři žádosti jsou uchovávány v odborném a zájmovém profilu klienta. Poradce prvního kontaktu do něj doplní informace vyžadované info-systémem pro párování. Doplnovat je nemusí, pokud klient má přislíbeno pracovní místo a nemá zájem o hledání dalšího.</p> <p>Sledování kalendáře jednotlivých poradců a termínů je prováděno automaticky info-systémem.</p>

#### 4.5.5 Ad D) Servisní zóna

D		Servisní zóna
1	Cílová skupina	Do servisní zóny přicházejí zejména uchazeči o zaměstnání s vysokou mírou akceschopnosti, kteří mají všechny předpoklady pro rychlé a <b>samoobslužné</b> nalezení zaměstnání. Jedná se především o uchazeče o zaměstnání.

	D	Servisní zóna
		<p>Patří sem i klienti, kteří uvádějí, že mají přislíbeno volné pracovní místo, které se uvolní do např. 2 měsíců. V tomto případě by se dalo uvažovat i o jiném režimu, tzv. zvolněném, ale jen v případě, že zaměstnavatel tuto skutečnost písemně potvrdí (formulář viz příloha č. 1).</p> <p>Další výjimka by mohla být udělena klientům, kteří projevují vážný zájem o samostatnou výdělečnou činnost.</p> <p>Zájemců o zaměstnání by se to týkalo jen v případě, pokud by byla ze zákona povinnost hlásit úřadu práce ohrožení ztrátou zaměstnání.</p>
2	Účel zóny z hlediska klienta	<p>V servisní zóně probíhá monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>aktivit uchazeče o zaměstnání</u> (případně i zájemci o zaměstnání ohrožených ztrátou zaměstnání) při hledání zaměstnání,</li> <li>- <u>aktuálního postoje</u> klienta k hledání zaměstnání a jeho <u>motivace pracovat a hledat si práci</u>, tj. zda se klient díky neúspěšnému hledání zaměstnání nepropadá do přílišné sklíčenosti či paniky.</li> </ul> <p>V případě, že klient neprojevuje snahu o rychlé nalezení zaměstnání, ztrácí motivaci nebo se vyskytly jiné závažné důvody bránící rychlému nalezení zaměstnání, může poradce rozhodnout o zrychleném předání klienta do některé následné zóny.</p>
3	Individuální informačně-poradenské služby	<p>V zóně jsou podávány podle potřeby informace pro usnadnění hledání zaměstnání.</p>
4	Otevřenost zóny	<p>Klient může setrvat v zóně maximálně do dovršení pěti měsíců od data evidence. Hranice pěti měsíců byla stanovena s ohledem na novelu zákona o zaměstnanosti, která krátí výplatu podpory v nezaměstnanosti u osob mladších 50 let na pět měsíců (ve věku od 50 do 55 let na osm měsíců, pro starší 55 let na jedenáct měsíců) a po dovršení pěti měsíců evidence s ním musí úřad práce uzavřít IAP.</p> <p>Povinné návštěvy jsou stanoveny 1 x za 14 dnů po dobu prvních dvou měsíců.</p> <p>Při každé návštěvě musí klient v písemné formě podat zprávu o svých aktivitách, kterými může být:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhledávání inzerátů v tištěné nebo elektronické formě,</li> <li>- psaní životopisu a motivačního dopisu,</li> <li>- písemné odpovídání na inzeráty,</li> </ul>

	D	Servisní zóna
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní nebo telefonický kontakt se zaměstnavatelem nebo personální agenturou,</li> <li>- zjišťování volných pracovních míst s pomocí rodinných příslušníků nebo známých,</li> <li>- atd.</li> </ul> <p>Schůzka obvykle trvá 15 minut. Poradce se musí předem seznámit s odborným a zájmovým profilem klienta, na což má 5 minut a po ukončení schůzky má 10 minut na zapsání údajů do info-systému a na další administrativní úkony.</p> <p>Poradce pomocí info-systému také kontroluje, zda byly klientovi zaslány nabídky volných pracovních míst, zda klient zaměstnavatele navštívil a s jakým výsledkem. Poradce vše zaznamenává do odborného a zájmového profilu klienta.</p> <p>V případě, že info-systém za posledních 14 pracovních dnů nespároval odborný a zájmový profil klienta s žádným volným pracovním místem, info-systém vloží do záznamů klienta upozornění. Poradce je povinen vyčlenit si na klienta dostatek času a znovu s ním projít údaje v profilu.</p> <p>V případě, že ani po dalších 14 pracovních dnech nebude odborný a zájmový profil klienta spárován ani s jedním volným pracovním místem, musí poradce přistoupit k ručnímu vyhledávání volného pracovního místa.</p>
5	Předání klienta do jiné zóny	<p>Předání klienta (před vypršením standardní doby setrvání klienta v zóně) je možné do zón:</p> <p>E - zóna poradenské podpory – v případě, že klient přestal být aktivní, nespolupracuje, ale má vůli pracovat nebo byly indikovány překážky hledání zaměstnání odstranitelné v této zóně,</p> <p>F - zóna zvýšené poradenské péče – v případě, že jsou indikovány závažné překážky zdravotního nebo sociálního charakteru pro hledání zaměstnání.</p> <p>V případě potřeby doplnění kvalifikace je klientům zajištěna konzultace v IPS.</p> <p>Je na zvážení servisního poradce, zda klienta ponechá ve svém režimu a zajistí mu některou ze služeb poskytovanou v zónách E a F, např. objedná jej na bilanční diagnostiku.</p>

	D	Servisní zóna
		Klienti, kteří nespolupracují, porušují své povinnosti a odmítají pracovat, jsou doporučeni k vyřazení z evidence a odesláni do útvaru Evidence žádostí.
6	Individuální akční plán (IAP)	<p>Při každé schůzce je doplňován odborný a zájmový profil klienta probíhá párování s volným pracovním místem a příprava na IAP. Zjišťují se silné a slabé stránky klienta a zaznamenávají se do odborného a zájmového profilu.</p> <p>Po uplynutí pěti měsíců od evidence je klient info-systémem zařazen do Informační schůzky k IAP.</p>
7	Specializace týmů	<p>Zóna specializovaná na povinné skupinové prezentace:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informační schůzka k IAP (představení účelu, cíle, průběhu, práv a povinností po uzavření smlouvy o IAP)</li> <li>- Techniky hledání zaměstnání a psaní životopisu</li> </ul>
8	Možnost nákupu externí služby	Skupinové prezentace
9	Tiskové nebo elektronické materiály	<p>Formulář plánování a uskutečnění schůzek</p> <p>Záznamové archy aktivního hledání zaměstnání</p> <p>Leták s informací o dané zóně</p>
10	Návrh možných metodik	<p><u>Metodika postupu práce s klientem v servisní zóně:</u></p> <p>Metodika sledování aktuálního postoje klienta k hledání zaměstnání</p> <p>Metodika sledování aktivit klientů při hledání zaměstnání</p> <p>Metodika upřesňování odborného a zájmového profilu</p> <p>Metodika předávání klienta do ostatních zón</p> <p>Metodika prezentace IAP skupině klientů</p>
11	Složení pracovního týmu	Servisní profesní poradce
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	Běžné vybavení zabezpečující dostatek soukromí pro sdělování důvěrných informací. Osobní počítač (OKpráce, internet), telefon, v dosahu tiskárna, scanner.
13	Využití informačního systému	<p>Odborný a zájmový profil klienta musí být nejpozději do 3 měsíců od evidence naplněn tak, aby párování probíhalo s co nejpřesnějšími údaji. Při každé návštěvě je odborný a zájmový profil klienta upřesňován. Odborný a zájmový profil klienta je podkladem pro vypracování IAP.</p> <p>S klientem je diskutována vhodnost spárovaných volných pracovních míst. Důvodem k upřesňování odborného a zájmového profilu klienta může být nedostatečný počet spárovaných volných pracovních míst s vyšším ukazatelem shody nebo neodpovídající obor vybíraných profesí.</p>

#### 4.5.6 Ad E) Zóna poradenské podpory

	E	E - Zóna poradenské podpory
1	Cílová skupina	<p>Do této zóny přicházejí klienti se střední mírou akceschopnosti, kteří mají dobré vyhlídky na získání zaměstnání, ale je potřeba je k tomu podpořit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšit jejich schopnost hledat zaměstnání (psát životopis a motivační dopis, prezentovat se při výběrových řízeních, orientovat se v informačních zdrojích nabídky zaměstnání atd.),</li> <li>- podnítit nebo udržet motivaci pracovat,</li> <li>- podnítit nebo udržet motivaci k hledání zaměstnání,</li> <li>- najít soulad mezi jejich odbornými znalostmi a dovednostmi a kompetencemi žádanými na trhu práce, obnovit kvalifikaci nebo projít rekvalifikací.</li> </ul> <p>Do zóny mají přístup i anonymní klienti.</p>
2	Účel zóny z hlediska klienta	<p>Profesní poradci mají během pohovorů následující úkoly:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomoci klientům najít práci tím, že se snaží definovat překážky, které jim stojí v cestě a společně je odstraňovat,</li> <li>- zajistit, aby klienti plnili své povinnosti jako podmínku pro nárokování podpory v nezaměstnanosti a nezneužívali systém státních sociálních dávek,</li> <li>- provádět s klienty diagnostické a na profesi zaměřené pohovory za účelem pomoci klientovi pochopit výhody, které plynou z toho, když člověk pracuje,</li> <li>- pomoc klientům nalézt nejlepší způsob, jak získat nebo jak se co nejvíce přiblížit k odpovídajícímu zaměstnání a ucházet se o něj,</li> <li>- efektivně a aktivně vést záznamy o klientovi,</li> <li>- rozvíjet a udržovat partnerské vztahy s kolegy na pracovišti a se zaměstnavateli a dalšími relevantními organizacemi za účelem zkvalitňování a rozšiřování škály podpůrných služeb pro klienty.</li> </ul> <p>V zóně se vykonávají tyto činnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hlavním nástrojem je <b>individuální akční plán</b>. Plány jsou vypracovávány diferencovaně podle momentální situace klienta a situace na trhu práce,</li> <li>- do dovršení šesti měsíců příprava individuálního akčního plánu, po dovršení šesti měsíců jeho uzavření a realizace,</li> <li>- případné korekce individuálního akčního plánu napomáhající klientovi odstraňovat překážky hledání zaměstnání a zvyšovat jeho motivace,</li> <li>- zařazování klientů do příslušných poradenských programů, sledování jejich průběhu a výsledků,</li> </ul>



	E	E - Zóna poradenské podpory
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravidelné monitorovací schůzky, kde klient podává zprávu o naplňování individuálního akčního plánu a akcích, které podnikl pro nalezení práce.</li> </ul> <p>Hlavním cílem této zóny je zvýšit nebo podnítit akceschopnost klienta pro jeho rychlou integraci na trh práce. Klienti jsou zařazováni zejména do <u>skupinových aktivit</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rekvalifikace, další odborné vzdělávání a praktická příprava,</li> <li>- trénink praktických dovedností a zkušeností a jejich rozvoj formou pracovní praxe nebo zácviku u konkrétního zaměstnavatele,</li> <li>- poradenské programy s cílem zvýšit motivaci pracovat i hledat práci, naučit se vyhledávat informace o volných pracovních místech, zpracovávat písemnosti potřebné pro hledání zaměstnání, komunikovat se zaměstnavatelem, prezentovat se ve výběrovém řízení a přijímacích pohovorech atd. (viz kap. č. 5.1).</li> <li>- Job club,</li> <li>- účast v projektech ESF.</li> </ul> <p>Klientům je v případě potřeby poskytnuto i individuální poradenství. Poradci pomáhají klientům identifikovat jejich silné a slabé stránky, překážky hledání zaměstnání a společně hledají způsob, jak překážky a slabé stránky odstraňovat a silné posilovat.</p>
3	Individuální informačně-poradenské služby	Posuzování závažnosti překážek hledání zaměstnání, návrh poradenských intervencí pro jejich odstraňování, realizace vybraných poradenských intervencí.
4	Otevřenost zóny	<p>Klient je v zóně maximálně po dobu 12 měsíců od data evidence. Povinné návštěvy jsou stanoveny nejméně 1x za 14 dnů po dobu prvních dvou měsíců, potom podle potřeby a IAP.</p> <p>Při každé návštěvě musí klient v písemné formě podat zprávu o svých aktivitách, kterými může být:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhledávání inzerátů v tištěné nebo elektronické formě,</li> <li>- psaní životopisu a motivačního dopisu,</li> <li>- písemné odpovídání na inzeráty,</li> <li>- osobní nebo telefonický kontakt se zaměstnavatelem nebo personální agenturou,</li> <li>- zjišťování volných pracovních míst přes rodinné příslušníky nebo známé,</li> <li>- atd.</li> </ul> <p>Schůzka obvykle trvá max. 30 minut. Poradce se musí před příchodem klienta seznámit s jeho odborným a zájmovým profilem, na což má 5 minut a po ukončení schůzky má 10 minut na zapsání</p>

E		E - Zóna poradenské podpory
		údajů do info-systému a na další administrativní úkony.
5	Předání klienta do jiné zóny	<p>Předání klienta je možné do zóny:            F - zóna zvýšené poradenské péče - v případě nedostatečné účinnosti služeb poskytnutých v zóně E.            D - servisní zóna - v případě dostatečné úpravy profilu klienta v zóně E se klient může vrátit k samoobslužnému hledání zaměstnání.</p> <p>Klientovi, je-li to relevantní, je doporučeno navštívit zóny:            A – vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání,            B – IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání.</p>
6	Individuální akční plán (IAP)	<p>U uchazečů o zaměstnání vzniká v souladu s novelou zákona o zaměstnanosti povinnost ze strany úřadu práce uzavřít IAP po uplynutí 5 měsíců od evidence. Uchazeč o zaměstnání je povinen spolupracovat na jeho sestavení a je vázán podmínkami, které jsou v něm stanoveny. Byl-li uchazeč o zaměstnání do zóny převeden bez absolvování Informační schůzky k IAP, je do ní zařazen (upozornění provádí info-systém).</p> <p>V zóně probíhá naplňování aktivit IAP (kap. č. 5.2).</p> <p>IAP se uzavírá po dobu jedné evidence na úřadu práce jen jednou a je možno k němu vypracovávat dodatky v případě, že původní záměr byl neúčinný, nedostatečný nebo byl uzavřen na příliš krátkou dobu.</p> <p>Pokud uchazeč o zaměstnání neplní podmínky a závazky stanovené v individuálním akčním plánu, může být vypracován návrh na vyřazení z evidence a klient je převeden do útvaru Evidence žádostí. Do evidence může být znovu zařazen po uplynutí 6 měsíců ode dne vyřazení, a to na základě písemné žádosti.</p> <p>Je-li mezi dvěma evidencemi doba kratší než 3 měsíce, pokračuje se v plnění IAP jako kdyby k přerušení evidence nedošlo.</p>
7	Specializace týmů	<p>Zóna je specializovaná na aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poradenské programy (kap. č. 5.1)</li> <li>- Skupinové prezentace cílů IAP</li> </ul>
8	Možnost nákupu externí služby	<p>Poradenské programy            Skupinové prezentace cílů IAP</p>

E		E - Zóna poradenské podpory
9	Tištěné nebo elektronické materiály	<p>Prohlášení o tom, že klient byl poučen o právech a povinnostech, že se nezměnily žádné z jeho údajů, že nemá "kolidující" zaměstnání</p> <p>Smlouva o IAP</p> <p>Dohoda o rekvalifikaci</p> <p>Záznamové archy aktivního hledání zaměstnání</p> <p>Formulář pro zamyšlení se o ideální pracovní pozici</p> <p>Informace o IAP</p> <p>Leták s informací o dané zóně</p>
10	Návrh možných metodik	<p><u>Metodika postupu práce s klientem v zóně poradenství pro zaměstnání:</u></p> <p>Metodika práce s klientem s nízkou motivací</p> <p>Metodika práce při výběru rekvalifikace a sledování jejího průběhu</p> <p>Metodika uzavírání smlouvy o IAP a jeho naplňování</p> <p>Metodika pro posuzování kvality externích dodavatelů PS a dalších spolupracujících institucí</p> <p>Metodika pro využívání specifických poradenských nástrojů a programů, jejich návaznosti a dostupnosti z hlediska klientů.</p> <p>Metodika práce se zdravotně postiženým uchazečem o zaměstnání</p> <p>Metodika motivačních a aktivizačních nástrojů</p> <p>Metodika předcházení konfliktů</p>
11	Složení pracovního týmu	<p>Profesní poradce</p> <p>Profesní poradce pro osoby se zdravotním postižením</p> <p>Profesní poradce pracovní rehabilitaci</p> <p>Poradce pro IAP</p>
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	<p>Běžné vybavení zabezpečující dostatek soukromí pro sdělování důvěrných informací. Osobní počítač (OKpráce, internet), telefon, v dosahu tiskárna, scanner.</p> <p>Osobní počítač a dataprojektor pro prezentace</p>
13	Využití informačního systému	<p>Pomocníkem poradce při rozhodování o vhodných poradenských programech a dalších aktivit by se mohl stát softwarový nástroj, který by vyhodnotil klientovy silné a slabé stránky a vybral vhodnou kombinaci z nabídky modulů poradenských programů a jejich rozsah, rekvalifikace, Job klubu atd.</p> <p>Poradce do profilu klienta zapisuje všechny aktivity a návštěvy na úřadu práce i doporučené aktivity mimo úřad práce.</p> <p>Při každé návštěvě je profil upřesňován tak, aby se z něj daly čerpat informace pro IAP.</p>

#### 4.5.7 Ad F) Zóna zvýšené poradenské péče

F		F - Zóna zvýšené poradenské péče
1	Cílová skupina	<p>Zóna je určena pro podporu integrace na trhu práce:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>klientům s nízkou mírou akceschopnosti</u>; jedná se zejména o klienty, jejichž překážky hledání zaměstnání jsou odstranitelné poradenskými aktivitami.</li> <li>- <u>klientům – osobám se zdravotním postižením</u>, kteří požádali o pracovní rehabilitaci.</li> </ul> <p>Do zóny mají přístup i anonymní klienti.</p>
2	Účel zóny z hlediska klienta	<p>V týmu pracovníků jsou specialisté na individuální profesní poradenství. Pomáhají zvyšovat akceschopnost klienta a pomáhají mu nalézt způsob integrace na trh práce. Přestože je zde poskytována zejména individuální péče, jsou klienti zařazováni také do skupinových aktivit a poradenských programů.</p> <p>Hlavním nástrojem realizace podpory a integrace na trh práce je pro <b>klienty – uchazeče o zaměstnání</b> <u>individuální akční plán</u>. Veškeré aktivity, které se s klientem uskutečňují a kterých se klient účastní, jsou jeho součástí. Individuální akční plány jsou vypracovávány diferenciovane podle momentální situace klienta a situace na trhu práce.</p> <p>Individuální akční plán pro <b>klienty – osoby zdravotně postižené žádající o pracovní rehabilitaci</b> nabývá formu <u>Individuálního plánu pracovní rehabilitace</u> (IP PR), který s klientem vypracovává a realizuje poradce pracovní rehabilitace. Veškeré aktivity, které se s klientem uskutečňují a kterých se klient účastní, jsou součástí tohoto plánu. Individuální plány pracovní rehabilitace jsou vypracovávány diferenciovane podle momentální situace klienta a situace na trhu práce.</p> <p>V zóně se vykovávají tyto činnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pokračuje se s klientem při plnění individuálního akčního plánu, hledají se cesty ke zvýšení jeho motivace a kvalifikace,</li> <li>- s účastníky pracovní rehabilitace probíhají aktivity podle IP PR,</li> <li>- klienti jsou zapojováni do příslušných cílených poradenských programů, sleduje se jejich průběh a výsledek.</li> </ul>
3	Individuální informačně-poradenské služby	<p>Individuální poradenské služby jsou zaměřeny zejména na posuzování zdravotních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pro doporučení vhodného zaměstnání, přípravy pro povolání a rekvalifikace:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posouzení bez diagnostických prostředků (odhad),</li> <li>- posouzení za použití diagnostických prostředků (softwarový</li> </ul>

	F	F - Zóna zvýšené poradenské péče
		<p>produkt, papír/tužka),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posouzení s využitím odborníka (externího, interního) např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>ergodiagnostika</i>: lékařské vyšetření funkčního psycho-senzo-motorického potenciálu klienta, omezení a kontraindikace činností s cílem doporučení vhodného povolání (tj. pozitivní rekomandace),</li> <li>o <i>bilanční diagnostika</i>: pro klienty, kteří mají problém s hledáním zaměstnání z důvodu nedostatečné profesní orientace. Jedná se o dlouhodobý poradenský proces, kterému předchází komplexní zhodnocení schopností a možností člověka vzhledem k jeho perspektivnímu uplatnění v životě. Absolvování bilanční diagnostiky aktivizuje klienta pro pracovní a společenské zařazení a přetváří ho postupně z pasivního příjemce sociálních dávek na aktivního činitele trhu práce. Pochopitelně, že tato služba je efektivní pouze v případě motivovaného klienta (kap. č. 2.2.10.4).</li> </ul> </li> </ul>
4	Otevřenost zóny	<p>Klient může setrvat v zóně po dobu 24 měsíců, tj. do ukončení dvou let od data evidence. V případě nedostatečné účinnosti služeb poskytnutých v zóně F a nemožnosti postupu do zóny G zůstává klient v zóně F dalších 12 měsíců, tj. až 36 měsíců od data evidence.</p> <p>Povinné návštěvy jsou stanoveny nejméně 1x za 14 dnů po dobu prvních dvou měsíců, potom podle potřeby nebo IAP.</p> <p>Při každé návštěvě musí klient v písemné formě podat zprávu o svých aktivitách, kterými může být:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhledávání inzerátů v tištěné nebo elektronické formě,</li> <li>- psaní životopisu a motivačního dopisu,</li> <li>- písemné odpovídání na inzeráty,</li> <li>- osobní nebo telefonický kontakt se zaměstnavatelem nebo personální agenturou,</li> <li>- zjišťování možnosti volného místa přes rodinné příslušníky nebo známé,</li> <li>- atd.</li> </ul> <p>Probíhá zde zvýšená poradenská péče pro hledání zaměstnání a s tím související IAP aktivity. Schůzka obvykle trvá max. 45 minut. Poradce se musí před příchodem klienta seznámit s jeho odborným a zájmovým profilem, na což má 5 minut a po ukončení schůzky má 10 minut na zapsání údajů do info-systému a s tím související administrativní úkony.</p>
5	Předání klienta do jiné zóny	<p>Předání klienta je možné do zóny:</p> <p>D - servisní zóna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v případě dostatečné úpravy míry akceschopnosti a profilu klienta se</li> </ul>

	F	F - Zóna zvýšené poradenské péče
		<p>klient vrací k samoobslužnému hledání zaměstnání,            E - zóna poradenské podpory - v případě pozitivní úpravy míry akceschopnosti a profilu klienta,            G - zóna případového managementu - v případě nedostatečné účinnosti služeb poskytnutých v zóně F.</p> <p>Klienti, kteří nespolupracují, porušují své povinnosti a odmítají pracovat, jsou doporučeni k vyřazení z evidence a odesláni do útvaru Evidence žádostí.</p>
6	Individuální akční plán (IAP)	<p><u>Uchazeč o zaměstnání</u>            Pokud byl klient převeden do zóny bez uzavřeného IAP, je s ním v souladu s novelou zákona o zaměstnanosti uzavřen IAP po uplynutí 5 měsíců od evidence.            Byl-li klient do zóny převeden bez absolvování Informační schůzky k IAP, je do ní zařazen (upozornění provádí info-systém).            Naplňování aktivit IAP.</p> <p><u>Osoba se zdravotním postižením - Žadatel o pracovní rehabilitaci</u>            IAP pro tyto klienty nabývá formu Individuálního plánu pracovní rehabilitace (IP PR) a jsou v péči poradce pro pracovní rehabilitaci. Před uzavřením IP PR klient absolvuje informační schůzku k IP PR a je s ním IP PR uzavřen. Z klienta se stává osoba se zdravotním postižením – účastník pracovní rehabilitace a postupně se naplňují aktivity IP PR.</p> <p>V rámci IP PR je možno uzavřít Dohodu o přípravě k práci podle zákona č. 435/2004 Sb. § 72. Příprava k práci je cílená činnost směřující k zapracování osoby se zdravotním postižením na vhodné pracovní místo a k získání znalostí, dovedností a návyků nutných pro výkon zvoleného zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti. Tato příprava trvá nejdéle 24 měsíců.</p>
7	Specializace týmů	<p>Zóna specializovaná na skupinové poradenské aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Job cluby</li> <li>- bilanční diagnostika</li> </ul>
8	Možnost nákupu externí služby	<p>Výše uvedené poradenské aktivity.</p>
9	Tištěné nebo elektronické materiály	<p>Prohlášení o tom, že klient byl poučen o právech a povinnostech, že se nezměnily žádné z jeho údajů, že nemá "kolidující" zaměstnání.            Dohoda o IAP            Dohoda o členství v Job klubu –            Individuální plán pracovní rehabilitace (IP PR)            Dohoda o přípravě k práci            Dohoda o dobrovolném členství v Job klubu</p>

F		F - Zóna zvýšené poradenské péče
		Leták s informací o dané zóně
10	Návrh možných metodik	<p><u>Metodika postupu práce s klientem v zóně zvýšené poradenské péče:</u></p> <p>Metodika výběru klientů pro bilanční diagnostiku a její provádění            Metodika výběru vhodných forem pracovní rehabilitace            Metodika uzavírání Individuálních plánů pracovní rehabilitace            Metodika uzavírání Dohod o přípravě k práci            Metodika výběru klientů do Job clubu a jeho provádění včetně vhodných skupinových her            Metodika supervizních setkání</p>
11	Složení pracovního týmu	<p>Profesní poradce            Profesní psycholog            Psycholog bilanční diagnostiky            Profesní poradce specialista Job clubu</p>
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	<p>Běžné vybavení zabezpečující dostatek soukromí pro sdělování důvěrných informací. Osobní počítač (OKpráce, internet), telefon, v dosahu tiskárna, scanner.</p> <p>Osobní počítač a dataprojektor pro prezentace</p>
13	Využití informačního systému	Každý nový poznatek o klientovi vztahující se k jeho pracovnímu uplatnění se zaznamenává do odborného a zájmového profilu klienta a sleduje se počet spárovaných volných pracovních míst a zda tato místa odpovídají klientově profilu.

#### 4.5.8 Ad G) Zóna případového managementu

G		G - Zóna případového managementu
1	Cílová skupina	Tato zóna je určena pro dlouhodobě nezaměstnané (uchazeči o zaměstnání, osoba se zdravotním postižením – účastník pracovní rehabilitace), u nichž je stále ještě možná integrace na trh práce, ale je potřeba jim nejdříve pomoci se sociální integrací.
2	Účel zóny z hlediska klienta	<p>V této zóně jsou u dlouhodobě nezaměstnaných odstraňovány vážné překážky hledání zaměstnání, které ovlivňují zejména sociální postavení klienta a jsou důvodem sociální exkluze. Mezi takovéto překážky patří zejména zdravotní postižení, alkoholismus, zneužívání návykových látek, gamblerství, dluhy a bezdomovectví atd. Pro naplnění tohoto cíle jsou navazovány a udržovány kontakty s různými institucemi, které se podílejí na práci s klientem.</p> <p>Do modelu je zóna zařazena s tím, že bude zajišťována externě.</p> <p>Služby jsou poskytovány:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>uchazečům o zaměstnání</u> na základě uzavření Individuálního</li> </ul>

G		G - Zóna případového managementu
		plánu pomoci k integraci na trh práce (IP PITR), - <u>osobám se zdravotním postižením</u> žádajícím o pracovní rehabilitaci na základě dodatku k uzavřenému individuálnímu plánu pracovní rehabilitace.
3	Individuální informačně-poradenské služby	Poradenské vedení klienta s kumulací závažných překážek hledání zaměstnání směřující k sociální integraci. Primárním cílem není najít zaměstnání, ale odstranit překážky hledání zaměstnání.
4	Otevřenost zóny	Klient může být v péči případového managementu max. do dovršení 36 měsíců od data evidence. Návštěvy jsou domlouvány individuálně podle potřeby a v souladu se IP PITR.  Případový management je náročný na čas, schůzka obvykle trvá 45 i více minut. Poradce se musí před příchodem klienta seznámit s jeho odborným a zájmovým profilem, na což má 5 minut a po ukončení schůzky má 10 minut na zapsání údajů do info-systému a s tím související administrativní úkony. Poradce vykonává i další úkony, na které nejsou časové limity – navazování vztahů se spolupracujícími institucemi, doprovázení klienta na jednání atd.
5	Předání klienta do jiné zóny	V případě úspěchu "případového managementu" je možné předání klienta do zóny: E - zóna poradenské podpory nebo F - zóna zvýšené poradenské péče.  Klienti, kteří nespolupracují, porušují své povinnosti a odmítají pracovat, jsou doporučeni k vyřazení z evidence a odesláni do útvaru Evidence žádostí.
6	Individuální akční plán (IAP)	<u>Uchazeč o zaměstnání a Osoba se zdravotním postižením – účastník pracovní rehabilitace</u> IAP v této zóně nabývá formu Individuálního plánu pomoci k integraci na trh práce (IP PITR).  Úřad práce může pro <u>osobu se zdravotním postižením – účastníka pracovní rehabilitace</u> uzavřít s externím pracovní rehabilitačním zařízením Dohodu o zabezpečení pracovní rehabilitace.
7	Specializace týmů	Zóna je specializovaná na osvětové aktivity: - Skupinová prezentace aktivit, které jsou zabezpečovány případovým managementem (před převedením klienta do zóny případového managementu)
8	Možnost nákupu externí služby	Celé služby případového managementu mohou být zabezpečovány dodavatelsky.



G		G - Zóna případového managementu
9	Tištěné nebo elektronické materiály	<p>Prohlášení o tom, že byl klient poučen o právech a povinnostech, že se nezměnily žádné z jeho údajů, že nemá "kolidující" zaměstnání.</p> <p>Individuální plán pomoci k integraci na trhu práce</p> <p>Dohoda o zabezpečení pracovní rehabilitace (trojstranná dohoda: úřad práce – osoba se zdravotním postižením – účastník pracovní rehabilitace – pracoviště PR)</p> <p>Leták s informací o dané zóně</p>
10	Návrh možných metodik	<p><u>Metodika postupu práce s klientem v zóně případového managementu:</u></p> <p>Metodika vyhledávání a navazování partnerství pro odstraňování sociálních překážek hledání zaměstnání jako jsou: zdravotní postižení, alkoholismus, zneužívání návykových látek, gamblerství, dluhy a bezdomovectví atd.</p> <p>Metodika uzavírání individuálního plánu pomoci k integraci na trh práce</p> <p>Metodika uzavírání dohody o zabezpečení pracovní rehabilitace</p>
11	Složení pracovního týmu	Profesní případový manažer
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	<p>Běžné vybavení zabezpečující dostatek soukromí pro sdělování důvěrných informací. Osobní počítač (OKpráce, internet), telefon, v dosahu tiskárna, scanner.</p> <p>Osobní počítač a dataprojektor pro prezentace</p>
13	Využití informačního systému	<p><u>V případě externí služby:</u></p> <p>V případě externě zajišťovaných služeb nemají jejich pracovníci přístup do info-systému, přesto i zde je potřeba zajistit sdílení informací o klientovi (odborný a zájmový profil, proběhlé aktivity a jejich výsledky). Bylo by tudíž žádoucí připravit softwarový nástroj, který by umožnil transfer profilu vně info-systému a po ukončení případového managementu opět do info-systému s doplněným profilem a informacemi, co a s jakým výsledkem bylo s klientem provedeno.</p>

#### 4.5.9 Ad H) Aktivační centrum

H		H - Aktivační centrum
1	Cílová skupina	Do této zóny budou zařazeni všichni stávající nezaměstnaní evidovaní na úřadu práce v době zavádění nového modelu informačně-poradenských služeb.
2	Účel zóny z hlediska klienta	Aktivační centrum slouží k rozřazení stávajících evidovaných klientů do jednotlivých zón. Bude pracovat jen po přechodnou dobu cca

	H	H - Aktivační centrum
		<p>dvou let po zavedení nového modelu informačně-poradenských služeb, dokud do informačně-poradenských služeb nebudou včleněni všichni stávající nezaměstnaní.</p> <p>U všech klientů bude vypracován odborný a zájmový profil klienta a bude provedena jejich segmentace stejným způsobem, jako je tomu v zóně prvního kontaktu. Klienti budou převedeni do jednotlivých zón a u klientů, se kterými ještě nebyl uzavřen individuální akční plán, dojde k jeho vypracování a realizaci.</p>
3	Individuální informačně-poradenské služby	dtto zóna F
4	Otevřenost zóny	<p>Aktivační centrum bude působit na každém úřadu práce jen první dva roky od zahájení fungování modelu informačně-poradenských služeb.</p> <p>Povinné návštěvy se stanovují na 1 x za 14 dnů v průběhu prvních dvou měsíců a následně individuálně podle potřeby a v souladu s IAP.</p> <p>Na jednoho klienta i se seznámením se s jeho odborným a zájmovým profilem a vyřízením administrativy má poradce max. 60 minut.</p>
5	Předání klienta do jiné zóny	<p>Předání klienta je možné do zón:</p> <p>E - zóna poradenské podpory - v případě, že klient souhlasí se zařazením do rekvalifikace,</p> <p>F - zóna zvýšené poradenské péče - v případě zařazení do Job Clubu.</p> <p>G - zóna případového managementu - v případě potřeby odstranění sociálních problémů, které brání úspěšnému nalezení zaměstnání.</p> <p>V případě osoby se zdravotním postižením – žadatele o pracovní rehabilitaci nebo osoby se zdravotním postižením – účastník pracovní rehabilitace je klient převeden do zóny F k poradci pracovní rehabilitace.</p> <p>Klienti, kteří nespolupracují, porušují své povinnosti a odmítají pracovat, jsou doporučeni k vyřazení z evidence a odesláni do útvaru Evidence žádostí.</p>
6	Individuální akční plán (IAP)	dtto zóna F
7	Specializace týmů	Zóna specializovaná na provedení "inventury" dlouhodobě nezaměstnaných.
8	Možnost nákupu	Celé zabezpečení aktivačního centra by mělo být možno zajistit

	H	H - Aktivační centrum
	externí služby	dodavatelsky včetně přípravy a realizace IAP. IAP může být s klienty uzavíráno výhradně úřady práce.
9	Tištěné nebo elektronické materiály	Dohoda o IAP Leták s informací o dané zóně
10	Návrh možných metodik	Metodika postupu práce s klientem v aktivačním centru Metodika provádění "inventury" stávajících dlouhodobě nezaměstnaných a práce s jednotlivými skupinami.
11	Složení pracovního týmu	Profesní poradce Profesní psycholog
12	Prostorové a technické vybavení pro kontakt s klienty.	Běžné vybavení zabezpečující dostatek soukromí pro sdělování důvěrných informací. Osobní počítač (OKpráce, internet), telefon, v dosahu tiskárna, scanner.  Osobní počítač a dataprojektor pro prezentace
13	Využití informačního systému	Všem dlouhodobě evidovaným klientům je poskytnuta asistence při vyplnění jejich odborného a zájmového profilu, se kterým se dále postupuje stejným způsobem jako v zóně C.

## 5 Návrhy dílčích inovací poskytování informačně-poradenských služeb

Možností, jak zvýšit účinnost informačně-poradenských služeb je několik, např. vytvořit podmínky pro vyšší míru samoobslužnosti klientů, zautomatizování některých administrativních činností, preventivní, aktivizační a zároveň individuální přístup ke klientům a zavedení specifických poradenských programů cílených na zvýšení motivace a znalostí a dovedností klientů, doprovázené zlepšením organizace, a to nejen v rámci úřadu práce, ale i mimo něj na krajské úrovni.

V této kapitole jsou uvedeny návrhy dílčích řešení některých aspektů informačně-poradenských služeb, které nebyly uvedeny v návrhu modelu v předchozí kapitole a které návrh doplňují.

První kapitola (kap. 5.1) se vztahuje k poradenským programům, pro něž navrhujeme modulovou skladbu odstupňovanou rozsahem a časovou dotací podle potřeb klientů.

Ve druhém návrhu se odráží změna v pojetí povinného uzavírání individuálních akčních plánů ze strany úřadu práce po začátku r. 2009 (kap. 5.2).

Třetím návrhem je přehledová tabulka využívání intervenčních strategií a poradenských programů (kap. 5.3), která by mohla poradenským pracovníkům sloužit jako pomůcka pro stanovení dalšího postupu práce s klientem.

### 5.1 Návrh modulové skladby poradenských programů

Vymezení pojmu **poradenský program** a základní principy jeho poskytování jsou uvedeny v části věnované popisu stávajících postupů práce s klientem (viz kap. č. 2.2.6). Z dostupných materiálů lze soudit, že většina poradenských programů, poskytovaných nebo zajišťovaných úřady práce, odpovídá tomuto pojetí, kombinuje individuální a skupinové formy poradenství a má charakter **zážitkově koncipovaného přenosu zkušeností** mezi účastníky kurzu. Jejich cílem je sebezpoznání a nácvik praktických dovedností důležitých pro úspěšné nalezení zaměstnání.

Slabým místem poskytování poradenských programů je neexistence typových příkladů pro různé cílové skupiny a minimálních standardů jejich poskytování. Příprava obsahu a případných pracovních materiálů, které by se mohly/měly v rámci těchto programů používat, stanovení rozsahu a ostatních náležitostí je ponecháno zcela na realizátorovi, kterým může být úřad práce nebo jeho externí dodavatel. Poradenské programy tak mají širokou škálu variant, která nebyla zmapována a vyhodnocena. Od jednorázových skupinových prezentací se odlišují tím, že se skládají z více aktivit a vedou klienty k určitému cíli.

Z rozhovorů s poradenskými pracovníky a dotazníkového šetření vyplynulo, že by poradci uvítali možnost výběru z různých tematicky zaměřených poradenských programů s doporučením, pro které klienty a jejich překážky při hledání zaměstnání je každý z nich vhodný a v jakém rozsahu. Dalším podnětným návrhem je stanovení **minimálních standardů kvality** těchto poradenských programů a udělování **akreditací** institucím, které poradenské programy pro úřady práce zabezpečují.

Navrhujeme proto, aby byly vytvořeny tematicky zaměřené **moduly poradenských programů** pro různé cílové skupiny, stanoveny minimální standardy jejich poskytování a celá nová koncepce poradenských programů odpilotována.

Na zvážení zůstává, zda by měla být při MPSV zřízena „malá“ **akreditační komise**, která by vydávala vzdělávacím a dalším institucím za základě žádosti pověření k poskytování poradenských programů pro potřeby úřadů práce.

Dále navrhujeme, aby byly poradenské programy sestavovány z tematicky zaměřených modulů podle potřeb cílové skupiny, pro kterou je poradenský program vytvořen – viz tab. č. 3. (Srovnej Plesník, Faldynova, Richterova, Komarkova, 2004).

**Tab. č. 3: Návrh modulového členění poradenských programů**

Označení	Název modulu poradenského programu a jeho popis
<b>Modul 1)</b>	<b>Sledování informací pro hledání zaměstnání</b> Nácvik vyhledávání informací o volných pracovních místech, o dalším vzdělávání, případně o založení vlastního podnikání. Třídění informací, jejich uchovávání a posuzování jejich důvěryhodnosti a kvality. Sledování denního tisku a nabídek úřadů práce.
<b>Modul 2)</b>	<b>Využití počítače pro hledání zaměstnání</b> Dovednost vyhledávat informace na Internetu, inzerovat, využívat elektronickou poštu, vyhotovit na počítači strukturovaný životopis i průvodní dopis, založit e-mailovou schránku a využívat ji.
<b>Modul 3)</b>	<b>Pracovně právní minimum</b> Seznámení účastníků s legislativní úpravou pracovních vztahů tak, aby byli schopni získané znalosti prakticky využít. Teoretická část kurzu se věnuje druhům pracovního poměru, náležitostem pracovní smlouvy, vzniku a zániku pracovního poměru, zdravotnímu a sociálnímu pojištění, součinnosti s úřadem práce, ale také informacím, kde vyhledat účinnou pomoc při řešení pracovních právních vztahů. V praktické části jsou ověřovány naučené poznatky (např. kontrola pracovní smlouvy, praktický nácvik rozvázání pracovního poměru).

Označení	Název modulu poradenského programu a jeho popis
<b>Modul 4)</b>	<p><b>Rozvoj profesní sebereflexe</b></p> <p>Motivačně sebepoznávací aktivity (kdo jsem a kam směřuji) jsou založené na diagnostice potenciálně využitelných schopností, vědomostí, dovedností a osobnostních vlastností a vytyčení směru dalšího profesního rozvoje. Směřují k mobilizaci vnitřních zdrojů pro aktivní řešení nezaměstnanosti a uvědomění si vlastních předpokladů pro pracovní uplatnění, vlastních silných i slabých stránek. Na základě těchto informací lze stanovit individuální akční plán a sestavit priority při hledání zaměstnání s cílem získání nového, reálného pohledu na sebe sama a na možnosti uplatnění na trhu práce.</p>
<b>Modul 5)</b>	<p><b>Podpora motivace pracovat a hledat zaměstnání</b></p> <p>Motivační setkání s odbornými poradci a/nebo psychologem vedoucí k aktivizaci účastníka, k podpoře účastníků v aktivním vyhledávání vhodných pracovních nabídek a k umění reagovat na nabídky zaměstnání.</p>
<b>Modul 6)</b>	<p><b>Rozvoj sociálních dovedností</b></p> <p>Získání a prohlubování sociálních dovedností nutných pro vzájemnou spolupráci mezi jedinci s cílem naučit účastníky základním prvkům komunikačních technik a sebe prezentace. Nácvik je prováděn formou her, modelových situací a podpory motivace.</p>
<b>Modul 7)</b>	<p><b>Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pro hledání zaměstnání</b></p> <p>Nácvik komunikace a sebe prezentace pro účast na výběrovém řízení. Seznámení se s tím, co může výběrové řízení ovlivnit, jak se dobře ptát a na co, jak pracovat s řečí těla, jak zvládnout otázky a námítky zaměstnavatele. Přehled různých forem kontaktu se zaměstnavatelem, jejich praktický nácvik (např. hraní rolí účastníků přijímacího pohovoru) a návod, jak zužitkovat případný neúspěch u přijímacího řízení.</p>
<b>Modul 8)</b>	<p><b>Příprava dokumentů pro přijímací řízení</b></p> <p>Seznámení se s přípravou dokumentů nezbytných pro přijímací řízení: životopis, motivační dopis a následné poděkování za přijetí.</p>

Označení	Název modulu poradenského programu a jeho popis
<b>Modul 9)</b>	<p><b>Seznámení se s pracovním prostředím a výkonem vybraných povolání</b></p> <p>Exkurze a krátké pracovní stáže u vytipovaných potenciálních zaměstnavatelů, kde se mohou klienti seznámit s pracovním prostředím a s nároky na konkrétní pracovní pozice. V případě zájmu si mohou pracovní činnosti vyzkoušet s potenciální vyhlídkou získání zaměstnání, pokud se zaměstnavateli osvědčí.</p> <p>Otázka je, jakým způsobem by mělo být ošetřeno pojištění klientů proti úrazu u zaměstnavatele, se kterým není v pracovně právním vztahu.</p>
<b>Modul 10)</b>	<p><b>Poradenství k samostatné výdělečné činnosti</b></p> <p>Seznámení klientů s alternativou, jak se stát osobou samostatně výdělečně činnou – jak si založit vlastní podnikání. Asistence při hledání informací, při konkretizaci podnikatelského záměru a podpora při rozhodování, zda se do podnikání pustit a v jaké oblasti.</p> <p>Na tento modul může navazovat rekvalifikační kurz pro začínající podnikatele.</p>
<b>Modul 11)</b>	<p><b>Podpora zaměstnatelnosti osob se zdravotním postižením</b></p> <p>Aktivačně-poradenský program pro osoby se zdravotním postižením zaměřeným na problematiku zaměstnatelnosti osob se zdravotním postižením.</p>
<b>Modul 12)</b>	<p><b>Rozvoj strategií pro návrat do pracovního života</b></p> <p>Pro zachování základních návyků jsou u klientů rozvíjeny, inovovány nebo i jen udržovány osobní strategie pro zachování psychické rovnováhy v krizovém období nezaměstnanosti. Jedná se zejména o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plánování pravidelných denních aktivit,</li> <li>- péče o zdraví a fyzickou kondici,</li> <li>- promyšlení úsporné životní strategie,</li> <li>- nalezení práce nebo brigády na přechodnou dobu,</li> <li>- sledování dění kolem sebe.</li> </ul>

Většina modulů je použitelná v následujících zónách:

- D – servisní zóna,
- E – zóna poradenské podpory,
- F – zóna zvýšené poradenské péče,
- G – zóna případového managementu.

(V zóně prvního kontaktu a v aktivačním centru dochází k rozřazování klientů do ostatních zón.)

Vzhledem k odlišnosti potřeb klientů těchto zón doporučujeme minimální standardy modulů vypracovat ve **čtyřech variantách** pro klienty s a) vysokou, b) střední a c) nízkou mírou akceschopnosti a pro klienty případového managementu, a se specifikací, pro jakou potřebu klienta jsou vhodné / povinné k zařazení do individuálního akčního plánu.

Zásadní rozdíl variant lze spatřovat zejména v hloubce prováděných aktivit a v časové dotaci věnované danému modulu (viz tab. č. 4). Zatímco v zóně D by např. modul 4) Rozvoj profesní sebereflexe byl jen doporučený a realizován v rámci poradenského programu v průběhu 1 hodiny s převahou skupinové formy poradenství, v zóně G by se této aktivitě měl lektor věnovat minimálně dvakrát čtyři hodiny s důrazem na individuální práci s klientem.

**Tab. č. 4: Příklad možného stanovení variantního řešení pro různé cílové skupiny modulu č. 4) Rozvoj profesní sebereflexe**

Časová dotace na modul porad, programu v dané zóně	Zóna	D Servisní zóna	E Zóna poradenské podpory	F Zóna zvýšené poradenské péče	G Zóna případového managementu
<b>Celkem na modul</b>		1 hod.	3 hod.	6 hod.	8 hod.
<b>a z toho:</b>					
- individuální poradenství		10 %	30 %	70 %	90 %
- skupinové poradenství		90 %	70 %	30 %	10 %

Přestože jsou moduly uvažovány ve čtyřech variantách odpovídajících segmentaci klientů, rozhodnutí o tom, která z variant je pro daného klienta nejvhodnější je na domluvě mezi poradcem a klientem.

Navrhujeme, aby byly všechny moduly, jak již bylo zmíněno výše, pojaty převážně jako kombinace individuální a skupinové formy poradenství s charakterem **zážitkově koncipovaného přenosu zkušeností** mezi účastníky kurzu zaměřené na sebezpoznání a na nácvik praktických dovedností důležitých pro úspěšné nalezení zaměstnání.

## 5.2 Návrh nového pojetí individuálního akčního plánu

Individuální akční plán (IAP) byl doposud v praxi chápán především jako nástroj psychické podpory klientů a zvýšení motivace pro hledání zaměstnání. Technicky vzato jde o písemnou dohodu o spolupráci mezi uchazečem o zaměstnání a poradcem úřadu práce.



Obsahem IAP je naplánování činností, které zaktivizují klienta k samostatnému rozhodování o řešení vlastní situace při hledání pracovního uplatnění. Konkrétní postup tkví ve vzájemné spolupráci poradce a klienta, kdy (a) jsou sledovány potřeby klienta a je vyjasněn obsah problémů a stanoven způsob jejich řešení, (b) dochází k formulaci cílů a hledání vhodných řešení, (c) uskutečňování změn a (d) k průběžnému vyhodnocování a poskytování zpětné vazby klientovi ze strany poradce. Klientovou povinností je informovat poradce, jak se mu daří realizovat naplánované aktivity (Horák, Horáková, 2005).

Novelou Zákona o zaměstnanosti č. 435/2008 Sb.<sup>22</sup> se role IAP od 1. 1. 2009 nemění, ale bude nutno IAP uzavírat u většího počtu uchazečů o zaměstnání. Navrhujeme, aby IAP splňoval vše, co je obsaženo v jeho názvu (Institut zaměstnanosti, 2008):

#### **IAP je chápán jako individuální, a má:**

- zohledňovat individuální vlastnosti a kvalitu klienta,
- stavět na dosavadním vzdělání, znalostech a dovednostech získaných v praxi a v relevantních případech podnítit klienta k dalšímu profesnímu vzdělávání,
- být konzistentní s druhem práce, kterou klient v minulosti vykonával, s jeho praxí, znalostmi, dovednostmi a schopnostmi,
- vycházet z představ klienta o jeho profesní dráze.

#### **IAP je chápán jako akční, a má:**

- obsahovat jen opodstatněné aktivity s potenciálem přispět k dosažení stanoveného cíle,
- přesvědčit klienta o smysluplnosti jednotlivých aktivit a o jejich jednoznačném významu pro stanovený cíl,
- obsahovat návazné a související aktivity a stanovovat podmínky jejich pravidelného vyhodnocování zejména z hlediska jejich přínosu pro klienta.

#### **IAP je chápán jako plán, a má:**

- obsahovat aktivity, které na sebe navazují obsahově a časově,
- být závazný nejen pro klienta, ale i pro poradce,
- zachycovat vynaložené finanční prostředky ze strany úřadu práce, aby měl klient představu o tom, kolik prostředků do něj stát vkládá pro to, aby si mohl najít zaměstnání.

Úspěch IAP roste, pokud (Göcker, Klevenow, 2002):

<sup>22</sup> Novela zákona o zaměstnanosti č. 435/2008 Sb., § 33 Zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání

(2) Ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce slouží individuální akční plán. Individuální akční plán je dokument, který vypracovává úřad práce za součinnosti uchazeče o zaměstnání. Obsahem individuálního akčního plánu je zejména stanovení postupu a časového harmonogramu plnění jednotlivých opatření ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce. Při určování obsahu individuálního akčního plánu se vychází z dosažené kvalifikace, zdravotního stavu, možností a schopností uchazeče o zaměstnání. Individuální akční plán vypracuje úřad práce vždy, pokud je uchazeč o zaměstnání veden v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců. Uchazeč o zaměstnání je povinen poskytnout součinnost úřadu práce při vypracování individuálního akčního plánu, jeho aktualizaci a vyhodnocování, a to v termínech stanovených úřadem práce, a plnit podmínky v něm stanovené.

- má jasně stanoven cíl, ke kterému naplánované aktivity vedou,
- je vypracován na základě diskusí mezi klientem a poradcem při hledání alternativ,
- je uzavřen jako akceptovatelná dohoda pro obě strany a byl klientem uzavřen dobrovolně, tj. ne pod nátlakem,
- obsahuje variantní řešení dovolující přizpůsobit aktivity aktuální situaci klienta,
- jsou naplánované aktivity realizovány s ohledem na potřeby a možnosti klienta. Neměly by být nastaveny příliš náročně nebo příliš volně. Např. pro dlouhodobě nezaměstnané, kteří si odvykli pracovat, musí být stanoven volnější harmonogram a jiné kroky pro hledání zaměstnání, než pro mladého člověka, který právě ukončil školu,
- jsou akceptovány klientovy představy o pracovním uplatnění a přání, která formují tyto představy.

Do realizace IAP lze zařadit veškeré dostupné informačně-poradenské nástroje včetně nástrojů APZ<sup>23</sup>, např.:

- pomoc při vyhledávání vhodných pracovních míst,
- rekvalifikace, dosažení vyšší kvalifikace, získání praktických dovedností a zkušeností nebo jejich rozvoj formou pracovní praxe,
- účast v projektech Evropského sociálního fondu,
- poradenské aktivity, programy a intervence: posilující motivaci pracovat a motivaci hledat si zaměstnání, usnadňující sebepoznávání (bilanční diagnostika), pomáhající odstraňovat překážky hledání zaměstnání atd.,
- poskytování individuálního nebo skupinového poradenství k problematice nezaměstnanosti a služby IPS.

Navrhujeme, aby pro bližší seznámení se s cíli IAP byly organizovány **skupinové prezentace cílů IAP**, na kterých poradce pro IAP objasňuje klientům vše potřebné – práva a povinnosti po uzavření IAP, jeho cíle a nástroje, varianty aktivit a přínosy pro klienta.

V případě, že klient nesouhlasí se zařazením některého z navržených opatření nebo aktivit do IAP, měl by se poradce pokusit klientovi objasnit jeho přínos a upozornit na případné právní důsledky odmítnutí nebo porušení součinnosti.

<sup>23</sup> Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 104

- (1) Aktivní politika zaměstnanosti je souhrn opatření směřujících k zajištění maximálně možné úrovně zaměstnanosti. Aktivní politiku zaměstnanosti zabezpečuje ministerstvo a úřady práce; podle situace na trhu práce spolupracují při její realizaci s dalšími subjekty.
- (2) Nástroje, jimiž je realizována aktivní politika zaměstnanosti, jsou zejména
  - a) rekvalifikace,
  - b) investiční pobídky,
  - c) veřejně prospěšné práce,
  - d) společensky účelná pracovní místa,
  - e) překlenovací příspěvek,
  - f) příspěvek na dopravu zaměstnanců,
  - g) příspěvek na zapracování,
  - h) příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program.

Pokud klient nespolupracuje při vypracovávání IAP nebo jeho realizaci, musí být pro spolupráci získán. Nedodržuje-li smluvené aktivity nebo je opomíjí, je třeba ověřit, zda se ještě pohyboval v přípustných mezích, nebo již v míře, ve které by měl být potrestán sankcí.

Po vypracování a oboustranném odsouhlasení a podpisu se IAP stává pro klienta závazným. Garantem přípravy IAP, jeho naplňování a vyhodnocení jeho účinnosti je poradce zóny, ve které je klient aktuálně zařazen. IAP se uzavírá po dobu jedné evidence jen jednou a je možno k němu vypracovávat dodatky v případě, že původní záměr byl neúčinný, nedostatečný nebo nebyl uzavřen na dostatečně dlouhou dobu. Veškeré lhůty obsažené v IAP jsou sledovány info-systémem úřadu práce.

Tab. č. 5 obsahuje návrh rozčlenění IAP do etap a jejich časového vymezení pro uchazeče o zaměstnání, kteří jsou v evidenci déle než 5 měsíců, a hlavní cíle těchto etap.

**Tab. č. 5: Návrh rozčlenění IAP do etap a jejich realizace v čase**

Etapa	I.	II.	III.		IV.		V.	
Cíl	Sběr základních informací o klientovi do odborného a zájmového profilu klienta	Příprava IAP Konkretizace aktivit a uzavření IAP	Realizace jednotlivých aktivit a jejich průběžné vyhodnocování	Vyhodnocení výsledků a sestavení plánu na další období	Realizace jednotlivých aktivit a jejich průběžné vyhodnocování	Vyhodnocení výsledků a sestavení plánu na další období	Realizace jednotlivých aktivit a jejich průběžné vyhodnocování	Vyhodnocení výsledků a jeho ukončení
Název IAP	-	IAP IP PR			IAP IP PR		IP PITR	
Časové vymezení	do konce 5. měsíce od evidence	během 6. měsíce	od začátku 7. měsíce	před dovršením 1. roku evidence	od začátku 13. měsíce	před dovršením 2. roku evidence	od začátku 25. měsíce	před dovršením 3. roku evidence
Vysoká „akceschopnost“	Servisní zóna D	Zóna poradenské podpory E			Zóna zvýšené poradenské péče F		Případový management G	
Střední „akceschopnost“	Zóna poradenské podpory E				Zóna zvýšené poradenské péče F		Případový management G	
Nízká „akceschopnost“	Zóna zvýšené poradenské péče F						Případový management G	
	Případový management G							

Jednotlivé etapy IAP jsou vymezeny časově i obsahově podle odhadu míry akceschopnosti klienta, pro kterého je IAP připravován.

### **I. Sběr základních informací o klientovi do odborného a zájmového profilu klienta**

Obvyklá doba realizace: do konce 5. měsíce od data evidence

Cíle etapy:

- shromáždění základních informací o uchazeči o zaměstnání (viz kap. č. 7.3)

### **II. Příprava IAP, konkretizace aktivit a jeho uzavření**

Obvyklá doba realizace: během 6. měsíce od data evidence

Cíle etapy:

- doplnění všech dostupných informací k další profesní orientaci uchazeče (využitím dostupných psychologických služeb včetně bilanční diagnostiky),
- SWOT analýza silných a slabých stránek klienta pro dosažení dílčích nebo úplných cílů,
- zařazení klienta do skupinové prezentace cílů IAP a práv a povinností z něj vyplývajících,
- analýza získaných informací a zvážení reálných možností klienta,
- navedení klienta na variantní formulaci cílů IAP a možných cest jejich naplnění (poradenství je pomoc ke svépomoci),
- výběr konkrétních kroků IAP, kterými mohou být:
  - využití služeb IPS (viz kap. č. 4.5.2),
  - rekvalifikace, další odborné vzdělávání a praktická příprava,
  - trénink praktických dovedností a zkušeností nebo jejich rozvoj formou pracovní praxe nebo zácviku u konkrétního zaměstnavatele,
  - poradenský program (viz kap. č. 2.2.6 a 5.1),
  - individuální poradenství,
  - bilanční diagnostika (viz kap. č. 2.2.10.4),
  - Job club (viz kap. č. 2.2.5),
  - některý z nástrojů APZ,
  - účast v projektech ESF.
- výběr optimální skladby a návaznosti aktivit, stanovení konkrétních vstupů, výstupů a jejich realizace, naplánování časové souslednosti vybraných aktivit do konce jednoho roku od data evidence,
- stanovení spolupráce s ostatními útvary úřadů práce i externími službami, termíny a zodpovědnost,
- oboustranné odsouhlasení konkrétních kroků, výstupů a postupu realizace včetně povinností a práv klienta,
- podepsání IAP oběma stranami.

### **III. Realizace IAP a jeho vyhodnocení a stanovení plánu na další období**

Obvyklá doba realizace: od 7. do 12. měsíce od evidence

Cíle etapy:

- realizace naplánovaných aktivit,
- průběžná kontrola realizace jednotlivých kroků: zprávu o průběhu a dosažených výsledcích podává jak klient (sebereflexe), tak organizátor dané akce, poradce porovná cíl s dosaženými výstupy a zaznamenává vše do odborného a zájmového profilu klienta pro případné další použití,
- závěrečné hodnocení: provádí se buď v okamžiku, kdy klient ukončí evidenci nebo na konci plánovaného období. IAP je vyhodnocován jak klientem, tak poradcem,
- stanovení IAP na dalších 12 měsících obdobným postupem, jak bylo postupováno ve II. etapě.

#### IV. Realizace IAP a jeho vyhodnocení a stanovení plánu na další období

Obvyklá doba realizace: od 13. do 24. měsíce od evidence

Cíl je totožný s předcházející etapou. Rozdíl je v tom, že se IAP uskutečňuje v zóně zvýšené poradenské péče, kde se klientovi dostane více individuálního přístupu a poradenství.

#### V. Realizace IAP a jeho vyhodnocení a ukončení

Obvyklá doba realizace: od 25. do 36. měsíce od evidence

Cíl je totožný s etapami III. a IV. Rozdíl je v tom, že se IAP uskutečňuje v zóně případového managementu, jehož hlavním cílem je odstranění sociálních překážek hledání zaměstnání, má formu individuálního plánu pomoci k integraci na trh práce (IP PITR). Klientovi je poskytována individuální podpora a pomoc při jednání s různými institucemi.

IAP je určen pro uchazeče o zaměstnání. Pro další skupiny klientů by mohl mít následující varianty:

IP OPR **individuální plán osobního a profesního rozvoje** je nezávaznou formou IAP nabízenou v IPS,

IP PR **individuální plán pracovní rehabilitace** je varianta IAP uzavíraná s klienty/osobami se zdravotním postižením, kteří žádají o zařazení do pracovní rehabilitace (OZP-ŽoPR),

IP PITR **individuální plán pomoci k integraci na trh práce** je varianta IAP uzavíraná s klientem v zóně případového managementu.

### 5.3 Návrh přehledové tabulky využívání intervenčních strategií a poradenských programů

Pojem intervence doslova znamená vmísit se, zakročit, vměšovat se nebo zasáhnout do stavu činnosti jiného subjektu (Palata, Všianský, 2000). Vyjadřuje činnost ve smyslu aktivního ovlivňování nějakého probíhajícího děje nebo okolí.

Intervencí je tak v poradenství označován předem plánovaný a systematický zásah, sledující řešení nějakého dilematu běžné situace či určitého problému jedince, rodiny, skupiny apod.

Některé formy intervencí nejsou poradci úřadů práce používány, i když ne z důvodu neznalosti. Může se stát, že poradce v dané situaci žádný vhodný způsob intervence nepoužije. Z tohoto důvodu byl přizpůsoben sebereflektivní dotazník využívání intervenčních strategií v poradenském procesu pro použití v praxi úřadu práce do formy přehledové tabulky (viz tab. č. 6).

V případě, že si poradce odpoví na položenou otázku „ne“, pomůcka mu nabízí různě pojaté aktivity a intervence vhodné pro použití v dané situaci.

**Tab. č. 6: Návrh sebereflektivní pomůcky využívání intervenčních strategií a poradenských programů (Horan, 1977)**

	Fáze poradenského procesu	Kontrolní otázky určené pro poradce	Doporučené intervenční strategie v případě, že odpověď poradce je „ne“
1	Úvodní informace	Je klient seznámen se svými právy a povinnostmi?	- Zařazení klienta do skupinového seznámení s právy a povinnostmi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- uchazečů o zaměstnání,</li> <li>- zájemců o zaměstnání,</li> <li>- uchazečů o pracovní rehabilitaci.</li> </ul>
		Zná klient dostupné informační zdroje vhodné pro hledání zaměstnání?	- Modul 1) Sledování informací pro hledání zaměstnání
		Umí klient pracovat s počítačem a internetem?	- Modul 2) Využití počítače pro hledání zaměstnání
2	Identifikace zakázky	Definoval klient jasně problém, který chce řešit?	- Parafrázování - Sondování (napovídání a posilování) - Kladení zkoumavých otázek - Sumarizace
		Má klient jasno, pro jaké profese má kvalifikaci?	- Modul 4) Rozvoj profesní sebereflexe - Pracovní diagnostika: <ul style="list-style-type: none"> <li>- IPS</li> <li>- Test zájmu</li> <li>- Jobtip</li> <li>- COMDI</li> <li>- Studijní orientace</li> <li>- Profesní orientace</li> </ul>

	Fáze poradenského procesu	Kontrolní otázky určené pro poradce	Doporučené intervenční strategie v případě, že odpověď poradce je „ne“
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaseprofese.cz</li> <li>- Bilanční diagnostika</li> <li>- Rekvalifikace</li> </ul>
		<p>Je klient bez závažných sociálních problémů? Má klient předpoklady dlouhodobé nezaměstnanosti?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modul 11) Rozvoj strategií pro návrat do pracovního života</li> <li>- Případový management</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Identifikace bariér</b>	<p>Je klient schopen sám identifikovat omezení a bariéry, které jej čekají při řešení jeho situace?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativní myšlení</li> <li>- Brainstorming</li> <li>- Metafory</li> <li>- Modelování situací</li> <li>- Modul 5) Podpora motivace pracovat a hledat zaměstnání</li> </ul>
		<p>Identifikoval klient všechny aspekty, které jej mohou v řešení omezovat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Napovídání a posilování</li> <li>- Vytváření modelových situací</li> </ul>
		<p>Je klient připraven přizpůsobit se nové situaci?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kognitivní restrukturalizace</li> <li>- Emoční hraní rolí</li> <li>- Psychodrama</li> <li>- Navozený kognitivní konflikt</li> <li>- Modelování situací</li> <li>- Modul 6) Rozvoj sociálních dovedností</li> </ul>
		<p>Působí klient dojmem člověka motivovaného pracovat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj motivace pracovat</li> <li>- Job club</li> <li>- Modul 5) Podpora motivace pracovat a hledat zaměstnání</li> </ul>
		<p>Má klient schopnosti najít si zaměstnání?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modul 1) Sledování informací pro hledání zaměstnání</li> <li>- Modul 2) Využití počítače pro hledání zaměstnání</li> <li>- Modul 4) Rozvoj profesní sebereflexe</li> <li>- Modul 5) Podpora motivace pracovat a hledat zaměstnání</li> <li>- Modul 6) Rozvoj sociálních</li> </ul>

	Fáze poradenského procesu	Kontrolní otázky určené pro poradce	Doporučené intervenční strategie v případě, že odpověď poradce je „ne“
			<p>dovedností</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modul 7) Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pro hledání zaměstnání</li> <li>- Modul 8) Příprava dokumentů pro přijímací řízení</li> <li>- Modul 9) Seznámení se s pracovním prostředím a výkonem vybraných povolání</li> <li>- Job club</li> </ul>
		Je klient schopen udržet si zaměstnání?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivizující vedení</li> <li>- Modul 3) Pracovně právní minimum</li> <li>- Modul 6) Rozvoj sociálních dovedností</li> <li>- Veřejně prospěšné práce</li> </ul>
4	Zdroje řešení a informací	Je klient schopen sám nalézt vhodné alternativy řešení své situace?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativní přemýšlení</li> <li>- Brainstorming</li> <li>- Metafory</li> <li>- Modelování situací</li> </ul>
		Identifikoval klient všechny alternativy, které napadly i Vás?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sondování (napovídání a posilování)</li> <li>- Kladení zkoumavých otázek</li> <li>- Sumarizace</li> </ul>
		Bude klient hledat další možnosti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Napovídání a posilování</li> <li>- Vytváření modelových situací</li> <li>- Modul 4) Rozvoj profesní sebereflexe</li> </ul>
5	Výběr řešení	Jsou klientovy dovednosti a znalosti dostatečné k tomu, aby mohl zvládnout vybrané řešení?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativní myšlení</li> <li>- Brainstorming</li> <li>- Metafory</li> <li>- Modelování situací</li> </ul>



## 6 Návrhy dílčích zlepšení řízení informačně-poradenských služeb úřadů práce

V rámci této kapitoly jsou navrhovány dílčí změny v oblasti řízení informačně-poradenských služeb na úrovni MPSV, ale i úřadů práce.

Pro celkové zlepšení funkce informačně-poradenských služeb navrhujeme zřídit službu centrální podpory, která bude vytvářet jednotné koncepce, podněcovat zvyšování kvality nejen služeb poskytovaných úřady práce, ale i těch zajišťovaných externími dodavateli. Další dílčí úkoly centrální podpory lze nazvat určitou marketingovou strategií vůči klientům a zabezpečováním dostatku kvalitních a aktuálních informací (kap. č. 6.1).

Pro zlepšení řízení informačně-poradenských služeb je navrhována k dopracování standardizace činností (kap. č. 6.2) a kariérní řád (kap. č. 6.3). Dále se navrhuje revize dalšího profesního vzdělávání pracovníků informačně-poradenských služeb (kap. č. 6.4) a zavedení supervize a supervizních setkání do systému dalšího vzdělávání pracovníků informačně-poradenských služeb úřadů práce (kap. č. 6.5).

Poslední dva návrhy v této části se týkají zabezpečování a zvyšování kvality informačně-poradenských služeb (kap. č. 6.6) a vytvoření jejich administrativní podpory (kap. č. 6.7.).

### 6.1 Návrh centrální podpory informačně-poradenských služeb

Pro zabezpečení poskytování srovnatelné kvality a rozsahu informačně-poradenských služeb na všech úřadech práce navrhujeme zajistit centrální podporu informačně-poradenským službám ze strany MPSV s následujícími funkcemi:

#### Koncepční rozvoj

- návrhy koncepčního rozvoje, předkládání projektových záměrů rozvoje poradenského systému v rezortu MPSV,
- průběžné monitorování stavu informačně-poradenských služeb,
- metodické vedení, včetně přípravy metodik informačně-poradenských služeb a zajišťování materiálů pro práci s klienty,
- příprava normativních instrukcí pro zavádění nových postupů,
- organizace pravidelných celostátních porad vedoucích poradenských útvarů a IPS, případně dalších seminářů, konferencí a workshopů.

### **Zabezpečování kvality**

- vypracování metodiky pro zabezpečování a hodnocení kvality informačně-poradenských služeb,
- organizování sebehodnocení a následného externího hodnocení,
- zpracování zpráv o stavu informačně-poradenských služeb.

### **Vzdělávání**

- monitorování vzdělávacích potřeb poradenských pracovníků,
- revize systému vzdělávání poradenských pracovníků,
- příprava vzdělávacích modulů pro poradenské pracovníky pro služby v jednotlivých zónách, jejich realizace a průběžné inovace,
- zajišťování supervizních setkání.

### **Bilanční diagnostika**

- vedení agendy související s udělováním oprávnění MPSV s poskytováním služeb bilanční diagnostiky pro potřeby úřadů práce,
- stanovení minimálních standardů kvality pracovníků a pracovišť, které poskytují bilanční diagnostiku,
- vytvoření systému hodnocení kvality poskytování bilanční diagnostiky.

### **Shromažďování informací o regionální vzdělávací nabídce**

- udržování sítě servisních pracovníků,
- zadávání úkolů servisním pracovníkům úřadů práce při shromažďování informací pro modul o vzdělávací nabídce škol do OKpráce.

### **Info-systém**

- sběr podnětů pro zlepšování informačního zázemí informačně-poradenských služeb, jejich projednávání a předávání k realizaci.

### **Propagační materiály pro klienty a jejich inovace**

- příprava informačních a propagačních materiálů pro klienty.

## **6.2 Návrh na dopracování standardizace procesů úřadů práce**

Standardizace činností úřadů práce, kterou provedla firma Trexima, a.s., nebyla završena **standardizací výkonů** a **stanovením minimálních standardů kvality** tak, aby všechny úřady práce poskytovaly svým klientům služby v téže kvalitě a rozsahu po celé ČR. Standardizace byla ministrem práce ředitelům úřadů práce jen doporučena a zavedena tak byla jen na úřadech, které se s ní blíže seznámily v rámci pilotního

ověřování a díky možné různé interpretaci ani na těchto úřadech práce nebyly procesy sjednoceny úplně. Přetrvávají rozdíly v názvech pracovních pozic, v postavení útvaru poradenství a zejména v počtech klientů připadajících na jednoho poradenského pracovníka. Zatímco na jednom úřadu práce na jednoho speciálního poradce připadá cca 50 klientů, na jiném je to desetkrát více. Otázkou je, do jaké míry je tento stav skutečný, nebo je jen výsledkem rozdělení činností: některé činnosti zastává na jednom úřadu práce speciální poradce, zatímco na jiném jsou stejné činnosti přiřazeny poradci pro zprostředkování.

Před zavedením nového modelu informačně-poradenských služeb na úřadech práce bude nutné vypracovat standardizaci navrhovaných procesů ve stejném formátu, jako byla provedena firmou Trexima, a.s., a v rámci pilotního ověřování stanovit počty klientů na každou pozici tak, aby úřady práce poskytovaly svým klientům služby ve srovnatelné kvalitě a rozsahu po celé ČR.

### 6.3 Návrh na vypracování kariérního řádu

K různému pojmání informačně-poradenských služeb na úřadech práce přispívá i neexistence kariérního a platového řádu.

Navrhujeme vypracovat **kariérní řád** (v souladu se zákonem o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech<sup>24</sup>) s vymezením kvalifikací a kompetencí jednotlivých pracovních pozic, a minimálních standardů prostorového a technického zázemí.

### 6.4 Návrh revize dalšího profesního vzdělávání pracovníků informačně-poradenských služeb

V dostatečném předstihu před zavedením navrhovaného modelu informačně-poradenských služeb bude potřeba zrevidovat a inovovat stávající systém dalšího vzdělávání jeho pracovníků. Vzdělávací moduly byly vytvořeny na základě stávajících potřeb a bude nezbytné je nejen inovovat, ale také připravit moduly nové, odpovídající nově definovaným pozicím a zejména novému stylu a postupu práce s klienty.

Všichni pracovníci by měli být vyškoleni před přechodem na nový model služeb. Tím ale jejich vzdělávání nekončí. **Udržování a inovace znalostí a dovedností musí být průběžné!**

<sup>24</sup> Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), jehož velká část nabývá účinnosti 1. ledna 2009.

## 6.5 Návrh zavedení supervize do systému dalšího vzdělávání pracovníků informačně-poradenských služeb úřadů práce

Účinným nástrojem pro zabezpečování a udržování kvality poradenských služeb jsou **supervize**. Nejedná se o kontrolu, ale o poskytnutí zpětné vazby a vyjasnění správnosti postupu poradenského procesu, neboť supervizor pomáhá poradcům reflektovat zkušenosti, ke kterým se dopracovali praxí. Supervizní setkání slouží nejen k výměně zkušeností a ověřování používaných postupů, k zabezpečení jejich srovnatelné kvality, k navázání spolupráce pracovníků různých úřadů práce, ale je i prostředkem předcházení syndromu vyhoření.

Podle způsobu práce lze supervize členit do několika forem (Otava, 2007): autosupervize, individuální, skupinová, týmová a supervize sítí. Pro poradenské pracovníky úřadů práce lze doporučit všechny formy.

**Autosupervize** (popř. autovize, sebesupervize) je jako forma supervize důkazem vyspělosti pracovníka. Jde o sebezpozorování (tzn. propojování myšlenek, pocitů a skutků poradce s chováním klienta) a sebehodnocení.

**Individuální supervize** spočívá ve strukturovaném kontaktu supervizora pouze s jedním pracovníkem a je zaměřena na individuální výkon profesionální role. Výhodou individuální supervize je, že pozornost supervizora může být plně věnována jednomu člověku, proces supervize je přehlednější, cílenější, snadněji se řídí. Tato forma je náročná z hlediska ekonomického využití času i z hlediska financí jako takových.

Navrhujeme, aby každý poradenský pracovník měl přiděleného svého supervizora, se kterým by měl možnost průběžně konzultovat. Jakou formu společného kontaktu zvolí, bude ponecháno na jejich domluvě. Individuální supervizi by však měl projít každý poradenský pracovník alespoň jednou za rok.

Pod pojmem **skupinová supervize** se rozumí supervize skupiny pracovníků, kteří nepocházejí z jednoho pracoviště ani nepracují na řešení společného úkolu, tzn. netvoří pracovní tým. Často jsou to skupiny pracovníků stejné profese. Podobně jako supervize individuální je zaměřena na individuální výkon profesionální role, s podporou skupinové dynamiky. Jednou z metod skupinové supervize je tzv. **balintovská skupina**.

Navrhujeme zavedení pravidelných skupinových supervizí a povinnost pro každého poradenského pracovníka zúčastnit se dvakrát ročně skupinové supervize.

V rámci projektu byly uspořádány tři „ochutnávky“ supervizních balintovských skupin. Zde jsou dva názory účastnic svědčící o tom, že jde o velice potřebnou a efektivní metodu:

*„Já mám se supervizemi velmi dobré zkušenosti a myslím si, že pro poradenské pracovníky by měla být tato forma zařazena jako povinná. Nikdo z nás není natolik dokonalý (i když možná se mylím a nechci nikoho tímto podcenit), aby alespoň*

*nezaváhal při rozhodování nad některými případy. Důkazem je podobnost jednotlivých případů, které bychom potřebovali rozdiskutovat. Sezení pro mě bylo velkým přínosem a vřele doporučuji účast všem, co mají zájem a chtějí se něčemu přiučit. Paní doktorka byla určitě odborníkem na svém místě. Možná bych od ní očekávala více odborných postřehů, ale nevím, jestli je jí tato problematika blízká. Ještě jednou děkuji za umožnění se skupiny zúčastnit“*

*„Balintovskou skupinovou supervizi pro poradenské pracovníky ÚP v rámci KA č. 6 hodnotím na výbornou. Rovněž tak přístup a podání paní lektorky. Sama jsem se supervize opakovaně zúčastnila v obou termínech pro velký přínos a využití poznatků a zkušeností pro svoji praxi, z těchto důvodů jí vřele doporučuji pro ostatní pracovníky.“*

Při **týmové supervizi** je supervidován pracovní tým z jednoho pracoviště nebo tým spolupracujících na společném úkolu, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Při týmové supervizi vystupují do popředí vztahy mezi jednotlivými členy týmu, jejich postavení, formální i neformální role apod. Zaměřuje se více na práci týmu jako celku než na jednotlivé kauzistiky. I když se obsah supervize týká práce s klienty, je řešen v kontextu práce celého týmu.

Navrhujeme, aby první dva roky po zavedení nového modelu informačně-poradenských služeb probíhala na všech úřadech práce týmová supervize čtyřikrát ročně a dále dvakrát ročně. Tato supervizní setkání budou mít kromě obvyklých rolí ještě jednu mimořádnou. S týmy poradenských pracovníků všech úřadů práce bude prodiskutován a rozebrán celý postup práce s klientem a zaznamenávány jejich názory a náměty na zlepšení jakékoliv i dílčí části těchto procesů probíhajících při práci s klientem. Úkolem skupiny týmových (i skupinových) supervizorů bude shromáždění těchto názorů a námětů, jejich sumarizace a návrhy úprav metodik a inovací vzdělávacích modulů, případně i provedení těchto úprav.

**Supervize sítě** pracuje s týmem, který v rámci různých institucí pomáhá řešit životní situace určitému klientovi. Tato forma supervize připadá v úvahu v zóně případového managementu.

Supervize má několik funkcí (Otava, 2007):

**Vzdělávací funkce supervize** – Ten, kdo prochází supervizí, si rozšiřuje repertoár profesionálních znalostí a dovedností, je mu pomáháno, aby lépe porozuměl klientovi, učí se řešit, co předtím řešit neuměl, poznává svůj styl práce, stanovuje si osobní vzdělávací cíle, zjišťuje si zdroje informací a zkušeností přesahující kapacitu supervizora i vlastní organizace. Výsledkem úspěšné supervize je reflexe vlastní práce supervidovaných a jejich případných vědomých i neuvědomovaných chyb.

**Podpurná funkce supervize** – Supervize se může stát velmi důležitou součástí péče o sebe sama, odstranit pocity vyčerpání a může mít velký význam pro obnovení síly k další práci. Nedostatek supervize může přispívat k pocitům opotřebenosti, rigidity a zaujímání obranné pozice. Podpurná funkce supervize přispívá nejen ke zvládnání

náročné profese, ale měla by být také oceněním všeho dobrého, co se na pracovišti podařilo, a měla by přinášet podporu pracovníkům a dodat jim elán k další práci.

**Řídící funkce supervize** – Někteří autoři uvádějí supervizi jako součást nebo jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Ten, kdo se účastní supervizního procesu, je usměřován ve výkonu profesionální role, a to s ohledem na požadavky zákonů, vyhlášek, předpisů vlastní organizace, náplně práce, hodnocení jejích výsledků, legitimních nároků svých nadřízených, kolegů, klientů a spolupracujících organizací. Supervize zajišťuje zdánlivě samozřejmé ztotožnění pracovníků s cíli pracoviště.

Typologie supervize je velmi bohatá. Různí autoři používají odlišné úhly pohledu na supervizní proces, jeho kontext, supervizora nebo supervidovaného. Supervizi lze členit různě, např. podle následujících kritérií (Otava, 2007):

- vertikální x horizontální,
- plánovaná x ad hoc,
- formální x neformální,
- interní x externí,
- krátkodobá x dlouhodobá.

Všechny námi navrhované supervize by měly být plánované, dlouhodobé se všemi formálními znaky, ale neformálně a profesionálně vedené. Mohlo by se jednat o nakupovanou službu, ale mohli by ji vykonávat i pracovníci úřadu práce, pokud by se stali certifikovanými supervizory Českého institutu pro supervizi.<sup>25</sup>

## 6.6 Návrh zabezpečování a zvyšování kvality informačně-poradenských služeb

S řízením procesů úzce souvisí řízení kvality. Definovat kvalitu v poradenských službách je značný problém, neboť „kvalita“ nemusí vždy znamenat vysokou kvalitu, tj. předpokládaný stupeň jakosti, hodnoty, vhodnosti či stavu věci (Sallis, 1992). I systémy poradenských služeb tendují k zavádění standardizovaných systémů řízení kvality přebíraných z výrobní sféry. Jde například o systémy zajišťování kvality TQM (Total Quality Management) a ISO9001 (Evangelista, 2003). Oba systémy jsou však příliš administrativně náročné a jejich zavádění drahé. Daleko vhodnější je, aby si poradenská komunita vytvořila sama standardy poradenské práce a zabezpečovala kvalitu prostřednictvím monitorování jejich dodržování, případně prováděla vnitřní hodnocení práce poradenských pracovníků a dbala na jejich pravidelnou účast na supervizních setkáních. Supervize se může stát hlavním nástrojem zabezpečování kvality, zvláště pokud by byla skupina supervizorů schopná z týmových, ale i dalších forem supervize vytěžit názory poradenských pracovníků na možné inovace stanovených procesů.

Kvalita může být vnímána různě, někdy až kontroverzně podle toho, kdo ji posuzuje, protože tak činí ze svého subjektivního pohledu. Např. jinak vnímá kvalitu poskytovatel služby a jinak klient. V poradenských službách je **kvalita nejčastěji vnímána jako stupeň naplnění nebo dosažení cíle poradenského procesu**. Jak je však patrné,

<sup>25</sup> <http://www.supervize.eu/>

svízel je jak ve stanovení cíle poradenského procesu, tak i v subjektivním posouzení naplnění tohoto cíle.

Kritéria hodnocení kvality mohou mít charakter jak **kvantitativních**, tak **kvalitativních informací** a různou konstrukci, vycházející ze záměrů a priorit poradenského procesu. Tvorba a používání kvantitativních ukazatelů se nemusí nutně stát technickým problémem, protože i v poradenských službách na úřadech práce lze nalézt ukazatele výkonu, které pro správné využití a interpretaci vyžadují dobrou znalost jejich konstrukce a obsahu. Některá kritéria mohou být **kritéria absolutní** (standards), či **výkonové normy** (stanovené průřezově) (Freibergová, 2000). S posuzováním kvantitativních ukazatelů v poradenských službách je ovšem problém. Velký počet obslužených klientů obvykle neznamená kvalitní poradenské služby a pokud je o mnoho větší než je norma, svědčí spíše o nedodržování minimálních standardů kvality.

Hodnocení kvality je průběžný, aktivní a citlivý proces, spočívající v kritickém zkoumání a posuzování výkonů hodnocených institucí, organizačních jednotek, skupin osob i jednotlivců. Pravidelně se opakující hodnocení je nástrojem, kterým lze zvyšovat účinnost a uvědomění si zodpovědnosti za poskytované služby. Hodnocení kvality pomáhá včas odhalit slabiny a stanovit, jakým směrem a jakými prostředky lze tyto slabé stránky napravit, vylepšit či posunout o kvalitativní stupeň výše. Opatření vyplývající z hodnocení by měla být součástí každodenní činnosti a měla by přispívat ke zlepšování úrovně poradenského procesu a ke zvyšování motivace poradenských pracovníků odvádět kvalitní práci.

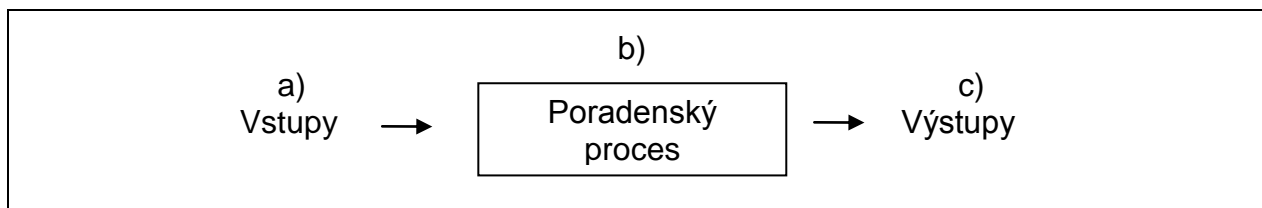
Pro potřeby hodnocení je nutno přesně určit:

- **předmět hodnocení** – stanovení toho, co bude hodnoceno, např. vstupy a výstupy poradenského procesu, nebo poradenský proces samotný, předmětem hodnocení může být ale i část poradenského procesu, jako je dodržování metod, postupů a forem poradenského procesu nebo etického kodexu,
- **cíl hodnocení** – stanovení cíle je důležité, hodnocení by mělo vždy vést k návrhům na zlepšení kvality, metod a postupů poskytovaných poradenských služeb,
- **průběh hodnocení** – stanovení etap a cyklů hodnocení a jejich návaznosti,
- **interval opakování hodnocení** – častá frekvence hodnocení vzbuzuje k hodnocení všeobecný odpor jako ke zbytečné administrativní zátěži,
- **metody hodnocení** – jakými prostředky bude hodnocení probíhat a vůči čemu bude předmět hodnocení posuzován, např. poskytování poradenských služeb v rozsahu a kvalitě jejich minimálních standardů,
- **způsob formulace závěrů, jejich využití a komunikace vůči hodnocenému pracovníkovi nebo pracovišti.**

Kvalitu informačně-poradenských služeb lze hodnotit z různých hledisek a různými metodami a postupy. Při stanovování kritérií pro hodnocení může být důraz kladen na hodnocení **vstupů** (hodnocení kvalifikace poradenských pracovníků, informací, kvality technického a materiálního zabezpečení poradenského procesu atd.), **poradenského procesu** (hodnocení metod, nástrojů a postupů poradenské služby atd.), **výstupů** (hodnocení výsledků poradenského procesu, výkonů ve formě počtu obslužených

klientů a jejich následného uplatnění na trhu práce atd.) nebo na jejich **kombinaci** (viz obr. č. 20). Hodnocení a) zohledňuje vstupy, hodnocení b) se soustřeďuje na poradenský proces a hodnocení c) je zaměřeno na výstupy poradenského procesu (Hanthorn, 1998).

**Obr. č. 20: Hodnocení kvality informačně-poradenských služeb**



Velice důležitým momentem hodnocení je způsob využití výsledků hodnocení. Závažné nebezpečí se může skrývat v použití negativních výsledků hodnocení k přímým restriktivním opatřením. Navrhovaná doporučení k odstranění nedostatků mají dávat dostatečný časový prostor k nápravě a nemají být přímo spojena se sankcionováním poradenských pracovníků. Zjištění by měla být jednoznačně **motivačním podnětem** ke zvyšování kvality poskytovaných služeb.

### 6.6.1 Ad a) Hodnocení kvality na vstupu

Mezi nejvýznamnější prvky na vstupu, které ovlivňují kvalitu poradenského procesu, patří **odborná kvalifikace** všech přímo nebo nepřímo zapojených pracovníků poskytovatele poradenské služby do tohoto procesu, **disponibilní čas** věnovaný přípravě, práci s klientem, administraci, osobní hygienu a další vzdělávání, a **rozsah a kvalita** disponibilních informačních **zdrojů**. Kvalitu do jisté míry ovlivňuje kultura prostředí a **materiální vybavení**, ve které je poradenská služba poskytována (Koubek, 2001). Kvalitu informačně-poradenských služeb tak předurčují zejména čtyři navzájem propojené parametry:

**Kvalita = kvalifikace + čas na klienta + informace (o trhu práce, o klientovi) + infrastruktura**

- **Kvalifikace poradenských pracovníků** je dána jejich vzděláním a zkušenostmi, podmiňuje ji pregraduální vzdělání, získané na vysokých školách, další odborné vzdělávání poskytované rezortními vzdělávacími institucemi v rámci celoživotního vzdělávání.<sup>26</sup>
- **Disponibilní čas na práci s klientem** je dán pracovní dobou poradce a počtem klientů, se kterými musí během této doby pracovat. Nemělo by se zapomínat na to, že je potřeba vyhradit i pár minut na přípravu před příchodem klienta na seznámení se s jeho spisem, čtvrt hodiny na vyřízení nezbytných administrativních úkonů po odchodu klienta, a adekvátní čas na osobní a duševní hygienu a další vzdělávání.

<sup>26</sup> Systém vzdělávání nebyl předmětem zadání této klíčové aktivity.



- **Kvalita informací** je dána jejich rozsahem, aktuálností, věrohodností a dostupností a tím, jak lze s danými informacemi pracovat, jak je lze analyzovat atd. Informace dělíme na:
  - o **informace o trhu práce**, o profesích, o volných pracovních místech, o způsobu hledání zaměstnání atd.
  - o **informace o klientovi** – jedná se o citlivé osobní údaje, se kterými je potřeba zacházet v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů. Jsou sestavovány anamnézy, ve kterých jsou kromě identifikačních a kontaktních údajů shromažďovány také údaje o předchozím zaměstnání, zastávané pozice, příčiny ukončení pracovních poměrů atd. Dobře provedená anamnéza je podstatným zdrojem informací a často je pro poradenský proces a pro jeho výsledek nejdůležitější.
- **Kvalita infrastruktury informačně-poradenských služeb** úřadu práce je dána jeho vybavením a tím, do jaké míry jsou služby přístupné klientům.

Pro zabezpečení kvality jsou tyto vstupy velice významné, a proto navrhujeme, aby byly kariéřním řádem stanoveny jednotlivé pracovní pozice poradenských pracovníků a minimální kvalifikační požadavky pro jejich výkon, stejně jako minimální standardy infrastruktury, ve které mají být informačně-poradenské služby poskytovány. V neposlední řadě je nutné stanovit časovou dotaci pro práci s klientem a počet klientů, se kterými má poradce na jednotlivých pracovních pozicích v průběhu dne / týdne / měsíce pracovat. Navrhujeme, aby úřady práce do svých zpráv o činnosti vyhodnocovaly, jak splňují tyto požadavky. Dále je potřeba sledovat kvalitu i kvantitu informací, které poradenští pracovníci k výkonu své práce potřebují.

#### 6.6.2 Ad b) Hodnocení poradenského procesu

Jádrem poradenského procesu je komunikace poradce s klientem a posuzovat průběh této komunikace lze jen velice obtížně. Je vysoce individuální, neboť vychází z potřeb klientů, kteří přicházejí s různými dilematy v odlišných životních situacích s různou mírou schopnosti komunikovat své potřeby.

Čtyři návrhy možných variant hodnocení poradenského procesu jsou porovnány v tab. č. 7:

- Návrh č. 1) přímé pozorování poradenského procesu není příliš doporučován, protože hodnocení poradenského procesu vyžaduje přítomnost hodnotitele, což obvykle negativně ovlivňuje jak poradce, tak klienta.
- U návrhu č. 2) sledování poradenského procesu z videozáznamu je třeba zajistit předem souhlas klienta s pořízením nahrávky, což může být také problematické a do jisté míry i samotné nahrávání může poradenský proces ovlivnit.
- Zajímavé výsledky mohou vzejít z návrhu č. 3) nepravý klient, u kterého je z důvodu porovnatelnosti výkonu poradce nutné vypracovat scénář dotazů „nepravého klienta“ a důkladně s ním jeho „rolí“ připravit, aby působil opravdově a poradce nepojal podezření, že jde o hodnocení jeho výkonu.

- Návrh č. 4) vyhodnocování času věnovaného klientům je více hodnocením věcné stránky poradenského procesu. Je nástrojem, který lze použít pro optimalizaci časového průběhu poradenského procesu.

Navrhujeme zejména v pilotním ověřování nového modelu informačně-poradenských služeb vyhodnocovat čas věnovaný klientům zejména z důvodu ověření stanovené délky času práce s klientem.

### 6.6.3 Ad c) Hodnocení výstupů poradenského procesu

Hodnocení výstupů poradenského procesu probíhá různými způsoby. Tab. č. 7 obsahuje stručný popis a porovnání tří možných způsobů hodnocení kvality výstupů poradenských služeb:

- Návrh č. 5) šetření názorů klientů vzápětí po poskytnutí poradenské služby je z více důvodů problematické, protože klienti činnost poradce posuzují vzhledem ke „svému“ cíli, což nemusí být nutně rychlá integrace na trh práce. V důsledku toho klient, který v zásadě nechce pracovat, bude kladně hodnotit poradce, který jej nebude „obtěžovat“ a ponechá mu jeho dosavadní volnost. Dalším argumentem proti použití tohoto návrhu je obava, že zkoumavé dotazy tazatele mohou dodatečně vrhnout nepříznivé světlo na rozhovor s poradcem i výstupy poradenské služby, a to i přes ujišťování, že jde o výzkum. Kromě toho jen málo klientů je ochotno podrobit se výzkumu v situaci, kdy jim jde především o rychlé získání potřebné informace.
- Návrh č. 6) zjišťování výsledného efektu poradenského procesu na pracovní uplatnění nebo na další vzdělávání klienta po uplynutí určité doby zachytí, zda si klient našel nebo nenašel zaměstnání, ale je diskutabilní, zda bude schopen reálně posoudit přínos výstupů poradenského procesu.

Ve Velké Británii i v Německu, kde se zjišťování provádělo telefonicky, se od tohoto způsobu upustilo. Zjišťování, zda a jaké zaměstnání si klienti našli, se provádí automaticky jednou ročně párováním databáze ukončených evidencí s databází finančního úřadu. Provádí se zhruba v polovině roku po uzavření vyúčtování daně z příjmů za minulé zúčtovací období.

- Návrh č. 7) vyhodnocování stížností klientů lze vřele doporučit, protože odstraňování nedostatků je jednoznačným přínosem pro zvyšování kvality. Předpokladem k získání vyjádření klientů je zapotřebí vypracovat mechanismus, který klientům umožní vyjádřit své připomínky (kladné i záporné), a který zabezpečí, že se žádná připomínka neztratí a bude vedením úřadu práce diskutována a nedostatky odstraňovány.

Naším šetřením bylo zjištěno, že již dnes téměř třetina speciálních poradců úřadů práce zjišťuje zpětnou vazbu od svých klientů dotazníky (Potočný, Gbelec, 2008).

Navrhujeme vypracovat mechanismy pro sběr stížností a podnětů od klientů a prošetření možnosti ověřování příjmů u klientů, kteří ukončili evidenci.

**Tab. č. 7: Sedm možností zjišťování kvality informačně-poradenských služeb (National Audit Office, 2006)**

1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
Přímé pozorování poraden-ského procesu	Sledování poradenského procesu z video-záznamu	Nepravý klient (mystery shopping)	Vyhodnocování času věnovaného klientům	Šetření názorů klientů	Zjišťování výsledného efektu poradenského procesu	Vyhodnocování stížností klientů
<b>Popis</b>						
Hodnotitel pozoruje průběh rozhovoru, vyhodnotí jej a doporučí konkrétní náměty na zlepšení.	Průběh poradenského procesu je zachycen na videozáznam. Hodnotitel posuzuje reakce poradce, poskytne mu zpětnou vazbu a doporučení pro zlepšení.	Speciálně vyškolení hodnotitelé vystupují v roli klientů. Podle předem vypracovaného scénáře sledují metody, postupy a formy poradenského procesu včetně komunikačních dovedností poradce. Pozorují také úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Hodnocení může proběhnout v několika fázích a sledovat účinnost nápravných kroků.	Posuzuje se čas, který poradci věnují klientům ve stejných poradenských aktivitách, a hledají se odchylky a jejich důvody, které jsou analyzovány. Dosažení zlepšení se po čase prověřuje.	Šetření názorů klientů probíhá obvykle telefonicky. Je zjišťována jejich spokojenost s průběhem poradenského procesu.	S časovým odstupem se u klientů šetří faktické dopady a přínosy poradenského procesu.	Monitorují se stížnosti klientů a identifikují se hlavní problémy v informačně-poradenských službách, které jsou poté prošetřeny z hlediska nastavených postupů, kompetencí poradce, zdrojů informačně-poradenských služeb atd. Dosažení zlepšení se prověřuje jiným způsobem.

1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
<b>Přímé pozorování poraden-ského procesu</b>	<b>Sledování poradenského procesu z video-záznamu</b>	<b>Nepravý klient (mystery shopping)</b>	<b>Vyhodnocování času věnovaného klientům</b>	<b>Šetření názorů klientů</b>	<b>Zjišťování výsledného efektu poradenského procesu</b>	<b>Vyhodnocování stížností klientů</b>

### Výhody

Rychlé získání informací o nedostatcích a o nápravných krocích.	Záznam poskytuje poradci možnost sebereflexe s odborným komentářem hodnotitele pro odstranění nedostatků.	Hodnocení je prováděno nezávislým hodnotitelem, který vyhodnocuje celý průběh a poskytuje zpětnou vazbu.	Získávají jsou cenné informace pro organizaci práce a efektivního využívání času poradci.	Pokud se použije stejná struktura, mohou být výsledky šetření porovnávány s ostatními úřady práce.	Pokud se použije stejná struktura, mohou být výsledky šetření porovnávány s ostatními úřady práce.	Indikuje aktivity, se kterými klienti nejsou spokojeni. Reakce (tj. změna) může být téměř okamžitá.
---	---	--	---	--	--	---

### Nevýhody

Hodnotitel může svou přítomností uvádět do rozpaků jak klienta, tak poradce a negativně ovlivňovat výsledek poradenského procesu.	Pro pořizování záznamu je potřeba písemný souhlas klienta.	Nepravý zákazník může být poradcem odhalen, protože postupuje podle předem stanoveného scénáře.	Pouhé zjišťování času nevypovídá o kvalitě poradenského procesu.	Klienti, kteří souhlasí se zodpovězením otázek, mohou být zaujatí a nemusí si být vědomi toho, zda poskytnutá informačně-poradenská služba byla adekvátní nebo ne.	Pozitivní efekt nemusí být vždy výsledkem poskytnuté poradenské služby.	Klienti si obvykle stěžují v případech, kdy mají subjektivní pocit, že s nimi bylo špatně zacházeno a nezaznamenávají případy, kdy jim byly poskytnuty neadekvátní informace.
---	--	---	--	--	---	---

#### 6.6.4 Etický kodex a charta klienta v informačně-poradenských službách

S tématem kvality úzce souvisí transparentnost, nestrannost a důvěrnost poradenských služeb. Ve většině poradenských systémů jsou vypracovány zásady chování poradce ve formě „etického kodexu“ a práva a povinnosti klientů ve formě „charty klienta“. Oba dokumenty jsou umístovány na přístupném místě v prostorách organizace, kde se klienti nejčastěji zdržují i na webových stránkách dané instituce.

„Kodex etiky zaměstnanců MPSV“ byl vydán příkazem ministra MPSV s účinností od 1. 6. 2001. Pro všechny zaměstnance je přístupný na intranetu MPSV. Zaměstnanci jsou s kodexem seznamováni při nástupu do pracovního poměru (Pellar, 2003). Charta klienta poradenských služeb úřadů práce vypracována nebyla.

Domníváme se, že pouhé seznámení zaměstnanců s etickým kodexem platným pro celý rezort není postačující. Navrhujeme proto vypracovat jak etický kodex speciálně šitý na míru poradenským pracovníkům úřadů práce, tak i chartu klienta těchto služeb, a pravidelně zařazovat oba dokumenty do témat supervizních setkání (viz kap. č. 6.6.4).

#### 6.6.5 Kvalita x náklady x dostupnost informačně-poradenských služeb

Kvalita poskytovaných informačně-poradenských služeb souvisí i s dalšími faktory, jako jsou na ně vynakládané finanční prostředky a jejich dostupnost. Mezi kvalitou a finančními náklady a dostupností je nutné nalézt optimální míru.

Při sledování cíle poskytování **vysoce kvalitních služeb** a vytvořením systému jejich pravidelného hodnocení budou stoupat náklady. Vysoce stanovenou „laťkou“ jejich kvality by mohla klesat jejich dostupnost.

Pokud bude důraz kladen na **kvalitu i dostupnost**, bude systém neúměrně drahý, ale z hlediska klientů optimální, neboť se jim nebude dostávat těchto služeb v plném rozsahu a vždy, když pocítí potřebu.

Pohromou pro informačně-poradenské služby je záměr **snižování počtu poradenských pracovníků a finančních nákladů** pod únosnou mez. V tom případě jsou úvahy o kvalitě a dostupnosti naprosto zbytečné.

Lze diskutovat o tom, zda musí být na úřadech práce poskytovány **vysoce kvalitní poradenské služby**, do jaké míry je nezbytné vytvářet mechanismy hodnocení kvality a jak mají být tyto mechanismy nákladné, ale jisté je, že je nelze učinit **nedostupnými**.

Řešením může být malá sleva na kvalitě (tj. stanovení minimálních standardů kvality), a trvání na dostupnosti těchto služeb ve stejném rozsahu po celé ČR.

Přiměřeného zlepšení kvality informačně-poradenských služeb i jejich dostupnosti lze dosáhnout i zvýšením samoobslužnosti klientů a vyšším využitím informačních a komunikačních technologií při práci s klientem (viz kap. č. 7.1). Příprava využití informačních a komunikačních technologií a jejich zavedení do práce s klientem bude sice finančně i časově náročná, ale v blízké budoucnosti ušetří finanční zdroje a pracovníky, kteří by místo rutinních administrativních úkonů spíše měli poradensky pracovat s klienty.

Za předpokladu, že budou pilotním ověřením navrhovaného modelu informačně-poradenských služeb stanoveny normy výkonů, lze model pro různé místní poměry variabilně nastavit tak, aby byly zajištěny **srovnatelné podmínky pro poskytování minimálních standardů** těchto služeb na všech úřadech práce s ohledem na konkrétní region. Cílem je zejména **odstranění nerovnoměrností v počtech klientů na jednoho poradenského pracovníka**, které jsou značné. Např. šetřením NVF-SPPS „Poradenství na úřadu práce“ (Potočný, Gbelec, 2008) bylo zjištěno, že mezi úřady práce existují až desetinásobné rozdíly v počtu klientů na jednoho speciálního poradce.

Z dostupné literatury není zřejmé, zda se MPSV nerovnoměrností v zatížení poradenských pracovníků a zprostředkovatelů zabývalo či nikoliv. Rozdíly musely být patrné např. zpracovatelům standardizace. Jedná se ovšem o velice choulostivou záležitost, týkající se v podstatě přerozdělení kapacit v rámci celé ČR a je tudíž pochopitelné, že se případné návrhy neobjevily ve veřejně publikovaných zdrojích. Nedostatek pracovních sil ve veřejných službách zaměstnanosti byl komunikován jen jednou, a to v roce 2003, kdy bylo navrhováno posílení úřadů práce o 450 pracovníků (Tisková zpráva, 2003).

Navrhujeme, aby se na činnost informačně-poradenských služeb (tj. na personální zdroje a technické vybavení) uvolňovaly prostředky podle určitých kritérií, která ovlivňují počet klientů a potřebu poradenských služeb v daném okrese:

- stav populace a vývoj demografické křivky,
- počet a struktura nezaměstnaných a vývoj míry nezaměstnanosti,
- počet a struktura volných pracovních míst a jejich vývoj.

#### 6.6.6 Časová dotace pro práci s klienty informačně-poradenských služeb

Za účelem zlepšení podmínek pro výkon informačně-poradenských služeb je potřeba přehodnotit způsob práce tak, aby se poradci mohli většinu svého pracovního času věnovat klientům, aby se nevytvářeli v čekárnách fronty a zvýšila se jejich produktivita. Pro efektivitu práce poradenských pracovníků je zásadním faktorem doba, kterou klientům věnují. Tato doba se počítá jako souhrn minimálního času nutného pro:

- přípravu poradce před příchodem klienta / klientů, tj. otevření záznamu klienta na počítači a papírové složky, jejich prohlédnutí a připomenutí si klienta,
- přímou individuální / skupinovou práci s klientem /klienty,

- administrativní ukončení dané práce s klientem /klienty,
- zvyšování kvalifikace poradce,
- osobní a pracovní hygienu poradce.

Příkladem se může stát Velká Británie, kdy v Jobcentrech Plus tráví profesní poradci (osobní poradci) přímou individuální / skupinovou prací přibližně 52% své pracovní doby.<sup>27</sup> Zbytek věnují nezbytným administrativním úkonům při práci se záznamy klientů, zvyšování své odbornosti a osobní a pracovní hygieně, na kterou nelze zapomínat. Rutinní administrativa zde byla převedena na útvar administrativní podpory.

### 6.6.7 Týmová spolupráce při práci s vybranými klienty

Ke zkvalitnění práce s klientem a urychlení jeho integrace na trh práce přispěje týmová spolupráce, a to zejména v případě nedostatečné účinnosti služeb při převodu klientů do následující zóny. Výhodou týmového řešení je zrychlení toku informací a přenos detailních informací, což nelze uskutečnit písemně, jejich prodiskutování a interpretace z více hledisek.

Schůzku poradců může iniciovat ten poradce, který pocítí potřebu společně konzultovat nebo jeho přímý nadřízený. Info-systém by měl umožnit zapsat schůzku do kalendáře všech pozvaných.

Na schůzce bude posouzeno, kterými aktivitami klient prošel a jak se při jejich realizaci jevil. Výsledkem bude návrh dalšího postupu práce s klientem (Vrátník, 2008).

Týmově by mělo být také řešeno uplatňování sankcí, zejména v těch případech, kdy by zákon stanovil možná rozmezí pro jejich uplatnění.

## 6.7 Návrh vytvoření administrativní podpory informačně-poradenských služeb

Kvalitu informačně-poradenských služeb velice významným způsobem ovlivňuje způsob zabezpečení administrativních úkonů. Pro zvýšení efektivity navrhuje přesunout rutinní administrativu z profesních poradců na **pracovníky administrativní podpory**, kteří by např. zabezpečovali následující činnosti:

- vyřizování telefonátů směřujících na poradce během pohovorů,
- rozesílání korespondence klientům,
- telefonické zjišťování zpětné vazby od klientů (fyzických osob i zaměstnavatelů) a ověřování dopadu poradenských aktivit,
- příprava dohod s klienty,

<sup>27</sup> Jobcentre Plus zaměstnává 9 300 poradců, kteří v letech 2005 až 2006 provedli 10,8 milionu pohovorů s nezaměstnanými.

- uzavírání smluv s realizátory rekvalifikací a externě zabezpečených poradenských služeb,
- průběžný kontakt se vzdělávacími a poradenskými institucemi, jejichž služeb využívá úřad práce,
- vytváření sítí spolupracujících institucí poskytujících informačně-poradenské služby klientům úřadu práce,
- průběžný kontakt se zaměstnavateli v regionu, získávání informací o volných pracovních místech,
- vyřizování dotazů na orgány nebo od orgánů státní správy, soudů a orgánů činných v trestním řízení na klienty úřadu práce,
- řízení a realizace projektů ESF a jejich administrativní podpora.

Přesun těchto činností uvolní kapacity poradenských pracovníků pro práci s klienty. Další klad lze spatřovat ve zprofesionalizování výše uvedených aktivit týmem administrativní podpory.



## 7 Návrh dílčích technických řešení a funkcí nového modelu informačně-poradenských služeb úřadů práce

Tato kapitola obsahuje návrhy různých dílčích technických řešení a funkcí, které doplňují návrh modelu informačně-poradenských služeb úřadů práce a které jsou nezbytným předpokladem usnadnění samoobslužnosti, zvýšení efektivity a snížení pracnosti. Většina předkládaných řešení je jen schematická. Naznačují oblasti, ve kterých by informačně-poradenské služby bylo vhodné doplnit, rozšířit a/nebo vnést systémová opatření.

Nejdříve jsou naznačeny možnosti využití pěti databází v informačně-poradenských službách tak, aby braly v úvahu úzkou souvislost tří veličin „klient – svět práce (povolání a volná pracovní místa) – odborné vzdělávání (kvalifikace a vzdělávací příležitosti)“ (viz kap. č. 7.1). Jejich propojení má potenciál usnadnit nejen optimální volbu povolání, vstup na trh práce, ale také další profesní vzdělávání. Usnadnit v tomto kontextu znamená zvýšit množství informací, které se ke klientovi i poradci mohou z těchto databází dostat bez pracného vyhledávání, ale i odstranění většiny mechanického vyhledávání volných pracovních míst, na které je dnes založeno zprostředkování zaměstnání.

V dalších oddílech jsou uvedeny dílčí návrhy, jako je návrh plošného využívání elektronických formulářů žádostí (viz kap. 7.2), návrh způsobu shromažďování informací o klientovi (viz kap. 7.3), návrh vyhledávání volných pracovních míst pro klienty úřadu práce (viz kap. 7.4), návrh sledování kalendáře poradenských pracovníků (viz kap. 7.5) a návrh poskytování diferencovaných informačně-poradenských služeb klientům s různými potřebami (viz kap. 7.6).

Výčet možných inovací technického charakteru není jistě kompletní. Přesto i příprava zde navržených řešení, jejich pilotní ověření a následně plošná aplikace bude vyžadovat ještě značné množství práce. Zavedení těchto několika technických prvků může přispět k tomu, aby české veřejné služby zaměstnanosti držely krok s trendy aktivizujících politik v Evropské unii.

### 7.1 Návrh na rozšíření informačních zdrojů a softwarových nástrojů

Navrhovaný model informačně-poradenských služeb úřadů práce využívá výhod elektronického uchování a zpracování dat v daleko větší míře, než tomu bylo dosud. Úřady práce mohou shromažďovat a shromažďují v elektronické formě různé údaje o svých klientech a používají je pro potřeby svých agend, pro analyzování jejich četnosti

a obsahu, ale mohou je za určitých podmínek využívat i pro systémové řízení práce s klientem.<sup>28</sup>

Zde je potřeba podotknout, že prvotním cílem KA č. 6 nebyla analýza funkčnosti informačního systému používaného ve veřejných službách zaměstnanosti ani návrh jeho řešení, nicméně pro zajištění funkčnosti modelu v plné šíři bylo potřeba přinést návrhy na inovace stávající praxe i do této oblasti, protože se jedná o velice důležitý nástroj, bez něhož si již moderní informačně-poradenské služby nelze představit.

V současné době je informační systém veřejných služeb zaměstnanosti zabezpečen aplikačním programovým vybavením OKpráce od společnosti OKsystém, s.r.o., který je provozován a využíván 77 úřady práce a 163 pobočkami úřadů práce. MPSV systém OKpráce bohužel nepoužívá, protože neexistuje centrální databáze. Systém se skládá z části klient/server, která je určena pro pracovníky úřadů práce a MPSV a z portálu MPSV, jenž je veřejně přístupný.

Značná bariéra, která ovlivňuje nízkou míru samoobslužnosti klientů úřadů práce, spočívá v nedostatcích stávajícího informačního systému a v možnostech jeho propojení v rámci celého systému veřejných služeb zaměstnanosti, ale také s vybranými databázemi. Pro zvýšení samoobslužného vyhledávání informací, ale i pro zrychlení informačně-poradenských služeb úřadů práce a snížení vytíženosti jejich pracovníků je žádoucí uvažovat o možnostech propojení několika databází, obsahujících informace ze světa práce a vzdělávání (např. databáze profesních životopisů, databáze povolání, databáze kvalifikací, databáze volných pracovních míst, databáze vzdělávacích příležitostí – viz obr. č. 21). Softwarové nástroje by měly umožňovat **párování dat** těchto databází tak, aby byla usnadněna, zrychlena a zefektivněna práce úřadů práce, ale i dalších subjektů (občanů, zaměstnavatelů, vzdělávacích a poradenských institucí atd.).<sup>29</sup>

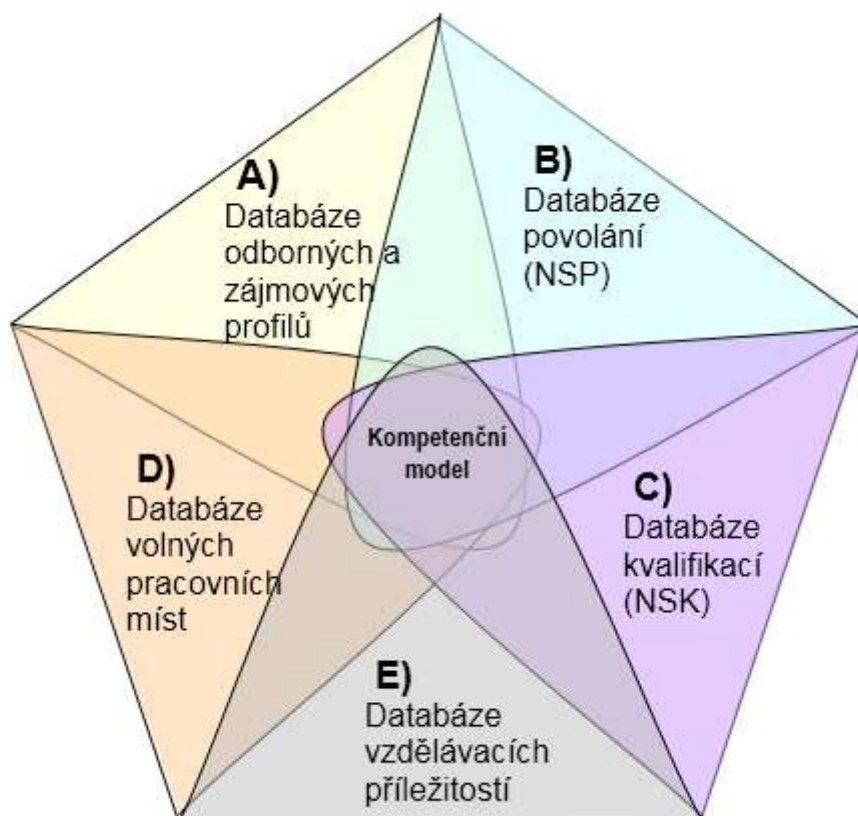
Základním předpokladem dosažení komunikace mezi databázemi je společná struktura dat, zejména jádra údajů. V případě výše uvedených databází jsou tímto jádrem údaje, které se nazývají „**kompetenční model**“.<sup>30</sup> S kompetenčním modelem pracuje všech pět výše uvedených databází, ale každá z nich jej pojímá jinak, popisuje jej jinými pojmy v odlišné struktuře a pracuje s jinými softwarovými prostředky. Pokud by se podařilo všechny propojit jednotnou formou kompetenčního modelu, bylo by velice snadné porovnávat shodu a neshodu dat obsažených v jednotlivých databázích (párovat data). Nespornou výhodou se stane možnost shromažďovat data o klientech informačně-poradenských služeb ve stejném formátu.

<sup>28</sup> Otázkou je, zda jsou shromažďovány všechny relevantní údaje a jakým způsobem jsou využívány. Provedení analýzy shromažďovaných údajů a jejich využívání nebylo v zadání klíčové aktivity č. 6 projektu Institutu trhu práce, a proto nebyla provedena.

<sup>29</sup> Tento návrh vychází z výsledků projektu „**Informačně-poradenský systém pro další profesní vzdělávání**“, který byl řešen v letech 2007-08 konsorciem KPMG, Gradua-Cegos a OKsystém. Model, který vznikl v rámci tohoto projektu, je doplněn o některé další aspekty a funkce tak, aby byl využitelný především v informačně-poradenských službách úřadů práce a usnadnil a systémově řídil práci s klientem.

<sup>30</sup> **Kompetenční model** zde chápeme jako souhrn kompetencí (způsobilostí), které jsou požadovány pro kvalitní výkon určité profese nebo pracovní pozice. Uvádějí se obvykle znalosti, dovednosti, schopnosti a další požadavky nebo předpoklady rozdělené do skupin podle charakteru kompetencí: obecné, osobnostní, akademické, pracovní, technické, řídicí a s danou profesí související.

**Obr. č. 21: Ideální propojení informačních zdrojů pro profesní orientaci, hledání zaměstnání a zvýšení nebo doplnění kvalifikace do info-systému veřejných služeb zaměstnanosti<sup>31</sup>**



Popis zdrojů dat:

- A) **Databáze odborných a zájmových profilů klientů (tj. profesních životopisů):** v době vzniku této práce jsou údaje o uchazečích o zaměstnání a zájemců o zaměstnání vkládány pracovníky úřadů práce do OKpráce. Nezávisle na tom existuje pro širokou veřejnost možnost vložit svá data na různé portály určené k hledání zaměstnání, tzv. job servery. Na Portálu MPSV <http://portal.mpsv.cz> je tato služba poskytována oběma stranám pracovního vztahu, tj. občanům, kteří hledají zaměstnání a zaměstnavatelům pro hledání potenciálních zaměstnanců.
- B) **Databáze povolání:** základem by se měla stát vznikající Národní soustava povolání (NSP) <http://www.nsp.cz>.
- C) **Databáze kvalifikací:** základem by se měla stát nově vytvářená Národní soustava kvalifikací (NSK) <http://www.nsk.nuov.cz>.
- D) **Databáze volných pracovních míst:** těchto databází existuje několik desítek, zde se počítá s propojením zejména na Portál MPSV <http://portal.mpsv.cz>.

<sup>31</sup> © FREIBERGOVÁ, Z. (2008)

E) **Databáze vzdělávacích příležitostí:** jednou z databází, která by se mohla stát základním kamenem je databáze akcí dalšího profesního vzdělávání <http://www.eu-dat.cz/>. Základem, na kterém by se dalo stavět při propojování databází je produkt projektu Informačně-poradenský systém pro další profesní vzdělávání <http://www.vaseprofese.cz>, která je umístěna na portálu MPSV.

Průniky databází na obr. č. 21 naznačují oblasti, pro které je **párování** jejich dat s pomocí softwarového nástroje vhodné. Konstrukce databází propojitelných kompetenčním modelem je ambiciózní cíl. Podaří-li se, může otevřít další varianty využití propojení databází v roli řídicího, monitorovacího a kontrolního „manažerského informačního systému“, propojujícího svět práce a vzdělávání.

Propojení databází v kombinaci s různě zaměřenými „diagnostickými“ (v přeneseném smyslu slova) softwarovými nástroji lze využít v oblasti analýz dat, která jsou v něm shromažďována, ale i vkládána a vyhledávána. Protože však v KA č. 6 řešíme informačně-poradenské služby, uvažujeme o funkcích informačního systému především z pohledu **informačně-poradenských služeb na úradech práce a různých skupin jejich klientů** (fyzické osoby, zaměstnavatelé, poradenští pracovníci úřadů práce, ale i dalších institucí, zastupujících zájmy svých klientů), které mohou přispět např. ke:

- sdílení informací o klientech mezi jednotlivými úřady práce; z důvodu zlepšení mobility pracovní síly by se uchazeč o zaměstnání (teoreticky a po úpravě legislativy) mohl evidovat i na jiném úřadu práce, než v místě svého bydliště a přitom by mohly být čerpané finanční prostředky i vše ostatní evidováno v rámci úřadu jeho trvalého bydliště.
- zlepšení využívání externích informačních zdrojů pro práci s klienty, např. hledání volného pracovního místa párováním, identifikaci dalších možných profesí pro klienty, kteří z nějakého důvodu nechťejí nebo nemohou zastávat svou původní profesi, vyhledávání vhodného dalšího profesního vzdělávání atd.,
- snížení času věnovaného vyhledávání volného pracovního místa, což by v důsledku mohlo vést k uvolnění kapacit pracovníků úřadů práce, kteří vykonávají poradenství ke zprostředkování a zprostředkování,
- zvýšení samoobslužnosti klientů, zlepšení jejich šancí na nalezení zaměstnání,
- možnost získávání agregovaných dat o situaci na trhu práce, o žádaných profesích, o nabídce dalšího vzdělávání atd.,
- získávání personifikovaných informací o trhu práce, o profesích, o možnostech dalšího vzdělávání a o volných pracovních místech bez nutnosti kontaktu úřadu práce,
- zlepšení vztahu mezi úřadem práce a zaměstnavateli, protože systém lze nastavit tak, aby se zaměstnavatel měl možnost vyjádřit se, zda konkrétní uchazeč splňuje jeho požadavky nebo ne ještě před tím, než úřad práce danému klientovi, který byl vybrán párováním, jeho volné pracovní místo nabídne.

Lze uvést několik praktických příkladů využití propojení výše uvedených pěti databází:

- A → D: Klient hledá volné pracovní místo, vyplní odborný a zájmový profil a zadá funkci párování s databází volných pracovních míst.  
**Tato funkce je pro informačně-poradenské služby úřadů práce nosná a je jí věnována kap. 7.4.**
- A → B: Odborný a zájmový profil klienta se porovnává s profilem povolání: v kterékoliv fázi života může klient uvažující o změně povolání porovnat, do jaké míry splňuje kvalifikační požadavky vybraného povolání.
- B → A: Poradce pro zaměstnavatele vyhledává vhodného potenciálního zaměstnance daného povolání.
- A → B → C → E: Pro identifikované slabé místo v kvalifikaci klienta je vyhledán odpovídající vzdělávací kurz.
- A → B → D: Klient se identifikuje s povoláním a vyhledává si volné pracovní místo.
- A → C → E: Klient si vyhledá vzdělávací kurz pro zvýšení nebo inovaci své kvalifikace.
- B → C → E: Zaměstnavatel může pro stanovený profil povolání vyhledat vhodnou vzdělávací akci.
- C → B: Vzdělávací instituce pro potřeby vytvoření kurikula vzdělávací akce porovnává své kurzy s kvalifikačními požadavky povolání.
- D → A: Zaměstnavatel hledá potenciálního zaměstnance porovnáním profilu volného pracovního místa a profesních životopisů.

Pro zjednodušení je pro takto vymezený informační systém propojený s OKpráce dále v návrhu používán pojem **info-systém**.

## 7.2 Návrh plošného využívání elektronických žádostí a jejich aktivace

Elektronický formulář je obdobou papírového formuláře s tím rozdílem, že softwarová aplikace provádí před tiskem automaticky kontrolu formální správnosti zadaných údajů (např. formát rodného čísla, existence adresy, vyplnění povinných údajů apod.).

Již nyní lze na portále MPSV nalézt sadu základních formulářů pro první kontakt s úřadem práce ve formě čtyř žádostí:<sup>32</sup>

- žádost o zprostředkování zaměstnání,
- žádost o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání,
- žádost o podporu v nezaměstnanosti,
- žádost o pracovní rehabilitaci.

Z diskusí s pracovníky úřadů práce vyplynulo, že tyto elektronické formuláře nejsou používány, a většina z nich pochybovala o tom, že by je zejména dlouhodobě nezaměstnaní dokázali vyplnit. To by ovšem nemělo bránit jejich plošnému zavedení, o kterém se uvažuje v návrhu modelu informačně-poradenských služeb, protože to lze řešit zabezpečením asistence buď přímo na úřadu práce, nebo dodavatelsky.

Návrh vychází z předpokladu, že elektronické žádosti budou klienti vyplňovat sami nebo za asistence již ve vstupní zóně (A – Vstupní informační samoobslužná zóna hledání zaměstnání a dalšího vzdělávání nebo B – IPS pro volbu povolání a dalšího vzdělávání). Sníží se tak administrativní zátěž přenosu dat z ručně vyplňovaných formulářů a vznikne víc prostoru pro samotnou práci s klientem. Pracovníci obou vstupních zón budou vyškoleni k asistenci pro vyplňování žádostí.

Již dnes lze:

- vytisknout prázdný formulář pro vyplnění rukou,
- uložit prázdný formulář,
- vytisknout vyplněný formulář,
- uložit vyplněný formulář na vlastní nosič dat,
- vyplnit, uložit a odeslat do datového úložiště MPSV (vyžaduje se souhlas s uložením osobních údajů) a vytisknout s čárovým kódem.

Pokud dá uživatel souhlas s uložením údajů do datového úložiště MPSV, vytiskne se na vyplněný formulář čárový kód a údaje z formuláře se zároveň automaticky odešlou elektronickou cestou do datového úložiště. Až následně uživatel doručí papírovou podobu formuláře s čárovým kódem na úřad práce, díky čárovému kódu se nahrají vyplněné údaje z datového úložiště. Případné konzultace nebo doplnění údajů s pracovníkem úřadu práce pak mohou být vyřízeny rychleji a přesněji. Údaje uložené v datovém úložišti MPSV jsou poskytnuty jen úřadu práce, který si údaje identifikované šestnáctimístným číslem čárového kódu formuláře vyžádá.

Až na výjimku při tisku formuláře s čárovým kódem neuchovává aplikace na serveru trvale žádné osobní údaje. Osobní údaje na serveru jsou uloženy pouze v operační paměti a to pouze během práce uživatele s formulářem.

Aby byla zachována schválená podoba formulářů, jsou formuláře pro tisk generovány jako dokumenty PDF.

<sup>32</sup> <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/formulareobcana>

**Navrhujeme plošné využívání stávajících formulářů žádostí a dále aby:**

- o **kontrola správnosti** vyplněných údajů a provedení **evidence** spadaly do kompetence jiného útvaru mimo informačně-poradenské služby (např. Evidence žádostí),
- o referent Evidence žádostí (více viz kap. č. 4.5.3) mohl žádost aktivovat i v případě, že si klient žádost nevytiskl, na základě vložení alespoň tří identifikačních údajů (jméno, příjmení, rodné číslo),
- o byla **aktivace žádosti**, stejně jako je tomu doposud, podmíněna klientovou osobní návštěvou na úřadu práce, žádost doložena požadovanými doklady a stvrzena vlastnoručním podpisem,
- o žádosti aktivované do pěti pracovních dnů po uložení byly považovány za doručené dnem uložení do datového úložiště, a aby se u žádostí aktivovaných později pokládal za den doručení den aktivace,
- o byly v případě nečinnosti vložené údaje do datového úložiště po třech měsících vymazány.

Kromě toho navrhujeme, aby info-systém zároveň s aktivací žádosti automaticky klientovi stanovil schůzku v zóně prvního kontaktu, vytiskl pozvánku na jméno klienta s uvedením místa, data, hodiny první schůzky a jména poradce a zároveň v kalendáři daného poradce zařadil klienta do jeho programu. Klient stvrdí převzetí pozvánky svým podpisem.

### 7.3 Návrh zaznamenávání informací o klientovi

Jedním z identifikovaných slabých míst je nedostatek možnosti ukládat relevantní data o klientech v OKpráce. Navrhujeme proto rozšířit rozsah ukládání těchto dat a úložiště označit jako **odborný a zájmový profil klienta**, informace v něm třídit v tematických sekcích a postupně je podle potřeby a délky nezaměstnanosti doplňovat. Odborný a zájmový profil klienta bude obsahovat důvěrné osobní údaje, a proto by se měl do tematických sekcí uplatňovat řízený přístup - pro různé druhy útvarů a pro pracovníky s různými kompetencemi v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů.

Základní informace do odborného a zájmového profilu klienta bude vkládat sám klient při vyplňování některého z elektronických formulářů žádostí ještě před podáním žádosti na úřad práce (viz předcházející kapitola).

Další údaje budou doplňovány a upřesňovány poradcem při každém setkání s klientem. Navrhujeme, aby se vkládání informací řídilo zabudovaným kalendářem. V něm bude nastaveno postupné doplňování informací např. tak, aby:

- veškeré informace důležité pro porovnávání odborného a zájmového profilu klienta s profilem volného pracovního místa byly doplněny nejpozději do 3 měsíců od evidence,

- během prvních pěti měsíců odborný a zájmový profil klienta obsahoval veškeré informace potřebné pro naplánování aktivit individuálního akčního plánu a jeho uzavření.

### **Poradce může tento proces uspíšit, ale ne zpomalit.**

Poradce bude do odborného a zájmového profilu klienta zaznamenávat všechny rozhodné údaje a udržovat odborný a zájmový profil aktuální. Průběžně by mohly být k jednotlivým aktivitám, kterými klient prochází, přiřazovány také vynaložené náklady a klient by s nimi mohl být seznamován. Je pravděpodobné, že by to u něj posílilo motivaci k hledání zaměstnání při vědomí prostředků, které do něj společnost prostřednictvím úřadu práce vkládá.

Do odborného a zájmového profilu klienta budou zaznamenávány i různě závažná porušení dohod ze strany klienta, stejně jako informace o přiznané podpoře v nezaměstnanosti.

Informace v odborném a zájmovém profilu klienta budou sloužit více účelům, například pro:

- párování s databází volných pracovních míst, nabídkou dalšího vzdělávání a rekvalifikací,
- sestavení individuálního akčního plánu v průběhu šestého měsíce od evidence,
- vytvoření sociální a profesní anamnézy, na jejímž základě je klientovi nabídnuta pomoc při hledání zaměstnání,
- zachycení informací o vzdělání, znalostech, dovednostech, postojích, kompetencích, o průběhu profesní kariéry, rodinném stavu a o všem, co ovlivňuje schopnost klienta pracovat, včetně zdravotního stavu a dalších omezení pro výkon určitých profesí,
- diagnostiku silných a slabých stránek klienta a jeho překážek hledání zaměstnání,
- odhad rizika dlouhodobé nezaměstnanosti klienta, odhad jeho motivace k hledání zaměstnání a k odhadu motivace pracovat,
- segmentaci klientů do skupin s obdobnými problémy a překážkami hledání zaměstnání,
- import dat do všech elektronicky vyplňovaných formulářů včetně evropského formátu životopisu.
- identifikaci služeb, které mají nebo mohou být klientovi poskytnuty pro úspěšné nalezení a udržení zaměstnání,
- statistické zpracování dat a finančních nákladů.



Navrhujeme, aby odborný a zájmový profil klienta obsahoval následující tematické oddíly a informace (Mohaupt, Freibergová, Pencová, 2008):

■ **Identifikační údaje**

- jméno, příjmení, titul,
- datum a místo narození,
- nejvyšší dosažené vzdělání,
- rodné číslo,
- číslo občanského průkazu,
- adresa trvalého a přechodného bydliště, PSČ, kontaktní údaje,
- národnost,
- státní příslušnost.

■ **Zdravotní anamnéza**

- zdravotní stav, včetně prognózy vývoje,
- vymezení způsobilosti vykonávat profesi, zdravotní omezení pro výkon určitých povolání,
- psychická anamnéza,
- závislost na alkoholu nebo jiných omamných látkách.

■ **Sociální anamnéza**

- sociální statut a situace v rodině,
- dlouhodobá nezaměstnanost členů domácnosti,
- počet vyživovaných a závislých osob,
- bytové podmínky,
- trestní bezúhonnost,
- finanční situace, zdroj příjmů,
- dluhy – kolik a kde (zdravotní pojišťovna, městská hromadná doprava, ...),
- náklady na živobytí.

■ **Kvalifikace**

- kvalifikace ukončená certifikátem,
- absolvované kurzy a další vzdělávací aktivity bez certifikátu, včetně studijních stáží,
- kvalifikace získaná praxí,
- odborné a praktické dovednosti,
- vztah klienta ke vzdělávání,
- důvody výběru studia, největší studijní úspěchy klienta i výsledky všech přijímacích řízení ke studiu,
- způsob studia, preferovaný studijní styl,
- schopnost samostudia,
- příčiny předčasného nebo neúspěšně ukončeného studia,
- bariéry a překážky ve studiu,

■ **Pracovní anamnéza**

- průběh zaměstnání v posledních pěti letech, zaměstnavatelé, jejich sídla včetně PSČ,

- seznam zastávaných profesí a pracovních pozic,
  - důležité prvky profesní kariéry,
  - absolvované brigády, praxe a pracovní stáže,
  - samostatné podnikání,
  - specifické znalosti a dovednosti uplatnitelné v praxi,
  - důvody změny a ukončení zaměstnání.
- **Zájmová anamnéza**
    - zájmy, záliby, koníčky a jejich vývoj v čase,
    - způsob trávení volného času,
    - dosažené úspěchy i případné odrazující neúspěchy v oblasti zájmů a koníčků,
    - specifická nadání a talenty,
    - možné zdroje motivace klienta ke změně.
- **Profesní diagnostika**
    - výsledky diagnostických šetření,
    - popis klientových osobnostních charakteristik, jeho znalostí, schopností a dovedností (tj. souhrnně kompetencí) a předpokladů pro určité studium či výkon profese.
- **Oblast motivace**
    - posouzení motivace klienta pracovat a motivace hledat zaměstnání
    - zmapování a posouzení motivačních zdrojů a bariér klienta vážících se k jeho profesní dráze.
    - identifikace motivátorů (tj. zdrojů rozhodnutí, změn a úsilí), jejich vzniku a síly, k čemu tyto motivátory klienta vedou (případně od čeho ho odrazují) a proč.
- **Vize, plány, představy a přání**
    - klientovy představy o budoucím vzdělávání / zaměstnání / profesi,
    - tvorba vizí a plánů klientova dalšího profesního rozvoje,
    - klientovy (dosud nenaplněné) sny, přání a představy o sobě a svém uplatnění v profesním životě,
    - mapování reálných možností.
- **Aktivity klienta v průběhu evidence a jejich vyhodnocení**
    - záznam aktivit, do kterých byl klient zařazen, jejich výstupy a zhodnocení, jakého výsledku bylo dosaženo,
    - záznam aktivit, které klient podnikl samostatně za účelem hledání zaměstnání a jejich výstupy.

Odborný a zájmový profil klienta by měl být využitelný i v případě, že se klient nechce evidovat na úřadě práce, zejména pro vyhledávání volných pracovních míst nebo jeho uložení ve formě strukturovaného profesního životopisu v sekci „hledám práci“. Ta je již dnes přístupná zaměstnavatelům jako zdroj pro výběr potenciálních zaměstnanců.

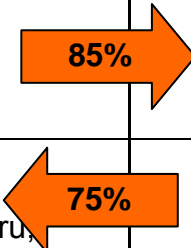
## 7.4 Návrh párování odborného a zájmového profilu klienta s volným pracovním místem

Vzhledem k přesunu odpovědnosti za hledání zaměstnání na klienta navrhuje, aby bylo zprostředkování zaměstnání v současném pojetí omezeno na co nejmenší míru, a aby tuto pro zprostředkovatele časově náročnou část prováděl automaticky info-systém. Správně nastavený softwarový nástroj porovnávající disponibilní volné pracovní místo s disponibilní pracovní silou, tj. vloženými odbornými a zájmovými profily klientů, do značné míry nahradí zprostředkovatele. Ti obvykle většinu času stráveného s klientem prohledávají databázi volných pracovních míst úřadu práce nebo na portále MPSV. **Přesto zavedení „párování“ práci s klientem neodstraní.** Při stávajících kapacitách však vytvoří více prostoru pro poradenské vedení klienta a odstraňování bariér, které klientovi brání v hledání zaměstnání.

Navrhujeme, aby byl převzat některý z modelů párování v zahraničí, např. softwarový nástroj používaný Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), což je jedna ze čtyř belgických regionálních veřejných služeb zaměstnanosti působících ve vlámské části Belgie.<sup>33</sup> Nástroj byl uveden do provozu v roce 2005 a VDAB hodnotí jeho výsledky velice pozitivně. Páruje data ze dvou pohledů v souladu se strukturou popisu pracovního místa. Porovnává se, do jaké míry odpovídá odborný profil klienta odborným požadavkům zaměstnavatele. Z druhé strany se porovnává míra shody dalších položek nabídky zaměstnavatele s požadavky klienta např. na typ zaměstnaneckého poměru, zaměstnanecké výhody atd. (viz tab. č. 9).

**Tab. č. 8: Příklad párování databáze klientů s databází volných pracovních míst VDAB Belgie**

Databáze klientů	Databáze volných pracovních míst
Odborný profil klienta (profese, dosažené vzdělání, odborné kompetence)	Profil volného místa (požadovaná profese, vzdělání, odborné kompetence)
Požadavky klienta (typ zaměstnaneckého poměru, zaměstnanecké výhody ...)	Nabídka zaměstnavatele (typ zaměstnaneckého poměru, zaměstnanecké výhody ...)



Softwarový párovací nástroj se může uvádět do chodu v okamžiku jakékoliv změny v jedné z databází, ale i na pokyn úřadu práce. Změnou v databázi může být např. přidání nového klienta, ale i drobná změna klientského profilu nebo volného pracovního místa. Vyhodnocuje se shoda mezi oběma profily a vypočítává se souhrnný ukazatel shody. Podmínkou, aby softwarový nástroj mohl vyhledat shodné parametry, jsou dobře vybraná a stejně strukturovaná data umožňující porovnávání.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Vlámská část Belgie má cca 6 milionů obyvatel, k 1.6.2008 byla míra nezaměstnanosti 6,8 %, VDAB má cca 4 tisíce přepočtených zaměstnanců.

<sup>34</sup> LEYS, R., (2007) VDAB customer focused and service oriented. Flemish Employment and Vocational Training Service. Dostupné na <http://eudownload.bea.com/be/events/businessliquidity/4-VDAB.pdf>

Vlámský systém z obou porovnání shody údajů vypočítává **souhrnný ukazatel shody**, zvýhodňující shodu odborných kompetencí klienta a volného pracovního místa. Výpočet souhrnného ukazatele shody profilu klienta a volného pracovního místa se provádí následovně:

- míra shody **odborných kompetencí** = 85% x 2 (koeficient)
- míra shody **ostatních prvků nabídky zaměstnavatele** = 75 % x 1
- souhrnný ukazatel shody je  $(85\% \times 2 + 75\% \times 1) : 2 = 81,5 \%$ .

VDAB si pro rozesílku nabídek volných pracovních míst svým klientům stanovily, že souhrnný ukazatel shody musí dosáhnout větší hodnoty než 80 %, přičemž upozornění na jedno volné místo může být posláno max. 125 klientům. Rozesílka se provádí automaticky ze 45 % na e-mail klientů a 55% jde dopisem, jejichž zasílání vyřizuje administrativní podpora. VDAB uvádějí, že v roce 2005 v průměru rozeslaly za jeden týden upozornění na volné pracovní místo cca 23.000 klientům. V téže roce jim bylo nahlášeno 505 215 volných pracovních míst, přičemž míra úspěšnosti obsazení volného pracovního místa činila 82%.

Další výhodou párování, které není prováděno jen na základě názvu profesí, ale podle kompetenčního modelu (shodě odborných znalostí a dovedností, individuálních vlastností a zájmů klienta a volného pracovního místa), je možnost indikovat soulad či nesoulad odborných znalostí a dovedností, které požadují zaměstnavatelé a které postrádají klienti. Jeví se pak velice snadné vytvářet rekvalifikace v oblastech požadovaných na trhu práce a/nebo ovlivňovat vzdělávací nabídku.

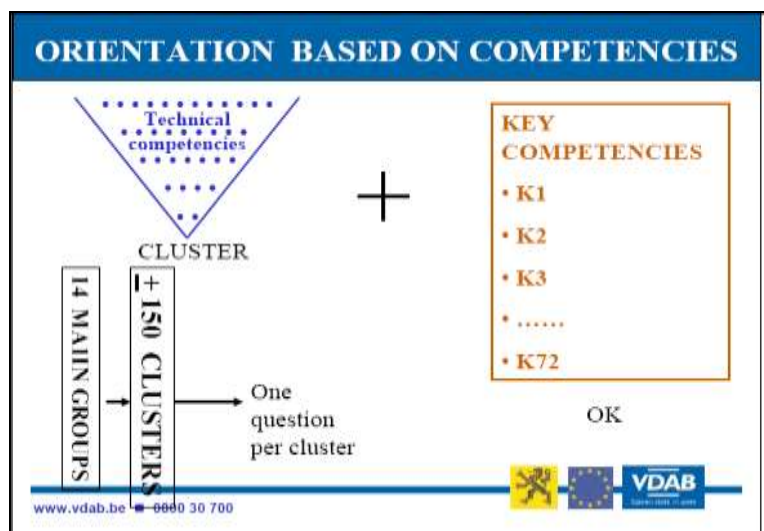
Párování odborného a zájmového profilu klienta s volným pracovním místem může být iniciováno různými subjekty:

- úřadem práce: jednou týdně automaticky z pokynu info-systému nebo kdykoliv pokynem poradenského pracovníka pro konkrétního klienta (kap. č. 7.4.1),
- zaměstnavatelem: změnou údajů v databázi volných pracovních míst (kap. č. 7.4.2),
- fyzickou osobou mimo úřad práce: vložení odborného a zájmového profilu klienta (svého nebo v zastoupení svého klienta) do databáze odborných a zájmových profilů klienta a označením četnosti zasílání volných pracovních míst (kap. č. 7.4.3).

### Více o informačním systému VDAB

V přípravné fázi informačního systému VDAB bylo šetřením zjištěno, že klienti pro větší šance získat zaměstnání u jiného typu zaměstnavatele a pro porozumění požadavkům zaměstnavatelů postrádají informace o profesích. Na základě tohoto požadavku byla vytvořena a zpřístupněna databáze profesí, která obsahuje cca 600 profesí a 2000 základních kompetencí. Kompetence, které spolu souvisejí, byly seskupeny do 14 hlavních skupin /clustrů (viz obr. č. 22).

Obr. č. 22: Ukázka řešení profesní orientace založené na kompetencích VDAB (Deroo, Steen, 2005)



VDAB uvádějí, že vyhledávání v databázi je uživatelsky vřidné a časově nepřilíš náročné. Kromě toho databáze také obsahuje:

- specifické kompetence (technické),
- obecné kompetence (osobnostní netechnické),
- certifikáty, atesty,
- nároky na fyzickou kondici,
- požadavky práce,
- podmínky výkonu povolání (pracovní prostředí),
- řídící kompetence,
- komunikační kompetence,
- místo výkonu zaměstnání,
- specializace.

Databáze profesí je nástrojem, který dovoluje méně kvalifikovaným občanům rychle a efektivně zjistit:

- úroveň svých kompetencí,
- vyhodnotit očekávání a propojit je do osobního a profesního plánu rozvoje,
- vytvořit on-line portfolio,
- integrovat rychlý automatizovaný screening, který ukazuje, zda má klient dané kompetence,
- umožňuje i zaměstnavatelům využívat tento systém pro vnitřní řízení kompetencí a k popisu profesních požadavků (při definování volného pracovního místa).

Základem databáze odborných a zájmových profilů jsou<sup>35</sup>:

- identifikační údaje klienta,
- jeho odpovědi na 15 až 20 dotazů, týkajících se kompetencí a metakompetencí,
- sebehodnocení klienta.

<sup>35</sup> EQUAL project INDICATE VDAB. Kompetenční model, který tvoří odborný a zájmový profil klienta, byl vytvořen na zakázku pracovníky University of Ghent. Přípravné práce trvaly 3 roky.

Informace, obsahující odborné a zájmové profily klientů, jsou průběžně ukládány a lze je porovnávat.

Výsledkem párování mezi databázi profesí a odborných a zájmových profilů klientů je vždy seznam 20 profesí, u kterých je jejich popis, požadované kompetence a certifikáty. Systém také umožňuje zjistit, jaké jsou šance uplatnění dané profese na trhu práce. Významným prvkem je párování s volnými místy, protože systém je navázán na databázi volných pracovních míst, do které zaměstnavatelé vkládají informace o aktuálních volných pracovních místech. V této databázi lze mimo jiné vyhledat počet volných pracovních míst určité profese, počet volných pracovních míst ve vybrané lokalitě, hlavní charakteristiky těchto volných pracovních míst atd.

#### **7.4.1 Návrh párování odborného a zájmového profilu klienta s volným pracovním místem z pokynu úřadu práce**

Navrhujeme, aby mohlo být párování z pokynu úřadu práce provedeno dvojitým způsobem: automaticky pro všechny odborné a zájmové profily klientů a profily volných pracovních míst a ručně pro odborný a zájmový profil konkrétního klienta.

##### **7.4.1.1 Návrh párování vyvolaného automaticky**

Párování s aktuální nabídkou volných pracovních míst může probíhat „samo od sebe“ jednou denně nebo týdně automaticky. Navrhujeme převzít model VDAB, který vyžaduje dosažení alespoň 80 % souhrnné shody mezi odborným a zájmovým profilem klienta a profilem volného pracovního místa.

Zaměstnavatel by měl mít možnost podmínit svým souhlasem zaslání nabídky volného pracovního místa klientovi úřadu práce. Pokud tuto možnost využije, je mu zasláno upozornění na vhodného potenciálního zaměstnance. Zaměstnavatel má možnost prohlédnout si odborný a zájmový profil klienta, ovšem bez identifikačních údajů a musí se v krátké době (např. do tří pracovních dnů) vyjádřit, zda si přeje, aby jeho volné pracovní místo bylo danému klientovi nabídnuto či nikoliv.

V případě souhlasného stanoviska, nebo pokud zaměstnavatel inzeruje volná pracovní místa bez podmínky předchozího souhlasu, je klientovi zasláno upozornění na dané místo e-mailem a/nebo doporučeným dopisem včetně práv a povinností, které klientovi vyplývají ze zaslání nabídky. Mezi povinnosti patří kontaktovat zaměstnavatele do určité doby, opět do určité doby předložit úřadu práce důkaz o tom, že se klient o dané volné pracovní místo ucházel a jaký výsledek mělo jednání se zaměstnavatelem.

Pokud zaměstnavatel do několika pracovních dnů (např. tří) záznam v info-systému neotevře a neoznačí svůj souhlas s daným klientem, není nabídka volného pracovního místa klientovi zaslána. V případě, že by zaměstnavatel několikrát po sobě (např. 5 x) nereagoval na zaslání upozornění na odborné a zájmové profily klientů (i kdyby se jednalo o jiné pozice), systém by vygeneroval tištěný dopis, kterým by na tuto situaci

upozornil vedení daného podniku. Poté by následoval pokus úřadu práce o znovunavázání spolupráce osobním setkáním.

Výhoda tohoto postupu je v tom, že zaměstnavatel má kontrolu nad výběrem potenciálních zaměstnanců. Další výhodou lze vytěžit, pokud by zaměstnavatelé byli ochotni u odmítnutých kandidátů na dané volné pracovní místo uvádět důvody jejich zamítnutí. Vytvářel by se tak přehled o kvalifikacích, které zaměstnavatelé hledají a přehled slabých míst disponibilní pracovní síly.

Obdobný přístup je uplatňován např. v Německu od r. 2005. Zaměstnavatelé, kteří nahlašují svá volná pracovní místa úřadům práce, jsou evidováni a ti s nejvyšším počtem jsou zvýhodňováni při poskytování různých služeb úřadu práce.

Zaslání nabídky volného pracovního místa se automaticky uloží do odborného a zájmového profilu klienta spolu s termínem, do kdy má klient předložit výsledek jednání se zaměstnavatelem. Poradce tak má přehled o tom, kolik nabídek danému klientovi bylo automaticky posláno a může zkontrolovat, jak se s nimi klient vypořádal.

V případě, že info-systém za posledních např. 14 pracovních dnů nespároval odborný a zájmový profil klienta s žádným volným pracovním místem, je poradce povinen vyčlenit si na klienta dostatek času a znovu s ním projít údaje v profilu, profil upravit a/nebo pro klienta vyhledat vhodnou rekvalifikaci.

Pro nově navrhovaný model se uvažuje o tom, že v prvních pěti měsících nezaměstnanosti bude párování jedinou službu, kterou úřad práce bude poskytovat uchazeči o zaměstnání s vysokou mírou akceschopnosti, pokud sám o nic jiného nepožádá.

#### **7.4.1.2 Párování vyvolané z pokynu poradenského pracovníka pro konkrétního klienta**

Poradenský pracovník může vyvolat párování odborného a zájmového profilu konkrétního klienta, kdykoliv je to potřeba. V tomto případě neproběhne párování celé databáze odborných a zájmových profilů klientů, ale daný profil bude obousměrně porovnán s databází volných pracovních míst. Následný postup se předpokládá stejný, tj. upozornění na vhodné volné pracovní místo je zasláno klientovi až po kladném vyjádření zaměstnavatele.

#### **7.4.2 Návrh párování zadávané zaměstnavatelem**

Každý zaměstnavatel, který vloží do databáze volných pracovních míst svou nabídku, má možnost vyhledávat potenciální kandidáty na jeho obsazení. Zaměstnavatel by si mohl nastavit, zda chce párovat se svým volným pracovním místem databází klientů úřadů práce a/nebo databází na úřadech práce neregistrovaných občanů. U databáze na úřadech práce neregistrovaných občanů by mohlo jít nastavit, aby ji pro dané volné pracovní místo jednou týdně pároval info-systém automaticky.

Pokud by se zakládaly také profily zaměstnavatelů, mohly by být tyto informace využity i pro další účely, např. analýzy kvalifikačních potřeb a stavu trhu práce. Kromě toho by se z údajů dalo usuzovat na toky, ale i změny pracovních pozic u daného zaměstnavatele.

Efektivita tohoto systému závisí na zájmu zaměstnavatelů. Zejména v počátcích fungování systému bude potřeba oslovovat zaměstnavatele a informovat je o výhodách plynoucích z inzerce volného pracovního místa. Jedná se o úlohu, která musí být zcela v režii speciálně za tím účelem sestaveného týmu pracovníků úřadu práce. Tým pravidelnými kontakty se zaměstnavateli získává jejich důvěru a přesvědčuje je o tom, že na jimi nahlášená volná místa budou vybráni jen ti klienti, kteří svým pracovním a dalším profilem odpovídají požadavkům a mají o práci zájem.

Spolupráce se zaměstnavateli by měla probíhat i v dalších oblastech tak, jak probíhá dnes, tj. poskytování poradenství v oblasti využívání opatření aktivní politiky zaměstnanosti, pomoc při výběrových řízeních a při ohrožení většího počtu zaměstnanců propouštěním.

#### **7.4.3 Návrh párování na žádost občana neregistrovaného na úřadu práce**

Systém by měl být použitelný i pro občany neregistrované na úřadu práce a mohl by i zde fungovat obdobně. Jednou týdně by s volným pracovním místem pároval odborné a zájmové profily klientů, vložené z jiného přístupu než je úřad práce a umožňoval by také vyžádané párování jednoho konkrétního odborného a zájmového profilu klienta.

Občan, neregistrovaný na úřadu práce, může také označit, o které z nabízených volných pracovních míst má zájem. Info-systém pošle zaměstnavateli upozornění na vhodného kandidáta. V tomto případě však bude na zaměstnavateli, aby zájemce kontaktoval sám.

#### **7.5 Návrh sledování kalendáře klientů informačně-poradenských služeb úřadů práce**

Jedním ze systémových prvků, které by měl nový info-systém zabezpečovat, je proces automatického sledování aktivit a jejich zapisování do kalendáře. Klient se do tohoto procesu dostane prostřednictvím Evidence žádosti, kdy je mu přidělen poradce prvního kontaktu a konkrétní datum schůzky.

Stejným způsobem je řízeno předávání klienta do následné zóny po uplynutí maximálně stanovené doby setrvání klienta v zóně. Info-systém automaticky provede převod klienta do následující zóny a vygeneruje:

- nejbližší volný termín u poradce následné zóny a „zařadí“ klienta do jeho kalendáře,
- dopis / zprávu pro klienta s oznámením data a místa schůzky, práv a povinností z toho vyplývajících,



- zprávu pro útvar úřadu práce, který má na starosti individuální nároky/dávky, že klientovi vznikl nárok na podporu v nezaměstnanosti, při rekvalifikaci nebo při pracovní rehabilitaci.

Stejně, jako je tomu v dnešní podobě OKpráce, i nově koncipovaný info-systém by měl umožňovat „inzerce“ různých skupinových i individuálních aktivit, do kterých poradci klienty přiřazují sami, nebo jim info-systém tyto akce automaticky nabízí.

Zpráva pro klienta v obou výše uvedených případech obsahuje i pokyny, co má klient udělat v případě, že se na schůzku nemůže dostavit a případné sankce, pokud se nedostaví. Zpráva je odeslána formou, se kterou klient souhlasil. Automaticky je vygenerován e-mail nebo doporučený dopis, jehož zaslání zajistí administrativní podpora.

## 7.6 Návrh poskytování diferencovaných informačně-poradenských služeb – segmentace klientů

Podle zahraničních zkušeností se ukazuje, že jednou z možných cest poskytování **diferencovaných informačně-poradenských služeb** je stanovit odlišné principy pro různé skupiny klientů. Ty by měly plně odpovídat jejich potřebám a zároveň splňovat další požadavky, jako je např. soulad s trhem práce a finanční efektivita. Obecně se tento přístup nazývá „**individualizací služeb**“ a má přímou souvislost s prevencí dlouhodobé nezaměstnanosti a sociální exkluze.

Individualizace práce s klientem vyžaduje, kromě znalosti individuálních potřeb daného klienta, také stanovení pravidel pro rozřazení klientů do skupin se stejnými potřebami a bariérami pracovního uplatnění (dále též **segmentace klientů**). S tím souvisí stanovení standardních postupů a metod práce (režimů) s jednotlivými skupinami klientů, které je dovedou k rychlému nalezení pracovního uplatnění a pomohou jim odstranit bariéry hledání zaměstnání.

Segmentace klientů je simplifikací problému a nemůže nabídnout adekvátní řešení pro všechny klienty, protože každý klient je individualita, přichází v jiné situaci a také řešení, která se nabízejí, jsou obvykle jedinečná. Přesto se jedná o optimální řešení, protože zohlednit všechny vlivy a individuality nelze. Bez toho by se žádný systém nevytvořil a řešení by bylo i nadále ponecháno zcela na intuitivním přístupu poradenských pracovníků.

Způsob, jakým bude stanovena segmentace klientů, se odrazí následně i v organizaci poradenských činností a v koncepci cílených poradenských programů. Jejich obsah a postupy práce s klientem by měly korigovat nebo odstraňovat bariéry, které brání klientům v úspěšném nalezení zaměstnání (Opočenský, 2007).

Segmentace klientů se provádí podle míry naplnění určitých kritérií. Stanovení těchto kritérií a způsob hodnocení jejich naplňování je těžká úloha, pro jejíž řešení bude potřeba seznámit se se systémy segmentace klientů v zahraničí, analyzovat

aplikované přístupy, zkušenosti a výsledky segmentace, porovnat kulturní, zákonné a další odlišnosti, které by mohly aplikaci vybraného systému segmentace negativně ovlivnit.

Segmentaci lze provádět od velice jednoduchých metod (založených jen na zkušenostech, kvalifikovaném odhadu a intuici poradce), po složitější s využitím softwaru (diagnostického nástroje), který umožní nejen přiřazování klientů do určité skupiny, ale také další související operace. Mezi země, ve kterých byly v nějaké formě diagnostické nástroje pro segmentaci klientů do informačních systémů úřadů práce aplikovány, patří např. Austrálie, Dánsko, Finsko, Francie, Německo, Irsko, Švédsko nebo USA. Data o klientech jsou obvykle analyzována i pro jiné účely.

Možností výběru kritérií pro segmentaci klientů do skupin se nabízí několik. Žádná metoda však není postavena, a ani být nemůže, na exaktních veličinách. Ve všech případech jde o **odhad poradce nebo diagnostického nástroje** na základě zjištěných informací o klientovi. Segmentace může být provedena např. na základě odhadu:

- 1) vyhlídek na získání zaměstnání (kap. č. 7.6.1),
- 2) rizika dlouhodobé nezaměstnanosti (kap. č. 7.6.2),
- 3) připravenosti vykonávat zaměstnání (kap. č. 7.6.3),
- 4) překážek hledání zaměstnání (kap. č. 7.6.4).

Zařazení klienta do určité skupiny není trvalé a mělo by odrážet aktuální situaci klienta v procesu hledání zaměstnání. Jeho přeřazení do jiného režimu by nemělo být problémem, dojde-li u něj k pozitivní změně nebo naopak u klientů, kteří budou své postavení ztrácet. Jinou možností je v zájmu klienta dohodnout s kolegy z jiné zóny využití některé z jejich služeb a klienta ponechat ve stávajícím režimu.

Praktické využití segmentace klientů znamená vypracovat systém logicky skloubených otázek (diagnostický nástroj), kterým se o klientovi bude možno dozvědět patřičné informace indikující **některou z výše uvedených možností odhadu nebo jejich kombinace**.<sup>36</sup> Diagnostický nástroj by se mohl/měl stát součástí informačního systému úřadu práce (dnes OKpráce) a s klientem by jej vyplňoval k tomu určený pracovník. Diagnostický nástroj by měl vyhodnocovat odpovědi a nabízet některou z variant další práce s klientem. Konečné rozhodnutí o zařazení klienta do některé z výše uvedených skupin však zůstává na poradci, stejně jako výběr z variant další práce s klientem.

Navrhujeme vyhodnotit zahraniční přístupy k segmentaci a vybrat řešení, se kterým jsou nejlepší zkušenosti, a která bude nejlépe vyhovovat podmínkám ČR.

### 7.6.1 Ad 1) Návrh segmentace klientů podle jejich vyhlídek na získání zaměstnání

Segmentace klientů podle vyhlídek na získání zaměstnání se provádí odhadem z informací, které klient uvedl o své dosavadní profesní dráze, o dosaženém vzdělání, o zastávaných pracovních pozicích a ze znalosti regionálního trhu práce. Odhaduje se,

<sup>36</sup> Inspiraci lze najít v zahraničních modelech.

jaké má klient vyhlídky na získání zaměstnání a míra pomoci, kterou je potřeba klientovi poskytnout:

- **velice dobré vyhlídky na získání zaměstnání** – s pomocí samoobslužně dostupných informací,
- **ne příliš dobré vyhlídky na získání zaměstnání** – s poradenskou podporou, poradenským vedením nebo rekvalifikací,
- **špatné vyhlídky na získání zaměstnání** – nezbytně s poradenskou podporou a vedením.

### 7.6.2 Ad 2) Návrh segmentace klientů z hlediska rizika dlouhodobé nezaměstnanosti

Segmentace klientů z hlediska rizika dlouhodobé nezaměstnanosti se provádí stejně jako v předchozím případě odhadem z informací, které o sobě klient uvedl (dosavadní profesní dráha, dosažené vzdělání, pracovní pozice, které klient doposud zastával) a s ohledem na situaci na místním trhu práce. Odhaduje se míra klientova rizika dlouhodobé nezaměstnanosti:

- **nízké riziko** – klient je schopen zabezpečit si zaměstnání sám, případně s podporou při získávání potřebných informací o stavu trhu práce.
- **střední riziko** – klient je zaměstnatelný za specifických podmínek a potřebuje poradenskou pomoc.
- **vysoké riziko** – klient s problematickou profesní dráhou, s kombinací překážek pro hledání zaměstnání a vyžadující větší míru pomoci po delší dobu.

Příklad ze zahraničí:

Dánský softwarový nástroj má několik komponent. Základem je komponenta, kam klient vkládá své životopisné a další informace (obdoba navrhovaného odborného a zájmového profilu klienta). Další komponenta obsahuje záznamy o všech dosavadních podporách, které klient pobíral / pobírá od státu. Třetí komponenta nazvaná „job barometer“ znázorňuje graficky vyhlídky klienta na získání zaměstnání, které se vypočítává na základě statistického zpracování odborného a zájmového profilu klienta a pobíraných dávek. Čtvrtá komponenta je záznamovým archem komunikace mezi poradcem a klientem a umožňuje identifikaci silných a slabých stránek pro nalezení zaměstnání. Segmentace klientů je prováděna do tří skupin – viz výše (Rosholm, Svarer, Hammer, 2004).

### 7.6.3 Ad 3) Návrh segmentace klientů podle připravenosti vykonávat zaměstnání

Ukázkou možného přístupu k segmentaci klientů je klasifikace, kterou uvádí ve svých pracích Král a Opočenský. Je založená na dvou faktorech:

- KOMPETENCE (kolik toho člověk umí, jaké má zkušenosti)
- MOTIVACE (od nemotivovanosti až k maximální motivaci)

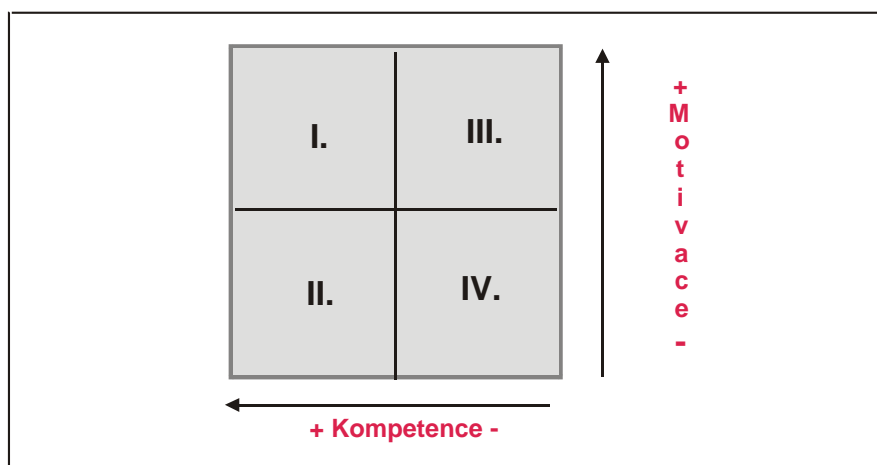
Posouzením těchto dvou proměnných lze provést klasifikaci klientů a stanovit pro ně vhodné poradenské přístupy, metody a postupy práce (Opočenský, Král, 2001). Přehledně je tato metoda uvedena v tab. č. 8.

**Tab. č. 9: Dvě kritéria pro hodnocení připravenosti vykonávat povolání**

Skupiny klientů	Kompetence	Motivace
I.	+	+
II.	+	-
III.	-	+
IV.	-	-

Vyneseme-li tato dvě kritéria na k sobě kolmé osy, kde vodorovná osa znázorňuje klientovy kompetence a svislá osa jeho motivaci hledat si práci a pracovat, dostaneme základní klasifikaci klientů ve čtyřech kvadrantech (obr. č. 23).

**Obr. č. 23: Kontingenční tabulka s dvěma proměnnými pro hodnocení připravenosti vykonávat povolání (Opočenský, Král, 2001)**



Klienty můžeme na základě kvalifikovaného odhadu rozřadit do následujících skupin:

### I. První kvadrant

VYSOKÉ KOMPETENCE, VYSOKÁ MOTIVACE

Motivovaní klienti s dobrou kvalifikací, kteří mají všechny předpoklady najít si zaměstnání sami v poměrně krátké době. Takový klient nebývá dlouhodobým klientem úřadu práce. Je schopen najít si zaměstnání sám. Postačí mu dostatek informací.

### II. Druhý kvadrant

UMĚJÍ DOST, JEJICH MOTIVACE JE VŠAK NÍZKÁ

Klienti mající určité znalosti a dovednosti, nicméně jim chybí motivace pracovat, nebo elán věnovat úsilí hledání zaměstnání.

Do této kategorie mohou spadat např. někteří absolventi škol, kteří si po čerstvém absolvování školy chtějí tzv. „prodloužit prázdniny“, případně klienti starší a zkušenější, kteří svým neúspěšným pokoušením se o uplatnění na trhu práce, případně díky nedostatečné praxi, ztrácejí motivaci.

### III. Třetí kvadrant

NÍZKÁ KVALIFIKACE, VYSOKÁ MOTIVACE

Pozitivně motivovaní klienti s ne příliš vysokou úrovní znalostí a dovedností.

### IV. Čtvrtý kvadrant

NIC NEUMĚJÍ A JSOU NEMOTIVOVANÍ

Klienti, jejichž problémy se jeví jako neobtěžněji zvládnutelné. Znalosti a dovednosti nemají téměř žádné a chybí jim i motivace. Obvykle nic neumějí a jejich vztah k práci není kladný.

Obvykle jsou v této skupině klienti dvojího druhu. Dostávají se sem klienti, kteří díky dlouhodobému neúspěšnému snažení sehnat si zaměstnání rezignovali a 4 – 5 % populace, jejichž životní filosofií je nepracovat a žít na úkor společnosti. Být v evidenci úřadu práce znamená pro uchazeče o zaměstnání kromě možnosti zprostředkování zaměstnání také sice skromný, ale jistý příjem. Odpadá jim tak starost o placení sociálního a zdravotního pojištění, které by si jinak museli hradit sami. Příčin, proč nepracují, může být několik. Z různých důvodů se jim pracovat nechce nebo nevyplatí, zejména pokud pracují příležitostně na černo a ojedinele i proto, že jsou natolik finančně zabezpečeni, že pracovat pro výdělek pro ně nemá smysl. Většina dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání pobírá různé dávky státní sociální podpory. Naučili se, jak se vyhnout vyřazení z evidence a je stále těžší prokazovat jim nesoučinnost, protože pro ně není problém opatřit si lékařská potvrzení o nemožnosti nastoupit na volné pracovní místo nabídnuté úřadem práce.

#### 7.6.4 Ad 4) Návrh segmentace klientů podle překážek hledání zaměstnání

Segmentace klientů podle překážek hledání zaměstnání probíhá na základě posouzení osobních handicapů, které jsou větší nebo menší překážkou hledání zaměstnání. Osoby dlouhodobě nezaměstnané mají obvykle více **sociálních a zdravotních handicapů**, které se často kumulují a mají různou intenzitu a délku trvání.<sup>37</sup>

Zdravotní a sociální handicapy lze rozdělit na:

- **neodstranitelné** ze strany klientů, například zdravotní postižení nebo příslušnost k etnické skupině;
- **měníci se v důsledku životního cyklu**, jde zejména o věk či postavení v domácnosti;
- **odstranitelné** např. nízké vzdělání.

Pro potřeby navrhovaného modelu navrhuje mezi překážky hledání zaměstnání zařadit:

- zdravotní problémy, zdravotní postižení, změněnou pracovní schopnost,

<sup>37</sup> Typickou kumulací handicapů u žen je věk, nízké vzdělání, péče o dítě ve věku do 15 let a špatný zdravotní stav. U mužů jde zejména o nízkou kvalifikaci, špatný zdravotní stav a věk.

- alkoholismus nebo jinou drogovou závislost,
- bydliště v zaostávající nebo venkovské oblasti,
- nízkou kvalifikaci (dovednosti a znalosti) a kompetence, které nejsou na trhu požadovány,
- nízkou motivaci pracovat, nízkou motivaci pro hledání zaměstnání, sníženou schopnost vlastního aktivního a iniciativního jednání,
- péči o děti,
- bezdomovectví,
- dluhy,
- příslušnost k minoritnímu etniku,
- věk,
- chybějící sociální sítě potenciálně zprostředkující zaměstnání,
- poruchy chování, nespolehlivost, agresivita, snížená přizpůsobivost,
- narušenou psychickou rovnováhu, malou psychickou odolnost vůči zátěži, nižší sebejistotu a sebedůvěru.

#### 7.6.5 Zahraniční přístupy k segmentaci

V Německu bylo vytváření odborného a zájmového profilu klientů zavedeno v roce 2003 a nazývá se **profilováním**. Profilování se využívá nejen k práci s klientem, ale také pro odhad překážek hledání zaměstnání. Provádí se s pomocí softwarového nástroje, který vyhodnocuje rizikové faktory klienta a vypočítává pravděpodobnost dlouhodobé nezaměstnanosti. Systém současně podle odhadu rizikových faktorů navrhuje poradci zařazení klienta do poradenských, rekvalifikačních a dalších programů. Skóre rizikových faktorů je převáděno na potřebu intenzivní pomoci pro znovu nalezení zaměstnání. O skutečném zařazení rozhoduje poradce (Arnkil, Domenico, Konle-Seidl, 2007).

Testování tohoto přístupu ukázalo, že vyhodnocování překážek při hledání zaměstnání, ať již poradcem nebo statistickým modelem, má určitý předpovídající potenciál: dokáže upozornit na skupiny uchazečů o zaměstnání, u kterých je velká pravděpodobnost, že se stanou dlouhodobě nezaměstnanými. Riziko špatného odhadu nicméně nelze vyloučit, proto přistoupili k jeho průběžné kontrole a aktualizaci údajů, a nazývají tento proces **dynamickým profilováním**.

Segmentace klientů je prováděna do čtyř kategorií:

- **umístitelní (tržní) klienti**, kteří jsou připraveni pro zaměstnání, a je u nich vysoký předpoklad, že si najdou zaměstnání sami,
- **klienti poradenství a aktivizace**, kteří potřebují zvýšit motivaci pro hledání zaměstnání a/nebo je potřeba mírně zvýšit jejich znalosti a dovednosti prostřednictvím krátké rekvalifikace,

- **klienti poradenství a rekvalifikace**, kteří potřebují více pozornosti a mohou být zařazení do rekvalifikačního a/nebo jiného programu pro zvýšení jejich zaměstnatelnosti a flexibility,
- **klienti intenzivní pomoci**, kteří vyžadují speciální pozornost, protože mají nejnižší vyhlídky na získání zaměstnání a jsou ohroženi dlouhodobou nezaměstnaností.

Z analýzy, která byla provedena v období leden – březen 2006, je patrné, že 23 % uchazečů o zaměstnání spadalo do kategorie tržních klientů, 20 % do kategorie poradenství a aktivizace, 16 % do kategorie klientů poradenství a rekvalifikace a 30 % do kategorie klientů intenzivní pomoci. V ostatních případech (11 %) nebylo možno provést zařazení klientů do žádné z těchto kategorií.

Zařazení do jedné z výše uvedených kategorií předurčuje následný postup práce s daným klientem. Během času bylo na základě výsledků profilování vypracováno a v praxi vyzkoušeno šest akčních programů:

- 1) rychlé a udržitelné umístění (pro 1. skupinu),
- 2) změna perspektivy (pro 2. skupinu),
- 3) redukce bariér pro získání zaměstnání a
- 4) zvýšení kvalifikace (pro 3. skupinu),
- 5) posílení pracovního uplatnění (tržní pozice) a
- 6) případový management (pro 4. skupinu).

Na rozdíl od Německa bylo ve Velké Británii od profilování – odhadování míry rizika dlouhodobé nezaměstnanosti – upuštěno. Tam došli k závěru, že **většina kariérových rozhodnutí se děje na základě náhody** a že tudíž nemá cenu shromažďovat detailní informace o klientech.

Naopak ve Vlámské části Belgie si profilování a párování velice pochvalují. Přitom ale upozorňují, že:<sup>38</sup>

- profilování není nástrojem pro testování schopností a kompetencí,
- profilování nemůže nahradit poradce v procesu volby povolání,
- profilování je užitečným nástrojem pro individuální poradenství při první volbě povolání,
- profilování pomáhá poradcům činit transparentní a srozumitelná rozhodnutí o obsahu a formě poradenských intervencí a dalšího vzdělávání,
- statistická data o výsledcích profilování jsou užitečným zdrojem pro analýzu slabých míst vzdělávací nabídky,
- výsledky profilování pomáhají řídit poradenství a zdroje hledání zaměstnání a ovlivňovat efektivitu poradenských intervencí,

<sup>38</sup> EQUAL project INDICATE VDAB. Kompetenční model, který tvoří odborný a zájmový profil klienta, byl vytvořen na zakázku pracovníky University of Ghent. Přípravné práce trvaly 3 roky.

- si politici musí být vědomi toho, že dobré a srozumitelné profilování musí být založeno na vysoké kvalitě poradenských služeb a musí se ubránit pokušení omezit poradenské služby na pouhé profilování.

Obvykle jsou v modelech pro segmentaci klientů podle jejich míry akceschopnosti a párování posuzovány následující údaje:

- věk, první věková kategorie je do 20 a pak po 5 letech,
- první rok evidence,
- počet dosavadních evidencí bez ohledu na to, po jakou dobu evidence trvala,
- počet dosavadních zaměstnaneckých poměrů,
- okres trvalého bydliště, protože v každém okrese je jiná situace na trhu práce vyjádřená mírou nezaměstnanosti,
- okresní míra nezaměstnanosti, v každém okrese má nezaměstnanost cyklický charakter a dá se tudíž předpovědět její vývoj,
- rodinný stav, určuje, zda je osoba závislá jen na svém příjmu,
- nemocnost v průběhu evidence, je také rizikovým faktorem,
- rodičovská dovolená.



## 8 Závěr

Na mezinárodní konferenci „Professionalisation of Career Guidance: European mobility - Chance and Challenge“ (Profesionalizace profesního poradenství: evropská mobilita – šance a výzva), která se konala v dubnu 2008 v Mannheimu v Německu, bylo konstatováno: **„Poradenství pro hledání zaměstnání je základním kamenem práce s občany, kteří hledají zaměstnání nebo o jeho změně uvažují. Má bezesporu sociální a ekonomické přínosy na individuální a společenské úrovni. Většinu z nich lze jen obtížně měřit a vyčíslit, a proto se dostává příliš snadno na okraj zájmů politiků i politik.“**

O sociálních přínosech poradenských služeb není pochyb a je bohužel skutečností, že se nedají vyjádřit žádným ekonomickým ukazatelem. Nelze spočítat, jakou zásluhu má poradce úřadu práce a poradenské programy, jenž klienti poradenských služeb absolvovali, na návratu těchto klientů do pracovního procesu. Přesto lze ekonomický přínos informačně-poradenských služeb veřejných služeb zaměstnanosti alespoň nastínit jednoduchou úvahou. Pokud je poradce úřadu práce schopen ovlivnit profesní dráhu alespoň jednoho občana měsíčně do té míry, že si najde zaměstnání, ukončí evidenci a nevrátí se do ní dříve, než za víc než tři měsíce, pokryje pravděpodobně součet ušetřené podpory v nezaměstnanosti, sociálního a zdravotního pojištění hrazeného za uchazeče o zaměstnání státem, jistě více než jednu měsíční mzdu tohoto poradce. Navíc každý ekonomicky činný občan vytváří nové hodnoty nebo služby, je příkladem svým potomkům atd. Mezi často diskutované bariéry patří v této souvislosti aktuální stanovení výše sociálních dávek a minimální mzdy.

Současný stav poskytování informačně-poradenských služeb na českých úřadech práce je obecně poradenskými pracovníky považován za srovnatelný s evropským standardem. Jejich názor se opírá o zkušenosti, které získali na zahraničních úřadech práce v rámci různých projektů a stáží. Zároveň však poradenští pracovníci připouštějí, že informačně-poradenské služby mají i slabá místa (viz kap. 3.5).

Na úřady práce jsou delegovány nové úkoly, přičemž posílení personálního a materiálního zázemí ne vždy odpovídá požadovaným výkonům. Nenarůstá jen působnost úřadu práce. S novou agendou přicházejí na úřad práce i další klienti a je evidentní, že prvotní poslání úřadu práce, tj. plnění úkolů státní politiky zaměstnanosti, není díky novým úkolům adekvátně posilováno a rozvíjeno. Dochází k nárůstu administrativní náročnosti a děje se tak často na úkor poskytování poradenských služeb. Podíl času, který je věnován občanům hledajícím zaměstnání, se zmenšuje. Spolupráce se zaměstnavateli stagnuje, nejsou vyvíjeny nové metody a postupy práce. Akceschopnost většiny úřadů práce v tomto směru dlouhodobě klesá (Opočenský, 2007).

Z pohledu samotného poradenství se jeví poměrně závažným problémem neexistence metodik pro postup práce s klientem a výkonových norem. Poukazovat na to, že chybějí výkonové normy, se může zdát nepřiměřené. Nejsou-li stanoveny maximální

počty klientů na jednoho zprostředkovatele nebo poradce, může docházet (a podle našich zjištění také dochází) k nepřiměřeným rozdílům v počtu nezaměstnaných na jednoho pracovníka úřadu práce, potažmo na jednoho zprostředkovatele a poradce. Zvláště dlouhodobě nezaměstnaní uchazeči o zaměstnání mnohdy vyžadují náročnější poradenskou pomoc, kterou nelze poskytovat v masovém měřítku. Některé úřady práce jsou tak z tohoto pohledu zcela přetíženy a je až zarážející, jaký je nepoměr mezi jednotlivými ÚP – některé z nich mají několikanásobně více uchazečů na jeden úvazek než jiné (a to i dlouhodobě nezaměstnaných nebo uchazečů celkem) (Potočný, Gbelec, 2008).

Tato skutečnost ovlivňuje systém poradenských služeb, které jsou tudíž poskytovány ve variantním pojetí organizačního a personálního zabezpečení. Objevují se varianty od více méně rutinního vybírání klientů do projektově nebo dodavatelsky zabezpečovaných poradenských služeb, kdy se omezuje odborná poradenská práce na administrativní zpracování smluvních vztahů, po specializované profesní poradenství poskytované profesním psychologem, který má kvalifikaci k provádění bilanční diagnostiky.

Je na MPSV, aby rozhodlo, jakého cíle chce dosáhnout a která varianta je cílová. Varianty jsou, jak již bylo naznačeno, různé, rozhodně by ale neměly vést ke snížení rozsahu a kvality poskytovaných poradenských služeb, spíše naopak. Při rozhodování je potřeba brát v úvahu zejména stav „okolního prostředí“ úřadů práce ve smyslu možností nákupu poradenských služeb. Přerod speciálního poradenství na úřadech práce v čistě administrativní záležitost je podmíněn vytvořením stabilních podmínek neziskovému sektoru, který by byl schopen dodávat poradenské služby šité na míru pro klienty úřadu práce. A nejen to. Tím spíše bude potřeba další rozhodnutí směrem k „unifikaci“ poradenských služeb a vypracování minimálních standardů pro jejich zabezpečování, aby bylo zajištěno jejich poskytování ve stejné kvalitě a rozsahu všem občanům ČR.

Cílem přípravy nového modelu předávání informací, zprostředkování zaměstnání a poskytování poradenských služeb široké škále občanů, kteří prostřednictvím úřadů práce hledají zaměstnání, informace o volných pracovních místech a rekvalifikacích, nebo řeší volbu povolání či změnu zaměstnání a další záležitosti týkající se uplatnění na trhu práce, bylo zavést do těchto procesů systémové prvky a nové metody práce. Stoupá totiž podíl dlouhodobě nezaměstnaných a uchazečů s nízkou úrovní kvalifikace, s kvalifikací neuplatnitelnou na trhu práce a s kumulací závažných překážek hledání zaměstnání (zdravotních, profesních, osobních), jejichž integrace na trh práce vyžaduje inovaci stylu práce.

Jedním z úkolů budoucího období je zefektivnění činností úřadů práce, které je možno dosáhnout jak dílčími, tak i systémovými změnami, které jsou popsány v tomto výstupu klíčové aktivity č. 6 projektu Institut trhu práce.

Kromě výše popsaného modelu a návrhů byla vypracována řada dalších dílčích návrhů a doporučení, která by měla přispět k zefektivnění poskytování informačně-poradenských služeb. Zde předkládáme stručnou rekapitulaci těch nejdůležitějších:

- změnit filozofii postavení úřadu práce vůči klientovi (fyzické osobě řešící otázky pracovního uplatnění) v souladu s přechodem od aktivních k **aktivizujícím politikám zaměstnanosti**,
- změnit **postup práce s klientem**, a to od prvního kontaktu s úřadem práce až po řešení jeho (případné) dlouhodobé nezaměstnanosti tak, aby aktivnímu přístupu ze strany klienta odpovídal aktivní přístup úřadu práce. Znamená to, pokud po stanovené době nedošlo k nalezení zaměstnání, nasazovat další profesionalizovanější poradenské nástroje poskytované vždy více specializovanými poradenskými pracovníky,
- zajistit **gradaci informačně-poradenských služeb** od prostého předávání informací, přes poradenskou podporu, zvýšenou poradenskou péči, po bilanční diagnostiku a případový management. Pro každou zónu se navrhuje stanovit maximální počet měsíců, po jejichž uplynutí je klient automaticky předán do následné zóny,
- stanovit **systémové prvky do postupu práce s klienty** tak, aby byla zabezpečena dostatečná míra motivace klienta k hledání zaměstnání a ke zvyšování své zaměstnatelnosti. Klient musí komunikovat svoje představy o pracovním uplatnění a aktivně se podílet na řešení své situace. Na druhou stranu jsou navržené aktivity podmíněny jeho souhlasem,
- **segmentovat klienty** (uchazeče o zaměstnání) podle jejich **akceschopnosti**, tj. podle jejich vyhlídek na získání zaměstnání, rizika dlouhodobé nezaměstnanosti, připravenosti vykonávat povolání, překážek hledání zaměstnání, podle jejich motivace pracovat a motivace hledat si zaměstnání. Doporučuje se vyhodnotit zahraniční přístupy k segmentaci klientů a vybrat řešení, se kterým jsou nejlepší zkušenosti a které by nejlépe vyhovovalo podmínkám ČR,
- dopracovat navrhovaný **zónový model poskytování informačně poradenských služeb** pro různé druhy klientů jednak podle § 33 zákona o zaměstnanosti, ale také s ohledem na extrémně se chovající klienty (agresivní, pasivní, konfliktní atd.),
- jako hlavní nástroj poradenského vedení klienta stanovit **individuální akční plán**, jehož význam se novelou zákona o zaměstnanosti po 1. 1. 2009 zvyšuje (musí být uzavřen s každým uchazečem o zaměstnání evidovaným déle než 5 měsíců). V této souvislosti se dále navrhuje analyzovat dosavadní výsledky používání individuálních akčních plánů v úřadech práce a v návaznosti na výsledky analýzy IAP zlepšit tak, aby jednoznačně přispíval k urychlení procesu integrace klientů na trh práce,
- rozčlenit **poradenské programy** do tematicky zaměřených vzdělávacích modulů a vytvořit jejich minimální standardy pro různé skupiny klientů,
- vypracovat návrh na zajištění **srovnatelných podmínek** pro poskytování **minimálních standardů informačně-poradenských služeb** ve veřejných službách zaměstnanosti s ohledem na místní podmínky, jako je např. struktura populace, míra nezaměstnanosti, počet a charakter volných míst apod.,
- zlepšit informační systém a softwarová řešení **sběru a zpracování informací o klientech** formou odborného a zájmového profilu klienta a navrhnout jejich

propojení za účelem sdílení informací, které mohou být využívány i pro různé analýzy na místní, regionální a národní úrovni,

- dokončit standardizaci činností úřadů práce, kterou vypracovala firma Trexima, a.s., a která nebyla završena **standardizací výkonů** a **unifikací práce úřadů práce** tak, aby úřady práce poskytovaly svým klientům služby ve srovnatelné kvalitě a rozsahu,
- **převést výkon rutinních administrativních činností** vznikajících v rámci informačně-poradenských služeb na jiné než poradenské pracovníky. Uvolní se tak kapacity pro práci s klienty a na druhé straně se tyto činnosti týmem administrativní podpory zprofesionalizují,
- vypracovat **kariérní řád** jako jeden z nástrojů řízení kvality s vymezením kvalifikací a kompetencí jednotlivých pracovních pozic, které jsou zapojeny do informačně-poradenských služeb, a minimálních standardů prostorového a technického zázemí informačně-poradenských služeb,
- pro zabezpečení poskytování srovnatelné funkce informačně-poradenských služeb na všech úřadech práce se navrhuje zajistit **centrální podporu** s těmito funkcemi: vypracovávání koncepcí a metodik, zabezpečování kvality monitorování realizace těchto služeb, zajišťování propagačních materiálů pro klienty, dohled nad systémem dalšího vzdělávání poradenských pracovníků, zajišťování centrální podpory síti bilanční diagnostiky atd.
- zefektivnit informačně-poradenské služby zavedením **více softwarových nástrojů** (např. plošné zavedení **elektronických formulářů**), zvýšením samoobslužnosti klientů a využíváním informačních a komunikačních technologií pro kontakt s klienty,
- omezit dosavadní způsob zprostředkování zaměstnání a nahradit jej způsobem, založeným na průběžném a automatickém porovnávání dvou databází, které nazýváme **párováním** vhodnosti volného pracovního místa a klienta,
- **propojit i další databáze** např. pro vyhledávání vhodných rekvalifikací a dalšího profesního vzdělávání (národní soustava kvalifikací, národní soustava povolání, databáze vzdělávacích příležitostí),
- pracovat větší měrou formou **skupinové práce s klienty**, zejména při předávání obecných informací,
- zakotvit principy „**poskytnutí všestranné pomoci** úřadem práce při hledání zaměstnání“, „**vymahatelná součinnost**“ a „**klientův informovaný souhlas**“ a diferencovaných sankcí za klientovu nesoučinnost do legislativy,
- zrevidovat a inovovat stávající **systém dalšího vzdělávání poradenských pracovníků** s ohledem na zaváděné změny do postupů práce s klientem tak, aby byli všichni pracovníci vyškoleni před přechodem na nový model služeb,
- zavést **supervize poradenských pracovníků** do systému vzdělávání a zabezpečování kvality poradenských služeb, ve smyslu poskytování zpětné vazby, podpory dobré praxe, prevence vyhoření a vyjasňování vhodnosti používaných postupů poradenského procesu:

- individuální supervize minimálně jednou ročně,
- skupinová supervize dvakrát ročně,
- týmová supervize první dva roky po zavedení nového modelu čtyřikrát ročně a dále dvakrát ročně,
- využít skupinové i týmové supervize k **pravidelným revizím stanovených postupů práce s klienty** a k jejich inovacím. Úkolem skupiny týmových a skupinových supervizorů bude shromáždění těchto názorů a námětů, jejich sumarizace a návrhy úprav metodik a inovací vzdělávacích modulů, případně i provedení těchto úprav,
- vypracovat **etický kodex pracovníka** informačně-poradenských služeb úřadu práce a **chartu klienta** a pravidelně oba dokumenty zařazovat do témat supervizních setkání,
- stanovit **časové dotace** pro práci s klienty informačně-poradenských služeb tak, aby poradci měli dostatek času na každého klienta, aby se nevytvářeli v čekárnách fronty, ale zároveň aby poradenští pracovníci měli také čas na svůj osobní růst a na osobní a pracovní hygienu,
- zavést do informačně-poradenských služeb prvky **zabezpečování a hodnocení kvality** alespoň v minimální míře, tj.:
  - ve výročních zprávách o činnosti úřadů práce vyhodnocovat kvalifikaci poradenských pracovníků a průběžné zvyšování / udržování jejich kvalifikace dalším vzděláváním,
  - sledovat a vyhodnocovat čas, který poradenští pracovníci věnují klientům při jednotlivých poradenských aktivitách,
  - vypracovat mechanismy pro sběr stížností a podnětů od klientů.
- v zájmu zvýšení motivace pracovat zavést **nové formy dávek**, jejichž zavedení by snížilo počty dlouhodobě nezaměstnaných např.:
  - dávky v neschopnosti pracovat – pro občany, kteří nebyli schopni po dobu tří let najít zaměstnání např. ze zdravotních důvodů,
  - doplatek na vyrovnání mzdy – pro občany, kterým se více vyplatí být na podpoře v nezaměstnanosti, než pracovat, protože
    - bydlí v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti a náklady na pravidelné dojíždění do zaměstnání jsou vysoké,
    - mzda, kterou mohou získat ať již z důvodu své kvalifikace nebo místní nabídky trhu práce, je nízká.
- **zrušení ustanovení o nekolidujícím zaměstnání**, protože je v podstatě legalizací práce na černo. Díky němu je téměř nemožné dokázat zaměstnavateli, že zaměstnává uchazeče o zaměstnání na delší dobu, než je předepsané (8 hod. týdně) a za vyšší mzdu (4000 Kč měsíčně), protože mu ji vyplácí v hotovosti bez zdanění.

## Seznam použitých zkratk a významů

DVP	další profesní vzdělávání, včetně rekvalifikací
FO	fyzická osoba
IAP	individuální akční plán
info-systém	uvažované propojení databází informačního systému SSZ MPSV a úřadu práce, tj. stávající Okpráce a portal.mpsv.cz
IP OPR	individuální plán osobního a profesního rozvoje
IP Pitr	individuální plán pomoci k integraci na trh práce
IP PR	individuální plán pracovní rehabilitace
I-PS	informačně-poradenský systém na úřadu práce
IPS	informační a poradenské středisko pro volbu povolání a další vzdělávání
KA	klíčová aktivita projektu Institut trhu práce
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NSK	národní soustava kvalifikací
NSP	národní soustava povolání
OZ	odborný a zájmový (profil klienta)
OZP	osoba se zdravotním postižením
OZP-ÚPR	osoba se zdravotním postižením, která se účastní pracovní rehabilitace
OZP-ŽoPR	osoba se zdravotním postižením, která požádala o pracovní rehabilitaci
párování	info-systémem automatické porovnávání odborného a zájmového profilu klienta a volné pracovní místo
SSZ MPSV	Správa služeb zaměstnanosti Ministerstva práce a sociálních věcí (od 1. 9. 2008 Sekce politiky zaměstnanosti a trhu práce)
UoZ	uchazeč o zaměstnání
ÚP	úřad práce
ÚPR	účastník pracovní rehabilitace
VISZ	vstupní informační zóna
VSZ	veřejné služby zaměstnanosti
ZoZ	zájemce o zaměstnání
ŽoPR	žadatel o pracovní rehabilitaci

## Příloha č. 1: Formulář příslibu zaměstnání



**ÚŘAD PRÁCE V ...**

ADRESA

### PŘÍSLIB ZAMĚSTNÁNÍ

Název firmy:.....  
Sídlo:.....  
IČO:.....  
Odpovědná osoba vydávající příslib zaměstnání: .....  
Kontakt - telefon, e-mail: .....

Prohlašuji, že přijmu do pracovního poměru p./pí.....  
datum narození ..... bydliště.....  
po absolvování rekvalifikace (specifikace potřebných klíčových dovedností):.....  
.....  
na pracovní místo.....  
popis pracovní činnosti.....  
předpokládané datum nástupu do zaměstnání.....

V ..... dne .....

.....  
razítko a podpis zaměstnavatele

## Použitá literatura

ARNKIL, R., DOMENICO, G., KONLE-SEIDL, R. (2007) *Joblessness as a major challenge for Public Employment Services*. Country reports from Finland, Italy and Germany. Dostupné na <http://doku.iab.de/>.

BROWN, J. (1991) *What is educational guidance?* Adults Learning. Volume 2 No 10.

BYSSHE, S., HUGHES, D., BOWES, L. (2001) *The Economic Benefits of Career Guidance: A Review of Current Evidence*. Centre for Guidance Studies. University of Derby.

ČESAL, J. (2008) *Analýza právního rámce poradenských služeb poskytovaných VSZ v ČR : podkladový materiál*. Praha : Národní vzdělávací fond.

DEROO, J-P, STEEN, P.V.D. (2005) *Automatizing detection of guidance needs among the job seekers in Flanders*. EQUAL project INDICATE VDAB. Dostupné na <http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005>.

ERTELET, B-J., MUSWIECK, W., A KOL. (2004) *Distanční poradenství. Metodická pomůcka pro poradce Informačních a poradenských středisek pro volbu povolání úřadů práce ČR*. Pracovní materiál. MPSV, Praha.

EVANGELISTA, L. (2003) *The effectiveness of ISO9001: 2000 in assuring the quality of careers guidance services*. International IAEVG Conference, 3.- 6. 9. Bern.

FLEK, V. (ed.) (2007) *Anatomy of the Czech labour market*. Prague: The Karolinum Press.

FREIBERGOVÁ, Z. (2000) *Hodnocení kvality studijních programů*. Centrum pro studium vysokého školství. Praha.

FREIBERGOVÁ, Z. (2005) *Poradenství pro volbu povolání a zaměstnání na úřadech práce v ČR*. MPSV, NVF. Praha.

FREIBERGOVÁ, Z., GBELEC, O., POTOČNÝ, T. (2008) *Návrh nového modelu informačně-poradenských služeb na úřadech práce*. ProFuturo, 4/2008. NVF-SPPS. Praha.

FREIBERGOVÁ, Z., POTOČNÝ, T. GBELEC, O. (2007) *Souhrn poznatků z regionálních schůzek s poradenskými pracovníky úřadů práce v pilotních regionech projektu ITP. Podklady pro SWOT analýzu poradenských služeb poskytovaných veřejnými službami zaměstnanosti v ČR*. NVF-SPPS. Praha.



GBELEČ, O. *Poskytování poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti ve Velké Británii*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.

GÖCKER, R., KLEVENOW, G.-H. (2002) *Koncept případového managementu*. Příloha 1: Podpora a vymahatelnost v SGB II – k zacházení se sankcemi. Spolková agentura práce, Norimberk

GÖCKLER, R., KLEVENOW, G.-H. (2003) *Podpora a vymahatelnost v SGB II – k zacházení se sankcemi*. Pracovní materiál Spolkové agentury práce, Norimberk

GRAJCÁR, Š. *Poskytování poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti na Slovensku*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.

HANTHORN, R. (1998) *The measurement of quality in guidance*. In: Edwards, R., Harrison, R., Tait, A.: *Telling tales: Perspective on guidance and counselling in learning*. The Open University, Routledge. London.

HARRISON, R. (1976) *The Demoralising Experience of Prolonged Unemployment*. Department of Education Gazette, 84, 339-348.

HLOUŠKOVÁ, L. a kol. *Vzdělávání poradců v České republice: výzkumná zpráva*. 1. vyd. Praha : Národní vzdělávací fond - Národní informační středisko pro poradenství, 2004. 118 s.

HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., MĚCHUROVÁ, L., MORÁVEK, Z., TUHÁ, H., VALOUCHOVÁ, E., WAGNEROVÁ, E., ZAJÍČKOVÁ, A. (2002) *Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování*. Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku..

HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., VALOUCHOVÁ, E. (2003) *Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem*. Metodická příručka pro poradce pro zprostředkování. MPSV, Praha.

HOLEČEK, V., MIŇHOVÁ, J., PRUNNER, P. (2003) *Psychologie pro právníky*. Dobrá Voda: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

HORÁK, P. (2007) *Změna cílů státních sociálních programů v průběhu jejich implementace street-level byrokraty. Případové studie individuálních akčních plánů zaměstnanosti (IAP) ve vybraných regionech ČR*. Disertační práce. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně.

HORÁK, P. (2008) *Zkušenosti uchazečů o zaměstnání s poradenskými službami úřadů práce : výzkumná zpráva*. Praha : Národní vzdělávací fond.

HORÁK, P., HORÁKOVÁ, M. (2005) *Změna oficiálních cílů a funkcí veřejné a sociální politiky aktéry na lokální úrovni: příklad vybraného opatření aktivní politiky zaměstnanosti v ČR*. Politologický časopis, Brno, Mezinárodní politologický ústav. ISSN 1211-3247, 2005, vol. XII., no. 3, s. 259-283.

HORAN, J. J. (1977) *Counselling for Effective Decision Making*. Dostupné na: <http://horan.asu.edu>.

HOROVÁ, L. (2008) *Zpráva o poskytování poradenských služeb v Německu*. Praha : Národní vzdělávací fond.

HOROVÁ, L. (2008) *Zpráva o poskytování poradenských služeb v Rakousku*. Praha : Národní vzdělávací fond.

HOROVÁ, L., GBELEC, O. (2008) *Poskytování poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti ve vybraných zemích EU (Finsko, Německo, Rakousko a Velká Británie)*. Praha : Národní vzdělávací fond.

HOROVÁ, L., PENCOVÁ, M. (2008) *Poskytování poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti ve Finsku*. Praha : Národní vzdělávací fond.

HOŘÁNKOVÁ, V., VALOUCHOVÁ, E., MACÁKOVÁ, D., POSPÍŠILOVÁ, I., FILIPOVÁ, E. (1995) *Metodická příručka poradce pro volbu povolání*. MPSV, Praha, 1995.

<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/formulareobcana>

<http://www.gwo.cz> v české, anglické a dalších osmi jazykových verzích.

<http://www.istp.cz>

<http://www.supervize.eu/>

HUGHES, D. (2003) *Creativity and Impact*. In: CeGS Newsletter. February 2003, Issue 8.

Informační a poradenské středisko Úřadu práce (1997) *Nezaměstnanost absolventů škol*. Chrudim.

Inštitút zamestnanosti (2008) *Individuálny akčný plán*. Dostupné na <http://www.iz.sk>

IVEY, ALLEN E. (2003) *Intentional interviewing and counselling: Facilitating client development in a multicultural society*. Brooks/Cole Publishing Company.

JÖRIN, S., STOLL, F., BERGMANN, CG., EDER, F. (2003) *Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry*. Testcentrum. Praha.

JUNKOVÁ, V. (1991) *Psychologická poradna pro vysokoškoláky při katedře psychologie FF UK : Zpráva o činnosti*. UK Praha.

JUZVÁKOVÁ, E., HOROVÁ, L., GBELEC, O. (2008) *Poskytování poradenských služeb ve veřejných službách zaměstnanosti v Irsku*. Praha : Národní vzdělávací fond.

Konsolidovaná verze Nařízení Rady (EEC) 1408/71 z 14. června 1971, o aplikaci soustav sociálního zabezpečení na osoby zaměstnané, samostatně výdělečně činné a jejich rodinné příslušníky pohybující se v rámci Společenství.

KOUBEK, J. (2001) *Personální práce na vysokých školách : Studijní text postgraduálního kurzu distančního vzdělávání Řízení vysokých škol*. Centrum pro studium vysokého školství. Praha.

KUDRNOVÁ, L. (2003) *Příručka pro poradce ke zprostředkování*. Práce s informačním systémem OKpráce. Postup při nabízení a vypracování IAP. MPSV, Praha.

KULHÁNEK, T. (2003) *Úřady práce*. Dostupné z <http://hr-xml.wz.cz/ar02.html>.

LEYS, R., (2007) *VDAB customer focused and service oriented. Flemish Employment and Vocational Training Service*. Dostupné na <http://eudownload.bea.com/be/events/businessliquidity/4-VDAB.pdf>.

MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M. (2008) *Poradenský proces. Studijní materiál Akademie poradců*. Projekt Informačně-poradenský systém pro další profesní vzdělávání. NVF-SPPS. Praha.

MOJŽÍŠOVÁ, A. (2007) *Studijní opora předmětu Metody sociální práce*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. České Budějovice.

National Audit Office. *Delivering effective services through contact centres*. (2006) National Audit Office. London, UK

NAVRÁTIL, M. (2007) *Služba EURES v Evropské unii a Evropském hospodářském prostoru*. Dostupné na [http://portal.mpsv.cz/eures/sit\\_eures](http://portal.mpsv.cz/eures/sit_eures). <http://europa.eu.int/eures>.

NEČAS, P. (2008) *Aktivní lidé budou zvýhodněni*. Veřejná správa č. 3/2008.

Normativní instrukce č. 6/2007 o poradenském programu Job club.

OPOČENSKÝ, J. (1996) *Poradenství pro volbu povolání*. Učební text. Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK. Praha.

OPOČENSKÝ, J. (2007) *Analýza a návrh koncepce poradenství na úřadech práce : Podkladový materiál pro KA č. 6 projektu ITP*. Národní vzdělávací fond. Praha

OPOČENSKÝ, J. (2008a) *Přehled poradenských služeb úřadů práce v České republice a návrh na zlepšení jejich poskytování : podkladový materiál*. Praha : Národní vzdělávací fond.

OPOČENSKÝ, J. (2008b) *Profil klienta bilanční diagnostiky z řad uchazečů o zaměstnání : výzkumná zpráva*. Praha : Národní vzdělávací fond.

OPOČENSKÝ, J., KRÁL, J. (2001) *Informace o možnostech využití bilanční diagnostiky pro potřebu úřadu práce*. Projekt GK MPSV-01-51/01. Kolín.

- OPOČENSKÝ, J., KRÁL, J. (1999) *Metodika center bilanční diagnostiky*. Meritum spol. s r.o., Kolín, 1999.
- OTAVA, L. (2007) *Supervize sociálních pracovníků v sociálních službách*. FSS Masarykovy univerzity. Brno.
- PALÁN, Z. (2002) *Lidské zdroje - Výkladový slovník*. Academia. Praha.
- PALÁN, Z. (2007) Dostupné na <http://www.topregion.cz/index.jsp?articleId=2133>
- PALATA, K., VŠIANSKÝ, J. (2000) *Slovník českých synonym*. Nakladatelství Lidové noviny. Praha.
- PARSONS, F. (1909) *Choosing Your Vocation*. Boston
- PELLAR M. (2003) *Aplikace etických kodexů ve státní správě v České republice*. Transparency international. Praha
- PLESNÍK, V., FALDYNOVÁ, Z., RICHTEROVÁ, B., KOMÁRKOVÁ, D. (2004) *Dlouhodobá nezaměstnanost a její důsledky*. Dostupné na [http://www.ceskaghetta.cz/download/dlouhodobost\\_nezamestnanost.pdf](http://www.ceskaghetta.cz/download/dlouhodobost_nezamestnanost.pdf)
- POTOČNÝ, T., GBELEC, O. (2008) *Dotazníkové šetření "Poradenství na úřadech práce v České republice" : souhrnná zpráva*. Praha : Národní vzdělávací fond.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. (1998) *Pedagogický slovník*. Portál. Praha.
- Roční zpráva za rok 2006. (2006) Úřad práce v Táboře. Dostupné na: [https://portal.mpsv.cz/sz/local/ta\\_info/sz/zpravy](https://portal.mpsv.cz/sz/local/ta_info/sz/zpravy)
- ROSHOLM, M., SVARER, M., HAMMER, B. (2004) *A Danish Profiling System. Discussion paper series*. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (Institute for the Study of Labor). Germany, Bonn.
- Rozhodnutí Rady ze dne 12. července 2005 o hlavních směrech politik zaměstnanosti členských států (2005/600/ES). Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu>
- SALLIS, E. (1992) *Total Quality Management and Standards in Further Education*, Longman, Harlow, Essex.
- Sdružení CEPAC (2008) *Příprava poradců pracujících s IAP - Distanční text*. Písek: Sdružení CEPAC.
- SEDÁČKOVÁ, E. (2006) *Analýza problematiky zprostředkovatelů práce*. Diplomová práce. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity. Brno.
- SCHWARZOVÁ, A. *Návrh metodického materiálu pro oblast RVP ZV Člověk a svět práce se zaměřením na volbu povolání*. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Brno. 2006.

SIROVÁTKA, T. (2005) *Individuální přístup a strategie aktivace v politice na trhu práce v České republice. Sociální práce, roč. 2005, č. 1, s. 41*

Standing Conference of Associations for Guidance in Educational Settings (1992) *Statements of Principles and Definitions* (in) Ball, C., Ed: *Guidance matters*. London: RSA.

Tisková zpráva MPSV „Úřady práce nutně potřebují nové posily“ ze dne 10.listopadu 2003.

Trexima. (2006) *Standardizace činností úřadů práce : Instruktaž pracovníků ÚP v procesních standardech 2006*. Zlín: Trexima.

TURNER, D. (2007) *Theory and Practice of Education*. Continuum International Publishing Group. London – New York.

VÁGNEROVA, M. (2000) *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2. vyd. Praha : Portál.

VRÁTNÍK, B. (2008) *Analýza poradenských aktivit nabízených Úřadem práce Plzeň-sever*. Diplomová práce. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity. Brno.

WATT, G. (1998) *Na podporu zaměstnatelnosti. Příručky kvalitního výkonu poradenství k zaměstnanosti*. Dostupné z: [http://www.gla.ac.uk/avg/cz/Czrd3\\_1.hmt](http://www.gla.ac.uk/avg/cz/Czrd3_1.hmt).

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), jehož velká část nabývá účinnosti 1. ledna 2009.

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.

ZEMÁNKOVÁ, H., KRÁL. J. (2007) *Efektivní řízení lidských zdrojů v malé firmě*. Persona Grata v.o.s. Praha.