

**Analýza spokojenosti
zaměstnavatelských organizací
s činností úřadu práce Brno-venkov**

**PhDr. Jiří Winkler, PhD.
Mgr. Lenka Klimplová, M.A.
Mgr. Klára Vrbková**

Brno, 2007

Úvod

Expertní studie vzniká jako reakce na poptávku účastníků a organizátorů programu Interreg 3A ČR – SR: Česko-slovenská akademie expertů. Cílem této akademie expertů je vytvořit komunikační síť pro vzájemné učení a spolupráci pracovníků úřadů práce na české i slovenské straně společných hranic. Tímto způsobem má být zajištěn přenos příkladů dobré praxe a inovací služeb zaměstnanosti.

Ředitelé a vedoucí pracovníci úřadů práce zapojených do této sítě vyjádřili přesvědčení, že v souvislosti se vstupem obou zemí do EU vzniká v rámci veřejných služeb zaměstnanosti (VSZ) potřeba více se orientovat na zaměstnavatelské organizace a zvýšit podporu jejich adaptace na změny ekonomických trhů. Upozorňují na skutečnost, že jedním z relativně nových doporučení Správ služeb zaměstnanosti v obou zemích je **zintenzivnit spolupráci úřadů práce se zaměstnavateli**.

Vedle změny pozornosti vedoucích pracovníků VSZ dochází také k reálným změnám v sociálních jistotách pracovníků na trhu práce. Stále jasněji se ukazuje, že období po vstupu České republiky a Slovenské republiky do EU provází významné společensko - ekonomické proměny, které **vyvolávají "nová rizika" na trhu práce**. Nástup postindustriálního způsobu výroby a tzv. globalizace ekonomických trhů zvyšují flexibilitu poptávky po pracovní síle a vzájemnou konkurenci mezi aktéry trhu práce. V našich zemích zaznamenáváme také nepříznivý demografický vývoj, který zvyšuje tlak na důchodové systémy a ohrožuje rovnováhu trhu práce. Uvedené společenské změny mohou vyvolat ohrožení rovnováhy mezi pracovními a rodinnými povinnostmi, zejména neplacené péče o malé děti a závislé seniory v domácnosti. Mohou vést k oslabování schopnosti pracovních sil získat adekvátní placené zaměstnání a mzdové zajištění v podmínkách flexibilních zaměstnaneckých vztahů a kontraktů. Mohou vést k rychlejšímu zastarávání kvalifikace a znalostí potřebných pro plnohodnotný výkon povolání.

Příklady dobré praxe z rozvinutých ekonomik EU ukazují, že ve všech uvedených oblastech může být účinné **řešení spojeno se zvyšujícím se zapojením zaměstnavatelů**. Aktéři veřejné politiky vycházejí v posledních letech z přesvědčení, že v kontextu evropské politiky zaměstnanosti jsou náklady sociálního státu stále častěji nahlíženy jako zátěž produktivního sektoru. (Taylor-Gooby, 2005) Roste tendence chápat sociální zajištění jako investici do konkurenčních výhod a zvyšování lidského kapitálu a inovací na trhu práce, který umožňuje flexibilní reakce na pracovní poptávku. V rámci studovaných politických změn se v tomto směru posiluje role soukromých aktérů, kteří přímo vstupují do kontaktu s novými sociálními riziky na trhu práce, jako jsou zaměstnavatelé a podnikatelské komunity.

Odborníci z úřadů práce zapojených do programu Interreg 3A: Česko- slovenská akademie expertů se dohodli na tom, že studie by měla mít charakter případové studie regionálního trhu práce a formulovali výchozí otázky pro expertízu:

- určit jaká je současná **úroveň spokojenosti** manažerů a zaměstnavatelů s činností UP ve vybraném regionu.
- **analyzovat potřeby** a určit na jaké cíle zaměřit koncepci rozvoje činnosti úřadu práce zaměřenou na zaměstnavatele v daném regionu.

PhDr. Jiří Winkler, PhD.

Shrnutí

Studie spokojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce byla koncipována ve spolupráci se zadavatelem jako regionální případová studie s činností Úřadu práce Brno – venkov.

Obsah:

ÚVOD.....	2
OBSAH:.....	4
1. ZADÁNÍ REGIONÁLNÍ STUDIE.....	5
2. POZNÁVACÍ CÍLE STUDIE	7
3. METODIKA VÝZKUMU	7
4. CO ZNAMENÁ SPOKOJENOST ZAMĚSTNAVATELŮ S ČINNOSTÍ ÚP?	10
5. ZAMĚSTNAVATELÉ OKRESU BRNO-VENKOV.....	23
6. VÝZKUMNÝ SOUBOR	27
7. HODNOCENÍ SYSTÉMU VEŘEJNÝCH SLUŽEB ZAMĚSTNANOSTI	29
8. SPOLUPRÁCE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH ORGANIZACÍ S ÚŘADEM PRÁCE BRNO-VENKOV A JEJÍ HODNOCENÍ	35
9. POSTOJE ZAMĚSTNAVATELŮ K ČINNOSTI PRACOVNÍKŮ ÚŘADU PRÁCE BRNO - VENKOV	44
10. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	47
LITERATURA.....	50

1. Zadání regionální studie

V rámci přípravy studie došlo k formulaci praktických informačních potřeb Úřadem práce Brno-venkov. Vedoucí pracovníci úřadu upozornili na tři aspekty jejich rozhodování a jednání se zaměstnavatelskými organizacemi, které jsou aktuálně významné pro zaměření studie. Jsou to:

- (1) podpora a rozvoj klientského přístupu k zaměstnavatelům**
- (2) zájem o rozšíření zprostředkovacích služeb pro zaměstnavatele**
- (3) rozvoj spolupráce s již spolupracujícími zaměstnavatelskými subjekty.**

1. Podpora, kterou vedení ÚP věnuje rozvoji klientského přístupu, je dlouhodobá a vztahuje se k různým oddělením organizace. V uplynulých letech se však s větší mírou soustředila spíše na skupiny klientů z řad nezaměstnaných. Klientský přístup orientovaný na zaměstnavatele žádající ÚP o služby se zatím dařilo rozvíjet méně průkazně. Klientským přístupem je v tomto okruhu sociálních služeb chápána především orientace na potřeby klienta, důraz na kvalitu informací o situaci na trhu práce v regionu, zájem o vzájemnou komunikaci a vyjasňování požadavků poptávky a možností nabídky pracovních sil.

Prostor pro rozvoj uvedeného přístupu k zaměstnavatelským subjektům v regionu může být vyvolán strukturálními změnami na trhu práce a (nebo) změnou institucionálních pravidel v systému české (slovenské) sociální a veřejné politiky. Může být ale také vyvolán organizačními a personálními rozhodnutími vedení úřadu práce. V této souvislosti se formuje výzkumný problém studie. Úřady práce z hlediska tématu studie patří do administrativního systému státní politiky zaměstnanosti. Uplatňují mocenský vliv státu v této oblasti a organizačně jsou budovány především na hierarchických a specializačních principech. V posledních pěti letech se však čas od času objevují snahy administrativní systém politiky zaměstnanosti reformovat. Některé z reformních kroků byly zaměřeny na otevření státní administrativy organizačním pravidlům „public managementu“. Základním proklamovaným cílem těchto změn mělo být zvýšení efektivnosti a účinnosti poskytování zprostředkovacích a poradenských služeb na ÚP (NAPZ, 2003; 2004 – 2006).

Tato administrativní reforma však nikdy nebyla koncepčně naplánována a důsledně realizována. Se změnou vládních politiků bývají většinou reformulovány základní přístupy k reformě. Může tedy nastat situace, kdy snaha vedení úřadu práce o klientský přístup k zaměstnavatelům může narážet na objektivní limity nastavených institucionálních pravidel. Pro výzkum spokojenosti a potřeb zaměstnavatelů s činností úřadu je tedy důležité zjistit, zda důvody spokojenosti (nespokojenosti) jsou spojeny spíše s institucionálními a legislativními podmínkami činnosti nebo zda souvisí spíše s výkonem činnosti pracovníků a s úrovní jejich schopností a kompetencí.

2. Dalším aspektem činnosti ÚP, který má vztah k obsahu studie, je deklarovaný zájem vedení úřadu o rozšíření spolupráce se zaměstnavateli v oblasti zprostředkování poptávky a nabídky pracovních sil. V roce 2007 pracovníci odboru zprostředkování provedli několik inovačních aktivit v rámci spolupráce se zaměstnavateli při náboru a výběru pracovníků. Pro vedení vzniká otázka, jakým způsobem zaměstnavatelé hodnotí právě zprostředkovací služby ÚP v uplynulém období a dále jaké personální potřeby zaměstnavatelů lze v současnosti očekávat.

3. Významnou směrnicí studie bylo zaměření ÚP na konkrétní segmenty zaměstnavatelů a možnost využití a zpracování databází zaměstnavatelů, kteří jsou v evidenci uvedeného úřadu práce. Studie vychází z předpokladu, že dotazované organizace musí mít bezprostřední a aktuální zkušenost s činností Úřadu práce Brno – venkov. Protože spolupráce se v posledních letech stabilně nejlépe rozvíjí mezi ÚP a zaměstnavatelským segmentem malých a „spíše menších“ firem a organizací, studie se zaměřila na dotazování zaměstnavatelů s 11 až 50 zaměstnanci.

2. Poznávací cíle studie

Na základě uvedeného zadání jsme formulovali následující poznávací cíle studie:

1. Popsat hodnocení systému veřejných služeb zaměstnanosti v ČR (především úřadů práce) zaměstnavateli v regionu Brno – venkov.
2. Zjistit rozsah služeb, které vybraní zaměstnavatelé využívají na ÚP Brno – venkov a určit intenzitu jejich využívání.
3. vyhodnotit význam, který jednotlivé zaměstnavatelské organizace okresu Brno - venkov přisuzují jednotlivým službám.
4. Identifikovat míru celkové spokojenosti s činností pracovníků služeb zaměstnanosti a Úřadu práce Brno – venkov.
5. Určit příčiny případné nespokojenosti. Zaměřit se na identifikaci spíše institucionálních a strukturálních bariér spokojenosti na jedné straně a na identifikaci programových a personálních problémů na druhé straně.

3. Metodika výzkumu

Analýza spokojenosti klientů se službami určité instituce je formou evaluačního výzkumu (Royse a kol., 2001). Vychází z předpokladu a přesvědčení, že klienti jsou nejlepším zdrojem informací o kvalitě poskytovaných služeb a dokonce i dobrými hodnotiteli účinku a efektivity (ibid.). Spokojenost klientů sice není podle těchto autorů dostačujícím měřítkem kvality, ale je jedním z velmi důležitých výstupů při hodnocení.

Poskytovatelé služeb potřebují porozumět klientově perspektivě, např. tomu, jak je s klienty zacházeno, když o službu žádají, nebo v průběhu jejího poskytování (Royse a kol., 2001: 193). Zpětná vazba týkající se zkušeností klientů se službami umožňuje pracovníkům a managementu dané instituce odstranit překážky, které brání klientům při uspokojování jejich potřeb pomocí evaluovaných služeb.

Limitem uplatnění analýzy spokojenosti klientů je heterogenost klientely, různost přístupů a zájmů k hodnocené organizaci a jejím službám. Základní rozpor zájmů můžeme očekávat především mezi skupinami uchazečů o zaměstnání a zaměstnavateli. Klienty úřadů práce, jejichž potřeby se snaží tato instituce uspokojovat, nejsou pouze uchazeči o zaměstnání, ale také zaměstnavatelé. Právě

v tomto smyslu je analýza spokojenosti v dané oblasti sociálních služeb nutně jednostranná. Pro úplnější informaci o spokojenosti klientů s UP by bylo potřebné analyzovat i spokojenost uchazečů. Náš výzkum, uskutečněný ve spolupráci s Úřadem práce Brno-venkov, byl zaměřen pouze na názory, postoje a hodnocení zaměstnavatelských organizací.

Dalším metodickým omezením studia spokojenosti a analýzy personálních potřeb zaměstnavatelů je větší důraz na ukazatele postojů než na ukazatele chování zaměstnavatelských organizací. Autoři studie si jsou vědomi, že existuje opakovaně doložený rozpor mezi postojem deklarovaným ústně a postojem vyjádřeným v chování respondentů (tzv. La Pierův efekt). Zmíněný postup se však běžně využívá, protože umožňuje rychlejší sběr dat technikou dotazníku a protože případné zkreslení může být částečně eliminováno při interpretaci dat.

V průběhu léta 2007 probíhaly mezi výzkumníky a pracovníky Úřadu práce Brno-venkov intenzivní diskuse o zaměření a cílech výzkumu a o informačních potřebách pracovníků ÚP vzhledem k plánovanému dotazování zaměstnavatelů. Na základě těchto diskusí vznikl výzkumný nástroj – „Dotazník spokojenosti zaměstnavatelů s činností Úřadu práce Brno-venkov“. Dotazník je rozdělen do pěti sekcí, shodujících se s cíli výzkumu vymezenými výše:

- a) údaje o zaměstnavatelské organizaci,
- b) celkový názor zaměstnavatelské organizace na úřady práce v České republice jako instituci,
- c) spolupráce a zkušenosti zaměstnavatelské organizace s Úřadem práce Brno-venkov,
- d) zkušenosti zaměstnavatelské organizace s činností pracovníků Úřadu práce Brno-venkov,
- e) celková spokojenost zaměstnavatelské organizace se systémem veřejných služeb zaměstnanosti v České republice, s činností Úřadu práce Brno-venkov a jeho zaměstnanců, kteří pomáhali řešit problémy zaměstnavatelské organizace, a se službou zprostředkování tohoto úřadu práce.

Většina otázek v dotazníku je koncipována jako uzavřených, tzn. s předem danými variantami odpovědí, u některých z nich mají možnost respondenti dopsat

svůj vlastní komentář či doplnění. Několik málo otázek je otevřených, např. identifikace služeb, které zaměstnavatelské organizace od úřadu práce očekávají a považují je za důležité a které nebyly obsaženy v nabídnutém výčtu služeb ÚP, identifikace problémů řešených ve spolupráci s úřadem práce, nebo identifikace příčin, proč nebyli podle zaměstnavatelské organizace pracovníci úřadu práce Brno-venkov schopni řešit identifikované problémy. Důležitost a úroveň jednotlivých typů služeb, které úřady práce v ČR zaměstnavatelům nabízejí, byly hodnoceny s využitím sedmibodových číselných škál, stejně jako spokojenost s činností úřadů práce v České republice obecně.

Samotný výzkum byl proveden v listopadu a prosinci 2007. 343 zaměstnavatelským organizacím, které byly dle evidence za rok 2006 zařazeny do databáze Úřadu práce Brno-venkov z důvodu povinnosti hlásit zaměstnávání osob se zdravotním postižením (to znamená, zaměstnavatelé, kteří měli v roce 2006 více než 20 zaměstnanců, nebo se k této hranici blížili),¹ byl rozeslán poštou dotazník s průvodním dopisem vysvětlujícím účel výzkumu a zaručujícím anonymitu poskytnutých údajů. Návratnost dotazníků v námi zadaném dvoutýdenním termínu byla kolem 24 %. Poté byly ještě doručeny další vyplněné dotazníky, takže nyní evidujeme 89 navrácených dotazníků – míra návratnosti činí 26 %.²

Charakteristika regionu Brno-venkov, včetně struktury zaměstnavatelských organizací obecně, a struktury zaměstnavatelských organizací zkoumaného vzorku je předmětem následujících kapitol.

¹ Tento soubor byl zvolen z ryze praktických důvodů – dostupnost databáze adres těchto zaměstnavatelských organizací. Z výzkumu jsou tak vyloučeny malé podniky, na druhou stranu však byly dotazovány všechny podniky v regionu Brno-venkov s více než 20 zaměstnanci.

² Nízkou míru návratnosti přikládáme především tomu, že vzhledem k časovým i finančním omezením nebyla provedena druhá vlna rozeslání dotazníků a respondenti nebyli obtelefonováni s žádostí o zaslání vyplněných dotazníků zpět.

4. Co znamená spokojenost zaměstnavatelů s činností ÚP?

V následující kapitole chceme upřesnit význam „spokojenosti zaměstnavatelů“ v kontextu současné teorie trhu práce a politiky zaměstnanosti. V této teoretické perspektivě je oprávněné položit si otázku, proč mají být zaměstnavatelské organizace vůbec spokojeny s činností úřadů práce nebo celého systému veřejných služeb zaměstnanosti. Podle pravidel trhu mezi podnikatelskými subjekty by přece měla existovat konkurence v boji o vzácné zdroje. Mezi nejcennější často patří pracovní síla a lidské zdroje. Za těchto podmínek vzniká otázka, proč by měla státní politika zasahovat do tohoto konkurenčního prostředí? Odpověď na uvedenou otázku není jednoznačná. Reprezentanti různých stanovisek se shodují pouze v tom, že spokojenost partnerů je nezbytným předpokladem spolupráce mezi nimi. V diskusi lze zachytit velmi protikladné názory. Autoři shromažďují faktické i teoretické argumenty pro i proti podpoře spolupráce státní politiky se soukromými ekonomickými subjekty.

Tabulka 1: Argumenty pro a proti spolupráci se zaměstnavateli

PRO SPOLUPRÁCI	PROTI SPOLUPRÁCI
Růst vlivu zaměstnavatelů na řešení problémů trhu práce.	Státní politika si stále ponechává dominantní kontrolu nad řešením problémů nezaměstnanosti.
Spolupráce a partnerství se zaměstnavateli posiluje efekty politiky zaměstnanosti.	Existují hluboké institucionální rozpory a bariéry spolupráce mezi sociálním státem a ekonomickým trhem.
V rámci ESZ dochází ke sblížení cílů hospodářské a sociální politiky s ekonomickými zájmy podnikatelů.	Státní úřady a zaměstnavatelské organizace mají často konfliktní nebo alternativní cíle.

Stát a soukromý sektor: spolupráce i konflikt zájmů

Mezi argumenty **pro** podporu spokojenosti zaměstnavatelů nejčastěji patří (1) faktický popis rostoucího vlivu zaměstnavatelů na řešení problémů trhu práce. Tento rostoucí vliv však nebyl v České republice zatím jednoznačně potvrzen, protože se dosud málo zkoumá dynamika české sociální politiky. Nicméně příklady zapojování soukromých organizací a zaměstnavatelů do řešení veřejných problémů spojených s nezaměstnaností nebo špatnou kvalitou práce jsou doložitelné v řadě zemí spojené Evropy (OECD, 2003).

Dalším argumentem, dosud spíše normativním než jednoznačně fakticky doloženým, je představa, že meziresortní a mezisektorová spolupráce a budování partnerství se zaměstnavateli vede k posílení politiky zaměstnanosti a zvýšení efektivity dosahování cílů. Dosud sledované příklady lokálních programů na českém trhu práce zatím spíše dokládají, že sice může docházet k lokálním partnerstvím a spolupráci, ale stejně tak může být lokální politika zaměstnanosti výrazem vládní strategie a s ostatními relevantními subjekty regulace pracovního trhu stát v konfliktu zájmů. (Winkler, Klímplová, Žižlavský, 2005) .

Významným argumentem pro spolupráci je fakticky doložitelné konstatování, že v rámci Evropské strategie zaměstnanosti dochází k proměnám výchozích cílů politiky zaměstnanosti a ke sbližování cílů hospodářské a sociální politiky s ekonomickými zájmy podnikatelů (Scharpf, 2006; Daly, 2007). Tyto tendence jsou doložitelné i v případě současné vládní koncepce politiky zaměstnanosti v České republice.

Mezi základní argumenty **proti** představě spolupráce a podpory spokojenosti zaměstnavatelů s činností ÚP patří doklady o tom, že vládní politika v mnoha evropských zemích se snaží udržet dominantní kontrolu nad problémem nezaměstnanosti. Nezaměstnanost a sociální rizika s ní spojená jsou významným faktorem sociální soudržnosti ve společnosti a stav jejich řešení významně ovlivňuje legitimitu vládní politiky. (např. Scharpf, 2006; Habermas, 2003). Vedle toho existuje vlivná teoretická interpretace vztahu mezi státem a ekonomickým trhem jako dvěma společenskými institucemi, mezi nimiž existují významné hodnotové bariéry a rozporné interpretace pravidel jednání, které brání úplné shodě na cílech regulace trhu práce a řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Cíle státních úřadů a soukromých zaměstnavatelských organizací jsou prostě často konfliktní nebo alternativní, že to v mnoha případech zabraňuje vzájemné spolupráci.

Uvedená diskuse ve své mnohoznačnosti ukazuje, že postavení zaměstnavatelských organizací při řešení sociálních problémů na pracovním trhu není stabilní a jednou pro vždy univerzálně dané. Můžeme předpokládat, že na trhu práce vznikají a existují situace, kdy role soukromého sektor při zvládnání sociálního rizika zaměstnanců je významná a situace, kdy tomu tak není. Sociální role soukromých subjektů na trhu práce je tedy situačně podmíněná a zaměstnavatelské subjekty vytváří určité

segmenty, mezi nimiž se proměňují vzájemné vztahy mezi nimi a státními úřady práce.

Segmenty sociální ochrany na trhu práce

Do tvorby sociální ochrany pracovníků na trhu práce je zapojeno více veřejných i soukromých subjektů, organizací a institucí. Vznikají mezi nimi různé formy vzájemných vztahů, které mohou nabývat podoby úzké spolupráce a vzájemné podpory, tolerance, paralelního působení i vzájemné konkurence a „konfliktního soupeření“. Vedle těchto různých forem organizace sociální ochrany dochází dále k segmentaci pracovního trhu a rozdělení pracovních sil podle toho, jakým způsobem je jim poskytována sociální ochrana. Isabela Mares (2003) dokumentuje na příkladech ze západní Evropy a USA, že prostor sociální ochrany na trhu práce lze rozdělit podle dvou ukazatelů. Za prvé podle toho, kdo má kontrolu nad prováděním sociální ochrany a za druhé podle míry přerozdělení rizika, které je se sociální ochranou spojené.

Na obrázku č. 1 jsou znázorněny následující segmenty sociální ochrany pracovního trhu:

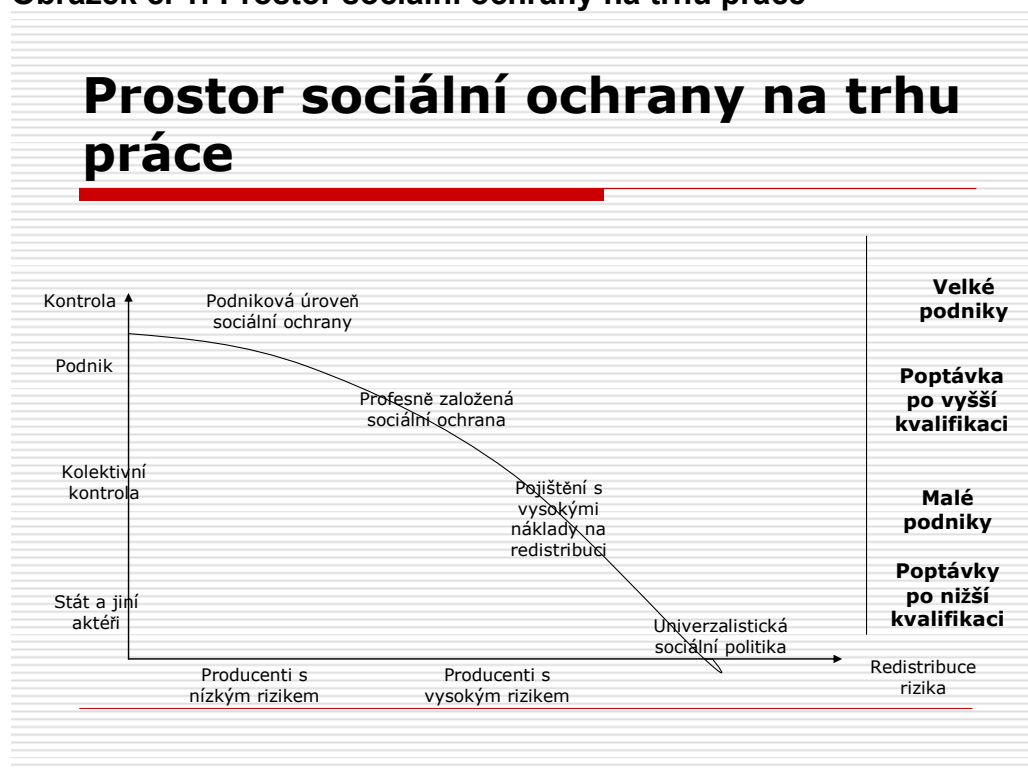
(1) Podnikový segment, který reprezentují především velké, často nadnárodní soukromé produkční společnosti. Jde o organizace s vlastní a více méně nezávislou koncepcí sociální ochrany a rozvoje lidských zdrojů. Tyto společnosti v posledních dvou desetiletích obvykle volí diferenciatní strategie personálního managementu. Jejich interní trh práce je často vnitřně diferencovaný na organizační jádro pracovních sil a na méně sociálně zajištěné periferní pracovníky. Míra pracovního rizika je v těchto organizacích poměrně malá. Jeho redistribuce probíhá na úrovni vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci nebo vztahu mezi pracovním jádrem a periferními pracovníky organizace.

(2) Vysoce kvalifikovaní experti a tvořiví pracovníci, kteří jsou obvykle součástí personálního jádra organizace. Jejich postavení na trhu práce je však natolik silné, že nejsou vázáni na činnost v jedné organizaci. Jejich vyjednávací možnosti jim umožňují přecházet z podniku do podniku, který pro ně vytváří lepší pracovní, finanční a sociální podmínky. Tito pracovníci tvoří specifický segment sociální ochrany napojený na podnikový management a zaměstnavatelské organizace, jakož i významně na soukromý sektor různých pojišťovacích služeb.

(3) Segment kolektivních zájmů představuje sociální ochranu kontrolovanou a budovanou pomocí profesních sdružení, specifických odborových svazů. I když vyjednávací síla obecných odborových sdružení v České republice v posledních dvou desetiletích slábne, představují tyto organizace stále reálný vliv na uspořádání zaměstnaneckých vztahů, na priority státní politiky zaměstnanosti i na modifikaci sociální ochrany na trhu práce v jednotlivých regionech.

(4) Segment státní sociální ochrany trhu práce, který má dominantní postavení především při zajištění sekundárních pracovních trhů, na němž se projevuje méně kvalifikovaná pracovní síla s nižším kulturním, sociálním a lidským kapitálem. Na sekundárním pracovním trhu také ve zvýšené míře působí menší podnikatelské subjekty s poptávkou po méně kvalifikovaných pracovních silách. Míra sociálního rizika na těchto trzích práce je poměrně značná a také míra nedistribučních opatření je nejrozsáhlejší.

Obrázek č. 1: Prostor sociální ochrany na trhu práce



Upraveno dle I. Mares (2003)

Souhrnně lze konstatovat, že míra a způsob spolupráce mezi státními úřady práce (resp. systémem VSZ) a zaměstnavatelskými organizacemi se rozvíjí různým způsobem podle situace na trhu práce. S velkou pravděpodobností lze vyjádřit následující obecné tendence a souvislosti.

1. Na úřady práce je směřována poptávka zejména po méně kvalifikované pracovní síle. Zatímco vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou zajišťováni specifickými, spíše soukromými zprostředkujícími agenturami.
2. Při hledání pracovních sil se na úřady práce orientují spíše méně ekonomicky stabilní podniky a menší firmy. Velké podniky mají samostatné personální strategie, jejichž součástí je i nábor a výběr pracovních sil.
3. Zaměstnavatelé mají různá očekávání o činnosti ÚP a o možnosti spolupráce s nimi. Jinak řečeno zaměstnavatelé jsou rozděleni na ty, kteří očekávají spolupráci, konflikty zájmů i vzájemné nezasahování do náboru a výběru nových pracovníků, který pokládají za svou doménu.
4. Veřejné zprostředkovatelny práce představují jeden z několika možných způsobů zprostředkování nabídky a poptávky na trhu práce. Mezi další způsoby patří inzerce v tisku a ostatních informačních médiích, osobní reference v rámci sociálních sítí a soukromé zprostředkující agentury zaměřené obvykle na specifickou skupinu pracovních sil. Mezi těmito různými způsoby zprostředkování mohou nastat vztahy spolupráce, konfliktu zájmů i vzájemného nezasahování do oddělených domén a segmentů trhu práce.

Předpokládáme, že naše studie se tedy zaměří na menší a střední podniky ve vybraném regionu, které se soustředí na poptávku po méně kvalifikované pracovní síle. Studie se pokusí popsat spokojenost se službami UP především této skupiny zaměstnavatelů. Význam vyjádření spokojenosti či nespokojenosti ostatních segmentů zaměstnavatelů na trhu práce by byl odlišný. Jeho obsahová analýza by vyžadovala jinou metodiku výzkumu než tu, kterou jsme zvolili. Na tuto okolnost budeme brát ohled zejména při interpretaci výsledků studie spokojenosti.

Podmínky partnerství mezi soukromými zaměstnavateli a ÚP

Faktory umožňující rozvoj spolupráce a tzv. mezisektorového partnerství mezi zaměstnavateli a ÚP v regionu mohou vysvětlit, proč některé kategorie a segmenty zaměstnavatelů o služby úřadů nejeví opravdový zájem a některé naopak těchto služeb využívají. Mezisektorové partnerství tvoří formy spolupráce, které vznikají mezi organizacemi veřejného a privátního sektoru, mezi zaměstnavateli, státními organizacemi i dobrovolnickými a občanskými organizacemi (NNO) působícími

v oblasti služeb pro rizikové skupiny na trhu práce. Cílem spolupráce těchto organizací může být celkový sociální rozvoj lokalit a regionů, růst kvality pracovních sil i hospodářský rozvoj podniků působících na místních pracovních trzích. Normativní předpoklady hodnocení lokálního partnerství na trhu práce jsou zpravidla spojeny s posílením veřejné politiky regulující trh práce. Základními posilujícími mechanismy jsou (1) *koordinace* při společné implementaci činností různých aktérů veřejné politiky a (2) *integrace* především hospodářských a sociálních cílů rozvoje regionů, jejich vzájemné provazování. Analytické studium uvedených předpokladů ukazuje na dvě skupiny faktorů, které mohou podporovat rozvoj vzájemné spolupráce. Jsou to (1) *faktory institucionální a strukturální*. Vyznačují se *dlouhodobým působením a objektivním charakterem vzhledem k aktuálním aktérům na trhu práce*. Patří mezi ně například koheze hodnot, zájmů a cílů spolupracujících subjektů. Dále mocenské rozložení sil mezi těmito aktéry a míra jejich vzájemné závislosti. Ukazuje se, že pravé partnerství může vzniknout pouze v podmínkách, kdy rozložení sil je v pomyslné rovnováze nebo se alespoň této rovnováze blíží. V podmínkách současného trhu práce to znamená, že dochází k posílení role soukromých zaměstnavatelů při řešení sociálních rizik svých zaměstnanců. Dále jsou to (2) *faktory programové*, které jsou do určité míry pracovníky jednotlivých organizací ovlivnitelné. Programové podmínky spolupráce zahrnují řadu vlastností, které by měly být v programu dodrženy, aby docházelo ke vzájemné spolupráci mezi partnery. Tyto vlastnosti popisuje Tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Faktory úspěšnosti mezisektorového partnerství na TP

Strukturální podmínky:

- Koheze cílů organizací.
- Vzájemná závislost spolupracujících aktérů
- Poptávka na trhu práce
- Nabídka na trhu práce
- Stávající legislativní podmínky

Programové podmínky:

- Komunikace mezi sektory.
- Vzájemná důvěra.
- Formulace cílů a strategií.
- Jednoznačnost a přijatelnost rozdělení finančních nákladů a rozhodovacích pravomocí
- Fázování projektu.
- Pravidla řešení konfliktů.
- Legálnost postupů.
- Podpora a obrana zájmů třetích stran.
- Jednotná „tržně manažerská“ organizační pravidla
- Adekvátní podpora vedoucích týmu
- Kontrola výsledků projektu partnerství.

Lze tedy předpokládat, že spolupráce jednotlivých subjektů partnerství může být ohrožena a spokojenost se spoluprací může být narušena nebo ztracena nejen vlivem strukturálních a institucionálních podmínek, ale také vlivem špatné součinnosti pracovníků zaměstnavatelských organizací a úřadů práce. Uvedené programové podmínky mohou být stejně významným faktorem spokojenosti resp. nespokojenosti s činností ÚP.

Ve studii spokojenosti předpokládáme, že postoje zaměstnavatelů jsou formovány jak objektivně působícími, tak i subjektivně ovlivnitelnými podmínkami spolupráce. Právě v tomto teoretickém rámci si klademe výzkumnou otázku, zda je (ne)spokojenost vyvolána spíše institucionálními a strukturálními podmínkami nebo chybným postupem a chováním pracovníků Úřadu práce Brno – venkov?

Administrativní reforma VSZ a manažerská organizační pravidla

Jednou z podmínek úspěšné spolupráce mezi veřejnými úřady práce a subjekty soukromého sektoru jsou jednotně (alespoň podobně) nastavená organizační pravidla a styl organizačního řízení. V tomto smyslu může vytvářet příhodné podmínky spolupráce obsahová reforma VSZ v zemích EU, která se začala

připravovat koncem 90. let minulého století. Její součástí byly také aktivity zaměřené na přípravu administrativní modernizace VSZ v zemích EU.³

Koncepce reformy vycházela z potřeby přizpůsobit se výrazným změnám vnější prostředí VSZ, k nimž došlo v 80. a 90. letech. Autoři koncepce si v první řadě všímají změn na trhu práce, jako jsou flexibilnější formy zaměstnávání, růst zájmu o profesní vzdělávání, větší integrace vzdělávacího systému a trhu práce, expanze celoživotního vzdělávání. Charakter reformy je tedy definován jako adaptace VSZ na změny vnějšího prostředí.

Uvedená definice je významná také pro národní reformu VSZ v ČR. Nicméně se na počátku nového století velmi jasně ukazuje, že motivace ke změně českého systému služeb zaměstnanosti vychází také z identifikace specifických vnitřních problémů SSZ, které omezují její funkce a kapacity efektivně realizovat politiku trhu práce. Znamená to, že koncepce modernizace VSZ v ČR musí obsahovat kromě opatření zabezpečujících sblížení se systémy služeb zaměstnanosti v zemích EU a dalších sousedních států i řešení některých bolavých problémů současného národního uspořádání (Winkler a Žižlavský, 2004). Reforma VSZ v ČR musí být specifická, nelze pouze přebrat zkušenosti ze sousedních zemí.⁴

Mezi priority modernizace VSZ v EU patří následujících sedm bodů z nichž většina má klíčový význam pro spolupráci úřadů práce ze soukromým sektorem.

1. *Nové služby pro klienty hledající práci.* Větší efektivnosti a účinnosti při dosahování aktivačních a preventivních cílů politiky trhu práce má být

³ V roce 1997 se dohodli představitelé národních centrál VSZ na vytvoření pracovní skupiny s reprezentativním zastoupením (HES - Heads of Employment Services Network), která se bude několikrát za rok setkávat, aby koordinovala práce spojené s přípravou organizační reformy VSZ v kontextu EU. Cílem HES se stalo vytvoření pracovní koncepce reformy VSZ včetně návrhu odpovědností, které budou mít jednotlivé národní subjekty a EU. Tento projekt byl podporován několika výzkumnými granty z finančních prostředků Komise EU.

⁴ Jedním z těchto specifických problémů je relativní podfinancování VSZ. I když podstata reformy spočívá v obsahové modernizaci systému, i otázky dofinancování je potřebné řešit. V zemích EU tvoří finanční náklady na personál a zařízení VSZ přibližně od 0,1% do 0,25% HDP. Uvedené rozmezí odpovídá rozmezí celkových nákladů jednotlivých zemí na aktivní a pasivní politiku trhu práce. Pokud vyloučíme náklady spojené s administrací dávek, pak náklady na VSZ nepřevyšují 5% celkových nákladů na politiku trhu práce. V České republice tvoří tyto náklady 0,08% a relace k celkovým nákladům politiky je přibližně stejná jako v zemích EU, ačkoliv zahrnuje náklady na administraci dávek. Lze tedy konstatovat, že dosavadní investice věnované do VSZ jsou v ČR relativně velmi skromné. Zejména když uvážíme, že mohou přinést podstatnou návratnost v podobě vzestupu efektivity trhu práce a úspor na dávkách v nezaměstnanosti.

dosaženo např. uplatňováním důsledného case managementu, včasným diagnostikováním rizika dlouhodobé nezaměstnanosti, individuálními akčními plány založenými na kombinaci principu práva a povinnosti, větší připraveností personálu k intenzivnějším službám.

2. *Nové služby pro zaměstnavatele.* Tvorbu nových pracovních míst je nutné provádět na základě lepší komunikace se zaměstnavateli, využívání kontaktů a spolupráce se soukromými zprostředkovatelskými agenturami, které se tradičně více orientují na poptávkovou stranu trhu práce, intenzivní spolupráce se zaměstnavatelskými svazy.
3. *Využívání pokroku v informačních technologiích (IT).* Především umožňuje integraci lokálních databází uchazečů a volných míst v národním měřítku. Dále rozvinout možnosti koordinace služeb zaměstnanosti mezi několika lokálními ÚP se společným trhem práce v národním i mezinárodním měřítku. Zlepšení podmínek pro “self-service” na úřadech práce jako jsou “kiosky” a internet. Propracovanější manažerský informační systém pro řízení veřejných služeb zaměstnanosti na základě průběžného monitoringu výkonu a vyhodnocování výsledků.
4. *Přizpůsobení regionálním podmínkám.* Je potřebné zlepšit adaptabilitu činnosti ÚP na regionální podmínky trhu práce a zájmy regionální politiky. Klíčovým problémem je správné řešení procesu decentralizace případně devoluce politiky pracovního trhu.
5. *Utváření smíšeného veřejného/soukromého trhu pro služby zaměstnanosti.* Využívat pozitivních efektů mezisektorové spolupráce.
6. *Zavést nový “public management”.* Efektivní služby zaměstnanosti vyžadují nový styl a metody řízení. Prioritou je uplatňování managementu podle cílů, důkladný monitoring procesů a jejich vyhodnocování pomocí “benchmarkingu”, který zvyšuje možnosti rozvoje a učení uvnitř VSZ.
7. *Přípravy na zavedení systému vyhledávání práce a naboru pracovních sil v měřítku celé Evropské unie.* Rozvoj programu EURES.

Zavádění těchto principů do praxe se však v evropských zemích a také v České republice setkává jen se střídavými úspěchy. Popišme podrobněji pouze realizaci jednoho z těchto principů, kterým je nový „public management“.

Těžkosti zavádění nového „public managementu“ do praxe

Různé přístupy a metody obvykle souhrnně označované jako „Public Management“ představují v evropských zemích rychle se rozšiřující způsoby řízení a organizace veřejných služeb zaměstnanosti. Od poloviny 80. let, kdy byly některé jeho prvky zavedeny na úřadech práce ve Švédsku, se postupně zavádí v řadě zemí Evropské unie. V roce 2001 se stal pro Evropskou komisi jednou z „oficiálních doktrín“ modernizace veřejných služeb zaměstnanosti (Progress, 2001). Jeho základní komparační výhodou vzhledem k tradičním formám veřejné správy je důraz na efektivnost a účinnost výkonu (implementace) veřejných služeb zaměstnanosti a jejich programů.

Zkušenosti se zaváděním nového „public managementu“ do řízení VSZ v evropských zemích jsou nejednoznačné. Příklady jeho dobré praxe ukazují, že pro jeho fungování je nezbytné dodržet nebo zajistit určité institucionální podmínky. V některých zemích spojené Evropy jsou přitom tyto *podmínky jen těžko dosažitelné*. Z uvedeného důvodu může docházet stále k situacím, kdy organizace práce v systému služeb zaměstnanosti je vedena převážně byrokraticko administrativním způsobem, jen málo se orientuje na ostatní účastníky trhu práce jako na své klienty, zaměstnanci úřadu práce nevstupují do vzájemné komunikace s občany, ať to jsou uchazeči o místo nebo reprezentanti zaměstnavatelů.

Příklady „dobré praxe“ ze zemí EU ukazují, že mezi rozhodující podmínky úspěšného zavedení „public managementu“ do systému veřejných služeb zaměstnanosti patří body uvedené v Tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Podmínky úspěšného zavedení „Public managementu“

Podmínky „Public Managementu“ v rámci VSZ v zemích EU

- ❑ Relativní autonomie VSZ vzhledem k vládní (ministerské) úrovni regulace
- ❑ Oslabení závaznosti a redukce počtu legislativních pravidel
- ❑ Silná organizační kultura orientovaná na podporu manažerského rozhodování.
- ❑ Jasně formulované cíle, které mohou být operacionalizovány, kvantifikovány a později měřeny.
- ❑ Aplikace vhodné teorie působení služeb zaměstnanosti na trhu práce.
- ❑ Odborné vyhodnocení výkonu a zabezpečení monitoringu služeb.
- ❑ Soudržnosti cílů a činností SSZ a úřadů práce v národním měřítku. Otázka integrace politiky.

Relativní autonomie veřejných služeb zaměstnanosti vzhledem k vládní (ministerské) úrovni regulace a řízení politiky trhu práce. Organizační nezávislost vytváří ochranou bariéru proti pronikání politické kultury tvorby cílů (kompromisy zájmů, inkrementální rozhodování, kolektivní volba) do konkretizace plánovaných cílů a procesů vnitřní správy VSZ, které jsou chápány spíše jako odborné a manažerské procesy. V praxi současné veřejné politiky je velmi obtížné zajistit redukci politických intervencí do správního procesu veřejné správy. V oblasti VSZ jsou popsány příklady rozsáhlých ministerských intervencí například ve Francii. V žádné nám známé evropské zemi však tyto intervence nemají podobu organizačního prorůstání SSZ a vládního ministerstva, jako je tomu stále v České republice.

Oslabení závaznosti a redukce počtu legislativních pravidel, regulativů a administrativních procedur v oblasti politiky pracovního trhu. Silné legislativní závazky znemožňují volnost rozhodování na operačních úrovních úřadů práce realizovat předkládané cíle a úkoly.

Silná organizační kultura orientovaná na podporu manažerského rozhodování. Loajalita a soudržnost personálu VSZ se základním posláním a cíli politiky trhu práce je významnou zárukou sjednocení a provázání cílů politiky na různých úrovních VSZ. Pokud narůstá rozpor v pojetí cílů politiky trhu práce a v pracovních

orientacích zaměstnanců VSZ, narůstá nebezpečí utápění se v množství nesmyslných formulářů indikátorů, které jsou vyplňovány formálně bez ohledu k reálným procesům. Bez silné a jednotné organizační kultury má management tendenci proměnit se pouze ve formální administraci vykonávání plánovaných cílů.

Manažerský způsob organizace veřejných služeb vyžaduje jasně formulované cíle, které mohou být operacionalizovány, kvantifikovány a později měřeny. Právě jasné a konkrétní cíle například v NAPZ se ukazují být velkým problémem v řadě evropských zemí.

VSZ řízené pomocí prvků managementu výkonu vyžadují dodatečné personální a finanční náklady spojené s nákupem profesionálů nebo s nákupem profesionálních služeb. Uvedený způsob řízení je přímo závislý jednak na aplikaci vhodné technické teorie působení služeb zaměstnanosti na trhu práce. Bez ní není možné provést rozpracování cílů a indikátorů. Jednak systém řízení vyžaduje odborné vyhodnocení výkonu a zabezpečení monitoringu služeb. Uplatnění manažerských postupů je tedy výrazně limitováno stupněm rozvoje profesionální přípravy pracovníků VSZ.

Manažerský způsob řízení veřejných služeb zaměstnanosti je velmi závislý na rozložení a stavu institucí veřejné správy v jednotlivých zemích. Jinak řečeno záleží na soudržnosti cílů a činností SSZ a úřadů práce v národním měřítku. Tyto faktory silně ovlivňují průběžné provádění tzv. suboptimalizace, tj. řešení rozporu mezi decentralizovanou implementační strukturou, která je hlavní zárukou autonomie jednotlivých úřadů práce, a více méně podrobnou specifikací operačních úkolů a indikátorů, která je centrálně koordinovaná. Centralizace tvorby cílů je ochranou proti fragmentarizaci politiky trhu práce. Decentralizace je naopak pojistkou proti přílišné formalizaci a morálním hazardům v činnosti ÚP. Podle národních podmínek pak vzniká řada typů managementu VSZ. Liší se od sebe především mírou centralizace a decentralizace organizačních rozhodnutí.

Z hlediska analýzy spokojenosti zaměstnavatelů (především soukromých podnikatelů) má zavedení popisovaných administrativních reforem a zejména úspěšnost uplatnění nového „public managementu“ význam zejména ze dvou hledisek. Za prvé pravidla „public managementu“ přinášejí důraz na otevřenou a vzájemnou komunikaci úřadů práce s klienty. Decentralizace rozhodování o způsobech dosahování rozpracovaných cílů VSZ umožňuje nacházet řešení, která

jsou více orientovaná na poptávku a přání klientů. V případě zaměstnavatelů může tento styl řízení vést k podpoře posílení odpovědnosti partnerských organizací (zaměstnavatelů) za řešení sociálních rizik v regionu či lokalitě.

Za druhé pravidla managementu podporují vyšší profesionalizaci přípravy a provádění služeb zaměstnanosti. Profesionální výkon sociálních služeb předpokládá vyšší stupeň zapojení klientů služeb do implementačního procesu. Profesionálové obrací svou pozornost na poptávku, přání a především potřeby klientů úřadu práce, které se snaží odborným způsobem identifikovat.

Lze tedy konstatovat, že úspěšné zavádění pravidel nového „public managementu“ může přispívat ke spolupráci úřadů se zaměstnavateli, a to z více výše popsaných hledisek. Na druhé straně implementace manažerského způsobu řízení do veřejné správy je v mnoha zemích velmi limitovaná. Nejsou dostatečně rozvinuté podmínky, které by úspěšnou implementaci umožňovaly. Vznikají tedy otázky, jakým způsobem se daří zavádění manažerských pravidel na studovaném Úřadu práce Brno – venkov a do jaké míry může být případná malá spokojenost zaměstnavatelů projevem neúspěšného zavádění „public managementu“.

5. Zaměstnavatelé okresu Brno-venkov

Z hlediska vyšších samosprávních celků patří okres Brno-venkov do Jihomoravského kraje. Sousedí se sedmi dalšími okresy a nemá vlastní okresní město. Správní orgány sídlí ve vybraných městech okresu (největším městem okresu je Kuřim) a také v krajském městě Brně. K 31.3.2007 žili v celém regionu okresu Brno-venkov 191 864 trvale bydlící obyvatelé. Na území okresu se nachází 187 obcí, 13 z nich má status města. Dle zprávy Úřadu práce Brno-venkov má okres zemědělsko-průmyslový charakter, i když podíl zaměstnanosti v zemědělství klesá, zabírá zemědělská půda 57% celkové plochy okresu a vzhledem k dobrým klimatickým a půdním podmínkám se zde daří především obilovinám, okopaninám, ovoci, zelenině a vinné révě. Zemědělství má v tomto okrese bohatou tradici.

Vzhledem ke své poloze má Brno-venkov značnou intenzitu dopravy. Silniční doprava (dálnice Brno směr Praha, Bratislava a Ostrava) i železniční trasy zákonitě procházejí územím okresu a tím kladně ovlivňují hospodářství i rozvoj podnikatelských aktivit. Významná je i příhraniční spolupráce mezi českou a rakouskou stranou, která po vstupu České republiky do Schengenského prostoru pravděpodobně ještě nabude na intenzitě.

Ke školství v okrese Brno-venkov uvádí Český statistický úřad několik údajů za školní rok 2005/2006. V tomto období zde existovalo 115 mateřských škol, navštěvovalo je 4 919 dětí, dále 93 základních škol s 14 329 žáky. Střední školství bylo reprezentováno 5 gymnázii (1 679 studentů) a 14 středními odbornými školami a učilišti (2 945 studentů). Za vzděláním podle údajů ze sčítání v roce 2001 vyjíždělo mimo okres Brno-venkov téměř 60 % těch, kteří při cestě do školy vyjížděli mimo obec svého bydliště. Z těchto údajů lze usuzovat, že ve více než polovině obcí okresu se nachází mateřská škola a v polovině i škola základní. Žáci a studenti tedy pravděpodobně cestují hlavně do specializovaných škol a za vyšším stupněm vzdělání. Možnost umístění malého dítěte do mateřské školy má také pozitivní vliv na rozhodování obou rodičů ohledně účasti na trhu práce.

Situace na trhu práce okresu Brno-venkov

Z hlediska situace na trhu práce je do jisté míry určující struktura ekonomicky aktivního obyvatelstva z hlediska jeho uplatnění v jednotlivých oblastech hospodářství, která napoví o celkovém zaměření okresu. Více jak 31,6 % ekonomicky aktivního obyvatelstva bylo podle údajů ze sčítání lidu, domů a bytů zaměstnáno ve zpracovatelském průmyslu a výrobě elektřiny, 11,4 % ve stavebnictví, 11,3 % v obchodě, 6,6 % v odvětví dopravy, pošty a telekomunikace, 5,3 % ve zdravotnictví, veterinárních a sociálních činnostech, 5,1 % ve školství, stejné procento ve veřejné správě, obraně a sociálním zabezpečení. V zemědělství a lesnictví pracovalo 4,8 % ekonomicky aktivních stejně jako v činnosti v oblasti nemovitostí a služeb pro podniky. Sekundární sféra má dle těchto údajů v okrese Brno-venkov jednoznačnou převahu a naopak primární sféra, tedy zemědělství, má překvapivě nízké zastoupení vzhledem k dobrým zemědělským podmínkám.

Z hlediska zkoumané problematiky je užitečné sledovat také vývoj nejvýznamnějších ukazatelů jako je míra nezaměstnanosti nebo počet volných míst a uchazečů o volné místo.

Tabulka č. 4: Ukazatele nezaměstnanosti a volných pracovních míst v okrese Brno – venkov na konci sledovaného období

	2004	2005	2006
Počet uchazečů o zaměstnání	6582	6452	5571
Počet žen uchazeček o zaměstnání	3679	3656	3281
Počet uchazečů o zaměstnání se zdravotním postižením	1194	1281	1157
Míra registrované nezaměstnanosti	7,20	6,73	5,71
Volná pracovní místa	609	779	1650
Uchazeči na 1 volné místo	11	8	3

Zdroj: ČSÚ

Z výše uvedených údajů je patrné, že z hlediska zaměstnanosti se situace v okrese v průběhu minulých let zlepšovala. S velkou pravděpodobností to souvisí s pozitivním ekonomickým vývojem českého hospodářství. Počet uchazečů o zaměstnání v průběhu let 2004 až 2006 klesal, což se logicky odrazilo i na míře registrované nezaměstnanosti. Výrazně stoupl počet volných pracovních míst a v kombinaci s poklesem počtu uchazečů došlo k významné redukci počtu uchazečů na jedno

volné místo. Bohužel ani tento pozitivní vývoj se nedotkl skupiny osob se zdravotním postižením, které patří k nejhůře zaměstnatelným a jejich počet v registrech ÚP se v podstatě nemění.

Registrovaná míra nezaměstnanosti k 31. 12. 2006 dosáhla 5,71 % a patří dlouhodobě mezi nejnižší. Je to dáno také tím, že obyvatelé okresu nacházejí pracovní příležitosti především v Brně. Podle výsledků SLDB 2001 vyjíždělo za prací z obce bydliště téměř 48 tisíc obyvatel, z toho více jak 60 % vyjíždělo za prací právě do krajské metropole Brna. Vyjížděli i za vyšším výdělkem. Podle posledních dostupných výsledků byla v roce 2005 průměrná mzda u podnikatelských subjektů s 20 a více zaměstnanci se sídlem v okrese celkem 17 619 Kč na přepočtenou osobu, v okrese Brno-město to bylo 19 058 Kč. Trh práce okresu Brno-venkov je tedy velmi úzce navázán na trh práce okresu Brno-město.

Tabulka č. 5: Zaměstnavatelské organizace v okrese Brno - venkov

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	k 31.3.06	k 31.3.07
Registrované subjekty (k 31. 12.⁵)	27 489	28 600	29 898	30 523	31 074	33 848	34 262	38 409
právnícké osoby celkem	3 966	4 271	4 556	4 981	5 298	6 200	6 316	7 222
obchodní společnosti	2 087	2 230	2 320	2 485	2 669	2 915	2 977	3 364
z toho akciové společnosti	108	118	120	128	129	139	141	157
družstva	138	145	147	163	168	182	185	193
státní podniky	10	10	10	9	8	8	8	9
ostatní	1 731	1 886	2 079	2 324	2 453	3 095	3 146	3 656
fyzické osoby celkem	23 523	24 329	25 342	25 542	25 776	27 648	27 946	31 187
soukromí podnikatelé	20 423	21 264	22 295	22 531	22 782	24 285	24 571	27 384
samostatně hospodařící rolníci	1 752	1 726	1 707	1 694	1 659	1 940	1 944	2 229
podnikající dle zvláštních předpisů	1 348	1 339	1 340	1 317	1 335	1 423	1 431	1 574

Zdroj: ČSÚ

⁵ Pouze za roky 2006 a 2007 uvádíme za první čtvrtletí roku.

Chceme-li opravdu komplexně pochopit situaci na trhu práce okresu Brno-venkov, musíme se nutně také zabývat zaměstnavatelskými organizacemi. Příznivá ekonomická situace v posledních dvou letech se zřejmě projevila v chování fyzických osob a právních subjektů působících na regionálním trhu práce, jejichž počet neustále narůstá, což se pozitivně odráží také na zaměstnanosti. Otázkou však zůstává, zda všechny zaměstnavatelské organizace se sídlem v okrese Brno-venkov na jeho území skutečně působí.

Dle zprávy Úřadu práce Brno-venkov se z celkového počtu 38 409 organizací v okrese k 31. 3. 2007 zabývalo činnostmi v oborech primární sféry 2 848 jednotek (7,4%), 11 730 subjektů působilo v sekundární sféře (30,6%) a 23 831 jednotka v terciéru (62%). Tento trend lze sledovat v celé České republice, ale i v Evropě. Upouští se od těžkého průmyslu a zemědělství, navíc se zkvalitňujícími se technologiemi již není třeba tolik subjektů ani zaměstnanců k pokrytí poptávky. Naproti tomu se rozmáhá zejména oblast služeb, která zaměstnává velké množství osob a také v ní působí nejvíce subjektů. Lidé jsou se stoupajícím životním standardem více ochotni utrácet za služby, což v důsledku umožňuje vstup dalších subjektů do této sféry a vznik nových pracovních míst.

Tabulka č. 6: Struktura subjektů zapsaných v registru ekonomických jednotek v okrese Brno-venkov

Odvětví národního hospodářství	k 31.3.2007	
	absolutně	v %
Zemědělství, myslivost, lesnictví	2 839	7,4
Rybolov a chov ryb	9	0,0
Průmysl	6 463	16,8
Stavebnictví	5 267	13,7
Obchod, opravy motorových vozidel	9 824	25,6
Ubytování a stravování	1 604	4,2
Doprava, skladování a spoje	1 386	3,6
Finanční zprostředkování	943	2,5
Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti	5 955	15,5
Veřejná správa a obrana	323	0,8
Vzdělávání	521	1,4
Zdravotnictví a sociální péče	455	1,2
Ostatní veřejné a sociální služby	2 820	7,3
CELKEM	38 409	100

Zdroj: ČSÚ

Uvedená struktura potvrzuje již zmiňované rozložení subjektů působících v okrese do jednotlivých sfér národního hospodářství.

Významným ukazatelem je také struktura zaměstnavatelských organizací dle počtu zaměstnanců. Nejpočetněji jsou dlouhodobě zastoupeny organizace bez zaměstnanců. Výrazněji však v posledním roce roste také počet malých podniků do pěti zaměstnanců. Následující tabulka dokládá rozvržení ve všech kategoriích.

Tabulka č. 7: Struktura zaměstnavatelských organizací Brno – venkov podle velikosti

Počty pracovníků	k 31.3.2006	k 31.3.2007
neuveдено	18 387	20 612
0	11 898	13 200
1 – 5	2 644	3 120
6 – 49	1 178	1 304
50 – 199	132	144
200 a více	23	26
celkem	34 262	38 409

Zdroj: ČSÚ

I v ostatních velikostních kategoriích je patrný celkový nárůst počtu zaměstnavatelských organizací, který je poměrně rovnoměrně rozložen.

6. Výzkumný soubor

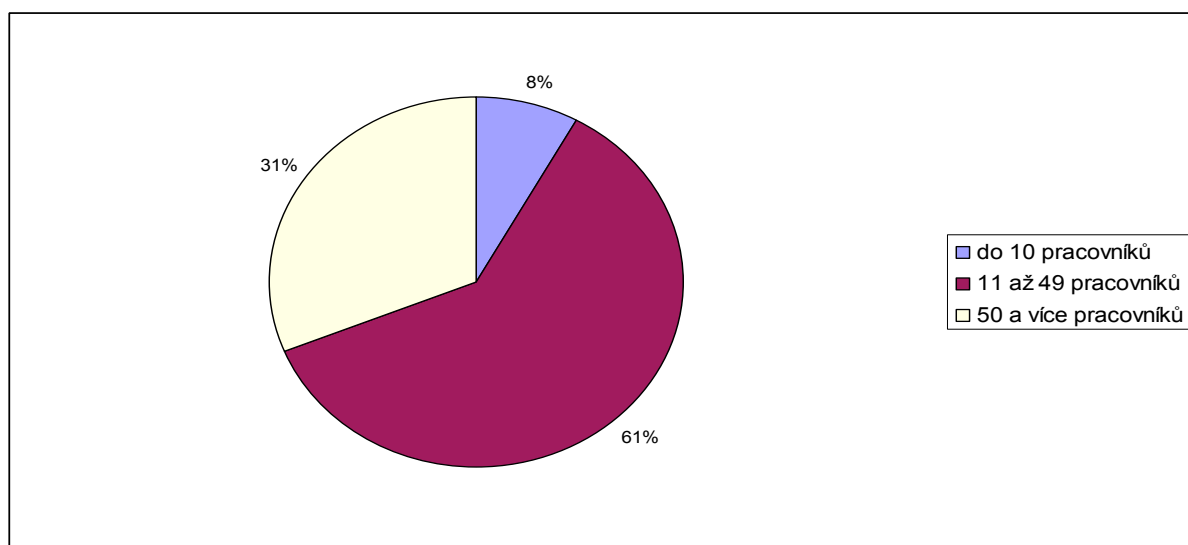
V rámci výzkumu jsme dotazníky obeslali 343 zaměstnavatelské organizace dle databáze poskytnuté Úřadem práce Brno-venkov (byli jsme však předem upozorněni na skutečnost, že se v databázi nachází hlavně větší zaměstnavatelé, se kterými v minulém roce proběhla spolupráce). Vrátilo se nám 89 dotazníků, což je přibližně 26%. Právě malá návratnost dotazníků činí naši snahu o interpretaci a zobecnění problematickou. Možnou příčinu malé návratnosti spatřujeme v zatížení zaměstnavatelských organizací podobnými statistickými výkazy koncem roku a dále jejich malou zainteresovanost na spolupráci s ÚP.

Získaný vzorek zaměstnavatelských organizací lze popsat dle několika základních parametrů. Jedním z nich je forma vlastnictví organizace. Mezi firmami, které se do vzorku dostaly, jednoznačně převládají organizace v soukromém vlastnictví. Dalšími variantami byla vlastnictví družstevní, státní, komunální, vlastnictví sdružení, politických stran a církví a smíšené, ale ke všem těmto formám se přihlásilo pouhých 15 % organizací. Zpráva Úřadu práce Brno-venkov s daty k polovině roku 2007 uvádí 60,8 % ze všech zaměstnavatelských organizací na území okresu v soukromém

vlastnictví. Náš vzorek se tedy v tomto aspektu liší. Při vysvětlení lze uvažovat o tom, zda soukromé firmy mají větší zájem na zkvalitnění služeb poskytovaných úřadem, a proto jsou ochotnější ke spolupráci. Dalším možným vysvětlením je složení databáze, ze které náš vzorek vznikl. Tato databáze nereprezentovala složení zaměstnavatelských organizací v okrese, ale poukazuje na strukturu organizací, které v roce 2007 spolupracovali s Úřadem práce.



Dalším sledovaným ukazatelem je velikost firmy dle přepočteného počtu pracovníků. Je pravděpodobné, že nejmenší podnikatelské subjekty méně využívají služeb úřadu práce. Následující graf jasně ukazuje, že v našem vzorku převládají středně velké organizace s počtem pracovníků mezi 10 a 49.



Když jsme sledovali souvislost mezi velikostí organizace a přítomnost či nepřítomnost spoluúčasti zahraničního vlastníka, ukázalo se, že 17 % organizací ve zkoumaném okrese má zahraniční spoluúčasť, a tyto organizace se řadí spíše k relativně středním firmám v našem vzorku, tedy k podnikům s více než 11 pracovníky.

Tabulka č. 8: Zaměstnavatelé podle velikosti a zahraniční účasti

	Počet pracovníků							
	do 10 pracovníků		11 až 49 pracovníků		50 a více pracovníků		Celkem	
	zahraniční spoluúčasť		zahraniční spoluúčasť		zahraniční spoluúčasť		zahraniční spoluúčasť	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
ano	1	14,3 %	5	9,6 %	9	33,3 %	15	17,4 %
ne	6	85,7 %	47	90,4 %	18	66,7 %	71	82,6 %
Celkem	7	8,1 %	52	60,5 %	27	31,4 %	86	100 %

Zdroj: Analýza spokojenosti 2007

7. Hodnocení systému veřejných služeb zaměstnanosti

Jedním z cílů této studie je přinést poznatky o hodnocení činnosti úřadů práce v České republice obecně. Chtěli jsme popsat, jak zaměstnavatelé vnímají instituci úřadu práce jakožto nástroj veřejných služeb zaměstnanosti. V rámci prvního použitého nástroje jsme zjišťovali nejobecnější vnímání „chování a projevů“ úřadu práce. Sestavili jsme sadu vlastností a jejich opaků, které jsme postavily proti sobě a požádali zaměstnavatele, aby na sedmibodové škále vyznačili místo, které vyjádří jak vnímají úřad. Nejednalo se o známkování, ale pouze o vyznačení pozice, přičemž jsme se snažili orientovat vlastnosti různě od těch vztahujících se k pracovníkům úřadu po institucionální podmínky. Při vyhodnocování výsledků jsme rekódovali hodnoty proměnné tak, aby hodnota 1 vždy vyjadřovala nejvyšší míru pozitivního hodnocení vlastnosti a hodnota 7 nejvyšší míru negativního hodnocení vlastnosti.

V následující tabulce uvádíme dosažené výsledky. Pro zajímavost jsme se je pokusili porovnávat zaměstnavatelské organizace dle druhu vlastnictví, ale žádné významné rozdíly jsme nezaznamenali. Firmy s vlastnictvím typu ostatní (tedy vlastnictví družstevní, státní, komunální, vlastnictví sdružení, politických stran a církví a smíšené) se zdají být o něco kritičtější (lze to chápat i jako méně spokojené?) k chování a projevům úřadu, ale tyto rozdíly se nejeví jako statisticky významné.

Tabulka č. 9: Hodnocení VSZ podle druhu vlastnictví zaměstnavatelů

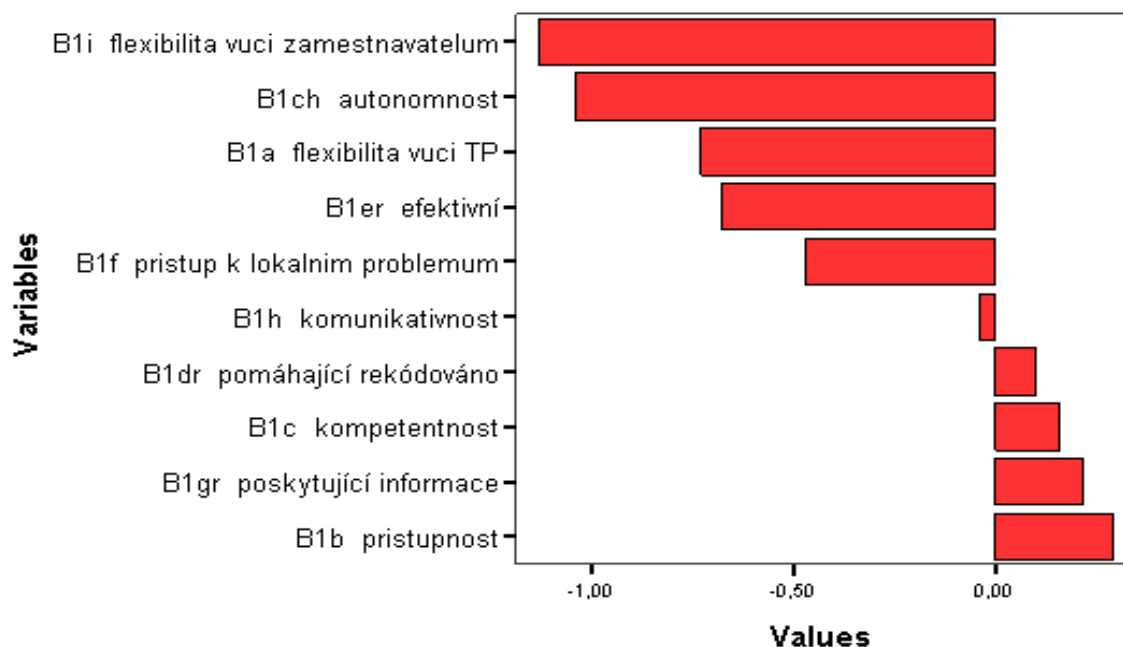
	druhy vlastnictví								
	soukromé			ostatní			Celkem		
	průměr	počet	st. od.	průměr	počet	st. od.	průměr	počet	st. od.
přístupnost	3,71	66	1,486	3,67	12	1,303	3,71	78	1,451
schopnost poskytovat informace	3,81	67	1,844	3,67	12	1,371	3,78	79	1,774
kompetentnost	3,73	67	1,431	4,42	12	1,505	3,84	79	1,454
schopnost pomáhat	3,94	67	1,496	3,67	12	1,303	3,90	79	1,464
komunikativnost	4,03	67	1,792	4,08	12	1,505	4,04	79	1,743
přístup k lokálním problémům	4,46	67	1,560	4,50	12	1,567	4,47	79	1,551
efektivnost	4,72	69	1,454	4,42	12	1,564	4,68	81	1,465
flexibilita vůči TP	4,67	66	1,482	5,08	12	0,996	4,73	78	1,420
autonomnost	4,97	67	1,414	5,42	12	0,996	5,04	79	1,363
flexibilita vůči zaměstnavatelům	5,08	66	1,481	5,42	12	1,311	5,13	78	1,45411

Zdroj: Analýza spokojenosti 2007

V tabulce č. 9 můžeme sledovat vyjádření zaměstnavatelů ohledně jednotlivých hodnocených vlastností úřadů práce v celém systému služeb zaměstnanosti, která se však pokud budeme brát hodnotu 4 jako středovou od středu příliš nevzdalují. Dobře to znázorňuje následující graf, kde 0 znázorňuje právě střed, tedy hodnotu 4 na škále v dotazníku.

Descriptive Statistics

Statistics : Mean



Výsledné rozdíly v průměrných hodnotách výpovědí (je důležité povšimnout si statistických odchylek, které napovídají o tom, jak moc byly odpovědi rozptýlené) nebyly příliš velké. Vlastnosti přičítané úřadu však lze rozdělit na ty, které se vztahují k jeho praktickému fungování, jako je přístupnost nebo kompetentnost, a na ty, které se vztahují spíše k jeho institucionálním podmínkám a podmínkám na trhu práce, které může úřad ovlivnit jen ve velmi omezené míře. Výsledky lze interpretovat tak, že právě vlastnosti vztahující se spíše k praktickému fungování a interakci při řešení konkrétních problémů jsou hodnoceny více kladně, kdežto například autonomnost nebo flexibilita vůči zaměstnavatelům vykazují spíše negativní orientaci. Úřad práce však jako instituce má svá pravidla, kterými se musí řídit a lze očekávat, že ne všechna se budou jednotlivým zaměstnavatelům líbit a budou jim vyhovovat. Je nutné si také uvědomit, že úřady mají omezené kapacity jak finanční, tak lidské, protože těžko uspokojí potřeby všech. Pozitivní je zjištění, že zaměstnavatelé považují úřady práce za přístupný, poskytující informace, kompetentní a pomáhající. Na druhou stranu se jim jeví jako neefektivní a neflexibilní, těžko však soudit, do jaké míry může každý jednotlivý úřad tyto aspekty svého fungování ovlivnit.

Hodnocení významnosti typů služeb nabízených úřady práce v ČR

Úlohou úřadu práce je nabízet svým klientům, jak zaměstnavatelským organizacím, tak uchazečům o práci, široké spektrum služeb a jejich prostřednictvím napomáhat zlepšení jejich fungování na trhu práce. Cílem toho výzkumu bylo osvětlit především potřeby zaměstnavatelských organizací a míru jejich naplňování ze strany úřadu práce. Považovali jsme tedy za smysluplné zkoumat míru důležitosti jednotlivých nabízených služeb pro zaměstnavatele, protože předpokládáme, že důležité jsou pro ně zejména ty služby, které využívají nebo využívat chtějí. Na základě informací prezentovaných na oficiálních stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí jsme sestavili baterii všech služeb, které by dle výše uvedeného zdroje měly úřady poskytovat⁶. Následně jsme zaměstnavatele požádali, aby na stupnici 1 až 7, přičemž s klesající číselnou hodnotou klesal význam služby (1 = nevýznamné, 7 = velice důležité⁷), označili hodnotu, která bude vyjadřovat důležitost dané služby pro ně samotné.

Tabulka č. 10: Hodnocení důležitosti služeb úřadů práce zaměstnavateli okresu Brno - venkov

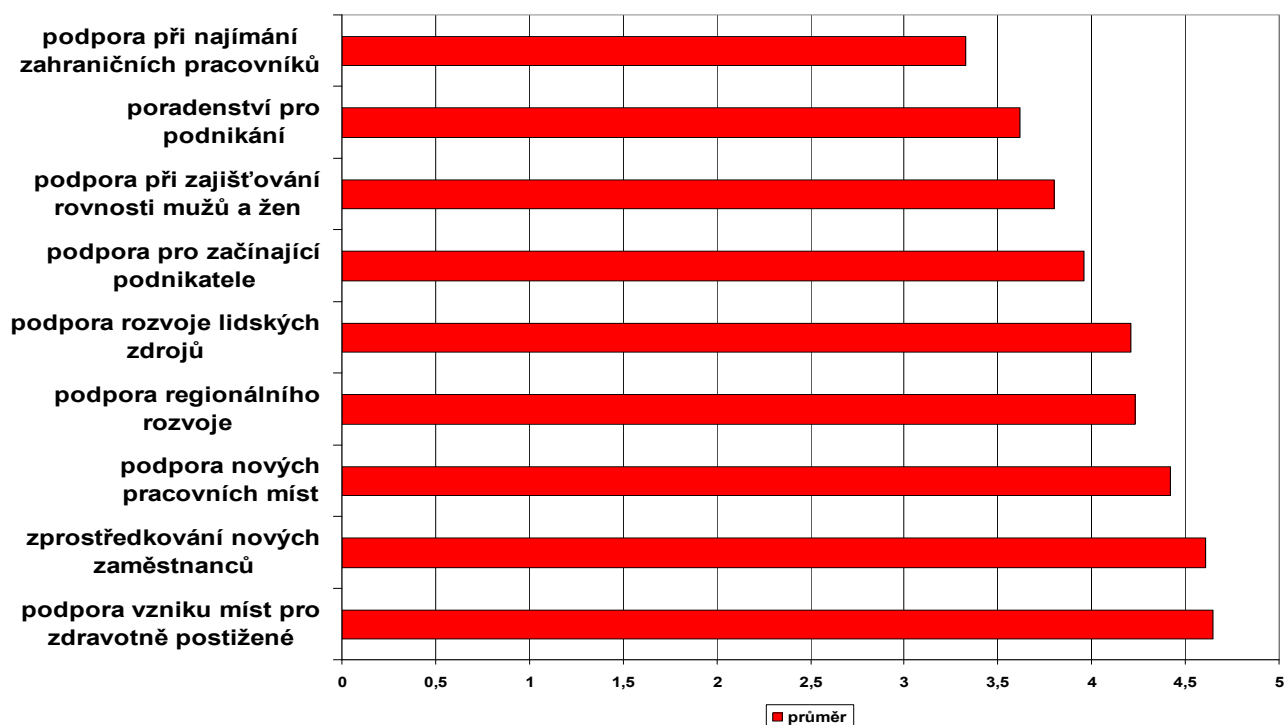
	počet	průměr	st. odchylka
důležitost podpory vzniku míst pro zdravotně postižené	83	4,65	1,95
důležitost zprostředkování nových zaměstnanců	82	4,61	2,07
důležitost podpory vzniku nových pracovních míst	83	4,42	2,01
důležitost podpory regionálního hospodářského rozvoje	82	4,23	1,93
důležitost podpory při rozvoji lidských zdrojů	82	4,21	2,21
důležitost podpory pro začínající podnikatele	83	3,96	2,17
důležitost podpory při zajišťování rovnosti mužů a žen	82	3,80	2,04
důležitost poradenství pro podnikání	82	3,62	2,16
důležitost podpory při najímání zahraničních pracovníků	83	3,33	1,75

Zdroj: Analýza spokojenosti 2007

⁶ Bohužel se ukázalo, že některé ze služeb v praxi úřady neposkytují a o některých zase vůbec nevěděli zaměstnavatelé, což také jistě zkreslilo výsledky šetření.

⁷ V dotazníku byla škála obráceně, ale za účelem snazší interpretace jsme škálu převrátili.

Následně jsme určili průměry u jednotlivých typů služeb a porovnávali je mezi sebou. I zde je však nutné si všimnout statistické odchylky, která i zde naznačuje značný rozptyl v odpovědích u jednotlivých služeb. Následující tabulka uvádí hodnoty průměrů, kterých dosáhly jednotlivé typy služeb. Ukázalo se, že průměry hodnocení důležitosti jednotlivých typů služeb se od sebe příliš nevzdalují (mezi 3,33 a 4,65), ale bez dalšího šetření není možné jednoznačně zhodnotit příčiny tohoto stavu. Pokud budeme brát hodnotu čtyři jako středovou, lze říci, že *mezi služby spíše důležité patří podpora při rozvoji lidských zdrojů, podpora regionálního rozvoje, podpora vzniku nových pracovních míst, zprostředkování nových zaměstnanců a podpora vzniku míst pro zdravotně postižené. Spíše nedůležité jsou potom služby podpora pro začínající podnikatele, podpora při zajišťování rovnosti mužů a žen, poradenství pro podnikání a podpora při najímání zahraničních pracovníků. Za nejvíce důležitou označili zaměstnavatelé podporu vzniku pracovních míst pro zdravotně postižené.* Z dostupných dat však není jasná příčina tohoto stavu. Lze spekulovat o přitažlivosti nemalých finančních prostředků, které jsou do této oblasti aktivní politiky státem investovány. Některé z těchto dotací jsou dokonce nárokové, takže pokud zaměstnavatel splní určité podmínky má jistotu jejich získání⁸. Následující graf dokládá uvedená tvrzení.



⁸ Příspěvek zaměstnavatelům, zaměstnávajícím více než 50 % zaměstnanců se ZP, byl v prvním pololetí roku 2007 poskytnut ve výši 11 921 tis. Kč, což znamená nárůst o 90 % proti stejnému období předcházejícího roku. Jednalo se celkem o 18 subjektů. Blíže Zpráva o situaci na trhu práce v okrese Brno-venkov v I. pololetí 2007

Dílčí závěry:

Hodnocení celého systému služeb zaměstnanosti zaměstnavateli okresu Brno – venkov je spíše kritické. Respondenti převážně vyjadřovali nespokojenost s činností a službami úřadů práce. Výsledky napovídají, že překážkou k uspokojování potřeb zaměstnavatelských organizací jsou spíše institucionální překážky než přístup pracovníků konkrétních úřadů práce. Za nejméně lichotivou vlastnost úřadu práce jako politické instituce považují malou pružnost a nedostatek individuálního přístupu k potřebám a přáním zaměstnavatelů. Naopak na úřadech práce zaměstnavatelé oceňují zejména otevřenost a přístupnost pracovníků vůči veřejnosti.

Důležitým aspektem hodnocení zaměstnavatelů bylo posouzení významnosti jednotlivých služeb, které ÚP v České republice nabízejí. Podle očekávání má z tohoto hlediska pro zaměstnavatele největší význam zprostředkování a podpora tvorby nových pracovních míst. Překvapivě však jako nejdůležitější je hodnocena pomoc pro zdravotně handicapované na trhu práce. Podrobnější vysvětlení uvedené skutečnosti by vyžadovalo specifické dotazování uvedené problematiky. Na úrovni hypotéz lze však předpokládat, že uvedené hodnocení souvisí s představou nedostatku jiných služeb a pomoci pro tuto kategorii pracovních sil.

8. Spolupráce zaměstnavatelských organizací s Úřadem práce Brno-venkov a její hodnocení

V první části této kapitoly se zaměříme na rozsah a obsah spolupráce Úřadu práce Brno-venkov se zaměstnavatelskými organizacemi, kvantifikujeme četnost kontaktů, identifikujeme typy problémů řešených zaměstnavatelskými organizacemi ve spolupráci s Úřadem práce Brno-venkov, popíšeme důvody, proč podle mínění zaměstnavatelů nebyli pracovníci tohoto úřadu práce schopni zaměstnavatelům pomoci při řešení některých jejich problémů, a v neposlední řadě analyzujeme spokojenost zaměstnavatelských organizací s jednotlivými typy služeb ÚP, se kterými mají zaměstnavatelé osobní zkušenost. Druhá část této kapitoly je věnována zkušenostem zaměstnavatelských organizací se službou zprostředkování Úřadu práce Brno-venkov a jejich hodnocení této služby.

8.1. Rozsah a obsah spolupráce zaměstnavatelských organizací s Úřadem práce Brno-venkov

Více než polovina zaměstnavatelských organizací z těch, co odpověděli, se v uplynulém roce obrátila při řešení nějakého svého problému na Úřad práce Brno-venkov (viz Tabulka č. 11). Většina těchto organizací řešila s ÚP pouze jeden problém, našly se však zaměstnavatelé, kteří řešili ve spolupráci s ÚP dva, tři i více problémů.

Tabulka č. 11: Obrátila se vaše organizace za posledních 12 měsíců při řešení svých problémů na ÚP Brno-venkov?

	<i>Počet</i>	<i>Procenta celkem</i>	<i>Procenta</i>
ANO	44	51,2	52,4
NE	40	46,5	47,6
CELKEM	84	97,7	100,0
Neodpověděl	2	2,3	
CELKEM	86	100	

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

Zajímavá je analýza rozsahu spolupráce zaměstnavatelských organizací s ÚP podle velikosti organizace (viz Tabulka č. 12). Přestože je zkoumaný vzorek poměrně malý,

Ize konstatovat, že větší firmy (s 50 a více zaměstnanci) spolupracují s Úřadem práce Brno-venkov poměrně častěji než firmy malé (s 10 a méně zaměstnanci). Zatímco 72 % větších organizací uvedlo, že se během posledních 12 měsíců obrátily při řešení svých problémů na ÚP, téměř 86 % malých organizací s ÚP v uplynulém roce nespocovalo. Důvodem může být například to, že aktivity a služby úřadu práce se orientují spíše na spolupráci s většími zaměstnavateli, nebo to, že malé zaměstnavatelské organizace nevidí ve spolupráci s ÚP žádný přínos či mají se spoluprací s ÚP negativní zkušenost, proto se při řešení svých problémů na tuto instituci neobracejí.⁹ Vzhledem k tomu však, že nemáme adekvátní data, kterými bychom tyto hypotézy podpořili, zůstávají důvody nespocovalce malých zaměstnavatelských organizací s Úřadem práce Brno-venkov pouze v rovině spekulací a otázkou dalšího výzkumu.

Tabulka č. 12: Spolupráce s ÚP podle velikosti organizace

		<i>Počet pracovníků</i>			<i>celkem</i>
		<i>do 10 pracovníků</i>	<i>11 až 49 pracovníků</i>	<i>50 a více pracovníků</i>	
Řešili problémy v posledních 12 měsících?	ano	1	25	18	44
				72,0 %	52,4 %
	ne	6	27	7	40
		85,7 %			47,6 %
Celkem		7	52	25	84
		100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

Nejčastějším problémem, se kterým se zaměstnavatelské organizace obracely na Úřad práce Brno-venkov v uplynulých 12 měsících, bylo jednoznačně hledání vhodných zaměstnanců na volná pracovní místa. Tento problém nedostatku odpovídajících pracovních sil řešilo ve spolupráci s ÚP Brno-venkov celkem 36

⁹ Příčinou však může být i nereprezentativnost zkoumaného souboru – nízké zastoupení malých organizací v souboru.

dotázaných organizací. Mezi další čteněji zastoupené problémy, s nimiž zaměstnavatelé přicházeli na ÚP, patří:

- žádost o dotaci na pracovní místo (4x),
- pomoc při zaměstnávání zahraničních pracovníků (2x),
- zřízení společensky účelného pracovního místa (2x).

Ojedinelými případy řešených problémů byly žádost o rekvalifikační kurz pro zaměstnance, obvinění z diskriminace při výběru zaměstnance a nespokojenost se zaměstnancem z evidence ÚP.

Z 53 respondenty deklarovaných problémů, které byly řešeny ve spolupráci s Úřadem práce Brno-venkov, bylo zaměstnavateli za úspěšně vyřešené označeno 25 problémů. Míra úspěšnosti řešení problémů tak dosáhla úrovně 47,2 %.

Dvěmi hlavními důvody, proč nebyli pracovníci Úřadu práce Brno-venkov schopni zaměstnavatelským organizacím pomoci řešit jejich problémy, jsou podle zaměstnavatelů:

- nedostatečná nabídka vhodných pracovních sil, nedostatečná nabídka kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce,
- a neochota a nezájem nezaměstnaných skutečně pracovat, jejich nerealistické požadavky na pracovní podmínky.

Většina zaměstnavatelských organizací tedy poukazuje spíše na strukturální a institucionální bariéry (nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, především co se týká nabízené a poptávané kvalifikace, dalšími zmíněnými důvody jsou pak například *„podpora jedinců odmítajících pracovat a z toho plynoucí nedostatek pracovních sil“* nebo *„byrokratické předpisy“*) při řešení svých personálních problémů ve spolupráci s úřadem práce, než na chybné chování pracovníků této instituce.¹⁰

Nyní se podívejme, jak zaměstnavatelské organizace hodnotí jednotlivé služby poskytované Úřadem práce Brno-venkov. Spokojenost se službami, se kterými mají osobní zkušenost, posuzovali zaměstnavatelé na sedmibodové škále, kde hodnota 1 znamenalo „spokojený“ a hodnota 7 „nespokojený“.

¹⁰ Nicméně, ojediněle se objevily i názory, že důvodem, proč nebyli pracovníci ÚP Brno-venkov zaměstnavatelům schopni pomoci, byla jejich nekompetentnost, nekomunikativnost, nezájem či neaktivita.

Nejkladněji byla hodnocena služba podpory vzniku nových pracovních míst, následována službou podpory rovných podmínek na trhu práce (viz Tabulka č. 13). Nicméně, je třeba podotknout, že ač tyto služby byly mezi ostatním klasifikovány nejpozitivněji, samotné průměrné hodnocení 4,11 respektive 4,23 je spíše průměrné (viz výše, 1=spokojený, 4=střed, 7=nespokojený).

Nejhoršího hodnocení dosáhly služby podpora regionálního rozvoje (průměrná hodnota 5,71) a především podpora začínajících podnikatelů (6,11). Opět, vzhledem k nedostatku informací, můžeme o důvodech tohoto hodnocení pouze spekulovat. Příčinou kritiky podpory začínajících podnikatelů může být také způsobeno malým zastoupením malých organizací ve vzorku. Těmto subjektům je totiž tato služba primárně určena.

Vliv velikosti nebo typu vlastnictví (zahraniční spoluúčast) zaměstnavatelské organizace na hodnocení spokojenosti jednotlivých typů služeb není statisticky významný.

Tabulka č. 13: Spokojenost se službami ÚP Brno-venkov, s nimiž má zaměstnavatelská organizace zkušenost (1 = spokojený, 7 = nespokojený)

	<i>Průměr</i>	<i>St. odchylka</i>
spokojenost s podporou vzniku nových pracovních míst	4,11	2,49
spokojenost s podporou rovných podmínek	4,23	2,17
spokojenost s podporou míst pro ZP	4,57	1,91
spokojenost s podporou najímání zahraničních pracovníků	4,63	2,22
spokojenost se zprostředkováním	4,71	2,19
spokojenost s poradenstvím pro podnikání	4,72	2,02
spokojenost s podporou lidských zdrojů	5,11	1,91
spokojenost s podporou regionálního rozvoje	5,71	1,59
spokojenost s podporou začínajících podnikatelů	6,11	1,54

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

Hodnoty standardních odchylek popisují, že největší názorovou odlišnost měli zaměstnavatelé při hodnocení podpory vzniku nových pracovních míst a při hodnocení podpory najímání zahraničních pracovníků. Také hodnocení

zprostředkovacích služeb a zajišťování rovnosti mužů a žen na trhu práce zahrnovalo velmi rozdílné postoje. Obsahovalo současně vyjádření spokojenosti i nespokojenosti dotazovaných reprezentantů firem.

Na druhé straně největší názorovou homogenitu projevili respondenti hodnotící podporu regionálního rozvoje a podporu začínajících podnikatelů. V obou případech bylo hodnocení negativní.

8.2. Spokojenost zaměstnavatelských organizací se službou zprostředkování pracovních sil na Úřadu práce Brno-venkov

Ze služeb nabízených Úřadem práce Brno-venkov zaměstnavatelským organizacím jsme se po dohodě s pracovníky tohoto ÚP v detailnější analýze zaměřili na službu zprostředkování zaměstnanců.

Služba zprostředkování zaměstnanců je zaměstnavateli hodnocena jako průměrná. Na škále 1 až 7, kde hodnota 1 znamená „spokojenost“ a hodnota 7 „nespokojenost“, dosáhla tato služba mírně podprůměrného hodnocení na hodnotě 4,71 (viz Tabulka č. 13). Toto hodnocení můžeme přičítat neuspokojeným potřebám zaměstnavatelů nalézt za pomoci služby zprostředkování vhodnou pracovní sílu, tedy spíše strukturálním problémům na trhu práce, nežli negativním názorům zaměstnavatelů týkajících se činnosti pracovníků odboru zprostředkování ÚP Brno-venkov.

Ze 44 organizací, které v posledních 12 měsících řešily své problémy ve spolupráci s Úřadem práce Brno-venkov, využilo službu zprostředkování zaměstnanců 35 podniků (viz Tabulka č. 14).

Tabulka č. 14: Využití služeb zprostředkování a finanční dotace z ÚP Brno-venkov na nově přijaté zaměstnance

	<i>Řešili jste v posledních 12 měsících problémy své zaměstnavatelské organizace v spolupráci s ÚP?</i>	<i>Využili jste služby zprostředkování zaměstnanců?</i>	<i>Využili jste dotace na přijetí nového pracovníky?</i>
ANO	44	35	10

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

Celkem bylo z registru Úřadu práce Brno-venkov přijato do dotázaných firem v uplynulém roce 102 zaměstnanců. Zajímavá je souvislost mezi velikostí zaměstnavatelské organizace a přijímáním pracovníků z registru úřadu práce.

Ukazuje se, že větší organizace přijímají ve větší míře pracovní sílu z registru ÚP nežli organizace menší. Index počtu přijatých zaměstnanců z registru ÚP na jednoho zaměstnavatele je u organizací s 50 a více pracovníky dvaadvacetkrát větší než u organizací s 10 a méně pracovníky (viz Tabulka č. 15).

Tabulka č. 15: Souvislost mezi velikostí zaměstnavatelské organizace a přijímáním zaměstnanců z registru ÚP

<i>Velikost firmy</i>	<i>Počet firem</i>	<i>Počet přijatých zaměstnanců</i>	<i>Index - počet přijatých na jednoho zaměstnavatele</i>
- do 10 pracovníků	7	1	0,14
- 11 až 49 pracovníků	52	16	0,31
- 50 a více pracovníků	27	85	3,15
CELKEM	86	102	1,19

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

Podíváme-li se na pozice v pracovní hierarchii, na něž byli nejčastěji najímání zaměstnanci z registru ÚP v dotazovaných firmách, byly jim pozice kvalifikovaných dělníků a řemeslníků (61 % všech najatých pracovníků), dále pak pozice pomocných a nekvalifikovaných pracovníků (28 %). V daleko menší míře byli pracovníci z registru ÚP najímání na pozice odborných a kvalifikovaných pracovníků (6 %) a nižších administrativních pracovníků (5 %). V uplynulém roce nezaměstnaly dotazované organizace nikoho z registru ÚP na pozice vedoucích a řídicích pracovníků a provozních pracovníků ve službách a obchodu (viz Tabulka č. 16).

Tabulka č. 16: Počet přijatých zaměstnanců díky zprostředkování ÚP Brno-venkov podle pracovní pozice

	<i>Počet přijatých zaměstnanců podle pracovní pozice</i>

vedoucí a řídicí pracovníci	0
odborní a kvalifikovaní pracovníci	6
nižší administrativní pracovníci	5
provozní pracovníci ve službách a obchodě	0
kvalifikovaní dělníci a řemeslníci	62
pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	29
CELKEM	102

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

Výše popsané výsledky můžeme připisovat struktuře uchazečů o zaměstnání v registru ÚP Brno-venkov, kde nejpočetnější skupinu mezi evidovanými uchazeči o zaměstnání tvoří vyučení bez maturity (44,6 %), druhou nejpočetnější kategorií pak uchazeči se základním vzděláním, jejichž podíl na celkové nezaměstnanosti činil v 1. pololetí roku 2007 26,2 % (Zpráva, 2007). Vysoce kvalifikovaných pracovníků s vysokým nebo vyšším odborným vzděláním bylo v registru Úřadu práce Brno-venkov pouhých 4,7 % (ibid.). I z toho důvodu (nedostatek kompetentních a adekvátně vzdělaných pracovních sil v registru ÚP) pravděpodobně využívají zaměstnavatelské organizace při zaměstnávání pracovníků na vedoucí a řídicí pozice jiných zdrojů, než uchazečů o zaměstnání evidovaných na ÚP.

Tuto domněnku potvrzuje i následující zjištění. Nejčastěji uváděným důvodem, proč zaměstnavatelé přijímali nové zaměstnance mimo registr úřadu práce, bylo to, že v registru ÚP nebyli vhodní uchazeči o konkrétní pracovní místo nabízené zaměstnavatelem (viz Tabulka č. 17). Výzkum však také ukazuje, že část zaměstnavatelských organizací vůbec při obsazování svých volných pracovních míst nespolupracuje s úřadem práce, že využívá jiných zdrojů. Opět v tomto případě předpokládáme, že důvodem je struktura uchazečů o zaměstnání v registru ÚP, tedy, že zaměstnavatelé a priori předpokládají, že vhodného kandidáta na volný post mezi registrovanými uchazeči o zaměstnání nenajdou, a tak rovnou hledají jinde.

V hledání zaměstnanců mimo evidenci ÚP se projevuje pravděpodobně i dřívější negativní zkušenost s pracovníky zprostředkovanými právě úřadem práce – jako

důvod přijetí nového zaměstnance mimo registr ÚP uvedlo předchozí negativní zkušenost se zaměstnanci zprostředkovanými ÚP 8 zaměstnavatelských organizací.

Někteří zaměstnavatelé (6 případů) poukazují také na opakovaný nesprávný výběr nového pracovníka ze strany úřadu práce. I to může přispívat k negativní zkušenosti a tedy k nevyužívání služby zprostředkování zaměstnanců ve větší míře.

Tabulka č. 17: Důvody přijetí zaměstnance mimo registr ÚP

Důvody pro přijetí zaměstnance mimo registr ÚP	Počet odpovědí <i>(možno více variant odpovědí, součet proto nedává 47)</i>
nespolupracovali jsme na obsazení volného místa s ÚP, jsme zvyklí hledat jinde	14
opakovaný nesprávný výběr ze strany ÚP	6
negativní zkušenosti se zaměstnanci zprostředkovanými ÚP	8
v registru ÚP nebyli vhodní uchazeči o toto konkrétní místo	23
jiné důvody	8
CELKEM (přijali nového pracovníka mimo registr ÚP)	47

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

Kritika opakovaného nesprávného výběru nového pracovníka ze strany úřadu práce nabývá na důležitosti, podíváme-li se na to, které aspekty kvality služeb zprostředkování zaměstnanců úřadem práce považují zaměstnavatelské organizace za nejvýznamnější¹¹ (viz Tabulka č. 18). Právě důležitost správného „předvýběru“ nového pracovníka ze strany úřadu práce figuruje na prvním místě významnosti, méně důležité jsou pro zaměstnavatele dokonce i finanční dotace.

Překvapivým zjištěním je také fakt, že zaměstnavatelské organizace nepovažují odpovídající kvalifikaci za důležitý aspekt kvality služeb zprostředkování, (průměrná hodnota tohoto ukazatele je na škále, kde hodnota 1 znamená „velice důležité“ a hodnota 7 znamená „nevýznamné“, 5,02).

¹¹ Je však třeba podotknout, že ač je tento aspekt považován za nejvýznamnější, průměrná hodnota významnosti je 4,48 na škále, kde hodnota 1 znamená „velice důležité“ a hodnota 7 znamená „nevýznamné“, to znamená, že až takovou důležitost ani tomuto aspektu zaměstnavatelé nepřikládají.

Téměř nevýznamný se zdá být i aspekt možnosti výběru z více pracovníků s průměrnou hodnotou 5,6.

Tabulka č. 18: Důležitost aspektů kvality služeb zprostředkování zaměstnanců úřadem práce pro zaměstnavatelské organizace

	<i>Počet respondentů</i>	<i>Průměr</i>	<i>St. odchylka</i>
Důležitost předvýběru ze strany ÚP	48	4,48	2,18
Důležitost finanční dotace	47	4,55	2,29
Důležitost odpovídající kvalifikace	48	5,02	2,07
Důležitost možnosti výběru z více pracovníků	48	5,60	2,00

Zdroj: Výzkum „Analýza spojenosti zaměstnavatelských organizací s činností úřadu práce Brno-venkov“, 2007.

V této kapitole jsme prezentovali rozsah, obsah a hodnocení spolupráce Úřadu práce Brno-venkov se zaměstnavatelskými organizacemi, se zaměřením na službu zprostředkování zaměstnanců. Analyzovali jsme problémy, se kterými se zaměstnavatelé nejčastěji obracejí na ÚP, a popsali důvody, proč podle zaměstnavatelů nebyli pracovníci ÚP Brno-venkov schopni těmto organizacím v některých případech pomoci. Analýza v tomto ohledu poukázala spíše na příčiny týkající se strukturálních a institucionálních podmínek, než na nespokojenost zaměstnavatelů s činností pracovníků tohoto ÚP. Podívejme se nyní na tuto otázku detailněji.

9. Postoje zaměstnavatelů k činnosti pracovníků Úřadu práce Brno - venkov

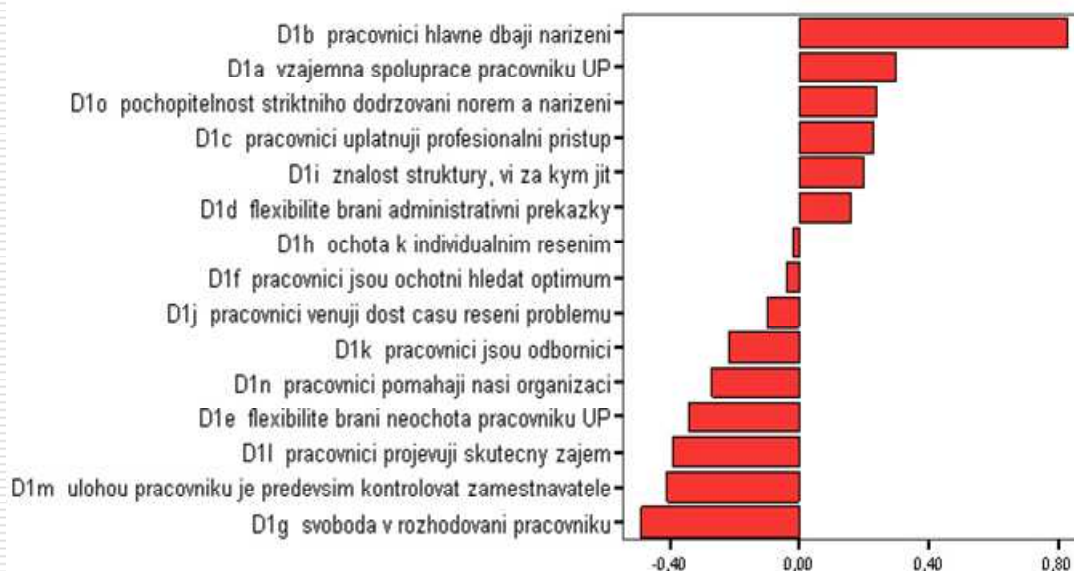
Na otázku, zda (ne)spokojenost zaměstnavatelských organizací s činností ÚP Brno-venkov je vyvolána spíše institucionálními a strukturálními podmínkami, nebo chybným chováním pracovníků ÚP, jsme se snažili odpovědět dotazováním na postoje k určitým vlastnostem chování kontaktních pracovníků na ÚP. Tyto vlastnosti jsme předem vybrali a utřídili tak, aby projevovaly na jedné straně spíše pravidla institucionálního uspořádání, v němž jsou služby ÚP poskytovány a na druhé straně spíše individuální vlastnosti aktérů a vlastnosti sociální situace v níž se uskutečňuje interakce mezi pracovníky a jejich klienty.

Do první skupiny vlastností jsem zahrnul dodržování hierarchické struktury moci a autority, uplatnění týmové spolupráce, striktní dodržování pracovních norem, znalost institucionálních a organizačních pravidel při řešení problémů klientů, identifikace prvků organizační a administrativní rigidity a identifikace odbornosti personálu. Do druhé skupiny proměnných patřily vlastnosti jako ochota pracovníků, zájem o věcné řešení problému klienta v aktuálním čase, užitečnost postupu úředníků pro zaměstnavatelskou organizaci, pociťovaný zájem o řešení problému. Všechny uvedené vlastnosti byly formulovány pozitivně v podobě tvrzení, která spojují dané vlastnosti s chováním pracovníků ÚP.

Výsledky zobrazené v následujícím grafu ukazují, že zaměstnavatelé v průměru významně častěji souhlasili s tvrzeními, která identifikují institucionální podmíněnost chování bezprostředních poskytovatelů služeb úřadu práce. Na druhé straně odmítali tvrzení, která identifikovala vlastnosti spojená s jistou původní svobodnou volbou pracovníků úřadu práce. I když intenzita těchto postojů není příliš silná, lze vyjádřit názor, že zaměstnavatelé hodnotí činnost pracovníků ÚP spíše negativně a příčiny negativních projevů spatřují spíše v rozšíření daných pravidel než v neochotě a neschopnosti personálu.

Postoje k činnosti pracovníků ÚP Brno-venkov

(nesouhlas -2, souhlas +2)



Podobný závěr vyplývá z již uvedeného vyhodnocení kvalitativních otázek o příčinách neúspěšnosti spolupráce s úřadem práce. Dotazovaní zaměstnavatelé uváděli celkem 53 problémů řešených ve spolupráci s pracovníky úřadu práce. Pouze 25 z nich bylo podle nich úspěšně vyřešeno. Tedy je možné konstatovat, že míra úspěšnosti řešení problémů zaměstnavatelů je na daném úřadu přibližně 47 %. Mezi jednoznačně nejčastěji uváděnými důvody neúspěšnosti byly:

1. Nedostatečná nabídka „vhodných“ pracovních sil, nebo nedostatečná nabídka „kvalifikovaných“ pracovních sil na trhu práce.
2. Neochota a nezájem nezaměstnaných „skutečně pracovat“ nebo „nerealistické požadavky“ nezaměstnaných.

O převaze identifikace strukturálních a objektivních důvodů nespokojenosti s činností úřadu práce a efekty jeho služeb vypovídají i důvody nespokojenosti s ÚP při zajišťování pracovních sil (viz výše). Ukázalo se, že nespokojenost je výsledkem určité historie vztahu mezi zaměstnavatelskou organizací a organizací služeb

zaměstnanosti. Při rozhodování o způsobu zajištění budoucích pracovníků vychází ze zkušenosti s minulou činností ÚP. Mezi nejčastěji uváděné důvody nespolupráce jsou konstatování,

1. že „v registru ÚP nebyli vhodní uchazeči o toto konkrétní místo“ (23 krát) a
2. že „jsou zvyklí hledat pracovní sílu jinde...“(14 krát).

O převaze důvodů nespokojenosti zaměstnavatelů, které souvisí spíše s institucionální a strukturálním uspořádáním trhu práce a způsobu jeho státní regulace nepřímo svědčí také rozdíl v celkové spokojenosti s Úřadem práce Brno – venkov a s celým systémem VSZ v ČR. Celková spokojenost byla měřena na sedmibodové škále, kde 1 znamená úplně spokojen a 7 znamená úplně nespokojen.

Tabulka č. 19 : Celková spokojenost zaměstnavatelských organizací

	Počet	Průměr	St. odchylka
celková spokojenost s ÚP Brno-venkov	59	3,68	1,69
celková spokojenost se zaměstnanci ÚP Brno - venkov, kteří pomáhali řešit problémy zaměstnavatelské organizace	58	3,09	3,10
spokojenost s úřady práce v rámci systému VSZ ČR	59	4,58	1,72
celková spokojenost se službou zprostředkování zaměstnání	64	4,77	1,97

Dotazovaní zaměstnavatelé vyjádřili mírnou spokojenost se zaměstnanci úřadu práce Brno – venkov. Spokojeni, i když méně, byli i s výstupy činností tohoto konkrétního úřadu práce. Naopak znatelnou nespokojenost zaujali k celému systému služeb zaměstnanosti a největší nespokojenost vyjádřili se službou zprostředkování uvedeného úřadu práce. Z uvedených dat vyplývají důležité informace. Za prvé zaměstnavatelé jsou nespokojeni především s kvalitou pracovní síly nabízené prostřednictvím úřadu práce. Za druhé vyjadřují nespokojenost s administrativní náročností spolupráce s UP a legislativními a institucionálními bariérami celého

systemu služeb zaměstnanosti uplatňování individuálního přístupu k zaměstnavatelským potřebám. Za třetí pozitivně hodnotí spolupráci s personálem Úřadu práce Brno – venkov vzhledem k daným podmínkám poskytování služeb.

Výsledky studie současně přináší informaci o značné názorové heterogenitě zaměstnavatelů při hodnocení činnosti personálu ÚP Brno – venkov. Při dotazování jsme se setkali s významně pozitivním hodnocením i s vyjádřením významné nespokojenosti. Interpretace těchto výsledků bude vyžadovat samostatné dotazování mezi zaměstnavateli. Současné vysvětlení těchto rozdílných stanovisek může mít podobu pouze hypotetických tvrzení.

10. Závěry a doporučení

Studie odhalila několik důležitých poznatků o míře spokojenosti zaměstnavatelských organizací s činností Úřadu práce Brno – venkov a s činností celého systému služeb zaměstnanosti.

1. Systém služeb zaměstnanosti a způsoby činnosti úřadů práce ve svém souhrnu představují v očích zaměstnavatelských subjektů nepružnou státní instituci, která přináší pro hospodářskou činnost organizací málo užitku. Služby zaměstnanosti spíše charakterizují jako administrativní aparát státní politiky než jako manažersky řízenou organizaci sledující požadavky efektivity a účinnosti svého působení a prosazují tzv. klientský přístup. Zaměstnavatelé přitom rozlišují mezi objektivními podmínkami a standardizovanými pravidly činnosti úřadů práce a chováním konkrétních pracovníků vybraného úřadu práce Brno – venkov.

2. Rozsah a intenzita spolupráce zaměstnavatelů s Úřadem práce Brno venkov je rozdílná. S celkového počtu dotazovaných organizací se v uplynulém roce aktivně obrátila na ÚP s žádostí o spolupráci přibližně polovina (52%) Aktivnější v navazování spolupráce byli přitom zaměstnavatelé s více než 10 zaměstnanci. Tato skutečnost odpovídá opakovaně zjištěnému faktu, že nejmenší hospodářské jednotky (živnostníci, rodinné podniky) projevují jen minimální zájem o nové zaměstnance. Jejich personální situace je obvykle velmi stabilní.

3. Mezi zaměstnavateli panuje poměrně velká shoda v obsahové orientaci svých požadavků na ÚP. Nejčastěji řešeným problémem, s nímž se podnikatelské subjekty obrací na Úřad práce Brno – venkov, je hledání nových zaměstnanců na existující

pracovní místa. Ve významně menší míře jsou to žádosti o finanční dotace při tvorbě nových pracovních míst.

4. Za poněkud problematickou považují zaměstnavatelé úspěšnost řešení problémů ve spolupráci s ÚP. V této spolupráci se podařilo úspěšně obsadit volné pracovní místo (či vyřešit jiný relevantní problém) pouze v méně jak polovině případů. Za hlavní důvody neúspěchu respondenti nejčastěji pokládají strukturální podmínky na regionálním trhu práce, přesněji nedostatek odpovídajících uchazečů o zaměstnání a nezájem nezaměstnaných skutečně pracovat. S výsledky spolupráce s ÚP vyjadřují tedy v souhrnu nespokojenost.

5. Poněkud jiný obrázek o spokojenosti zaměstnavatelů vytváří informace o hodnocení jednotlivých typů služeb poskytovaných Úřadem práce Brno – venkov. Hodnocení jednotlivých služeb je více diferencované. Zatímco průměrná spokojenost s podporou tvorby nových pracovních míst je vcelku nevyhraněná, mírnou nespokojenost vyjadřují průměrná hodnocení zprostředkovacích služeb a poradenství pro podnikání. Největší nespokojenost vyjádřili respondenti s podporou začínajících podnikatelů.

6. Pro výpovědi zaměstnavatelů je obecně typická vysoká názorová heterogenita. Zejména u nevyhraněných postojů (kde střední hodnoty rozložení spokojenosti jsou nevyhraněné) zaznamenáváme vyšší variabilitu názorů. Názorové difference přitom podle našich zjištění nesouvisí s některým ze sledovaných faktorů, jako jsou velikost organizace, druh vlastnictví, úspěšnost řešení problémů. Domníváme se, že důvody pravděpodobně spočívají v již uvedené segmentaci regionálního trhu práce a v této souvislosti v diferenciaci zaměstnavatelských organizací na ty, které poptávají nízko kvalifikovanou pracovní sílu a na ty, které mají zájem o pracovníky se specifickým profesním vzděláním a kvalifikací. Výstupy služeb zaměstnanosti jsou oběma kategoriemi zaměstnavatelů hodnoceny zcela odlišně.

Další důvody mohou spočívat v odlišných očekáváním spojených se spoluprací s úřady práce. Zatímco jedna skupina zaměstnavatelů očekává spíše byrokraticky organizovanou činnosti státních úředníků, druhá skupina může očekávat profesionální a komunikačně otevřené přístupy spolupráce.

7. Studie jednoznačně a pomocí různých indikací ukázala na větší spokojenost s chováním pracovníků Úřadu práce Brno – venkov než se zažitými způsoby

činnosti, které jsou rozšířené v systému služeb zaměstnanosti a v jednotlivých organizacích tohoto systému. Prokazuje to relativně vysoká spokojenost zaměstnavatelů se schopností pracovníků vést otevřenou komunikaci a projevovat vstřícnost k požadavkům zaměstnavatelských subjektů. Poněkud nejednoznačné je pouze hodnocení jejich odbornosti při provádění služeb.

Z uvedených závěrů je možné formulovat několik základních doporučení pro řízení změn programů pro zaměstnavatele v rámci činnosti Úřadu práce Brno venkov.

1. Studie ukázala, že pracovníci úřadu mají zatím poměrně nedostatečné informace o diferencích mezi zaměstnavatelskými organizacemi. Služby na tomto úseku činnosti by bylo potřebné projektovat významně cíleněji na určité segmenty zaměstnavatelských organizací. Kritéria pro roztřídění zaměstnavatelů jsou přitom různorodá. Významným kritériem může být velikost organizace, ale také požadovaná kvalifikace uchazeče o zaměstnávání. Cílem by mělo být aktivní vyhledávání těch zaměstnavatelů, kterým mohou úřady práce – vzhledem ke svým strukturálním omezením - poskytnou užitečné služby.

2. S rozvojem cílenosti služeb pro zaměstnavatele souvisí také potřeba růstu kvalifikace odborného personálu na těch odděleních úřadu práce, kde se personál dostává do přímého kontaktu s reprezentanty zaměstnavatelských organizací.

3. Vedle uvedených opatření by bylo potřebné zkvalitnit přípravu programů a umožnit jejich diferenciaci a individualizaci podle konkrétních podmínek žadatelů a klientů. To je však doporučení, které přesahuje rámec kompetencí konkrétní organizační jednotky systému služeb zaměstnanosti v České republice. Jeho realizace vyžaduje koncepční a důsledně provedenou administrativní reformu veřejných služeb zaměstnanosti, která by vycházela ze současných zásad „public managementu“.

Literatura

Royse, David a kol. 2001. *Program Evaluation. An Introduction*. Toronto: Brooks/Cole.

Zpráva o situaci na trhu práce v okrese Brno-venkov v I. pololetí 2007. 2007. Brno: Úřad práce Brno-venkov. Dostupné

na:http://portal.mpsv.cz/sz/local/bo_info/bo_trhprace/bo_zpravy/zprava_2007.doc#_Toc173829950

Zdroje:

Český statistický úřad

Winkler, Jiří. *Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 254 s. FSS MU. ISBN 978-80-210-4486. [info](#)

Winkler, Jiří - Klimplová, Lenka - Žižlavský, Martin. *Účelové programy na lokálních trzích práce. Jejich význam, potřebnost a realizace*. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 218 s. Neuveden. ISBN 80-210-3867-5. [info](#)

Horák, Pavel - Winkler, Jiří. Personální kapacita veřejných služeb zaměstnanosti. In Winkler, Jiří - Žižlavský, Martin. *Český trh práce a Evropská strategie zaměstnanosti*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2004. od s. 160-70, 11 s. FSS. ISBN 80-210-3565-X. [info](#)

Winkler, Jiří. Implementace veřejných programů a přístupy k jejich hodnocení. In *Teoretické a praktické otázky analýz veřejných výdajových programů*. 1. vyd. Brno : ESF MU, 2002. s. 179-188. ISBN 80-210-2816-5. [info](#)

Mares Isabel.