

JAKÉ JSOU POSTOJE A MOŽNOSTI ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU PRÁCE

PŘI ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ?

Manažerské shrnutí

Analýza zaměřená na práci pracovníků Úřadu práce při zprostředkování zaměstnání dlouhodobě nezaměstnaným odhalila několik výzev, které ovlivňují efektivitu celého systému podpory.

Hlavní výzvy

- **Frustrace a rezignace:** U dlouhodobě nezaměstnaných je často patrná ztráta motivace a rezignace na aktivní hledání práce. Na druhé straně pracovníci Úřadu práce pocítují frustraci z nízké odezvy klientů na poskytovanou podporu, což snižuje jejich vlastní pocit z odvedené práce.
- **Omezené nástroje a časové limity:** Současné nástroje, jako jsou doporučenky a akční plány, nejsou dostatečně přizpůsobené specifickým potřebám uchazečů. Striktní časové limity (15 minut na klienta) omezují prostor pro individuální přístup a hlubší řešení problémů.
- **Mismatch na trhu práce:** Lokální pracovní trhy často nenabízejí dostatečné množství pracovních příležitostí odpovídajících schopnostem a situaci uchazečů s nízkou kvalitací, zdravotními omezeními nebo specifickými potřebami.

Klíčová zjištění

1. **Pasivita uchazečů:** Někteří uchazeči se adaptovali na systém sociálních dávek jako stabilní zdroj příjmu, což může vést k nízké motivaci hledat zaměstnání.
2. **Nedostatečné kompetence:** Uchazeči často postrádají základní administrativní a organizační dovednosti nezbytné pro úspěšné hledání zaměstnání a účast ve výběrových řízeních.
3. **Chybějící propojení:** Spolupráce Úřadů práce s dalšími institucemi, jako jsou sociální služby nebo organizace zaměřené na zaměstnatelnost, je omezená a nevyužívá plně jejich potenciál.

Efektivní přizpůsobení podpory potřebám dlouhodobě nezaměstnaných může významně přispět k jejich aktivizaci a ke zlepšení výsledků systému zaměstnanosti. Klíčovou roli hraje individualizace přístupu, posílení spolupráce s externími subjekty a rozvoj nástrojů, které reflektují aktuální situaci na trhu práce. Tato opatření mají potenciál obnovit důvěru uchazečů v systém a zároveň zvýšit efektivitu práce Úřadů práce.

Na základě předvýzkumu a mapování terénu v první polovině roku 2024 jsme se rozhodli hlouběji prozkoumat možnosti a postoje jednotlivých pracovníků frontdesku Úřadu práce na zapojených kontaktních pracovištích v Plzni-město, Kolíně a Teplicích. Před startem projektu jsme z tohoto prostředí klíčových pracovníků zachytávali informace o přetížení, nedostatečném (nekonzistentním) metodickém vedení a vysoké problematičnosti dané cílové skupiny osob v dlouhodobé nezaměstnanosti.

Zároveň především právě z nižších pater zaznívala nejistota vlastní role v systému ÚP, včetně existenční roviny pracovníků jako zaměstnanců. A v rámci šetření se opakovaně ozývala informace „už jsme změn přestáli hodně, zas to nějak uděláme“. Vnímáme to jako deklaraci jisté míry rezistence ke změnám, a zároveň pak také nedostatečně komunikovaných cílů Úřadu práce a jejich zavlastnění do pracovních postupů pracovníků.

Cílem kvalitativního šetření bylo popsání situace osob v roli poradců – zprostředkovatelů. Získali jsme tak data vhodná pro plastický obrázek o situaci. I tato data jsme využili při sestavení dotazníku, který směřujeme na osoby v nezaměstnanosti. Následně využijeme tyto vstupy jako vstupní informace pro přípravu designu služby¹ na základě vytvořené segmentace osob v nezaměstnanosti.

Na základě dat dojde ke vstupnímu nastavení designu služby pro práci s osobami v dlouhodobé nezaměstnanosti, která by měla vést k maximalizaci dopadu činnosti daného zprostředkovatele na podporovaného klienta.

Cílem hloubkových rozhovorů bylo zmapovat možnosti a postoje pracovníků ÚP k řešení celostní situace člověka v dlouhodobé nezaměstnanosti.

Situace

Pracovnice² se opakovaně setkávají s demotivovanými lidmi, s nízkou kvalifikací a sekundárními omezeními při hledání práce. Mají malou kapacitu na jednotlivce a nedostatečné nástroje pro zpracování jejich problémů. Nemají potřebu řešit jiné problémy (bez vztahu k přímému hledání práce) uchazeče. Což je jeden z důvodů, proč selhávají obě strany.

Mají tyto předpoklady o klientech

1. Kvůli exekucím nepřijímají zaměstnání na formálním trhu práce. Pohybují se v šedé ekonomice.
2. Jsou vystaveni krátkodobým (sezónním) zaměstnáním. Nemá smysl s nimi pracovat.
3. Nemáme jim, co nabídnout, protože mají příliš vlastních omezení (zdravotní, sociální).
4. Lokální nabídka práce neodpovídá jejich možnostem.
5. Oni prostě nechťejí. Vycházejí z toho, že uchazeči nemají o práci zájem.

Předpoklady o pracovnících zprostředkování

1. Frustrovaní a demotivovaní z přístupu klientů
2. Mechanická práce s jednotlivými uchazeči
3. Nemají představu o dalších možnostech podpory
4. Nedostatečně zasítování v regionu, aby mohli klienta efektivně nasměřovat

Metodologie

Pro mapování způsobu práce a postojů zaměstnanců Úřadu práce jsme využili polostrukturované hloubkové rozhovory, které proběhly v období 28. 11. – 6. 12. 2024 v lokalitách Teplice, Plzeň – město a Kolín. Hloubkové rozhovory proběhly osobně (Plzeň – město) a on-line (Kolín, Teplice). V tomto zastoupení:

- Plzeň-město – 4 realizované rozhovory
- Kolín – 3 realizované rozhovory
- Teplice – 2 realizované rozhovory³

Ve všech případech byly pracovnice Úřadu práce vybrány pro zapojení svou přímou nadřízenou, realizační tým nezasahoval do výběru. Všichni respondenti byly ženy.

V přípravě dotazování jsme se potýkali s časovou dispozicí pracovníků. Vzhledem k probíhajícím změnám na Úřadu práce a snaze odbavit maximum klientů před koncem roku – kombinace dovolených, obtíže očekávané s nástupem nového systému od ledna '25 a nutnost proškolení k novému systému – jsme rekrutovali pracovnice poměrně obtížně. Nakonec šla práce ale velmi rychle a respondentky byly ochotné komunikovat on-line. Co vnímáme jako jistě bariéru je, že právě při on-line rozhovorech byli v místnosti další kolegové, kteří rozhovor poslouchali, následně pak mohli korigovat svoje odpovědi ve chvíli, kdy byli sami dotazováni.

Každý hloubkový rozhovor pracoval s časovou dotací 60 minut. Z rozhovorů byl pořizován zvukový záznam. Záznam jsme přepsali a přepis byl zpracován za pomoci aplikace Atlas.ti. V rámci zpracování materiálu jsme zachytili těchto třináct základních kódů, které se rozpadají dál do podrobností. Jsou seřazeny podle abecedy.

- Aktivní uchazeči: lidé, kteří si sami hledají práci a na Úřad chodí jen podávat zprávu, jak si vedou. Z evidence většinou odcházejí rychle.
- Doporučenky: nejméně frekventovaný nástroj pro podporu uchazečů.
- Důchod: uchazeči čekají na invalidní nebo starobní důchod, a proto nejednají. Případně držitelé renty nebo výsluh.
- Mismatch: nejsou takové nabídky, které by pro uchazeče byly vhodné.
- Můžou si za to sami: nedostatečná snaha uchazečů, často v kombinaci se sociálním hendikepem.
- Nástroje ÚP: metody používané ÚP pro podpoření uchazeče, zvyšování kvalifikace apod.
- Nedostatečné kompetence: pro hledání práce u uchazečů – neumí sepsat životopis, neumí správně oslovit zaměstnavatele, neví, kde hledat.
- Oni nechtějí: uchazeči se nesnaží, nemají zájem o práci.
- Potřeby: na straně uchazečů a jejich zvažování v procesu hledání práce.
- Roky bez práce: dlouholeté evidence, kde hraje roli také sociální status člověka spojený právě s nezaměstnaností.
- Sociální dávky: uchazeči využívající sociální systém.
- Sociální hendikep: omezení uchazeče na základě sociálního statusu.
- Zdravotní hendikep: omezení uchazeče na základě zdravotního stavu, a to jak v přiznané podobě (OZP, OZZ), tak v kontextu formálních doporučení ze strany lékařů.

Výstupy

V naší analýze jsme vymezili několik klíčových oblastí, které tvoří základ pro shrnutí hlavních poznatků a kritické zhodnocení předpokladů vycházejících z dostupné literatury a předchozích výzkumů. Tyto oblasti nám pomáhají lépe pochopit zkoumanou problematiku a zároveň nabízejí strukturovaný rámec pro diskusi o tom, do jaké míry odpovídají dosavadní teoretické závěry a předchozí zjištění aktuálním datům a našim výsledkům.

Na základě popsaných oblastí identifikovaných v rámci hloubkových rozhovorů jsme doplňovali otázky do dotazníku a následně materiály využijeme také při interpretaci dat pro segmentaci. Při rozhovorech jsme se snažili dotknout možností pracovníků, jak pomoci jednotlivým uchazečům, míře jejich zájmu a chápání vlastního ukotvení v rámci systému (podpory lidem najít si práci).

V rámci dotazování jsme se soustředili na několik aspektů, mezi které patří používané metody a nástroje, způsob, jakým pracovníci vnímají uchazeče, a jejich vlastní pohled na svou roli v systému. Tyto oblasti nám poskytly důležité informace o každodenní praxi a přístupu pracovníků k řešení problémů spojených s podporou uchazečů.

Zaměření na pochopení individuálních cílů a potřeb jednotlivců v systému by mohlo přinést nový pohled na to, jak efektivně přistupovat k jeho celkovému řešení. Takové poznatky by mohly pomoci lépe nastavit pracovní postupy a optimalizovat procesy, což by vedlo ke zvýšení efektivity a spokojenosti všech zúčastněných stran.

Standardizované postupy

Jedním z významných problémů v praxi úřadů práce je omezený časový rámec vyhrazený na individuální setkání s klienty. Aktuálně je na všech (dotazovaných) pracovištích dodržováno pravidlo 15 minut na jednoho klienta. Tento časový limit je částečně výsledkem standardizovaných procesů a částečně důsledkem organizace práce, kdy klienty objednává prostřednictvím sdíleného kalendáře třetí strana, často bez detailního zohlednění specifických potřeb jednotlivých uchazečů.

“

„(...) potom jsou tady takzvaní administrátoři, kteří berou nové lidi a ty nám tam zvou vlastně lidi taky jakoby k nám na ty schůzky. No, takže ty 4 hodiny se většinou zaplní, takže je to potom takový jako fakt rychlý. No potom do toho ještě chodí samozřejmě lidi navíc, který mají třeba nějaký problém, nebo jdou doložit pokračování nebo přijdou s pracovní smlouvou (...).“

Striktní časové omezení, často v kombinaci s prostorovým uspořádáním nevhodným pro individuální jednání, výrazně komplikuje možnost hlubšího poradenství nebo řešení komplexnějších situací klientů. Tento přístup může vést k povrchnějšímu a mechanickějšímu jednání, kdy není dostatek prostoru na detailní analýzu problémů uchazeče, budování důvěrnějšího vztahu nebo na poskytnutí cílené podpory. Výsledkem je riziko, že část klientů odchází s nevyřešenými problémy, což může snižovat jejich důvěru v efektivitu Úřadu práce a dlouhodobě negativně ovlivnit jejich postavení na trhu práce. Dalším faktorem ovlivňujícím práci zprostředkovatele je přítomnost klientů, kteří přicházejí mimo oficiální objednání. Tito lidé často požadují jednoduché a jednorázové úkony, jako je potvrzení dokumentů nebo zodpovězení dotazů. Přestože tyto úkony mohou být administrativně nenáročné, často narušují plynulost pracovního dne a dále omezují čas dostupný pro objednané klienty.

“

„Důležitý je i trochu poznat, takže se samozřejmě s nima snažím tu první schůzku aspoň nějak jako je projít, protože já říkám, že ta individuální poradenství jo, takže snažím se s nima nějak aspoň projít, abych trošičku potom člověku něco málo věděla. No, někdy prostě se dozvíte víc, někdy míň jo a je to o takovém nějakým individuálním hledání, prostě individuálním přístup, individuálním potřebám toho člověka, jo, takže to je.“

Interní pracovní postupy jsou pracovníce schopné upravit podle konkrétního uchazeče. Jsou schopné ovlivnit frekvenci návštěv na kontaktním pracovišti a typy nástrojů, které využijí pro podpoření konkrétního uchazeče. Na druhou stranu nejčastějším nástrojem využívaným pracovníci je doporučenka⁴. Doporučenky Úřad práce využívá k usměrňování uchazečů na konkrétní pracovní nabídky. Jejich funkce je však v praxi vnímána kontroverzně, neboť mohou mít jak motivační, tak sankční charakter, přičemž jejich efektivita je předmětem odborné diskuse.

Doporučenky

Doporučenky umožňují Úřadu práce aktivně zapojit uchazeče do procesu hledání zaměstnání tím, že je směřují na specifické pracovní pozice. Tento systém je z hlediska politiky zaměstnanosti navržen tak, aby uchazeče motivoval k aktivnímu přístupu a poskytoval jim konkrétní příležitosti k zaměstnání. Nicméně v praxi je tento nástroj často vnímán jako prostředek byrokratického nátlaku nebo dokonce „buzerace“, což se projevuje zejména u uchazečů, kteří mají omezené možnosti uplatnění na trhu práce.

“

„Jo, takže prostě je to takový, že se jako snažíte s nima furt jako něco řešit. Furt se jako ty procesy prakticky. Já si myslím, že se nestane, kdy bysme jim nedali volný místo, když odsud odcházejí, kam by se na tu práci mohli zeptat. Ale jako s některýma už to děláte i tak, že prostě jim dáte tabulku, aby prostě jsme teda věděli, kde se na tu práci ptali. Pak to s ním procházíte, proč to tam třeba nedopadlo, nebo prostě, protože někdy oni to tam i napíšu, že to vůbec není pravda.“

„No, oni jsou tady spíš hodně lidi, který jsou vyřazeni sankčně, protože právě něco nesplnili, že třeba dostali doporučenku a nešli ji projednat (...).“

Pokud uchazeč doporučenku ignoruje, nebo nezvládne splnit požadavky zaměstnavatele, může být vystaven sankčnímu vyřazení z evidence. Tato hrozba představuje silný prostředek kontroly, který však nezaručuje, že doporučenka povede k reálnému zlepšení postavení uchazeče.

“

„Bude dobrá doporučenka, ale ten druhý tam prostě nepůjde. Tak půjde zase třeba do jinýho jakoby toho nástroje. Ale je to všechno o tom, že když ty lidi prostě nechtěj, nebudou chtít, tak stejně ten nástroj žádný k tomu donutí ve finále jakoby jo.“

Pracovníci úřadu práce často zmiňují, že jedním z klíčových problémů je nedostatek vhodných pracovních nabídek, na které by mohly uchazeče směřovat. Doporučenky proto mnohdy odkazují na pozice, které jsou běžně dostupné na pracovních portálech, jako je Jobs.cz, což činí jejich přidanou hodnotu minimální. Povinné hlášení všech volných míst zaměstnavateli na Úřad práce by situaci podle kritiků nijak zásadně nezlepšilo, protože pracovní nabídky by i nadále kopírovaly již dostupné zdroje.

Tento nedostatek nabídek zároveň omezuje flexibilitu uchazečů a přispívá k pocitu frustrace, zejména u těch, kteří již čelí složitým osobním či ekonomickým podmínkám.

“

„Tady je právě ještě problém, že ty vhodný místa na ty doporučená zaměstnání poslední dobou moc nejsou jo, protože buďto je to dojíždění. Ty lidi nemají dneska moc nebo mají řidičský průkaz, ale nemají auta neříděj hodně, ty lidi jsou z vesnic, takže prostě tam ty autobusy na odpolední směnu na noční směnu nejedou.“

„Co se týče pracovních nabídek, já si myslím, že je strašně málo, máme málo pracovních nabídek. Tady byť se říká, že práce je všude dost, prakticky ta povinnost zaměstnavatelů není, aby nám dávali volná místa, takže někdy hledáme sami, prostě i po internetech a tak dále.“

Další nástroje práce

Kromě doporučenky disponují Úřady práce dalším spektrem nástrojů, které mají sloužit ke zlepšení situace uchazečů o zaměstnání. Tyto nástroje však často narážejí na organizační, personální a systémové limity, které omezují jejich efektivitu. Především je to nutnost zapojení uchazečů do *projektů*, které vedou jiné pracovníce, jsou časově omezené, nebo nejsou dostatečně zmapovány jejich dopady.

“

„(...) ho zařadit do nějakého projektu. Protože tam na tyhle lidi mají daleko víc času, opravdu se tam s nima můžou patlat každý druhý den, dávat jim různý poradenství, zrovna které teda potřebovali.“

Pro uchazeče evidované déle, než pět měsíců jsou sestavovány akční plány, jejichž cílem je zajistit plnění konkrétních úkolů, jako je chození na čas, příprava životopisů nebo prokazování aktivního hledání práce. Tyto plány však někdy obsahují prvky, které působí formálně až bizarně, například pravidelné dokazování, že uchazeč hledá práci, nebo účast na rekvalifikačních kurzech, které nejsou reálně propojeny s požadavky trhu práce. Tlak na uchazeče, aby se postaral sám, je enormní a často je doprovázen přístupem, který může působit patronizujícím dojmem.

Jednou z využívaných možností je také tlak na uchazeče prostřednictvím frekvence setkání. Ale není zřejmé, zda a k čemu vede nebo má vést.

“

„Lidi, který čerpají sociální dávky, tak chceme vidět častěji, abychom viděli, jestli něco dělaj.“

„Po roce evidence se zase s nima sepíše roční pohovor, ale jinak tady s nima řešíme hlavně teda to zprostředkování zaměstnání a co udělali pro to teda, aby si tu práci i sami našli a my jim sami vyjíždíme nabídky volných míst.“

Tato strategie má za cíl intenzivněji monitorovat jejich situaci a motivovat je k aktivnímu hledání zaměstnání. Bohužel není vždy jasné, jak s těmito uchazeči dál pracovat, což vede k tomu, že opakované schůzky slouží spíše k formální kontrole než ke skutečné podpoře.

“

„Já teďka v současnosti ve vztahu k těm svým agendám, tak určitě jsem odpovědná za to, abych důkladně sdělila při tom vstupním informačním modulu, při té vstupní informační schůzce, co jsou všechny práva a povinnosti těm uchazečům, aby opravdu nebyli zbytečně vyřazeni z evidence uchazečů o zaměstnání. Ale reálně ta informační služba probíhá tak, že já nevím, pět uchazečů poslouchá a pětadvacet si tam hraje s mobilem nebo spí.“

„Takže jako prostě se snažíme asi takhle s těma lidma jako pracovat. Jo, to jako není o tom, že bysme je nechali bejt ale, ale někteří jsou prostě frustrovaný, že se jim třeba nedaří. No a někteří si pak někteří se zakonzervují jako jo, (...)“

Absence systémových nástrojů na rozvoj kompetencí problematických uchazečů eliminuje možnosti jejich začlenění. V některých regionech Úřady práce spolupracují se sociálními službami nebo samosprávou, což rozšiřuje jejich možnosti podpory například o nabídku veřejně prospěšných prací⁵ nebo přímou podporu sociálních pracovníků. Úspěšnost této spolupráce je však často závislá na osobních kontaktech a náhodných faktorech, například na angažovanosti jednotlivých pracovníků. Přístup úřadů práce k těmto nástrojům bývá navíc limitován časovou náročností a absencí systémového propojení.

“

„No, dobře je pracovník na obci, ten jim vysvětlí, doprovodí a tak.“

Úřady práce by mohly efektivněji využívat existující externí zdroje a služby, které jsou často nedostatečně zasítované⁶. Podobně spolupráce se samosprávou nebo místními sociálními pracovníky by mohla přinést výrazné zlepšení výsledků, pokud by měla systematický rozměr.

Potřeby uchazečů

Některé pracovnice Úřadu práce obtížně formulují hlubší reflexi překážek na straně uchazečů, což může naznačovat omezený prostor pro strategické uvažování a vnímání širších souvislostí, které ovlivňují postavení uchazečů na trhu práce. Často se vracejí k již zmiňovaným kategoriím a analogicky na ně navazují překážky, přičemž méně zohledňují potřeby jednotlivých uchazečů vyplývající z jejich specifických životních situací.

V praxi tak dochází k přehlížení toho, že uchazeči o zaměstnání často neřeší pouze problém se získáním práce, ale také komplikace spojené s osobními nebo rodinnými problémy, které jim brání aktivně se zapojit do pracovního procesu. Tyto potřeby zůstávají mimo pozornost pracovníků Úřadu práce, kteří je vnímají jako oblast, kterou by měl uchazeč řešit mimo rámec poskytované podpory. To vytváří uzavřený kruh, kdy je uchazeč tlačěn k nalezení práce, aniž by měl vyřešené zásadní překážky v jiných oblastech svého života.

“

„To ten uchazející tam musí vypsát, proč teda vůbec ten úřad práce přichází, že jo, kvůli tomu způsobu zaměstnání. Jaké má požadavky, co teda mu máme hledat. Takže vypsát tam ty profese, které chce vykonávat, které chce, aby jsme mu hledali, jaký nabídky mu máme dávat do ruky. Takže to je druhá stránka. Třetí stránka, tam se uvádí i zdravotní omezení, invalidita, uvádějí se tam děti u žen, že mají v péči děti do 15 let se uvádí a v případě, že pracují na dohodu o pracovní činnosti, která je možná při evidenci, tak je tam potřeba i vykřížkovat, že teda ten člověk má otevřenou dohodu o pracovní činnosti, kolik má v té smlouvě napsaný, že si může měsíčně vydělat.“

Uvedené informace, které pracovníce zpracovávají, se zaměřují především na plnění interní databáze a dodržování pravidel zařazení (a udržení) uchazeče do evidence, přičemž jejich přínos pro skutečnou podporu při hledání práce je omezený. Tento přístup nejenže omezuje účinnost nabízených nástrojů, ale také prohlubuje frustraci uchazečů, kteří cítí, že jejich situace není komplexně chápána.

Mnoho uchazečů o zaměstnání čelí složitým osobním a sociálním problémům, které významně ovlivňují jejich schopnost zapojit se do pracovního procesu. Absence propojení mezi Úřadem práce a dalšími službami, jako jsou sociální služby, organizace zaměřené na podporu rodin, nebo instituce poskytující pomoc v oblasti duševního zdraví, přispívá k tomu, že problémy uchazečů jsou řešeny izolovaně.

“

„Nevím, ale každopádně do těch neziskovek chodí určitě poměrně dost lidí, že tam se, protože tam jim vlastně pomáhají taky třeba si hledat zaměstnání, ale pomáhá jim hlavně třeba vyřizovat si nějaký další věci, jako jsou třeba životopisy, protože tady na to taky není třeba úplně tolik prostor. Anebo když třeba potřebuju ten životopis někomu poslat nějakému zaměstnavateli, tak můžou využít taky jejich služby.“⁷

V důsledku tohoto přístupu se systém zaměřuje spíše na administrativní evidenci než na komplexní podporu, která by reflektovala individuální potřeby uchazečů. Zlepšení spolupráce s externími službami by mohlo významně přispět k efektivnější podpoře a pomoci uchazečům překonat bariéry, které jim brání v návratu na pracovní trh.

“

„No, tak právě tady u těch lidí, no tady u těch lidí právě to jsou takový ty potřeby, ve které oni mají tu svojí skulinu. Oni si žijí ve svém světě a oni vlastně ten úřad práce je pro ně jakoby nástroj, že oni se za ně zaplatí vlastně úřad práce, zdravotní pojištění a oni právě to mají tady ty skupiny těch lidí. To jsou většinou právě ty lidi, který mají ty zdravotní omezení, který mají teda nějaký ty handicap, který mají, teda to jsou ty matky s dětma, to jsou právě tady ty skupiny těch lidí, který i ten trh práce, že vlastně ty zkrácené úvazky nejsou.“

„Samozřejmě do soukromých věcí a rodinných nám nic není jo, můžeme třeba zkusit, když cítíme, že je to vhodný. Můžeme se zeptat, ale kolikrát nám řeknou, jo, že nám do toho nic není, jaká je rodinná situace.“

Některé pracovníce úřadu práce si uvědomují potřebu řešit slabá místa stávajícího systému a zmiňují možnosti, které by mohly přispět ke zlepšení situace. Mezi navrhovaná opatření patří například zavedení tréninkových míst, podpora sdílených úvazků nebo rozšíření nabídky praxí. Tyto nástroje by mohly pomoci uchazečům získat praktické zkušenosti, překonat bariéry na trhu práce a postupně se integrovat do pracovního procesu. Tyto nástroje nebo jejich ekvivalent je možné hledat v rámci území.

“

„Takže ta organizace samozřejmě ty neziskovky, ty jo, ty jakoby lidem těm dlouhodobě nezaměstnaným pomáhají. Jo, pomáhají jim ty nabídky vyhledávat, oslovovat. To určitě, pokud ten klient jakoby chce, tak tu pomoc od těch neziskovek má, má možnost. Tady jsou tady ty neziskové organizace a potom ještě dokonce jim choděj i pomáhat, nebo takhle dokonce i doprovázejí sem na úřad práce třeba a orodují za ně ty neziskovky, abysme je nevyřadili, když něco porušili, nebo tak jo, takže ten klient pokud pomoc chce, tak si myslím, že má možnost ji nalézt i jinde než na úřadu práce.“

Aktivní a informačně i sociálně lépe vybavení uchazeči si dokážou poradit i bez větší systémové podpory, protože znají dostupné nástroje a jsou schopni využívat příležitostí, které jim trh práce nabízí, například prostřednictvím pracovních portálů nebo vlastních kontaktů. Podpora této skupiny je z hlediska systému často formální a administrativní, protože aktivní uchazeči nepotřebují intenzivní intervence. Nabídky, jako jsou rekvalifikace, individuální akční plány či projekty, jsou pro ně spíše doplňkovým nástrojem, který mohou, ale nemusí využít. Tím, že sami aktivně hledají zaměstnání a často mají jasnou představu o svém směřování, jejich potřeba systematické podpory je ve srovnání s ostatními uchazeči minimální.

“

„Ale většinou to asi je tak, že lidi, který opravdu jakoby vyloženě tu práci chtějí, tak asi jakoby si umějí i poradit jakoby dál, protože dal jim třeba řekneme, kde si můžou hledat práci, v rámci individuálního akčního plánu jim dáváme třeba i webový stránky, kde si můžou taky hledat zaměstnání.“

Ztracené šance

Uchazeči o zaměstnání často postrádají základní administrativní a organizační dovednosti, které jsou v dnešní době nutné pro průchod výběrovým řízením a zvládnutí nároků současného trhu práce. Tento deficit se projevuje ve více oblastech, přičemž pracovníci Úřadu práce narážejí na několik zásadních problémů.

“

„Neudělají tu textovou přílohu. Neudělají to tak, aby to bylo pro toho zaměstnavatele čitelný. Vlastně má tam v jedné větě, jmenuju se Ruda Vomáčka, v druhé větě, kdy jsem se narodil a ve třetí větě chtěl bych u vás pracovat.“

„(...) jak jít připravený na pracovní pohovor, celé to portfolio, jak mít zpracovaný, že říkají tam samozřejmě, že jak jít upravený na ty pracovní pohovory, že tam opravdu nemůžou být nějakých džínách, ve kterých se před dvouma dnama váleli pod autem, že opravdu musí i nějak jako na ten první pohled udělat dobrý dojem.“

Pracovníci Úřadu práce často narážejí na schopnosti rizikových uchazečů porozumět sdělovaným informacím a podceňují potřebu pomoci v tomto směru. Tato podpora zahrnuje nejen vysvětlení konkrétních kroků, ale také překlad úřední řeči do srozumitelných pojmů a pomoc s pochopením širšího kontextu, který může být pro uchazeče klíčový pro úspěšné zvládnutí požadavků spojených s hledáním zaměstnání.

“

„Mně asi určitě u těch lidí, který opravdu tu práci aktivně hledají a třeba jsou starší ročníky a třeba úplně si také neumí sami pomoci, anebo třeba lidi, který nemají doma počítač a víceméně jakoby nejsou tak úplně gramotní v tomhle tom smyslu, tak u těch by se asi vyplatilo jakoby mít víc času.“

Obtížnou je pro pracovníky Úřadu práce podpora dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů, kteří se nacházejí v tzv. „setrvačném módu“, který je charakterizován dlouhodobou pasivitou, nízkou motivací a setrváváním v zavedeném způsobu života, který postrádá aktivní snahu o změnu. Tito uchazeči často vykazují rezignaci na vlastní pracovní uplatnění, což výrazně komplikuje jakýkoliv pokus o jejich aktivizaci. Podle pracovníků Úřadu práce je vlastní iniciativa a motivace klíčovým faktorem, který určuje, zda je možné těmto uchazečům efektivně pomoci. Pokud nejsou sami ochotni aktivně na sobě pracovat a překonávat překážky, tak možnosti systému

podpory zůstávají omezené. Tento názor také odráží pocit, že standardní nástroje, jako jsou akční plány, rekvalifikace nebo poradenství, již u této skupiny neplní svou funkci.

“

„Tyhle fakt hodně dlouhodobých, tak ty už jsou v tom svém módu, že ty už asi ani nic nemotivuje. Jo, ty jsou prostě už si jedou v tom svém levelu, jsou někde zapadlí a když nebudou chtít sami jako na sobě pracovat a dostat se z toho, tak my jsme na to malí páni. Prostě si myslím já no.“

Chybějící strategie pro práci s cílovou skupinou dlouhodobých uchazečů znamená, že je na ně aplikován stejný přístup jako na ostatní, což však nebere v úvahu jejich specifické potřeby a okolnosti. Dlouhodobá nezaměstnanost bývá často spojena s problémy, jako je ztráta pracovní návyků, nízké sebevědomí, finanční nejistota, nedostatek vzdělání nebo kvalifikace a někdy i zdravotní problémy či sociální izolace. Tito uchazeči rovněž často opakovaně vstupují a vystupují z evidence, což ukazuje na jejich neschopnost udržet si zaměstnání, ať už z důvodu špatného zdravotního stavu, nesouladu mezi jejich schopnostmi a pracovními požadavky, nebo kvůli omezeným možnostem na trhu práce. Tato cykličnost nejenže snižuje efektivitu nabízených nástrojů, ale také zvyšuje celkovou frustraci na straně uchazečů i pracovníků Úřadu práce.

“

„No oni dost často nechtějí, takže my, když lidem dáme třeba doporučenku, tak viděj životopis, že třeba tam pracoval naposledy v roce 92. Tak tak popravdě oni ani moc o ně nestojí. No a taky je teda fakt, že jsou lidi, kteří nám přinesou životopisy a vyloženě je evidentní, že úplně jakoby nemají tam vlastně vůbec nic, co by těm zaměstnavatelům mohli nabídnout.“

„No to u těch dlouhodobých se obávám toho, že tam nic už nehledají, že jim to takhle vyhovuje. Já bych řekla, že je tady hodně klientů, kterým vyhovuje ta dlouhodobá nezaměstnanost a ty sociální dávky.“

Dlouhodobá nezaměstnanost je spojena s nízkou motivací uchazečů, kteří se nacházejí v situaci, kdy je pro ně náročné najít cestu zpět na pracovní trh. Někteří uchazeči mohou být smířeni se svým stavem a považovat kombinaci dlouhodobé nezaměstnanosti a sociálních dávek za dostatečné zajištění. Tento postoj může vést k pasivitě a setrvávání v systému bez většího úsilí o změnu.

Tento jev zároveň odráží strukturální problémy systému podpory, který často nenabízí nástroje přizpůsobené specifickým potřebám těchto uchazečů. Bariéry, jako je ztráta pracovních návyků, nízká kvalifikace, zdravotní omezení nebo sociální izolace, zůstávají často neřešené, což může dále prohlubovat jejich pasivitu a závislost na sociálních dávkách. Dávková past vzniká jako důsledek dlouhodobého setrvání v systému, kdy se pro uchazeče stává finanční podpora jediným stabilním zdrojem příjmů. Tento stav může posilovat pasivitu a demotivaci k hledání zaměstnání, protože přechod na pracovní trh, spojený s nejistotou a vyššími náklady, může být vnímán jako rizikovější než setrvání v bezpečí systému dávek.

“

„No, tak tam samozřejmě ty dávky nejsou časově nijak omezený, takže oni na těch dávkách dokážou strávit celý život, že jo. A když poberou sociální dávky, tak určitě není pro ně motivující dělat za míň peněz, než berou dávky.“

„(...) že pobírají hmotnou nouzi. Takže to je jeden z důvodů, proč ty lidi nejsou tak motivovaní hledat zaměstnání.“

„Si udělat insolveni nebo aby mohli udělat něco. Takže ono, je to takový jako jo prostě. Někoho to namotivuje, ale málo, málokdy a pro ně je jednodušší, prostě to neplatit, takže tím pádem nechodí do práce, protože by jim to strhával. Jo anebo když začala chodit do práce a oni seberou exekuce, oni přijdou o dávky a je to asi ten začarovaný kruh, kdy prostě vlastně mají problém.“

Mismatch

Kromě problému s motivačním prvkem dávkového systému je obtížné také dohledání práce, která je dostupná a vhodná pro dané typy uchazečů. Tato situace se dotýká zejména skupin uchazečů s nízkou kvalifikací, zdravotním hendikepem nebo dlouhodobou nezaměstnaností, pro které trh práce nabízí jen omezené příležitosti. Pracovnice Úřadu práce sice uchazečům pomáhají se základními kroky, jako je orientace na pracovních portálech nebo příprava na výběrová řízení, ale jejich úsilí často naráží na problém, že vhodné pracovní příležitosti jednoduše neexistují. Tento nedostatek konkrétních nabídek tak podkopává efektivitu všech dalších podpůrných nástrojů.

Výběr pracovních míst musí navíc odpovídat nejen schopnostem a kvalifikací uchazečů, ale také jejich životním situacím. Pro některé je klíčové najít práci v blízkosti bydliště, jiní potřebují flexibilní pracovní dobu kvůli péči o rodinu nebo zdravotním omezením. Trh práce však často nenabízí dostatečně přizpůsobené možnosti, a to zvláště pro lidi s nízkou kvalifikací.

“

„Jo, řeknete, kde tu práci mají hledat, pomáháte jim, dáte jim prostě pomalu jim vyjedete, já nevím, že tady jsou nějaký Linkediny a já nevím, co všechno prostě jo tohleto všechno. Jako jste schopný jim prakticky strčit až pod ty ruce. Ale musíte jim potom umět taky dát tu pracovní nabídku a ta nabídka tady musí být.“

„Tady se podíváme na ty volný místa a jakoby tak no prostě. Ale samozřejmě někdy právě vím, že ty volný místa, je to prostě problém, protože ta místa nejsou.“

Odkazování na platformy, které jsou zaměřené především na bílé límečky, je nejen zbytečné, v případě naší cílové skupiny osob v dlouhodobé nezaměstnanosti, ale také může působit neprofesionálně u pracovnice, která sama nemá představu o fungování platformy.

„Oni už prostě nechtějí“

U dlouhodobé nezaměstnanosti lze rozlišit dvě hlavní skupiny uchazečů, které se odlišují svým přístupem a potřebami. První skupinu tvoří lidé, kteří chtějí pracovat, ale čelí významným překážkám, jež jim návrat na trh práce komplikují. Tyto překážky mohou zahrnovat například zdravotní omezení, nedostatek kvalifikace, péči o

rodinu, nebo nedostatek pracovních příležitostí v regionu. Tito uchazeči často potřebují cílenou a komplexní podporu, která by jim pomohla tyto bariéry překonat, ale bez adekvátní podpory se jim to nedaří.

Druhá skupina zahrnuje uchazeče, kteří mohou vykazovat nižší motivaci k hledání zaměstnání, což může být ovlivněno délkou jejich nezaměstnanosti a adaptací na současný stav. Někteří z nich mohou spoléhat na systém sociálních dávek jako hlavní zdroj příjmů, případně si přivydělávat neformálními činnostmi. U části této skupiny může být návrat na pracovní trh obtížný kvůli ztrátě pracovních návyků nebo nedostatku důvěry v to, že zaměstnání přinese zlepšení jejich situace.

Tato situace zdůrazňuje nutnost přístupu, který by dokázal rozlišovat mezi těmito dvěma skupinami a nabídnout jim odpovídající formy podpory. Zatímco první skupina vyžaduje odstranění konkrétních překážek a individuální přístup, druhá skupina potřebuje zejména motivační nástroje a komplexní intervenci, která by jim ukázala smysl a hodnotu návratu na pracovní trh.

„(...) že ten zaměstnavatel už opravdu nechce mít ty pozdně příchozí a znova každému jednotlivému při tom výběru vysvětlovat tak tady mám pracovní podmínky takovýhle a takovýhle plat a takhle je to pracovní místo. Takže to určitě nechtějí ty zaměstnavatelé, že na to nemají čas. Takže se už opravdu párkrát několikrát, já nevím 20krát stalo, že vzali tu doporučenku napsali do ní „odradil“ a ten člověk je pak samozřejmě vyřazen z evidence.“

„ (...) větší tlak na ty lidi a menší asi financování, protože dostávají peníze na bydlení, na stravu, zdravotnictví, mají víceméně zadarmo všechno (...).“

„(...) protože lidi, který jsou tady dlouhodobě nezaměstnaný, tak většinou jsou tady nezaměstnaný, protože chtějí. Takže si myslím, že kdo nechce, tak tomu není, nemůže být pomoheno.“

„(...) necítí se komfortně v tomhle tý situaci. Ale klidně je to 2, 3, 4, 5 let a prostě takhle to ale furt, je jim to nepříjemné a nedělej nic. Jsou klienti, kteří jim to je nepříjemné a já bych řekla, že jsou to takový ty, kteří aktivně vyhledávají.“

Zvláště v situacích, spojených s druhou skupinou osob, lze pozorovat známky rezignace na obou stranách – jak u pracovníků Úřadu práce, tak u osob dlouhodobě nezaměstnaných. Uchazeči často přijímají svou situaci jako neměnnou, smiřují se se stavem nezaměstnanosti, čekají na důchod nebo si uvědomují, že jejich šance na nalezení zaměstnání jsou velmi nízké. Na straně pracovníků Úřadu práce se pak objevují pocity frustrace, spojené s tím, že navzdory jejich maximální snaze a úsilí o poskytnutí podpory zůstává odezva uchazečů často vlažná nebo žádná. Tento nesoulad mezi vynaloženým úsilím a výsledky může posilovat pocit zklamání a neefektivity.

„My je už známe, oni prostě nechtěj.“

[1] Human Centered Design je soubor technik a procesů, které se zaměřují na člověka, což jim umožňuje nacházet nová konstruktivní řešení stávajících problémů. Tato řešení mohou zahrnovat například tvorbu nových produktů, služeb, prostředí, postupů či tvorbu nových způsobů organizace. Tento typ designu vychází vždy z informací od skupin či jednotlivců, na něž je výsledné řešení zaměřeno, a tudíž vychází z potřeb koncových uživatelů.

[2] V rámci proběhlých rozhovorů jsme se setkávali pouze se ženami – zaměstnankyněmi Úřadu práce, proto dál v textu používáme pouze ženský tvar slova *pracovnice*.

[3] Jeden rozhovor (Teplice) nebyl realizován z technických důvodů.

[4] Odeslání uchazeče k zaměstnavateli, který hledá zaměstnance prostřednictvím Úřadu práce, kterou je nutné potvrdit v krátkém časovém limitu. Tyto poptávky jsou často neaktuální nebo účelové pro zajištění pracovníků z třetích zemí.

[5] O podobě veřejných prací a jejich financování se vedou roky spory. V roce 2024 došlo k výraznému snížení financování, ale někde fungují doposud prostřednictvím APZ nebo hrazením z rozpočtu obce.

[6] Z fokusních skupin s lidmi v dlouhodobé nezaměstnanosti zřetelně vyplývá, že lidé v dlouhodobé nezaměstnanosti nemají žádné zkušenosti s navazujícími sociálními službami nebo jinou formou dopomoci.

[7] Zde je zřejmý rozpor mezi představou a praxí u uchazečů. Dle výstupů z fokusních skupin s lidmi v dlouhodobé nezaměstnanosti, které byly realizované ve stejném území, jako tomu bylo u hloubkových rozhovorů s pracovníci, tak tito lidé reálně sociální služby nevyužívají, protože o nich neví.