

Podpora **bez podpory**

Výzvy a potřeby spojené s vedením lidí se zkušeností
dlouhodobé nezaměstnanosti v tréninkovém zaměstnání

Výzkumná zpráva

Adam Gajdoš
Lucie Trlifajová
Anja Decker

Shrnutí

O STUDII

- Tato studie vznikla na základě výzkumu realizovaného v rámci projektu Dobrá práce v obci, jenž se věnuje roli obcí v zaměstnávání osob, které obtížně nacházejí uplatnění na trhu práce.
- Cílem výzkumu bylo popsat, jak vedoucí VPP vnímají cíle tohoto nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, jak vzhledem k nim chápou svou roli, jakým výzvám a dilematům čelí při vedení lidí se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti a jak se s nimi prakticky vyrovnávají.
- Tato studie vychází z 25 polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími působícími na různých vedoucích pozicích a v různých organizačních kontextech. Přestože v ohnisku našeho zájmu stojí především skupinově realizované VPP, diskusi doplňujeme také o postřehy z případů individuálního zaměstnání.

VPP MEZI BĚŽNOU A TRÉNINKOVOU PRACÍ

- Subjekty zřizující VPP a osoby jimi pověřené vedením pracovníků VPP na cíle tohoto nástroje aktivní politiky zaměstnanosti nahlíží kombinací různých perspektiv, které kladou odlišný důraz na obnovu pracovních návyků, zvyšování kvalifikace, prevenci patologického chování, možnost změny životní situace nebo efektivní pracovní výkon.
- Dvojice základních důrazů formujících sebepojetí vedoucích VPP – důraz na výkon a efektivitu a důraz na podporu a nácvik výkonu zaměstnání v bezpečném prostředí – odráží nejednoznačnost cílů VPP a ambivalentnost zadání, s nímž vedoucí VPP pracují. Oba zmíněné důrazy sice nejsou striktně neslučitelné, jejich sladění ale může být v různých situacích náročné.
- Lidé dlouhodobě nezaměstnaní čelí při vstupu na otevřený trh práce vzájemně se posilujícím bariérám, a protože jim obvykle čelí bez dostatečné komplexní podpory, může se jim pracovní příležitost vytvořená v rámci VPP jevit jako relativně dobrá práce. Za této situace mohou VPP fungovat jako odrazový můstek pro přechod do běžného zaměstnání jen stěží.
- Snaha o kontinuitu know-how a stabilizaci výkonu pracovního týmu motivuje vedoucí VPP k opětovnému najímání osvědčených lidí na dotovaná místa, resp. k jejich internímu zaměstnání (v lepším případě). Toto představuje další omezení potenciálu VPP připravovat lidi na přechod na otevřený trh práce.
- Navzdory tomu, že zavedení koordinované komplexní sociální práce je předpokladem pro trvalé zlepšení životní situace dlouhodobě nezaměstnaných, je rovněž nutné připustit možnost, že někteří z nich mohou v situaci, v níž potřebují podporu, „bejt napořád“.

KAŽDODENNÍ ŘÍZENÍ HETEROGENNÍHO TÝMU

- Vedoucí pracovníků VPP při typické skupinové realizaci VPP nesou odpovědnost za nesterorodý tým lidí ve složitých životních situacích, v důsledku čehož se častěji než vedoucí pracovníci u běžných zaměstnavatelů setkávají s nespolehlivou docházkou, nedostatečnou motivací k práci či konflikty mezi pracovníky.
- Vyšší míra nejistoty ohledně výkonnosti skupiny klade na vedoucí VPP zvýšený nárok na flexibilitu a improvizaci.
- Vedoucí VPP při regulaci své autority oscilují mezi lidskou přístupností (která jim u pracovníků VPP pomáhá sjednávat důvěru) a udržováním přísného odstupu (kterým naopak sjednávají autoritu a hlídají její hranice).

- Motivace lidí zaměstnaných v rámci VPP, z nichž většina čelí alespoň jedné exekuci, je obtížná a výše mzdy či finanční odměny v ní obvykle hraje jen malou roli.
- Klíčové pro motivaci jsou naopak nefinanční aspekty jako slušné jednání, projevené uznání nebo zohlednění potřeb rodiny, případně nezdanitelné benefity jako stravenky.

NEUZNANÁ SOCIÁLNÍ A EMOČNÍ PRÁCE VEDOUČÍCH

- Kromě organizačních, technických a řídicích úkolů poskytuje vedoucí VPP svým podřízeným často také sociální poradenství nebo se angažuje v řešení jejich životních situací, a setkává se tak se situacemi a otázkami, které typicky řeší sociální pracovník.
- Nezanedbatelnou součástí výkonu vedení VPP tvoří tzv. emoční práce, která spočívá ve zvládnutí konfliktů, práci s atmosférou v kolektivu, motivaci jednotlivých pracovníků nebo ve vyrovnávání se s konfrontací s obtížnými životními situacemi, s nimiž se pracovníci VPP svým vedoucím svěřují.
- Ačkoli se při kontaktu s lidmi v obtížné životní situaci může zdát samozřejmé nabídnout jim empatické vyslechnutí či nasměrování v řešení problému, pro vedoucí představuje angažování se ve prospěch podřízených značnou časovou i emoční zátěž a na žádné úrovni řízení jej nelze považovat za samozřejmé.
- Vedoucí pracovníci až na výjimky nemají poradenství, psychologickou podporu či řešení emočně náročných situací v oficiálním popisu práce, a jelikož jim zpravidla schází elementární odborná příprava i průběžná podpora v této oblasti jejich působení, adekvátní přístup k sociálně a emočně náročným stránkám své práce, jakož i hranice své angažovanosti v nich hledají pouze intuitivně.

Obsah

Shrnutí	2
O studii.....	2
VPP mezi běžnou a tréninkovou prací	2
Každodenní řízení heterogenního týmu	2
Neuznaná sociální a emoční práce vedoucích	3
Úvod	5
VPP v obcích v kontextu českého trhu práce kolem roku 2019	6
Vedení pracovníků na dotovaných pozicích jako komplexní úkol	6
Jak probíhal výzkum: data, metody, otázky.....	9
Běžná práce, nebo tréninkové místo? Pojetí cílů a limitů VPP u vedoucích pracovníků	10
VPP jako prostředek pro trénování práce	10
VPP jako odrazový můstek.....	16
Závěr: různé cíle, různé cesty.....	21
Organizace a řízení každodenní práce heterogenního týmu	22
Řízení kolektivu: autorita, hierarchie a kontrola	22
Práce s týmem a zpětnou vazbou	25
Odměňování a motivace v kontextu nízkých mezd a exekucí	28
Závěr: budování samostatnosti, nebo vlastní důstojnosti?	32
Hledání rovnováhy mezi empatií a odstupem	33
Vyslechnout, vysvětlit, nasměrovat dál.....	33
Emoční práce a zvládání náročných aspektů vedoucí role.....	36
Závěr: podpora bez podpory	41
Závěry	43
Systemová doporučení	44
Literatura	45

Úvod

Veřejně prospěšné práce jsou ústředním nástrojem české aktivní politiky zaměstnanosti, který má prostřednictvím mzdovou dotací vytvořené pracovní příležitosti zprostředkovat dlouhodobě nezaměstnaným „získání a udržení pracovních návyků“ (MPSV 2013).¹ Osobám, o nichž předpokládá, že žijí v pasivní závislosti na sociálním systému, mají veřejně prospěšné práce (dále jen VPP) zajistit strukturovaný denní režim, obnovit či doplnit jejich kompetence a připravit je na návrat do standardního zaměstnání. Časově omezená, z veřejných zdrojů dotovaná pracovní příležitost – nejčastěji v oblasti manuálního úklidu a údržby veřejných prostor – však úkol „aktivizace“ (tamtéž) v převážné většině případů neplní. V roce 2019, kdy podíl nezaměstnaných osob v ČR klesl na své historické minimum (2,87 %),² vynaložil český stát na podporu VPP 1,1 mld. korun (rok předtím to bylo 1,9 mld.).³ Spíše než jako katapult na otevřený pracovní trh sloužila dotovaná místa v rámci VPP jako zdroj vítaných příspěvků do obecních rozpočtů (viz Hora a kol. 2018, Trlifajová a kol. 2019).

Dlouhodobá nezaměstnanost obvykle není způsobena pouze jedním zásadním problémem. Nejčastěji je důsledkem působení vícera vzájemně se posilujících bariér, které člověku ztěžují přístup na trh práce. Pro změnu situace lidí potýkajících se s těmito překážkami je nutné tyto příčiny řešit komplexně (Rada EU 2016, Władyniak a kol. 2019). Z toho plyne, že práce na dotované pozici sama o sobě nedává lidem potýkajícím se s dluhy, nejistým bydlením, předsudky a dalšími nejistotami možnost zlepšit svou životní situaci. Zkušenost projektu Dobrá práce v obci ukazuje, že pokud mají VPP skutečně fungovat jako tréninková místa a účinný odrazový můstek k zaměstnání na volném pracovním trhu, musí je provázet komplexní sociální práce zaměřená na stabilizaci životní situace a kontinuální podporu dlouhodobě nezaměstnaných na jejich cestě k překonání bariér na trhu práce.⁴

Funkční propojení dotovaného zaměstnání a komplexní sociální práce je v Česku převážně spíše ideálem než realitou. To, jak se člověk dříve nezaměstnaný „chytne“, co se v průběhu několika málo měsíců na VPP naučí a zda bude v práci dál pokračovat, aktuálně do značné míry záleží na jeho přímém nadřízeném – předákově, mistrovi, personálním řediteli. Konkrétní služební zařazení, předpokládané vzdělání i řídicí kompetence se liší v závislosti na organizačním kontextu, v němž jsou VPP zřizovány. Nicméně samotní lidé, kteří zaměstnance na tréninkových pozicích bezprostředně řídí, čelí všichni podobným úkolům, nárokům i dilematům. Vedoucí pracovníci svou roli navíc vykonávají v nesnadné pozici, v níž balancují mezi praktickým zájmem zřizovatele na efektivním využití pracovních sil a deklarovaným záměrem VPP „trénovat“ zaměstnané lidi k osamostatnění.

Roli vedoucích pracovníků v naplňování deklarovaných cílů VPP a vlivu jejich přístupu k vedení na výsledky programu přitom dosud nebyla věnována prakticky žádná pozornost. Tato kvalitativní studie si proto klade za cíl poukázat na význam dobrého vedení pro smysluplný průběh VPP coby tréninkového zaměstnání. Výzkum, z něhož studie vychází, probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů a zaměřoval se **především na VPP realizované skupinově v rámci obecních nebo neziskových organizací, které představují zdaleka nejobyklejší scénář tréninkového zaměstnání v rámci VPP v ČR.** Na základě rozboru nároků, které role vedoucího skupiny pracovníků VPP klade na své nositele, a popisu přístupů a strategií, s jejichž pomocí se s těmito nároky vyrovnávají, pak v závěru formulujeme doporučená opatření (systémová a místní), která vedoucím umožní vykonávat svou roli účinněji a spokojeněji.⁵

Tato analytická zpráva se skládá ze tří kapitol. První z nich hledá odpověď na otázku, jak vedoucí zaměstnání v rámci VPP vlastně rozumí, s jakými cíli ho spojují a jak vyhodnocují jeho úspěšnost. Kromě nejednoznačnosti, zda jde o práci „normální“ nebo tréninkovou (tedy vykonávanou v bezpečných podmínkách), a dilemat spojených s hledáním rovnováhy mezi

1 Zaměstnání v rámci VPP upravuje zákoník práce a v současnosti jej může získat uchazeč o zaměstnání, který je v evidenci ÚP ČR registrovaný minimálně po dobu 5 měsíců (respektive 3 měsíců v případě opakované nezaměstnanosti), a to maximálně na 12 po sobě jdoucích kalendářních měsících, ve výjimečných, opodstatněných případech až na 24 měsíců. K dalším podmínkám VPP viz Trlifajová, Büchlerová a Szenássy 2019.

2 https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

3 <https://www.mpsv.cz/vydaje-na-statni-politiku-zamestnanosti>

4 Více viz hlavní zjištění projektu: <https://www.pracevobci.cz/upload/studies/20/klicovazjisteni.pdf>.

5 Do výzkumu bylo zahrnuto i několik vedoucích individuálně zaměstnávaných pracovníků VPP. Jejich zkušenosti v textu průběžně zohledňujeme a citujeme, a to jednak proto, že se v řadě ohledů od situace vedoucích skupin VPP příliš neliší, a jednak proto, že jejich přístupy k řešení některých problémů mohou být inspirací i pro vedoucí „klasických“ obecních úklidových čet.

výkonností a podporou zaměstnanců zde diskutujeme, nakolik vedoucí počítají s prostupností svých zaměstnanců na volný trh práce. Ve druhé kapitole rozebíráme způsob zjednávání autority, hledání rovnováhy mezi přísností a benevolencí a problém motivačního odměňování v kontextu exekucí. Třetí kapitola se pak zaměřuje na různé formy neformální pomoci a na zdroje stresu a frustrace, kterými jsou vedoucí při výkonu své role zatěžováni. V závěrečné diskusi nabízíme několik doporučení stran toho, jak by měla být pozice vedoucího uchopena a jak podpořit dobrý výkon a plnění zamýšlených rolí lidí působících na této pozici.

VPP V OBCÍCH V KONTEXTU ČESKÉHO TRHU PRÁCE KOLEM ROKU 2019

Podíl nezaměstnaných osob byl v ČR v letech 2018 a 2019, kdy probíhal náš výzkum, mimořádně nízký. Dostupnost pracovních nabídek v době hospodářského růstu přinesla proměnu složení množiny dostupných uchazečů o místa v rámci VPP. Na VPP se již dříve ocitali lidé potýkající se na trhu práce s vícečetnými bariérami (Hora a kol. 2018). Podíl uchazečů ve **složitě životní situaci, kteří se kromě citelně nižšího „výkonu“ vyznačovali také vyšší potřebou komplexní podpory, se ještě zvýšil**. Pracovní úkoly zadávané pracovníkům VPP byly na většině námi zkoumaných míst charakterizovány omezeným rozsahem a diverzitou. Vzhledem k tomu, že jsme se ve svém výzkumu zaměřili **především na skupinově realizované VPP při obcích a obecních organizacích, šlo obvykle o nízko kvalifikované práce v oblasti úklidu a údržby veřejných prostor**. Klíčovým faktorem ovlivňujícím podobu VPP je vnější zadávání (outsourcing), které se v posledních desetiletích prosadilo coby dominantní způsob obstarávání veřejného úklidu a správy obecního majetku. V důsledku toho, že výkonem prací vyžadujících kvalifikovanější pracovníky jsou pověřováni soukromí dodavatelé služeb, došlo v mnoha případech ke zredukování palety pozic zřizovaných obcemi na ruční úklid ulic, případně jednoduchou údržbu zeleně. Dalším důsledkem dodavatelského řešení úklidu bylo zúžení počtu potenciálních návazných pozic, na které by pracovníci VPP mohli aspirovat. Úvahy o vytvoření systému prostupného zaměstnávání, v jehož rámci by obce osvědčené pracovníky VPP dále zaměstnávaly ve svých organizacích, typicky narážely na nedostatek „tabulkových“ míst a neochotu politického vedení ke změnám. V některých případech se VPP naopak stávají funkční náhradou za **nedostatečné systémové financování veřejných služeb**.

VEDENÍ PRACOVNÍKŮ NA DOTOVANÝCH POZICÍCH JAKO KOMPLEXNÍ ÚKOL

Vedení pracovníků VPP zahrnuje několik různých, částečně se překrývajících rolí, které přibližuje níže uvedený diagram. Tyto role mohou být v praxi současně zastávány jedním nebo vícero různými lidmi podle velikosti řízené skupiny a personální kapacity pracoviště.

- Základní organizační role osoby zodpovědné za vedení VPP spočívá v **organizaci nasazení lidí a strojů** při plnění úkolů zadavatele. Zahrnuje komunikaci se zřizovatelem (např. odbory obecního úřadu), plánování harmonogramu práce a její rozvrhování v prostoru, dělení kolektivu do skupin a průběžnou úpravu plánu s ohledem na aktuální docházku nebo nena-dálé události.
- S touto organizační rolí souvisí rovněž **vedení a dozor nad prací na pracovišti** – počínaje zadáváním práce a kontrolou přítomnosti pracovníků na určeném místě přes usměrňování v technickém provedení úkolu až po kontrolu kvality odve- dené práce.
- Pro **rozvoj zručnosti a odborných kompetencí** jedince při výkonu práce je klíčové, aby byl daný zaměstnanec veden zku- šenějším člověkem, který mu pomůže naučit se novým věcem a nabýt jistoty při plnění konkrétního typu úkolů.
- Samostatný druh úkolů představuje **práce s motivací jednotlivců a s dynamikou kolektivu**, zejména pokud jde o navo- zování atmosféry spolupráce, řešení případných konfliktů nebo zastupování zájmů pracovníků VPP před vedením organiza- ce.
- Ve větších organizacích bývá z odpovědnosti provozního vedoucího vyčleněna **personální agenda** (tedy nábor, docházka, vzdělávání, řešení problematických situací na straně zaměstnance apod.).
- Ve vztahu k životním situacím zaměstnanců (ať už je jejich vazba k pracovní oblasti větší, či menší) mají vedoucí často roli **poradců, rádců** nebo **mentorů**, kteří zaměstnance vyslechnou, usměrní, případně nasměrují k odborné pomoci.

- Vedoucí pak v některých případech může **zprostředkovat kontakt s potenciálními zaměstnavateli** – ať už ad hoc jako pomocník při hledání návazné práce, nebo díky dlouhodobým vztahům s místními zaměstnavateli.

Diagram 1: Různé role vedoucího VPP



Řízení VPP se v ČR odehrává v několika typických organizačních konstelacích, v nichž může být obsazení výše uvedených rolí různé. **Nejčastěji VPP řídí a organizují skupiny pracovníků působících v rámci organizačních složek obce**, které se mohou dále dělit na funkční podskupiny, přičemž konkrétní role vedoucích (mistrů, předáků), rozsah jejich interakcí a míra jejich zapojení do práce se často odvíjí od organizační struktury. V průběhu našich výzkumů jsme se nejčastěji setkali s tím, že skupiny sestávající ze zhruba 10 pracovníků pracují typicky pod vedením člověka, který kromě **organizace práce v terénu** zajišťuje rovněž **plánování práce**, logistiku, stroje a komunikaci se zřizovatelem. Pokud je skupina větší (nebo pokud to vyžaduje charakter práce), může ji vedoucí rozdělit na menší týmy po 3–5 lidech, z nichž jeden plní funkci neformálního dozorcího „styčného důstojníka“. V provozech zaměstnávajících několik desítek pracovníků VPP se odpovědnost za personální agendu a praktické vedení v terénu dělí mezi **personalistu** a **mistra (resp. mistry)**, kteří pod sebou často mají ještě jednu formalizovanou úroveň vedení – **předáky**. Ti se obvykle rekrutují ze zkušenějších, spolehlivých zaměstnanců z dotovaných pozic a často jsou také zaměstnání prostřednictvím dotace z APZ **jako koordinátoři VPP**. Konkrétní náplň práce závisí na charakteru a množství zadávané práce či na počtu kmenových zaměstnanců odpovědných za provoz strojů (sekaček, aut apod.). Obecně zahrnují vedoucí pozice v terénu především kontrolní, kompetenční a případně mentorskou roli, zatímco pozice organizační hlavně roli organizační a poradenskou. Vedle skupinového nasazení se pracovníci VPP uplatňují také na **individuálních pozicích** (v neziskových organizacích, školách, sociálních službách apod.), kde zpravidla podléhají vedoucímu daného úseku a řediteli. Přestože se v tomto textu zaměřujeme především na pracovní čety, uvádíme pro kontrast a doplnění i několik příkladů z individuálního umístění pracovníků VPP. Zmíněná rozrůzněnost rolí platí rovněž pro tyto případy.⁶

Ať už jde o předáky, mistry, či personalisty, **většina vedoucích pracovníků VPP do této role vstupuje bez jakékoliv přípravy a bez cílené externí podpory – pouze s vlastní pracovní a životní zkušeností**. Při své práci s lidmi se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti přitom čelí úkolu, jehož podobu určují dvě základní očekávání: očekávání **kvality výkonu** a **kvality řízení**.

- První zmíněné očekávání cílí na **včasné, bezpečné a kvalitní odvedení práce zadané obcí** nebo jinou veřejnou institucí, která pracovníky VPP a jejich koordinátora zaměstnává.
 - Organizační role předáka zde začíná denním rozdělováním úkolů a organizací rozmístění pracovníků v terénu, včetně související logistiky a nasazení kvalifikovaných pracovníků, techniky. To vyžaduje sladění rutinních úkolů, dlouhodobě

⁶ Pro úplnost je dále potřeba doplnit, že na řadě míst mají vedoucí VPP na starosti také vykonavatele veřejné služby, vykonavatele alternativních trestů (obecně prospěšných prací) a kmenové zaměstnance – např. řidiče vozů nebo kvalifikované dělníky.

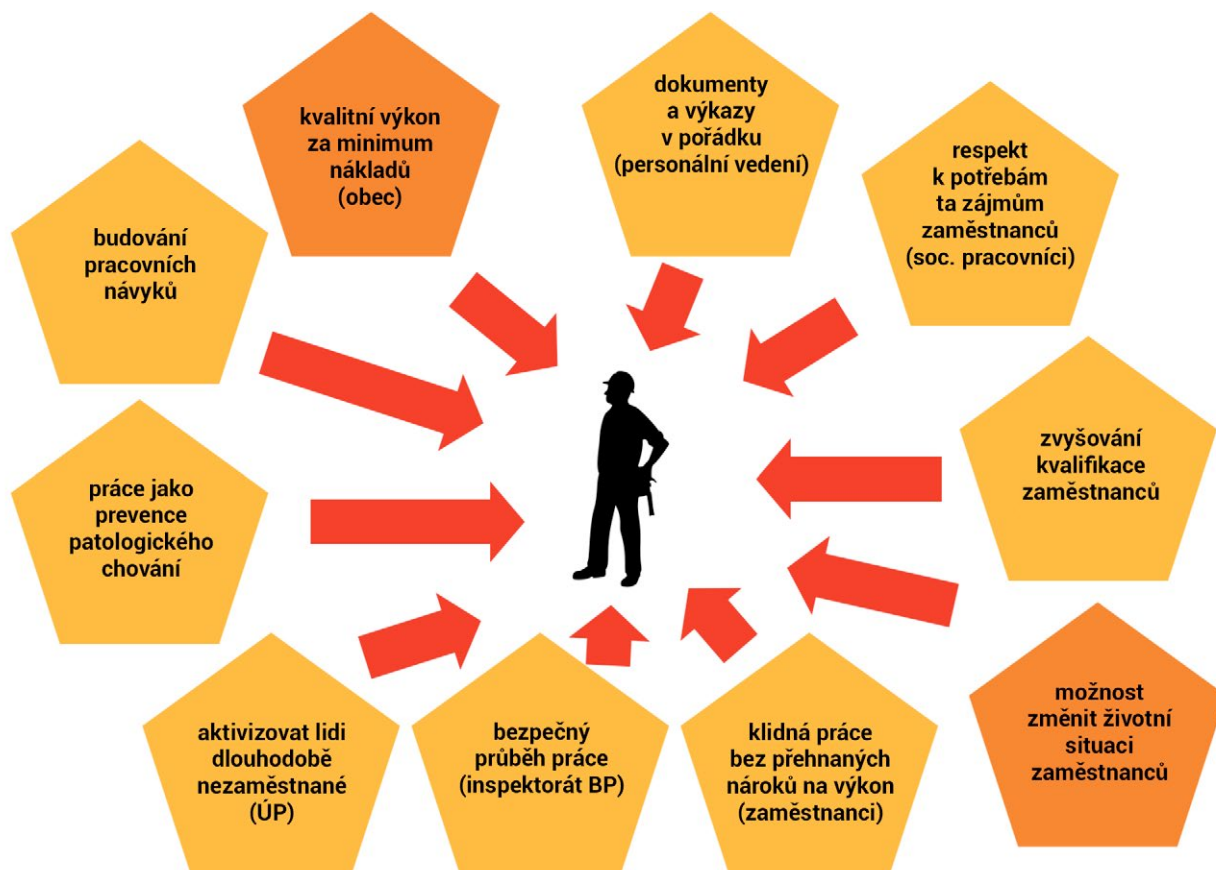
plánovaných akcí a ad-hoc zakázek. Vedoucí pracovník dále eviduje docházku a kontroluje kvalitu plnění zadaných úkolů. Dále průběžně řeší nejasnosti a nenadálé situace a v případě kritiky výkonu práce ze strany veřejnosti zjednává nápravu veřejného obrazu služby. Zároveň se vedoucí VPP mnohem častěji (než vedoucí v běžném pracovním režimu) setkávají s pozdními příchody a absencemi, kvůli čemuž musí reorganizovat plán práce v čase a prostoru.

➤ Druhé základní očekávání předpokládá u vedoucích VPP **schopnost účinně a citlivě řídit heterogenní skupinu lidí ve složitých životních situacích**, vést je ke spolupráci a posilovat jejich kompetence.

- Tato role se projevuje již při výběru pracovníků a sestavování funkčních týmů z různorodé množiny zaměstnanců. Jednak zde bok po boku mohou pracovat lidé zaměstnaní na různě dlouhou dobu, kmenoví zaměstnanci úklidových firem, vykonavatelé veřejné služby i lidé vykonávající alternativní tresty, jednak se v pracovních skupinách potkávají lidé různého věku a genderu, z odlišných sociokulturních prostředí, s nesterjními pracovními zkušenostmi a dovednostmi. K tomu se přidává široká škála zdravotních obtíží (od revmatu přes závislosti až po psychická onemocnění) a sociálních znevýhodnění (dluhy, nestandardní bydlení apod.) nebo obtížných rodinných situací.
- Koordinátor, resp. mistr coby přímý nadřízený se s těmito skutečnostmi chtě nechtě potýká a **jeho osobní iniciativa ve prospěch zaměstnance v obtížné životní situaci je často klíčovým můstkem mezi daným člověkem a podpůrnými službami obecních orgánů a neziskových organizací**. Ochota porozumět životním situacím formujícími motivace pracovníků VPP a schopnost udržovat funkční neformální vztahy v týmu bývají důležité rovněž pro udržení atmosféry spolupráce a jsou významným předpokladem zlepšení životní situace pracovníků.

Nalezení rovnováhy při naplňování těchto dvou základních očekávání kladených na práci vedoucích VPP není ničím samozřejmým – vyžaduje totiž aplikaci rozličných sad dovedností. Předpokládá schopnost brát na sebe různé, často těžko slučitelné role a operativně přehodnocovat potenciálně protichůdné cíle. Uvedenou dvojici základních očekávání lze také dále doplnit a konkretizovat (viz diagram níže). Na následujících stránkách analyzujeme, **jak sami vedoucí VPP vnímají svou práci, jaké zastávají přístupy k naplňování rolí** s ní souvisejících a **jaké strategie volí při zvládnutí rozporů** vyplývajících z výše popsaných vícerozměrných očekávání. Tímto rozбором chceme poukázat na skutečnost, že řízení pracovníků VPP je náročný, komplexní úkol, k jehož výkonu je zapotřebí nejen vhodná kompetenční výbava, ale především adekvátní institucionální podpora.

Diagram 2: Cíle a očekávání, které ovlivňují přístupy vedoucích VPP ke své práci



JAK PROBÍHAL VÝZKUM: DATA, METODY, OTÁZKY

Tento text je výsledkem výzkumu organizace práce lidí zaměstnávaných obcemi v rámci VPP realizovaného v rámci projektu *Dobrá práce v obci*⁷, jehož původním cílem bylo zmapovat fungování VPP z několika různých hledisek – z hlediska organizace a zapojení různých organizací, systémového nastavení, zkušenosti osob zaměstnávaných v rámci VPP a také z hlediska přístupů a potřeb vedoucích VPP. Právě perspektiva osob tvořících v řídicím řetězci mezičlánek spojující pracovníky VPP (zaměstnance) a zřizovatele těchto míst (zaměstnavatele) vykristalizovala během realizace výzkumu jako zásadní pro porozumění tomu, za jakých podmínek se VPP pro zaměstnané lidi stávají dobrou prací.

Text následujících kapitol se opírá o 25 rozhovorů, které jsme vedli s lidmi působícími na různých pozicích vedení VPP v 9 různých lokalitách ČR. Většina dotazovaných (19) organizovala práci skupin pracovníků VPP zřizovaných obcí, obecní organizací, neziskovou organizací nebo státním podnikem. Pozice lidí, se kterými jsme mluvili, byly různě vymezené, nejčastěji šlo o mistry, předáky či provozní vedoucí, kteří měli na starost organizaci, zadávání i kontrolu práce. V několika větších organizacích jsme mluvili také zvláště s ředitelem, personalistou nebo naopak řadovým „koordinátorem VPP“. Menší část našich informátorů (6) vedla pracovníky VPP zaměstnané jednotlivě v rámci existujících kolektivů veřejných nebo občanských subjektů. Všechny lokality – 2 velká, 2 středně velká a 4 malá města a 1 místní akční skupina – vykazovaly v době výzkumu nadprůměrný podíl nezaměstnaných osob a zároveň se od sebe odlišovaly způsobem obstarávání obecního úklidu a využití VPP.

Náplní práce lidí zaměstnaných v rámci skupinově realizovaných VPP pod vedením respondentů zapojených do našeho výzkumu byly převážně úklid a údržba veřejných prostor. Nicméně několik případů z tohoto standardu vybočovalo, přičemž šlo převážně o pracovníky VPP zaměstnané jednotlivě ve veřejných institucích nebo neziskových organizacích – jednalo se o pomocné pracovníky ve školních jídelnách nebo pečovatelských zařízeních, lesní dělníky či vrátné. V závislosti na velikosti a charakteru zaměstnávající organizace měli dotazovaní vedoucí kromě přímého řízení pracovníků VPP často odpovědnost také za vedení vykonavatelů veřejné služby, osob vykonávajících alternativní trest v rámci tzv. obecně prospěšných prací, zaměstnanců na místech financovaných z jiných dotačních titulů, ale také za vedení kmenových zaměstnanců. Stejně jako se lišil rozsah kompetencí a odpovědností lidí zapojených do výzkumu, lišil se i druh a míra jejich vzdělání a zkušeností. Tato různorodost hlasů a pozic, z nichž vypovídají, odráží rozmanitost organizačních modelů a situací, v nichž se role koordinátora VPP v ČR uplatňuje, a umožňuje nám lépe porozumět obecným problémům, které se s ní pojí.

Ve snaze popsat typické praxe a odhalit obtížná místa ve výkonu práce koordinátorů VPP hledá tato výzkumná zpráva odpovědi na následující otázky:

- Jak uvažují lidé řídicí pracovníky VPP (koordinátoři VPP, mistři a personalisté) o smyslu a limitech veřejně prospěšných prací coby nástroji podporovaného zaměstnání?
- Jak organizují vedoucí každodenní práci své skupiny a jak přistupují k vedení a motivaci různorodého týmu?
- Jakou podporu (v jaké formě a rozsahu) poskytují koordinátoři pracovníkům VPP v rámci nebo nad rámec své pracovní náplně?
- Jak se vyrovnávají s náročnými aspekty své práce?

⁷ Více informací včetně dalších analytických výsledků projektu lze nalézt na projektovém webu <https://www.pracevobci.cz>.

Běžná práce, nebo tréninkové místo? Pojetí cílů a limitů VPP u vedoucích pracovníků

Zřizování míst v rámci veřejně prospěšných prací charakterizuje křížení nesourodých motivací a cílů jednotlivých zúčastněných aktérů. Investice do dotovaných míst v rámci VPP bývají z hlediska státní politiky zaměstnanosti odůvodňovány potřebou aktivizace nezaměstnaných lidí, a to na základě předpokladu, že dlouhodobá nezaměstnanost oslabuje schopnost či vůli pracovat. Krátkodobá zkušenost zaměstnání na dotované pracovní pozici má pak těmto lidem pomoci udržet si základní pracovní kompetence, nastavit jim denní režim a povzbudit je k samostatnému hledání návazné práce.

Přerušeni nezaměstnanosti samo o sobě může tento aktivizační efekt mít, evaluační výzkumy ovšem ukazují, že se tak děje nanejvýš ve třetině případů (srov. Sirovátka a Šimíková 2013; *Evaluate...* 2015). Většina dlouhodobě nezaměstnaných zřejmě k úspěšnému začlenění do trhu práce potřebuje víc než pouhou organizovanou činnost s pravidelným nástupem na pracoviště. Zkušenosti z komplexních projektů na podporu zaměstnanosti (např. Společně to dokážeme v Ústeckém kraji) poukazují na zásadní roli návazné podpory v podobě sociální práce a poradenství (např. dlouhového), tréninku sociálních dovedností, práce se sebedůvěrou, aktivní asistence při hledání místa u „běžného“ zaměstnavatele a následné podpory po jeho získání.

Poskytování takové komplexní podpory ovšem není vždy v souladu se **zájmy veřejných subjektů**, které s pomocí dotací lidi na VPP zaměstnávají. Zejména v případě obcí či obecních organizací, které dotace využívají jako doplňkový zdroj pro své rozpočty, stojí v popředí zájmu především **kvalita výkonu zadané práce**. Tomu odpovídá i formální pracovní zařazení vedoucích pracovníků, kteří jsou najímáni jako koordinátoři, předáci či mistři skupin pracovníků vykonávajících VPP, a ne jako mentoři nebo sociální pracovníci.

O VPP lze vzhledem k výše uvedenému mluvit jako o **hybridu mezi prací „tréninkovou“ (přizpůsobenou potřebám zaměstnance) a prací „běžnou“ (orientovanou na přání zadavatele)**. Tato hybridní povaha staví vedoucí pracovníky zaměstnaných v rámci VPP před nesnadný úkol, jak sladit potřeby a očekávání zadavatele práce s potřebami a možnostmi jejich vykonavatelů. V přístupu vedoucích pak lze identifikovat důraz na dvě rozdílné oblasti či dvě odlišné primární orientace: jednak orientaci na výkon a technické provedení, jednak orientaci na podporu zaměstnanců. Orientace na první zmíněnou oblast je motivována především pocitem odpovědnosti vůči zadavateli za včasné a kvalitní odvedení zadané práce a setkali jsme se s ní zejména u těch vedoucích, kteří trénink zaměstnanců vnímali jako mimovolný vedlejší produkt výkonu skupiny. Orientace na druhou uvedenou oblast pak vychází z optiky sociální práce, která problém motivace a učení zasazuje do kontextu širší životní situace zaměstnaného jednotlivce a snaží se vycházet vstříc jeho potřebám.

V této kapitole ukážeme, jak **vnímání cílů VPP a vlastní role v jejich naplňování ovlivňuje způsob, jakým vedoucí se zaměstnanci na tréninkových pozicích pracují**.

VPP JAKO PROSTŘEDEK PRO TRÉNOVÁNÍ PRÁCE

Vedoucí pracovníci se k porozumění VPP jako programu obnovy či budování a nácvičku určitých dovedností vraceli v různých souvislostech. Co konkrétně však trénink pro vedoucí v případě různých zaměstnanců znamená? Jak se tréninkové cíle zaměstnávání v rámci VPP promítají do náboru lidí a do jejich řízení?

Priority náboru: pracovní výkonnost nebo potřeba podpory?

Výběr zaměstnanců na dotovaná místa se vždy podřizuje v první řadě kritériím aktuálně stanoveným Úřadem práce. Ačkoli se mezi oslovenými organizacemi našly i takové, které práci nabízely bez rozdílu všem kandidátům splňujícím podmínky ÚP, převážná část si ze seznamu osob doporučených ÚP **vybírala**. Kromě osobního pohovoru vedoucí (zejména v menších obcích) často zohledňují také svou osobní znalost jednotlivých kandidátů, a v některých případech si o kandidátech aktivně zjišťují reference (například u předchozích zaměstnavatelů zřizujících VPP). Přístup vedoucích k výkonnosti lidí přicházejících z evidence Úřadu práce byl obecně „skeptický“ – vesměs všichni mluvili o **nutnosti tolerance nižšího výkonu** u lidí pracujících v rámci VPP, část pak jejich schopnost podávat „stoprocentní“ výkon úplně popírala. Právě v názorech na to, zda mají uchazeči o VPP již při nástupu prokazovat zručnost a spolehlivost, se důraz na podporu a důraz na výkonnost projevovaly jako protichůdné, konkurenční principy.

Důležitou roli zde hraje tlak zřizovatele na kvalitní odvedení zadané práce. Čím větší je rozsah zadávané práce a čím sofistikovanější její povaha, tím více závisí schopnost mistrů plánovat její odvedení na tom, zda disponují spolehlivými pracovníky schopnými dohlédnout na výkon pracovníků méně prověřených. Protože organizace zřizující VPP zpravidla nemají pro tyto nezbytné pracovníky trvalé pracovní pozice, potřeba efektivity vede vedoucí k **cyklickému nabírání osvědčených pracovníků**, pro které opakovaně žádají ÚP o výjimku z pravidel programu VPP.⁸

„Jo? Já čas od času si je zkouším (vyvolat z ÚP). Protože jsou to jakoby prověřeni lidé, na který my se můžeme spolehnout, takže si je nechávám prověřit, jestli už by náhodou nesplňoval a takový. Ta návratnost je... Třeba z padesáti lidí máme návratnost deset lidí. Hnedka co to jde.“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

Důležitost výběrových kritérií vzrůstá se **specifičností nabízené pracovní pozice** (pomocná pracovníce v rodinném centru, recepční ve škole apod.). S výjimkou čistého trestního rejstříku nicméně obvykle nešlo o konkrétní požadavky (např. kvalifikační), ale spíše o **vystupování a působení uchazečů – o tzv. „soft skills“**:

„Určitě, určitě tam bylo první, aby byl čistej trestní rejstřík. Zdravotní stav, pokud tam nešlo o něco evidentně jako, že by to prostě nezvládla (...) Určitě alespoň ukončené základní vzdělání. Nebylo tam kritérium střední škola a tak dále. A další spíš taková ta emocionální inteligence. Abych viděla, jestli ten člověk je jako při prvním konfliktu, když maminka jí řekne, že ta káva je moc horká, tak nevyletí a nepošle ji do teplých krajin. Jo? Takového něco jako, prostě aby, aby uměla zvládat nějaký stresový situace zase.“

Vedoucí, NNO, malé město střední Čechy

Výše uvedená vyjádření **odpovídají technicko-manažerské perspektivě**. Ta před vedoucího coby prioritu staví splnění pracovního zadání a naplnění očekávání zadávajících subjektů (obce, resp. zřizující organizace). VPP se zde blíží „běžné“ práci.

V protikladu k ní stojí perspektiva založená na vnímání **VPP jako pracovní příležitosti se zvláštním tréninkovým režimem**, v němž se nastavení pracovních podmínek, očekávání i návazné podpory odvíjí od potřeb zaměstnaného člověka. Ačkoli snaha radikálně snížit práh a dát šanci komukoli nebyla vlastní všem dotazovaným vedoucím, řada z nich dle vlastního vyjádření potřebu pomoci uchazečům při volbě zaměstnanců tak či onak zohledňovala. Přestože klíčovou podmínkou byl bez výjimky zájem pracovat (ať už signalizovaný doporučením sociálního pracovníka, nebo iniciativním zaklepáním na okno kanceláře přímo z ulice), snaha dát šanci zájemcům v obtížné situaci spíše než osvědčeným či bezproblémovým lidem byla mnohými vedoucími explicitně deklarována jako jedno z významných náborových hledisek. Fakt, že většina z nich zároveň

⁸ Možnost „točit“ osvědčené lidi je omezena základním kritériem minimální doby evidované nezaměstnanosti. Toto omezení odpadá v případě, že místní ÚP poskytuje dotaci pouze na „sezónní“ práce, tedy na pět až sedm měsíců v roce. To byl případ dotazované obecní firmy z jižní Moravy, kde byly sezónní VPP odůvodňovány absencí sněhu. Krátkodobé smlouvy, které vedoucí vycházející z perspektivy sociální práce kritizovali z důvodu nedostatku času pro účinnou podporu a nastartování změny životní situace zaměstnanců, zdejší vedoucí vnímal z hlediska technické efektivity s povděkem: osvědčeným pracovníkům propuštěným na podzim totiž do jara vždy uplyne doba nutná pro opětovné udělení dotace, načež je může znovu najmout.

plnila pravidelné úkoly pro zadavatele, ukazuje, že pragmatický, **výkonově orientovaný přístup k VPP a pojetí VPP jako místa pro lidi, kteří potřebují podporu v nejisté sociální situaci, se nemusí nutně vzájemně vylučovat.**

U vedoucích bez dostatečného vzdělání, zkušeností nebo podpory může být intuitivní vnímání potřeb uchazečů omezeno na finanční rovinu. Jeden z mistrů svou sociální citlivost vysvětloval snahou, aby výběrem zaměstnanců „pomohli víc rodinám, protože pořád to je příjem“. Jiným příkladem takového přístupu může být vytipování největších dlužníků ve městě, kteří by díky zaměstnání na VPP dostali příležitost splácet své finanční závazky. Schopnost vedoucích (a zprostředkované zřizovatele) vnímat oblasti potřebné podpory širěji mohou mít zásadní dopad na to, jak významnou roli bude při náboru hrát výkonnost a nakolik bude u lidí zaměstnaných na VPP tolik potřebná motivace pracovat budována ve spolupráci s terénní sociální službou.

Pracovní návyky a výroba „normálních“ zaměstnanců

Aktivizační účinek, který mají VPP u podpořených lidí mít, se nejčastěji označuje termínem „pracovní návyky“. V dokumentech o APZ, médiích i promluvách lidí do programu VPP zapojených se toto slovní spojení vyskytuje velice často, přesto však nemá žádnou oficiální definici ani předepsanou náplň (srovnej MPSV 2013). Když o absenci, oslabení či (znovu)nabývání pracovních návyků mluvili vedoucí, zapojení do VPP jakoby mělo v životech zaměstnanců **prolomit nehybnost a nastolit rytmus**. Nejtypičtější symbolickou výzvou a zároveň lakmusovým papírkem kvality pracovních návyků bylo „ranní vstávání“:

„Zvyknou si na vstávání, zvyknou si na ten pravidelný příjem a na to, že prostě musej něco dělat, no (...) třeba kolikrát to jsou lidi, který nedělali třeba 10 nebo 12 let, že jo, tak ty vstávaj v 8 nebo 9. A pak musej vstávat v 5, že jo, takže právě ten rok, co jsou v tom projektu u nás, tak maj zase ten rok na to, aby si ty pracovní návyky osvojili znova (...).“

Koordinátor VPP, severní Čechy

Výše uvedená citace navíc naznačuje, že zde nejde jen o tolik zdůrazňované a morálními soudy zatížené přenastavení biorytmu, ale také například o cyklus hospodaření s penězi. Schopnost zvládat opakované, cyklické činnosti jakoby měla zaručit **předvídatelnost a v konečném důsledku spolehlivost pracovníka, které jsou stěžejními složkami „pracovních návyků“**. Vstát ráno do práce pak vyžaduje sebezapření čerpající ze zvnitřnění převládajícího morálního hodnocení práce jako povinnosti. Pracovní návyky, dle slov jednoho pracovního konzultanta, souvisí s přivyknutím „nějaký nutnosti chodit někam pravidelně“ a **odolností vůči diskomfortu spojenému s prací**.

Jako indikátory nezodpovědného přístupu k práci – často rámované jako absence „návyků“ – byly vedoucími uváděny různé **pokusy vyhýbat se práci**, ať už pomocí výmluv („To je věčné: ‚Zapomněli jsme si prášky, máme průjem. Chodíme čůrat.‘“), drobných sabotáží (jako zničení či ztráta pracovních pomůcek), či například předpokládanou simulací pracovní neschopnosti. Spolehlivost a odpovědnost se naopak projevovala schopností **samostatně plnit pracovní úkoly** – dodržovat dohody, efektivně trávit pracovní čas a samostatně odvádět práci v adekvátní kvalitě.

„(...) je schopen vypracovat úkol za čtyři hodiny a má to hotový (...) pracovní návyky pro mě jsou takové jako věci, že jsem schopen přijít, domluvit, udělat, odpracovat, vyjednat, odevzdat...“

Pracovní konzultant NNO, velké město, Morava

Další rovinou základních pracovních kompetencí byla **administrativní gramotnost** – tedy povědomí o pracovněprávních procesech typických pro zaměstnanecký poměr:

„Získají pracovní návyky, zjistí, jak vlastně funguje to, když někam nastoupí do práce. Že musejí mít pracovní smlouvu, platový výměr. A že najednou se za ně hradí i zdravotní pojištění, že jo, a že něco takového existuje, protože to vidí na výplatní pásce. Už jenom takovýhle banality. Oni to neznají jako ve většině případech.“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

Kromě smluv šlo často o ohlašování a dokládání pracovní neschopnosti. Včasná omluva a řádně doručené potvrzení od lékaře není u pracovníků zaměstnaných na VPP dle vyjádření velké části dotazovaných vedoucích zdaleka samozřejmé. Protože se však vedoucí pro své podřízené stávají nejbližšími potenciálními rádci, jsou často vystaveni velké zátěži v podobě poskytování osvěty a pomoci v administrativní oblasti.

Specifickou oblastí, v níž pracovníci VPP mohou pro nedostatek zkušeností s pracovními procesy a kolektivy potřebovat podporu, je **oblast komunikace a sociálních kompetencí**. Vedoucí v rozhovorech vícekrát poukazovali na vznětlivost či přecitlivělost svých podřízených, která může být znakem nejistoty či neporozumění sdělovanému obsahu. Obzvláště to pak platí v momentech, kdy jim vedoucí dává negativní zpětnou vazbu. **Schopnost vedoucích hovořit o této oblasti podpory s porozuměním a uvádět konstruktivní řešení kolísala podle toho, zda a do jaké míry vnímali podporu pracovníků zaměstnaných na VPP při stabilizaci jejich životní situace jako součást své role.**

„Jak jsou ti lidi prostě takoví zranitelný a nejdou do práce, když jim někdo vynadá, že jo, protože ‚je to debil‘. Takže se vlastně i s tím šéfem dohromady tyhle věci řešily, že to neznamená, že jsi špatnej, ale znamená to, že se má zepat, než uřízne nějakou větev.“

Kouč skupiny pracovníků VPP, Střední Čechy

Osvětové ambice zřizovatelů a vedoucích VPP

Kromě posílení pracovní morálky, náviku spolehlivé komunikace a zvnitřnění pravidel spojených se zaměstnaneckým poměrem předáci často zmiňovali jako **obecnější cíl zaměstnání v rámci VPP jakési morální usměrnění**. Zkušenost zaměstnání na VPP měla u dlouhodobě nezaměstnaných působit jako prevence rizikového chování a vyvolávat u nich změnu v tom, jak pohlíží na vlastní životní podmínky a priority.

Zaměstnání v rámci VPP někteří vedoucí vnímají jako jedinečnou příležitost k podpoře lidí v řešení předluženosti. Nejen že své podřízené vedou k tomu, aby zaměstnanecký poměr a stabilní příjem využili k zahájení procesu insolvence, ale coby neformální poradci také často suplují jinak nedostupné dluhové poradenství. Snaha pomoci lidem ve finanční oblasti však v některých případech přechází v ambici podnitit u podřízených hlubší **proměnu uvažování o hospodaření s penězi a případně i v přímou asistenci**, kdy svým zaměstnancům pomáhají se správou výdajů, například tím, že jim schovávají, nebo naopak půjčují peníze:

„(D)ávám všechny informace, tlačím je do oddlužení a tak dále. Permanentně mám rozpůjčovaných mnoho tisíc. (...) (P)okud vím, že ten člověk nebude mít další 4 dny do výplaty co jíst a já chci, aby pracoval. Tak je to v mém zájmu mu to umožnit. Snažím se jim ty věci vysvětlovat. Snažím se vysvětlit, že když si u mě schovávají pětikilo, tak to bude fajn. Takže krůček po krůčku.“

Vedoucí úklidu v městské firmě, velké město, Čechy

U některých vedoucích se projevil předpoklad, že dlouhodobá nezaměstnanost typicky vede k rizikovému chování. Tito vedoucí VPP interpretovali jako impulz ke změně způsobu **trávení volného času a vztahu k veřejnému prostranství**. Člověk zaměstnaný v rámci VPP „nemá čas a šanci dělat věci, které se dělat nemaj a který nechceme“, váží si pořádku a je dokonce motivován vynucovat jeho dodržování nastolováním sociální kontroly ve své sousedské komunitě:

„My se i snažíme kolikrát, aby ti lidi uklízeli v té lokalitě, kde i bydlí, takže tam vlastně ti sousedi vidí, že ten jeden soused tam uklízí. A on si ho pak i odpoledne seřve: ‚Neházej tam ten bordel,‘ že jo, ‚já to dvakrát musím po tobě uklízet jako.‘ Jo? (...) Nebo je i unavenej, takže tam večer nevysedává před tím panelákem, protože ráno musí v pět vstát a jít do práce jako, jo? Tam máte jedno k druhýmu. A když se pak nad tím člověk opravdu zamyslí, kam až to má ten dopad, jo, tak je to k nezaplacení.“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

Další rovinou, na které mohou VPP podle vedoucích působit, je **pozitivní příklad zaměstnanosti**, který se má jako kruhy na vodní hladině šířit do okolí zaměstnanců. Toto zprostředkované dobro bylo zmiňováno především v souvislosti s jejich rodinami – účast na VPP zde má zaměstnání nastavit jako normu v rámci životních perspektiv:

„Ony ty rodiny působí na svoje děti a na svoje vrstevníky. A to jim taky říkáme samozřejmě, aby si toho nejen vážili, té práce, ale aby to přenášeli dál, že jo. A opravdu je potřeba ty lidi, kteří tady u nás bydlí, ti sociálně slabší a tak dále, motivovat i nejenom tak, že prostě ti jejich soukmenovci nebo táta, máma, kteří x let nedělali, tak najednou začnou pracovat a dělají něco, to, co zase jejich děti vytvářejí, že jo. Nebo ta mládež. Nebyli jsme jiní, byli jsme taky děti, byli jsme taky mládež.“

Ředitel servisního střediska, severní Čechy

Obecnější úvahy vedoucích o „morálním povznesení“ zaměstnanců lze do určité míry vnímat jako rozšíření tréninkové perspektivy, která VPP coby nástroj sociální politiky chápe jako základ účinné podpory lidí čelících mnohočetným bariérám na trhu práce. Přestože tyto ambice mohou být motivovány vznešenými úmysly, časté stereotypizující vnímání dlouhodobě nezaměstnaných jako osob apatických, nekompetentních či dětinských ukazuje, jak lehce může velkorysejší chápání cílů VPP sklouznout k paternalistické morální nadřazenosti. Předpoklad, že dlouhodobá nezaměstnanost se stává součástí životního stylu, z něhož je obtížné se vymanit, se pak u některých vedoucích setkává s etnickými stereotypy. Potřeba „výchovy“ a široké pojetí sociálních kompetencí, které mají zaměstnanci získat, pak odráží problémy, které jsou v daných lokalitách vnímány jako důsledek chování Romů. Uplatňování etnických stereotypů může v praxi vedoucím ztěžovat prokazování respektu podřízeným (který je pro ně často klíčovým ukazatelem „dobré práce“), ale také limitovat schopnost vedoucích vnímat a zohledňovat systémové bariéry ztěžující jejich zaměstnancům přístup na trh práce.

Doplnění kvalifikace jako přidaná hodnota

Vnímání VPP jako příležitosti ke zvýšení kvalifikace nebylo pro vedoucí VPP nijak automatické ani jimi nebylo považováno za klíčové. Řada z nich VPP vnímala pouze jako jakousi „rekalibraci“ standardních zručností či dovedností.

Ti vedoucí, kteří formální doplnění kvalifikace tematizovali, pracovali s obecným předpokladem, že potvrzení o nabytí specifických dovedností (např. schopnosti pracovat s křovinořezem, motorovou pilou či s postřikou) nebo o splnění zákonných podmínek k výkonu určité práce (např. řidičské oprávnění) bude pro zaměstnance **nejen osobním povzbuzením, ale také konkurenční výhodou**. Coby součást aktivačního impulsu byly rekvalifikace chápány jako **investice do budoucnosti** – jako kvalifikace „na příště“ – přičemž vedoucí jejich efekt často dokládali tím, že jejich absolventi z řad lidí zaměstnaných na VPP následně našli uplatnění v daném oboru. V některých případech jde přitom o víceméně formální záležitost: pracovníci díky dřívější zkušenosti práci s motorovou pilou nebo výškové práce zvládají, chybí jim ale potřebná certifikace. Tu díky vstřícnosti a aktivnímu povzbuzení vedoucího v jedné z oslovených organizací mohli získat právě během tréninkového zaměstnání: „z lidí, který nebyli nic, je najednou malíř, je najednou zedník, jo a tak dále...“.

Možnosti **zvyšování kvalifikace** však nebývají stejné pro všechny. Při neformálním učení totiž vedoucí někdy svou pozornost soustředí na ty, o nichž se domnívají, že z podpory mohou mít v budoucnu reálný užitek. Vedoucí ve středočeské venkovské pracovní čteti tak do tajů lesnické práce nezasvěcuje lidi v předdůchodovém věku, protože tyto dovednosti podle něj již v dalším zaměstnání příliš nevyužijí. Někteří vedoucí zase považují ženy za nezpůsobilé vykonávat určitý typ prací (zejména těch fyzicky náročných), v důsledku čehož mají **muži obecně více různých možností osvojit si nové dovednosti, zejména při manipulaci s technikou**. Toto genderově podmíněné rozlišování schopností se pak často odráželo i v případné nabídce rekvalifikací.

Rekvalifikace však může být nejen spouštěčem, ale také výsledkem „nastartování“, ke kterému dojde v důsledku VPP a přiměřeného usměrnění ze strany vedoucího. Dokládá to zkušenost popisovaná ředitelkou neziskové organizace, jejíž zaměstnankyně se při práci v ní mohly seznámit s rozmanitými pomocnými úkoly a následně se rekvalifikovaly na chůvu, asistentku pedagoga nebo si otevřely živnost.

Jelikož je souběh rekvalifikace hrazené ÚP a dotovaného zaměstnání vyloučený, nebývají rekvalifikace standardně součástí VPP, a když už, probíhají na náklady zřizovatele VPP. V projektech prostupného zaměstnávání rekvalifikace obvykle předcházela samotnému uzavření pracovního poměru, což ovšem v některých případech vedlo k faktickému zkrácení doby zaměstnání. Jak pro vedoucího skupiny, tak pro pracovníka s nově nabytou kvalifikací, jde o nevyhodnou situaci:

„... (T) o zabere dost času, jako i než nastoupěj a potom tady vlastně můžou bejt jenom rok, takže voni mi z toho roku uberou tři měsíce a za sedm měsíců já si musím vzít zase jiný. (...) Pro toho člověka je to taky frustrující, že jo. Když on si udělá rekvalifikaci, už si říká: ‚Konečně mam práci. Supr. Jo, je mi 50 nebo 60 a pracuju.‘ A já mu v prosinci řeknu: ‚Čau.‘ Že jo...“

Vedoucí skupiny pracovníků VPP, severní Čechy

Prolínání přísnosti a shovívavosti v procesu trénování pracovních návyků

Přestože naprostá většina vedoucích vykazovala ambice ovlivňovat způsob práce a chování zaměstnanců, lišili se v tom, do jaké míry svůj manažerský styl přizpůsobovali schopnostem a potřebám svých podřízených. Zatímco o většině lze říci, že na pracovišti vědomě vytvářeli jakýsi tréninkový režim, část z nich činila ústupky ze standardů „běžné práce“ neochotně a spíše z nouze.

Většina námi dotazovaných vedoucích pracovníků pracovní místa v rámci VPP ve své instituci charakterizovala **vstřícnými pracovními podmínkami** – volnější pracovní tempo, možnost zvolit si pracovní tým (pracovat například s příbuzným), výhody práce v exteriéru nebo větší benevolence pro sladování pracovního života s rodinným (možnost vodit ráno děti do školy či školky). Tyto „mimořádně“ ohleduplné rysy VPP byly často stavěny do kontrastu s drsným prostředím továrny charakterizovaným striktní pracovní dobou (případně směnným provozem), monotónním pohybem v interiéru a nekompromisním tlakem na výkon. **Férové a slušné jednání** s podřízenými vyzdvihovali vedoucí i námi dotazovaní pracovníci VPP jako přidanou hodnotu bezpečného pracovního prostředí, která mimo tréninkové zaměstnání nebývá samozřejmá.

„(J)á se s těma lidma bavim normálně, slušně, na nikoho neječím, neřvu, nerozkazuju jim vyloženě.“

Koordinátor VPP, středně velké město, severní Čechy

Dalším specifickým rysem tréninkového pracovního režimu, který vedoucí zmiňovali, byla pečlivě vyvážená **směs přísnosti a tolerance** k prohřeškům podřízených. Meze tolerance a přísnosti se přitom mezi vedoucími značně lišily. Nástup do práce **pod vlivem alkoholu** byl, alespoň podle vyjádření vedoucích, často řešen okamžitým propuštěním. Až na několik málo vedoucích, kteří svou roli vnímali optikou sociální práce, se vedoucí hlásili k pravidlu „jednou a končí“. Při nedostatcích v **dochvilnosti či včasné a aktivní komunikaci** o absenci (které patřily mezi klíčové komponenty kýžených „pracovních návyků“) hledala řada vedoucích smírné, či alespoň „nizkoprahové“ řešení: opakovaná napomenutí, telefonické připomínání v případech, kdy pracovníci „zapomněli“ přijít do práce, nařízené napracování absence během víkendu apod. Tolerance chyb a jejich mírnější vyhodnocování byly zkrátka v určitých oblastech považovány za součást tréninkového pracovního režimu:

„(N)ení pro mě problém tady za těch, já nevím, 8 měsíců, co to bude fungovat, protočit místo 25 lidí 60. (...) Vyhodit, vzít někoho jinýho. Ale nechci to dělat. Chci, aby ty lidi se naučili právě to, že ráno tady musej bejt v 7, když nemůžou, tak jsou naučený, že napíšu SMSku, prozvoněj mě, nepotřebujou kredity, stačí, když mě prozvoní a já jim zavolám zpátky, ale chci, aby byli naučený, protože jim **vždycky říkám, že ‚todle vám v jiný práci neprojde, když nastoupíte do kterýkoli jiný klasický firmy, nepřijdete do práce, okamžitě máte áčko a nikdo se s váma bavit nebude.‘**“

Vedoucí, NNO, malé město střední Čechy

Zásadním kontextem při vnímání této zvýšené tolerance je přitom nedostatek schopných uchazečů o VPP v evidenci ÚP, který mohl u výkonově orientovaných vedoucích inspirovat přehodnocení dřívější striktnosti. „Přimhouřené oko“ ve věci docházky pak nemuselo být pouze projevem empatické shovívavosti, ale právě pragmatismu. Může být praktičtější zaměstnanci, který se snaží telefonicky omluvit z práce po alkoholickém víkendy, umožnit neplánovanou dovolenou, než riskovat, že si u lékaře zařídí dvoutýdenní pracovní neschopnost.

VPP JAKO ODRAZOVÝ MŮSTEK

Skutečnost, že vedoucí přikládali tréninkovému rozměru řízení a podpory zaměstnanců různý význam, je třeba vnímat v první řadě v kontextu odlišných institucionálních očekávání, za nichž se práce skupin VPP odehrává. Mezi námi dotazovanými vedoucími byli mistři a mistryně s tak rozsáhlou odpovědností za koordinaci osob, strojů a úkolů, že se jim na individuální mentorskou práci, poradenství či komplexnější podporu zaměstnanců nedostávalo času.

„(...) my tady na oddělení nemáme na starost jenom veřejně prospěšný pracovníky, máme tady ještě třeba veřejné toalety, jo, nebo kolega má ještě na starost trestaný, co si vlastně odpracovávají ty prospěšky, dále když je blokové čištění, tak my musíme ráno jezdit s firmou kontrolovat značení, jo, týden dopředu ještě to dopravní značení, do toho máme vlastně smluvní dodavatele, které... kteří nám vlastně uklízí, takže taky bysme měli provádět ty kontroly, takže to není úplně tak jako jednoduchý, jo, proto říkám, že je to těžký s nima dennodenně jakoby být, snažíme se aspoň po tom telefonu a snažíme se každý den do toho terénu, ale každý máme minimálně dvě skupiny a je to těžký (...).“

Koordinátorka úklidu, velké město, Morava

Nepozornost či nezájem o práci s motivací a situací zaměstnanců však u vedoucích často souvisela s pojetím zadání zřizovatele: vedoucí, kteří považovali za svou primární odpovědnost včasné a kvalitní dodání služby (např. úklid vymezených rajonů v rámci města), měli tendenci pracovníky hodnotit optikou jejich zručnosti, pracovitosti a výkonnosti.

Na druhou stranu, řada z námi oslovených vedoucích referovala o své snaze aktivně podporovat své zaměstnance v řešení problémů v dalších oblastech života – oddlužení, vzdělávání, bydlení aj.⁹ Přesah podpory mimo oblast práce ukazuje na hybridní povahu role, v níž se vedoucí ocitnou, pokud vyjdou vstříc potřebám podpory svých zaměstnanců. Pregnantně ji vyjádřil jeden z vedoucích sociálního podniku, který v rámci našeho vzorku pracoval s jednou z nejšířších škál podpůrných prvků a zároveň nejdelší možnou dobou podpory (díky návazným projektům):

„My prostě se snažíme vytvořit ten americkéj příběh. A nejsme ani sociální službou, ani jí nechceme být, my chceme být prostě něčím dynamickým, co ty lidi nakopne někam jinam.“

Vedoucí, velké město, Čechy

Následující část textu poukazuje na některá klíčová dilemata a limity spojené s představou prostupnosti lidí zaměstnaných v rámci VPP na otevřený trh práce z pohledu prožívání vedoucích pracovníků.

VPP mezi prostupným zaměstnáváním, prodlouženou zkušební dobou a věčným cyklem návratu

I když je maximální délka poskytování mzdové dotace stanovena na 12 měsíců (v případě výjimečného opakování celkem 24 měsíců), část pozic přidělených v posledních letech Úřadem práce na VPP byla v závislosti na režimu čerpání financí omezena i jen na několik měsíců (5-9). To bylo zčásti způsobeno lokální politikou „sezónních“ pozic pro sezónní práce,

⁹ O různých formách pomoci, od neformální ad-hoc podpory po pokusy vytvořit komplexní podpůrný systém, je podrobněji pojednáno ve 3. kapitola tohoto textu.

zčásti šlo o důsledek průběžného vyhodnocování zůstatku dotačního rozpočtu pro daný rok. Zatímco vedoucí **zaměřeni na technické provedení zadání** si na časově omezené smlouvy stěžovali výlučně s odkazem na nižší efektivitu organizace práce, **vedoucí pracující s komplexnější představou VPP jako příležitosti podpory** zdůrazňovali, že **diskontinuita podpory** jim znemožňuje jejich zaměstnance „posunout dál“. Současná praxe a podmínky udělování dotaci přitom zřizovatelům VPP neumožňují upravovat **délku smlouvy podle individualizovaných plánů podpory** jednotlivých zaměstnanců.

„Jako každý ten člověk (...) má nějaký jako cyklus, kterej jako potřebuje, aby se tam jako něco dotáhlo. Každý ten člověk potřebuje (...) různě dlouhou dobu, aby potom, až od nás odejde, si pak tu práci mohl udržet nebo dělat jako dlouhodobě, jo? A někdo to zvládne třeba za půl roku. Někdo potřebuje rok, rok a půl, jo? (...) A my máme ty podmínky z toho ÚP tak, že to teda, jo, že to třeba tu smlouvu dostaneme na půl roku, pak je musíme všechny propustit a najmout si jiný lidi. Bez ohledu na to, jestli ten člověk je prostě už nějakým způsobem posunutej nebo není posunutej.“

Ředitelka MAS, střední Čechy

Předpoklad, že VPP budou fungovat jako „odrazový můstek“ na cestě za běžným zaměstnáním, se podle vedoucích pracovníků v některých případech naplňuje. Příběhy úspěšného přechodu z VPP do standardního zaměstnání odráží rozmanitost individuálních osudů i místních kontextů, jejich součástí však typicky bývají konsolidace **osobního života (zejména dluhů či bydlení) a nově nabytá pracovní kvalifikace**. Ani jedno není přitom při zřizování VPP samozřejmostí.

„(J)á jsem je schopnej naučit všechny ty práce, celý to spektrum. Za prvý ty zahradnický práce, (...) my tam vlastně od začátku děláme ty keře a podobně viděj, jak jim to roste a co s tím. A jsem schopnej je naučit lesnický práce. (...) (N)edávno jsem potkal jednoho člověka v lese. Zastavil a začal na mě mávat zuřivě, tak si říkám: ‚Jo, Pepa.‘ Jsem si na něj vzpomněl, že s náma dělal a staví oplocenky. Živí se perfektně tím, že staví oplocenky.“

Vedoucí skupiny pracovníků VPP, MAS, střední Čechy

„(M)ůžu jmenovat konkrétní příběhy, třeba člověka, který byl uživatelem jedné návykové látky, přišel o rodinu, neměl kde bydlet a u nás pracoval přes dva a půl roku. Ještě k tomu byl zadlužený, neměl dokončené vzdělání, nebyl vyučený. No a u nás nastoupil na insolvenční, dokončil si u nás to vzdělání, ten učební obor, a když od nás odešel, šel pracovat do Amazonu. Ted' pracuje v jakési firmě, kde počítá peníze. A asi někdy před nějakým možná půl rokem mi zavolał (...) s poděkováním, že dostal první celou výplatu. Jo?“

Vedoucí úklidové čety, velké české město

Jednou z ojedinělých, avšak mimořádně účinných forem, jak zaměstnance posunout dál, je **doporučit** je konkrétním **zaměstnavatelům**. Aktivnímu navazování vztahů s místními firmami se z námi zkoumaných organizací věnovaly pouze dvě. Tato iniciativa vedoucích v obou případech překračovala rámec systémem či projekty očekávané péče o zaměstnance v tréninkovém režimu – vedoucí se jí věnovali jednoduše proto, aby zvýšili prostupnost svých podřízených na otevřený trh, a tím i šanci pokračovat v zaměstnáním umožněné proměně životní situace:

„My i spolupracujeme právě třeba s těma podnikatelama tady nebo s těma firmama a docela se snažíme. Takže když ten člověk se taky snaží a ukáže, že chce tu práci, tak my se mu ji snažíme sehnat. (...) že obvoláme pár firem, jak jsou na tom zrovna, jestli nepotřebujou třeba malíře a tohle. A: ‚My bysme tady pro vás měli, tak my můžeme vám je poslat jako.‘ Jo? A třeba se i domluvíme rovnou na úřadu práce, že ten zaměstnavatel, že by si na něj mohl vzít ještě dotaci zase na společensky účelné pracovní místo. Tak ho navedeme, jo? Že na kterou paní se mají odkázat a tak jako.“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

Někteří jiní vedoucí své zaměstnance již v průběhu zaměstnání na VPP **pobízeli k hledání návazného zaměstnání** a ve výjimečných případech se to jejich podřízeným i povedlo. Pokud tito zaměstnanci kvůli nové práci potřebují z dotované pozice předčasně odejít, vnímali to vedoucí většinou pozitivně a svým zaměstnancům se snažili vycházet vstříc:

„Nám odešla šikovná paní, do projektu jsme ji vybrali jako sociální případ, samoživitelka, chlapa neměla, takže do toho prvního kolečka nastoupila, pracovala půl roku, po tom prvním půl roce, protože já, když už to kapku o něčem je, tak říkám: ‚Hledejte si svoji práci, tady to máte na rok, to je takovej rozběh, a pak musíte někam pokračovat, pak musíte jinam. A pokud si někdo z vás najde lepší místo než tady, líp placený, tak třeba lepší práci, uděláme jako město maximum, abyste mohli co nejdřív nastoupit.‘ Přišla za námi a za sedm dní byla u jinýho zaměstnavatele. Našla si práci v nějaký školní jídelně, jak mi to vysvětlovala, od září potřebovala nastoupit, přišla poslední tejdén v srpnu, běhali jsme po úřadech, vyřizovali, aby měla všechny náležitosti k výstupu, dovolenou vyřešit, a pustili jsme ji hned. A ta paní tam dodneška, co mám informace přes jednoho svého zaměstnance, pracuje a je spokojená.“

Mistr úklidu, malé město, Vysočina

Předčasný odchod z VPP však může představovat **pro zaměstnance i riziko**. Jedna vedoucí ve velkém městě si postěžovala na ochotu některých pracovníků nechat se zlákat neformálními pracovními nabídkami bez smlouvy, při nichž se nejen potýkají s absencí odvodů a rizikem penalizace, ale navíc jsou vystaveni nebezpečí neférového zacházení včetně nevyplacení odměny. Problémem zde podle respondentky byla rovněž skutečnost, že se někteří zaměstnanci kvůli vidině vyššího výdělku pustí do zaměstnání s nároky přesahujícími jejich schopnosti. Pokud „to neustojí“, na dotovanou pozici se již nemohou automaticky vrátit:

„Oni říkají: ‚Já půjdu, já půjdu pracovat do Německa, abych měl lepší zisk,‘ že jo. To nám teď třeba ukončí pracovní poměr. Nebo: ‚Já půjdu tamhle do Amazonu,‘ že jo. A pak zjistí, že tam jsou teda ty podmínky jako fakt tvrdý a nekompromisní, takže se dostaví zase za měsíc: ‚Pane Nováku, já bych chtěl (...)‘ A já říkám: ‚No, to už nejde, protože vy už nesplňujete podmínky.‘ Jo? Ty podmínky jsou (...) každý rok jiný, ale většinou to je v tom produktivním věku až po roce.“

Ředitel servisního střediska, severní Čechy

Limit první: když je VPP až příliš dobrou prací

Pro lidi v prekarizované pozici na trhu práce je pracovní příležitost v rámci VPP často paradoxně dobrou prací: jde o práci s vedením, které s nimi jedná slušně, poskytovanou v místě bydliště, kterou mohou vykonávat navzdory různým omezením (Wladyniak a kol. 2019). Typickým nezamýšleným důsledkem benevolentního nastavení pracovních podmínek však bývá, že se zaměstnancům na pozici VPP líbí až příliš – do té míry, že je to odrazuje od hledání jiné práce. V řadách pracovníků VPP často setrvali i lidé, kteří se podle mínění vedoucích mohli v čase hospodářské konjunktury ucházet o práci na volném pracovním trhu (např. v továrně). Nezáměr o tuto alternativu si vedoucí vysvětlovali preferencí nízkého tlaku na výkonnost, nedostatečnou ambicí či přivyknutím benevolentnímu režimu VPP.

„Já si myslím, že oni ani nemaj zájem nějak postupovat někam výš, nebo najít si jinou práci, lepší práci, říkám, tady to vijou, že oni si můžou to zařídit, tam vodběhnout, jo, spoustu věcí se jim prostě promíjí, to jinde by opravdu nemohli.“

Koordinátorka úklidu, velké město, Morava

Přestože práce venku přináší také občasné nepohodlí, vedoucí se shodovali v názoru, že pracovníky úklidových skupin práce v exteriéru baví. Tato teze místy přerůstala do více či méně explicitní etnizace „potřeby volnosti“, podle níž je práce v uzařených průmyslových provozech pro Romy (představující v řadě skupin většinu) náročná a nepřírozená. Přehližená bývají

v tomto kontextu další demotivující faktory, jako jsou například nevýhodnost práce za vyšší mzdu kvůli exekucím, stresující prostředí, nepřátelské klima na pracovišti nebo nevýhodné pracovní podmínky (viz Władyniak a kol. 2019):

„To jsou práce sezónní, venkovní, oni nejsou moc zvyklí a nevím, jestli by to tyhle ty lidi dokázali, prostě jít do fabriky, kde by byli do šesti u pásu. Jako myslím si, že tou jejich jako mentalitou, tím, jak oni jako žijou, tak málokterej z nich... Ale zase jak říkám, nejsou to všichni. Ale jako asi 5 %. Tam jako oni prostě jsou tím, jak to jsou kočovníci, tak oni jsou rádi venku, jo? Takže proto, i když se kouknete na všechny ty stavby a to, tak jsou všude jako Romáci, kopou a jim to jako víceméně nevádí, ale nějaká práce u pásu si jako moc nedokážu představit.“

Vedoucí, NNO, malé město střední Čechy

Řada vedoucích na druhou stranu uvedla, že atraktivitu práce v rámci VPP zvyšuje jejich manažerský styl. Férový přístup a ochota pomoci ze strany vedení může pak (dle úvahy jednoho pracovního konzultanta) u zaměstnanců na tréninkových místech způsobovat „pokřivení vnímání toho, co to vlastně znamená pracovat na volném trhu práce“.

Limit druhý: když se pracovníci VPP až příliš osvědčí

Přestože by přechod zaměstnanců z tréninkové pozice v rámci VPP do standardního zaměstnání měl být pro vedoucí znakem úspěchu, odchod těch nejschopnějších může zároveň ohrožovat hladký výkon pracovního zadání. V důsledku toho je pro řadu vedoucích myšlenka prostupnosti zatížena dilematem, **zda osvědčené pracovníky s vysokým potenciálem uplatnění na volném trhu práce nechat odejít, nebo se je snažit udržet.**

To, co vedoucím bránilo odevzdat se logice prostupnosti, bylo především **vědomí vlastní investice** do zaměstnáváných lidí. Bez ohledu na to, zda při vedení VPP kladou důraz více na sociální stabilizaci pracovníků, nebo na jejich pracovní výkon, vkládají vedoucí do posílení pracovních kompetencí, komunikačních návyků a technických či řídicích dovedností u pracovníků VPP mnoho energie a času. Odchod pracovníka, který se zorientoval v úkolech a prostředí organizace, případně který byl na náklady organizace vyškolil v nějaké odbornosti, vnímali jako ztracenou investici zejména ti vedoucí, u nichž pracovníci VPP představovali funkční náhradu neexistující trvale potřebné pozice:

„My si školíme nebo necháváme vyškolit některé ty pilaře a já potřebuju pilaře. Bez toho já prostě tu práci neudělám. Takže třeba (jeden z pracovníků) udělal kurz (v roce) 2015/16 a pracoval jeden rok a zase další rok ke mně nastoupil. A mezitím byl doma nebo dělal pod tou obcí. A teď právě nastala situace, že my jsme o něho požádali (abychom mohli) prodloužit jeho roční práci, měl by teď čekat doma nebo na jiné pracovní pozici, ale já nemám pilaře. (...) (J)á si ho vyškolím, zaplatí to pracák, takže já se snažím, abych ho využil ještě nějak. Alespoň jednou.“

Mistr, Lesy ČR, jižní Morava

Výjimečně se pak vedoucím naskytla možnost nabídnout osvědčenému pracovníkovi návazné stálé pracovní místo financované rozpočtem obce, případně (velice vzácně) vytvořit místo zcela nové:

„Pokud mám tady prostě skoro šedesátiletýho Roma, kterej na ně působí jako táta a kterýho poslouchají ti ostatní, tak toho si tady musíme prostě nějak udržet. (...) Dělal tady rok a půl, asi na nějaký vepépěčko, pak jsme ho teda poslali asi na tři nebo na čtyři měsíce na úřad práce a pak jsme si ho vytáhli znova do projektu.“

Ředitel obecního servisního střediska, severní Čechy

Ve snaze podpořit kontinuitu týmů a provozuschopnost organizace volili vedoucí nejčastěji strategií žádostí o **výjimku z pravidla dočasného návratu** do evidence nezaměstnaných:

„(T)ed' nám skončila jedna parta, která tam dělala ty dva roky, musí si být zas ty tři měsíce na podpoře a pak zase nabrat. Takže jsem se třeba domluvil už s těma lidma, který tam dělali, a byl jsem s nima spokojenější než tam s těma, tak sem se domluvil třeba s pěti: ‚Chcete u mě, za tři měsíce?‘ – ‚Jo, chci.‘ **Tak už jsem jim držel pět míst a nechal jsem si (od úřadu práce) poslat dalších pět nebo šest – a z toho jsem si dobral do těch 9.**“

Vedoucí skupiny pracovníků VPP, západní Čechy

Interní zaměstnávání jako odpověď na limity prostupnosti

Perspektiva nalezení navazujícího zaměstnání po VPP bývá často nejistá. Řada vedoucích se o možnostech či schopnostech svých podřízených uplatnit se na volném trhu vyjadřovala se skepsí. Zejména ti, kteří pracovali s lidmi ve velmi složitých životních situacích, připouštěli, že tito lidé mohou v situaci, v níž potřebují podporu v podobě práce v bezpečných podmínkách, „bejt napořád“. V těchto momentech se VPP spíše než jako odrazová plocha ke standardnímu zaměstnání jevila jako **plocha nástupní** – ke stálému zaměstnání u zřizovatele VPP, případně jeho příspěvkových organizací.

Pro vedoucí VPP jsou kmenová pracovní místa, která lze nabídnout v návaznosti na VPP po uplynutí dotace, důležitým **motivacím „nástrojem“** a jejich absenci považovali za výrazný hendikep při práci se zaměstnanci na tréninkových místech. Zejména příspěvkové či neziskové organizace uváděly pozitivní zkušenosti s návazným zaměstnáním pracovníků VPP na nejrůznějších pozicích – od vrátných a uklízečů, přes pomocné kuchařky, až po asistenty pedagoga či chůvy. Mzdová dotace na VPP pro některé z těchto organizací představovala svého druhu prodloužení zkušební lhůty, díky němuž si mohli pracovníka bezpečně vyzkoušet.

V případě obecních skupin pracovníků VPP **byla šance na návazné interní zaměstnání větší v obcích s vlastní úklidovou organizací**. Tam, kde skupina VPP představovala pouze doplněk k úklidu zajišťovanému standardními dodavateli, naopak nemusel být na trvalé pozici zaměstnán ani její mistr (jelikož koordinátora VPP lze hradit rovněž z dotace ÚP). Ačkoli se lokálně dařilo přesvědčit vedení některých obcí k zavádění nových trvalých pozic (dokládáním jejich ekonomické a provozní výhodnosti), pro většinu vedoucích byl požadavek na zvýšení personálního rozpočtu – navzdory stoupajícím příjmům obcí – naprosto nerealistický:

„Já bych to tak dělal velice rád, že prostě, kdo je šikovnej, tak bych si ho i nechal potom opravdu do pracovní skupiny (pracovníků VPP), ale bohužel to nelze, protože **pracovní skupina jsou okýnkový místa**, takže tam nelze navyšovat ani nic. Tam to musí všechno schvalovat rada zastupitelstva, takže tam je prostě stálých 13 lidí, a pouze pokud odejde, jo, nebo marodí prostě nebo sám dá výpověď...“

Vedoucí skupiny pracovníků VPP, středně velké město, severní Čechy

Někteří z vedoucích, kteří si uvědomovali, jak obtížné je překonat mnohé bariéry bránící vstupu na volný pracovní trh, mluvili také o **touze mít svým končícím podřízeným „co nabídnout“**. **Snaha zaměstnat některé lidi interně může také souviset se snahou podpořit zaměstnance v probíhající proměně jejich životní situace**. U jednoho ze zkoumaných sociálních podniků se v jednotlivých případech povedlo díky projektům a vlastním finančním zdrojům organizace natáhnout dobu zaměstnání až na tři roky:

„(T)o je fakt individuální. Někdo zůstává tady dál, **protože si říkáme, že má rodinu a nemá jako kam jít bydlet**, a jeho práce je aspoň taková, že si říkáme: ‚Aspoň si vydělá tu svoji mzdu. Tak jako jo, tak zůstaň, dokud (...)‘ (...) (T)řeba u někoho si říkáme: ‚No tak zbývá mu ještě 20 000, aby si doplatil veškeré dluhy, a pak už bude čistej. A tak to už vydržíme, ať potom jako odejde s čistým (...)‘ Je to různý.“

Vedoucí sociálního podniku, velké město, Čechy

ZÁVĚR: RŮZNÉ CÍLE, RŮZNÉ CESTY

Veřejně prospěšné práce v rámci APZ představují aktivizační nástroj, který má dlouhodobě nezaměstnané připravit na úspěšný návrat na trh práce. Cíle zřizujících subjektů a perspektivy, z nichž vedoucí pracovníci nahlíží na svou roli, jsou však různé: zahrnují v různé míře obnovu pracovních návyků, zvyšování kvalifikace, prevenci patologického chování, možnost změny životní situace a v neposlední řadě efektivní pracovní výkon. Rozdíly v uplatňování přísně technického a na výkon práce zaměřeného přístup na jedné straně a zohledňování individuálních možností a potřeb pracovníků na straně druhé pak nezávisí pouze na osobnostních nebo vzdělanostních predispozicích vedoucích, ale také na institucionálním nastavení a vlastním vnímání zastávaných rolí (viz diagramy v úvodu).

Přestože rozdíly v přístupu předáků, mistrů a personálních vedoucích k vedení lidí na VPP lze chápat jako důsledky protichůdných důrazů buď na efektivní výkon, nebo na podporu stabilizace, praxe ukazuje, že tato hlediska mohou být slučitelná. Důraz na výkon a efektivní využití pracovní doby může přispívat k rozvoji smyslu pro sdílenou odpovědnost kolektivu za provedení práce a podporovat jednotlivce v adekvátním vnímání svého potenciálu. Důraz na podporu zase může postupným zvyšováním očekávání pomáhat podporovaným osobám budovat sebedůvěru a samostatnost při výkonu práce a kalibrovat jejich očekávání vzhledem k podmínkám obvyklým na otevřeném trhu práce.

Přístup založený na vstřícných pracovních podmínkách a slušném jednání ze strany vedoucích, může vést k tomu, že se z perspektivy některých lidí čelících na trhu práce mnoha propleteným bariérám může VPP jevit jako dobrá práce, ze které poté nechtějí odcházet (více viz Władyniak a kol. 2019). Bylo by ovšem chybou hledat příčinu selhávání aktivizačního účinku VPP ve férovém, na respektu založeném jednání vedoucího. Prostupnost lidí z VPP na volný pracovní trh je třeba budovat na návazné podpoře prostřednictvím kvalifikované sociální práce a souvisejících služeb. Jelikož systematická podpora překlenující přechod mezi tréninkovým zaměstnáním a zaměstnáním na volném trhu dnes většinou chybí, vedoucí se ji na řadě míst pokoušejí suplovat – ovšem obvykle bez potřebné přípravy, podpory a časové kapacity.

V neposlední řadě je pak nutné poukázat na to, že cíl dotovaných míst v rámci aktivní politiky zaměstnanosti nemusí být pro všechny stejný. Ačkoli je koordinovaná komplexní sociální práce přesahující rámec úzce koncipované podpory umístění se na pracovním trhu nepostradatelná, je také nutné brát vážně v potaz myšlenku, že někteří lidé mohou v situaci, v níž potřebují podporu, „bejt napořád“.

Jak rétorika aktivizace, tak komplexní modely tréninkového zaměstnávání pracují se samozřejmým předpokladem přípravy dlouhodobě nezaměstnaných pro přechod na otevřený trh práce. Jak jsme však ukázali výše, odchod pracovníků VPP na volný pracovní trh může být v rozporu se zájmy vedoucích, kteří v něm mohou spatřovat **zmařenou investici**. Tento pocit nabývá dvou základních poloh. Buď želí ztráty osvědčených pracovníků, kteří se kvůli **nabyté kvalifikaci** (obsluha strojů) **nebo schopnosti vést svou skupinu** (jako „partáči“) **stávají pro organizaci vysoce přínosnými**, nebo mohou zažívat pocit zbytečně vynaloženého úsilí a zdrojů, a to u pracovníků VPP, u kterých období vymezené pro dotovaný úvazek (v některých případech trvající pouze půl roku nebo méně) k **upevnění kompetencí potřebných pro úspěch na volném trhu práce naopak nestačí**.

Potřeba udržet ve skupinách pracovníků VPP kontinuitu výkonnosti a lokálního know-how vedoucí pobízí k tomu, aby opětovně najímali stejné, již osvědčené lidi. Prostupnost práce směrem dovnitř zřizující organizace – ať už díky náhodnému uvolnění trvalého místa, nebo ojedinělému zřízení místa nového – pak bývá vnímáno jako vrchol úspěšného postupu „dál“. Tuto cestu za běžnou prací, bohužel, nelze jakkoli systematizovat. Ať již tedy jde o touhu pomoci lidem v komplikované pozici na trhu práce, nebo o potřebu zajistit fungování skupiny pracovníků VPP, **snaha o návazné interní zaměstnávání se může lehce dostat do konfliktu s myšlenkou přípravy na otevřený trh práce**, inherentně vepsanou do představy aktivizačního „tréninkového místa“.

Organizace a řízení každodenní práce heterogenního týmu

Přestože se o pracovnících VPP rutinně mluví jako o souborné kategorii – jako o „těchto lidech“ – realitou většiny skupin je různá míra nestejnorodosti z hlediska věku, pracovní zkušenosti a kompetencí, rodu či etnicity. Členové skupin se potýkají s různými kombinacemi znevýhodnění, mezi nimiž dominují předlužení, nízké vzdělání, zdravotní omezení a odpovědnost za péči o blízké. Spíše než konkrétní profil či konstelace bariér na trhu práce je zde společným motivem kumulace různých znevýhodnění. Otázka, před kterou tak vedoucí stojí, je nesnadná: **jak takovou skupinu účinně řídit při výkonu práce a zároveň ji adekvátně vést v tréninkovém režimu zaměstnání?**

Vedoucí se při vedení svých pracovních kolektivů ocitají v silovém poli několika různých zájmů: čelí nárokům zadavatele práce, potřebám svých podřízených a očekáváním veřejnosti. Nároky zadavatele se mohou vršit a nemusí vždy respektovat technické kapacity skupiny pracovníků VPP. V organizaci práce se mísí pravidelné požadavky zanesené v kalendáři, mimořádné, předem objednané práce a ad-hoc požadavky na okamžité nasazení. Skloubení a praktická realizace těchto požadavků je podmíněna velkou flexibilitou vedoucích a jejich zdatností v logistickém řízení, díky nimž se lidé, vozidla a pracovní nástroje sejdou na cílovém místě.

V této kapitole se zaměříme především na problémy, na které narážejí vedoucí při organizaci a řízení skupin pracovníků VPP, a popíšeme klíčové strategie jejich zvládnání.

ŘÍZENÍ KOLEKTIVU: AUTORITA, HIERARCHIE A KONTROLA

Autorita a rovnostářství: povolit, přitáhnout, nebo pustit z ruky?

Vedoucí VPP volí při vedení svých zaměstnanců různé manažerské přístupy, při nichž v různé míře **kombinují prvky přísného dohledu, vlídné benevolence, partnerské vstřícnosti i pečující pomoci.**

Část vedoucích svůj řídicí styl popisovala jako odměřený a **přísný**. Řada z nich při řízení skupin čerpala ze **zkušeností z dřívějšího povolání policistů, vedoucích stavebních part apod.** Klíčové pro tento styl je včasné nastavení jasných pravidel a jejich vynucování („srovnat si je na začátku“). Respekt podřízených se pak udržuje odstupem, „mazlení se“ naopak pobízí ke zneužívání a lži. Zaměstnávané osoby tyto vedoucí často popisovali jako „druhé“, jako jednodušší skupinu se společnými charakteristikami (místy splývající s Romy), jimž tento přístup k řízení odpovídá.

„Metoda cukru a biče. Někdy povolit a někdy přitáhnout tu uzdu a tak. Prostě zas moc si je nepouštět k tělu, protože zabřednete do takových těch jejich potíží a oni hned vycítí třeba vaši slabinu nějakou a teď se na to soustředí a dostanou vás na něco jako a tak. Opravdu odstup určitý. Kamarádský přístup určitě jo, ale nezapomeň, že jsme ve firmě, jo.“

Mistr, Lesy ČR, jižní Morava

Odstup chrání mistra před snahou o manipulaci ze strany podřízených však nevyklučuje vlídnost, vstřícnost a slušné zacházení. Úspěšná strategie vedení lidí na VPP ve většině popisů naopak zahrnovala budování dobrých vztahů a určité solidarity, která těžila ze vzájemné upřímnosti. To, že vedoucí své pracovníky rád pochválí nebo s nimi vtipkuje, neznamená, že jim jindy za nepořádně odvedenou práci či chybu nevynadá. Oba druhy jednání mohou být dvěma stranami téže mince – totiž přímého, férového přístupu.

Přehodnotit míru odstupu a stát se „jedním z pracovníků“ však může být rovněž přínosné. Ukazuje to příklad mistra středočeské venkovské lesní čety, pro něhož je příkladné „makání“ způsobem, jak své podřízené motivovat k práci:

„Když jako **viděj** váš případ, že prostě jdete do práce a **prostě vopravdu makáte** a jste v půl devátý zpocenej, tak pak **jim je třeba blbý nedělat**. Já vám říkám, jít příkladem, nesmíte jim radit, musíte prostě dělat a případně ukázat, no.“

Mistr skupiny pracovníků VPP, střední Čechy

Význam vztahové distance dále klesá u koordinátorů z řad pracovníků VPP, kteří se svými týmy běžně pracují v terénu. Zde ještě více než u formálně nadřízených platí, že respekt plodí respekt, tedy že autoritu a vzájemné uznání rolí u spolupracovníků lze účinně zjednat pouze slušnou věcností:

„Já se s těma lidma bavim **normálně, slušně, na nikoho neječím, neřvu, nerozkazuju jim vyloženě**. Normálně přijdu, vysvětlím, řeknu, co je potřeba. A hotovo. A i slušně odpoledne přijdu. ‚Čau, jak to šlo?‘ ‚Čau, no tohle šlo špatně.‘ Říkám: ‚Vy to ještě nemáte hotový?‘ ‚No ještě bysme potřebovali zejtra.‘ ‚Jo, dobrý. Hotovo. Takže nejsem takovej, že bych přišel: ‚Jak to, že to ještě nemáte?!‘ No... Musí se s těma lidma jednat slušně, no. Ne si hrát na nějakou autoritu a rvát na ně.“

Koordinátor VPP, středně velké město, severní Čechy

Protože se pracovní skupina zpravidla dělí na menší party, hlavní vedoucí – ať už je to mistr, personalista nebo ředitel organizace – musí **vytvořit** v řízení mezičlánek z lidí, kteří převezmou úkol a dohlédnou na jeho splnění. Předák se ve větších skupinách často stává řídicím mezičlánkem mezi menším týmem a mistrem jako ten, který již v rámci organizace a v ní typických pracovních úkolů „všude byl a všechno dělal“. Nejde jen o spolehlivost při přebírání zadání, **komunikaci z terénu** a nesení odpovědnosti za nářadí, ale také o informovaný odhad při dohledu nad kvalitou a rychlostí práce. V neposlední řadě pak jde o pozici přirozené autority:

„(P)okud mám tady prostě skoro šedesátiletýho Roma, kterej na ně působí jako táta a kterýho poslouchají ti ostatní, tak toho si tady musíme prostě nějak udržet.“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

Několik mistrů mělo podle svých slov tu zkušenost, že předáci z řad pracovníků VPP po určité době ztratí motivaci nebo začnou svou pozici zneužívat. V tom lze spatřovat důsledek absence perspektivy na další růst v rámci systému prostupného zaměstnávání.

Jako hlavní předpoklad nalezení rovnováhy mezi autoritou a rovnostářstvím pak někteří vedoucí uváděli férové, spravedlivé a důstojné jednání – „všem je nutné zajistit nějakou důstojnost“. Důraz na **důstojnost** odkazuje na pojetí **VPP jako jakéhosi terapeutického prostředí**, jehož ústředním smyslem je vedle posílení technických kompetencí a návyků **obnovení důvěry – v instituce, v lidi kolem sebe, v sebe sama**.

„(M)usíte bejt pravdomluvněj, přísněj a spravedlivej (...), a taky udržovat takový rodinný klima tady. A za další, já jim dávám pocit takový sebedůvěry a rovnosti. MY jsme si všichni tady rovni, jestli někdo chlastá, droguje, nebo jsem to já – my jsme si všichni tady rovni. (...) Třeba jsme sprostý, ale vůči sobě jsme slušný. Já je poprosím hezky (...).“

Vedoucí NNO, malé město, Vysočina

Dohled a kontrola kvality práce

Vedoucí považovali dohled za nevyhnutelnou součást řízení skupin pracovníků VPP. Nutnost potlačovat sklony pracovníků VPP k zahálce a pobízet je do práce byla často zmiňovaným rysem práce vedoucích:“

„(P)otřebujou ten dozor. Jo jako, když se tam nikdo neukáže půl dne, tak prostě si sednou a odpočívaj. Každých deset minut cigárko a pohodička, takže ten dozor je potřeba...“

Personalistka obecní úklidové firmy, severní Čechy

Zatímco někteří vedoucí nutnost dohledu konstatovali lakonicky jako danost, jiní o ní hovořili formou stížnosti a vysvětlovali ji leností či nezodpovědností pracovníků. Nesamostatnost, nespolehlivost a tendence vymlouvat se, které u svých zaměstnanců vedoucí vnímají, řadu z nich vedly k **infantilizujícímu obrazu** lidí pracujících na VPP. Sami sebe pak vedoucí viděli v komplementární „rodičovské“ pozici, která jim umožňovala vysvětlit si nároky vedoucí role: trpělivě vysvětlovat, připomínat docházku, pobízet k soustředěné práci – a při tom všem se nenechat vyprovokovat. Neschopnost či nechuť pracovníků VPP pokračovat v soustředěné práci, zvolnění pracovního tempa, když vedoucí není na dohled a tendence různě se vymlouvat a lhát o odvedené práci některým vedoucím citelně ztrpčovaly život.

„Kdežto u nás (...) Ráno nepřijde do práce, tak my mu voláme, my pro něj dojedeme, my ho z tý postýlky vytáhneme. My mu furt vysvětlujeme, že to takhle nejde, že jo. A fakt oni (...) Většinou my si tady děláme srandu, že jsme jak maminky s tatínkem. Jo?“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

„No je to jakoby, jakoby s dětma, to prostě. Já beru to, že jsou dospělí lidi, takže jim řeknu: ‚Uděláme todle.‘ A nechci hlídat každou minutu, jo, ale když vidím, že ten člověk je takovej jakoby, není hlídanej, nedělá, tak tam musím s ním furt jezdit, zdržuje mě to od další práce, vod týdle, vod týdle, takže je to pro mě takový zdržující, jo? Ti tři jsou v pohodě, ale těch šest mě zdržuje, protože musím FURT hlídat. ‚Dělejte, nemějte ten mobil u toho ucha, jedeme,‘ prostě děti.“

Mistr, obecní technické služby, západní Čechy

Kapacita dohlížet na výkon skupin se u vedoucích velice lišila v **závislosti na velikosti kolektivu a spravované oblasti**. Zatímco ve skupinách zhruba 20 pracovníků se mistr mohl cyklicky přesouvat mezi jednotlivými lokalitami, zadávat práci či kontrolovat a operativně řešit případné problémy, ve větších městech musel spoléhat na předáky, s nimiž postup práce koordinoval pouze telefonicky či při namátkových kontrolách.

Pracovní skupina může rovněž sama fungovat jako kolektivní dohlížející orgán. Jeden z dotazovaných mistrů uvedl, že ve skupinách cíleně páruje dvojice pracovníků VPP s dvojicemi kmenových zaměstnanců. Když člověk ve své skupině nepracuje, jak má, řešením může být přeražení do skupiny citlivější na rovnoměrné rozložení práce, která si ho „pohlídá“. Ve velkých provozech však může být efektivní dohled takřka nemožný.

„Řekněme, že ten rajon má třeba 3 nebo 4 kilometry, kolik můžete nachodit os (Ulice A) k (Ulici B), nábřeží (...) A stane se a ten člověk je na druhý straně, a jelikož se končí, že už končím, tak tam ani nedojde, že jo. Jo? Takže jsou takový jako úvahy, jako že by bylo ještě nejlepší dát GPSku, jo? To jako... Někdy lžou, že už tam byli nebo že už tam jsou a jsou úplně jinde...“

Vedoucí, velké město, Čechy

PRÁCE S TÝMEM A ZPĚTNOU VAZBOU

Skládání týmů

Při skládání skupin se vedoucí orientují podle různých kritérií, z nichž za zmínku stojí především věk, gender a vedoucím vnímaná odolnost pracovníka vzhledem k plánovaným úkolům. Vedoucí skupin pracovníků VPP si opakovaně pochvalovali zejména **spolupráci s muži ve středním či předdůchodovém věku**. Tento typ lidí, jejichž pozice na trhu práce je zejména v strukturálně zatížených regionech obtížná, v pracovních kolektivech vynikal spolehlivostí. Tito muži byli popisováni jako pracovně zkušení a vděční za pracovní příležitosti.

„Starší lidi nikdo nechce většinou. Ale mně se jich spousta jako osvědčilo právě starších. (...) Říkám, já s těma staršíma lidma mám dobrý zkušenosti jako. Hlavně když to jsou chlapi, který přišli o práci, nevím proč, tak vopravdu pracovat zájem maj.“

Mistr údržby a úklidu, středně velké město, severní Čechy

V kontrastu se staršími pracovníky byli ti mladší líčení **jako nespolehliví, nevykonní a nedostatečně motivovaní**, což vedoucí jednotně vysvětlovali tím, že mladí „nejsou zvyklí pracovat“. Tento akcent osobního postoje k práci jako příznaku hlubšího morálního defektu zastírá znevýhodnění pramenící z nízké kvalifikace či chybějící předchozí pracovní zkušenosti.

„Mladý maj exekuce, nejsou zvyklý na práci, jo, dáte jim nějakou práci, protože, já nevím, víte, že třeba celej den bylo sluníčko, teploučko, tak oni se prostě vymlouvaj, že nemůžou, že jsou unavený, že musí dojíždět, že nemají peníze na dojíždění a já nevím, co všechno, jo, takže...“

Mistr údržby a úklidu, středně velké město, severní Čechy

Ženy, které v **některých úklidových skupinách představují většinu**, považovala většina vedoucích za méně odolné a pro fyzicky náročnější úkoly nevhodné („ty ženy se hodí více na ten úklid spíš“). Tento předpoklad nutí vedoucí skládat týmy tak, aby byl v každé skupině **dostatečný počet mužů** pro případ, že bude zapotřebí zastat „těžší práci“ (např. nošení pytlů s listím), případně vytvářet čistě mužské skupiny pro náročnější úkoly (např. odstraňování černých skládek). Obsah operativního zadání pro muže a ženy se následně může měnit podle aktuální institucionální objednávky.

*„No některý uklízej, třeba domov důchodců si nás objedná, že potřebujou mejt okna nebo vytrít chodbu nebo tak. Tak nás pošlou, když jim marodí uklízečka. Většinou se to dělá, když prší, tak aby byli schovaný. No a pak hrabou trávu po těch sekáčích nebo uklízej ty čtvrtě jako od bordelu, no. **Technickýho tak nějak snad ani nic. Jo akorát s těma fukarama, co se chodí foukat tráva, že to není těžký pro ně, že jo, že to unesou.“***

Koordinátor VPP, středně velké město, severní Čechy

Vedoucí jsou často ochotni **zohlednit rodinné nebo přátelské vazby** a vycházet zaměstnancům vstříc v tom, s kým by rádi v terénu pracovali – nebo naopak s kým by raději už nepracovali. Dynamika vztahů mezi pracovníky může **výkonnost pracovníka oslabovat, ale i posilovat** – mistři si tedy mohou některé lidi nechat „pohlídat“:

„(T)ámhle ta Žaneta dobrý, ale jako já vím pak, prostě vím, k jaký partě ji mám dát, který ne, třeba teď tam mám člověka, kterej, když ho dám k týhle partě, tak von tam nedělá nic, ale dám ho do tý vedlejší, vím, že voni na něj jakoby: ‚Ty né, ty deš s náma a budeš makat.‘ Von s nima maká, jo, protože ho znaj, a já jim řeknu: ‚Já chci tohle udělat, a dám jim ho tam. ‚Takže né, Pepíku, ty budeš makat!‘ Jo? Takže si ho pohlídaj a von maká.“

Předák obecní skupiny pracovníků VPP, západní Čechy

Znalost schopností, výkonnosti a ambicí pracovníků pak vedoucím orientovaným na podporu pracovníků zároveň umožňovala individuálně přizpůsobovat pracovní zadání. Přestože jsou takové přístupy ojedinělé a časově náročné, ukazuje se, že pokud je vedoucí schopen dobře odhadnout, kolik komu lze naložit práce, koho nechat pracovat v tandemu s někým jiným a kdo „je naopak rád, když toho může udělat hodně a že má jako pocit před těma ostatníma, aby to viděli, že je dobrej“, zvyšuje to motivaci jednotlivých pracovníků a ve výsledku i efektivitu skupiny.

„Já taky jsem sociální podnikatel, nejsem gestapo, jo? Ta míra mého tlaku je úměrná schopnostem těch lidí a ty jsou prostě individuální. Někomu naložíte dvacet kilo a prostě není schopnej se pohnout, někomu můžete naložit padesát a jako je schopen ještě jako s tím běhat, jo? A tady právě nastupuje role někoho takovýho, kdo je schopen jako tyhle věci trochu vnímat.“

Vedoucí sociálního podniku, velké město, Čechy

Docházka a výpadky z práce

Nevyzpytatelná docházka zaměstnanců a předem nenahlášená nepřítomnost na pracovišti způsobuje vedoucím při organizaci práce značné potíže. Očekávání včasného nástupu na pracoviště a setrvání na něm po celou pracovní dobu se dle vedoucích někteří pracovníci přizpůsobují jen obtížně, což často líčí s nádechem ironie:

„(...) začínáme tím, že se chodí od pondělku do pátku. A s tím, že se chodí včas. A končí se tak, jak se má, a ne dřív. A pak se posunujeme k tomu, že tu pracovní dobu jakoby využíváme efektivně a že jakoby kouření není úplně efektivní činnost pro zaměstnavatele a že od toho je přestávka od-do a na vyhrazeném místě.“

Ředitelka ZŠ, severní Čechy

Omluvy za zpoždění, dodržování správných **administrativních postupů při nemoci** či návštěvách lékařů a včasné hlášení dovolených rovněž patří do tohoto balíku očekávaných kompetencí, na kterých je obvykle potřeba pracovat. Vedoucí musí tyto povinnosti zaměstnancům připomínat opakovaně, a když o tom mluví, vysvětlují svoji ochotu nepostupovat tvrdě (přes napomenutí k vyhazovu) nutností připravit podřízené na očekávání zaměstnavatelů na volném pracovním trhu. Za **nedochvilnost při nástupu** na pracoviště udělují vedoucí na některých místech přesčas (například v pátek odpoledne nebo během víkendových směn) s jednoznačně výchovným záměrem:

„(...) říkám: ‚Vy jste nějak ráno přilehla tatkoví peřinu, přišla jste nějak dlouho, že jo?‘ ‚Já už zejtra přijdu to...‘ a přijde o deset minut. (...) Říkám: ‚V pátek uklízíte, zůstáváte tady dýl, uklidíte, zůstanete tady o těch deset minut dýl.‘ A oni si to pamatují a navzájem vlastně v té komunitě se smějou i jeden druhému, to je na tom to nejlepší...“

Mistr úklidu, malé město, Vysočina

Značnou komplikací pro provoz skupin ovšem bývá účelové zneužívání pracovní neschopnosti k vyhýbání se práci. Krátkodobým fiktivním neschopnostem lze v některých případech předcházet vstřícností a domluvou o neplánované dovolené, dlouhodobí „marodí“ naopak výkonnost provozu oslabují trvale.

„(...) tedka máme fyzicky, já nevím, necelou padesátku, ale jestli jich je v práci pětadvacet třeba, říkám, zbytek je na těch marodkách a podobně, no. Nebo propustky, tam jde k doktorovi a voni už jsou naučení, že vijou, že propustka je na čtyři hodiny, tak voni si jdou ke dvěma doktorům, ať maj dvě propustky, jo? A počítá se jim celý den. Už to mají prostě takhle vychytaný.“

Koordinátorka úklidu, velké město, Morava

Prevence konfliktů

Napětí a **konflikty mezi zaměstnanci** byly v rozhovorech s vedoucími často zmiňovaným tématem. Přestože množství úsilí vynakládané na řešení sporů se lišilo v závislosti na čase stráveném s lidmi v terénu, pokud konflikty eskalovaly nebo se dotýkaly vztahu s veřejností, vedoucí musel najít způsob jejich řešení.

„když už je to velký, tak potom to řešíme i my tady, no. Když nějaká paní povídala, začnou na sebe házet špínu a tahají do toho klienta třeba, to je nepříjemný (...) (P)rostě nesednou si dvě party, jo? Tak si třeba dělají naschvály. To jsou takový... já tomu říkám žabomyší války. Někdy máte pocit, že mezi nima sedíte jak ve školce. Že jednu jako uklidňujete, druhou zase (...) No. Ale musíme do toho vstoupit někdy (...)“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

Jako důležitá součást prevence konfliktů se ukazuje vnímaná spravedlivost při rozdělování práce.

„(J)e tam ten pocit kolektivní, že jsou na tom všichni stejně, že dělaj všichni víceméně stejnou, řekněme špinavou práci. A že si nikdo z nich nemá co vyčítat. Jako začínalo to tím, například, že se musely rozložit ty rajony tak, aby se nikdo necejtíl, že má ten rajon větší, než ten druhý.“

Vedoucí úklidu v městské firmě, velké město, Čechy

Další preventivní strategií je zohledňování osobních sympatií a antipatií při sestavování či přeskládávání týmů tak, aby nesoulad nenarušoval funkčnost skupiny pracovníků VPP a případná přátelství posilovala motivaci k práci:

„Rozdělují si lidi tak, který spolu prostě můžou bejt, a pak třeba vim, že budou, když dám nějaký dva lidi spolu, tak, eh, třeba dělat vůbec nebudou a bude to takový, že budou furt něco řešit, jo.“

Mistr skupiny pracovníků VPP, střední Čechy

V souvislosti s etnickým složením skupin pracovníků VPP, v nichž je často vysoký podíl Romů, pak vícero vedoucích zdůrazňovalo důležitost **kultury nediskriminace** jako předpoklad harmonických vztahů.

Hodnocení a motivace

Průběžné hodnocení je důležitou součástí tréninkového zaměstnávání. Pochvala za dobrý výkon či nasazení pracovníky povzbuzuje a ujišťuje, pokárání za odklon od nastavených pravidel je naopak směřuje ke zlepšení. Kritická zpětná vazba však může u lidí se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti vyvolat neadekvátní reakci. Řada vedoucích mluvila o přecitlivělých reakcích pracovníků VPP na možné projevy neúcty či nadřazenosti a spojovala je se zkušeností s ponižováním. Obranná reakce na negativní hodnocení je tak sycena obavou o svou pozici. Přeznačit kritiku jako součást upřímné komunikace, která patří ke vztahům postaveným na vzájemném respektu, může stát vedoucí hodně sil. Úspěch pak závisí na tom, zda vedoucí s touto křehkostí svých podřízených počítají a umí s ní pracovat.

„Komunikovat s lidma v klidu. Nehádat se, nebejt zlej, prostě rozumět těm lidem, že jo? Každý člověk není stejný. (...) Toho člověka musíte odhadnout, poznat a musí to dělat klidnej člověk, nemůže to dělat nějaký jako... Ti lidi by byli v sobě. Musíte mu říct jako v klidu: ‚Hele, tohleto děláš špatně, trošku přidej.‘ A ukázat mu to. A ne: ‚Bež pryč, ty to neumíš.‘ Jo? To nejde prostě, tolerance musí bejt, no. Asi nějaký cholerik by to dělat nemoh. To by byli v sobě hned a byly by maléry akorát.“

Koordinátor VPP, středně velké město, severní Čechy

Kromě mírnosti se v repertoáru strategií zmírňujících podráždění podřízených objevilo také odklonění odpovědnosti za kontrolu. Kontrolu výkonu pracovníků lze ospravedlnit tím, že vedoucí sám je kontrolován zadavatelem – a tak je s pracovníky vlastně na jedné lodi.

„Pokud zadavatel práce řekne ‚pozor, tady je problém‘, musíme to v nejkratší době napravit. (...) Buzerace není, když někdo funguje. Pokud někdo nefunguje, tak skutečně se ta kontrola musí dostavovat. Akce a reakce. Je důležité jim opakovat, že to není zamířené osobně proti nim. Ale že jsou tyto pravidla a fungujeme na tomto principu a máme tyto závazky.“

Vedoucí, velké město, Čechy

Trpělivá pozornost ovšem může na lidi, kteří v životě zažili především odmítání a prezírání, působit i motivačně a vzbuzovat v nich chuť učit se.

„Možná je to poprvé, co se těm lidem takto někdo věnoval. Je to taky může hodně pozitivně motivovat, že do nich někdo ten čas investuje. Nesmí to samozřejmě brát jako buzeraci, že mají půl dne někoho za zadkem. To je určitá dovednost – někdy se to povede, někdy se to nepovede.“

Vedoucí, velké město, Čechy

Vzhledem k absenci efektivních nástrojů finanční motivace (o níž bude ještě řeč v návazné části textu) se pak pro řadu vedoucích stává klíčovým nástrojem **výrazná pochvala**.

„(...) teď třeba mi volali z města, chtěli uklidit. Byla někde fakt jakože černá skládka starejch ryb smradlavejch, jo, takže i ty chlapi, těm se u toho zvedal žaludek, ale prostě to udělali, takže to je pro mě takový to, že jo, já jim poděkuju, řeknu: ‚Chlapi, super, děkuju. Až to doděláte, můžete jít domů.‘ Jo? Takže pro mě jediná taková jako, kdy já je dokážu namotivovat...“

Vedoucí, NNO, malé město střední Čechy

ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE V KONTEXTU NÍZKÝCH MEZD A EXEKUCÍ

Finanční odměny a osobní ohodnocení jako pohyblivá součást mzdy bývají považovány za ideální nástroj zvyšování motivace zaměstnanců. Motivace penězi však při nízkých mzdách a exekučních srážkách, které postihují převážnou většinu pracovníků VPP, nefunguje. Jak za těchto podmínek vedoucí pracují s motivací lidí zaměstnaných v rámci VPP? Jak vnímají význam finančního ohodnocení u svých podřízených? Jaké alternativní motivační nástroje využívají?

Nízké mzdy a finanční odměny v kontextu exekučních srážek ze mzdy

Růst minimální mzdy v posledních letech sice podle některých vedoucích zvýšil atraktivitu dotovaných míst, nicméně v důsledku současné stagnace výšky nezabavitelné částky se tak dělo jen v případě dlužníků vyživujících závislé osoby (od jejichž počtu se nezabavitelné minimum odvíjí). Dotazované organizace navyšovaly mzdy pracovníků VPP nad úroveň mzdy minimální z vlastních rozpočtů jen zřídka. Prakticky jediným podnikem, kde mzdy výrazně převyšovaly minimální úroveň, byla pobočka státního podniku Lesy ČR, kde se díky kombinaci vyšší základní mzdy a odměn z hospodářského zisku mohla čistá mzda sezónně najímaných pracovníků VPP vyšplhat až ke 20 000 Kč. Jako vysvětlení neochoty obcí nabízet pracovníkům VPP vyšší než minimální mzdy se automaticky nabízí zátěž, kterou takové navýšení představuje pro obecní rozpočty. Zároveň je však důležité pamatovat na obecnější **kontext nízkých mezd ve veřejné sféře**, v němž může potenciální smazávání rozdílů v ohodnocení kvalifikované a nekvalifikované práce působit jako nespravedlnost.

Vnímání situace lidí v exekuci bylo u vedoucích různé. Zatímco mnozí si uvědomovali morálně problematické podmínky vzniku a vymáhání dluhů a považovali za důležité, aby lidem byla poskytnuta příležitost k oddlužení, u části se silně projevoval morální imperativ, že „dluhy se mají platit“. Značná část mistrů, zejména ti orientovaní na efektivitu a výkon, zdůrazňovala, že práce za minimální mzdu má pro lidi smysl, i když je jejich reálný příjem značně snížený exekucními srážkami, protože jim umožňuje splácet dluhy. Přesvědčení, že splácet závazky je správné a spravedlivé, pak u některých vedoucích může vést k odsuzování těch, kteří nejeví zájem o možnost vydělat si peníze navíc.

„Oni nechápou ten princip. Řeknu: ‚Aspoň to budete mít dřív jako zaplacený. (...) Nebude to trvat dvacet let, ale třeba deset, jo?‘ Je mi jasné, že to jsou asi úplně jiný, jiný částky, ale takhle oni taky nepřemýšlí, (...) říkám, ani tady ty odměny, nebo to, co nabízíme na ty víkendy, tak máme jednoho jediného prostě pána, kterej teda je za to rád a kterej chodí.“

Koordinátorka úklidu, velké město, Morava

Vnímání exekucí se u této části vedoucích vyznačovalo důrazem na svobodné rozhodnutí půjčit si peníze („nikdo je s pistolí u hlavy nenutil, ať si ty dluhy dělají“), schopnost převzít odpovědnost za vlastní minulost a cílevědomou vytrvalost.

V řadě míst jsme narazili na vedoucí, kteří zaměstnání v rámci VPP (byť dočasné) vnímali jako **příležitost pro nastartování změny životní situace** a své zaměstnance cíleně vedli ke vstupu do insolvence. Tito vedoucí pak zpravidla ve spolupráci s neziskovými subjekty poskytujícími poradenství v oblasti dluhů pomáhali pracovníkům VPP vyřídit náležitosti a vybudovat motivaci přesahující období mzdové dotace (a tedy současného úvazku). Nutno dodat, že podporu v zahájení insolvence poskytovali spíše vedoucí kritičtí k systému exekucí v ČR než ti, kteří mluvili o osobní odpovědnosti dlužníků za své dluhy.

Vztah vedoucích k **finančním odměnám** jako motivačnímu nástroji byl rozporuplný. Na jedné straně často vnímali jako hendikep, že své lidi nemohou finančním oceněním povzbudit k svědomité práci. Zde hrály roli dva faktory – rozpočet organizace na odměny pro pracovníky VPP v řadě případů nemyslel, v důsledku čehož pak byly odměny pro pracovníky VPP možné jen „na úkor“ kmenových zaměstnanců. Pokud odměny vypláceny byly, byly tak skromné, že je vedoucí hodnotili jako neefektivní:

„Já už jsem jim zrušila i odměny, protože to bylo na ostudu, jo? Loni byly vodměny. Jenže to jsou odměny, to je třeba padesát tisíc na sto lidí, jo, tak to je prostě pětistovka na hlavu. Tak si říkám, to je nic, že jo, ještě když se to zdání, co to je, tak říkám, tak dáme těm, co fakt chodí do práce. Tak jsme to tak nějak rozdělili (...) ale co to bylo za ostudu, oni si to samozřejmě řeknou, že, takže to řvali na personálním, tady řvali, jak to, že já jsem nedostal. (...) (Ř)íkám nic, to mě za to fakt jako nestojí (...)“

Koordinátorka úklidu, velké město, Morava

Na druhé straně byla jejich efektivita omezena exekucemi, které vedly k tomu, že k zaměstnancům se dostala jen část financí (obvykle jedna až dvě třetiny, podle typu exekuce, podrobněji viz Trlifajová a kol. 2018). Ti navíc o fungování srážek ze mzdy v případě odměn mají leckdy nepřesné informace, protože předpokládají, že jim bude stržena celá:

„Když maj dostat odměnu, tak přijdou a řeknou: ‚Já nechci odměnu.‘ Říkám: ‚Proč nechcete odměnu?‘ ‚No, protože mi ji sežere exekutor a já z toho nic nemám, tak si ji radši nechte.“

Personalistka obecní úklidové firmy, severní Čechy

Přesto i v případě, kdy odměna zaměstnanci reálně vyplacenou mzdu zvýší jen minimálně, může mít **symbolický význam jako ocenění snahy**. Například zvýraznění částky odměny na výplatní pásce tak může navzdory nevýznamnému finančnímu přínosu podtrhnout její psychologický účinek:

„No, oni jim to seberou, ale oni to na té pásce vidí, že jsem jim dal jakoby něco já navíc – ne JÁ, ale jako MY. (...) (J)enom ten pocit, hele jo, dělal jsem a mám třeba vo tisíc korun víc.“

Předák městské úklidové skupiny, západní Čechy

V jedné z oslovených obecních organizací právě kvůli tomuto efektu odměnu na výplatní pásce zvýrazňují – mzda vyšší než normovaná jednotná mzda pracovníků značí pochvalu. I exekutorem stržená částka odměny však může být pro zaměstnance určitým způsobem finančně výhodná: ze sražených odměn se totiž zaměstnanci v insolvenční vytváří pomyslná finanční rezerva, která v případě dočasného výpadku příjmu slouží ke krytí nákladů spojených s insolvenční.

V ojedinělém případě jsme zaznamenali pokus o vytvoření neformálního motivačního programu založeného na jakési kolaborativní hře o peníze z „černého fondu“. Ten zčásti dotovali sami zaměstnanci a v průběhu měsíce měli možnost společnými silami z něj odčerpávat hotovost nad rámec mzdy. Příklad této hry s kolektivní odpovědností ukazuje, jak může v kontextu **extrémně nízkých mezd i malá neformální částka přispět k motivaci celého kolektivu**

Vedoucí: „Je to hra. Takhle jsme se domluvili, jo? A fakt to vypadá tak, že pokorně poděkuji, podám ruku a u výplaty zaplatí těch 500 korun do toho reprefondu.“

Výzkumnice: „A to je takový nástroj, který skutečně disciplinuje?“

Vedoucí: „Ne jenom to (...) My třeba taky (...) Jak jsem vám mluvil o těch stánkách, tak oni tam musí být v šest hodin. A já jsem, když jsem začínal tady, tak jsem je prosil po dobrém, po zlém. Nemohl jsem dosáhnout toho, že tam prostě byli včas v těch vestách. Pak jsem přišel s tím, že jsem řekl: ‚Každému z vás dám stovku ze svého reprefondu za předpokladu, že budete tam včas v šest hodin ve vestách a budete střízliví. Když jeden z vás tam přijde pozdě nebo nebude mít vestu nebo nebude střízlivý, nikdo z vás nedostane tu stovku, kterou jinak dostáváte.‘ Jako to je stovka navíc na svačtinu.“

Vedoucí sociálního podniku, velké město, Čechy

Několik vedoucích skupin pracovníků VPP vyjádřilo nespokojenost s tím, že jsou jejich podřízení pracující v rámci **VPP placeni hůř než kmenoví** zaměstnanci, přestože dělají stejnou práci. Přitom podle jiných respondentů může být nabídka vyšší mzdy a dalších benefitů klíčová pro motivaci pokračovat v práci na návazných kmenových pracovních pozicích v rámci prostupného zaměstnávání.

„Zrovna u těch správců jsme se dohodli, že nemám důvody jim nechávat minimální mzdu, jo? Což mají ty naše věpépěčka jakoby bohužel danou. Tak u nich jakoby máme takovou interní dohodu, že prostě pakliže si to zaslouží a budou dobře makat, to je ta motivace, že jim samozřejmě po třech měsících zvednu osobko. A pokusíme se využít i nějakých benefitů. A to je třeba teď novinka, to jsou ti kmenoví zaměstnanci, kdy já jim chci nabídnout služební telefon.“

Ředitel servisního střediska, severní Čechy

Nefinanční motivace a alternativní formy odměňování

Přestože odměna zvýrazněná na výplatní pásce má jistě svůj symbolický význam, pro zaměstnance v dluzích jsou bezprostředně podstatnější benefity nefinanční. Vedoucí opakovaně vyzdvihovali důležitost různých neexekvovatelných motivačních nástrojů, a pokud žádné neměli k dispozici, na jejich absenci si stěžovali.

Nejběžnějším, i když zdaleka ne samozřejmým, motivačním nástrojem jsou **stravenky**. Ty nejen fakticky zvyšují příjem z práce (tím, že větší část jejich hodnoty hradí zaměstnavatel nad rámec mzdy), ale také se nedaní a nepodléhají exekuci. Stra-

venky jako měsíční bonus symbolizují zaměstnanecký status. V tréninkovém režimu je však lze vydávat také denně jako průběžnou motivaci k pravidelné docházce a pomůcku při návratu rozváženého hospodaření s penězi:

„Normální zaměstnanec dostane stravenky na celý měsíc. Já nafasuju stravenky, převezmu hmotnou zodpovědnost a stravenky vydávám ráno před pracovní šichtou. Takže to je pro ně motivace, že přijdou do práce, protože jakmile se posune datum víc po veřejné k té další, tak ta stravenka je kolikrát jediná peněžní částka, kterou mají, za kterou můžou nakupovat. A město nám poskytuje stravenky 90 korun a pro ně 90 korun na den je docela dost.“

Mistr úklidu, malé město, Vysočina

Jedna z dotazovaných neziskových organizací místo stravenek zajistila **obědy v místní jídelně**, kde kromě teplého jídla pracovníky čekal příjemný prostor a milé zacházení.

Jedna z oslovených firem osvědčeným lidem zaměstnaným v rámci VPP poskytovala také „**flexi pass**“, zatímco u jiné organizace úvahy o nabízení jiných než stravovacích poukázek narazily na neochotu zřizovatele a obavu z případné kolize takového postupu se zákonem.

Další formou ohleduplnosti aplikovanou při práci s motivací bylo **přihlížení k nákladům na dojíždění** při plánování práce. Ve větších městech se vedoucí úklidových čtí pokoušeli rozdělit úkoly tak, aby byly svěřené lokality pro lidi v docházkové vzdálenosti. Noví zaměstnanci, kteří měli problém zaplatit před první výplatou jízdné, dostali v jedné z organizací možnost vypůjčit si služební předplacenou jízdenku na MHD. Ve skupinách lesních pracovníků se pak osvědčil organizovaný svoz lidí na pracoviště vzdálené od kmenové obce desítky kilometrů na náklady zaměstnavatele.

Snaha o komplexní podporu v několika případech zahrnovala také nabídku **zprostředkování standardního bydlení**. Takováto pomoc může mít pro zaměstnance v bytové nouzi či krizové situaci naprosto klíčový význam, jelikož bez dostupného, udržitelného bydlení je stabilizace životní situace nemožná. Ochotu přimluvit se u obecní bytové komise nebo připravenost dát k dispozici podnikový nájemní byt zmínilo hned několik vedoucích v obecních firmách. Přístup k takovému bytu byl obvykle podmíněn spolehlivým výkonem, prokazujícím snahu pracovníka zlepšit svou situaci:

„Když někdo přijde a řekne: ‚Já bych chtěl bydlet,‘ neznamená, že musí dostat byt. Ten byt dostane tehdy, když vidíme, že nejenomže natahuje ruku, ale že se i snaží. To je jeden motivační prvek.“

Vedoucí sociálního podniku, velké město, Čechy

Dalším zmiňovaným motivačním prvkem byla **podpora při zvyšování kvalifikace**, která absolventům programu VPP u některých zřizovatelů slibovala zajistit výhodu na otevřeném trhu práce. Typicky šlo o rekvalifikace s certifikáty pro práci s křovinořezem, motorovou pilou nebo o řidičské oprávnění.

Výjimečně pak vedoucí vytvářejí příležitosti, **při nichž dochází ke zviditelnění a veřejnému ocenění** typicky přehlížené a nízko ceněné práce pracovníků VPP. Ať už jde o slavnostní odevzdání společného díla s komunitní veselí, nebo o setkání se starostou, tyto zřídka události přinášejí pracovníkům VPP zadostiučinění.

Příkladem použití vstřícně benevolentního přístupu k motivaci pracovníků VPP je flexibilní nakládání s pracovní dobou. V jedné ze skupin měli pracovníci možnost udělat si místo dvacetiminutové pauzy na oběd **delší, hodinovou přestávku** na oběd doma nebo si v případě práce daleko od zázemí zkrátit pracovní dobu o celou hodinu. **Zkrácení pracovního dne** lze využít jako odměnu za dobře odvedenou práci – jako **potvrzení pochvaly**:

„Dojedu to zkontrolovat, řeknu: ‚Super, můžete jít domů.‘ To je takový jediný, čím já je můžu jako odměnit. Ale samozřejmě i pochválím, ale dokážu je taky sjet, protože si to fakt jako kontroluju a oni kolikrát o mně ani nevědí. Víc o mně ani nevědí, než vědí a dokážu je taky jakoby zpuccovat, ale dokážu i jako poděkovat.“

Vedoucí, NNO, malé město střední Čechy

Část lidí zaměstnaných v rámci VPP pak může k větší angažovanosti pobídnout úkolové vnímání práce. Někteří z vedoucích se v souvislosti se strategiemi vyhýbání se práci zmínili, že se u některých zaměstnanců setkávají se spontánní tendencí chápat práci jako sérii zadaných úkolů spíše než jako činnost pevně vymezenou povinnou pracovní dobou („(T)aky zkoušej: „Já tohle udělám a půjdu domů.““). Jiní (jako například vedoucí v citaci výše) jí sami vycházeli vstříc. Jeden z dotazovaných provozů pracoval s úkolovým režimem vědomě jako s motivačním prvkem:

„My je teda ofiko máme na osm hodin, tedkon v rámci toho projektu to bude jakoby zkrácenej úvazek, ale necháváme to jakoby nastavený flexibilně, a když prostě se oddělá to penzum, tak se jede v momentě, kdy (je hotovo)…”

Vedoucí, MAS, střední Čechy

Trvalý nedostatek nástrojů na ocenění dobrého výkonu pak vedoucí často **kompensovali důrazem na slušné jednání se zaměstnanci, vstřícnost a případnou pochvalu**. Vyzdvihování dobrých vztahů a lidského, vstřícného přístupu vedení je třeba chápat právě v kontextu mezd trvale zatížených exekučními srážkami:

„To pak ale ten osobní přístup tam musí bejt, když ti lidí nechodí do práce jen kvůli penězům, ale kvůli tomu, že se nechcú flákat někde, ale že je jim dobře v tý práci, že tady dostanou stravenku, že jsou v kolektivu, kde jsou rádi a jdou tam kvůli tý firmě, třeba nám ve vedení nebo těm zaměstnancům. Pak už to přežijou, když nějaký ty prachy jdou pryč.“

Vedoucí NNO, malé město, Vysočina

ZÁVĚR: BUDOVÁNÍ SAMOSTATNOSTI, NEBO VLASTNÍ DŮSTOJNOSTI?

Vedoucí pracovníků VPP nesou odpovědnost za nestejnorodý tým lidí ve složitých životních situacích. Pro organizaci práce skupiny s nepředvídatelnou docházkou, různými pracovními omezeními a obtížnou motivovatelností je schopnost improvizovat nutnou, ne však postačující podmínkou. Řízení pracovníků se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti vyžaduje porozumění a přizpůsobení se jejich životní situaci. Vedoucí při jednání se svými podřízenými denně hledají zlatou střední cestu mezi odstupem, kterým chrání sami sebe, na jedné straně a rovnostářskou kolegiálnítostí na straně druhé. Odlišnosti v míře trpělivosti a rozsahu podporujícího přístupu k zaměstnancům lze do určité míry vysvětlit institucionálními podmínkami, charakterem pracovní činnosti nebo složením týmu. Nicméně klíčový vliv na přístup vedoucích má jejich **vnímání cílů veřejného zaměstnávání** a pochopení vlastní role při jejich naplňování.

Jedním z ústředních motivů našich rozhovorů napříč úrovněmi řízení i osobními důrazy vedoucích byla potřeba férového, slušného jednání. Jakoby jedním ze stěžejních účelů tréninkového místa VPP bylo trénování úcty, vzájemného projevování slušnosti, nastolování spravedlnosti. Coby explicitní program toto téma vystupovalo u vedoucích s orientací na podporu zaměstnanců, zvláště u těch, kteří pracovali s pracovníky VPP v terénu. Sklony vedoucích zaměřených na technické provedení k přísnosti, odstupu a udržování hranic naopak představují určitou obrannou strategii, která má za cíl jasně vymezit odpovědnost členů týmu za práci a zajistit dobré vzájemné vztahy. Navzdory tendenci některých vedoucích k paternalistickému vidění zaměstnanců jako „dětí“, které potřebují dohled a usměrnění, lze nejdůležitější úkol při řízení VPP spatřovat ve společném budování lidské důstojnosti.

Ať už jde o zvládání problémů s docházkou, konflikty v týmu, obtížnou motivaci nebo potřeby podpory ve složité životní situaci, je úkol budování důstojnosti lépe uchopitelný z pozice role mentora, který kromě pracovních kompetencí pomáhá zaměstnanému člověku nastartovat změnu svého života k lepšímu. Skloubení této partnerské role s rolí odpovědného nadřízeného však může být obtížné.

Hledání rovnováhy mezi empatií a odstupem

Vedoucí VPP leckdy znají celé životní příběhy svých podřízených a řada z nich vůči nim opakovaně projevuje shovívavost či jim poskytuje podporu. Empatické vyslechnutí, poučené nasměrování, aktivní pobízení ke změně přístupu či řešení problémů – to vše se v praktickém kontaktu s lidmi v nesnázích nabízí. Přesto není angažování se ve prospěch podřízených u vedoucích na jakékoliv úrovni řízení **samožřejmé**.

Rovnostářský étos a ztotožnění se s úkolem poskytovat pomoc bez odsuzování byly v našem výzkumu zřetelné především u lidí z neziskové sféry či sociálních podniků. Ztotožnění se s mentorskou rolí, která svému nositeli klade za úkol vyslechnout, lidsky přijmout a nasměrovat člověka v nouzi, jsme ale nacházeli také u zástupců veřejných organizací, v nichž byla snaha o sociální stabilizaci zaměstnanců explicitní součástí organizační kultury. Mistři, od nichž se primárně očekávala odpovědnost za technické řešení úkolů, se od představy, že by měli vykonávat něco na způsob sociální práce, naopak více či méně explicitně distancovali s tím, že to není součástí jejich odpovědnosti či jejich odbornosti. („(P)roč bych měl poslouchat, že má 5 dětí třeba, to je každýho věc.“) U řady z nich se tento distanc pojiil s neinformovanými představami o původu potíží pracovníků VPP.

Podpora zaměstnanců, kterou vedoucí v našem výzkumu popisovali, se nejčastěji týkala konkrétních oblastí – bydlení, hospodaření s penězi, dluhů, hledání práce. V rozšířené „mentorské“ perspektivě pak může zahrnovat i mnohem subtilnější potřeby jako posilování sebevědomí, učení se spolupráci, zvládnání psychických potíží apod. V některých organizacích se **podpůrná iniciativa** vyskytovala **ad-hoc**, v jiných nabývala **strukturovaných forem** na způsob případové sociální práce. Ve většině případů však **nebyla uznána coby součást práce vedoucích**, která na ně klade určité kvalifikační nároky a vytváří specifickou zátěž, v níž sami mohou potřebovat podporu.

V této kapitole se nejdříve věnujeme formám podpory přesahující rámec organizační a řídicí odpovědnosti vedoucích a následně se zamýšlíme nad **různými formami tzv. emoční práce, která vzniká v důsledku nabalování podpůrných rolí na řídicí pozici**. Popisujeme situace, v nichž vedoucí vstupují do šedé zóny své role, hledají kontury své profesionality a odhalují hranice své ochoty podporovat své pracovníky v jejich životních situacích. Neformální pomoc a podpora podřízených nad rámec pracovního vztahu.

VYSLECHNOUT, VYSVĚTLIT, NASMĚROVAT DÁL

Vedoucí – ať už koordinátoři působící v terénu, nebo personalisté sedící v kanceláři – fungují pro své zaměstnance často jako vrba, již se svěřují. **Role mentora** předpokládá partnerský přístup zohledňující perspektivu podporované osoby. Proto může být pro vedoucího obtížně slučitelná s pozicí organizačního nadřízeného. Pokud mezi vedoucím a pracovníkem VPP vznikne neformální, kolegiální vztah, v jehož rámci se má zaměstnanec svému vedoucímu tendenci svěřovat, může to ztížit účinné a férové řízení kolektivu. Naopak když vedoucí svým podřízeným nabídne pomoci s řešením obtížné osobní situace, oslabené motivace či konfliktu s kolegy, může jeho snaha narazit na limity důvěry. Přestože z těchto důvodů řadu podpůrných činností nemůže efektivně vykonávat vedoucí, jen ojedinele mají organizace k dispozici mentora či kouče, který by nebyl ve vztahu k pracovníkům VPP zatížen odpovědností a mocí vyplývající z pozice řízení.

„(...) díky tomu, že organizuju práci, tak toto nemohu dělat, protože já ty věci vidím z jiné, z jiného úhlu pohledu. Takže toho kouče já nenahradím nikdy úplně stoprocentně.“

Vedoucí sociálního podniku, velké město, Čechy

Značná část vedoucích mluvila o tom, že těžkosti či konkrétní životní situace svých lidí vyslechnou a pokud možno jim poradí či vyjdou vstříc.

„(S)amozřejmě ráno, když se tady sejdeme, tak opravdu je ten čas jakoby si povídat a ty lidi se docela i svěřují, jo? Já se taky snažím vyjít vstříc. Mám třeba paní, která má v péči vlastně svoji vnučku, jo, takže i s ní člověk sdílí ty problémy, že mi řekne: ‚Holka mi nechce vstávat do školy...‘ ‚Jo, dobrý, tak jdete tím směrem, tak vzbudte si ji, ať jde do tý školy.‘ Protože holce je 13, tak to je takový jako, jo...“

Mistryně v NNO, střední Čechy

Zejména vedoucí na vyšších pozicích nebo s vyšším formálním vzděláním se stávají neformálními konzultanty, kteří svým podřízeným pomáhají pochopit obsah soudní korespondence, pomáhají orientovat se v předpisech nebo za ně zjišťují, kde mohou získat opis vysvědčení z dnes již neexistující školy.

„Vyslechnutí“ osobních problémů považovali někteří vedoucí za součást své role. Jeden středočeský mistr to odůvodnil poukazem na to, že „ne každý má to štěstí, že by měl zpětnou vazbu“ či příležitost s někým mluvit o své životní situaci. Personalistka v západních Čechách zase přiznala, že momenty, v nichž zaměstnanci otevírají svá osobní témata a hovoří o rodinných problémech, „neumí odtrhnout“ od pracovních záležitostí s tím, že ji to nezajímá:

„A já si je vyslechnu. A teď mi tady začnou někteří i brečet, proto tu mám ty kapesníky přichystaný.“

Personalistka centra sociálních služeb, středně velké město, severní Čechy

V případě, že vedoucí nedovede problém jednoduše vyřešit, snaží se zaměstnance nasměrovat na podpůrné služby dostupné v regionu. Limity kapacity pro osobní angažovanost v řešení problémů zaměstnanců jsou například u dotazované ředitelky ZŠ dané šíří agendy, kterou má na starosti. Proto s konstatováním „já jsem zaměstnavatel, já nejsem sociální služba“ radí zaměstnancům, kam se obrátit o pomoc.

Nejčastěji se to děje v oblasti řešení dluhů. Ačkoli většina zřizovatelů a jejich mzdových účtáren i vedoucích základní přehled o problematice má, jen zřídka mají kapacitu poskytovat **dluhové poradenství**. Vedoucí, kteří se při výkonu své role orientují na pomoc svým podřízeným, je často povzbuzují k řešení předlužení a aktivně jim doporučují vstup do insolvence:

„My jim tady říkáme, že v podstatě je lepší si udělat insolvenci, protože jednou, jednou teda budou, i teda za pět let, dejme tomu, někteří podle toho zase, jak to stihnou, tak budou čistí. (...) se můžou odrazit ode dna. Já chápu to, že prostě tady mají minimální mzdu plus nějaký benefity od města, nicméně (...) mají srážky z toho platu – ale dá se to pět let vydržet, jo? Ale nedá se patnáct let vydržet platit tu samou částku.“

Ředitel servisního střediska, severní Čechy

V případě zřizovatelů VPP z řad NNO se pak stává, že dluhové poradenství funguje přímo v rámci instituce (či dokonce stejné budovy) jako registrovaná sociální služba. Snadněji pak dochází ke koordinaci nejen časové (zaměstnanci leckdy smějí využít poradenství v rámci pracovní doby), ale také věcné, v níž je životní situace člověka řešena z komplexního pohledu.

Na druhé straně, mentorská role může být některými vedoucími vůči zaměstnancům **uplatňována selektivně** podle toho, jak moc si daný jednotlivec podle vedoucího podporu či pomoc zaslouží. Základním předpokladem pro ochotu poskytnout pomoc může být například respektování pravidel a kolegiální chování, jak v rozhovoru řekla jedna z oslovených personalistek:

„Když ty lidi se chovají, tak jak mají, a dodržují určitá pravidla, tak já jim vyjdu vstříc. Když ten člověk tady bude prostě dělat bordel, bude se lidem ostatním posmívat, že oni makají a on nemaká a že mu to prochází a podobně, bude arogantní a podobně, tak taky k němu nebudu vstřícná, jo?“

Personalistka obecní úklidové firmy, severní Čechy

Vyjádření té samé vedoucí o pobídce k využití dluhového poradenství však naznačuje, že poskytnutí asistence může mít i další kritéria:

„(T)y, co maj 20 a 25 a víc exekucí, tak tam taky nemá smysl je kamkoli posílat, protože to jsou lidi, který jsou nepoučitelný, jo? To jako... Má smysl tam poslat člověka, kterej se tam dostal z nějakýho náhlýho popudu, že tam chtěl si teď hned koupit si televizi, ale ne, že si vyměňuje půjčku za půjčku.“

Personalistka obecní úklidové firmy, severní Čechy

Vedoucí pro své zaměstnance mimovolně působí jako dveřník na cestě k informacím a pomoci. Pokřivená nebo nedostatečně informovaná představa vedoucího o životní situaci jeho zaměstnanců (zde konkrétně o příčinách a morální komplexitě situací, v nichž dochází k sekundárnímu zadlužení) tak může ovlivňovat, komu pomoc nabídne a komu nikoli, jakož i aktuální sebepojetí členů týmu VPP

Neformální půjčky ve finanční nouzi

Vzhledem k tomu, že naprostá většina lidí zaměstnaných v rámci VPP hospodaří s exekučně nezabavitelným minimem, není neobvyklé, že jim před výplatou schází peníze na základní životní potřeby. V takové situaci nezřídka žádají svého vedoucího o pomoc – ať už o zálohu, nebo o půjčku. Zejména ve větších organizacích byli vedoucí k poskytování záloh rezervovaní, přičemž poukazovali na riziko vytvoření nežádoucího návyku či finanční ztráty:

„(J)akmile se udělá jednomu záloha, tak v tu ránu jedou a všichni chtěj zálohy. A pak oni dostanou zálohu a pak nepřijdou.“

Personalistka obecní úklidové firmy, severní Čechy

Vedoucí operující s komplexním pojetím podpory se k těmto žádostem stavěli pružněji – zejména pracovali-li s menší skupinou, v níž je jednodušší udržovat vztahy důvěry. Pomoci zaměstnanci, jemuž hrozí hladovění, lze navíc vnímat nejen jako morální výzvu, ale také jako racionální zájem organizace:

„Permanentně mám rozpůjčovaných mnoho tisíc. Ale vzhledem k tomu, že ty výplaty zase vydávám já, tak je to v pohodě. (...) (P)okud vím, že ten člověk nebude mít další 4 dny do výplaty co jíst a já chci, aby pracoval, tak je to v mém zájmu, mu to umožnit.“

Vedoucí úklidu v městské firmě, velké město, Čechy

Mimořádná finanční pomoc pak může nabývat různých podob: například „firemní půjčky“ dostupné prověřeným pracovníkům nebo „nenávratné půjčky“ za účelem vypravení pohřbu. Ačkoli ochota k individuálním postupům obecně klesá s velikostí pracoviště, i jedna z vedoucích velkého kolektivu byla ochotna zaměstnanci, kterého opakovaně okrádali, „schovávat výplatu“.

Stabilizace bydlení

Podpora v oblasti bydlení je pro lidi se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti naprosto klíčová, jelikož řada z nich bydlí na ubytovnách nebo nemá domov vůbec. Podobně jako v případě pomoci ve finanční nouzi lze i pomoc při zajištění standardního bydlení rámcovat očekávaným pozitivním dopadem na schopnost zaměstnance soustředěně pracovat. Možnost zlepšit si díky práci bytovou situaci lze zároveň využít k motivaci, což minimálně jedna z oslovených organizací praktikovala. V některých dalších případech využívali vedoucí VPP vztahů se sociálním odborem či bytovou komisí k tomu, aby svým za-

městnancům v bytové nouzi zprostředkovali nájem obecního bytu. Důrazná pobídka a následná péče vedoucího pak může hrát zásadní roli na cestě zaměstnance z bezdomovectví ke standardnímu bydlení:

„Pepíka jsme po roce (...) **dokopali, ať si dá žádost na byt. Aby se dostal z pod toho mostu (...).** (V)šichni jsme se vyjádřili k jeho situaci a na základě toho bytová komise rozhodla a ten byt mu přidělila. (...) a myslím si, že **zatím všechno je v latí, všechno platí.** Na platby se ptám hned, **dva dny po vejplatě řeknu: ‚Josef, máš všechno zaplacený, nebude sem někdo volat, shánět?‘** Protože on telefon nemá, a když někdo ho shání, tak všude maj můj telefon.“

Mistr úklidu, malé město, Vysočina

V situaci, kdy zásadní změna bytové situace nebyla výhledově možná, pak jedna z organizací zaměstnávající větší počet lidí bez domova dala svým zaměstnancům k dispozici zázemí firmy pro osobní hygienu a zprostředkovala zásobu oblečení z charitativní sbírky.

Prostupnost na volný pracovní trh

Ačkoli motivace a usměrňování zaměstnanců při přechodu z tréninkového do běžného zaměstnání nepatří mezi explicitní úkoly vedoucích VPP na žádné ze zmiňovaných úrovní řízení, vedoucí to často chápou jako logickou součást své role a angažují se výrazně nad rámec svých povinností. Běžně své zaměstnance povzbuzují ke hledání práce na volném trhu, mluví s nimi o vhodných oblastech uplatnění a vystavují jim doporučení pro účely výběrového řízení. Někteří vedoucí ve své obci či regionu aktivně navazovali vztahy s potenciálními zaměstnavateli, aby mohli své zaměstnance po uplynutí mzdové dotace na VPP soukromým firmám iniciativně nabídnout:

„(...) nemá rodinu, nemá děti, tak říkám: **‚Běž dělat ty noční šichty na to překladiště zeleniny, máš to kousek od baráku, třeba 7 km, a platěj hodně dobře a teď je to s prací blbý pro zaměstnavatele‘** (...) **vopravdu pak jdu a třeba tady volám na zahradnickou firmu a zavolám jim, že mám třeba perfektního člověka (...), ať si ho tam vezmou.**“

Mistr skupiny pracovníků VPP, střední Čechy

Zvláštní formou podpory je pak umožnění vykonávání neformální práce souběžně s hlavním úvazkem v rámci VPP. Práce „na černo“ je pro zadlužené lidi obvykle jedinou cestou ke zvýšení příjmu nad hranici nezabavitelného minima. Při výzkumu jsme se v jedné organizaci setkali s tím, že byla na práci „někde jinde“ zaměstnancům VPP poskytována ad-hoc dovolená či možnost nahrazení práce v jiné době. Vedoucí skupiny pracovníků v předměstské obci zase nabídky jednorázových zahradnických prací od lidí v okolí pravidelně tlumočil svým podřízeným, kterým k výkonu těchto zakázek dokonce půjčoval vybavení. Tuto zkušenost neformální práce pak vysvětloval jako součást prostupu z VPP na volný trh práce.

EMOČNÍ PRÁCE A ZVLÁDÁNÍ NÁROČNÝCH ASPEKTŮ VEDOUČÍ ROLE

Výše popsané aspekty role vedoucího VPP mají kromě kompetenční stránky také stránku emoční. Vedoucí VPP se při své denní práci neřídka potýkají s únavou a pocitem marnosti. Protichůdná očekávání nadřízených, podřízených a veřejnosti dávají vzniknout situacím, v nichž opakovaně čelí hrozbě konfliktu či frustraci. Emoční práce, kterou při zvládnutí těchto situací vedoucí dělají, je přitom v jejich pracovní náplni přítomna pouze implicitně a její náročnosti se nedostává pozornosti ani ze strany zřizovatelů VPP, ani ze strany tvůrců a realizátorů veřejných politik. Tato kapitola identifikuje základní oblasti, v nichž byli vedoucí VPP podle vlastních slov vystaveni stresu nebo frustraci, a ukazuje, jak se s těmito situacemi vedoucí vypořádávají.

Být ve střehu: o zátěži práce s nevyzpytatelnými lidmi

Ať už jde o přítomnost na pracovišti, kvalitu výkonu, nebo schopnost domluvit se s dalšími lidmi, vedoucí se podle vlastních slov na své podřízené často nemohou spolehnout. Snad nejčastěji zmiňovaným zdrojem komplikací pro organizaci práce byla nepředvídatelná docházka. Včasný nástup na pracoviště, aktivní hlášení zpoždění či správné ohlašování nepřítomnosti z důvodu návštěvy lékaře nepatřily mezi nejčastěji zmiňované „pracovní návyky“ náhodou. Tento „technický problém“ má však také erozivní vliv na motivaci vedoucího:

„Je to těžký, tady s těma lidma. To prostě, víte co, to pak člověka už ani nebaví, to je člověk otrávenej z toho. Nevíte, kdo vám přijde do práce ráno, jo, takže... Na výplatu vám přijde půlka vožralejch, jo, nebo nepřijde, jo?“

Mistr údržby a úklidu, středně velké město, severní Čechy

Dalším typickým zdrojem frustrace byla **obtížná komunikace a domluva se zaměstnanci**. Na jedné straně jde o neschopnost či obavu projevit se v rozhovoru, které vedou k nedorozuměním či nesplnění zadání („*Oni vám všechno vodkývou: ‚Jo, jo, jasně.‘ Ale ta realita je prostě úplně jiná.*“) Na druhé straně bývají vedoucí ze strany zaměstnanců zatěžováni různými stížnostmi, protesty či nepřiměřenou snahou vyjednávat o zadání nebo rozdělení práce v situacích, v nichž by podle vedoucích měli uposlechnout. Neustálé dohadování, zdůvodňování a přesvědčování bývá pro vedoucí nepříjemné:

„(...) prostě vezmete tu skupinu, která to má nejbliž, a prostě je tam pošlete, nebo tam jdete s nima, ale oni (...) se cítí strašně ukřivdění, ‚To nejsou naše ulice, to my dělat nebudem.‘ Jo? A musíte se s nima prostě nekompromisně, (...) prostě tam, kam vás pošlem, tam budete. To oni taky strašně jako nechápou a strašně se zlobí (...).“

Koordinátorka úklidu, velké město, Morava

Stížnosti a výmluvy ze strany pracovníků VPP souvisí s obecnějším tématem **vyhýbání se práci**. Zatímco vedoucí skupin v menších městech své týmy dovedou průběžně kontrolovat, ve větších městech na to kapacitu zpravidla nemají. Pokud má koordinátor úklidu na starosti desítky několikačlenných skupin obsluhujících rozsáhlý rajon (a případně další agendu jako blokové čištění) nedokáže fyzicky ověřit, zda pracovníci skutečně jsou na určeném místě, natož zkontrolovat kvalitu odvedené práce. Strategie vyhýbání se práci, s nimiž vedoucí u pracovníků VPP zápasí, jsou různé – od „flákání“ přes absence až po úmyslné ničení pracovních pomůcek. A ačkoli se tyto praktiky týkají jen části zaměstnanců, úmyslné neplnění úkolů je pro vedoucí zdrojem značné frustrace, a to jednak proto, že často zásadním způsobem nabourává kolektivní plán práce, a jednak proto, že při nedostatečné kontrole je obtížné je sankcionovat. Podobný pocit bezmoci se v rozhovorech s vedoucími projevoval při zmínce o zaměstnancích, kteří krátce po uplynutí zkušební lhůty změnilí postoj k práci, případně odešli na nemocenské volno. Vzhledem ke krátkodobým smlouvám bývá pro zřizovatele nepraktické takového člověka propustit, a tak po zbytek sezóny „blokuje místo“, aniž by odváděl práci.

Vedení lidí, jehož součástí bývá jak kontrola, tak neformální pomoc, vyvolává na straně zaměstnanců celou škálu různých emočních projevů, s nimiž se vedoucí musí umět vyrovnat. **Potřebu psychické odolnosti** („*(N)esmíte se nechat vytočit.*“) zdůrazňovala v rozhovorech řada z vedoucích. Část z nich si tuto odolnost přinesla z dřívějších povolání stavebního dozoru nebo městského policisty. Přestože mnozí lidé zaměstnaní v rámci VPP práci vedoucích oceňují, protože kladou nižší důraz na výkon a se svými podřízenými jednájí slušně, ve výjimečně vypjatých situacích může vedoucí čelit i **slovní či fyzické agresi**:

„(N)ěkdo mi nosí dárečky, jak mě šíleně miluje – super práce, hlavně tady není žádná buzerace (...) a pak to končí tou druhou škálou, kdy si vyslechnu, jaký jsem kosočtverec a podobně, i mý kolegové – že horší buzeraci nezažili, posílají na nás inspektorát práce, stěžují si na pracáku, volají snad prezidentovi...“

Vedoucí úklidu v městské firmě, velké město, Čechy

Fyzické agresi byli vedoucí VPP vystaveni zřídka, žádný z dotazovaných nevedl, že by v něm případné výhrůžky vzbuzovaly strach. V kontaktu s lidmi bez domova, se závislostmi či s diagnostikovanou infekční nemocí však může vedoucí čelit obávám z rizika nákazy přenosnými chorobami.

Vedoucí dále rutinně řeší napětí a rozepře mezi pracovníky VPP a stávají se mediátory. Opakované vyzdvihování nutnosti udržovat se skupinou férové, přímé vztahy a pěstovat v ní dobrou náladu pak lze chápat nejen jako snahu o vytvoření příjemného pracovního prostředí, ale také jako preventivní opatření, jehož cílem je předcházet konfliktům a zmírňovat jejich dopady. Navzdory tomu jsou spory zaměstnanců pro vedoucí zatěžující, což řada z nich vyjádřila tím, že svou roli v nich připodobňovala roli dozorce nad nesamostatnými lidmi:

„Hádaj se, jakoby: ‚Ty neděláš, já dělám.‘ A... to tady nemůžu ani říkat, to se stydíte tam, když se hádaj na sídlišti, že jo. (...) Tak já tam přijdu, tak je roztrhnu, a klid, tak oni se uklidní, odejdu a oni pokračujou prostě, jo, nebo prostě projíždím, oni nedělaj a vidí mě a začnou pracovat. Je to takový prostě zatěžující.“

Mistr, obecní technické služby, západní Čechy

Pokud na veřejnosti dojde v týmu pracovníků VPP ke konfliktu, úkol vedoucího je dvojitý: sjednat mezi svými podřízenými pořádek a zároveň zabránit poškození obrazu služby v očích přihlížející veřejnosti.

Ačkoli velká část vedoucích projevila ochotu mluvit s pracovníky o jejich osobních problémech a v rámci svých možností jim pomoci, objem a **charakter lidského trápení, s nímž je takto vedoucí konfrontován, mohou lehce přesáhnout únosnou mez.** Tendence zaměstnanců svěřovat se vedoucím (s důsledky dluhů, zkušeností domácího násilí, nemocemi, alkoholismem apod.) či neschopnost respektovat jejich soukromí (například telefonováním mimo pracovní dobu) může být pro vedoucí nesmírně psychicky náročné. Kromě obtížných životních situací bývají vedoucí u svých podřízených konfrontováni také s projevy závislostí, emočního stresu, psychických dopadů dlouhodobé nezaměstnanosti (zejména tzv. naučené bezmoci) nebo duševních nemocí.

Ačkoli je souvislost mezi nejsitými pracemi, dlouhodobou nezaměstnaností a psychickými onemocněními dobře zdokumentována (viz např. Boland and Griffin 2015, Władyniak a kol. 2019), potíže duševního rázu v námi vedených rozhovorech zmínila jen menšina vedoucích – a to přesto, že jsme se na ně ptali explicitně. Je ovšem otázkou, zda nepřítomnost tohoto tématu mezi zmiňovanými zkušenostmi vedoucích neodráží spíše obecně nízké společenské povědomí o duševním zdraví. Při popisu chování svých zaměstnanců vedoucí zmiňovali přecitlivělost, absenci motivace, výkyvy nálad, agresivitu nebo „nesamostatnost“. Jelikož by tyto projevy v jiném kontextu byly pravděpodobně považovány za indikátory psychického onemocnění, lze se domnívat, že zde dochází k přehlížení zdravotních příčin chování, které je považováno za „problematické“. Toto je podstatné nejen pro hledání přístupů k jeho řešení ze strany vedoucích, ale i proto, že i sami vedoucí jsou při výkonu své role vystaveni riziku psychického stresu.

Pobouřená veřejnost: předsudky, stížnosti a nenaplněná očekávání

Úklid veřejných prostor a další veřejné služby vykonávané v rámci VPP se odehrávají v zorném poli veřejnosti. Ta jednak očekává efektivní údržbu a čištění veřejného prostoru (jehož znečištění ohrožuje reputaci obce) a jednak u pracovníků VPP předpokládá usilovný a spořádaný výkon prací. Úklidové složky obce obvykle na stížnosti občanů ohledně znečištění reagují operativně přesměrováním pracovníků do dotčené lokality. Nevyžádaná kontrola kvality ze strany veřejnosti však vedoucí leckdy staví do nepříjemných či přímo neřešitelných situací:

„Prostě jsou to chytrolíni, a když to neuděláme, tak si stěžujou, když to uděláme, foukáme jim listí na auto a já nevím (...) Málokdy napíšou mejla, že děkují (...). Sbíráme bordel, tady ty papírky a stejně si stěžujou, že je tady bordel a tak.“

Mistr, obecní technické služby, západní Čechy

Kontrola veřejnosti se pak v důsledku vnímání VPP jako disciplinačního prostředku nezřídka soustředí také na průběh pracovního výkonu. Jelikož jsou na řadě míst úklidové čety složeny výlučně z Romů, stávají se **terčem poznámek a incidentů s rasovým podtextem**. Jak uvedlo několik vedoucích, zkušenost s předsudky veřejnosti vůči VPP může mít zásadní demotivační efekt. Vedoucí proto někdy vymýšlejí strategie, jak rasistickému jednání veřejnosti čelit:

*„(...) se mi stalo loni, že vlezli tady na sídliště, šli si koupit svačtinu a parta pěti Romáků jako vlezla do cukrárny a tam nějaká maminka s dítětem: ‚ÁÁÁ!‘ **Začla tam vyšilovat a to... A začala volat policajty, že jo.** Takže oni mi volali, úplně jako vystresovaný, ale já říkám, že to jsou přesně ty předsudky lidí, jo (...) vždycky říkám: ‚Když si budete chtít dát cigó, zakouřit, zalezte někam, ať nejste vidět.‘ Protože ty lidi, samozřejmě, když jedou tím autem a viděj u silnice partu pěti cikánů, jak kouřeje, tak samozřejmě zvednou telefon, zavolaj na město, vyfotěj to, daj to na Facebook, sociální sítě a už to jede. Ale nikdo už nevidí, co oni maj za sebou...“*

Personální vedoucí NNO, středně velké město, střední Čechy

Rasismus se přitom nemusí týkat jenom přístupu vedení k zaměstnancům, ale může také charakterizovat smýšlení zaměstnanců. Zkušenost konfliktu s rasovým podtextem, o kterou se s námi podělila vedoucí severočeské obecní firmy, ukazuje, jak důležité je umět odmítnout rasové rámování osobního sporu:

„Problém přijmout autoritu jsme tu měli. To jsme řešili minulý měsíc. To vygradovalo téměř do napadení mistra, jo, že prostě... Nevim, jak bych to slušně jako. Jo, vyhrtilo se to: ‚Budeš dělat tohleto, odsud až tam.‘ A ten člověk jako: ‚Mně nebude úkolovat nějaká bílá ()‘ A takhle. Jo? Takže i todlecto tady máme v podstatě jakoby obrácenou diskriminaci.“

Personalistka obecní úklidové firmy, severní Čechy

Obzvláště obtížnou situaci je pro vedoucího selhání bývalého pracovníka, kterého doporučil zaměstnavateli na otevřeném trhu práce. Několik vedoucích mluvilo o své aktivní snaze navazovat ve svém regionu vztahy s podniky a podnikateli s úmyslem nabízet jim pracovníky s končící smlouvou na umístění. I když je zřejmé, že vedoucí nemůže zodpovídat za schopnost či vůli bývalého zaměstnance uspět v jiném zaměstnání, slovo „záruky“ bývá pro perspektivní zaměstnavatele důležitou oporou. Zklamání vybudované důvěry pak tyto vztahy potenciálně ohrožuje:

„(...) mně byla až hanba, protože mě dvě bejvalý zaměstnankyně jakoby zklamaly. On hledal uklízečky a já říkám: ‚Suprový ženský prostě, tady poctivý, nikdy nic neukradly, vždycky chodily do práce. Když jsme potřebovali, aby šly přesčas, šly přesčas. Byly za to vděčný prostě a to.‘ A ony pak nakonec se tam ani neukázaly. (...) A já říkám: ‚No, tak to mě strašně mrzí, zrovna tady za ty dvě bych dala ruku do ohně jako.“

Personální vedoucí servisního střediska, severní Čechy

Začínat pořád znova: frustrace z nastavení VPP a podmínek jejich realizace

Ukončení zaměstnávání pracovníků VPP kvůli vypršení mzdové dotace bývá pro vedoucí často zdrojem frustrace. Ať už jde o pracovníka osvědčeného, nebo o pracovníka, který by potřeboval dobu podpory v tréninkovém zaměstnání prodloužit, vedoucí do svých podřízených nezřídka investují nemálo úsilí a energie, přísně ohraničená doba finanční dotace však výnosnost jejich investice může ohrožovat.

V období nízké nezaměstnanosti znamenalo přísné časové ohraničení úvazků na několik měsíců (často ani ne na celou sezónu) pro řadu vedoucích provozní problém. Zejména ti, kteří svou roli vnímali především z pohledu technického zajištění výkonu skupiny, si stěžovali na **nemožnost ponechat si osvědčené**, motivované a v organizaci i terénu zorientované pracovníky. **Nemožnost prodloužovat smlouvu vybraným jednotlivcům** však může mít za následek i to, že ve skupině pak není nikdo, kdo by mistrovi pomohl zaučit nově příchozí pracovníky a zároveň udržet kontinuitu kvality výkonu.

„Nejblbější je, že on mi ten ÚP vezme vždycky všechny lidi, proto je vždycky žádám a říkám: ‚Kdybyste mi jako nechali dva, třeba na 3 měsíce, aby třeba ty další 2 lidi, co přijdou, tak se nějak zapracovali, viděli, jak to funguje, pak teda ty lidi můžete dát pryč a pak mi dejte další dva, ale ne rovnou, protože já vlastně začínám každé půlrok znova.“

Mistr skupiny pracovníků VPP, střední Čechy

Tyto stížnosti poukazují na nedostatek stabilních mzdových výdajů na vedoucí či zkušenější pracovníky ze strany obcí, který je pro jimi zřizované VPP v mnoha případech typický. Z námi zkoumaných organizací uváděla nově příchozí pracovníky VPP do fungujícího kolektivu již existující pracovní skupiny jen jediná. V obvyklých případech, kdy skupiny nováčků vedli zkušenější pracovníci, bývali tito často zaměstnaní rovněž v rámci dotace ÚP. Nestabilita týmu, v němž tréninkové zaměstnávání probíhá, tak může efekt dotovaného zaměstnávání výrazně snižovat.

Přestože jsou VPP chápány jako tréninkový program posouvající lidi z evidence ÚP do běžného zaměstnání, může okamžik vypršení dotace bez možnosti dalšího prodloužení smlouvy představovat moment trpkého vystřízlivění. Vedoucí, kteří se vnímali jako průvodci na cestě pracovníka k „normálnímu“ zaměstnání, opakovaně hovořili o frustraci z **neutěšených vyhlídek svých podřízených** na otevřeném trhu práce („A musíme je prostě vymést a pak se často dostanou ještě hloubš, než byli...“). Možnost navázat zaměstnáním v organizaci zřizující VPP (resp. její blízkosti) je zpravidla vyloučena v důsledku toho, že většina z obecních organizací nemá vhodná pracovní místa „systemizovaná“ – jelikož jsou financována pouze pomocí dotací. Vedoucí pak litují, že osvědčeným pracovníkům **nemají co nabídnout**.

Strategie zvládnání emoční zátěže: kamarádství, odstup, hrdost a chybějící podpora

Většina vedoucích se s náročnými situacemi a emočně vyčerpávajícími aspekty své práce vyrovnává jaksí mimovolně a své pomocí. Prevence potenciálně rizikových situací a vlastního emočního přetížení spočívá u těch empatictějších z nich v **nastavení a nepřekračování hranic vlastní angažovanosti** a v omezení přístupnosti požadavkům na řešení osobních problémů svých podřízených. Ti techničtěji orientovaní častěji mluví o tom, jak přísností, striktním vykáním a omezováním familiárnosti udržují vlastní autoritu a drží si pracovníky VPP „od těla“. V principu přitom jde o podobný sebeobranný reflex, který u převážné části vedoucích stojí spíše na intuici, než na odborné přípravě či podpoře.

Neméně důležitou strategií, již řada vedoucích vyvažovala emoční náročnost vedení VPP, byla **hrdost na výsledky skupiny pracovníků VPP**. Čety VPP jsou na řadě míst využívány jako doplňková součást úklidových organizací, u níž se efektivita, kvalita či vynalézavost příliš neočekává. Přesto řada vedoucích usilovala o povzbuzování svých podřízených ke zvyšování kvalifikace a nabývání kolektivní zkušenosti s různými typy úkolů spolu se skupinou. Pokud se takto vedoucímu navzdory omezením podaří pozvednout výkon skupiny na standard komerčně dostupných služeb (případně nad něj), bývá to pro něj zdrojem zadostiučinění a hrdosti:

„... a my jsme nasadili takovej standard, že prostě ani technický služby to neudělaj takhle pěkně, ani ty rekultivace, co tady sekaj mezi panelákama, jo? Prostě, lidi nás tady oslovujou mezi panelákama a ‚prosimvás‘ tady ty SVJěčka, co jsou: ‚My bysme potřebovali posekat.“¹⁰

Mistr údržby a úklidu, středně velké město, severní Čechy

Pocit zadostiučinění se pak objevoval v příbězích o lidech, které se vedoucím v rámci VPP povedlo motivovat, „nastartovat“, „posunout“. **Úspěch lidí**, u nichž by jej čekal málokdo, měl pro vedoucí velký význam přesto, že nemluvili řečí čísel:

10 Zkratkou „SVJěčka“ jsou zde myšlena společenství vlastníků jednotek.

„Ta stará paní (...) nikdy nedělala. Třeba, já nevím, 25 let už nebyla v práci, jo, to jsou vyloženě dávkari. Její dcera je taky dávkarka. A on se nastěhuje do rodiny a teď vidí ten blbej příklad, že se do práce nechodí a podobně. A jeho dostat do práce, to byl skoro největší úspěch, protože on tedka dělá popeláře. Vstává ve čtyři, jo? To jsem si říkal: ,Tak to se nám povedlo.““

Mistr skupiny pracovníků VPP, střední Čechy

Povědomí o úspěších bývalých zaměstnanců měli rovněž mnozí vedoucí pracovníků VPP zařazených jednotlivě – například v kolektivu školy nebo mateřského centra. Ač vycházeli z pozic tak různých jako pomocná kuchařka, pomocný asistent pedagoga či administrativní výpomoc, i zde se někteří dříve dlouhodobě nezaměstnaní dopracovali k rozhodnutí pro doplnění kvalifikace (vyučení na kuchařku, kurz pro asistenty pedagoga, rekvalifikace na chůvu) či dokonce samostatnému podnikání na živnost. Referování o úspěších technických (kvalita služby) a příběhy o těch lidských přitom nelze stavět do protikladu – důraz na posilování kompetencí a důraz na sociální stabilizaci se nutně vzájemně nevyklučují, mohou se naopak vzájemně posilovat.

Zatímco vedoucí své zaměstnance v krizových situacích často odkazovali na specializované služby organizací, **sami podporu odborníků (supervizi) při zvládnání své role v podstatě nevyužívali**. I když je hlavním důvodem pro absenci supervize patrně fakt, že emoční práce vedoucích není obecně vzato zřizovatelskými organizacemi uznávána, z rozhovorů s vedoucími a personalisty vyplývá, že jejímu potenciálnímu rozšíření brání předsudky a stigma spojené s využíváním péče psychologa. Absenci návodu pro správné postupy či podpory ve vyrovnávání se se zátěžovými situacemi přesto několik dotázaných pociťovalo. Jeden z dotazovaných koordinátorů (bývalý policista) se myšlence supervize pro sebe samého nejdříve zasmál, ale vzápětí přiznal, že mu ve vedení týmu hodně pomohly rozhovory s dcerou – vystudovanou personalistkou. Jiný z našich respondentů, koordinátor asistentů prevence kriminality (kteří se často rekrutují z řad osvědčených pracovníků VPP) zase popisoval strategii zmírňování stresu únikem z náročného prostředí:

„(...) tak se s kolegou snažíme lup do týhle ty lokality, šrotuje hlava, a pak do klidnější lokality třeba na konec města nebo jinde, jenom ať se projdou. Projdou vlastně cestu, podívají se na nepořádek. Oni tam taky lidi odhazují bordel. A oni hodku a půl zas jako mají trošku jiný myšlenky, uklidní si nervy (...).“

Městský policista, středně velké město, severní Čechy

Všechna zmíněná svědectví naznačují, že **systematická podpora** by vedoucími pracovníky VPP ulehčila práci a pomohla rozvinout klíčové dovednosti nezbytné pro konstruktivní vedení a podporu lidí zaměstnaných na tréninkových místech. I když vedoucí své podřízené běžně povzbuzují k vyhledání odborné pomoci neziskových organizací, jim samotným v tom může bránit ostych nebo očekávání, že by své zaměstnání měli zvládat sami.

ZÁVĚR: PODPORA BEZ PODPORY

„Mě vybrali, že se na to hodim, a jako co... To začala bejt ta veřejná služba, tak mě do toho hodili a starej se. Nikdo mi neporadil, nikdo mi neřek, co mám, jak mám, koupili pět lopat, tři kolečka, dva krumpáče a tady máš lidi, starej se, dej jim práci. Já jsem čuměl, jak když jsem spadnul. Den předtím tady ještě stavim, dělám chodníky a dělám támhle na střeše plechy a najednou mi tady daj 20 lidí a ,starej se'.“

Mistr údržby a úklidu, středně velké město, severní Čechy

Pokud jsme v úvodu konstatovali, že poskytování podpory zaměstnancům v řešení jejich životních situacích není u vedoucích samozřejmé, je potřeba dodat, že tato funkce také není nijak oficiálně či institucionálně zakotvena. Vedoucí pracovníci

až na výjimky nemají poradenství, psychologickou podporu či řešení emočně náročných situací v popisu práce, schází jim elementární odborná příprava (školení, rekvalifikace) i průběžná podpora (supervize) v této oblasti jejich působení.

Hladký průběh práce skupiny pracovníků VPP závisí na schopnosti vedoucích předcházet rizikovým situacím a pružně reagovat na vznikající problém či konflikty. Úspěšný výsledek tréninkového zaměstnání zase do značné míry závisí na jejich schopnosti účinně podpořit pracovníky VPP v jejich životní situaci. Ne všichni vedoucí se s rolí podpůrného pracovníka ztotožňovali a těžko přitom říci, jestli byla orientace na technické provedení zadání příčinou, nebo spíše důsledkem takového postoje. Neochota podporovat pracovníky VPP ve změně jejich životní situace a neochota předávat informace o jejich potřebách dál (zřizovateli, neziskovkám apod.) přitom nemusí být nutně projevem zlé vůle, může být také důsledkem bezradnosti či přetížení.

Ti vedoucí, kterým je role neformálního mentora blízká, k ní přistupují velice různě. Někteří podle svých vědomostí pracovníky informují a usměrňují (např. v systému sociálních dávek či dluhové problematiky), jiní je aktivně nasměrovávají ke specializovaným sociálním službám či zaměstnavatelům. Dále pak existuje skupina vedoucích, kteří se s rolí mentora přímo identifikují a v jejím rámci se snaží o komplexní podporu svých pracovníků – včetně dohazování příležitostní k neformální práci, půjčování peněz, postrkování do kontaktu se zaměstnavateli či poskytování psychické opory. Takové pojetí role vedoucího je vyčerpávající a zároveň se snadno dostává do konfliktu s výkonem řízení.

Přestože poskytování podpory pracovníkům VPP na způsob sociální práce popisovala velká část námi dotazovaných vedoucích, zpravidla paradoxně není součástí jejich oficiální pracovní náplně. Psychicky náročné aspekty vedoucí role a emoční práce, kterou vedoucí při svém každodenním kontaktu s lidmi ve složitých životních situacích vykonávají, navíc většinou nejsou zřizovateli uznávány, podporovány ani nijak honorovány. Vedoucí sami emoční práci často vnímají spíše jako vedlejší aspekt své práce a o její uznání ani o pomoc při jejím zvládnutí neusilují.

Závěry

Hlasy vedoucích VPP, které v této studii zaznívaly, odrážely zkušenosti z různých typů provozů a úrovní řízení. Rozmanitost organizačních kontextů, v nichž VPP coby tréninková zaměstnání probíhají, implikuje, že nelze doporučit jediný konkrétní model uspořádání řídicích, podpůrných a vzdělávacích kompetencí. Cílem této studie však nebylo vydestilovat ideální představu vedoucího v „typické situaci“, ale s vědomím existence různých prostředí výkonu VPP **pojmenovat obecnější principy vedení VPP, jež lze aplikovat různě v závislosti na konkrétních případech**. Systémové změny nezbytné pro to, aby tyto principy bylo možné prakticky aplikovat v celostátním měřítku, uvádíme níže.

Jak bylo ukázáno v předchozích třech kapitolách této zprávy, vedoucí VPP se značně liší v důrazu, jaký kladou na jednotlivé aspekty svých různých rolí ve vztahu k lidem zaměstnaným v rámci VPP. **Soustředění se na kvalitní a včasné odvedení zadané práce nebývá lehké skloubit s potřebou podpory na straně zaměstnanců**. Vyvažování, vyjednávání a kompromisy mezi těmito dvěma rámcovými důrazy jsou pro vedoucí na denním pořádku a to, jak se k těmto svým dílčím úkolům konkrétní vedoucí postaví, se odvíjí od toho, jak vnímá svou roli v kontextu přání zadavatele, vlastní kompetence a časové kapacity. Od pochopení vlastní role v programu tréninkového zaměstnání se pak odvíjí také míra frustrace vedoucích z jejich jednotlivých aspektů. Čím důležitější je pro vedoucího „normální“ výkon práce, tím více jej bude trápit neefektivita a nespolehlivost pracovníků. Naopak čím důležitější je pro vedoucího schopnost pomoci zaměstnaným lidem překonat obtížnou životní situaci, tím více se může potýkat s emoční zátěží spojenou s jejich vedením.

Zkušenost z našeho výzkumu naznačuje, že většina vedoucích má technickou nebo administrativní kvalifikaci. Přestože se obvykle při jejich náboru dbá na přítomnost solidních komunikačních dovedností, vzdělání v oblasti sociální práce a řízení lidí v naprosté většině nemají. **Schopnost těchto lidí řídit tým, rozumět kontextu sociálního znevýhodnění a směřovat ohrožené lidi ke správné službě je přitom klíčová pro to, aby tréninkové zaměstnávání plnilo svůj zamýšlený účel**. Vedoucí je pro lidi na tréninkových pozicích často přirozenou kontaktní osobou v nesnázích – svěřují se mu, žádají ho o radu či pomoc. Jelikož škála situací a otázek, které řeší, se příliš neliší od těch, kterými se zabývá terénní sociální pracovník, měl by mít vedoucí k dispozici obdobnou odbornou podporu – vzdělávání, metodické vedení, supervizi apod. Navíc vedoucí zpravidla nejsou v žádném kontaktu s jinými vedoucími v jiných lokalitách, a nemají tak možnost vzájemně si vyměňovat zkušenosti či se vzájemně podporovat. V důsledku toho pak každý vedoucí musí vyvíjet strategie pro vypořádávání se s problémy a výzvami spojenými s rolí vedoucího sám a nanovo, bez přístupu k osvědčeným „dobrým praxím“ kolegů či podpory skupiny sobě rovných.

Za klíčovou systémovou bariéru, která omezuje účinnost tréninkového zaměstnávání přizpůsobeného individuálním potřebám zaměstnáváných osob, lze na základě rozhovorů s vedoucími označit neflexibilitu a slabou předvídatelnost systému přidělování dotovaných míst ze strany ÚP. Příliš krátká doba podpory, praktická nemožnost předem plánovat počet pracovních míst a dobu, po kterou budou zaměstnaným pracovníkům k dispozici, omezené možnosti prodloužení pracovního poměru a absence dlouhodobější dotace pro klíčové pracovníky, kteří by zajistili kontinuitu kvalitního vedení, komplikuje vedoucím práci se skupinou a podkopává výsledky jejich snažení.

Pokud bychom z níže uvedené sady doporučení pro zvýšení účinnosti vedení VPP měli něco vytknout před závorku, byla by to nezbytnost koordinace. Ta je důležitá alespoň na dvou základních úrovních. **Za prvé je koordinace klíčová na úrovni dělby rolí ve vedení VPP v konkrétní místní organizační konstelaci**. Je nabíledni, že výše popsanou sadu úkolů zvládne jediný člověk zastat jen výjimečně – při dostatečně malé skupině a kompetenčně dobře vybaveném vedoucím. Ve větších provozech nebo v případech, kdy je obtížné nalézt pro práci vedoucího člověka disponujícího kombinací organizační, technické i sociální kvalifikace, je logické, že se vedení VPP rozdělí mezi několik různých lidí. Aby taková dělba práce přinášela kýžené výsledky, je třeba dbát na dostatečné pokrytí všech oblastí vedení a na jejich vzájemné průběžné harmonizování.

Za druhé má koordinace zásadní význam na úrovni komplexní sociální podpory člověka zaměstnaného v tréninkovém zaměstnání (VPP). Přestože sociální práce založená na případové perspektivě svým trváním i tematickým záběrem přesahuje oblast práce, osoby zapojené do vedení VPP by se během tréninkového zaměstnání měly stávat její integrální součástí: přinášet svou zkušenost a znalost zaměstnance, čerpat z ní povědomí o jeho situaci a aktuálních individuálních plánech, případně využít ji jako příležitost pro podporu vlastní role. Jistá míra citlivosti ve vztahu k těžkým lidským situacím by měla být vlastní všem vedoucím VPP, aby však vedla k účinné pomoci, musí být vedoucí schopen ohlídat si hranice vlastní angažovanosti a mít k dispozici funkční síť podpůrných služeb. Význam těchto kompetencí a návazných podpůrných mechanismů pro úspěšnost aktivní politiky zaměstnanosti roste s klesajícím mírou nezaměstnanosti.

Systemová doporučení

- Učinit udržitelnou změnu postavení dlouhodobě a opakovaně nezaměstnaných osob na trhu práce hlavním cílem aktivní politiky zaměstnanosti („APZ“).**
- Vymezit parametry dobrého vedení VPP na systémové úrovni.**
 - › Definovat VPP jako tréninkové, nikoli plnohodnotné zaměstnávání.
 - › Integrovat pozici „vedoucí VPP“ do struktury podpůrných nástrojů VPP a nabídnout zřizovatelům na jeho realizaci mzdovou dotaci.
 - › Vytvořit metodický materiál, který popíše role a úkoly nezbytné pro dobré vedení lidí zaměstnaných v rámci VPP a od zřizovatelů VPP vyžadovat jejich naplnění.
- Zajistit metodickou a supervizní podporu vedoucích VPP.**
 - › Vytvořit koncepci vzdělávání vedoucích VPP, a to zejména v oblastech řízení lidí a komunikace, zvládnání stresu, základů sociální práce, porozumění kontextu sociálního vyloučení apod.
 - › Vyžadovat od zřizovatelů VPP, aby svým vedoucím VPP zajistili průběžné vzdělávání, metodickou podporu a supervizi a poskytnout jim pro realizaci těchto opatření finanční podporu.
 - › Podporovat sdílení zkušeností s vedením VPP mezi vedoucími, zřizovateli VPP a pracovníky ÚP.
- Zpracovat princip koordinované případové sociální práce do cílů, nástrojů a pravidel APZ a zajistit financování jejího poskytování.**
 - › Vytvořit metodiku případové koordinace podpory navazující na zaměstnání v rámci VPP s ústředním důrazem na tvorbu a průběžnou aktualizaci individuálního plánu a vyžadovat její zajištění od zřizovatelů VPP.
 - › Zahrnout kapacity pro návazné sociální služby okolo VPP do komunitního plánování a umožnit jejich financování v rámci střednědobého plánu sociálních služeb na krajské úrovni.
 - › Posílit kapacity obcí pro koordinaci i přímý výkon sociální práce účelově vázaným navýšením dotací na přenesenou státní působnost.
 - › Vyžadovat od zřizovatele VPP, aby po vzájemné dohodě umožnil člověku zaměstnanému v rámci VPP účastnit se poradenství, vzdělávání a dalších aktivit během své pracovní doby.
- Umožnit paralelní poskytování a kontinuitu služeb poskytovaných Úřadem práce.**
 - › Podmínit účast na tréninkovém zaměstnávání v rámci VPP setrváním v evidenci ÚP formou zájemce o zprostředkování zaměstnání a tedy umožnit propojení s dalšími nástroji APZ.
 - › Oznamovat zřizovatelům konečný rozsah mzdových a dalších dotací přidělených na daný rok alespoň 6 měsíců, nejlépe však rok před zahájením jejich čerpání.
 - › Umožnit zřizovatelům VPP v případech odůvodněných na základě vývoje individuálního plánování prodloužit pracovní smlouvu člověku zaměstnanému v rámci VPP až na dobu 24 měsíců, v případech hodných mimořádného zřetele až na 36 měsíců.

Literatura

Evaluace projektu Vzdělávejte se pro růst! Pracovní příležitosti. 2015. MPSV: Praha.

Hora, O., Suchanec, M., Horáková, M., Rákoczyová, M., Sirovátka, T. 2018. Zhodnocení krátkodobých a střednědobých dopadů vybraných programů APZ realizovaných v roce 2014 s důrazem na situaci dlouhodobě nezaměstnaných. VÚPSV: Brno.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2013a. Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky. Dostupné na [cit. 2018-12-18]: <http://www.nvf.cz/cms//assets/docs/be482a44177eef7ebb47cb25724bf3ff/563-0/td010024-metodika-poradenskeho-procesu.pdf>

Rada Evropské unie, 2016. Doporučení Rady EU ze dne 15. února 2016 o začleňování dlouhodobě nezaměstnaných osob na trh práce (2016/C 67/01). Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016H0220%2801%29&qid=1456753373365> (navštíveno 29. 10. 2020)

Sirovátka, T., Šimíková, I. 2013 Politika zaměstnanosti a další opatření na trhu práce v dlouhodobé perspektivě a v průběhu krize. VÚPSV: Praha.

Trlifajová, L., Fejfar, J., Pospíšil, F. 2018. Práce jako finanční a existenční riziko. Část I. – Analýza nastavení systému daní, dávek a exekucí. Centrum pro společenské otázky – SPOT: Praha.

Trlifajová, L., Büchlerová, D., Szénássy, E. 2019. Jak využít zkušenost s veřejně prospěšnými pracemi? Zaměstnání v obci jako nástroj pro podpory dlouhodobě nezaměstnaných lidí. Centrum pro společenské otázky – SPOT: Praha.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 2003. Hodnocení programů aktivní politiky zaměstnanosti na lokálním trhu práce.

Władyniak, L., Trlifajová, L., Kudrnáčová, M. 2019. „Voni kvůli tomudle mě nikde nechtěli...“ Zkušenosti dlouhodobě nezaměstnaných a příčiny jejich postavení na trhu práce. Centrum pro společenské otázky – SPOT: Praha

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. Nositelem projektu je Nová škola, o. p. s., která je také jeho hlavním koordinátorem. Projekt realizuje spolu s Centrem pro společenské otázky – SPOT, z. s. (obsahový garant projektu) a Multikulturním centrem Praha, z. s. (garant veřejných akcí projektu).

© Autoři textu: Adam Gajdoš, Lucie Trlifajová, Anja Decker. Děkujeme Lukášovi Wichovi za jazykové korektury a Elišce Beránkové za grafické zpracování. Centrum pro společenské otázky – SPOT z. s., Praha, prosinec 2020.