

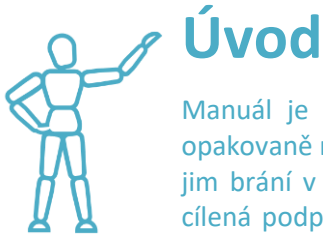
# MANUÁL PRO PODPORU ZAMĚŠTNANOSTI V OBCI



spot

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>3</b>
Premisy a cíle podpory	4
Obecné principy programů podpory lokální zaměstnanosti	9
<b>Kapitola 1 – Obec jako koordinátor lokálního partnerství a plánování</b>	<b>11</b>
1.1 Institucionální zajištění – platforma	12
1.2 Plánování	13
1.3. Návaznosti	18
Shrnutí	20
<b>Kapitola 2 – Obec jako tvůrce a koordinátor sítě podpory</b>	<b>21</b>
2.1 Základní principy koordinace podpory	22
2.2 Pracovní poradenství	28
2.3 Podpora v rámci tréninkového místa	32
2.4 Širší kontext – provázané podpůrné aktivity	37
Shrnutí	38
<b>Kapitola 3 – Obec jako zaměstnavatel a tvůrce pracovních příležitostí</b>	<b>40</b>
3.1 Základní princip – hledání dobré práce	41
3.2 Základní nástroje financování (stav jaro 2021)	44
3.2 Tvorba a identifikace pracovních míst v obci	47
3.3 Podpora vzniku pracovních míst	50
Shrnutí	52
<b>Vybrané příběhy a inspirace z praxe:</b>	<b>53</b>
Příklad cesty klienta	53



# Úvod

Manuál je zaměřen na popis nástrojů pro podporu osob, které dlouhodobě a/nebo opakovaně neúspěšně hledají uplatnění na trhu práce a potýkají se s mnoha bariérami, jež jim brání v nalezení a udržení kvalitního pracovního místa. Vycházíme z přesvědčení, že cílená podpora těchto osob zlepší nejen jejich životy, ale tím, že zároveň výrazně posílí sociální a ekonomický rozvoj celé lokality/regionu, a zvýší rovněž kvalitu života všech obyvatel na daném v území.

Tento manuál vychází z premisy, že **stálé, důstojné zaměstnání s adekvátní odměnou** je podmínkou sociální integrace a pocitu smysluplnosti života a vlastní hodnoty. Nicméně **někteří lidé k získání takové pozice** na trhu práce potřebují **podporu zvenčí**.

Tato podpora musí **být komplexní a multidisciplinární** a musí probíhat koordinovaně na více frontách. V předkládaném textu rozvíjíme přístup, který říká, že jednotlivé nástroje podpory má **na lokální úrovni koordinovat obec**, neboť má k tomu nejen zákonný mandát, ale i silnou a strategickou pozici. Koordinovaná podpora zaměstnanosti, která ve svém důsledku přispívá k sociální integraci, nemůže stát sama o sobě, ale musí zapadat do **dlouhodobějších strategií obce** tvořených v konsensu s **dalšími zapojenými aktéry** (partnery).

Věříme – v souladu s řadou výzkumů i zkušeností – že pokud práce splňuje určité parametry a dlouhodobě nezaměstnaným osobám je poskytována adekvátní podpora, je velká šance, že i lidé s velkým znevýhodněním, kteří jsou stigmatizováni jako „nezaměstnatelní“, si dokážou práci udržet a vnímat ji jako faktor, který reálně zlepšuje jejich život.

**Vycházíme tedy z perspektivy, že role obce je v celém procesu klíčová a v některých aspektech nenahraditelná.** Jakých podob může nabývat, popisuje tento manuál. Zaměřuje se na tři role obce, od kterých se rovněž odvíjí i struktura textu:

- I. **Obec jako tvůrce a koordinátor lokálního partnerství (kapitola 1)** -> plánování programů zaměstnanosti v rámci obce (mikroregionu, svazku obcí atp.), vytvoření **lokální sítě zaměstnanosti**, popis jejích žádoucích prvků a obsahových cílů
- II. **Obec jako tvůrce a koordinátor podpůrné sítě (kapitola 2)** -> vytvoření **sítě aktérů podpory** a komunikace v rámci této sítě, identifikace potřeb znevýhodněných osob, nastavení případové podpory
- III. **Obec jako zaměstnavatel a tvůrce podmínek ke vzniku pracovních míst (kapitola 3)** -> vytváření **tréninkových, chráněných a standardních pracovních míst**, nastavení spolupráce a s komerčními zaměstnavateli a jejich podpora

Manuál se snaží respektovat návaznost jednotlivých rolí, byť jednotlivé procesy na sebe navazují cyklicky a v praxi probíhají paralelně. Text zahrnuje také doporučení pro vhodné **personální zajištění** lokálních programů zaměstnanosti a funkčnost manuálu je doložena na několika konkrétních nástrojích, které již byly vyzkoušeny v praxi.

Teze, doporučení a příklady dobré praxe uvedené v tomto textu a vycházejí z analytických materiálů, pilotních realizací některých nástrojů, konzultací s partnery a interaktivních seminářů, které byly realizovány v rámci projektu *Dobrá práce v obci*. **Další materiály jsou ke stažení na těchto odkazech:** <http://zamestnavam.pracevobci.cz/> a <https://www.pracevobci.cz/>.



## Premisy a cíle podpory

Než přejdeme k jednotlivým rolím, shrneme klíčové premisy, z nichž celá metodika vychází. Tyto premisy jsou stěžejní pro porozumění provázanosti a nastavení podpory, které jsou popsány v následujících kapitolách věnovaných jednotlivým rolím.

### I. Změna postavení na trhu práce jako cíl

Práci považujeme za jeden z klíčových nástrojů pro dosažení větší společenské rovnosti, pocitu důstojnosti a plnohodnotného členství ve společnosti.

**Tyto přínosy však nezaručuje každé zaměstnání. Řada prací naopak vede k replikaci nebo i posílení společenských nerovností.** Lidé, kteří jsou evidovaní na úřadu práce nebo se přesněji řečeno do evidence úřadu práce opakovaně vrací, se často nachází v situaci dlouhodobé pracovní nejistoty, ve které se střídají období nezaměstnanosti s vykonáváním práce v překérních podmínkách. Tito lidé se nezdárcy ocitají v pasti chudoby a jejich schopnost dosáhnout změny navíc výrazně omezuje pocit bezvýchodnosti pramenící ze zkušenosti opakovaných selhání.

Vzhledem k tomu, že bariéry, které dlouhodobou nezaměstnanost způsobují, často působí na více úrovních a některé nelze odbourat, individuální snaha jedince ani tlak na přijetí jakéhokoli zaměstnání (tzv. přístup „work first“) obvykle nevedou ke zlepšení sociální situace. Politiky zaměřené na podporu kvalitních pracovních míst, jež umožňují stabilizaci sociální situace a nadto zlepšují také další parametry kvality života, by měl formulovat a realizovat stát. Ten však v této oblasti do značné míry selhává, zčásti i proto, že centrální politiky v konkrétních lokálních kontextech často nefungují. Obce tedy mohou sehrát nezastupitelnou roli při vytváření a realizaci efektivních a lokálním kontextům uzpůsobených strategií zaměstnanosti, k stát k tomu však musí vytvářet podmínky.

**Cílem politiky zaměstnanosti by mělo být přerušit cyklické střídání překérní práce s nezaměstnaností a z toho pramenící sociální vyloučení a nahradit je stabilním a kvalitním zaměstnáním (viz část 3.1). U znevýhodněných osob to v praxi znamená, že je třeba nastavit plán podpory, který nebude omezen pouze na získání zaměstnání, ale zaměřit se i na jeho udržení a další kariéerní růst.**



#### PODPORU POTŘEBUJÍ NEJEN NEZAMĚŠTNANÍ, ALE I PRACOVNÍCI V PREKÉRNIÍCH ZAMĚŠTNÁNÍCH

Z tohoto přístupu vyplývá, že **podpora by se neměla zaměřovat jen na dlouhodobě a opakovaně nezaměstnané, ale obecně na osoby, které se nacházejí v nejistém postavení na trhu práce** a na něž dopadají jeho negativní efekty – tedy na lidi s nízkými mzdami, osoby pracující na nejistých úvazcích, lidi, kteří jsou (např. kvůli exekucím) tlačeni do poloformální ekonomiky, a podobně.

**Právo na podporu a důstojnou práci v *Evropském pilíři sociálních práv*:**

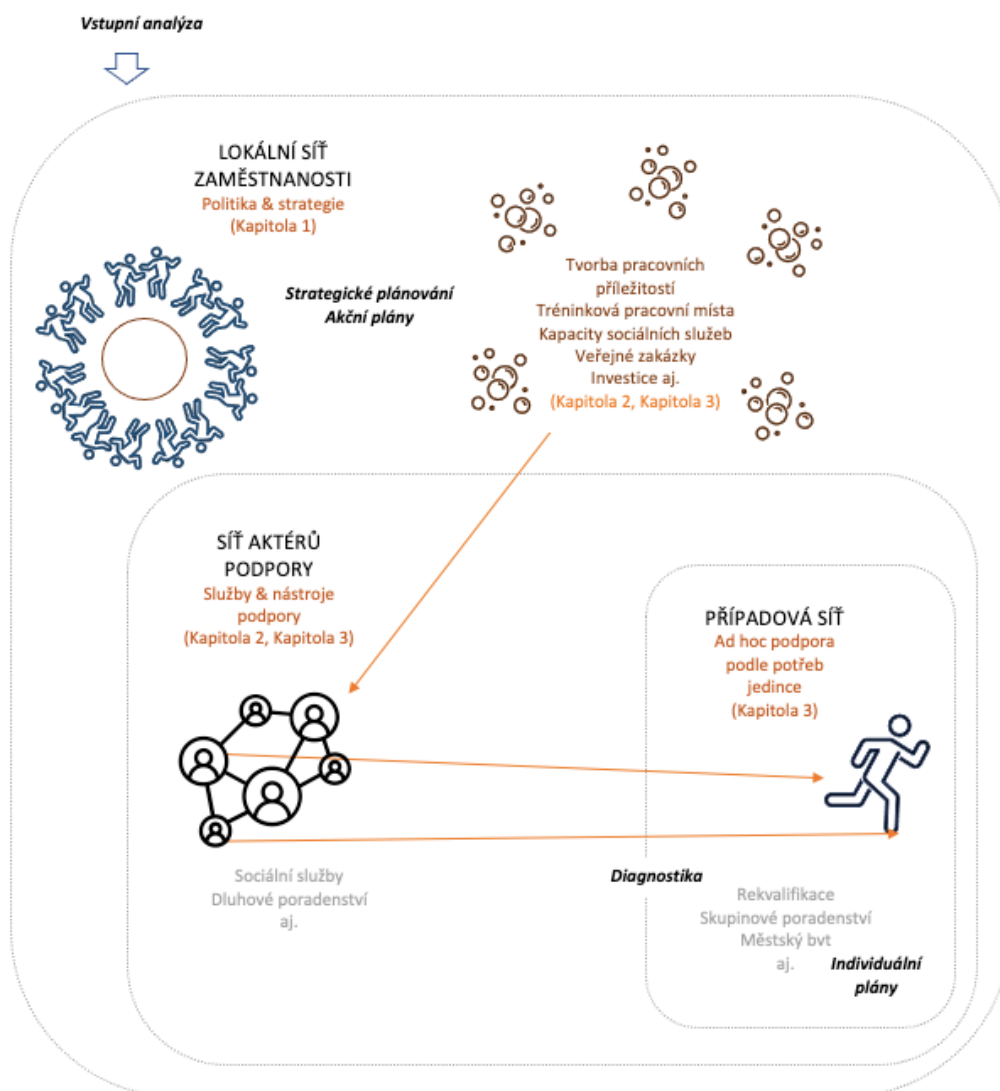
- Pracovníci mají právo na spravedlivou mzdu zajišťující důstojnou životní úroveň
- Musí se zamezit vzniku pracovních poměrů vedoucích k nejistým pracovním podmínkám
- Nezaměstnaní mají právo na personalizovanou, kontinuální a konzistentní pomoc
- Každý má právo na včasnou a individuálně uzpůsobenou pomoc zlepšující vyhlídky na zaměstnání nebo na výkon samostatné výdělečné činnosti

## II. Obec jako klíčový aktér

Obce mají nejlepší přehled o místní situaci a potřebách svých obyvatel. Disponují kapacitami pro plánování a koordinaci, mají možnost zajistit podporu znevýhodněným občanům a podporovat vznik kvalitních pracovních příležitostí, a vyváženě tak podporovat ekonomický a sociální rozvoj území.

V oblasti rozvoje lokální zaměstnanosti jsme identifikovali tři základní role obce jako garanta strategických aktivit a plánování ([kapitola 1](#)), tvůrce a koordinátora sítě podpory ([kapitola 2](#)) a zaměstnavatele a tvůrce pracovních příležitostí ([kapitola 3](#)). Pro to, aby tyto role fungovaly, je podstatná **koordinace na různých úrovních, která jednotlivé role propojuje** a napomáhá efektivnímu využití lokálních zdrojů pro jejich naplnění. Jednotlivé úrovně koordinace se vzájemně prolínají a aktéři jsou zapojeni do různých sítí, jak ukazuje obrázek níže.

- Pojem „**lokální síť zaměstnanosti**“ používáme pro všechny aktéry, kteří jsou relevantní pro realizaci lokální strategie zaměstnanosti (zaměstnavatele, organizace poskytující podporu, úřad práce atp.). Podrobně ji popisuje část [1.1 Institucionální zajištění – platforma](#).
- Pojem „**síť aktérů podpory**“ používáme pro poradenské, sociální a další služby, které jsou v území dostupné, z jejichž kapacit je pak složena konkrétní podoba případové podpory zaměřená na snížení identifikovaných individuálních bariér jednotlivců z cílových skupin a naplňování jejich potřeb (**případová síť**). Obě tyto sítě jsou popsány v části [2.1 Základní principy koordinace podpory](#).





K naplnění uvedených funkcí a nastavení koordinační procesů je nutné zajistit, aby ve strategických dokumentech byly zpracovány místně adekvátní možnosti (navázané na strategii širšího rozvoje), a učinit politické rozhodnutí, že podporovat zaměstnání ohrožených a znevýhodněných obyvatel je pro rozvoj obce a zvýšení sociální koheze obyvatel žádoucí. Taková rozhodnutí by měla být minimálně střednědobého, spíše ale dlouhodobého charakteru a měla by být prodiskutována napříč politickým spektrem, tedy přijata nejlépe konsensuálně celým zastupitelstvem. Zároveň by měla, jak již bylo řečeno, vycházet z komplexní strategie obce zaměřené na podporu zaměstnanosti či celkové sociální integrace.

Je zřejmé, že možnosti podpory zaměstnanosti budou v různých obcích odlišné, nicméně pokud se toto téma stane dlouhodobou prioritou, lze oprávněně předpokládat, že spektrum možností i vhodných nástrojů bude čím dál bohatší a že bude narůstat i počet příležitostí ke spolupráci a koordinaci politik na úrovni přirozených regionů.

### III. Prostupné zaměstnávání jako klíčový nástroj

Hlavní komponentou konceptu prostupného zaměstnávání je pracovní místo tréninkového charakteru, jemuž předchází vstupní diagnostika a které musí být vždy propojené s adekvátní a personalizovanou podporou.

Existuje více přístupů k podpoře osob znevýhodněných na trhu práce. **V tomto textu považujeme za klíčové prostupné zaměstnávání, protože tento přístup maximálně využívá nástroje, které mají obce k dispozici – pracovní místa a sociální služby. Nízkoprahové/tréninkové formy zaměstnání musí být vždy propojené s adekvátní a personalizovanou podporou,** která je následně, byť pravděpodobně v menší intenzitě a méně spojená přímo s výkonem práce, poskytována i při výkonu standardního zaměstnání.

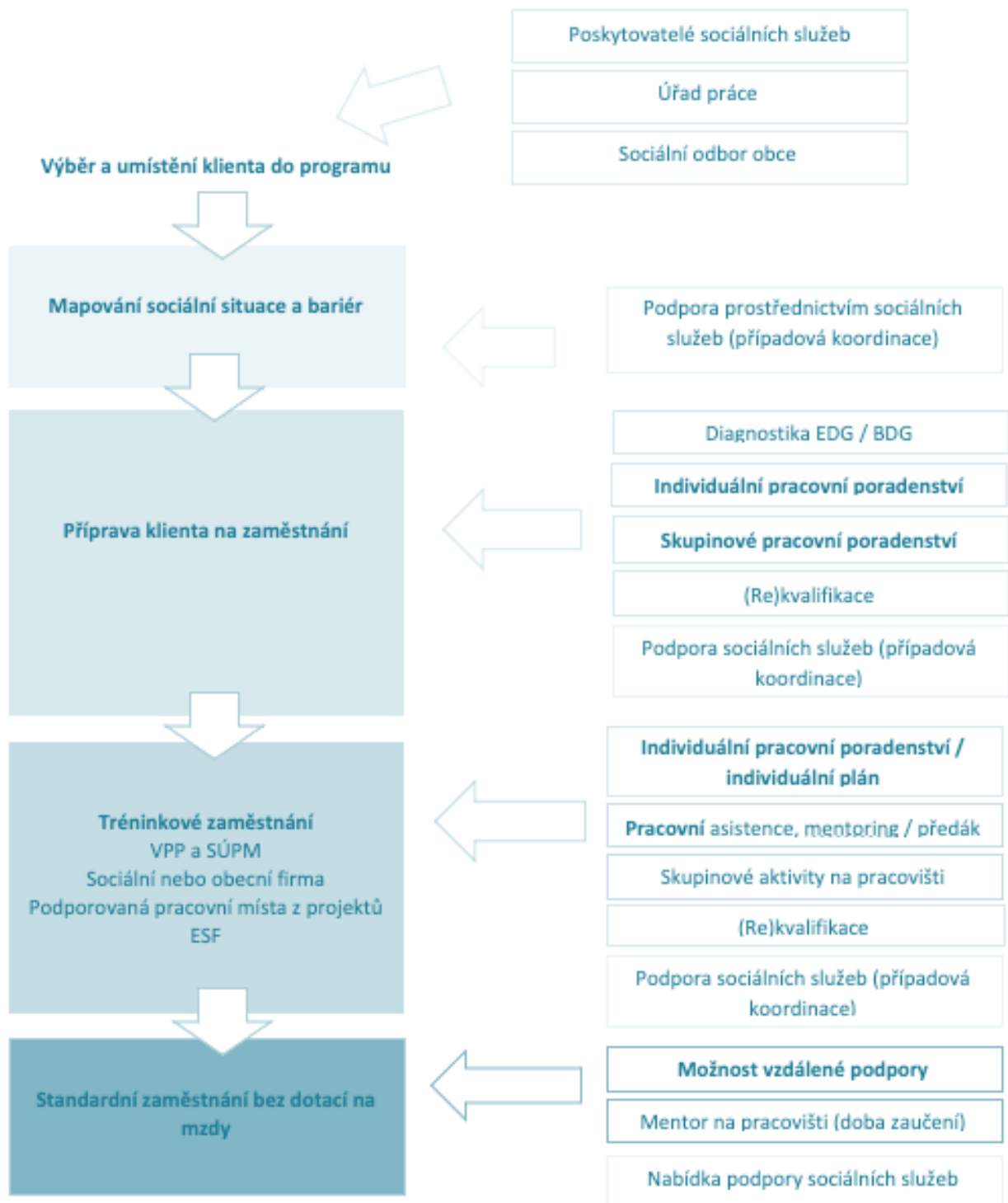
Výhodou prostupného zaměstnávání je, že umožňuje záhy po navázání kontaktu a základní diagnostice bariér a potřeb přejít k tréninkovému zaměstnání, v němž již lze realizovat část podpůrných aktivit. Výhodou je možnost reagovat na aktuální obtíže spojené s výkonem zaměstnání. Absolvování tréninku je i výhodné také pro vyjednávání s dalšími zaměstnavateli, kteří oceňují, když se adepti na zaměstnání mohou prokázat doporučením, praxí a některými (zejména měkkými) dovednostmi.

**Prostupné zaměstnávání lze rozdělit na čtyři fáze** (které shrnuje obrázek níže):

- I. **Mapování sociální situace jednotlivce**, případně domácnosti. Z té pak vychází práce na individuálním plánu řešení problémových situací a nastavení a koordinace podpory ([2.1 Základní principy koordinace podpory](#))  
**V této fázi není prioritou řešení bariér bránících získání zaměstnání, ale základní stabilizace klienta, která podmiňuje samotné hledání zaměstnání** (stabilizace bydlení, řešení akutních zdravotních problémů aj.). Teprve poté, co se téma získání zaměstnání stane aktuálním, lze přistoupit k bodu II
- II. **Příprava klienta na zaměstnání** – stanovení individuálních cílů v oblasti zaměstnanosti, diagnostika specifických bariér bránících získání a udržení standardního zaměstnání, nastavení návazné podpory zaměřené na oblast zaměstnanosti ([2.2 Pracovní poradenství](#))  
**Individuální plán vytvořený v této fázi je třeba průběžně aktualizovat.**
- III. **Tréninková pracovní místa** jsou zpravidla dotovaná pracovní místa ([3.2 Základní nástroje financování](#)). To znamená, že v rámci výkonu práce je zapotřebí rovněž vyčlenit i prostor pro rozvoj kompetencí zaměstnance a postupně eliminovat bariéry a navíc je žádoucí věnovat pozornost kvalitě vedení nebo mentoringu zaměstnance ([2.3 Podpora v rámci tréninkového místa](#)). Podpora je účastníkům poskytována mimo pracoviště ([2.4 Širší kontext – provázané podpůrné aktivity](#))

- IV. **Pracovní místa ve standardním zaměstnání** na otevřeném trhu práce ať již u obce, nebo soukromých subjektů, kde ovšem může být i nadále poskytována vzdálená podpora (viz část [Spolupráce s „komerčními“ zaměstnavateli a vzdálená podpora](#))

Je důležité, aby jednotlivé fáze / doba tréninku odpovídaly míře znevýhodnění a potřebám účastníka, takže musí být flexibilní. Někteří účastníci potřebují dlouhodobou a někdy opakovanou podporu v podobě tréninkového místa.





### .TRÉNINKOVÉ ZAMĚSTNÁNÍ NENÍ JEDINÁ VARIANTA

Alternativou dostupného zaměstnávání je zaměstnání znevýhodněné osoby na standardním pracovním místě ovšem s robustní podporou jak pracovníka, tak zaměstnavatele. Příkladem může být přístup zvaný „**individual placement and support**“, který spočívá v důsledném zmapování klientovi situace a následné snaze domluvit přímé získání práce u komerčních zaměstnavatelů, kde je klientům poskytována intenzivní podpora.

Přímé zaměstnávání bez přípravy vyžaduje nejdříve poměrně intenzivní práci s klientem na řešení různých životních situací a spolupráci multidisciplinárních týmů na jejich řešení a téma získání práce se na stůl dostává většinou až po určité době spolupráce. Zcela klíčová je pak dlouhodobá spolupráce s portfoliem potenciálních zaměstnavatelů.

Největší zkušenosti s realizací tohoto přístupu má organizace Fokus (viz stručné [shrnutí zde](#)), která se zaměřuje na osoby s duševním onemocněním, ale tento přístup lze zkoušet i u dalších cílových skupin.





# Obecné principy programů podpory lokální zaměstnanosti

Mají-li lokální programy zaměstnanosti skutečně zvyšovat kvalitu života účastníků programů i všech obyvatel území, posilovat sociální soudržnost a podporovat lokální rozvoj, je vhodné se je při jejich realizaci přidržet následujících obecných principů.

## 1. Práce je nezadatelným právem

Možnost vykonávat kvalitní zaměstnání je nejen právem zaručeným mezinárodními úmluvami, ale současně i předpokladem pro zkvalitnění života a naplňování sociálních, emocionálních a materiálních potřeb každého člověka.

Veřejné instituce (stát, obec) jsou odpovědné za zajištění přístupu ke kvalitnímu zaměstnání a za vytváření a implementaci vhodných nástrojů, které budou aktivně vyhledávat a motivovat osoby trpící nezaměstnaností, identifikovat bariéry bránící získání a udržení zaměstnání a vytvářet nástroje pro snižování těchto bariér (například nabízením adekvátní podpory, vytvářením pracovních míst vhodných parametrů včetně tréninkových míst atp.).

Je třeba, aby programy podpory zaměstnanosti byly zahrnuty do komplexních rozvojových strategií jednotlivých území. Bariéry způsobující marginalizované postavení na trhu práce jsou vícečetné a vzájemně se násobí. Podpora omezená na oblast zaměstnanosti („work first“) nepřináší kýžené výsledky, protože samotné zaměstnání nebo řešení jen jednoho problému k překonání bariér nestačí. Překonání bariér vznikajících na různých úrovních (jedinec, zaměstnavatel, lokální trh práce) vyžaduje odlišné strategie, zapojení různých aktérů a jejich koordinaci.

## 2. Individuální přístup

Osoby dlouhodobě znevýhodněné na trhu práce čelí různým kombinacím bariér, které tak lze překonat vždy pouze způsobem zcela specifickým pro každého jedince.

Proto je nezbytné věnovat velkou pozornost diagnostice znevýhodnění a potřeb, následnou podporu adekvátně uzpůsobit zjištěnému, nabízet pracovní pozice (minimálně v tréninkovém módu) s ohledem na aktuální kompetence a životní situaci pracovníka, nabízet inovativní formy odměňování a vytvářet prostředí, ve kterém bude každý pociťovat, že je důležitý pro úspěch celku. K bariérám je vhodné přistupovat formou tzv. „harm reduction“. Individuální plánování má probíhat nejen v oblasti poskytování podpory, ale také v oblasti zvyšování pracovních dovedností a dalších kompetencí potřebných pro uplatnění na trhu práce.

Klíčovým nástrojem je tréninkové zaměstnání v gesci obce. Efektivita tréninkového programu závisí na způsobu řízení ze strany vedoucího a jeho koordinaci s dalšími aktéry (sociálními pracovníky). Podpurný přístup a pocit uznání a důstojnosti u osob podpořených v rámci tréninkového zaměstnávání jsou zásadními podmínkami efektivní podpory a následné stabilizace.

## 3. Poskytování podpory podle potřeby

Podpora poskytovaná osobám znevýhodněným na trhu práce nemůže být omezena pouze na jednu oblast, ale měla by být maximálně komplexní a zahrnovat co nejvíce problémových životních situací.

Současně je nutné podporu poskytovat tak dlouho, jak ji konkrétní osoba potřebuje (tzn., že nesmí být omezena například pouze na období zaměstnání na tréninkovém pracovním místě), a v takové intenzitě a rozsahu, jak ji vyžaduje konkrétní životní situace. Je potřeba akceptovat, že někdo může

externí podporu potřebovat i několik let, ale současně je nutné pravidelně vyhodnocovat adekvátnost nastavení, aby nedocházelo k neefektivnímu vynakládání zdrojů a „zneschopnění“ podporované osoby.

#### 4. Propojení práce a dalších životních potřeb / zaměření na zotavení

Kvalitní zaměstnání je jedním z pilířů zvyšování kvality života a řešení dalších životních situací. Má potenciál zlepšit subjektivní prožívání, zvyšovat vlastní vnímanou hodnotu a sebevědomí a umožnit nalézt důstojné místo v lokální komunitě.

K tomu je nutné směřovat k prolomení zacyklení v prekarizovaném segmentu trhu práce, které vede k tomu, že domácnost nemůže vystoupit z pasti dluhů a chudoby. Konečným cílem není formální zaměstnání, ale změna sociální situace domácnosti, což umožní jen zaměstnání, které je stabilní, nabízí dostatečný příjem (který umožní reálné zvýšení ekonomické úrovně domácnosti) a důstojné jednání a umožňuje vytvoření zaměstnanecké identity. Důležitým aspektem je možnost zapojení a emancipace, participace na individuální i skupinové úrovni zaměstnanců. To pak posiluje sebevědomí, komunikační dovednosti a schopnost zvládat konflikty, což jsou vlastnosti významné pro další budování pracovní kariéry zaměstnance.

#### 5. „Malý ekonomický cyklus“

Podporu „kvalitní“ lokální zaměstnanosti je vhodné navázat na lokální rozvojové strategie, realizaci lokálních investičních programů a programů údržby krajiny a výkon mandatorních činností obcí.

To usnadní přechod účastníků programů podpory zaměstnanosti z tréninkových na stabilní pracovní pozice, které mohou mít výrazně vyšší kvalitu (a mohou být více přizpůsobeny individuálním potřebám zaměstnance) než zaměstnání na zcela otevřeném trhu práce. Vytváření takových pracovních míst je zvláště důležité pro osoby s významným znevýhodněním a potřebou dlouhodobé a intenzivní podpory. Práce v lokalitě (a pro místní komunitu) navíc zvyšuje šanci na plnou sociální integraci a nalezení důstojné role znevýhodněných osob v místním společenství a zvýšení celkové sociální soudržnosti obyvatel území. Důraz na zvyšování počtu lokálně vázaných a stabilních pracovních míst má navíc reálný pozitivní dopad na ekonomický rozvoj dané oblasti, což je známý **důsledek zkrácení ekonomických a finančních toků**.



## Kapitola 1 – Obec jako koordinátor lokálního partnerství a plánování

**Prakticky všechny rozvojové programy, mají-li být úspěšné, vyžadují dobré plánování, které respektuje lokální potřeby a specifika.** Tento proces současně vtáhne relevantní aktéry do hry a umožní jim aktivně vymezit svoji roli v připravovaných aktivitách, definovat úroveň a podobu spolupráce a koordinace s dalšími lokálními subjekty a formulovat své potřeby k plnohodnotnému zapojení do programu. Současně je zjevné, že právě obce (jejich politické vedení i expertně-administrativní kapacity) jsou nejlépe vybaveny k provádění a koordinaci jak plánovacích procesů, tak k uskutečňování naplánovaného.

**Strategické plánování je kontinuální proces, který vyžaduje průběžnou koordinaci, hodnocení efektivity uskutečňovaných aktivit a pravidelnou revizi a úpravy plánu podle aktuálního vývoje situace** na území. K tomu je potřebné mít k dispozici dostatečné výkonné kapacity a vytvořit adekvátní institucionální rámec.

V dalším textu se zaměříme na programy podpory zaměstnanosti, ovšem s vědomím, že není užitečné je plánovat a realizovat izolovaně, ale že by naopak měly být začleněny v širších strategických záměrech stran rozvoje území. Realizace aktivit a nástrojů tak musí být koordinována s dalšími relevantními oblastmi, především s aktivitami v oblastech vzdělání, sociálních služeb, údržby krajiny a ochrany životního prostředí, bydlení a veřejných investic.

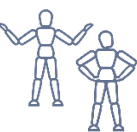
## 1.1 Institucionální zajištění – platforma



### Založení platformy na podporu zaměstnanosti

Abychom mohli **vybudovat funkční strukturu podpory**, je zapotřebí do její výstavby hned od počátku **zapojit všechny relevantní lokální hráče a propojit je prostřednictvím jedné platformy** – ať platformy, která je v dané obci již dostupná (byť jen v částečné podobě), nebo platformy nově vytvořené.

Takovou platformou může být Lokální partnerství a jeho pracovní skupiny, vybrané tematické skupiny komunitního plánování, komise či jiné poradní orgány rady města nebo speciálně utvořená pracovní skupina k zaměstnanosti.



#### Koho přizvat do platformy?

- **Politické vedení obce** – reprezentované politikem, jenž má v gesci zaměstnanost nebo sociální služby (starosta, místostarosta, radní)
- **Relevantní odbory obce** – reprezentované kompetentním úředníkem (vedoucí odboru sociálních věcí, ekonomického odboru a dalších relevantních odborů)
- **Úřad práce ČR** – reprezentovaný ředitelem místního kontaktního pracoviště
- **Poskytovatelé sociálních a prarodinných služeb** (zejména terénní programy, dluhová poradna, sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi, ale i sociální rehabilitace, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, případně jiné služby)
- **Potenciální nebo stávající zřizovatelé tréninkových míst jak z řad veřejných subjektů, tak z řad nevládních organizací** – subjekty, které zřizují místa na veřejnou službu, veřejně prospěšné práce a jiné (nevládní neziskové organizace, příspěvkové organizace obce, firmy vlastněné nebo provozované obcí apod.)
- **Manažer/ka komunitního plánování** a předsedové jeho relevantních pracovních skupin
- **Případně další odborní hosté** (Hospodářská komora, kraj, Agentura pro sociální začleňování...)

Platforma na podporu zaměstnanosti je vzhledem k nutnosti řešit sociální vyloučení jako celek **jen jednou z potřebných platforem v obci**. Další se mohou týkat bydlení, vzdělávání, sociálních služeb, rodiny, bezpečí, zdraví atd. **Všechny tyto platformy by měly být vzájemně koordinované** a tím, kdo je koordinuje, by měla být obec.

#### Jeich výstupy by navíc měly mít návaznost na platformy krajské a celonárodní.

- Lokální strategie by s těmi krajskými a národními měly být v souladu a rozpracovávat je v konkrétní plány na úrovni obce a na úrovni území, které má tato obec v působnosti (území POÚ, území ORP).
- Druhým směrem by měly mít ambici a mandát krajské a národní strategie ovlivňovat a spoluvytvářet.

Takový mechanismus již existuje (byť někdy jen na papíře) ve vztahu mezi **komunitním plánováním sociálních a souvisejících služeb na úrovni obce** a území, které má ve své působnosti, **střednědobým plánováním sociálních služeb na úrovni kraje a národním plánem sociálních služeb**. Tyto vazby jsou využitelné i při plánování podpory zaměstnanosti, neboť sociální služby budou vždy potřebnými nástroji takové podpory.

**Každá obec si může platformu vystavět podle svých možností a svého rozhodnutí tak, aby co nejlépe zapadala do již existujících struktur a nedublovala je.**

## 1.2 Plánování



### I. Analytická fáze plánování

Analýza by měla ukázat, v čem je **problém, jaká je jeho příčina**, koho se týká, v jaké míře, jaké **nástroje jsou k řešení v místě již aplikovány**, zda jsou efektivní a proč, jaké nástroje jsou k řešení vhodné, **co pro jejich zavedení potřebujeme** a kde to vzít, a s jakými překážkami je třeba se při jejich zavádění vyrovnat.

Při rozhodování pro určitý typ analýzy nebo jejich kombinaci je zásadní mít na paměti, že analýza **není formální, samoučelný dokument**, ale musí být co nejkonkrétnější podle lokální situace. **Není cílem**, ale pouhým **prostředkem k tomu, jak porozumět problému** a dojít k adekvátním návrhům jeho řešení. Bez poctivé analýzy a jejího reálného využívání v plánovacím procesu hrozí zavádění nástrojů, které nebudou v dané obci v daném čase funkční.

**CO MÁ ANALÝZA OBSAHOVAT?** Analýza by měla v našem případě:

- Definovat **cílové skupiny** v obci stojící mimo legální trh práce nebo na něm selhávající
- Pojmenovat **bariéry, které jim brání vstoupit na legální pracovní trh** a integrovat se do společnosti, jinými slovy jejich potřeby, problémy, se kterými se **potýkají**, kořeny těchto problémů a důsledky jejich trvání pro ně samotné i pro obec jako takovou
- Navrhnout u každého problému **nástroje pro jeho řešení** – ať již nástroje, jež jsou okamžitě k dispozici, nebo takové, jež lze obstarat – a překážky, které při tom bude nutné překonat

#### **KDO JE CÍLOVOU SKUPINOU? Nezaměstnaní x nízkopříjmoví pracovníci a pracovníci v prekérních zaměstnáních**

Česká politika zaměstnanosti se obvykle zaměřuje jen na podporu lidí, kteří jsou **registrováni na úřadu práce**, případně na skupiny **bezprostředně ohrožené ztrátou práce** (např. kvůli propouštění při ukončování těžby).

Existuje ale širší pojetí, které aplikují například evropské strategie (Evropský pilíř sociálních práv) a které zahrnují mezi ohrožené skupiny i **lidi pracující na nejistých a nízko hodnocených pozicích** (nízké mzdy, dohody, nedobrovolné OSVČ, agenturní zaměstnanci aj). Tito lidé jsou vnímáni jako cílová skupina vzhledem k vysoké nejistotě trvání příjmu, nižší sociální ochraně v krizových situacích a negativním dopadům dlouhodobě nízkých mezd (dluhy, nutnost podpory ve formě dávek, negativní psychologické dopady stresu a nejistoty aj.).

**Osoby a skupiny osob mohou být v každé obci různé a proměňovat se v čase a je úkolem místních aktérů, aby je identifikovali a vybrali ty nejohroženější či nejpotřebnější.** Přesto si trůfneme říct, že zahrnují některé z těchto:

- Rodiče samoživitelé
- Předlužené osoby
- Osoby stigmatizované etnicitou nebo adresou
- Děti vycházející z institucionální péče
- Osoby vracející se z výkonu trestu
- Osoby závislé na OPL
- Osoby bez domova / s nejistým bydlením
- Lidé s nízkou kvalifikací
- Osoby ve věku 50+
- Osoby zdravotně hendikepované (s fyzickými i psychickými omezeními)
- Osoby dlouhodobě nebo opakovaně evidované ÚP ČR
- Osoby pracující v nejistých zaměstnáních – agenturní zaměstnanci, lidé pracující dlouhodobě na dočasné smlouvy, dohody, lidé pracující v tzv. švarcsystému

Více najde v textu [Zkušenosti dlouhodobě nezaměstnaných](#). K podobám nejistých prací v českém kontextu viz analýza [Prekarizovaní pracovníci v době pandemie](#).



## JAK IDENTIFIKOVAT BARIÉRY?

Bariéry úspěšného vstupu na legální trh práce mohou mít opět svá lokální specifika, která je potřeba při plánování nástrojů podpory zaměstnanosti v obci brát v potaz. Nižší uvádíme alespoň nejčastější z nich, které se opakují napříč lokalitami.

Bariéry jsme se pokusili rozdělit na bariéry cílovou skupinou **překonatelné** a bariéry cílovou skupinou **obtížně překonatelné** (protože vycházejí z objektivní životní situace – zdravotní stav, rodičovství atp.).

- U prvních lze využít **nástrojů podpory cílených na jedince**.
- Bariéry druhé kategorie je potřeba odstranit nikoli prací s cílovou skupinou, ale **prací se zaměstnavateli, zásahy do infrastruktury obce, vytvářením nebo proměňováním pracovních míst** (přizpůsobením pracovních míst jakýmkoli neměnným hendikepům a životním rolím osob z cílové skupiny) a celkovou **zaměstnanostní politikou obce** (veřejné zakázky, pobídky, zakládání obecních firem a jiných tréninkových míst atd.).

Přitom je třeba mít na paměti, že **bariéry se často vzájemně násobí – obvykle tak nestačí řešit jen jeden problém** (viz [část 1.3](#)) – a že nedílnou součástí jejich řešení je i podpora celkové psychické stability, zvyšování sebevědomí a pocitu přijetí i sebezpětí jedince, k čemuž by měla napomáhat i kvalita pracovního místa.

Více najde v textu [Příčiny obtížného uplatnění na trhu práce](#).







## JAKÉ MÁME NÁSTROJE K PŘEKONÁNÍ BARIÉR?

Obecně lze nástroje rozdělit podle toho, zda jimi:

- **Identifikujeme a eliminujeme kumulativní překážky** při cestě na trh práce (diagnostika, sociální práce)
- Aktivizujeme pracovníky, **motivujeme je a k zaměstnání a zvyšujeme jejich pracovní kompetence** bez ohledu na konkrétní pracovní pozici (nejtypičtěji pracovní poradenství)
- Připravujeme cílové skupiny na konkrétní zaměstnání nebo jim **otevíráme širší možnosti uplatnění** (rekvalifikační kurzy, další vzdělávání)
- **Zajišťujeme pracovní příležitosti** (tréninková pracovní místa, podporovaná pracovní místa, pobídky zaměstnavatelům, pravidla veřejných zakázek, zakládání obecních a sociálních firem...)

## KONKRÉTNÍ NÁSTROJE

Níže uvádíme přehled nejčastějších nástrojů intervence ve prospěch vyjmenovaných cílových skupin, přičemž rozlišujeme **nástroje klientské práce**, zaměřené na výše jmenované cílové skupiny, a **nástroje systémové**, zaměřené na zaměstnavatele a instituční sféru (změny zaměstnanostních, bytových a jiných politik obce).

### Nástroje intervence zaměřené na cílové skupiny

- **Pracovní poradenství a na něj navazující aktivity** -> **části 2.3 a 2.4**
  - **Individuální poradenství** na základě diagnostiky, pracovní asistence, nácvikové aktivity
  - **Individuální a skupinové aktivity rozvoje měkkých dovedností** a znalostí (tzv. „soft skills“)
  - **Zvýšení kvalifikace**: rekvalifikace, návraty do škol
  - **Zajištění tréninkového zaměstnání** směřujícího k rozvoji pracovních i osobních kompetencí
  - **Vedení a mentoring** v rámci (tréninkového) zaměstnání
  - **Podpora ze strany kolegů** se zkušeností se znevýhodněním
  - **Pracovní praxe**: úhrada vstupních nákladů; praxe ve škole, praxe formou tréninkového místa, exkurze do firem, seznámení se s firemním prostředím a s pracovním místem
  - **Právní a finanční poradenství**: např. analýza finanční udržitelnosti legálního zaměstnání
  - **Odbory**, znalost pracovního práva
- **Sociální a podpůrné služby** -> viz **část 2.4**
  - **Sociální služby**: terénní programy, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, nízkoprahová zařízení, nízkoprahová denní centra a sociální rehabilitace aj.
  - **Prorodinné služby**: rodičovská centra, předškolní kluby, OSPOD
  - **Služby zaměřené na duševní zdraví** a psychologické poradenství
  - **Dluhové a finanční poradenství**: funkční osobní bankrot, jednání s exekutory, zvyšování finanční gramotnosti a nácviky sestavování domácího rozpočtu
  - **Adiktologické služby**: léčba, komunity, nácviky, trénink
  - **Vzdělávací programy**: rekvalifikace a doplňování formálního vzdělání, návraty do škol
- **Podpůrné programy a politiky obce**
  - **Bydlení**: sociální bydlení, pravidla přidělování bytů
  - **Lokální trh práce**: rozvoj lokální ekonomiky a pracovních příležitostí, sociální integrace
  - **Komunitní aktivity**: propojování skupin, podpora vazeb mimo vlastní socioekonomickou nebo kulturní skupinu, odstraňování předsudků, hledání společného zájmu, zakoušení společného úspěchu

### Nástroje intervence zaměřené na zaměstnavatele a instituční sféru (nástroje na úrovni obce)

- **Identifikace a tvorba pracovních míst** -> viz **kapitola 3**
  - **Tréninková pracovní místa v rámci obce**
  - **Pracovní místa v soukromém sektoru**: **pobídky ze strany obce**, dotace na mzdy, podmínky při zadávání veřejných zakázek – sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek
  - **Podpora tvorby vhodných míst** pro osoby se zdravotním, sociálním nebo jiným omezením
  - **Zapojení zaměstnavatelů** do plánu pracovních poradenských a zaměstnanostních aktivit, tréninková místa, práce na zkoušku
  - **Alternativní odměňování**: stravenky, nájmené (při splnění podmínek stanovených zákoníkem práce, viz **část 2.3**)
- **Dopravní obsluha**: svozy zaměstnanců na směny, nebo úprava spojů veřejné dopravy
- **Slaďování práce a péče**: kapacity školek, dětské skupiny (a jejich provázanost s podporou zaměstnávání), firemní školky
- **Jednání o vstupních podmínkách na pracovních místech** a nabídka podpory zaměstnavatelů (např. práce s exekučními srážkami, přijetí osob s trestním rejstříkem)

**Z ČEHO MÁ ANALÝZA VYCHÁZET?** Pro zpracování analytické fáze je nezbytná **podrobná znalost situace** v obci – analytické vstupy, které lze obstarat nejlépe kombinací těchto metod:

**I. Analýza statistických dat a stávajících zdrojů** – veřejně dostupných nebo členy platformy obstaratelných. V našem případě se bude jednat zejména o data o:

- Zjištění již existujících studií
- Míře a struktuře nezaměstnanosti a počtu a struktuře překerních (nejistých, nekvalitních) pracovních míst v obci a regionu (věk, délka, vzdělání, pohlaví, zdravotní omezení atd.) -> *úřad práce*
- Struktuře nabídky pracovních míst v obci a regionu (typy pozic, požadovaná kvalifikace, formy zaměstnání, mzdy) -> *úřad práce, vlastní analýzy obce*
- Počtech a struktuře vyplácených sociálních dávek (dávky státní sociální pomoci a dávky pomoci v hmotné nouzi) -> *úřad práce*
- Poskytování sociálních služeb (počty klientů, počty kontaktů a intervencí, struktura klientských zakázek, míra spolupráce mezi službami) -> *poskytovatelé sociálních služeb*
- Demografická data obce (věková struktura, vzdělanostní struktura, migrace, míra a struktura dlužnictví, případně i struktura typů bydlení) -> *registr obyvatel, ČSÚ – sčítání lidu, vlastní analýzy obce*



Možnost sledovat a srovnávat data o vývoji nezaměstnanosti a chudoby od roku 2006 až na úroveň ORP/obcí nabízí [Mapa nezaměstnanosti a sociální nejistoty](#).

**II. Problémová analýza** vytvářená samotnými členy platformy s odbornou erudicí, nejlépe procesem vedeným **externím facilitátorem**. Existuje řada typů problémových analýz, členové platformy si mohou vybrat, který z nich jim vyhovuje nejvíce (*analýza potřeb, SWOT analýza, stromová analýza příčin...*)

**III. Externě zadaná situační analýza**, která navazuje na v předchozí dva body. **Slouží k upřesnění znalosti v oblastech, ke kterým nejsou data běžně dostupná, chybí přesnější znalost mezi členy platformy** (např. *počty a popis osob předčasně ukončujících vzdělání nebo velikost a charakter skupiny osob aktuálně přicházejících o zaměstnání v důsledku pandemie covid-19*).

Situační analýza může kombinovat sběr kvantitativních dat (z otevřených zdrojů / data vyžádána od konkrétních institucí) a sběr dat kvalitativních prostřednictvím řízených rozhovorů v terénu – jak se zástupci instituční sféry (v podstatě navrhovanými členy platformy a zaměstnavateli), tak se zástupci cílových skupin.



## II. Návrhová fáze plánování

Na základě **srovnání potřebnosti nástroje a míry komplikací** při překonávání překážek aktéři stanoví **priority** svého úsilí a rozpracují je **do konkrétních cílů**.

Předělem mezi analytickou a návrhovou částí plánu je **volba priorit** – výběr z analýzou pojmenovaných a definovaných cílových skupin, bariér a nástrojů (viz rámečky výše). **Priority redukují paletu problémů, s nimiž je třeba se vypořádat, nejen na ty nejzávažnější, ale i na ty řešitelné, respektive řešitelné v časovém rámci, pro který má být plán navržen.**

K volbě priorit dochází, jak jsme uvedli, nejen s ohledem na palčivost a objem problémů identifikovaných analýzou, ale i s ohledem na dostupnost nástrojů navržených k jejich odstranění, dostupnost lidských a finančních zdrojů a s ohledem na překonatelnost (a cenu, za jakou jsou překonatelné) dalších překážek, které lze očekávat při aplikaci navržených nástrojů.

- Je potřeba v každé obci zvlášť prozkoumat, které nástroje jsou a) **adekvátní potřebám** a problémům cílových skupin, b) okamžitě **k dispozici** (včetně aktérů, kteří by je mohli využít), c) reálně **obstaratelné** a s jakým úsilím, a s ohledem na to mezi nimi zvolit.
- **Obecně platí, že soustředění se na jeden nástroj nestačí, kýžený efekt (odstranění bariér bránících u cílových skupin vstupu na trh práce, jejich zaměstnání a následně integraci do společnosti) přináší teprve vhodná kombinace nástrojů.**

Kýžené změny v obci, kterých ve zvoleném časovém rámci není možné dosáhnout, nebo k jejichž uskutečnění nemáme zatím dostupné nástroje, nepatří do návrhové části plánu, ale do formulace **vize**, k níž se díky plnění plánu chceme přiblížit.



**Plán je rozvrh konkrétních uskutečnitelných kroků** v konkrétním představitelném čase, **vize je stav společnosti (obce), jak si ho představujeme v ideálním případě.**

Při plánování je formulace vize důležitá pro to, abychom vždy měli kontrolu, zda vytyčování cílů plánu k takovému kýženému stavu směřuje, nebo se od něj odchýlí. Při dílčích úkolech kolonizování ostrovů a vyhýbání se útesům snadno ztratíme směr plavby. Vize je maják, jehož světlo nám tento směr vždy znovu připomene.

Máme-li již stanovené priority, rozpracujeme je v konkrétní, měřitelné, v čase ukotvené cíle.

- **Cíl** by měl být formulován tak, abychom dokázali odpovědět na otázku, jak poznáme, že byl splněn, respektive jak změříme, do jaké míry se jej povedlo splnit.
- Ke každému vytyčenému cíli vede **cesta sestávající z postupných kroků** prováděných v určeném čase a s přiřazenou odpovědností za jejich realizaci. Zároveň musí být u každého navrhovaného kroku jasně řečeno, kde vzít zdroje k jeho uskutečnění, ať již finanční, nebo lidské, a zda se bude jednat o zdroje a interní (z palety aktérů v obci přítomných) či externí (nové aktéry v potřebných rolích).



### III. Politické ukotvení a aktualizace

Plán by měl být **schválen politickými orgány obce** (zastupitelstvo nebo alespoň rada). Jeho plnění by mělo být v těchto orgánech **periodicky vyhodnocováno** a na základě tohoto vyhodnocení by měl být plán revidován a **aktualizován**.

Může se stát, že některé překážky se ukážou být nepřekonatelné, některé naplánované intervence neefektivní a některé potřeby opomenuté nebo mohou vyvstat potřeby nové, může se proměnit spektrum aktérů, kteří jsou v místě k dispozici, mohou se proměnit jejich vzájemné vztahy. Na to vše by mělo partnerství reagovat a plán těmto změnám uzpůsobit.

## 1.3. Návaznosti



### Dlouhodobá a opakovaná nezaměstnanost a sociální vyloučení

**Dlouhodobá nezaměstnanost, nezaměstnanost opakovaná, příležitostná zaměstnanost a zaměstnanost v nedůstojných podmínkách** či **v pofidérních smluvních vztazích** (dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti) mohou být **projevy komplexního fenoménu sociálního vyloučení**.

Sociálním vyloučením myslíme život nejen jedinců, ale i celých skupin obyvatel žijících na okraji společnosti se sníženou možností využívat jejich výtěžků<sup>1</sup>, se ztíženým přístupem k zaměstnání a k bydlení, s absencí společenských kontaktů vně vlastní socioekonomické skupiny<sup>2</sup>, s nízkou nebo žádnou vertikální mobilitou a s horizontální mobilitou omezenou jen na tzv. špatné adresy.



#### NEJEDNOZAČNÁ KAUZALITA

**Propletení problémů, kumulace znevýhodnění a řetězení bariér** jsou projev, který souhrnně nazýváme sociální vyloučení, typické. Tak jako nízké nebo žádné vzdělání, diskriminace na trhu práce, špatná adresa či absence sociálních vazeb mimo svou sociokulturní skupinu může být příčinou nezaměstnanosti, může být nezaměstnanost příčinou nekvalitního bydlení, ztráty sociálních kontaktů a frustrace generující příklon k sociálně patologickému chování. V akademickém prostředí se mluví o tzv. intersekcionalitě, která ukazuje, jak se jednotlivá znevýhodnění vzájemně násobí (viz analýza [Zkušenosti dlouhodobě nezaměstnaných a příčiny jejich postavení na trhu práce](#)).

**Nejednoznačnost kauzality**, která **vrcholí v bludném kruhu sociálního vyloučení**, lze možná nejlépe demonstrovat na příkladu **vztahu mezi prací a zadlužením**, kdy ztráta příjmů může způsobit propad do pasti dluhů a exekuční výměr pak zase znemožňovat legální zaměstnání, či na příkladu **vztahu mezi prací a zdravím**, kdy se nedostatek příjmů nezbytných pro zdravý životní styl (stravování, bydlení, rekreace), ale i těžká práce v rizikových podmínkách podepisují na zdravotním (tělesném i duševním) stavu jedince a potažmo členů jeho domácnosti a zhoršený zdravotní stav je naopak častou překážkou pro hledání práce.

**Komplexní problémy vyžadují i komplexní řešení.** U lidí, kteří jsou ohroženi sociálním vyloučením, mnohdy není snadné nebo vůbec možné směřovat kauzálních vztahů příčin a důsledků společenské marginalizace rozklíčovat. Proto nelze v obcích plánovat podpůrné aktivity jen v jedné oblasti (zaměstnanost). Nástroje k zlepšení postavení na trhu práce by tedy měly být úzce provázány zejména s dílčími plány v oblastech **podpory vzdělávání, stabilizace bydlení, zlepšení zdravotního stavu** (fyzického i psychického), **bezpečnosti a vymahatelnosti práv osob** a rodin v sociálním vyloučení nebo vyloučením ohrožených, a tyto dílčí plány by měly být vzájemně provázány. Jednotlivé cíle plánů by se měly doplňovat a nástroje by měly tvořit organický celek.

Ideální je, pokud v obci vzniká **široký plán sociálního začleňování**, ve kterém má oblast zaměstnanosti své místo, a pokud se výstupy z tohoto plánování promítnou na jedné straně do komunitního plánu sociálních služeb, jehož (bohužel často jediným) úkolem je identifikovat objem potřebných služeb pro vyjednávání o navýšení kapacit s krajem (tj. zahrnutí potřebných kapacit do krajského střednědobého

1 Zejména jde o tyto veřejné služby: zdravotnictví, školství, dopravní obslužnost, pomoc úřadů, právní služby, zaměstnanecké jistoty, záruky bezpečí, kultura, volný čas, rekreace atd.

2 Zde odkazujeme na koncept sociálního kapitálu jedince, který je v kontextu ČR zpracován např. [analýzami Sociologického ústavu AV ČR](#). Jeho vztah s regionálním rozvojem je ukázán v časopise [Geografie](#). Fenomén sociálního vyloučení v územním kontextu stručně ukazuje např. [Index sociálního vyloučení](#). Komplexní přehled podává již starší studie VÚPSV z roku 2006 [Faktory sociálního vyloučení](#).

plánu sociálních služeb), a na straně druhé do široce pojatých rozvojových plánů obce, jako je strategický plán rozvoje obce, který se týká všech obyvatel, nejen těch sociálně vyloučených, nebo bytová koncepce apod. **I proto je nutné, aby byla obec ve všech dílčích plánovacích platformách zastoupena nejen úředníky z patřičného odboru, ale i svou politickou reprezentací. Obzvláště rozvojové plány obcí jsou zatíženy politickými tlaky a hrozí, že se do nich výstupy z odborných platforem nepromítnou.**



### Regionální rozvoj a lokální pracovní místa

K sociální soudržnosti na území obce výrazně přispívá, když obec plánuje rozvojové programy s cílem dosáhnout pozitivního dopadu na všechny své obyvatele

Strategie zaměřené na rozvoj obce a regionu, zvýšení občanské vybavenosti, zlepšení služeb pro obyvatele, drobné podnikání postavené na potřebách místních obyvatel a využívající lokální zdroje mají velký zaměstnanostní potenciál, který je spojený s dobrým pocitem z poskytování služby ostatním a zvyšuje pocit příslušnosti k lokální komunitě.

Je zajímavé promýšlet **programy údržby krajiny** (např. opatření na zadržení vody, výsadba sadů a ovocných alejí), **zpracování lokálních produktů** (s potenciálem komunitní participace), **údržby veřejných budov**, inovativního **zajištění služeb pro starší a nemocné** obyvatele nebo lokální programy **energetické soběstačnosti**. Některé tyto činnosti mohou provozovat obce samotné, jiné mohou obce cíleně podporovat.

Vedle posilování lokální soudržnosti takové programy zajistí i zkrácení finančních toků (omezení odlivu financí), což obecně zvyšuje prosperitu lokálních komunit.



#### SLOVENSKÁ ZKUŠENOST – PRÁCE A EKOLOGIE

Zajímavým příkladem je národní program výstavby opatření na zadržování vody implementovaný na Slovensku. Programu se zúčastnilo na 400 obcí, které dokázaly vybudovat masivní systémy bránící rychlému odtoku vody a prvky částečné protipovodňové ochrany. Současně se podařilo zaměstnat velký počet dlouhodobě nezaměstnaných místních obyvatel. Více viz publikace [Po nás púšť a potopa?](#).

Velmi komplexní přístup byl aplikován při revitalizaci Horní Ondavy, viz internetové stránky [Ondava pre život](#). Další příklad ze Slovenska je tvorba [energetické koncepce v Podpoľaní](#).

Inspirativní programy se objevují i u nás – například činnost organizace [Živá voda](#) nebo závěry již starší [studie](#) o možnostech podpory lokální zaměstnanosti při realizaci opatření na zadržování vody.



## Shrnutí

1. Aby byla struktura podpory funkční, je nezbytné dobré plánování, které **respektuje lokální potřeby**. Ideální je, pokud v obci vzniká široký plán sociálního začleňování, na který lze navázat.
2. Pro realizaci plánu zaměstnanosti je zapotřebí hned od počátku **zapojit všechny relevantní lokální aktéry** (veřejné instituce, neziskový sektor, zaměstnavatele aj.) a propojit je na jedné platformě.
3. Podklady pro tento proces poskytují **analýzy**, které umožňují identifikovat jak cílové skupiny, tak nástroje řešení, které jsou v dané obci v daném čase funkční.
4. Mezi cílové skupiny je vhodné zahrnout nejen nezaměstnané, ale i **osoby pracující na nejistých a nízko hodnocených pozicích** (nízké mzdy, dohody, nedobrovolné OSVČ, agenturní zaměstnanci aj).
5. Plán by měl **navazovat na další rozvojové dokumenty** vypracované pro dané území s důrazem na procesy komunitního plánování sociálních služeb a strategii regionálního rozvoje.
6. Plán musí být **schválen politickými orgány obce** (zastupitelstvo nebo alespoň rada), jeho plnění periodicky vyhodnocováno a na základě tohoto vyhodnocení musí být plán **aktualizován**.



## PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

- **Plánování v oblasti zaměstnanosti vede koordinátor ustavený obcí. Pozice vyžaduje facilitační a manažerské schopnosti a analytické strategické uvažování.**
  - Svolává a vede schůzky platformy, zpracovává výstupy, zodpovídá za zadávání analýz a tvorbu strategických dokumentů. Monitoruje jejich plnění. Reprezentuje platformu navenek i v rámci obce (vůči politickým orgánům, odborům a veřejnosti).
  - Má přehled o dalších integračních aktivitách v obci (zejména výstupech ze strategického a komunitního plánování), o relevantních aktivitách na krajské úrovni a o vývoji národních strategií. Má přehled o finančních zdrojích využitelných pro realizaci lokálních programů.

Situace každé obce se liší, proto se bude lokálně lišit také pozice koordinátora. Může jít o speciálně zřízenou pozici nebo lze využít pozici již existující (lokální konzultant, manažer komunitního plánování, metodik sociální práce obce, garant strategického plánu, vedoucí odboru nebo oddělení...).





## Kapitola 2 – Obec jako tvůrce a koordinátor sítě podpory

Vzhledem ke komplexitě problémů, s nimiž se potýká většina lidí, kteří jsou opakovaně nebo dlouhodobě nezaměstnaní, tedy kteří se pohybují mimo legální trh práce, je třeba ke změně jejich situace propojit více nástrojů.

- K tomu je zapotřebí vybudovat **koordinovanou síť dostupných nástrojů a služeb (síť poskytovatelů podpory)**, která bude odpovídat potřebám znevýhodněných osob na daném území. Aby mohla tato síť poskytovat nástroje pro řešení individuálních situací znevýhodněných osob, musí být dostatečně flexibilní nejen v rovině kapacit, ale i v rovině obsahu.
- Z jednotlivých prvků takové sítě pak lze poskládat **individuální podporu pro každého jedince (případová koordinace)**. Klíčovou vlastností této individuální (případové) podpory je její flexibilita. Podpora se musí v různých fázích cesty od nezaměstnanosti ke stabilní práci měnit podle aktuálních potřeb, dovedností a životních situací jedince.

Takovýto systém **zvýší šance na dosažení individuálních cílů** podpořených osob a současně **zajistí efektivní využívání lokálně dostupných (a nutně omezených) zdrojů**, aby nedocházelo k poskytování zbytečné a neadekvátní podpory tam, kde není potřebná nebo je potřebná v jiné formě.

Zde je třeba zdůraznit, že cílem podpory není jen získání práce, ale také obecnějších **kompetencí pro rozpoznávání, získání a udržení zaměstnání, které podpořeným osobám umožní vystoupit z cyklu překérních prací**, získat ekonomickou stabilitu a vytvářet si zdravé sociální vztahy a poskytnout jim pocit smysluplnosti vykonávané práce.

Jednotlivé nástroje jsou využívány k podpoře každého jedince po různě dlouhou dobu a v různé intenzitě dle jeho potřeb.

## 2.1 Základní principy koordinace podpory



### Dvě úrovně koordinace – mezi poskytovateli a kolem jedince

Klientská síť podpory má dvě základní úrovně – síť sloužící ke komunikaci **mezi poskytovateli a podpůrnou sítí** nastavenou **kolem jedince**, která z té první čerpá.

- **Síť aktérů podpory** slouží ke komunikaci mezi poskytovateli **sociálních a poradenských služeb** na území obce, přičemž jejím primárním cílem je, **aby byly kapacity poskytovatelů efektivně využívány k podpoře konkrétních lidí**. Na tomto základě je pak možné vytvářet specifickou *případovou koordinaci*.

Koordinace navazuje na strategické plánování. Konkrétní podoba sítě je ujednána na platformě partnerství a měla by být **vepsána do návrhové části plánu na podporu zaměstnanosti**. Toto je důležité nejen pro dobrý průběh spolupráce, ale i k zajištění dostupnosti služeb, které budou adekvátní zjištěným potřebám obyvatel (v našem případě osob znevýhodněných na trhu práce).

Některé nástroje se budou v každé obci lišit, stejně jako se budou lišit i jejich nositelé, ovšem **rámec jejich použití a způsob komunikace mezi jejich nositeli by měla koordinovat obec, jež je zároveň i iniciátorem vzniku takové sítě** (v případě, že síť pokrývá více obcí, pak svazek obcí nebo místní akční skupina).

- **Případová koordinace** je v čase flexibilní ad hoc podpora pro konkrétního jedince či domácnost, která **reaguje na aktuální životní situace klienta**. Její podoba je pravidelně vyhodnocována, aby nedocházelo k situacím, kdy některá služba chybí, nebo je naopak poskytována, aniž by byla ještě potřebná.

Jádrem případové koordinace v oblasti zaměstnanosti je **podpora při získání a udržení pracovního místa** (ať již formou pracovního poradenství, podpory na tréninkovém pracovním místě, nebo například alternativním přístupem individuálního umístění a podpory), ale současně je **zaměřena i na postupné řešení dalších životních situací**, jako je bydlení, vzdělávání dětí, předluženost, rodinné konstelace nebo užívání návykových látek.

Takových **systémových sítí tedy může být tolik, kolik je sociálních pracovníků obce** (v modelu komplexní sítě sociální integrace, viz rámeček) **nebo kolik je obecních pracovních poradců** (v modelu sítě na podporu zaměstnanosti), a sítí případové podpory pak bude tolik, kolik je klientů.

**Případová koordinace (neboli „case management“<sup>3</sup>) může výrazně zefektivnit poskytování konkrétních služeb, zajistit, že síť sociálních služeb bude adekvátně využívána, a umožnit postupnou revizi této sítě**. Je zřejmé, že sociální pracovníci obcí budou koordinovat i další oblasti podpory, ale vstup na trh práce považujeme za jednu z nejdůležitějších.



Ke case managementu více viz [publikace VUPSV](#), [prezentace z workshopu](#) v rámci projektu *Dobrá práce v obci*, stránky [Agentury pro sociální začleňování](#) nebo [zkušenosti z Prahy 7](#).

3 Viz také Metodický materiál MPSV ČR [Doporučený postup č. 1/2018 k realizaci činností sociální práce na pověřených obecních úřadech, obecních úřadech obcí s rozšířenou působností a krajských úřadech](#).



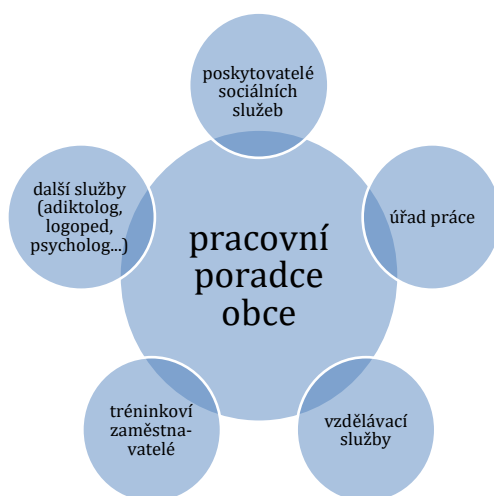
## ZAMĚSTNANOSTNÍ VERSUS KOMPLEXNÍ PŘÍPADOVÁ KOORDINACE

Podoby podpůrných sítí mohou být velmi rozmanité, přesto si zde dovolíme představit dva možné modely.

- První model ukazuje situaci, kdy **hlavním tématem spolupráce je hledání a udržení zaměstnání**. Zde je koordinátorem podpory **pracovní poradce**, který na základě postupující spolupráce navrhuje jednotlivé prvky podpory (těch může být samozřejmě i víc).
- Druhý model pak ukazuje situaci, kdy **téma práce je pouze jedním z témat komplexně zaměřené podpory**. Případovou koordinaci realizuje v ideálním případě **sociální pracovník obce**, který může kromě sociálních služeb využívat i další programy, které jsou na daném s v území dostupné.

Druhý model lze považovat za optimální, protože má ambici podpořit změny v širokém spektru obtížných životních situací a dosáhnout maximální sociální integrace podpořených osob.

### MODEL I – Diagram sítě klientské podpory – síť zaměstnanostní



### MODEL II – Diagram sítě klientské podpory – síť komplexní





## Koho přizvat? – Síť aktérů podpory

Síť poskytovatelů podpory zahrnuje aktéry, kteří v konkrétní lokalitě zajišťují nástroje a služby reagující na potřeby a bariéry cílových skupin – tedy umožňuje propojení pracovního poradenství, (tréninkového) zaměstnání, sociálních služeb a dalších návazných programů.

Na základě analýzy, která identifikuje **cílové skupiny** a popíše jejich **potřeby a bariéry** bránící jim v nalezení a udržení zaměstnání, kterým v lokálním kontextu čelí, jsou vybrány **nástroje intervence, od nichž se pak odvíjí, kteří aktéři budou do sítě zapojeni**. V případě, že některá témata podpory nejsou pokryta, je vhodné takové služby a programy doplnit (na základě strategického plánu a úpravy sítě sociálních služeb). Potřebnost jednotlivých nástrojů (a tedy i složení sítě) se v čase může měnit.

- Některé jsou poměrně **univerzální** a je vhodné je používat jako standardní prvek systémů podpory. **Jejich poskytovatelé by tedy měli být stálými členy sítě** (např. pracovní poradenství, tréninkové formy zaměstnání, služby oddlužení, některé sociální služby atp.).
- Některé pomáhají překonat zcela **specifické bariéry** a jejich poskytovatele je možné k síti přizvat ad hoc (jsou-li k dispozici) dle aktuálních potřeb (např. adiktologické služby, bytový odbor obce nebo vzdělávací instituce a programy).

### KDO BY MĚL BÝT STÁLÝM ČLEMEM SÍTĚ?

Základem pro nastavení sítě aktérů podpory je **poskytnutí sociální práce**, která umožní **zmapovat životní situaci klienta a zajistit adekvátní podporu**.

- Sociální práci zpravidla poskytují různé **sociální služby** (viz [část 2.4](#)), ale ideální model zahrnuje účast **sociálních pracovníků obce**, kteří koordinují poskytování sociálních služeb na úrovni ORP (nebo i POÚ), pracují přímo s klientem a vytvářejí podmínky pro realizaci case managementu<sup>4</sup>. Vzhledem k problému předlužení je dobré zařadit také **služby dluhového poradenství**.

V oblasti, které se věnujeme, pak představuje základní nástroj **tréninkové pracovní místo**, které by klientovi mělo poskytnout maximální podporu nejen v oblasti **zvyšování pracovních kompetencí, ale i dalších schopností**, jejichž nedostatečná úroveň nebo absence brání v získání stabilního pracovního uplatnění. **Podpora v rámci tréninkového místa musí být poskytována v koordinaci s ostatními službami**, které mohou s klientem pracovat jak v rámci tréninkového místa, tak v různých situacích a v různém prostředí.

- **Tvůrci a poskytovatelé tréninkových pracovních míst** a případně obecněji **zaměstnavatelé** zde hrají významnou roli, jelikož právě na nich záleží, zda tuto podporu umožní a budou akceptovat někdy jen pozvolné zvyšování dovedností zaměstnanců.

Specifickou formou podpory, která je pro naše potřeby důležitá a oba výše popsané nástroje propojuje, je **pracovní poradenství** a na něj navazující aktivity.

- Pokud chceme vytvořit **klientskou/případovou síť specificky zaměřenou na podporu zaměstnanosti, bude v jejím středu patrně pracovní poradce**. Pozice pracovního poradce může nabývat různých podob podle lokálního kontextu, proto se pokusíme ji podrobněji popsat v části zabývající se modelovými pracovními náplněmi.

Pracovní poradce a další aktéři by také měli být s to využívat nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, specificky nástroje v oblasti **rekvalifikací, tréninků a doplnění vzdělání**.

- **Toto** předpokládá spolupráci s **úřadem práce** a případně **vzdělávacími institucemi**. Současně by měl být schopen poskytovat podporu i zaměstnavatelům, a nabízet jim existující nástroje

---

4 Sociální práci poskytují i pracovníci úřadů práce (oddělení Hmotné nouze), ale jejich vytíženost praktickou realizaci neumožňuje.

(SÚPM, podpora mentorů a mnoho dalších) a zajistit kontinuální podporu zaměstnanců i po získání standardního zaměstnání.

Pohlédneme-li na aktérskou síť z jiné perspektivy, můžeme identifikovat čtyři základní typy aktérů, kteří by v ní měli být zastoupeni:

- **Aktéři v obci** – sociální odbor, příspěvkové organizace obce (tvůrci pracovních míst), případně další odbory (dle struktury dané obce), vzdělávací instituce
- **Nevládní a občanský sektor** – terénní sociální služby, prorodinné služby, služby oddlužení aj.
- **Úřad práce** – oddělení zprostředkování zaměstnání, případně oddělení hmotné nouze
- **Zaměstnavatelé** – sociální firmy, místní zaměstnavatelé, zástupci Hospodářské komory aj.

### ROLE ÚŘADU PRÁCE

ÚP může v celém systému hrát více rolí:

- **Podpora před nástupem do zaměstnání.** Prvotním vkladem může být pomoc s vytipováním vhodných adeptů pro pracovní poradenství a podporované zaměstnání a pomoc s organizací jejich náboru. Úřad práce také dokáže organizovat skupinové poradenské a motivační aktivity
- **Nabídka rekvalifikací** může poskytnout data o nabídce volných pracovních pozic a požadavcích zaměstnavatelů. Úřad práce je schopen predikovat regionální vývoj odvětvové skladby a tomu všemu přizpůsobit i svou nabídku vzdělávání – ať již to jsou rekvalifikační kurzy, nebo jiný typ kvalifikace.
- **Finanční prostředky pro tvorbu pracovních míst**, kterými úřad práce disponuje a jež může využít pro přímou podporu zaměstnání znevýhodněných osob na otevřeném trhu práce (více viz část [3.2 Základní nástroje financování \(stav jaro 2021\)](#))
- **Podpora umístění a zaškolení**, jako je podpora mentorů, práce na zkoušku (tyto nástroje jsou popsány na stránkách [Zaměstnávám](#))
- Pro některé znevýhodněné osoby může být zajímavé rozvíjet i myšlenku samostatného podnikání, které může ÚP podpořit. Na místě je ovšem zdůraznit, že samostatné podnikání s sebou nese mnoho rizik a rozhodnutí k takovému kroku vyžaduje důkladné promyšlení záměru a analýzu rizik

Tato podpora je bohužel omezena jen na uchazeče a zájemce o zaměstnání, což osoby v tréninkovém stupni (příkladně VPP) standardně nejsou. Čerpání podpory pro lidi v pracovním vztahu (do čehož spadají i VPP) je možné prostřednictvím tzv. **registrace jako zájemce o zprostředkování**. Pak je možné čerpat podporu z dalších nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti. Trochu nesystémově je také možné podporu osob v tréninkovém zaměstnání pokrýt prostřednictvím projektů OPZ buď v gesci obce samotné, nebo některého partnera v území.

### ÚŘAD PRÁCE JAKO REALIZÁTOR SYSTÉMOVÝCH PROJEKTŮ

Za zmínku stojí systémové projekty realizované krajskými pobočkami ÚP. Za všechny zmiňme projekt [Outplacement v Ústeckém kraji](#), který nabízel mnoho zde zmíněných podpůrných nástrojů osobám, kterým hrozila ztráta zaměstnání, včetně těch se smlouvou na dobu určitou. Tento program tedy teoreticky míří i na účastníky VPP.

Jednotlivá kontaktní pracoviště ÚP ČR bývají často zapojena i do více **regionálních individuálních projektů (RIP)**, které pracují s klientem od počátku až po jeho umístění u standardního zaměstnavatele a ještě v prvních týdnech či měsících v jeho nové práci. V tomto ohledu představují pracoviště Úřadu práce ČR potenciální partnery lokálních programů podpory zaměstnanosti a určitě se vyplatí mít o jejich (projektových) aktivitách přehled.

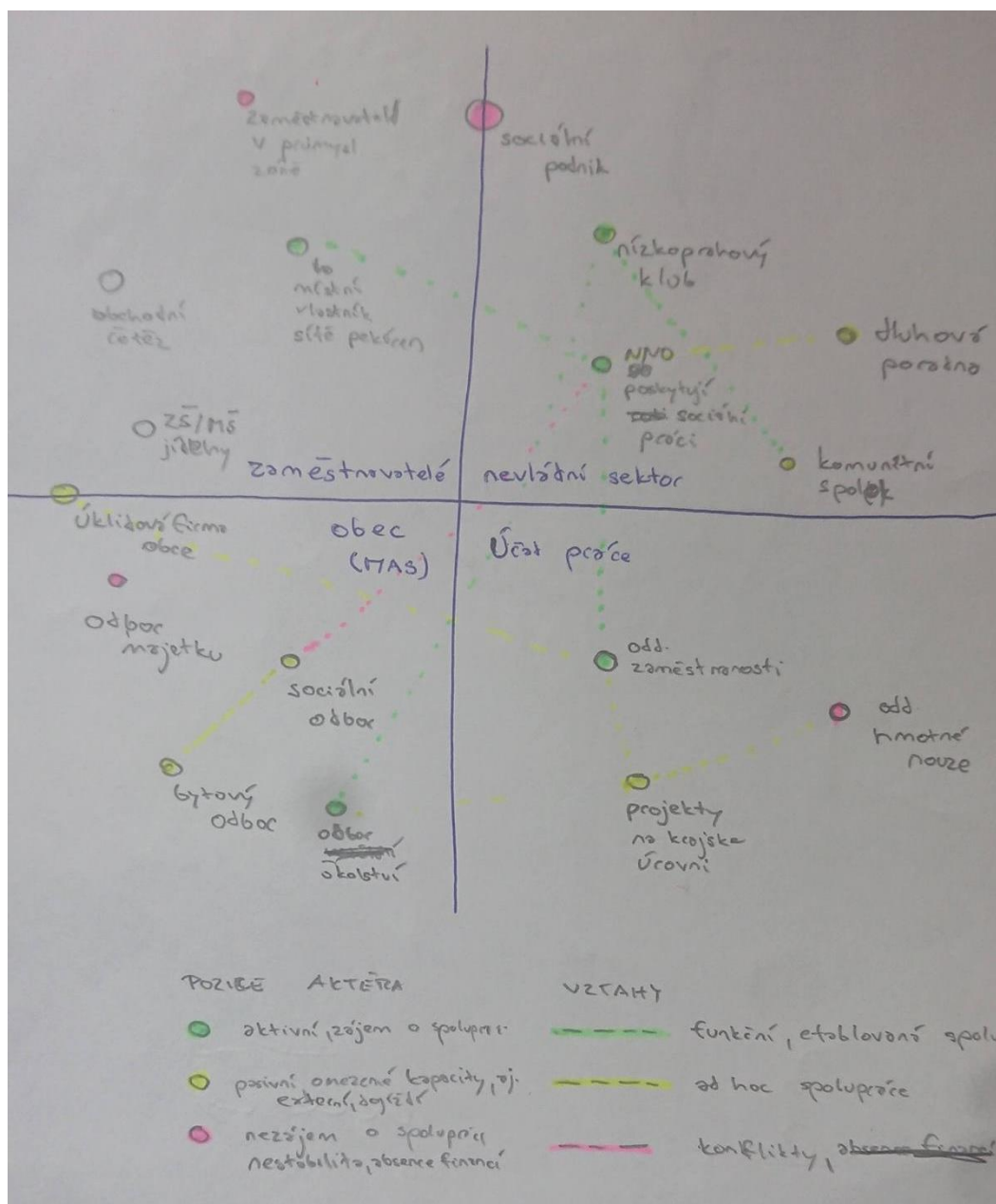


## Aktéři a jejich vztahy

U všech aktérů je vhodné identifikovat jejich pozici a vazby, které mají na další aktéry.

Vytváření a posilování vazeb mezi aktéry je základním stavebním kamenem každé sítě podpory. K tomu může sloužit **Mapa vztahů aktérů**, jejímž prostřednictvím lze přehledně zobrazit nejen výčet různých subjektů, ale i jejich význam pro zlepšení situace dlouhodobě nezaměstnaných a aktuální kvalitu jejich vztahů (komunikace).

Mapa navíc zároveň umožňuje identifikovat rezervy v plnění předpokládaných rolí a navrhnout intervence s cílem optimalizovat fungování takové sítě. Obrázek je pouze ilustrativní, mapy mohou nabývat nejrůznějších forem a ještě různějších obsahů.







## Pravidla komunikace v rámci sítě

V rámci sítě aktérů podpory je důležité jasně nastavit pravidla komunikace a předávání informací.

Nastavování pravidel komunikace a spolupráce je kontinuální proces, který reaguje na změny v lokální situaci, přijaté role jednotlivých aktérů atp. Přesto je vhodné, aby základní parametry spolupráce byly **dojednány co nejdříve po (formálním) vytvoření základů lokální sítě aktérů podpory**, a to zapojenými autoritami, které mají ke stanovení pravidel spolupráce mandát, **aby bylo zaručeno, že spolupráce nebude v budoucnu závislá na ochotě**, libovůli a momentálních kapacitách zapojených aktérů.

Dopředu by mělo být dojednáno následující:

- **Garance spolupráce** – za jakých podmínek je spolupráce možná a to, že jsou-li tyto podmínky splněny, je i vzájemně nárokovatelná
- **Mechanismy komunikace** – kontaktní osoby, mechanismy předávání zpětných vazeb aj.
- **Rozdělení agendy a zodpovědností**, míra zapojení aj.
- **Sdílení informací o klientech** – předávání informací o klientech tak, aby nedocházelo k porušení zákonných norem, vedení (sdílené) databáze a individuálních plánů (o ochraně osobních údajů, o poskytování sociálních služeb aj.)
- Rámcové **disponibilní kapacity** pro případovou práci, poskytování informací o jejich vývoji a spolupráci při jejich úpravách

S pomocí fungující sítě aktérů podpory je pak možné realizovat případovou koordinaci a vytvářet kolem konkrétních klientů efektivní podporu zacílenou na řešení konkrétních problémů, která je pravidelně revidována a dle potřeb modifikována. Běžně využívaným a dostatečně známým nástrojem je tzv. případová konference.

### CO JE PŘÍPADOVÁ KONFERENCE?

Případová konference je (ideálně facilitované) setkání klienta a poskytovatelů podpory. Nejčastěji je využívána při práci OSPOD, ale velmi dobře je možné tento nástroj použít i v dalších oblastech, včetně zaměstnanosti.

Jedná se o typ case managementu, kdy koordinátor podpory vyhodnocuje potřeby klienta a snaží se pokrýt co nejvíce jeho potřeb v koordinovanou spoluprací více specializovaných služeb. Důležitá je znalost potřeb a problémů klienta a dostupných nástrojů pro jejich řešení. Ke složení případové sítě, vymezení rolí jednotlivých aktérů a vyhodnocení adekvátnosti podpory dochází právě na případové konferenci, kde klient je vždy aktérem ústředním a nejdůležitějším, protože bez jeho participace jakákoli podpůrná snaha zpravidla selhává.

## 2.2 Pracovní poradenství

Následující text se věnuje klíčovým aktivitám, které by mělo pracovní poradenství zahrnovat. Nejde tedy o kompletní výčet, spíš poukazuje na některé důležité aktivity.



### PRACOVNÍ PORADCE

**Pracovním poradce** provází jedince celým procesem, který by měl směřovat k získání stabilního zaměstnání – tedy zajišťuje poradenství a podporu před nástupem na tréninkové místo, v průběhu tréninkového zaměstnání a po jeho ukončení. Je několik variant nastavení této pozice:

- Tento člověk může být přímo zaměstnán obcí (alternativně i nevládní organizací, MAS), přičemž **se může zaměřovat primárně na pracovní-poradenské aktivity a zároveň síťovat další podpůrné služby v návaznosti** na situaci jedince (zaměstnanostní síť podpory), **nebo může být jen členem sítě**, aniž by případovou podporu koordinoval (komplexní síť podpory)
- Může jít o sociálního pracovníka, který rozšíří škálu aktivit o pracovní poradenství a zároveň** koordinuje případovou podporu (což je varianta komplexní sítě podpory)
- Případně může tuto roli plnit pracovník úřadu práce (což zatím nebylo testováno)

Stejně jako u dalších pozic je i v tomto případě **klíčové, aby pracovník a úzce spolupracoval s vedoucím tréninkového zaměstnání** (viz část 2.4) a případně dalšími poskytovateli podpory (viz část 2.5).



### Diagnostika, profilování

První krokem pro dobré nastavení postupu při individuálním poradenství je kvalitně zpracovaná vstupní diagnostika.

Existují specializované nástroje, kterými lze zmapovat klientovu životní a sociální situaci, znevýhodnění a bariéry a vzdělávací a pracovní aspirace, na jejichž základě je pak možné navrhnout ideální pracovní uplatnění a adekvátní podporu. Zde je důležité zaměřit se nejen na klienta samotného, ale také na jeho rodinné zázemí.

Vzhledem k tomu, že **diagnostické nástroje jsou nástroje velmi komplexní, přísluší jejich použití spíše zkušeným sociálním pracovníkům**. Alternativou je **využití služeb odborníků**, jako je psycholog v případě bilanční diagnostiky.

- Základním vodítkem pro diagnostiku nezaměstnaných osob je **Metodika bilanční diagnostiky** zpracovaná Národním vzdělávacím fondem pro Úřady práce ČR. Ta uvádí metody v celé její komplexitě.
- Lze i využít také celé škály zahraničních zkušeností, které většinou počítají se zapojením úřadů práce do podpůrných aktivit, ale mnohé lze využít i v našich podmínkách – příklady lze najít například v komparativní publikaci **Upskilling unemployed adults** vydané Evropskou komisí (studie je zaměřena především na zvyšování kvalifikace).



### Individuální plán

Základní tezí nechtě je: „Individuální plánování by mělo prostupovat celou podporou.“

Poradce s klientem uzavře individuální **plán po vzoru individuálních plánů využívaných v sociálních službách**, v němž je stanoven cíl, kterého má být dosaženo, a specifikovány kroky, které mají klient

a poradce udělat. Cíle lze vytyčit jako mety, kterých bude dosahováno postupně, respektive je lze rozdělit na okamžité, krátkodobé a střednědobé (případně dlouhodobé, ale plán by měl být ukotven v nějakém reálném a představitelném časovém rámci).

**Existuje celá škála přístupů k individuálnímu plánování**, kterými se však a vzhledem k jejich obecné známosti nebudeme v tomto textu podrobněji zabývat. Nicméně zmíníme několik principů **dobrého individuálního plánu**:

- **Plnění plánu (postup k cíli) je hodnoceno na opakovaných konzultacích**, pokud naplánované kroky selhávají, jsou voleny alternativní strategie pro dosažení cíle nebo je cíl přeformulován
- **Individuální plán je nutné pravidelně revidovat** podle aktuální životní situace klienta. Plán tedy bude nastaven zcela jinak ve fázi mapování životní situace a bariér bránících vstupu na trh práce a ve fázi tréninkového zaměstnání či po získání trvalého pracovního místa
- **Je nutné se zaměřit na co nejširší škálu životních situací, které jsou vzájemně silně provázané.** Pouze pokud se podaří vytvořit individuální plán co nejširší a pokud bude pružně revidován, je šance, že budou zmapovány všechny faktory, které klientovi brání v nalezení a udržení zaměstnání
- **Je třeba dát pozor, aby cíle byly SMART<sup>5</sup> a neobsahovaly nedosažitelné chiméry.** Vyvážení přání klienta a dosažitelnosti cílů je potom otázkou profesní excelence sociálního pracovníka. Takto vyvážený individuální plán potom může sloužit jako základ pro změnu životní situace klienta, která významnou měrou závisí na nalezení smysluplného zaměstnání a získání aktivní role ve společnosti

V ideální variantě by plán měl navazovat na plánování vedení na úřadech práce (tzv. individuální akční plán – IAP), je ovšem pravděpodobné, že s výjimkou projektů detailní zpracování plánů na ÚP nejsou příliš kapacity.



#### INSPIRACE SLUŽBAMI ZAMĚŘENÝMI NA SPECIFICKÉ SKUPINY

Některé nástroje, které jsou používány při práci s lidmi s významným znevýhodněním, lze s dobrými výsledky použít také u dalších osob. Na mysli zde máme především plánování zaměřené na člověka, které v rukou zkušeného sociálního pracovníka umožňuje velmi přesně zmapovat životní situace a potažmo i pracovní aspirace a zaměstnanostní potenciál.

Inspirativní nástroje lze najít například v brožurce nástrojů pro uvažování zaměřené na člověka nebo Plánovacích sešitech publikovaných organizací Rytmus o.p.s. Materiály se sice zaměřují na školské prostředí, ale jejich využitelnost v oblasti zaměstnanosti je evidentní. Současně jsou to i zajímavé nástroje pro individuální plánování.

Pro ilustraci uvádíme příklad několika možných přístupů také na stránkách Individuální plánování.



#### Skupinové aktivity x individuální pracovní poradenství

Pracovní poradenství obvykle sestává ze skupinových aktivit a individuálního poradenství, přičemž ne všichni klienti skupinové aktivity potřebují absolvovat.

Skupinové poradenství spočívá v rozvíjení tzv. „soft skills“ (měkkých dovedností), tj. takových, které jsou klientovi užitečné bez ohledu na druh a typ zaměstnání. Jejich rozvoj se zaměřuje na motivaci

5 SMART – konkrétní (nebo jednoduché), měřitelné (nebo smysluplné), dosažitelné (nebo orientované na akci), realistické (nebo pokryté zdroji), časově ohraničené (nebo hmatatelné). Případně jsou uváděny ještě vlastnosti cílů jako hodnotitelné a zaznamenatelné (hodné oslavy) – přístup SMARTER.

klientů práci vůbec hledat, na jejich orientaci ve světě práce, v právech a povinnostech zaměstnance a zaměstnavatele, na sladění klientových schopností/zkušeností/kvalifikace a jeho očekávání, na zvýšení jeho sebevědomí, schopnosti přijmout sám sebe a reálnosti aktuálních pracovních aspirací, na sladění jeho představ o zaměstnaneckých benefitech a výši mzdy, na nácviky psaní životopisu, telefonování zaměstnavateli, vystupování na pracovním pohovoru, na komunikační dovednosti nutné pro jednání se zaměstnavatelem i pro vztahy na pracovišti, na zvyšování finanční gramotnosti klienta a předcházení jeho pádu do dluhové spirály, řešení konfliktních situací atd.

Jedná se tedy o širokou škálu kompetencí, které je dobré zvládnout. Dobrá diagnostika potřeb potom ukáže, který klient a v jakém rozsahu potřebuje pracovat na konkrétních tématech. V dalším textu budeme hovořit o realizaci skupinových aktivit na pracovišti, protože jsou nedílnou součástí podpory v rámci tréninkového pracovního místa.



### Rekvalifikace a doplnění vzdělání

Potřeba rekvalifikace a/nebo dokončení (doplnění) formálního vzdělání je poměrně častým tématem zaměstnanostních programů. Rekvalifikace jsou pak často oddělené od praktických nácviků v rámci tréninkových pracovních míst. V praxi se ukazuje, že vhodnou formou je kombinace nástrojů, která umožňuje upevnit v rekvalifikaci získané znalosti a dovednosti v praxi za s pomocí předáka, mentorů atp.

Doplnění (dokončení) formálního vzdělání lze v některých zařízeních dosáhnout distanční formou, v takových případech se propojení s tréninkovým místem a výkonem praxe jeví jako vhodná cesta.

#### MOŽNOSTI DOPLNĚNÍ VZDĚLÁNÍ

Přehled možností, jak lze doplnit vzdělání, je uveden na stránkách [Zaměstnávám](#). Zejména jde o:

- Rekvalifikace v rámci zaměstnání
- Klasické rekvalifikace
- Získání profesní kvalifikace bez formálního vzdělání

**TIP** – Při nástupu osoby na pracovní místo tréninkového charakteru je dobré, aby se pracovníci registrovali na úřadu práce jako **zájemci o zaměstnání**. To umožňuje čerpat tzv. rekvalifikaci zvolenou.



### Podpora při hledání (návazného) zaměstnání

Popisovaný koncept pracuje s ideou prostupného zaměstnávání (při vědomí existence jiných přístupů, které pracují s přímou cestou ke standardnímu pracovnímu místu s dostatečnou podporou při jeho výkonu). Integrovanou součástí tohoto přístupu je tedy hledání standardního pracovního místa, které naváže na to tréninkové. K tomu je ovšem zapotřebí pracovník, který se bude věnovat následujícím činnostem:

- Aktualizace nabídek na trhu práce, hledání vhodných nabídek pro klienty s ohledem na jejich profil a podmínky v různých typech zaměstnání
- Vytváření portfolia dlouhodobě spolupracujících zaměstnavatelů
- Pomoc zaměstnavatelům se získáním a realizací podpůrných nástrojů nabízených úřady práce
- Nácvik pohovorů, příprava životopisu
- Doprovod k zaměstnavateli, vyjednávání o umístění klienta
- Zajištění podpory na pracovišti
- Vyhodnocování případných předčasných ukončení pracovního poměru na základě z adekvátnosti poskytnuté podpory, diagnostiky a vhodnosti pracovního místa



## Spolupráce s „komerčními“ zaměstnavateli a vzdálená podpora

Základem spolupráce se zaměstnavateli je dobrá znalost lidí, kteří k nim nastupují, a vhodné nastavení podpory po nástupu.

Spolupráce se zaměstnavateli je specifická oblast, která navazuje na všechny zde uvedené role obce a jejíž praktická realizace patří právě do oblasti zajištění pracovního poradenství.

Veřejný zaměstnavatel má samozřejmě podobné potřeby jako zaměstnavatel komerční. Na druhou stranu u veřejných zaměstnavatelů (nebo i obecních firem) se lze setkat s větším prostorem a ochotou k poskytování „druhých šancí“, dočasnému doplňování tréninkových prvků do výkonu „běžných“ prací nebo pružnému modifikování pracovní náplně pracovních pozic.

Zřejmě **největší překážkou na straně zaměstnavatelů při přemýšlení o nabídce pracovního místa znevýhodněným lidem je nedůvěra v jejich spolehlivost a schopnost zastávat zadanou práci.** Odpovědí na tuto nedůvěru je:

- **Sebevědomé jednání** ze strany pracovního poradce, který **musí dobře znát každého potenciálního uchazeče** a možnosti a formy podpory, které mu jsou a budou poskytovány, aby se nadále zvyšovaly jeho kompetence
- **Podpora zaměstnavatelů při využívání stávajících nástrojů.** Pracovní poradce by měl znát, a spolu se zaměstnavatelem nastavovat podpůrné nástroje adekvátní dovednostem nového pracovníka a jeho pracovnímu zařazení. V ideálním případě by měl zaměstnavatelům **nabízet i pomoc při sjednávání aplikace nástrojů a jejich administraci.** Přehled nástrojů podpory je k dispozici na stránkách [Zaměstnávám](#).
- Dále je pro zaměstnavatele důležité, aby byly **ošetřeny případy, kdy uchazeč nezvládne nějakou situaci.** Zcela zásadní **pro zaměstnavatele je možnost obrátit se na někoho, kdo s ním bude komunikovat**, jinými slovy je nezbytné zaměstnavatele ujistit, že případným problémům nebudou čelit sami

**Stejně zásadní je poskytovat zaměstnancům (i po té, co odejdou z tréninkového zaměstnání) podporu při řešení jejich životních situací mimo pracoviště,** protože pokud zůstanou problémy neřešeny, snadno se odrazí v zaměstnání a mohou i zapříčinit jeho ztrátu. Poskytování nebo sjednání pracovní asistence by mělo vycházet z potřeb konkrétního člověka. Podobně je třeba nabízet podporu nebo kompenzaci zaměstnavatelům<sup>6</sup>.

Je důležité zmínit, že ztráta zaměstnání s sebou často nese jak prohloubení problémů v oblasti materiálního zajištění, tak má i psychické a sociální dopady. Opětovný zážitek selhání často vede ke snížení sebevědomí a životních i pracovních aspirací.



### NEJEN PŘÍMÁ PODPORA, ALE DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE SE ZAMĚSTNAVATELI

Téma spolupráce se zaměstnavateli je provázáno s dalšími rolemi. V rámci analýz (viz **kapitola 1**) je dobré **mapovat kapacity lokálních zaměstnavatelů**, kvalitu nabízených pracovních míst a jejich význam pro rozvoj obce a ochotu přijímat do zaměstnání znevýhodněné osoby.

Ve strategických materiálech je užitečné **plánovat formy podpory spolupracujících zaměstnavatelů**, připravovat podmínky pro odpovědné zadávání veřejných zakázek (viz **kapitola 3**) a vytvářet **systemy návaznosti tréninkových pracovních míst či míst zřízených obcí a potenciálně také návaznosti na práci u dalších zaměstnavatelů.**

6 Více v metodice IPS: <https://www.nudz.cz/files/pdf/metodika-zamestnavani-lidi-s-dusevnim-onemocnenim-metodou-place-and-tra.pdf>.

## 2.3 Podpora v rámci tréninkového místa

V rámci konceptu prostupného zaměstnávání považujeme za klíčové vytvářet a organizovat pracovní příležitosti tréninkového charakteru (viz [kapitola 3](#)). **Cílem tréninkového místa ovšem není jen získání pracovních kompetencí, ale celková stabilizace jedince. Zároveň by tato místa měla vést k osvojení kompetencí potřebných pro získání a udržení kvalitní práce.**

Poradci neusilují jen o to, aby účastníci programu prostupného zaměstnávání odváděli kvalitní práci, ale především o to, aby dosáhli samostatnosti v pracovním procesu a v komunikaci, aby si uvědomovali své slabé i silné stránky a uměli je využít a aby byli pokud možno sami sobě kouči.



### DVĚ KLÍČOVÉ PODPŮRNÉ ROLE:

- 1) **Vedení a řízení pracovníků v tréninku** s primárním zaměřením na zajištění kvalitně odvedené práce, vedení týmu a posilování pracovních kompetencí zaměstnanců
  - **Vedoucí tréninkového zaměstnání by měl být v pravidelném kontaktu s klíčovým pracovníkem**, jenž má daného podporovaného zaměstnance na starosti (pracovní poradce / sociální pracovník dle typu sítě)
  - Zároveň by měl být prostřednictvím klíčového pracovníka **napojen na případovou síť**
- 2) **Zajištění návazné podpory**, a to na dvou úrovních – pracovní poradenství ([část 2.2](#)) a podpora, která má blíže k sociální a terapeutické práci ([část 2.4](#))  
Tuto podporu koordinuje buďto (již zmiňovaný) pracovní poradce, nebo sociální pracovník (zaměstnanecká nebo komplexní síť podpory).

**Tyto dvě role by měly ideálně zastávat dvě různé osoby** nebo je možné uvedené role přidělit více osobám. Vždy by měl být zajištěn pravidelný kontakt pracovníků v tréninku se všemi těmito lidmi.

V menších programech se ovšem může stát, že se obě role kumulují v jedné osobě vedoucího pracovníka. Poznatky z terénu ovšem hovoří o pestré škále podob práce s pracovníky v tréninkovém zaměstnání a rolí jejich vedoucích. Přesto se ukazuje, že přílišná kumulace rolí může velice snadno vést k rezignaci na kvalitu poskytované podpory či k vyhoření, a manažerské a sociálně-terapeutické role je tedy vhodné oddělovat. Navíc je v těchto situacích záhodno alespoň část rolí delegovat v rámci podpůrné sítě.



### Vedoucí tréninkového pracoviště / mistr / předák

Pro funkčnost tréninkového zaměstnání je zcela zásadní osoba, která má pracovníka či skupinu pracovníků na tréninkovém místě na starost.

Vedoucím tréninkových míst může být **mistr, předák pracovní skupiny (party, čety), koordinátor VPP** nebo **personalista**. Jejich kompetence a míra přímého kontaktu s pracovníky na tréninkových místech se bude lišit podle toho, jakou pozici v hierarchii firmy (organizace) zaujmají. Tento člověk zadává práci, zaučuje, kontroluje kvalitu práce, pomáhá zlepšovat se, vyžaduje disciplínu, uděluje sankce a odměny, skládá týmy (party, čety), řeší konflikty na pracovišti, je spojkou mezi pracovníky a vedením organizace atd. Jinými slovy – je se **zaměstnanci v každodenním úzkém kontaktu, což mu dává jedinečnou pozici jak pro porozumění jejich situaci a identifikaci jejich problémů a potřeb, tak pro vytvoření vztahu postaveného na znalosti a důvěře.**



**DOVEDNOSTI MISTRA/PŘEDÁKA:** Vedoucí tréninkových míst často nesou odpovědnost za nesterorodý tým lidí ve složitých životních situacích, v důsledku čehož se s nespolehlivou docházkou, nedostatečnou motivací k práci či konflikty mezi pracovníky setkávají častěji než vedoucí pracovníci u běžných zaměstnavatelů. Nezanedbatelnou součástí výkonu vedení VPP tvoří tzv. **emoční práce**, která zahrnuje zvládání konfliktů, práci s atmosférou v kolektivu, motivaci jednotlivých pracovníků a vyrovnávání se s konfrontací s obtížnými životními situacemi, s nimiž se pracovníci VPP svým vedoucím svěřují.



**PŘEČTĚTE SI VÍCE** o zkušenost vedoucích VPP v textu [Podpora bez podpory - výzvy a potřeby spojené s vedením lidí se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti v tréninkovém zaměstnání](#), který popisuje hlavní dilemata, před kterými předáci stojí, a tlaky, pod které se dostávají.

Základní podmínkou pro to, aby vedoucí VPP mohli přispět ke změně situace zaměstnáváných osob, je **rozumět tréninkovému místu** jako takovému. Musí tedy chápat, že nejde o místo, které je zřizováno pro úlevu na mzdových nákladech zaměstnavatele (jako je tomu v současnosti často u VPP), ale že je to prostor, který má lidem umožnit nejen získání pracovních dovedností a socializaci, ale osobám dlouhodobě nezaměstnaným či obtížně zaměstnatelným navíc dává šanci zakusit uznání, důstojnost a pocit užitečnosti.

Role mistra či předáka vyžaduje, aby daná osoba disponovala alespoň to určité míry následujícími dovednostmi:

- Umět zadat práci jasně a srozumitelně
- Umět ukázat na vlastním příkladu představu o jejím dobrém vykonání
- Umět ji spravedlivě ohodnotit, povzbudit, ale i vytknout, aniž by snižoval důstojnost
- Umět pracovat s týmem a skupinovou dynamikou, řešit konflikty
- Být empatický, ale umět si udržet odstup, umět si zjednat respekt, ale být přátelský
- Umět vytvořit příjemné klima na pracovišti (jako bonus k nepříliš dobře placené práci)
- Umět vyslechnout problémy podřízených, a pokud neumí poradit, vědět, kam je odkázat
- Být přístupný individuálním řešením za stanovených pravidel

**Takové dovednosti nejsou samozřejmé.** Při tréninkovém zaměstnávání se hovoří o získávání kompetencí v souvislosti s obtížně zaměstnatelnými osobami, ale i vedení tréninkového pracoviště vyžaduje vyhrazení času pro vzdělávání a další podporu osob, které tyto činnosti vykonávají:

- **Rozvinutí dovedností v oblasti vedení a motivování lidí** a komunikace s nimi, řešení konfliktních situací atp. – tedy dovedností, které vedoucí potřebuje v jakémkoli kolektivu
- **i Osvojení základů sociální práce** a i získání základních informací o specifikách sociálního vyloučení

**Vedoucím by mělo být (z prostředků projektů a systémově pak z prostředků úřadů práce) umožněno získávat a trénovat kompetence vedoucího, jakož i využívat průběžnou supervizi nebo psychologické konzultace.**

Porozumění cílům tréninkového zaměstnání také přispívá k vyšší spokojenosti s prací a jejími výstupy. Stejně podstatné však je, aby **výše popsané cíle byly přijímány nejen samotnými vedoucími, ale i těmi, kdo jsou jim nadřazení, tedy zadavateli práce a v případě obcí politickým vedením.**



**PŘEČTĚTE SI VÍCE** o nastavení pozice vedoucího VPP v systému komplexní podpory, zkušenostech člověka, který tuto práci vykonává, a hodnocení lidí, kteří pod ním pracovali, v textu [Je to tak hezký, že máte práci, máte kolem sebe lidi](#), který se zabývá pracovní četou v MAS Brdy Vltava.



## Mentor

Zkušenější pracovník, který pomáhá v procesu zaučování a nejen usnadňuje práci předáka, ale také nabízí cestu pro kariérní postup lidem zaměstnaným na tréninkovém místě.

Ideální je mít v tréninkovém programu určitý mix zkušenějších a méně zkušených zaměstnanců. Hlavním úkolem mentora je provázet klienta první týdny v zaměstnání, zaučovat ho, radit mu a zprostředkovávat komunikaci se zaměstnavatelem a s dalšími zaměstnanci, zkrátka **orientovat klienta v novém prostředí**. Postupně je pak vhodné **přípravit mentora i pro zastupování vedoucího/mistra** v jeho nepřítomnosti nebo pro realizaci prací při rozdělení na více skupin. Podobně jako vedoucímu je tedy vhodné i mentorovi zajistit potřebné **školení, supervizi a ohodnocení**.

**Pro rozvoj konceptu mentora je proto důležité zvážit možnosti stabilizace této pozice již při vytváření konceptu tréninkového zaměstnání – tedy zahrnout možnost udržení některých pracovníků a nabídnout jim pracovní růst a zaměstnanecké benefity.** Je-li tréninkové zaměstnání nastaveno rozvojově, např. formou obecní firmy, lze mentorovi často nabídnout stálou pracovní pozici, na níž uplatní své přednosti.

### Nezávislost kouče a mentora

Každý člověk se pohybuje v nějakých vztahových sítích (rodinných, přátelských, sousedských, interetnických či genderových), a ani v práci není možné se od nich zcela oprostit.

Při výběru pracovníků pro vedení tréninkových míst je dobré na tuto skutečnost pamatovat a se vztahovou sítí aktivně pracovat, aby vztahy na pracovišti byly maximálně ušetřeny vnějších vlivů. Současně je zřejmé, že vhodné vzdělávání, **posilování komunikačních dovedností, nácviky asertivního jednání a supervize** mají velký potenciál posilovat nekonfliktní vztahy na pracovišti.

### OD VPP K MANDATORNÍM VÝKONŮM OBCE?

Rozvoj pozic mentora v rámci veřejně prospěšných prací je v současnosti limitován stávající legislativou, která pro podpůrné aktivity stanovuje časové omezení. Pokud je pozice projektová (hrazená z prostředků úřadu práce), stává se, že ti nejkompentnější lidé z ní odcházejí. **Pokud by měly být veřejně prospěšné práce koncipovány jako tréninkový program**, měly by být zajištěny alespoň některé podpůrné nástroje – přinejmenším **personální náklady na vedoucího (mistra/předáka) a na činnost mentora (mentorů)**.

Potřeba kombinovat zkušenější a méně zkušené zaměstnance skýtá dobrou příležitost k o **hledání alternativních zdrojů financování** – např. integraci tréninkového programu (minimálně) **do výkonu mandatorních úkolů** svěřených obcím (více viz [část 3.2](#)).



### Skupinové aktivity na pracovišti

Skupinové aktivity a pravidelné porady představují důležitou součást procesu rozvoje kompetencí pracovníků. Zejména důležité jsou pro posilování sebevědomí a pro osvojení schopnosti řešit konflikty.

Skupinové aktivity může vést přímo pracovní poradce nebo externí lektori, případně mohou probíhat ve spolupráci s partnerskými organizacemi (které se většinou zaměřují na specifické oblasti typu zvyšování schopnosti finančního plánování, nácvikové programy komunikačních dovedností atp.).

Pokud jsou klienti zapojeni do různých forem tréninkového zaměstnání, je velmi vhodné, aby skupinové aktivity probíhaly i v rámci výkonu tréninkové práce. Skupinové aktivity pak mohou mít v principu 2 formy:

- 1) Je vhodné pokračovat v nácvikových nebo školících aktivitách, které budou dále posilovat **měkké kompetence** pracovníků v tréninkovém zaměstnání. Zde spadá i zvyšování základního právního povědomí (základy pracovního práva, ochrana spotřebitelů aj.)
- 2) Zároveň je však velmi důležité věnovat se i aktivitám, s nimiž se lze běžně setkat při výkonu standardního zaměstnání – **pracovním poradám, hodnocení úspěchů i neúspěchů** při plnění pracovních úkolů a posilování participace pracovníků na chodu tréninkového programu

Tento druhý typ aktivit může významně **přispět k předcházení konfliktům na pracovišti, zlepšování organizace a dělby práce a zlepšení schopnosti pracovníků formulovat názor, přijímat i formulovat kritiku** atp. Velmi významným prvkem pak je **postupné zvyšování sebevědomí pracovníků** a posílení identifikace s pracovištěm a prováděnou prací, jinými slovy lze touto cestou pracovat na tom, aby pracovníci v tréninkovém zaměstnání byli kritičtí, sebevědomí a současně loajální.



### Rozvoj specifických pracovních dovedností

Získání konkrétních dovedností je podstatné, nicméně důležitější je samostatnost a odpovědnost.

Posilování konkrétních pracovních kompetencí je pro vedoucí tréninkových programů velkou výzvou.

- Ideální je, pokud je na **výběr z více činností**, které vyžadují různou míru dovedností i odpovědnosti. Vedoucí tréninkového zaměstnání by pak měli na základě pravidelného hodnocení (které může být i součástí individuálního plánu) nabízet pracovníkům určitý **kariérní postup**, zvyšovat jejich **samostatnost** a postupně jim svěřovat čím dál **odpovědnější role**.
- Je velmi důležité, aby bylo pracovníkům v rámci tréninkového zaměstnání umožněno rozvíjet některé dovednosti i ve **formalizovaných kurzech** či **rekvalifikacích**. Je vhodné, aby bylo možné tyto aktivity realizovat **v rámci pracovní doby**.

**Zvyšování konkrétních manuálních (nebo třeba i administrativních) dovedností** je sice velmi důležité, ale na druhou stranu **mnoho zaměstnavatelů ocení spíše schopnost pracovat samostatně** a pečlivě a především schopnost o práci přemýšlet a aplikovat ad hoc inovativní postupy, protože firmy mají schopnost nové pracovníky na specifické pracovní pozice připravit a zaučit je.



### Odměňování zaměstnanců

Při realizaci tréninkových programů zaměstnanosti je nutné brát v potaz, že mnoho zaměstnanců bude čelit exekuci a ne vždy je výše výdělků motivací pro výkon a udržení zaměstnání.

Motivace lidí, kteří čelí alespoň jedné exekuci, což se dotýká velké části lidí, kteří mají zkušenost dlouhodobé nebo opakované nezaměstnanosti, je obtížná a výše mzdy či finanční odměny v ní obvykle hraje jen malou roli. Ve specifických situacích může být příliš vysoký výdělek ohrožující například pro udržení bydlení. Klíčové pro motivaci jsou naopak nefinanční aspekty, benefity, které nelze exektovat.

- Je tedy vhodné mít k dispozici co nejširší škálu **nefinančních zaměstnaneckých benefitů**, které mohou zaměstnanci podle svých potřeb a preferencí (ideálně opřených o osobní konzultaci a/nebo individuální plán) čerpat.

### ZÁKONÍK PRÁCE A NEFINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Zde je třeba se řídit zákoníkem práce (především §§ 2, 109 a 119), který stanoví, že:

- Nepeněžní složky odměny nesmí až do výše minimální mzdy nahrazovat peněžní plnění
- Naturální formu odměny lze (při splnění předchozí podmínky) poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a v cenách obvyklých

- Situace některých domácností je velmi složitá, přesto lze předpokládat, že získání stabilní práce alespoň některým umožní využít **program oddlužení**.



- V případech, kdy finanční ohodnocení poskytuje jen malou motivaci k zaměstnání, hraje pro motivaci jedince důležitou roli celkové klima a **vztahy na pracovišti**, slušné **jednání ze strany vedení** a projevené uznání nebo ochota k **zohlednění individuálních potřeb** (sladňování práce a péče).



Na stránkách [Zaměstnávám](#) jsou uvedeny příklady benefitů pro osoby v exekuci.



### Peer podpora

Služebně starší zaměstnanci mohou fungovat jako (neformální) mentoři.

Při realizaci tréninkových pracovních míst je vhodné, aby skupina pracovníků byla složena ze zaměstnanců s delší praxí (na tréninkovém místě) a nováčků.

Děle zaměstnané osoby lze postupně pověřovat **úkoly spojujícími výkon konkrétní práce a její částečnou organizaci**, což jsou dovednosti, které **zvyšují sebevědomí, samostatnost a inovativní myšlení zaměstnanců**. Jednak tyto dovednosti ocení budoucí zaměstnavatelé a jednak díky tomu bude tréninkové místo více připomínat reálnou práci, v níž jsou také dány role jednotlivých zaměstnanců.

Dalším důležitým dopadem takového konceptu je ulehčení práce vedoucímu tréninkového programu (předákovi).

## 2.4 Širší kontext – provázané podpůrné aktivity

Již dříve jsme zmínili, že podpůrné aktivity je vhodné realizovat po celou dobu „cesty“ klienta od nezaměstnanosti po udržení stabilního pracovního místa. Za ideální stav považujeme situaci, kdy je kolem klienta stavěna síť podpory (viz [část 2.1](#)) podle jeho v aktuální životní situace (a životních situací osob v jeho okruhu), která umožní překonat překážky, jejichž ignorování by znamenalo, že úsilí pracovního poradce a zaměstnavatelů přijde vniveč.

Lze předpokládat, že **jiná síť bude nastavena u jednotlivce a jiná u rodiny s dětmi**, jiné služby budou **adekvátní v době motivace k získání zaměstnání**, jiné v **době tréninkového zaměstnání** a jiné potom **při nástupu do komerčního (ideálně) stabilního zaměstnání**. Současně je pravděpodobné, že řešení mnohých životních situací je velmi dlouhodobý proces a podpora při jejich zvládnutí může trvat i v době po formálním završení cesty ke stabilní a kvalitní práci.

K podpoře klienta na cestě k zaměstnání lze využít celou řadu nástrojů (viz rámeček s přehledem nástrojů v [části 1.2](#)) a služeb<sup>7</sup>. Poskytování těchto služeb již není nijak specifické pro oblast zaměstnanosti, přesto zde pro úplnost zmíníme alespoň typově, jaké služby je dobré zahrnovat:

- Poskytovatelem sociálních a prorodinných služeb může být obec, kraj, nevládní nezisková organizace nebo příspěvkové organizace samospráv (existují i další právnické osoby poskytující služby, ale spíše výjimečně)
- **Sociální a poradenské služby** mohou klientovi pomoci s vyřízením potřebných úředních záležitostí, s problémy s bydlením, rodinnými problémy, rodinným hospodařením, s rozvojem a výchovou dětí, s dluhy a exekucemi. Sociálně-zdravotní služby, které pomáhají se zvládnutím psychických a jiných zdravotních komplikací, závislostí atp.
- Situačně lze při podpoře klienta využít např. službu **nízkoprahového zařízení pro děti a mládež** ve věku 6–26 let, a to jak pro zajištění souladu pracovního a rodinného života (může rodičům umožnit pracovat na odpoledních směnách), tak pro sociální a aktivizační práci přímo s klientem, spadá-li do příslušné věkové skupiny
- Pro osoby bez přístřeší lze minimálně ve fázi motivace využívat nízkoprahová denní centra, noclehárny a azylové domy, které sice neposkytují dostatečně vhodné prostředí pro dlouhodobý výkon práce, ale mohou být užitečné v prvních fázích stabilizace, kdy nalezení zaměstnání může pomoci k zajištění standardního bydlení
- **Standardní bydlení je ovšem základní podmínkou pro stabilizaci pracovní kariéry** a bez jeho zajištění budou zaměstnanostní programy v dlouhodobé perspektivě pravděpodobně spíše neúspěšné
- Kromě služeb definovaných zákonem o sociálních službách je vhodné přemýšlet o **vzdělávacích aktivitách** typu minijeslí, předškolních klubů nebo dětských skupin (pokud například není dostupné standardní zařízení typu mateřské školy), které opět posílí možnost sladění rodinného a pracovního života

---

<sup>7</sup> Škálu služeb popisuje zákon 108/2006 o sociálních službách, který může být inspirací pro vytvoření dostupné sítě služeb na území obce, respektive pro lokálně adekvátní plánování sítě sociálních služeb v rámci střednědobých krajských plánů a komunitního plánování v rámci nižších územně správních jednotek (základní teze jsou dostupné zde: <https://www.mpsv.cz/web/cz/pruvodce-procesem-komunitniho-planovani-socialnich-sluzeb>).



## Shrnutí

1. Vzhledem ke komplexitě problémů u lidí, kteří obtížně nacházejí uplatnění na trhu práce, je třeba ke změně jejich situace **propojit více nástrojů**.
2. Takováto síť podpory má dvě základní úrovně: **síť poskytovatelů podpory** sloužící ke komunikaci a koordinaci mezi poskytovateli a **případovou koordinaci**, což je podpůrná síť nastavená **kolem jedince**, která z té první čerpá.
3. Nastavení podpory jednotlivých lidí vychází z **individuálního plánu, který je sestaven a aktualizován v rámci průběžného pracovního poradenství**. Na jeho základě jsou spolu s klientem vybírány konkrétní podpůrné nástroje.
4. Klíčovým nástrojem jsou tréninková **pracovní místa, na která jsou vázány další podpůrné nástroje**. Jejich cílem je jak získání pracovních kompetencí, tak celková stabilizace jedince.
5. Podpůrné aktivity se **nezaměřují jen na oblast zaměstnanosti**.
6. Podpůrné aktivity je vhodné (v různé intenzitě) realizovat **po celou dobu** „cesty“ klienta od nezaměstnanosti po získání stabilního pracovního místa.



## PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

- **Jedince celým procesem provází pracovní poradce**. Tuto pozici lze nastavit dvěma způsoby – buďto poradce koordinuje nejen pracovní poradenství, ale i další podpůrné služby, tedy stává se „case managerem“ (zaměstnanostní síť podpory), nebo je jen členem sítě, ale případovou podporu nekoordinuje (komplexní síť podpory). V obou případech pozice vyžaduje **znalost principů sociální práce a terapeutických přístupů**.
  - Zajišťuje poradenství a podporu před nástupem na tréninkové místo, v jeho průběhu a po ukončení. Spolu s klientem vytváří a aktualizuje individuální plán. Komunikuje s vedením tréninkových míst, dalšími poskytovateli služeb, zaměstnavateli.
  - Má přehled o sociálních a dalších podpůrných službách v obci, zná situaci na trhu práce, umí vyhledávat pracovní příležitosti. Má základní přehled o nástrojích aktivní politiky zaměstnanosti, o nastavení systému dávek, mezd, exekucí.
  - Stejně jako u dalších pozic je i v tomto případě **klíčová úzká spolupráce mezi tímto pracovníkem a vedoucím tréninkové zaměstnání**, případně dalšími poskytovateli podpory.

Tento člověk může být přímo zaměstnán obcí nebo být zaměstnancem nevládní organizace, alternativou je (což zatím nebylo testováno), že by tuto roli plnil pracovník úřadu práce.

- **V rámci tréninkového zaměstnání je klíčová role vedoucího tréninkového pracoviště (mistr/předák)**, který je v každodenním kontaktu se zaměstnanci. Tato pozice vyžaduje **manažerské schopnosti, sociální citlivost a základní znalost terapeutických přístupů**.



- Nad rámec běžné pracovní náplně (zajištění kvality odvedené práce, vedení týmu aj.) je odpovědný za posilování pracovních kompetencí zaměstnanců. Spolupracuje na včasné identifikaci potřeb.
- Je v pravidelném kontaktu s pracovním poradcem, příp. case managerem, jenž má jeho konkrétního zaměstnance na starosti (pracovní poradce / sociální pracovník dle typu sítě).

Tento člověk je zaměstnancem subjektu, který vytváří tréninkové místo, nejde o speciální pozici. Je nicméně vhodné podpořit rozvoj jeho či jejích kompetencí prostřednictvím tréninku a nabízet, podobně jako u sociálních pracovníků, průběžnou supervizi.

- Má-li být podpora zaměstnanců opravdu komplexní, tedy reagovat na širokou škálu potřeb a bariér, musí do ní být zapojeno maximum místně dostupných sociálních a poradenských služeb. Užitečné pak je, pokud se **případové koordinaci věnuje specialista (case manager)**, jehož systémové zakotvení je v ideálním případě na sociálním odboru obce.
- V menších programech se může stát, že se **role poradce a vedoucího kumulují** v jedné osobě. **Vhodnější ovšem je manažerské a sociálně-terapeutické role oddělovat**, nebo alespoň část rolí delegovat v rámci podpůrné sítě. Vhodnější je spíš přemýšlet o **kombinaci role pracovního poradce a case managera**.



## Kapitola 3 – Obec jako zaměstnavatel a tvůrce pracovních příležitostí

Kromě vytvoření a řízení sítě koordinované podpory popsané v předchozím oddílu a případné realizace některých jejích komponentů (pracovní poradenství, některá ze služeb, tréninková místa) je vhodné, aby obec rovněž aktivně ovlivňovala nabídku lokálně dostupných pracovních míst.

Nejde jen o to **zaměstnat osoby z vybraných cílových skupin v různých formách zaměstnání**, ale také **z těchto forem vybudovat stupňovitý systém (s využitím tréninkových míst a míst s pokračující podporou) prostupného zaměstnávání**, v němž je osoba postupně vybavována dovednostmi vyžadovanými ve standardním zaměstnání na otevřeném trhu práce (respektive na místě zřízeném obcí bez potřeby další podpory) a v němž si tyto dovednosti upevňuje.

Důležité je, aby měly takto zaměstnané osoby možnost využít podpůrných nástrojů adekvátních jejich životní situaci a pracovním kompetencím (viz kapitola 2), tedy zejména pracovního poradenství, vzdělávání, sociálních a prarodinných služeb a asistence mentora přímo na pracovišti. To považujeme za předpoklad úspěšného vzestupu po stupních systému.

**Vytváření kvalitních a stabilních pracovních míst**, jejichž smyslem nebude jen prosté dosahování ekonomického zisku, ale které budou rovněž **zvyšovat sociální soudržnost obyvatel obcí a pomohou dosáhnout dlouhodobých rozvojových, ekologických a sociálních cílů**, představuje aktuálně pro obce výzvu. Je zřejmé, že tento proces bude pozvolný a bude muset být opřen o dobrou analýzu a strategické plány (zde odkazujeme k první roli obce). V této části se budeme věnovat jednotlivým prvkům, které k tomu lze využít.

## 3.1 Základní princip – hledání dobré práce

**Obce mají současně možnost a vytvářet i podporovat pracovní místa, která splňují nároky na kvalitu, jež zajistí, že práce bude představovat impuls pro zkvalitňování života zaměstnanců,** mít pozitivní dopad i na jejich rodiny, zvyšovat jejich sebevědomí a životní aspirace a že tak bude efektivním prostředkem pro k posílení sociální integrace znevýhodněných obyvatel obcí.

Když si lidé ve znevýhodněném postavení dokážou udržet dobrou práci, má to stmelující účinek na společnost. Základním předpokladem pro zapojení se do společnosti je schopnost **zotavit se ze zkušeností selhání a absence pocitu uznání ze strany okolí i sebe samého.** Dobrá práce může v tomto procesu změny sehrát klíčovou roli a dále fungovat jako jeden z pilířů kontinuálního rozvoje jedince i společnosti. Na úvod této kapitoly věnované tvorbě pracovních míst se krátce zastavme u diskuse, co takovouto práci definuje.



### Dobrá práce jako prostředek i cíl

Pokud jsou dobře nastavena, mohou být nástrojem ke stabilizaci jedince samotná pracovní místa.

Pro dobré výsledky, udržení vývoje dobrým směrem a minimalizaci epizod pocitů selhání je žádoucí, aby **podpořený člověk měl vůbec šanci zažít, že se mu dostává uznání, že jeho snažení má perspektivu, že má práva** jako člověk a že může taková práva žádat (viz např. *Capability approach*, Sen 2008).

- **Dobrá práce, tedy práce, která alespoň částečně splňuje níže popsaná kritéria, může fungovat jako nástroj v procesu podpory.** Při nahlížení na práci jako na prvek přispívající k zotavení jsou do popředí kladeny individuální potřeby zaměstnance a tento přístup umožňuje zvyšovat jeho schopnosti a sladovat je s jeho potřebami a tužbami<sup>8</sup>.



#### PRÁCE JAKO NÁSTROJ ZOTAVENÍ

**Pojem zotavení** („recovery“) je vypůjčený z kontextu práce s lidmi trpícími dlouhodobým traumatem či duševní nemocí. **Jedná se o dlouhodobý a pozvolný proces,** který má mnoho podob, zahrnuje aplikaci s různých nástrojů a postupů a měl by vést k tomu, aby jedinec žil smysluplným a spokojeným způsobem, který bude a přínosný pro něj samotného i pro ostatní.

Přitom není zase tak obtížné učinit z práce život obohacující aktivitu. **Často stačí, když zaměstnanci vědí, co dělají a proč a že je to pro někoho užitečné, dostává se jim pozitivní zpětné vazby, pracovní prostředí je alespoň trochu příjemné, konfliktům na pracovišti se někdo věnuje** a brání jejich další eskalaci, je podporována participace všech pracovníků na rozhodování a výsledcích práce a když jsou zaměstnanci vnímáni jako důležitá součást společného snažení. Jedná se spíše o „měkké“ parametry pracovního místa a je jen na zaměstnavateli, aby na takové věci myslel a vytvářel pro ně příznivé podmínky.

8 O vlivu kvalitní a smysluplné práce na duševní zdraví pojednává více článků, např. <https://www.researchgate.net/publication/299395185> *Decent Work A Psychological Perspective* nebo <https://www.researchgate.net/publication/274837926> *Competing conceptualizations of decent work at the intersection of health social and economic discourses*.

- Dobrá práce je ovšem také cílem. Nastavení podpory by mělo **směřovat k postupné změně postavení na trhu práce, díky které bude pro jedince dobrá práce dostupná** nebo alespoň dostupnější.



### Kritéria dobré práce

Parametry toho, co je dobrá práce, nelze redukovat na adekvátnost odměny nebo stabilitu příjmu. Důležitou součástí je také její produktivita, pocit uznání, možnost růstu, možnost vyjádřit názor.

Následující body vycházejí z konceptu důstojné práce, jak byl v roce 1999 v návaznosti na starší materiály definován **Mezinárodní organizací práce (ILO)**, a jak je rozpracováván z pohledu psychologie práce.

**JAK S NIMI PRACOVAT?** Je zřejmé, že všechna kritéria dobré práce je velmi obtížné naplnit. Považujeme proto za podstatné při jejich prioritizaci klást důraz na potřeby a priority jedince, které se mění v závislosti na aktuálním životním období. Kritéria dobré práce by se měla promítnout zejména do:

- **Nastavení individuálních plánů, rekvalifikace**
- **Diskuze o hledání navazujících zaměstnání**

### PARAMETRY DOBRÉ PRÁCE

Dobrá práce se odehrává v podmínkách svobody, spravedlnosti, jistoty a lidské důstojnosti. Odkazuje se tedy jak na humanistické hodnoty lidstva, tak na dodržování pracovněprávních předpisů. Naplňování parametrů dobré práce přímo staví na dodržování základních lidských práv. Je kladen důraz na vzájemný respekt a uznání v pracovním kolektivu včetně vedení a na pěstování dobrých vztahů na pracovišti.

**1. Je produktivní. Výsledek je patrný a uspokojivý. Práce má odezvu u ostatních, kteří výsledek práce vnímají.** Práci tedy vzniká nějaká hodnota, ať už je to čistá podlaha, spokojený zákazník, krása a pořádek nebo nové výrobky. Produktivní je i péče, která pomáhá lidem, kteří péči potřebují, nebo i péče potřebná k zajištění fungování strojů, domů, krajiny či přírody.

**2. Zajišťuje férový příjem. Odměna za práci zajišťuje člověku a domácnosti důstojný život. Odměna je předvídatelná a motivuje k dobrému pracovnímu výkonu.** Férový příjem (či též důstojná mzda) zajistí nejen pokrytí nákladů na život a zajištění potřeb, ale i perspektivu růstu příjmu, pokud člověk dobře vykonává svou práci.

- Férový příjem je při běžné pracovní době a výkonu garantován, tedy není závislý na okamžitém výkonu (např. bonusech za nadstandardní výkon nebo přesčasy).
- Férový příjem nelze změřit srovnáním se sociálními dávkami, které totiž plní jiný účel – sociální záchrannou síť chrání před chudobou.
- Férový příjem je podmíněn současným zajištěním férového systému vymáhání dluhů a exekucí.

#### MINIMÁLNÁ DŮSTOJNÁ MZDA

*Výše mzdy se obvykle vztahuje k hranici minimální mzdy, hranici chudoby nebo hranicím průměrných příjmů. Minimální důstojná mzda nabízí jinou perspektivu – klade důraz na to, **zda je možné ze mzdy pokrýt základní náklady na život** (stravu a bydlení, ošacení, dopravu, zdravotní péči, vzdělání a volný čas a zaplatit další důležité výdaje včetně úspor), tak aby člověk nebyl odkázán na dávky, půjčky nebo podporu rodiny.*

*Možnost pokrýt takové náklady z vlastní práce je podstatná pro pocit uznání a důstojnosti každého člověka. V roce 2020 šlo o 32 438 Kč. Více informací je na stránkách [Minimální důstojná mzda](#).*

**3. Zabezpečuje jistotu. Pracovněprávní vztah je transparentní, má a předvídatelné trvání, zabezpečuje jistou odměnu a nedává důvody ke strachu z nečekaného ukončení pracovního**

**poměru.** Dobrá práce člověku umožňuje plánovat svůj život, kdy založit rodinu a jak ji zabezpečit. Nevnáší do života nejistotu, ale naopak ji snižuje.

#### **NEJISTÁ PRÁCE A VYŠŠÍ PRAVDĚPODOBNOST PSYCHICKÝCH NEMOCÍ**

*Dlouhodobá zkušenost dočasných prací, ekonomické nejistoty a stresu má negativní dopad na [duševní zdraví](#) i [kognitivní schopnosti](#). [Během pandemie covid-19](#) se toto ukázalo jako klíčový faktor, který násobí ohrožení depresemi.*

**4. Sociálně zabezpečí pracovníky a jejich rodiny. Práce přispívá k pojištění do budoucna, takže v nepříznivé situaci je možné spoléhat na podporu státu a obce.** To v praxi znamená nárok na podporu v nezaměstnanosti, zabezpečení možnosti čerpání nemocenské, ošetrovného, mateřské či rodičovské, jistoty důstojného důchodu.

#### **PANDEMIE COVID-19 UKÁZALA VÝZNAM SOCIÁLNÍ OCHRANY**

*Pandemie dopadla nejvíce na skupinu osob, jejichž společným jmenovatelem je, že pracují v tzv. prekérních pracích – tady na lidi pracující na nejistých pozicích, často s nižšími příjmy a nižší mírou sociální ochrany, na lidi s dohodami, OSVČ, agenturní zaměstnance. **Vzhledem k nižší ochraně zákoníkem práce přicházeli tito lidé o práci jako první.***

*V důsledku omezeného přístupu ke standardním nástrojům sociální pomoci docházelo k jejich částečnému vyloučení z běžné podpory a zabezpečení a pro řešení jejich situací bylo nutné hledat ad hoc nástroje. Vládní podpora směřovaná k těmto skupinám pracovníků v mnoha ohledech pokulhávala – přicházela pozdě, byla nižší než u běžných zaměstnanců, někteří z ní vypadávali zcela.*

#### **PŘEČTĚTE SI VÍCE:**

- [Analýzu ukazující limity sociální podpory prekérních pracovníků](#) v průběhu pandemie covid-19
- [Příběhy lidí v prekérních zaměstnáních](#), kteří se během pandemie dostali do tíživé situace

**5. Poskytuje příležitosti k osobnímu rozvoji. Umožňuje rozvoj schopností, které lze využít i jinde. Znamená i povzbuzení k dalšímu vzdělávání a kariéernímu postupu.** Dobrá práce člověka rozvíjí, pomáhá mu zlepšovat se a posléze i učit kariéerně mladší. Součástí osobního rozvoje je i rostoucí možnost podílet se adekvátním způsobem na rozhodování.

**6. Posiluje sociální integraci. Podporuje spolupráci lidí z různých prostředí a sociálních skupin.** Dobrá práce člověka neizoluje, ale pomáhá mu pracovat ve společenství kolegů, zákazníků i jejich rodin. Dobrá práce pomáhá s sdílet rytmus pracovního i volného času s ostatními.

**7. Umožňuje svobodně vyjádřit námítky. Je možné a žádoucí být slyšet, organizovat se a iniciovat řešení problémů.** To v praxi znamená, že pracovní prostředí podporuje možnost říci svůj názor a vyjednávat, odbory jsou normální součástí pracovního prostředí.

**8. Umožňuje skloubit rodinný a pracovní život. Bere v úvahu situaci celých domácností a umožňuje uspořádat práci tak, aby zaměstnání bylo pro rodinu přínosem.** Pracující si mohou dohodnout zvláštní režim práce, pokud potřebují svůj pracovní čas sladit s péčí. Případné náklady na sladění práce a péče by měly být zaměstnavateli kompenzovány státem.

**9. Garantuje všem rovné příležitosti a rovné zacházení. Nediskriminuje, pravidla jsou stanovena transparentním způsobem.** Na pracovišti jsou zavedeny postupy proti diskriminaci.

**Kritéria dobré práce se vztahují na všechny stejným způsobem.**

## 3.2 Základní nástroje financování (stav jaro 2021)

Pro tvorbu pracovních míst, která by mělo být možno využít v systému prostupného zaměstnávání (ná vaznost mezi tréninkovými modely zaměstnání a stabilními pracovními místy), lze velmi dobře využít existující nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, které jsou financovány z prostředků Úřadu práce ČR, respektive z Evropského sociálního fondu, a státní politiky zaměstnanosti.

Zaměstnavatel čerpá dotaci na mzdu zaměstnance oplátkou za to, že jednak takové místo zřídí, a hlavně za to, že zaměstnanec poskytne dostatek **prostoru, aby se v práci zorientoval**, a že mu poskytne také podporu pro **rozvoj profesních i měkkých dovedností**.

### ☆☆☆ Veřejná služba – první stupeň podpory?

Veřejná služba umožňuje osobám dlouhodobě nezaměstnaným a pobírajícím sociální dávky v hmotné nouzi odpracovat určitý objem hodin a zvýšit tak svůj příjem z částky existenčního minima na minimum životní.

**Kdo je může využít:** obce a další veřejné instituce, neziskové organizace na realizaci prací veřejně prospěšného charakteru.

Veřejná služba (dále VS) bývá prezentována jako nástroj, který má aktivizovat dlouhodobě nezaměstnané a rozvíjet jejich pracovní návyky<sup>9</sup>. V praxi však její potenciál nebývá nijak zužitkován. Účastníci VS jsou často stigmatizováni jako ti, kteří se nehodí ani pro výkon veřejně prospěšných prací a na jejich posunu směrem k získání kvalitnějšího pracovního místa se nijak nepracuje.

Přitom by mohla být VS vnímána jako **první stupeň systému prostupného zaměstnávání**, na němž může docházet ke **zpřesňování diagnostiky bariér** a potřeb účastníků, navázání spolupráce s podpůrnými službami a naplánování kroků k řešení problémů a rozvoji dovedností, které zvýší šanci na další posun v kariéře.

VS nabízí určité **motivační nástroje (zvýšení příjmu účastníků) i podporu pro své organizátory** (příspěvek na ochranné pomůcky a pracovní prostředky a pojistnou smlouvu). Pokud bude výkon VS doplněn o podporu ve formě sociální práce, a poradenství a cíleného rozvoje pracovních kompetencí, může se stát efektivní součástí systému prostupného zaměstnávání, respektive předstupněm (či prvním stupněm) tréninkového zaměstnání.



### Veřejně prospěšné práce jako tréninkové zaměstnání

Veřejně prospěšné práce (dále VPP) poskytují finance na vytvoření dočasné pracovní příležitosti v místě bydliště pro uchazeče o zaměstnání registrované na úřadu práce.

**Kdo je může využít:** pracovní místa v rámci VPP mohou zřizovat obce, státní a jiné veřejně prospěšné organizace, jako jsou školy či jiné příspěvkové organizace, nebo nevládní neziskové organizace. Základní premisou je, aby pracovníci nebyli využíváni ke komerčním/ziskovým činnostem.

- Nejčastěji se jedná o práce v oblasti údržby veřejných prostranství, úklidu a údržby veřejných budov a pomocné práce v různých zařízeních ať již veřejných, či neziskových.

<sup>9</sup> Více v zákonu 111/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.



- Mohou však být zřizována i za účelem ochrany majetku a zdraví (domovníci – preventisté, asistenti prevence kriminality, dohledová služba na přechodech, na hřištích, ve školách), revitalizace budov obce (pomocné zednické práce) atp.

VPP jsou bohužel často chápány primárně jako institut umožňující snižovat náklady na výkon některých činností a jako zdroj levné pracovní síly. Mají-li VPP sloužit jako plnohodnotné tréninkové zaměstnání, je nezbytné **poskytovat účastníkům individuálně nastavenou podporu** (viz [kapitola 2](#)) a zajistit, aby doba tréninku byla flexibilní dle rozvoje kompetencí každého účastníka, neskončila předčasně nebo naopak netrvala zbytečně dlouho – tedy i tehdy, kdy již kompetence účastníka dále nerozvíjí. Jinými slovy je třeba účastníka v pravý čas. Více informací je k dispozici na stránkách [Zaměstnávám](#), v části věnované veřejně prospěšným pracím.



### Zájem obce vs. zájem aktivní politiky zaměstnanosti

Na tréninková místa by neměli být opakovaně umisťováni „ti spolehliví“, jinými slovy lidé již připravení na standardní pozice, ale klienti, kteří takovou průpravu potřebují.

V případě veřejně prospěšných prací však často dochází k tomu, že **jedinec je konzervován v horším zaměstnání jen proto, že pro zaměstnavatele představuje spolehlivého, a přitom levného pracovníka**, který navíc dokáže organizovat i další osoby. Zaměstnavatelé na VPP takto snižují náklady a konzervují schopné zaměstnance, kteří by se ale měli posouvat v žebříčku výše, aby uvolnili místo těm ještě nedostatečně schopným.

Důsledkem je pak to, že se (při dodržení minimálních zákonných prodlév) na **VPP namísto posunu dál točí stále titíž osvědčení pracovníci, s kterými není příliš starostí, neboť již nepotřebují žádný trénink**. Tito pracovníci se v této formě zaměstnání „zabydlí“ a **VPP pak fungují de facto jako brzda při hledání kvalitního a stabilního pracovního místa** (to samé platí i pro sociální podniky, zaměstnávající sociálně znevýhodněné osoby – na rozdíl od sociálních podniků zaměřených na zaměstnávání osob se zdravotním omezením, pro něž práce na otevřeném trhu není).

Nejedná se tak o pojetí veřejně prospěšných prací jako tréninkového zaměstnání zřizovaného za účelem přípravy znevýhodněných nezaměstnaných na standardní trh práce. **Domníváme se, že VPP by měly být programově vnímány jako tréninkové zaměstnání, integrovat dříve uvedená doporučení, být součástí lokálních strategií včetně návazných aktivit a především by měly být personálně zabezpečené tak, aby mohla být účastníkům poskytována dostatečná, respektive individuální a situaci adekvátní podpora.**



### Podporovaná/tréninková pracovní místa v rámci projektů OPZ

Projekty OPZ nabízejí možnost financovat jak tvorbu pracovních míst, tak i podpůrné aktivity.

#### Kdo je může využít:

OPZ (Operační program Zaměstnanost) umožňoval (a věříme, že navazující OPZ+ to bude umožňovat i nadále) **realizaci komplexních projektů** zahrnujících nejen diagnostiků, motivaci, rozvoj tzv. měkkých dovedností, pracovní poradenství atp., ale také možnost i čerpat tzv. **mzdové příspěvky**<sup>10</sup>, které mohly sloužit k vytvoření tréninkového pracovního místa. Takové projekty umožňují **intenzivní práci s účastníky a mohou být flexibilní z hlediska doby podpory**.

Projektové aktivity lze využívat i pro účastníky VPP a pracovní místa navazující na VPP, tedy poskytovat trénink a podporu lidem, pro něž je současné nastavení VPP nedostatečné (např. doba tréninku je příliš krátká).



<sup>10</sup> Obvyklými aktivitami takových projektů byly: 1. skupinové motivační a pracovní poradenské aktivity, 2. pracovní nebo bilanční diagnostika, 3. individuální pracovní poradenství, 4. rekvalifikace či jiný typ vzdělávání, 5. tréninková zaměstnání s dotací na mzdu, 6. tvorba podporovaných pracovních míst s mentoringem (pracovní asistenci).



## Společensky účelná pracovní místa jako nástroj pro stabilizaci

Společensky účelná místa by měla směřovat k získání dlouhodobé pracovní pozice.

**Kdo je může využít:** zažádat může v podstatě kdokoli, tedy nejen veřejný či obecně prospěšný subjekt, ale i komerční zaměstnavatel. Náplň práce není omezena na obecně prospěšnou činnost, jako tomu u VPP, ani není vymezen její obsah a náročnost.

Společensky účelné pracovní místo (dále SÚPM) je velmi vhodnou součástí konceptu prostupného zaměstnávání. **Umožňuje navázat na pracovní místo tréninkového charakteru zaměstnáním, které má již standardní parametry** ať již se jedná o pokračování v rámci pracovních míst zřizovaných obcí, nebo jiným subjektem včetně **komerčních zaměstnavatelů**. SÚPM může mít dvojí podobu:

- Místo zaměstnavatelem pro uchazeče o zaměstnání nově zřízené
- Místo již existující, ale zaměstnavatelem pro uchazeče o zaměstnání nově vyhrazené

V obou případech se domlouvá zaměstnavatel s úřadem práce na podmínkách místa a konkrétní osobě, která splňuje podmínky umístění. Více informací je k dispozici na stránkách [Zaměstnávám](#) v části věnované společensky účelným pracovním místům.



## Další nástroje

Aktivní politika zaměstnanosti umožňuje financovat také další nástroje (prostřednictvím úřadu práce).

Jde například o tzv. práci na zkoušku, rekvalifikace, pozici mentora a další. Zmíněné (a další) nástroje jsou stručně popsány na stránkách [Zaměstnávám](#).

## 3.2 Tvorba a identifikace pracovních míst v obci



### Identifikace stávajících pracovních míst

Při zaměstnávání znevýhodněných skupin se nejčastěji uvažuje o úklidových službách, nicméně spektrum možných zaměstnání v obcích (MAS) je výrazně širší.

V rámci tohoto procesu může obec využít služeb a financí mentora sama nebo prostřednictvím svých příspěvkových organizací, jako jsou:

- Mateřské a základní školy
- Správa sociálních služeb nebo sociálních zařízení
- Sportovní a kulturní organizace
- Nemocnice a další zdravotnická zařízení
- Případně prostřednictvím firem, které vlastní (typicky technické a komunální služby)

I zde platí, že je důležité, aby byla navázána spolupráce s dalšími aktéry v podpůrné síti (viz [kapitola 2](#)).

Tyto pozice mohou být:

- **Místa dočasného charakteru**, včetně toho, že budou nastaveny a financovány jako **tréninková místa** (VPP, např. asistent kuchaře nebo asistent v sociálních službách). Zde je samozřejmě potřeba intenzivnější podpora jak zaměstnanců, tak vedení ([viz část 2.3](#))
- o **Místa dlouhodobého/trvalého charakteru**, na která mohou lidé z tréninkových pozic postupovat (např. pozice školníků, pracovníků v sociálních službách, pečovatelé aj.)



### VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Již samotná dlouhodobá nezaměstnanost a zkušenost sociálního vyloučení je často stigmatizující, a to nejen ve vztahu k hledání zaměstnání, ale i **ve vztahu k přijetí v již zaběhlém kolektivu** (např. pracovníci sociálních služeb). Toto stigma je ještě výraznější, jedná-li se o Romy nebo například lidi s menšinovou sexuální identitou.

To může vést k tomu, že se počáteční nedorozumění, nižší výkonost nebo horší orientace nově nastoupivšího zaměstnance promítne do **zhoršení vztahů v kolektivu** – a to jak na straně stávajících zaměstnanců, tak i na straně nově nastoupivších pracovníků, kteří se v kolektivu necítí dobře, případně mohou zcela ztratit o zaměstnání zájem.



### Převedení externích zakázek pod obec

Převedením externích zakázek pod obec lze docílit nejen vytvoření nových pracovních míst, ale i snížení (mandatorních) nákladů obce.

Mnohé obce jsou k nahrazování externích dodavatelů prací a služeb vlastní činností skeptické. Obávají se velké administrativní zátěže, nedostatku organizačních kapacit a ekonomické neefektivity. Převod externích činností pod obec nicméně představuje **jedinečnou příležitost k vytvoření jak tréninkových, tak stabilních míst** pro lidi, kteří jinak obtížně nacházejí uplatnění na trhu práce. Kromě zvýšení zaměstnanosti obyvatel obce lze tímto způsobem dosáhnout také i **snížení nákladů na práce a služby**.

Obec za tím účelem může **založit vlastní firmu** nebo **využít některou z organizací, které zřizuje**, případně firmu, kterou vlastní.

**Plánování:** každá činnost musí být samozřejmě podrobena **ekonomické, právní a sociální analýze** a její případné převzetí musí být v **souladu s dlouhodobou rozvojovou strategií**, v níž bude jasně stanoven harmonogram celého procesu, budou popsány přechodné fáze a (pravděpodobně) vymezeny i segmenty, které budou kvůli dlouhodobé neudržitelnosti jejich pokrytí interními zdroji nadále poptávány externě, a specifikováno, jak budou interně vykonávané činnosti provázány s odpovědným zadáváním externích veřejných zakázek.

**Typy činností:** dostupné možnosti, aktuální témata a míra interní realizace budou záviset na konkrétních situacích, velikosti obce a úrovni spolupráce a koordinace v rámci svazku obcí, ORP nebo MAS. Přesto lze identifikovat oblasti, kde je potenciál pro přímé angažmá obcí poměrně vysoký. Jedná se především o **dlouhodobé, pro obce často mandatorní činnosti**, jako je:

- Úklid a úprava **veřejných prostranství a zeleně**
- **Svoz a třídění odpadu**
- **Správa a údržba bytového fondu** a dalšího majetku města
- **Údržba krajiny** a programy zadržování vody a prevence povodní
- **Výkon služeb pro seniory a zdravotně znevýhodněné občany** včetně zajištění stravování
- Služby pro místní **vzdělávací instituce** a
- Správa a využití majetku obcí (typicky lesů, zemědělské půdy, budov typu brownfieldů atp.)



#### TIP – ROZLOŽENÍ AKTIVIT V ČASE

Obce (a v ještě větší míře např. svazky obcí) mají velkou příležitost **plánovat své interně vykonávané činnosti tak, aby bylo možné flexibilně využívat pracovníky podle aktuální potřeby** (např. sezónnosti, objemu veřejných zakázek, na kterých se obec bude podílet jako subdodavatel atp.). Předpokladem je **rozšíření portfolia činností** i o práce, které není nutné vykonat akutně a které je tak možné vykonávat v obdobích, kdy je jiných činností nedostatek. To umožní udržet stabilní počet pracovních míst, což zaměstnancům poskytne potřebnou jistotu.

Příkladem může být zkušenost se sociálním podnikáním v [Baskicku a dalších oblastech](#), kde se pomocí širokého portfolia činností vyrovnávají s výkyvy trhu.



#### Obecní firma

Obecní firma je firma založená a ideálně také i 100% vlastněná obcí, která by měla mít prvky sociálního podniku, byť formálně jí být nemusí.

**Na základě definovaných potřeb obyvatel** může obecní firma **nabízet dlouhodobé uplatnění osobám** trvale znevýhodněným na trhu práce (typicky v případech zdravotního znevýhodnění) v **kombinaci s pracovními místy tréninkového charakteru**, jejichž cílem je posun zaměstnanců na další úroveň trhu práce. Takový posun pak může znamenat uplatnění na standardním trhu práce nebo pokračování v práci pro obecní firmu na pozici, která již nevyžaduje podporu.

Obecní firma by neměla vykazovat dlouhodobou ztrátovost, avšak **předpokládaný zisk by měl být použit na její rozvoj a na rozvoj osob, které zaměstnává**. Většina obecních firem je kromě orientace na nezaměstnané obyvatele rovněž zaměřena na rozvoj obce jako takové a tím přispívá k zvyšování kvality života všech obyvatel obce.

- Založení obecní firmy může být složité, ale pokud jsou její činnosti dobře naplánované a maximálně využívají místní zdroje, je velká šance, že kromě pozitivních sociálních dopadů bude mít její působení také pozitivní dopad ekonomický, jelikož dostupné **finanční prostředky budou vynaloženy efektivněji**, než kdyby byla zakázka přidělena externímu dodavateli.
- Další výhodou obecní firmy je **pružnost**, se kterou je schopná reagovat na potřeby v obci, ale i na nenadálé výkyvy v socioekonomické životní situaci zaměstnanců a ostatních obyvatel obce.

- Sociální rozměr umožní obci naplňovat potřeby **zvyšování sociální soudržnosti** na svém území a napomáhat sociální integraci znevýhodněných obyvatel. Kromě zvyšování míry zaměstnanosti v obci má tedy za cíl zvyšovat také zaměstnatelnost obyvatel obce.



#### OBECNÍ FIRMA JAKO NÁSTROJ UDRŽENÍ FINANČÍ V REGIONU

Kromě dopadu na celkový rozpočet obcí (při vhodném nastavení) může obecní firma rovněž přispívat k omezení odtoku finančních prostředků z regionu. V tom lze spatřovat jeden z největších rozvojových potenciálů, jelikož zisky budou využity pro potřeby firmy, jejích zaměstnanců a dalších obyvatel obce.

Více informací naleznete na stránkách [Lokální ekonomika – kudy mizí peníze](#).

**Rozšiřování portfolia činností:** činnosti vykonávané obecní firmou závisí na lokální situaci a měly by vycházet z kvalitní analýzy příležitostí a potřeb, jejíž zjištění jsou následně zpracována ve strategických dokumentech. Tyto činnosti mohou být navázány na mandatorní výdaje obce (viz výše). Nejčastěji obecní firmy obstarávají údržbu a správu veřejných prostor, zeleně, komunikací a majetku obce, ale jejich možnosti jsou co do skladby činností neomezené<sup>11</sup>. **Pro firmu je výhodně věnovat se více odvětvím a** výpadky práce v jednom nahradit zvýšenou činností v druhém, přičemž ale:

- **Rozšiřování je zapotřebí dlouhodobě plánovat** spolu s postupným přesunem zakázek, u nichž je to pro rozvoj obce přínosné, od externích dodavatelů k vlastnímu dodavateli zřízenému obcí
- Samozřejmě je třeba vždy zvažovat, zda některé nebo i všechny takovéto činnosti nevykonávat v **koordinaci s dalšími obcemi** a nevyužít například již existující struktury svazku obcí, MAS nebo správních obvodů ORP, případně POÚ

**Nová firma x stávající organizace obce:** jako jednodušší řešení, než zakládat firmu „na zelené louce“, se může využít již existující, obcí zřízené organizace nebo stávající firmy, v níž má obec nadpoloviční vlastnický podíl. Komplikací v takovém případě může být úzké tradiční a zaměření takového subjektu a s ním související odpor jeho stávajícího vedení ke změnám. I v tomto případě musí předcházet ekonomická analýza, analýza trhu, příprava právního rámce, analýza cílových skupin a stakeholderů a sestavení byznys plánu.

11 Mnoho inovativních nápadů lze najít u slovenských obecních firem – oblíbené a úspěšné jsou různé polokomerční služby pro veřejnost (moštárny, palírny, výroba palivového dřeva, sdílené díly), energetické programy, doplňkové aktivity v oblasti sociální péče atp.

## 3.3 Podpora vzniku pracovních míst

Obce v této oblasti nejběžněji využívají dva přístupy, které zde stručně rozvedeme.



### Podpora podnikání v obci

Obec může přispět ke zvýšení zaměstnanosti tím, že bude podporovat vznik a fungování zejména drobných a středních podniků, a to primárně těch, jež zaměstnávají cílové skupiny, které obec definuje jako ohrožené.

Kritéria, kterými obec může podmínit využití nabízených pobídek, úlev, dotací atd., se mohou týkat například velikosti podniku, odvětví podnikání, ale i **povinnosti zaměstnat obcí definované skupiny jejich obyvatel**. Takto může obec zvýhodnit sociální podniky nebo sociálně odpovědné komerční subjekty (respektive si jejich sociální odpovědnost vynutit).

Nemáme ambici uvést úplný výčet možností a nástrojů, které k tomu lze využít, protože v závislosti na lokálním kontextu budou některé vhodnější a některé vhodné méně jejich výběr měl vycházet ze strategických analýz a plánování. Současně se bude pravidelně stávat, že obce budou vyvíjet a zkoušet vlastní inovativní nástroje. Následující výčet je tedy nutné vnímat jako **přehled nejčastěji vyžívaných nástrojů**:

- a) **Územní plánování** (plochy, pozemky, budovy)
- b) **Investice do infrastruktury** (silnice, energetické sítě)
- c) **Místní vyhlášky** (regulace skladby výrobních odvětví a služeb v různých částech města)
- d) **Účelové pobídky** (podmíněné zlevnění nájmu, podmíněné dotace pro začínající podnikatele)
- e) **Půjčky, záruky** za úvěry
- f) **Úlevy na daních** (daň z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků, daň z příjmů ze samostatné výdělečné činnosti, daň z nemovitosti)
- g) **Úlevy na poplatcích vybíraných obcemi** (za užívání veřejného prostranství, z bytovací kapacity, za povolení k vjezdu motorovým vozidlem do vybraných míst a částí měst, za lázeňský nebo rekreační pobyt, za komunální odpad atd.)
- h) **Zjednodušení administrativy** (odstranění co nejvíce byrokratických překážek transparentním hodnocením žádostí)
- i) **Účelové dotace**

Na tomto místě je vhodné odkázat k předešlé kapitole, v níž jsme uvedli, že obec může využívat již existující podpůrnou síť, respektive nabízet zaměstnavatelům pracovníky, kteří čerpají podporu, prošli tréninkovým pracovním místem atp. Inspirací může být koncept sociálního podnikání, který obcím umožňuje realizovat své ekonomické aktivity za s využití principů sociálního podnikání, ale bez nutnosti formálního zřízení sociálního podniku, což může být často omezující.<sup>12</sup>



### Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek

Tento koncept není v České republice jednoznačně (a právně závazně) definován. Vypůjčujeme si tedy definici ze stránek *Odpovědné veřejné zadávání*<sup>13</sup>:

*„Odpovědné veřejné zadávání vnímáme jako proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze*

<sup>12</sup> Srov.: <https://www.isp21.cz/slovník-pojmu/socialni-podnikani>.

<sup>13</sup> <https://www.sovz.cz/co-je-ovz/>



*vytvářením prospěchu pro společnost a ekonomiku, a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí.“*

Věta je to sice kostrbatá, ale lze jí porozumět tak, že veřejné zakázky, mají-li být přínosné pro lokální rozvoj, musí **respektovat sociální potřeby obyvatel, reagovat na výzvy v oblasti sociální integrace a snižovat negativní dopady na lokální životní prostředí.**

- Tradičně relativně snadnou formou odpovědného veřejného zadávání je tzv. podmínka 10 %, což znamená, že obec může vyhlásit zakázku s podmínkou, že z celkového počtu pracovníků zaměstnaných dodavatelem na realizaci zakázky musí být alespoň **10 % z řad dlouhodobě nezaměstnaných.**

Jak postupovat při zadávání podmínky 10 % dlouhodobě nezaměstnaných, je popsáno na stránkách [Agentury pro sociální začleňování](#).

**Zároveň je třeba zdůraznit, že i lidem zaměstnaným v rámci takto nastavených zakázek, jakož i jejich zaměstnavatelům, je často důležité poskytovat podporu.**

- Samozřejmě existuje mnoho dalších forem, které budou adekvátní specifickým situacím v i konkrétních obcích či regionech.

Nová legislativa otevírá velké možnosti, jak k tomuto tématu přistupovat, včetně využití **kombinace tzv. sociální podmínky s podmínkami zaměřenými na ochranu životního prostředí.** Odpovědné zadávání zakázek má velký potenciál pro podporu a stabilizaci lokálně zaměřených ekonomických aktivit, které zvyšují stabilitu lokálního rozvoje.



#### KONZULTACE A DOBRÉ PRAXE – PROJEKT SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÉ VEŘEJNÉ ZADÁVÁNÍ

Na stránkách [Odpovědné veřejné zadávání](#) spravovaných MPSV lze najít velmi komplexní informace o odpovědném zadávání veřejných zakázek, aktualizace, které reagují na vývoj legislativy v této oblasti, příklady dobrých praxí a v rámci Institutu OVZ i nabídku seminářů a školení v tématu.



## Shrnutí

1. **Obec může aktivně ovlivňovat nabídku lokálně dostupných pracovních míst.**
2. U těchto míst je důležité klást **důraz na jejich kvalitu** – to je podmínkou finanční i sociální stabilizace jedince. Zároveň teprve pak mohou fungovat i jako nástroj v procesu stabilizace, protože dají jedinci zkušenost příslušnosti a uznání.
3. Pro tvorbu pracovních míst a nastavení vstupní podpory lze využít **finanční nástroje** Evropského sociálního fondu a státní politiky zaměstnanosti.
4. Pracovní místa lze také identifikovat **v rámci obce a jejích příspěvkových organizací** (správa majetku, školy, knihovny aj.).
5. Příležitost k tvorbě pracovních míst představuje také **převedení veřejně zadávaných služeb pod obec**, případně zřízení obecní firmy.
6. Tvorbu pracovních míst pro lidi v obtížném postavení na trhu práce lze dále podpořit investičními pobídkami, úlevami nebo skrze **podmínky veřejných zakázek**.



## PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

- Identifikace příležitostí, jejich vyhodnocení a naplánování spadá do odpovědnosti v první kapitole zmiňovaného **koordinátora strategického plánování** (pracovník obce) jako jedna z aktivit platformy. Konkrétní realizace může spadat do agendy **příslušných odborů obce**, případně může být vhodné pro ni vytvořit samostatné kapacity.
- Zároveň je podstatné, aby informace o vytvářených pracovních příležitostech byly k dispozici **pracovnímu poradci**. Ten by měl být také odpovědný za vyjednání podmínek, identifikaci finančních zdrojů a nastavení podpory v konkrétních případech propojování identifikovaných nebo vytvořených pracovních míst s konkrétními lidmi.

## Vybrané příběhy a inspirace z praxe:

- ***Je to tak hezký, že máte práci, máte kolem sebe lidi* (2021)** – publikace k nastavení podpory v rámci pracovní čety v MAS Brdy-Vltava
- **Video zachycující programy podpory zaměstnanosti testované v rámci projektu *Dobrá práce v obci* v MAS Brdy-Vltava, na Praze 7 a v Hanušovicích**
- **Záznam z Konference diskutující zkušenost obcí s tréninkovým zaměstnáváním (2020)**

Další inspirace lze najít na stránkách [Práce v obci](#).

## Příklad cesty klienta

Modelový příklad, do značné míry idealizovaný, který zanedbává v realitě pravděpodobné překážky, odbočky a klopýtnutí.

Nezaměstnaný klient bude vybrán do programu na základě doporučení kontaktního pracoviště ÚP ČR ve Městě.

Pracovní poradce zařadí klienta nejprve do skupinových aktivit, během nichž jej připraví na zaměstnání: bude jej motivovat k práci, zvýší jeho finanční gramotnost, orientuje jej v pravidlech trhu práce, v jeho právech a povinnostech, zrealizuje jeho očekávání ohledně druhu práce, o kterou se může při svém vzdělání a zkušenostech ucházet, výše výtěžku, okruhu zaměstnaneckých benefitů atd., naučí jej se o práci ucházet (životopis, telefonát, pohovor), nacvičí s ním formy komunikace a způsoby řešení konfliktních nebo potenciálně konfliktních situací, poučí jej o důsledcích, vyplývajících z neplnění pracovních povinností, předestře mu výhody legální práce oproti nelegální atd.

Následně s klientem pracuje individuálně: nejprve s pomocí nakoupených služeb psychologa nebo sám (podle složitosti případu) diagnostikuje klientovy pracovní předpoklady a limity na jedné straně a jeho představy o ideálním zaměstnání na straně druhé a identifikuje překážky, které bude potřeba překonat. Na základě takové diagnostiky navrhne klientovu cestu na trh práce a typ zaměstnání, který je podle něj pro klienta vhodný. Společně vytyčí cíl spolupráce a stanoví kroky, jimiž k němu bude možné dojít (kupříkladu zaměstnání v sociálních službách, ke kterému vede cesta přes osvojení si pracovní disciplíny a komunikačních dovedností při účasti na veřejné službě a na veřejně prospěšných pracích, přes nácvik manuální zručnosti a komunikačních schopností a rozvoj samostatnosti, přes zajištění dětí během pracovní doby, přes vyřízení si chybějících dokladů, přes stabilizaci klientovy bytové situace a přes řešení jeho dluhů).

Současně pracovní poradce zjišťuje, po jakých typech zaměstnanců je poptávka ze strany tréninkových i standardních zaměstnavatelů a provozovatelů veřejných služeb.

Do plnění naplánovaných kroků zapojí pracovní poradce spolupracující organizace (v našem příkladu dojedná kupříkladu s městskou správou sociálních služeb umístění klienta na veřejnou službu a s ÚP ČR jeho následný posun na veřejně prospěšné práce tamtéž, s dluhovou poradnou řešení finanční [dluhové] situace klienta, podle stáří dětí vyjedná s NZDM, předškolním klubem, kroužky SAS nebo DDM docházení dítěte do zájmové/vzdělávací aktivity, s bytovou správou Města a poskytovatelem terénních programů stabilizaci klientovy bytové situace, s terénním programem obstará chybějící doklady atd.).

Jako první krok, vyžaduje-li to míra jeho nepřipravenosti, je klient umístěn na veřejnou službu, kde si nejen zlepšší svou ekonomickou situaci, ale především si osvojí základní pracovní návyky. Je-li s ním naše fiktivní městská správa sociálních služeb spokojena a má-li pro něj širší uplatnění (které bylo předjednáno), posouvá se klient na výkon tréninkového zaměstnání formou VPP nebo pracovního místa využívajícího mzdové příspěvky z rozpočtu projektu OPZ. Současně jsou za přispění výše jmenovaných spolupracujících organizací kontinuálně odstraňovány překážky bránící klientovi v dalším posunu (bydlení, rodina, úřad, dluhy atp.). Během výkonu veřejně prospěšných prací má klient k dispozici mentora, zkušeného zaměstnance městské správy sociálních služeb, který klienta zapracovává, vede, kontroluje a je mu k dispozici jako rádce v novém prostředí a prostředník při komunikaci klienta s dalšími zaměstnanci a zaměstnavatelem, je-li takové prostřednictví potřeba (v prvních dnech či týdnech to bude pravděpodobné). Mentor je v kontaktu s pracovním poradcem, jemuž referuje o vývoji klienta a nových potřebách a problémech, jejichž řešení pracovní poradce zahrnuje do individuálního plánu klienta. Mentor je za svoji činnost odměněn.

Během takového tréninkového zaměstnání lze klienta po dohodě s ÚP ČR vzdělávat a připravovat jej tak na posun na kvalifikovanější pozice (přidržíme-li se našeho příkladného klienta, absolvuje kurz na pracovníka v sociálních službách, pokud s ním v tréninkovém zaměstnání bude městská správa sociálních služeb spokojena a bude ho chtít zaměstnat coby kmenového zaměstnance, nebo pokud s ním bude spokojena, ale nebude pro něj mít další uplatnění nebo na něj nebude mít finance, a bude vyjednáváno jeho další angažmá u jiných poskytovatelů sociálních služeb).

Z tréninkového místa se klient posune do standardního pracovního poměru – ať již zůstane u stejného zaměstnavatele, nebo si s pomocí pracovního poradce najde práci jinde. Pracovní poradce přitom dá ve spolupráci s dluhovou poradnou pozor na to, aby nový pracovní poměr paradoxně nezhoršil ekonomickou situaci domácnosti klienta. V okamžiku posunu z tréninkového do standardního zaměstnání končí mzdové příspěvky, nemusí ale končit ostatní druhy podpory. I nadále lze využívat mentoring, služby pracovního poradce, sociální a prorodinné služby či další vzdělávání. Pro zaměstnavatele je výhodné, že s takovým novým zaměstnancem budou mít minimum starostí, jelikož již bude připraven, bude mít nějakou pracovní historii, budou si ho moci formou tréninku vyzkoušet, nebudou muset hradit jeho vzdělávání, budou mít k dispozici služby, které jim pomohou kupříkladu s administrativou spojenou s exekučními srážkami, budou moci využívat služeb pracovního poradce, budou moci zaplatit svého člověka, aby byl nováčkovi k ruce, atd.

---

Text vznikl v rámci projektu Dobrá práce v obci: Možnosti pracovní integrace osob ohrožených sociálním vyloučením na úrovni obce s registračním číslem CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_124/0006493 v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Projekt je spolufinancován Evropskou unií.

Autoři textu: Bronislav Podlaha, Karel Novák, Lucie Trlifajová. Za cenné připomínky děkujeme Adamu Gajdošovi a Aleně Zieglerové.

Centrum pro společenské otázky SPOT 2021. Více na [www.centrumspot.cz](http://www.centrumspot.cz), [www.pracevobci.cz](http://www.pracevobci.cz).



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



spot

