



Vážené čtenářky, vážení čtenáři, čas kvapem běží a vy máte před sebou již čtvrté letošní číslo bulletinu Pro Futuro, který je věnován snad největšímu systémovému projektu Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů – Institutu trhu práce – podpůrný systém služeb zaměstnanosti (ITP), jehož

řešitelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Jedním z partnerů při realizaci tohoto projektu je Národní vzdělávací fond, který participuje na sedmi z celkem 14 klíčových aktivit.

V současné době se dokončují projektové práce a v průběhu října a listopadu budou finální výstupy prezentovány na konferencích, aby se odborná veřejnost seznámila se zásadními výsledky tohoto projektu a mohla se k nim sama vyjádřit. Schválené záměry a opatření budou dále rozpracovávány a ověřovány v rámci Operačního

programu Lidské zdroje a zaměstnanost a Integrovaného operačního programu, které budou podporovat zejména rozvoj dalších institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti. Věřím, že vedení Ministerstva práce a sociálních věcí se podaří vybrat ze všech navržených změn a nových opatření ty nejvhodnější pro budoucí trh práce, především se zřetelem na budoucí ekonomický vývoj v České republice.

Tímto projektem byla zahájena první etapa modernizace veřejných služeb zaměstnanosti, která má přinést řadu nových návrhů na organizační strukturu služeb, na prohloubení preventivních opatření a nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, na vyhodnocování efektivitu a kvality služeb zaměstnanosti, rozvinutí systému dalšího vzdělávání odborných pracovníků, na rozšíření nabídky služeb především pro zaměstnavatele, ale i pro uchazeče o zaměstnání. Uvádím zde jen některé příklady, ale záměrů a výstupů je celá řada, jak se dočtete na následujících stránkách.

Vaše  
Miroslava Kopicová

## Projekt Institut trhu práce se blíží ke konci



Uběhly téměř dva roky od zahájení projektu Institutu trhu práce – podpůrný systém služeb zaměstnanosti (ITP) financovaného z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.

Tento projekt, který zpočátku vyvolal velký rozruch mezi pracovníky veřejných služeb zaměstnanosti, doznal řady změn, které, jak se později ukázalo, byly velmi prospěšné a umožnily využít racionálně finanční prostředky k další aktivizaci některých činností úřadů práce. K nejzásadnějším změnám patřilo jednak rozšíření původních partnerů projektu tj. Národního vzdělávacího fondu a Hospodářské komory ČR o 26 úřadů práce z pěti krajů (Ústeckého, Pardubického, Vysočiny, Moravskoslezského a Zlínského), a jednak vytvoření řídicího týmu pro tento projekt při Správě služeb zaměstnanosti Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (MPSV). Zároveň se podařilo prodloužit realizaci tohoto mimořádně náročného projektu o 3 měsíce, což umožnilo kvalitnější zpracování klíčových aktivit.

Národní vzdělávací fond je gestorem největšího počtu klíčových aktivit, z nichž již v průběhu projektu dvě ukončil a zbývajících pět v současném období ukončuje a finalizuje jednotlivé výstupy. Konečné výstupy jsou převážně formulovány variantně a budou po diskusích v řadě workshopů předloženy k projednání s nejširší odbornou veřejností na dvou pracovních konferencích v průběhu měsíce října 2008. Výstupy představují návrhy na modernizaci a zlepšení služeb zaměstnanosti, které bude nutné dále posoudit a rozhodnout v různém časovém sledu o jejich případné realizaci. Nepředpokládáme, že by se převážná

většina návrhů dala uskutečnit ihned. Ty nejzávažnější, dotýkající se změny organizačních a řídicích struktur státních služeb zaměstnanosti se vážou i na organizační změny nejen některých úseků MPSV ČR, ale i dalších zainteresovaných a spolupracujících institucí jako jsou krajské úřady, obce, sociální partneři a podobně. Některé návrhy, pokud budou akceptovány, bude třeba detailněji rozpracovat a to se týká zejména návrhů z oblasti nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. Specializace a individuální zaměření některých opatření bude vyžadovat i vyšší finanční nároky na aktivní složku politiky zaměstnanosti. Na druhé straně bude třeba naplňovat záměry vlády ČR na snižování počtu pracovníků ve službách zaměstnanosti, což si vyžádá přenášet řadu činností úřadů práce na vnější dodavatele (outsourcing) a tyto služby financovat. Právě návrhy na možnosti outsourcingu jsou obsahem řady výstupů s vědomím toho, že si to vyžádá i změny vnitřního uspořádání úřadů práce.

Projekt Institutu trhu práce je jistě dobrým základem pro další etapy rozvoje a z kvalitnější veřejných služeb zaměstnanosti. To není otázkou jednoho roku, jejich další systematické budování si vyžádá dle zkušeností zemí EU nejméně dalších 3 až 5 let. V tomto směru bude mimořádně důležité využít aktivně a efektivně finanční prostředky nového Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 – 2013 a Integrovaného operačního programu pro období 2007 - 2013 v rámci Evropského sociálního fondu. Cílem je vybudovat moderní služby zaměstnanosti, schopné naplnit záměry Evropské strategie zaměstnanosti.

Ing. Václav Brož, Ing. Martin Bambas, MBA

### Obsah

#### Editorial

Projekt Institutu trhu práce – podpůrný systém služeb zaměstnanosti se blíží ke konci

Návrhy na zlepšení služeb zaměstnanosti

Je aktivní politika zaměstnanosti efektivní?

Inspirace a zkušenosti ze zahraničí

Národní observatoř dokončila projekt sektorových studií

Návrh nového modelu informačně-poradenských služeb na úřadech práce

Vytvoření systému spolupráce s partnery

Vzdělávání pracovníků Institutu trhu práce

Pracovat na projektu ITP bylo zajímavé a inspirující

Projekt Institutu trhu práce ve zlínském kraji

Aktuality z NVF

# Návrhy na zlepšení služeb zaměstnanosti

Již před dvěma lety, kdy MPSV koncipovalo hlavní rysy svého projektu ITP, bylo zřejmé, že jeho klíčová aktivita č. 4 s názvem **Návrh optimálního modelu fungování služeb zaměstnanosti na základě rozdělení činností a účinné spolupráce mezi sítí úřadů práce a sítí spolupracujících organizací** bude mít zvlášť úzký vztah k cílům celého projektu. Hlavním cílem projektu totiž bylo „zkvalitnit, rozšířit a prohloubit služby zaměstnanosti a zvýšit jejich dostupnost všem cílovým skupinám, jimž jsou poskytovány.“ Ke splnění tohoto hlavního cíle směřovaly i další klíčové aktivity projektu, avšak v klíčové aktivitě č. 4 mělo vzniknout těžiště návrhů na zlepšení služeb zaměstnanosti v ČR.

Na východiscích pro koncipování těchto návrhů pracovali řešitelé z několika úseků NVF pro MPSV již loni. Pracovníci úseku Zaměstnanost se tehdy zaměřili (v rámci klíčových aktivit č. 1 a 3 projektu) na analýzy a zhodnocení existujícího uspořádání služeb zaměstnanosti a jejich nástrojů. Výsledkem těchto prací bylo 16 zpráv, analýz a studií a 2 souhrnné výstupy ze zmíněných klíčových aktivit. Asi polovina těchto výstupů se zabývala různými stránkami **uspořádání subjektů služeb zaměstnanosti, jejich činnostmi a spoluprací s dalšími organizacemi** a druhá polovina výstupů se zabývala **využíváním nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti a evaluací tohoto využívání**.

V letošním roce se úsek Zaměstnanost NVF zaměřil na formulování návrhů zlepšení služeb zaměstnanosti. Navazoval při tom na výsledky prací z klíčových aktivit č. 1, 3, 5, 6 a 7 projektu. Z tohoto hlediska představovaly práce na klíčové aktivitě č. 4 náročnou syntézu hlavních výsledků všech uvedených klíčových aktivit.

Při práci na souboru návrhů na zlepšení služeb zaměstnanosti použili řešitelé princip tezí. V počátečních fázích formulovali asi 20 tezí jako stěžejních vět vyjadřujících podstatu jednotlivých návrhů. Například, že dvoustupňové uspořádání veřejných služeb zaměstnanosti má být zachováno i v příštím období nebo že některé stávající činnosti úřadů práce by měly být převedeny na jiné subjekty. V dalších fázích pak byly jednotlivé teze postupně rozšiřovány, důkladně zdůvodňovány věcnými argumenty a upravovány do podoby konkrétních návrhů.

Aby se při koncipování návrhů využilo nejen vlastních prací NVF, ale také znalostí a zkušeností dalších expertů, spolupracovali řešitelé při práci na návrzích s odborníky ze Správy služeb zaměstnanosti MPSV, z úřadů práce, z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, Centra ekonomického výzkumu Univerzity Karlovy (CERGE-EI) a Masarykovy univerzity v Brně. Ti se na uvedených pracích podíleli svými stanovisky jako spoluautoři návrhů i jako jejich hodnotitelé či oponenti.

Součástí prací na návrzích na zlepšení služeb zaměstnanosti v rámci klíčové aktivity č. 4 byla také řada dvustranných i vícestranných jednání, pracovních schůzek a workshopů, jichž se účastnili zejména odborníci z pilotních krajů projektu ITP. Workshopy v Třešti, Havlíčkově Brodě a Dolních Kounicích umožnily projednávat vznikající návrhy z různých hledisek, konkretizovat je, domýšlet pozitivní a negativní stránky návrhů, koncipovat jejich varianty apod. Vybraní odborníci rovněž spolupracovali na několika tématech, jimž se dosud v odborné literatuře nevěnovala dostatečná pozornost. Šlo např. o **metody soustavné evaluace nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti nebo o spolupráci veřejných a soukromých subjektů služeb zaměstnanosti**. Souběžně byly koordinovány práce dalších zúčastněných úseků NVF tak, aby do souboru návrhů na zlepšení služeb zaměstnanosti byly zahrnuty i návrhy vycházející z výsledků klíčových aktivit č. 5, 6 a 7.

V návaznosti na všechny zmíněné práce byly vypracovány **Návrhy na zlepšení služeb zaměstnanosti**, které jsou uspořádány do těchto kapitol:

1. Návrhy na zlepšení struktury subjektů služeb zaměstnanosti.
2. Návrhy na zlepšení činností úřadů práce a jejich spolupráce s dalšími organizacemi.
3. Návrhy systému pravidelných analýz a prognóz trhu práce a jejich využití pro činnost služeb zaměstnanosti.
4. Návrh systému spolupráce subjektů s vlivem na trh práce při tvorbě a realizaci politik zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů.
5. Návrh nového modelu informačně-poradenských služeb na úřadech práce.
6. Návrhy na zlepšení souboru nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) a lepší využití potenciálu projektů ESF.
7. Procesy reformy služeb zaměstnanosti v zahraničí.



Foto: Lucie Chramostová

*Tým Zaměstnanost: zleva Jana Růžičková, Ing. Alena Huptychová, Mgr. Iva Schindlerová, Ing. Hana Vošahlíková, Silvia Petrová, Marcel Dittrich, Ing. Martin Bakule, PhDr. Jarmila Tinlová, Ing. Jaromír Coufalík, CSc., Ing. Martin Bambas MBA, Ing. Václav Brož*

Souhrnný výstup obsahuje na **60 návrhů pro zlepšení služeb zaměstnanosti v ČR**. Jsou mezi nimi například návrhy na vyčlenění národního orgánu služeb zaměstnanosti z MPSV (tak jako je tomu ve většině zemí EU), které by umožnilo zlepšit koncepční činnosti v rozvoji a realizaci politiky zaměstnanosti a zkvalitnit a zefektivnit řízení i činnosti úřadů práce. Dále jde o návrhy na outsourcing některých činností úřadů práce (např. skupinové poradenství, výběrová řízení) nebo o návrhy na převedení některých činností z úřadů práce do jiných organizací (např. povolování kulturní a sportovní činnosti dítěte, administrativa agendy insolvence). Jsou zařazeny i návrhy na uplatnění zónového principu při poskytování informačně-poradenských služeb, návrhy na modernizaci souboru intervencí APZ a na důsledné vyhodnocování efektivity/dopadů jednotlivých intervencí APZ, apod.

Některé návrhy lze realizovat hned, jiné budou vyžadovat další navazující práce (např. návrhy na propojení datových systémů, které používají úřady práce a další organizace). Můžeme však říci, že vykonané práce umožnily **poprvé vypracovat ucelený a zdůvodněný soubor návrhů zlepšení služeb zaměstnanosti, podložený řadou analýz a průzkumů a zkušenostmi odborníků z ČR i ze zahraničí**. Řešitelský tým této klíčové aktivity věří, že se podaří co nejvíce připravených návrhů brzy uskutečnit.

Ing. Jaromír Coufalík, CSc.

# Je aktivní politika zaměstnanosti efektivní?

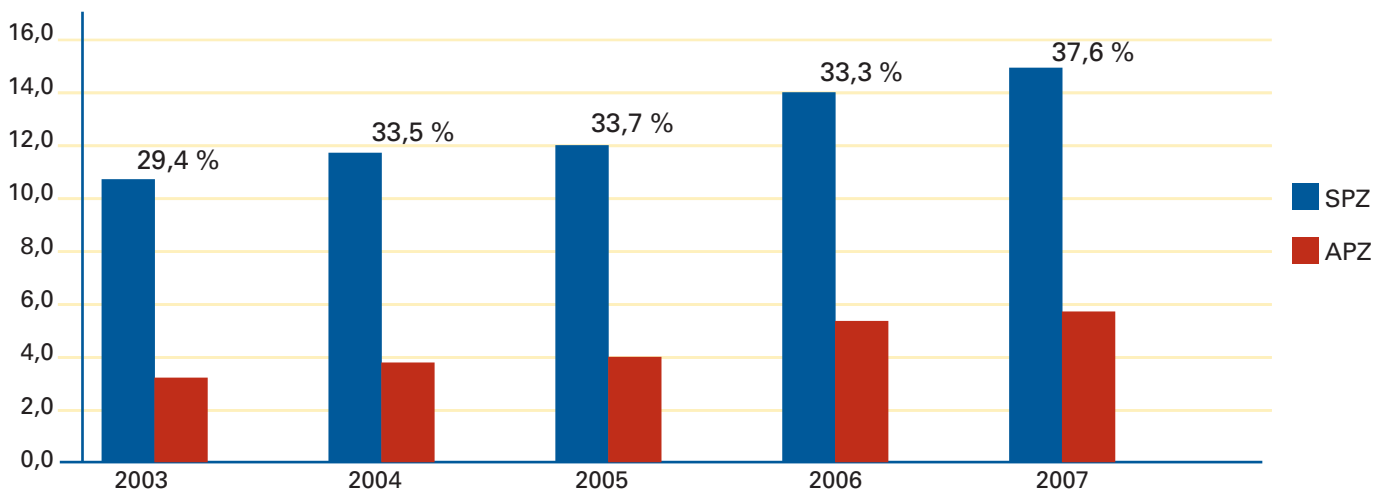
Aktivní politika zaměstnanosti (APZ) je souborem nástrojů, kterými veřejné služby zaměstnanosti (stát) intervenují do spontánního fungování trhu práce. Tyto zásahy, byť vedeny ušlechtilými úmysly, mají kromě celospolečensky žádoucích účinků i řadu nechtěných vedlejších efektů. Cílem státu by samozřejmě mělo být dosahovat maximálně pozitivních účinků a minimalizovat ty nežádoucí. Na těchto obecných úvahách stojí zavádění hodnocení intervencí hospodářské politiky, které se začíná v posledních letech stále více prosazovat ve vyspělejších evropských zemích a objevuje se i v agendě institucí EU. Jde o to, poznat skutečný přínos APZ, tedy zjistit, **nakolik efektivně řeší problémy na trhu práce**. Tvůrci a realizátoři APZ by tak měli získat zásadní informaci o důsledcích své činnosti, vodítko pro orientaci priorit a podněty pro modernizaci využívaných přístupů.

S určitým zpožděním se zájem o tuto problematiku objevil i v České republice, kde se hodnocení dopadů intervencí APZ, a hospodářské politiky obecně, až na výjimky neprovádělo. V oblasti APZ se až na pionýrské aktivity několika pracovníků Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí veškeré evaluační dokumenty zabývaly pouze hodnocením vstupů do programů APZ, jejich cílením, případně kvalitativním hodnocením přínosů k naplňování obecněji stanovených cílů. V rámci klíčové aktivity č. 4 projektu ITP se proto pracovníci úseku Zaměstnanost s týmem externích spolupracovníků soustředili na vypracování návrhů vedoucích k posílení kvantitativních evaluačních dopadů APZ v našich podmínkách.

## Co je efektivní APZ?

Modernizace APZ bývá spojována se zvyšováním její efektivity. Že by měla být APZ efektivní, o tom panuje všeobecná shoda. Méně už je jasné, co je tím míněno. Ukazuje se například, že pod pojmem efektivita si lze představit tak různé věci jako je vynaložení prostředků na APZ úřadem práce v souladu se všemi normami, nebo zlepšení postavení účastníka APZ na trhu práce měřeno jeho menším výskytem v pozici nezaměstnaného. Utracení peněz v souladu s administrativními pravidly ještě nezaručuje, že se situace nezaměstnaných skutečně zlepšila. Zda se tak skutečně stalo, lze zjistit pouze kvalitní evaluační efektů po absolvování programu APZ.

## Vývoj výdajů na státní politiku zaměstnanosti (SPZ) a aktivní politiku zaměstnanosti (APZ) v ČR v letech 2003 - 2007, mld. Kč



**Pramen:** Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti. MPSV, různé roky (2003-2007)

**Pozn. 1.** Obsahuje spolufinancování projektů ESF. Projekty ESF na oblast zaměstnanosti jsou ovšem „předfinancovány“ i českými odvody do rozpočtu EU, což nelze v grafu přesně vyjádřit

**Pozn. 2.** Údaj v % vyjadřuje podíl výdajů APZ na celkových výdajích na SPZ

Z hlediska vyjádření skutečného přínosu APZ je klíčové rozlišovat mezi efektivitou hrubou a čistou. V praxi jsou poměrně snadno zjistitelné hrubé účinky nějakého nástroje např. na nezaměstnanost (počet uchazečů o zaměstnání vyřazených z evidence do určité doby od skončení rekvalifikace). Takový efekt ale nevypovídá o účinku rekvalifikace samotné, protože odchod z evidence mohl být způsoben řadou faktorů. Dokonce nelze vyloučit, že se rekvalifikace na tomto odchodu nepodepsala vůbec. Proto je třeba identifikovat čistý efekt, tedy hrubý (celkový) efekt očištěný od zkrslujících vlivů, který vypovídá o samotném účinku rekvalifikace. Lze se také setkat s výrazem dopad nebo kauzální dopad. Pouze čistý efekt/kauzální dopad vypovídá o skutečném přínosu pro účastníka APZ. Problémem většiny evaluací APZ v ČR je, že **ve skutečnosti efektivitu ve smyslu dopadů nehodnotí a omezují se na výše zmíněné administrativně účetní vyhodnocení cílů a výstupů** (např. porovnání počtu plánovaných účastníků programu a skutečně zařazených), ze kterého nelze odvozovat skutečný přínos.

Dosavadní výsledky hodnocení čistých efektů/dopadů nástrojů APZ v ČR, tak jak byly souhrnně zpracovány v rámci klíčové aktivity č. 3 projektu ITP, ukazují například poměrně slabý a dočasný pozitivní dopad rekvalifikací na riziko nezaměstnanosti, v delším horizontu negativní dopad veřejně prospěšných prací (jejich absolvování tedy zvyšuje riziko opětovné nezaměstnanosti) nebo poměrně výrazný a trvalejší pozitivní dopad společensky účelných pracovních míst na nezaměstnanost. Nutno podotknout, že tyto poznatky nelze zobecňovat, protože se vztahují k určitému období, k tehdejší implementačním podmínkám a vybraným cílovým skupinám.

## Jak hodnotit dopady APZ?

Ukazuje se, že kvantifikování čistých efektů/dopadů na nezaměstnanost může být východiskem pro poznání skutečného přínosu, i když neposkytuje komplexní obraz o působení APZ. Kvantifikace umožňuje vyjádřit dopady v peněžních jednotkách a následně je porovnat s náklady (vyjádřit finanční efektivitu), což může být vodítkem pro budoucí alokaci veřejných zdrojů. Kvantitativní metody hodnotící mikroekonomické účinky zaznamenaly v posledním desetiletí nebývalý rozvoj. Jde o poměrně so-

fistikované statistické metody, ať už jde o experimentální přístupy nebo neexperimentální párování (matching). Problémem však zůstává aplikace těchto metod, která vyžaduje splnění řady odborných, technických a institucionálních předpokladů, na což často nebývají veřejné služby zaměstnanosti připraveny, jako je to v případě ČR. Například je nutné vytvořit dostatečné kvalitní a dostupné datové zázemí k provedení evaluací. To je v našich podmínkách problém, protože informační systémy nejsou dostatečně integrovány ani v rámci resortů a jejich institucí.

Další otázkou je využívání výsledků evaluací. Tvůrci a realizátoři APZ musí být ochotní a schopni výsledky evaluací dopadů zohlednit v politice, jinak se snahy o hodnocení stávají pouze akademickým cvičením, které skončí bez užítku v ministerských zásuvkách.

#### Zahraniční zkušenosti a vývoj APZ

Empirické odhady dopadů zahraničních nástrojů APZ nemají pro českou praxi dostatečnou vypovídací schopnost, protože jsou ovlivněny odlišným implementačním prostředím. Proto je nutné vyhodnocovat nástroje specifickou metodologií přizpůsobenou podmínkám ČR. Přesto je možné v zahraničí hledat inspiraci (příklady dobré praxe), které je ovšem nutné v našich podmínkách pilotně ověřit a věrohodně vyhodnotit. Obdobně je možné hledat inspiraci i při zavádění evaluací do řízení APZ.

V ČR se nicméně ukazuje pilotní ověřování nových nástrojů jako poměrně problematické. Zkušenosti z pilotního ověřování se neodrážejí v plošném využívání nových přístupů. Navíc tyto přístupy nebyly věrohodně vyhodno-

ceny moderními metodami. Samotné instrumentarium APZ se ukazuje jako poměrně strnulé a využívá, v porovnání se zahraničím, menší počet univerzálněji pojatých nástrojů. Lze ale předpokládat, že tyto negativní rysy se budou měnit k lepšímu tak, jak se bude vyvíjet trh práce, jeho specifické problémy a potřeba na ně reagovat.

#### Návrhy NVF

Hlavní úvahou, která se prolíná návrhy formulovanými ve výstupu klíčové aktivity č. 4 projektu ITP (Návrhy na zlepšení souboru nástrojů a opatření APZ a lepší využití potenciálu projektů APZ) je, že pouze **nezávislé a věrohodné evaluace vyjadřující skutečný přínos nástrojů/opatření/projektů by měly být zdrojem modernizace APZ v ČR**. Samotná administrativní pravidla totiž účinnost nezaručují. Aplikace výsledků moderních evaluací v APZ by představovala zásadní kvalitativní posun oproti současnému stavu. Výsledky evaluací by byly využitelné na operativní i strategické úrovni rozhodování. Návrhy NVF jsou uspořádány ve dvou variantách: minimální a optimální. Minimální varianta se orientuje převážně na využití výsledků dosavadních ad-hoc evaluací dopadů a jejich rozšiřování na dosud nehodnocené oblasti (projekty ESF). Optimální varianta se navíc zabývá možnostmi systematického hodnocení dopadů APZ v našich podmínkách. Přílohami návrhů je mj. přehled vhodných metodologických přístupů, přehled implementace evaluací dopadů APZ v evropských zemích a popis německého příkladu dobré praxe při zavádění evaluačního systému.

Ing. Martin Bakule

## Inspirace a zkušenosti ze zahraničí

V rámci projektu ITP se pracovníci úseku Zaměstnanost NVF zabývali fungováním služeb zaměstnanosti nejen u nás, ale i v dalších zemích. Vypracovali při tom studie **Struktura služeb zaměstnanosti ve vybraných zemích a Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ve vybraných zemích**. Kromě toho vypracovali stať **o reformách služeb zaměstnanosti**, tj. např. o organizaci reformy, jejich aktech, metodách apod. Všechny tyto práce obsahují řadu užitečných a inspirativních informací pro připravované zlepšování služeb zaměstnanosti v ČR. Uvádíme z těchto prací několik konkrétních příkladů.

Činnosti subjektů služeb zaměstnanosti (analogických našim úřadům práce) se zaměřují na dva hlavní druhy klientů: nezaměstnané osoby a podniky. Vůči nezaměstnaným se stále více uplatňuje princip podpory a vymahatelnosti (rights and duties), který nejen stanoví pravidla pro poskytování dávek, ale také **spoluodpovědnost nezaměstnaného** při hledání práce. Zdokonalují se opatření a služby pro dlouhodobě nezaměstnané (cílené nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, případový management apod.). V řadě zemí se uplatňuje princip „služeb z jedné ruky“ (one-stop-shop), při němž se slučují systémy dávek v nezaměstnanosti, sociálních dávek a dávek v hmotné nouzi, nebo jsou alespoň na jednom místě poskytovány komplexní informace (info-přepážky, call-centra). Podstatnou složkou a předpokladem zvýšení efektivity služeb je ovšem výkonný informační systém.

**Nástroje a opatření aktivní politiky zaměstnanosti** jsou v zahraničí častěji než u nás orientovány na specifické cílové skupiny. Jako inspirativní pro českou praxi se např. jeví následující nástroje vybrané z opatření aktivní politiky trhu práce v Rakousku, Německu a na Slovensku.

**Poukaz na zprostředkování** umožňuje klientovi hledat si práci u privátního zprostředkovatele na náklady veřejných služeb zaměstnanosti. První splátka v hodnotě 1 000 € získá soukromý poradce 6 týdnů po nástupu klienta do pracovního poměru a druhou platbu (1 000 €) obdrží v případě, že pracovní poměr klienta trvá nejméně 6 měsíců. **Příspěvek na založení podniku** je vyplácen nezaměstnanému, který si založí živnost, v průběhu prvních 6 měsíců ve výši, která je vypočtena v závislosti na výši podpory v nezaměstnanosti. Až 3 roky pak může být začínajícímu podnikateli vyplácena měsíční podpora ve výši 600 € (1. rok), 360 € (2. rok) a 240 € (3. rok), přičemž roční příjmy nesmí přesáhnout 25 000 €. V rámci podpo-



Bundesagentur  
für Arbeit

ry dalšího odborného vzdělávání mohou vybraní klienti služeb zaměstnanosti obdržet při poptávce po určitých profesích **poukázky na vzdělávání**, s nimiž si pak vybírají zařízení, ve kterém se chtějí dále vzdělávat. **U pronajímání zaměstnanců** se jedná o agenturní zaměstnávání na dobu až 24 měsíců využívané zejména pro zabezpečení pracovních špiček, nejčastěji na dobu 3 měsíců. Rozdíl mezi českou a německou (i rakouskou) praxí je v tom, že veřejné služby zaměstnanosti za tyto služby platí, pokud to vede k uspokojení aktuálních požadavků zaměstnavatelů daného regionu.



Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny

Mezi velmi úspěšné nástroje aktivní politiky zaměstnanosti patří v zahraničí **integrační příspěvek**, který obdrží zaměstnavatel, jenž zaměstná obtížně umístitelného uchazeče o zaměstnání. Nesleduje se právní subjektivita zaměstnavatele či typ vykonávané činnosti, není ani podstatné, zda jde o nově vytvořené nebo již existující pracovní místo. U jiných nástrojů s názvy **Mini-Job** a **Midi-Job** jde o pracovní poměry s nízkou odměnou (400 – 800 € měsíčně), z nichž zaměstnanci neplatí žádné odvody ani daně a zaměstnavatelé platí snížené odvody. **Příspěvek na péči o dítě** může být poskytován na dítě do 15 let až po dobu 3 let osobám, které se účastní vzdělávacích kurzů nebo nastupují do zaměstnání. **Poradenství pro podniky** umožňuje podnikům získat dva až osm bezúplatných poradenských dnů (veřejná zakázka) zaměřených na témata rotace pracovních míst, tvorba vzdělávacích plánů, časová flexibilita, rozvoj organizace, popřípadě řešení výkyvů kapacit v procesu uvolnění a hledání pracovních sil. Podnikům v Rakousku poskytují úřady práce službu typu „**Key account management**“. Jedná se o pomoc při získávání personálu prostřednictvím předvýběrového a výběrového řízení organizovaného úřadem práce. Další ověřenými nástroji jsou například **příspěvky na stěhování se za prací** (Slovensko), **příspěvky na pracovního asistenta**, **příspěvky na náhradu části cestovních nákladů** souvisejících s aktivitami v individuálním akčním plánu klienta, příspěvek na udržení v zaměstnání občana se zdravotním postižením.

Jako účinný nástroj pracovní integrace obtížně zaměstnatelných osob se osvědčují v řadě zemí **sociální podniky**. Například v Rakousku platí od května 2008 směrnice pro úřady práce pro podporu tzv. sociálně ekonomických podniků (Sozialökonomische Beschäftigungsbetriebe). Tímto opatřením se podporují krátkodobá (tranzitní) pracovní místa ve výrobních podnicích nebo ve službách neziskových organizací. Tranzitní zaměstnání, které trvá jeden rok s možností prodloužení, je přípravou na regulérní zaměstnání. Podnik obdrží od úřadu práce podporu ve formě úhrady požadovaných aktivit (poskytnutí



pracovního místa, provázení a trénink v rámci podniku, investice do úpravy pracovního místa, cílené vzdělávání klienta).

V Německu, v Rakousku, ale i v dalších evropských zemích, patří k účinným nástrojům individuální péče o klienta také tzv. **případový management**. Jeho cílem je odstranit nebo minimalizovat překážky zprostředkování, jejichž zdrojem je osoba sama nebo její prostředí a následně ji co nejdříve začlenit na trh práce. Případový management zahrnuje několik úrovní: poradenství (analýza klientovy situace, jeho profilace), plán (dohoda s klientem o integraci), realizace plánu, monitorování a kontrola, evaluace. Případový management provádí specializovaní pracovníci klientských center úřadů práce (případoví manažeři), případně externí subjekty. Získané poznatky o fungování služeb zaměstnanosti v zahraničí jsme využili při koncipování návrhů na zlepšení služeb zaměstnanosti v ČR, které tvoří hlavní výstupy projektu ITP.

Ing. Alena Huptychová

## Národní observatoř dokončila projekt sektorových studií

**Tento projekt byl součástí klíčové aktivity č. 5 v projektu ITP. Cílem sektorových studií bylo postihnout pravděpodobný vývoj dvou významných sektorů české ekonomiky v horizontu příštích deseti let a stanovit, jakým způsobem ovlivní trh práce a poptávku po zaměstnancích.**

Informace o kvalifikačních požadavcích zaměstnavatelů a o měnící se situaci na trzích práce nejsou v ČR dostatečné. Nedostatečný je monitoring zaměstnavatelů, který by se měl provádět podle jednotné metodiky, aby umožňoval rychle identifikovat problémová místa trhu práce a porovnat je v rámci celé ekonomiky. Ještě výrazněji chybí dlouhodobější prognózy vývoje sektorů a zaměstnanosti. Zahraniční zkušenosti z vybraných sektorů přitom ukazují, že služby zaměstnanosti hrají klíčovou úlohu při sladování nabídky a poptávky na trhu práce. Není možné ponechat tuto úlohu zaměstnavatelům – ti sice mají ochotu podílet se na řešení problémů trhu práce, jejich manévrovací prostor je však omezen vývojem nákladů. ČR se dlouhodobě pravděpodobně nevyhne údělu bohatší země a v důsledku toho značná část průmyslové produkce ji opustí směrem k levnějším regionům. Mož-

ný odliv pracovních míst z průmyslu i z některých méně náročných procesů v oblasti služeb informačních a komunikačních technologií (ICT) je třeba vnímat jako příležitost pro další rozvoj trhu práce, nikoli jako hrozbu.

V rámci projektu ITP byly zpracovány dvě sektorové studie – elektrotechnický průmysl a ICT služby. Podíleli se na nich zástupci desítek předních zaměstnavatelů, vzdělávacích i výzkumných institucí a veřejné správy. Do jejich zpracování se zapojilo rovněž několik zahraničních expertů na problematiku předvídání kvalifikačních potřeb. Hlubkové rozhovory, výstupy pracovních skupin a expertní analýzy byly doplněny projekcí vývoje počtu absolventů a krátkodobé poptávky po profesích a kvalifikacích.

Výstupy sektorových studií budou sloužit jak pro definování strategie rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání, které zajistí vývoj sektoru z hlediska pracovní síly, tak pro operativní opatření a kroky na úrovni poradenství, rekvalifikací a dalšího vzdělávání. Výstupy zahrnují:

### **Na strategické úrovni -**

**Prognóza pravděpodobného vývoje sektoru v příštích letech a jasně vymezení důsledků tohoto vývoje pro**

<b>Počet osob na trhu práce a trend v poptávce po profesní roli (2008-2018)</b>	38 900	↑↑
<b>Komentář k trendu</b>		
Je to klíčová pozice s požadavky na předchozí dobré poznání procesů a standardů v rámci práce na jiných pozicích. Díky (on-shore) outsourcingu bude počet lidí s podobnými schopnostmi bude spíše přibývat – budou na straně zákaznických a dodavatelských firem.		
Celková poptávka bude ovlivněna opět celkovým rozšiřováním ICT a nižší mírou outsourcingovatelnosti této profese. Na druhou stranu provoz ICT systémů by díky technologickým změnám (SaaS, virtualizace) měl být postupně jednodušší a v zákaznických firmách by význam manažerů provozu měl klesat.		
Poroste poptávka po manažerech bezpečnosti a kvality jako důsledek rostoucích požadavků na ICT v těchto oblastech.		
Zajímavým trendem je oblast ekonomiky IS/ICT – dřívější častá praxe vysokých investic do ICT bez důkladného ověřování jejich přínosů bude již výjimkou. Vedoucí pracovníci firem se budou dotazovat na efektivitu a přínos ICT řešení a ekonomičnost nákupu a provozu bude důkladně zkoumána.		
<b>Trendy v poptávce pro vybrané profese v rámci této role</b>		
Manažer rozvoje / Service Level Manager		↑
Manažer projektu		↑
Manažer provozu		↓
Manažer bezpečnosti		↑↑
Manažer kvality		↑
Manažer ekonomiky IS/ICT		↑↑

Schéma 1. Obchodní profese v ICT službách – Příklad kvalifikačního barometru

profese a kvalifikace včetně ohrožení a příležitostí, která z takového vývoje plynou. Stanovení „optimistické“ varianty vývoje sektoru se zhodnocením toho, co by si realizace takovéto varianty vyžádala z hlediska přípravy kvalifikované pracovní síly.

### Na operativní úrovni -

**Kvalifikační barometr** – hodnotí budoucí atraktivitu vybraných profesí z hlediska pracovního uplatnění a ukazuje, u kterých profesí budou mít zaměstnavatelé největší obtíže se získáváním kvalitních pracovníků a naopak, kde se šance na uplatnění profesí budou s přibývajícím lety zhoršovat a proč. Studie přinesly tato hlavní zjištění týkající se trhu práce a vzdělávání:

### ICT služby

V současné době je na trhu práce kvalitativní i kvantitativní převis poptávky nad nabídkou ICT profesí. Samotný nedostatek ICT odborníků v příštích letech pravděpodobně nebude takovou hrozbou. Česká republika klesá v hodnocení atraktivitu pro nové zahraniční investory v ICT, navíc stejně jako u průmyslu dojde k odlivu méně kvalifikačně náročných aktivit. Problém s kvalitou ICT odborníků a strukturou profesí zůstane závažnější.

Obdobně jako v jiných sektorech se bude cena pracovní síly

v ČR postupně blížit ceně práce v západní Evropě a nákladová výhoda se tak bude zvolna ztrácet. Může to být vážný problém, pokud nedojde k odpovídajícímu růstu produktivity práce a kvality ICT pracovníků. Aby zaměstnanost v ICT službách zůstala zachována a aby přidaná hodnota, kterou sektor vytváří dostatečně rychle rostla, musí ve struktuře zaměstnanosti dojít k výrazným změnám (schéma 1). Z hlediska kvality bude klíčovým úkolem adaptovat pracovníky (a zároveň školy a absolventy) na očekávané nové požadavky trhu práce. Riziku ztráty nákladové rentability a nutnosti orientovat se na kvalifikačně náročnější činnosti v ICT může být v horizontu 10 let vystavena velká část současného počtu pracovních míst v sektoru. U kvalifikačně vysoce náročných profesí (business konzultant, analytik, manažer IT) bude hlavním trendem rostoucí význam manažerských a analytických schopností. Rozšiřování dovedností v těchto oblastech se ovšem nesmí stát na úkor (zatím) kvalitního technického vzdělání, které představuje pro ČR v rámci regionu významnou konkurenční výhodu. U méně kvalifikačně náročných profesí (vývoje, správce ICT) se naopak očekává, že nároky na technické znalosti poklesnou. Důvodem bude zjednodu-

šení a automatizace správy těchto systémů a vývoje nových aplikací. Náplň práce ICT zaměstnanců bude ve stále větší míře tvořit komunikace se zákazníky – technické profese se změní na konzultantské. Mohou vzniknout i nové profese, což bude způsobené zejména rozšiřováním ICT a jejich pronikáním do dalších oblastí ekonomiky i do běžného života.

### Elektrotechnický průmysl

Toto odvětví bude v příštích letech tlačeno ke změně dosavadního modus operandi, který je založen zejména

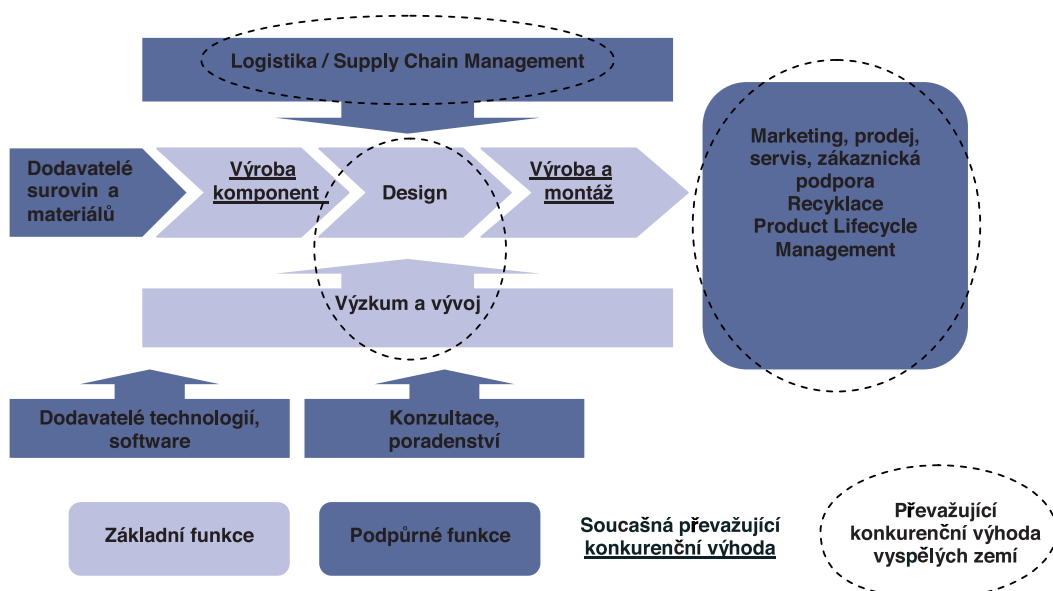


Schéma 2. Současná konkurenční výhoda ČR v globální ekonomice se stává minulostí

na komparativně nízkých cenách ve výrobě a montáži a z toho plynoucí konkurenční výhody (schéma 2). Díky tomu budou vznikat nové profese a naopak méně kvalifikované profese budou postupně vytlačovány trhem. Přitom jen část z nich bude efektivně rekvalifikovatelná. Pravděpodobně dojde také k poklesu celkové zaměstnanosti v sektoru.

Je možné, že poptávka po technických profesích se středoškolským maturitním vzděláním bude stále více převyšovat nabídku, protože bude dále klesat zájem studentů o tento typ vzdělání i o uplatnění v tomto oboru v důsledku sociokulturních a demografických trendů ve společnosti. I přesto, že počet absolventů vysokých škol v technických oborech nadále poroste, pro elektrotechnický průmysl to nemusí být samospásné. Pokud nedojde ke zvýšení atraktivity práce v průmyslu a ke zlepšení vnímání uplatnění ve výrobním sektoru, budou technicky orientovaní vysokoškoláci nadále často volit jiná povolání – v jiných sektorech, s jinou náplní práce, často nevyužívají

jejich kvalifikace, avšak za vyšší platy. Elektrotechnické firmy se budou stále více potýkat s nedostatkem velmi kvalitních uchazečů o pracovní místa ve vývoji, designu a technologii výroby.

Pokud se sektoru nepodaří zaujmout významnější pozici ve vývoji a designu, bude možno čelit hrozbě rostoucích nákladů a ztráty zaměstnanosti jen podporou přesunu pracovních míst z výroby směrem k navazujícím službám, z nichž nejvýznamnější jsou logistické služby, technická podpora a servis. Tyto služby budou nabízet vyšší přidanou hodnotu a umožní zachování zaměstnanosti, budou však rovněž vyžadovat odlišné kvalifikace, pro které bude nutné připravit stávající pracovní sílu.

Výstupy sektorových studií a dalších analýz a projektů, vztahujících se k problematice předvídaní kvalifikačních potřeb na trhu práce budou zveřejňovány také na připravovaném portálu Budoucnost profesí.

Ing. Jiří Braňka

## Návrh nového modelu informačně-poradenských služeb na úřadech práce

**Cílem 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 kteří 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 pracovní trh vyžaduje inovaci stylu práce.

Návrhu nového modelu informačně-poradenských služeb, vytvořeného v rámci **klíčové aktivity č. 6** projektu ITP, předcházela podrobná analýza současného stavu zahrnující identifikaci silných a slabých míst, které by měly být řešeny, včetně zhodnocení platného právního rámce. Vedle workshopů s pracovníky z úřadů práce jsme uskutečnili rozsáhlé dotazníkové šetření mapující situaci poskytování poradenských služeb na úřadech práce. Při pohledu na závěry je mj. patrné, že jednotlivé úřady se od sebe v mnoha aspektech výrazně liší a tyto rozdíly mnohdy nezpůsobuje pouze lokálně specifická situace na trhu práce, ale také odlišné pojetí poradenských služeb. Tento fakt jednoznačně hovoří ve prospěch stanovení nových zásad a principů pro poskytování informačních a poradenských služeb. V rámci analýzy současného stavu jsme provedli dvě další výzkumná šetření – jedno se zaměřením na spokojenost klientů se službami úřadů práce a druhé zabývající se profilem uchazečů o zaměstnání prostřednictvím metod bilanční diagnostiky.

Do přípravé fáze návrhu nového modelu jsme také zařadili analýzu informačních a poradenských služeb v zahraničních systémech veřejných služeb zaměstnanosti



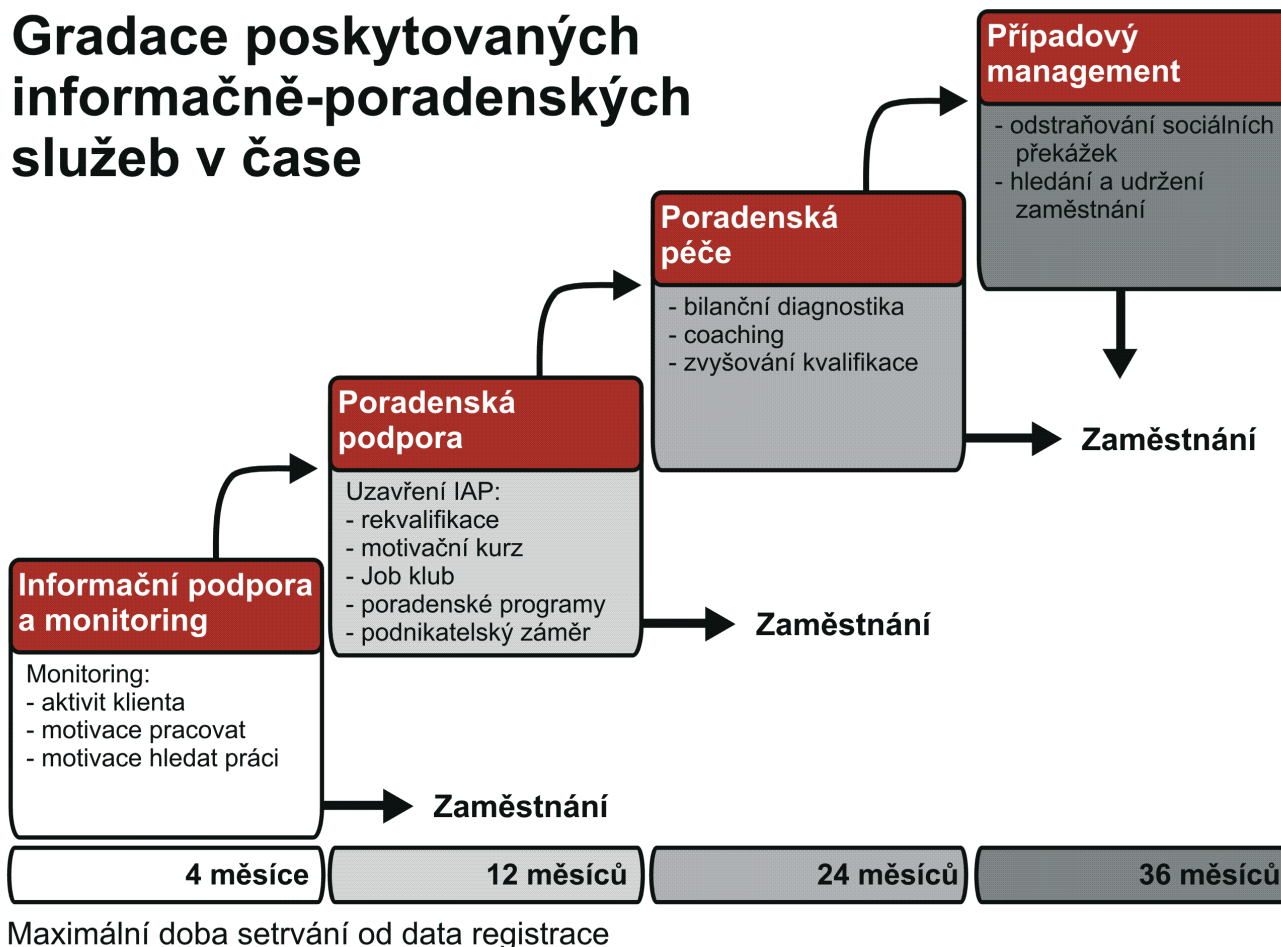
Foto:  
Martin Bambas

(VSZ), protože okolní země řeší podobné problémy různými způsoby, a tak je možné se v mnohém inspirovat a poučit. K tomuto účelu jsme vybrali Finsko, Irsko, Německo, Rakousko, Slovensko a Velkou Británii. Obecně lze konstatovat, že společným trendem v přístupu k nezaměstnaným je princip vedení k aktivitě a odpovědnosti sama za sebe s pomocí pracovníků VSZ 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 VSZ či externích specializovaných organizací. Například v Německu se těmto klientům věnují společenství ARGE na principu případového managementu či 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 technologie a on-line přístup ke službám VSZ. Principem jsou jednoduché, přehledné a uživatelsky příjemné webové prezentace obsahující především nabídku volných

hledání zaměstnání. Režimy práce s klientem jsme stanovili tak, aby co nejvíce odpovídaly individuálním možnostem pracovního uplatnění a gradovaly od prostého předávání informací po bilanční diagnostiku a případový management (viz schéma). Pracovně jsou tyto režimy, které tvoří logickou a uzavřenou skupinu procesů a činností, v modelu nazývány zónami. Systémové prvky řídicí postup práce s klienty zabezpe-

## Gradace poskytovaných informačně-poradenských služeb v čase



pracovních míst a přehled poskytovaných služeb VSZ v dané zemi.

Spojením zahraničních zkušeností a výsledků analýz domácího stavu vznikly hodnotné podklady pro nový návrh modelu práce s klientem. Jeho hlavním mottem se stalo zvýšení kvality zprostředkování a poradenských služeb především cestou odstranění slabých stránek současného stavu a zavedením nových systémových prvků. Podstatnou změnu navrhujeme např. v postavení úřadu práce a jeho klienta. Současná legislativa přisuzuje úřadu práce pozici „zprostředkovatele“ zaměstnání a klientovi pozici „uchazeče o zaměstnání“, přičemž umožňuje, aby uchazeč o zaměstnání pasivně vyčkával na nabídku zaměstnání od úřadu práce.

Ke změně tohoto stavu mají přispět systémové prvky zabudované do postupu práce s evidovanými uchazeči o zaměstnání jako je např. segmentace klientů podle jejich potřeb, stanovení minimálních standardů pro režim práce s jednotlivými skupinami klientů, opatření pro dosažení aktivního přístupu ze strany klienta a sankční opatření za pasivitu, porušení dohody, neakceptace nabízených služeb atd. Systémové prvky by měly být využívány i při přefazování klientů mezi různě orientovanými režimy – v případech, kdy nedojde po určité době k nalezení zaměstnání, nebo pokud pominuly dřívější bariéry

čují, 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. Současně jsou navrženy aktivity podmiňeny jeho souhlasem. Hlavním nástrojem práce s klientem by měl být 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).

Jedním z úkolů budoucího období je zefektivnění činností úřadů práce, kterého je možno dosáhnout zvýšením míry využívání informačních a komunikačních technologií při práci s klientem, při uzavírání individuálních akčních plánů, při vyhledávání vhodného volného pracovního místa odpovídajícího odbornému a zájmovému profilu klienta (tzv. párování), při sledování kalendáře poradců i klientů, při odpovídání na požadavky zaměstnavatelů a dalších institucí apod.

Více informací o novém modelu navrhovaném pro zprostředkování a poradenské služby na úřadech práce bude uvedeno v jednom z příštích čísel Pro Futura.

Ing. Zuzana Freibergová, Ing. Ondřej Gbelec, Mgr. Tomáš Potočný



# Vytvoření systému spolupráce s partnery

## Model spolupráce v krajích – klíčová aktivita č.7

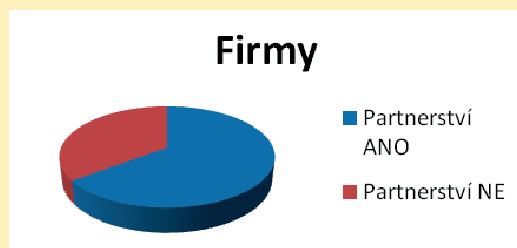
Hlavním výstupem této klíčové aktivity je koncepce modelu spolupráce služeb zaměstnanosti a regionálních partnerů v krajích. Smyslem tohoto modelu je zapojit regionální partnery do vytváření a realizace politiky zaměstnanosti podle národních priorit a zároveň podle specifických potřeb trhu práce v jednotlivých krajích.

Navrhujeme systémové řešení v podobě samostatných partnerství na krajské úrovni, ovšem s národní podporou a koordinací ze strany Koncepční metodické jednotky. Cílem modelu je nejen zvýšit kapacitu služeb zaměstnanosti zapojením dalších institucí spolupracujících na partnerském principu, ale především poskytnout spolupracujícím krajům nemalou konkurenční výhodu. Jak ukazují zkušenosti ze zahraničí, především ze sousedního Rakouska a Německa, regionální partnerství se mohou stát významným faktorem socioekonomického rozvoje regionů. Navíc, integrace aktérů s rozdílnými cíli, jako jsou zaměstnavatelé, pracovní síly, občanská sdružení, politici a vládní úředníci, do společných činností jsou jedním z podstatných rysů Lisabonské strategie.

Česká republika zatím nemá žádný národní systém, který by podporoval regionální partnerství. Nemá ani rámec pro takovou podporu. ČR se vyznačuje značně centralizovaným řízením politiky zaměstnanosti a slabou provázaností národních strategií s regionálními záměry. Rovněž subjekty v krajích, u kterých by partnerství podle skutečně partnerských principů bylo výhodné, zatím nespolupracují tak, jak by mohly a jak by měly.

Národní vzdělávací fond a firma Berman Group provedly v r. 2007 šetření v pěti krajích, jejichž smyslem bylo zjistit subjektivní názory vedoucích pracovníků klíčových organizací a firem na to, jaké jsou možnosti a naopak bariéry spolupráce na regionální úrovni. Přes jejich skepsi založenou na minulých zkušenostech považují partnerství za možný způsob řešení problémů trhu práce.

*Takto si firmy a instituce z pěti krajů přejí zapojit se do budoucího partnerství na trhu práce*



Zdroj: Řízené rozhovory s firmami a institucemi v 5 krajích, 2007

Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že regionální partnerství potřebují stabilní koncepční, facilitační a informační podporu. Proto navrhujeme vznik Koncepční metodické jednotky. Ta by také poskytovala vzdělávání členům partnerství, fungovala by jako informační centrála, zaujímal by koordináční roli pro síť partnerství a v neposlední řadě by byla prostředníkem mezi MPSV a partnerskou sítí.

Vhodným nástrojem podpory vzniku partnerství je fond/program, který financuje proces založení partnerství na základě stanovených kritérií. Poskytnutá finanční podpo-



Návštěva Centra pro další profesní vzdělávání v Jihlavě  
Foto: Martin Dobeš

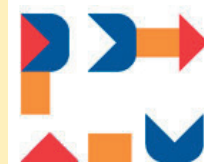
ra z programu/fondu by byla úzce svázána s aktivitami Koncepční metodické jednotky.

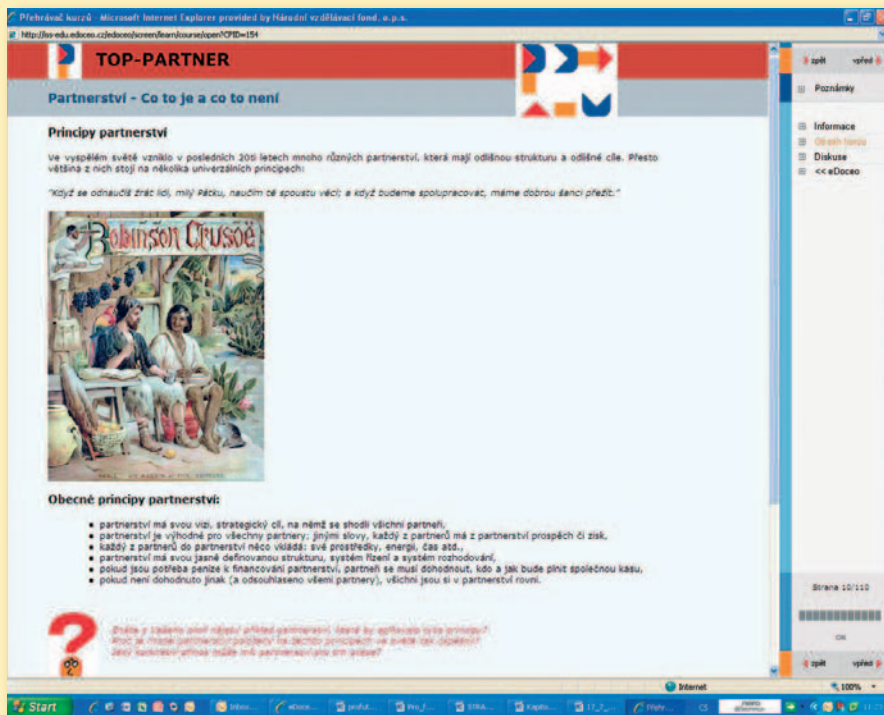
Nutno dodat, že každý kraj je unikátní, nelze použít stejný model pro všechny. Každý kraj vyžaduje specifický přístup vycházející z analyzovaného stavu. Cílené využití krajských specifík je předpokladem zdravého rozvoje regionu.

## E-learningový kurz TOP-partner jako ojedinělý vzdělávací nástroj pro partnerství, strategii a informace

Úsek Rozvoje lidských zdrojů NVF připravil v rámci projektu ITP ambiciózní e-learningový nástroj s názvem TOP-partner. Ambiciózní proto, že svým zaměřením vstoupil na dosud neorané pole – vzdělávání a postoje v oblasti partnerství pro trh práce, strategického řízení a práce s informacemi. Na první pohled se může zdát, že tyto oblasti spolu málo souvisí, ale většina odborníků na partnerství se nejspíše shodne na tom, že spolupracovat v partnerství znamená rovněž strategicky plánovat a pracovat s informacemi. E-learningový kurz Top-partner se v současnosti instaluje v systému Institutu státní správy a je určen nejen státním zaměstnancům, ale i dalším partnerům a zájemcům z řad neziskových organizací, krajské samosprávy a soukromých firem.

Partnerství je dnes ve státech OECD uznávaným nástrojem, který přináší konkurenční výhody. Manažeři a vedoucí pracovníci veřejných institucí i soukromých firem, kteří zvládají techniky spolupráce a zároveň umí strategicky plánovat, mají lepší perspektivy než ostatní. Tito vedoucí pracovníci jsou cílovou skupinou našeho vzdělávacího kurzu. Jeho hlavním smyslem je zlepšit dovednosti klíčových aktérů na regionálním trhu práce, potřebné pro vytváření partnerské spolupráce při strategickém řízení politiky zaměstnanosti. Jedná se o tzv. postojový e-learning, zaměřený na vytváření pozitivních postojů absolventů v daných oblastech. Autoři zvolili postojový přístup především proto, že problematika partnerství je v České republice relativně nové téma. Mnozí lidé si pod pojmem





Ukázka z kurzu

„partnerství“ představují rozličné věci. Velmi rozšířeným jevem u nás je vnímat partnerství jako cosi nadiktovaného shora, něco, co po nás vyžaduje Evropská unie nebo případně podmínky nějakého projektu financovaného z ESF. V jiných případech je nedůvěra v modely partnerství způsobena pokřiveným chápáním jeho smyslu

a mechanismu. Češi jsou navíc národem velmi skeptickým a po socialistické zkušenosti negativně vnímají cokoli, co připomíná „programové sdružování“. A právě tyto bariéry se snaží aspoň zčásti odbourávat náš e-learningový kurz. Postojový e-learning vyžaduje novátorské postupy, důraz na interaktivitu a zpětnou vazbu. Očekávaná změna v myšlení se neděje silou argumentů předkládaných v kurzu, nýbrž na podkladě otázek a úkolů, které absolvent řeší.

Samozřejmostí jakéhokoli kvalitního e-learningu je dnes zpětná vazba, grafická pestrost, multimediální prvky včetně videa a didaktický přístup. Kromě těchto vlastností má kurz také přehlednou strukturu, jejímž pilířem jsou tři moduly: Minimum o strategickém myšlení, Partnerství a Práce s informacemi. V těchto kurzech se mimo jiné dozvíte, jak provést vlastní strategickou analýzu, co to je brainwriting, naučíte se pracovat s RSS a elektro-

nickými knihovničkami a seznámíte se s příklady partnerství ze Španělska, Rakouska, Irsko nebo Portugalska. E-learning najdete na stránce <http://iss-edu.edoceo.cz>, kde pracovníci státní správy získají přístup ke kurzu po autoregistraci v systému.

Martin Dobeš, Ing. Jaromír Čáp

## Vzdělávání pracovníků Institutu trhu práce

V průběhu celého období trvání projektu ITP zabezpečoval úsek Zaměstnanost NMF, odborné vzdělávání pro pracovníky projektu na pracovištích při úřadech práce a při Hospodářské komoře ČR ve všech pěti pilotních regionech. Tato činnost byla vykonávána v rámci **klíčové aktivity č. 11 – Zajištění odborného školení pro pracovníky ITP na všech úrovních**. Při její realizaci byly využity osvědčené metody a postupy prezenčního vzdělávání, zejména interaktivní semináře, odborná školení, workshopy, diskusní setkání, výměny zkušeností atd., při nichž osobní kontakt lektorů a účastníků umožnil kvalitní přenos základních informací o úvodní fázi projektu. Ve druhé části projektu jsme doplnili prezenční akce vzdělávacím programem distančního charakteru. Oba tyto způsoby vzdělávání se navzájem doplňují a společně tvoří jednotný vzdělávací celek.

V období od 1. 1. 2007 do 31. 7. 2008 jsme připravili 83 prezenčních vzdělávacích akcí, ve kterých bylo podpořeno 2 907 účastníků kurzů. Pro potřeby pracovníků ITP jsme vytvořili 57 vzdělávacích modulů. Zpětnou vazbu z prezenčních vzdělávacích akcí jsme získávali prostřednictvím hodnotících dotazníků – za zmiňované období jsme jich sebrali a vyhodnotili 1083. Kromě sběru hodnotících dotazníků jsme v rámci vzdělávací činnosti provedli úvodní průzkum cílové skupiny z hlediska jejích předchozích zkušeností v oblasti trhu práce a zaměstnanosti. Tato zjištění pomohla lépe určit náročnost obsahu vzdělávacích akcí a vytvořit koncepci specializovaných akcí pro určité typové pracovní pozice.

Realizace jednotlivých **vzdělávacích akcí prezenčního**

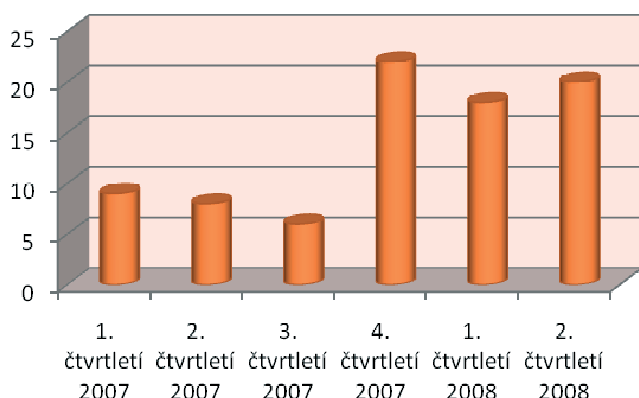
**typu** byla připravována v závislosti na postupu implementace projektu, na základě dohody s Konečným příjemcem, tj. Ministerstvem práce a sociálních věcí, a dle aktuálních potřeb pracovníků ITP. Nerovnoměrnost rozložení akcí byla do jisté míry ovlivněna mj. opožděným obsazováním pracovišť ITP při úřadech práce.

Vzdělávací akce prezenčního typu svým obsahem naplnily výchozí zadání klíčové aktivity č. 11 a v mnoha ohledech je dále doplnily a rozšířily. Jejich cílem bylo poskytnout



Foto: Jarmila Tinlová

## Počet akcí



pracovníkům ITP aktuální informace a poznatky tak, aby byla zajištěna jejich odborná způsobilost a kompetence pro jejich specifickou činnost. Pracovníci se seznámili s projektem ITP, jeho úlohou a úkoly v systému služeb zaměstnanosti a osvojili si zásady organizačního, administrativního, technického a finančního řízení projektu. Získali základní vědomosti z oblasti politiky zaměstnanosti v ČR a v dalších státech EU, včetně ověřování nových nástrojů realizace aktivní politiky zaměstnanosti. Vzdělávací program byl dále zaměřen na seznámení se s politikou hospodářské a sociální soudržnosti EU a čerpání prostředků z ESF. Účastníci vybraných vzdělávacích akcí si osvojili podle svého pracovního zaměření např. zásady dobré komunikace s klienty úřadů práce a se zaměstnavateli, orientovali se v nabídce dotací, seznámili se s obecnými pravidly řízení projektů, s monitorováním a kontrolou apod.

Většinu modulů prezenčního vzdělávacího celku lektorsky zajistil úsek Zaměstnanost NVF za využití vlastních odborníků. Lektorování specializovaných témat zajistili externí spolupracovníci, většinou z úřadů práce. Dlouhodobý výcvikový program Aktivně k podnikům, jehož cílem bylo zvýšit kompetence pracovníků služeb zaměstnanosti při komunikaci se zaměstnavatelskou sférou, byl zajištěn dodavatelsky na základě výběrového řízení. Kvůli velké pracovní vytíženosti pracovníků zapojených do projektu ITP bylo v r. 2008 vzdělávací působení NVF v rámci klíčové aktivity č. 11 rozšířeno o e-learningový

vzdělávací program „Základní znalosti pro pracovníky ITP“. Tento distanční kurz byl realizován od února do června 2008. Vzdělávací celek tvořilo 6 modulů, které byly zaměřeny na minimální znalosti potřebné pro všechny pracovníky na pracovištích ITP, bez ohledu na jejich specializaci. Jednotlivé moduly e-learningového programu většinou shrnovaly a hlouběji rozváděly témata související s předchozími semináři a workshopy a doplňovaly je o další aktuální informace. Obsahem modulů byla základní charakteristika projektu ITP včetně finančního řízení, monitorování a kontroly, dále APZ a její nástroje, vybrané možnosti dotací EU a principy přípravy tzv. měkkých projektů spolufinancovaných z ESF. Kurz úspěšně absolvovalo a osvědčení získalo 211 z 285 přihlášených pracovníků, tj. 74 %. Tuto formu studia hodnotili účastníci kurzu velmi pozitivně.

### Ohlasy studentů z hodnotících dotazníků:

- ☺ Jde o zajímavou formu vzdělávání. Nemusím jezdit na žádné přednášky a materiály si prostuduji, když mám čas i náladu.
- ☺ Výhodou je časová flexibilita, možnost přerušení a znovunavrácení se ke studiu.
- ☺ Děkuji za možnost absolvovat tento kurz, který jistě byl pro řadu pracovníků ITP vhodnou příležitostí, jak se seznámit s fungujícími projekty EU i s řadou užitečných informací o aktuálním programovacím období.
- ☺ Kurz byl zajímavý, stručný, zaměřený na podstatné informace.
- ☺ Děkuji, že jsem si rozšířila obzory a ucelila vědomosti ze všech oblastí služeb zaměstnanosti.

Na závěrečné období realizace projektu ITP, resp. klíčové aktivity 11, připravujeme **akce diseminačního charakteru**. Jde především o říjnové konference, které se uskuteční v Praze v Ostravě, na nichž bude odborná veřejnost informována o hlavních výsledcích a výstupech tohoto projektu. Dále připravujeme diseminační semináře, na kterých budou seznámeni s hlavními přínosy projektu ITP zástupci odborné veřejnosti z krajů, které nebyly zapojeny do realizace tohoto projektu.

Mgr. Iva Schindlerová, PhDr. Jarmila Tinlová,  
Ing. Hana Vošahlíková

## Pracovat na projektu ITP bylo zajímavé a inspirující

Společně s dalšími řediteli a odbornými pracovníky úřadů práce (ÚP) jsem dostala příležitost zúčastnit se prací na klíčových aktivitách č. 1, 3 a 4 projektu Institutu trhu práce, jejichž garantem je Národní vzdělávací fond, o.p.s. Pod vedením zkušených expertů NVF byl sestaven pracovní tým, který se zabýval hodnocením účelnosti a účinnosti jednotlivých nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, připravoval metodiku širšího sběru informací pro účely tohoto hodnocení a navrhoval úpravy nástrojů. V průběhu prací jsme také posuzovali možnosti zavedení nových nástrojů, které se osvědčily v zahraničí.

V další fázi společné práce jsme analyzovali současnou strukturu služeb zaměstnanosti a subjektů podílejících se na těchto službách. Zhodnotili jsme úroveň spolupráce s ostatními aktéry trhu práce a navrhli jsme činnosti vhodné pro outsourcing, resp. pro úplné přenesení vy-

braných aktivit mimo působnost služeb zaměstnanosti. Završením prací bylo vytvoření návrhu optimálního modelu služeb zaměstnanosti, fungujícího na základě rozdělení činností a účinné spolupráce mezi sítí ÚP a sítí spolupracujících organizací. Na těchto činnostech se podílelo několik pracovních skupin sestavených z širšího okruhu odborníků z praxe.

Hlavním důvodem zapojení zaměstnanců ÚP do uvedených klíčových aktivit bylo připomínkovat průběžné výstupy Národního vzdělávacího fondu z pohledu praxe. Takto se nám naskytla ojedinělá příležitost vyjádřit se bez omezení a popustit uzdu neotřelým názorům, překračujícím hranice dané dnešní právní úpravou v oblasti zaměstnanosti. Bylo zajímavé sledovat, jak jsme se jako úředníci s touto neobvyklou situací vyrovnávali.

Nejtěžší práce, totiž vytěžit maximum z různorodých postřehů, připomínek a návrhů členů pracovních skupin, které ne vždy byly ve vzájemném souladu, a sestavit vhodné varianty řešení, připadla odborníkům z NVF.

Ing. Jarmila Mateřanková, ředitelka Úřadu práce v Opavě

# Projekt Institut trhu práce ve zlínském kraji

Úřad práce ve Zlíně se v polovině r. 2007, spolu s dalšími 25 úřady práce, stal partnerem projektu ITP. Vzniklo oddělení, které mělo ověřit nové služby úřadu práce a vyhodnotit jejich účinnost. Stejná oddělení vznikla také na ostatních úřadech práce (ÚP) ve Zlínském kraji (Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín). Oddělení ITP ÚP spolupracovala v regionech s dalším partnerem – Hospodářskou komorou ČR, jejíž pracoviště ITP byla zřízena ve stejných městech jako pracoviště odd. ITP na úřadech práce. Koordinace činností v krajích byla zajištěna prostřednictvím krajských koordinačních skupin, jejichž členy byli ředitelé úřadů práce, pracovníci odd. ITP úřadů práce a Hospodářské komory.

Vzhledem k neustálé se měnící situaci na trhu práce se služby odd. ITP ÚP orientovaly následujícími směry:

Prvním krokem bylo monitorovat trh práce a zjistit současné potřeby zaměstnavatelů, zejména s ohledem na pracovní sílu. Bylo navštíveno přes 400 zaměstnavatelů Zlínského kraje, kterým byla představena konkrétní nabídka služeb úřadu práce. Při tom docházelo k navázání nebo prohloubení spolupráce, což je pro fungování trhu práce nezbytné, a také k vyhledání nových pracovních míst. Firmám byly nabídnuty služby úřadu práce a dostaly také informace o struktuře nezaměstnaných osob. V souvislosti s tím byly zmíněny časté problémy s obsazováním některých volných míst a byla jim nabídnuta ve větší míře možnost jejich zadávání přes internetový portál MPSV bez asistence úřadu práce.

Vzhledem ke klesající nezaměstnanosti v průběhu posledního roku, dala by se očekávat na trhu práce příznivá situace. Bohužel, například absolutní počet osob dlouhodobě nezaměstnaných neklesal. Proto se služby ITP zaměřily i na osoby, které mají problém s návratem na trh práce. Bylo prováděno individuální poradenství za účelem zprostředkování zaměstnání a s 80 vybranými uchazeči byli navštíveni zaměstnavatelé. Individuální přístup se jevil jako velmi účinný. Často bylo potřeba vyjednat u zaměstnavatele úpravu pracovních podmínek (např. začátek pracovní doby pro osoby dojíždějící nebo osoby pečující o malé děti), a správně vysvětlit výhody zaměstnání uchazeče z ohrožené skupiny (možnost využití příspěvku z APZ).

Další inovovanou aktivitou bylo pořádání tzv. předvýběrového řízení pro zaměstnavatele, při kterém se vyberou vhodné uchazeče o zaměstnání na dané místo. Uchazeč absolvuje individuální pohovor s pracovníkem úřadu práce a v případě, že splňuje podmínky a má o místo skutečný zájem, je poslán na výběrové řízení k zaměstnavateli. Tím se k zaměstnavate-

li dostávají osoby, které jsou seznámeny s nabízenou pracovní pozicí a zájem o práci pouze nepředstírají. Během jednoho roku se uskutečnilo 74 předvýběrových řízení, kterých se zúčastnilo přes 600 osob.

Uchazeči o zaměstnání byli také motivováni ke změně stávající kvalifikace prostřednictvím návštěv ve vzdělávacích zařízeních nebo ve firmách. Tyto návštěvy napomohly k rozhodnutí uchazečů rekvalifikovat se na určitou profesi (to bylo pilotně odzkoušeno např. při rekvalifikaci „obsluha CNC strojů“), protože měli možnost zjistit velmi podrobné informace o profesi, o kurzu a také o možném nástupu do zaměstnání po absolvování rekvalifikace.

Aktivita odd. ITP se zaměřovala i na prevenci dlouhodobé nezaměstnanosti, a to pořádáním skupinových informačních schůzek pro nezaměstnané, při kterých byly informováni o možnostech hledání práce, o službách úřadu a o dalších skutečnostech souvisejících s hledáním zaměstnání. Firmám byly předány informace o službách a aktivitách úřadu práce na semináři „Spolupráce ÚP s firmami“, který se uskutečnil v březnu 2008 za účasti téměř stovky osob.

Největšími akcemi ve Zlínském kraji byly tzv. přehlídky či veletrhy pracovních příležitostí ve Zlíně a Uherském Hradišti, které měly za cíl zprostředkovat na jednom místě práci velkému počtu nezaměstnaných. Akce ve Zlíně se zúčastnilo přes 3000 zájemců a přibližně 80 subjektů hledajících pracovní sílu, včetně několika pracovních agentur. V Uh. Hradišti byly počty zhruba poloviční. Zaměstnavatelé hodnotili tyto akce velmi pozitivně, proto by ÚP měly v podobných akcích pokračovat.

Vzhledem k tomu, že úřady práce vstoupily do projektu až v jeho průběhu, měly určitou nedůvěru. Začátky nebyly jednoduché a podporovaly tento postoj. Další průběh však ukázal, že pozitivní převládá nad negativy. Dnes už projekt určitě hodnotím jako přínosný. Díky ověřeným aktivitám se prohloubila spolupráce mezi ÚP a zaměstnavateli a větší aktivita se ukázala být efektivní a vhodná k zavedení do stávajících činností úřadů práce.

Ing. Zdeněk Semerád, ředitel Úřadu práce ve Zlíně



## Aktuality z NVF



### ■ Veřejné služby zaměstnanosti ve Finsku

Pět odborníků z NVF si v polovině srpna 2008 vyměnili zkušenosti se svými finskými kolegy v rámci projektu mobility programu Leonardo da Vinci s názvem „Veřejné služby zaměstnanosti v zemích EU“. Program zajistilo Centrum pro mezinárodní mobilitu – CIMO. Účastníci získali přehled o struktuře a systému služeb zaměstnanosti, obeznámili se s probíhající reformou a jejími záměry (sloučení ministerstva práce a ministerstva hospodářství Finska), shromáždili cenné zkušenosti z oblasti dalšího vzdělávání a podrobně se seznámili se způsobem popisu kvalifikací. Konkrétní práce s klienty jim byla přiblížena v Amiedu (Centrum pro odborné vzdělávání dospělých), na úřadu práce a v JobCafé v Turku a v neposlední řadě v organizaci Duuri Network, kde se zaměřují na klienty, kteří potřebují soustavnější a specializovanou podporu. Další informace naleznete na internetové adrese: [http://www.nvf.cz/zamestnanost/info\\_verejne.htm](http://www.nvf.cz/zamestnanost/info_verejne.htm).

Foto: Jana Váňová

**Chcete pravidelně dostávat tento bulletin do své e-mailové nebo poštovní schránky? Objednejte si ho na adrese [profuturo@nvf.cz](mailto:profuturo@nvf.cz)**



Pro Futuro, bulletin pro podporu a rozvoj lidských zdrojů. Vychází nepravidelně.

Adresa redakce: [profuturo@nvf.cz](mailto:profuturo@nvf.cz), on-line: [www.nvf.cz/publikace](http://www.nvf.cz/publikace). ISSN 1212-9720.

Uzávěrka tohoto čísla: 15. 9. 2008. © Národní vzdělávací fond, o. p. s., adresa: Opletalova 25, 110 00 Praha 1, tel. 224 500 500, fax: 224 500 501, [www.nvf.cz/zamestnanost](http://www.nvf.cz/zamestnanost)

**Toto číslo bulletinu je spolufinancováno Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR**