

# Manažér/manažérka zamestnávania

## Abstrakt

Nezamestnanosť je vážnym problémom ekonomiky a jej pasovanie sa s ňou ukazuje stupeň vyspelosti daného štátu. Zamestnávanie znevýhodnených skupín a dlhodobo nezamestnaných je výzvou pre každý trh práce. Napriek existujúcim bariéram eviduje Slovensko niekoľko príkladov, kedy sa darilo zamestnávať dlhodobo nezamestnané osoby prevažne z marginalizovaných rómskych komunít. Táto analýza sa zaoberá nástrojom aktívnej politiky zamestnanosti, ktorú sme pomenovali manažér alebo manažérka zamestnávania.

## Úvod

Nezamestnanosť predstavuje vážny problém, s ktorým bojuje nielen naša spoločnosť. Pred rokom 1989 bolo pracovať povinnosťou, čo sa však po páde komunizmu zmenilo. Naše hospodárstvo sa začalo transformovať, čo so sebou nieslo aj nepriaznivé javy, akým je aj nezamestnanosť. Nie celkom pružne reaguje na zmeny v hospodárstve a ekonomike aj školský vzdelávací systém, čo, samozrejme, znamená, že absolventi určitých odborov nie sú schopní zamestnať sa.<sup>1</sup>

## Pojem „dlhodobo nezamestnaný“

Okrem absolventov stredných a vysokých škôl sa stretávame aj s kategóriou dlhodobo nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie. Tých zákon o službách zamestnanosti definuje ako znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie, ktorí sú v evidencii o zamestnanie najmenej dvanásť po sebe nasledujúcich mesiacov.<sup>2</sup> Ďalej spomínaný zákon definuje ďalšiu kategóriu, ktorú tvoria občania, ktorí nemali najmenej dvanásť po sebe nasledujúcich kalendárnych mesiacov pred zaradením do evidencie uchádzačov o zamestnanie pravidelne

1 Pozri viac <https://www.iz.sk/download-files/sk/evs/potreby-trhu-prace-a-ucebne-odbory-strednych-odbornych-skol>

2 § 8.1 odst. c) zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov

platené zamestnanie. Podľa odbornej literatúry je zamestnanosť základným znakom života a primárnym zdrojom finančnej nezávislosti, prestíže, identity a sociálnej participácie.<sup>3</sup> Preto je sporné a otázne, prečo uchádzači o zamestnanie, ktorí nemali najmenej dvanásť po sebe nasledujúcich kalendárnych mesiacov pravidelne platené zamestnanie, nie sú definovaní ako dlhodobo nezamestnaní uchádzači o zamestnanie. My si totiž myslíme, že aj uchádzač, ktorý napríklad počas dvanástich mesiacov pracoval na dohodu počas jedného mesiaca alebo ktorý týždeň pracoval na pracovnú zmluvu, spadá do kategórie dlhodobo nezamestnaný. Pretože uchádzač o zamestnanie, ktorý vykonával občasné zamestnanie a nemá stabilný a pravidelný príjem, nemôže uspokojiť základné životné potreby alebo byť finančne nezávislý. Preto sme sa pri posledných štatistikách o nezamestnanosti pozreli na obidve vyššie spomínané kategórie a zistili sme, že ku koncu mesiaca september bolo evidovaných 37 716 dlhodobo nezamestnaných uchádzačov a 60 487 uchádzačov, ktorí nemali pravidelne platené zamestnanie pred zapísaním sa do evidencie uchádzačov o zamestnanie.<sup>4</sup> To znamená, že približne 98 tis. uchádzačov o zamestnanie nemalo buď žiadne platené zamestnanie, alebo mali len občasne platené zamestnanie počas sledovaných dvanástich mesiacov. Dlhodobá nezamestnanosť nie je výsadou určitých vekových kategórií, ale postihuje obyvateľstvo v každom veku. V Trnavskom samosprávnom kraji je problematickou skupina 35 – 40-ročných, najvyššie podiely dlhodobo nezamestnaných na celkovej dlhodobej nezamestnanosti v kraji pozorujeme v kategóriách 50 – 55 a 55–60-ročných. V Trenčianskom samosprávnom kraji je podiel dlhodobo nezamestnaných 20 – 25-ročných vyšší ako podiel dlhodobo nezamestnaných v jednotlivých vekových kategóriách do 45. roku života. Najproblematickejšie sú kategórie 45 – 50, 50 – 55 a 55 – 60-ročných, kde je podiel dlhodobej nezamestnanosti na dlhodobej nezamestnanosti v kraji najvyšší. V Nitrianskom samosprávnom kraji podiel dlhodobo nezamestnaných 35 – 40-ročných prevyšuje podiel dlhodobo nezamestnaných 45 – 50-ročných. Ďalší výrazný podiel dlhodobo nezamestnaných je v kategóriách 50 – 55 a 55 – 60-ročných. V Žilinskom samosprávnom kraji sa značná časť dlhodobo nezamestnaných nachádza v úvode ekonomicky aktívneho života. Za predpokladu, že nedôjde k zlepšeniu situácie a tieto osoby naďalej zostanú dlhodobo nezamestnanými, bude to trvať desiatky rokov. Košický samosprávny kraj je na tom podobne. Vysoký podiel dlhodobo nezamestnaných sa nachádza vo vekovej kategórii 35 – 40-ročných, pričom

<sup>3</sup> PICHLER, F. 2006. Subjective quality of life of young Europeans. Feeling happy but who knows why? In Social Indicators Research. [online]. 2006, vol. 75, no. 3. Dostupné na internete: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=985008121&Fmt=6&clientid=57740&RQT=309&V Name=PQD>. ISSN 03038300, p. 419-444.

<sup>4</sup> Štatistiky o nezamestnanosti za mesiac september 2019. UPSVAR. Dostupné na: <https://www.iz.sk/sko-nas/aktualizovane> alebo [http://www.upsvr.gov.sk/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=855042](http://www.upsvr.gov.sk/buxus/generate_page.php?page_id=855042)

55 – 60-ročných dlhodobo nezamestnaných je v tomto prípade dokonca menej ako dlhodobo nezamestnaných 20 – 25-ročných.<sup>5</sup>

Nezamestnanosť je možné vnímať aj ako stav, kedy by nezamestnaní ľudia aj pracovať chceli, ale nemôžu v dôsledku menšieho výskytu pracovných príležitostí. Z psychologického hľadiska je prežívanie stavu nezamestnanosti zväčša sprevádzané smútkom, rezignáciou, pocitom zbytočnosti či strachom z budúcnosti. Jedinec, ktorý je dlhodobo nezamestnaný alebo nemá dlhodobo pravidelne platené zamestnanie, stráca dôveru v seba samého, nie je sebaistý a napríklad strach z ďalšieho možného neúspechu na prijímacom pohovore ho čoraz viac odrádza byť aktívny pri hľadaní si zamestnania. V prípade dlhodobo nezamestnaných Rómov sa pridávajú ďalšie bariéry, ako sú predsudky, nízka vzdelanostná úroveň či anticiganizmus. O niektorých prekážkach sme už písali.<sup>6</sup>

## **Manažér/manažérka zamestnávania**

Je dôležité hľadať všetky možné spôsoby, ako rôzne existujúce bariéry prekonávať. Príklad možnosti prekonávania bariér poskytuje špecifický projekt spoločnosti U. S. Steel Košice. V roku 2002 rozbehla spoločnosť U. S. Steel Košice projekt s názvom Rovnosť príležitostí. Tento projekt bol zameraný na marginalizované rómske komunity so 100 % nezamestnanosťou v okolí podniku. Na začiatku vedenie firmy ponúklo obci vytvoriť možnosti zamestnania pre 35 uchádzačov. V ďalších etapách sa počet zapojených do projektu zvýšil na 150 osôb prostredníctvom samosprávy. Popri obci Veľká Ida sa projekt postupne rozšíril aj o obec Šaca a mestskú časť Luník IX. Raz ročne podnik pre obec definoval objem a charakter prác, ktorý vo firme potrebovali realizovať. Projekt bol postavený na personálnom lízingu zamestnancov, ktorých zamestnávali obec, mestská časť, magistrát mesta alebo občianske združenie. Proces výberu zamestnancov bol založený na osobnom poznaní uchádzačov, pričom prijímaní boli tí, ktorí chceli pracovať a meniť svoje návyky, podporovali vzdelávanie svojich detí a sami mali záujem zvyšovať si kvalifikáciu. Veľkou motiváciou bola možnosť riadneho pracovného pomeru pre tých účastníkov projektu, ktorí dosahovali výborné pracovné výsledky a boli ochotní a schopní absolvovať odborné kurzy,

5 PÁLENÍK, V. – PÁLENÍK, M. – ORAVCOVÁ, I. 2013. *Inkluzívne zamestnávanie. Inštitút zamestnanosti*, s. 15, [HTTPS://WWW.IZ.SK/SK/PROJEKTY/INKLUZIVNY-RAST](https://www.iz.sk/sk/projekty/inkluzivny-rast)

6 Pozri viac: <https://www.iz.sk/download-files/sk/evs/prakticka-zena-je-neprakticka>

umožňujúce im vykonávať aj kvalifikovanejšie práce. Projekt zabezpečoval pružný tím, zložený z manažérov, majstrov, právnikov, ľudí z výroby a ďalších, ktorí operatívne reagovali na nové výzvy. Najväčším problémom sa po spustení projektu ukázala byť fluktuácia, ktorú firma riešila prostredníctvom sprostredkovateľa – starostu, teda toho, kto zamestnancov osobne poznal a bol s nimi schopný riešiť problémy v priamom kontakte. Projekt napokon skončil formálne v roku 2016.<sup>7</sup>

Ďalším príkladom je spoločnosť KOVOTVAR Kúty. Výrobné družstvo Kovotvar Kúty vzniklo 1. 10. 1953. Bolo založené remeselníkmi – kolármi, tesármi a kováčmi. Od roku 2009 stojí na čele podniku riaditeľka Marcela Tokošová, ktorá sa snaží zapájať do pracovného procesu aj Rómov a Rómky. Práve riaditeľka je tá, ktorá svojim zamestnancom pomáha od prvého dňa nástupu do zamestnania. A to nielen v pracovnom prostredí, ale aj mimo neho. Pomáha im napríklad s umiestnením detí do základných škôl či s hľadaním ubytovania alebo tiež s exekúciami. Dnes tvoria Rómovia v podniku asi pätinu všetkých zamestnancov. Pracujú na rôznych pozíciách, prevažne ako operátori liniek a obsluha strojov. Nájde sa i vodič VZV vozíka, kvalifikárka či vedúci pracovník. Aj na riadiacich pozíciách sa firma rozhodla dať možnosť ukázať kvality, vedomosti a schopnosti rómskym pracovníkom. V Kovotvare veria, že aj dlhodobo nezamestnaní ľudia majú vysoký potenciál pracovať, ak získajú dôveru v zamestnávateľa.<sup>8</sup>

Príklady vyššie nám ukazujú, ako je dôležité vedieť pracovať s dlhodobo nezamestnanými osobami cielene a efektívne. Teda nielen im poskytnúť informácie o dostupnom pracovnom mieste, ak teda také existuje, ale skôr prekonať bariéry, ktoré vznikli kvôli dlhodobému absentovaniu na trhu práce. Toto, samozrejme, platí aj v prípade práce s inými cieľovými skupinami, kde tie bariéry môžu byť iného charakteru, avšak je potrebné vedieť na ne reagovať a pracovať s nimi. A toto je dôležitá úloha pre tzv. manažéra zamestnávania. Manažér zamestnávania by mal vykonávať aktivity, ktoré súvisia s prekonávaním bariér pri vstupe na trh práce a mal by spolupracovať so sociálnym pracovníkom alebo pracovníčkou, komunitným centrom alebo inými nástrojmi sociálneho začleňovania v danej lokalite. Aktivity by mali byť zamerané nielen na uchádzačov o zamestnanie, ale aj na existujúcich pracovníkov u zamestnávateľa a celkové prostredie. Manažér zamestnávania môže byť ktokoľvek, kto splní podmienky stanovené pri inkluzívnom

7 Zodpovedné podnikanie. Téma: Zamestnávanie marginalizovaných Rómov. Výstup podujatia Action Oriented Forum – Od potrieb firiem k riešeniu zamestnanosti marginalizovaných Rómov, ktoré sa uskutočnilo 2. 12. 2016 s cieľom výmeny skúseností medzi tromi sektormi.

8 Pozri viac [www.romaspirit.sk](http://www.romaspirit.sk)

obstarávaní tzv. komunitných služieb.<sup>9</sup> Úlohy manažéra zamestnávania však nekončia podpísaním zmluvy medzi uchádzačom a zamestnávateľom. Jeho úlohy pretrvávajú aj po vytvorení pracovno-právneho vzťahu, kedy je potrebné pracovať na tom, aby zamestnanec u zamestnávateľa aj vydržal pracovať minimálne istú stanovenú dobu. Výsledkom takejto činnosti by malo byť zamestnávanie rôznych osôb a udržanie ich v pracovnom procese.

## Možné aktivity pri konkrétnych príkladoch

### 1. Vyhľadávanie pracovného miesta

Táto aktivita zahŕňa predovšetkým komunikáciu so zamestnávateľmi. Je veľmi dôležité presvedčiť zamestnávateľa, aby dal príležitosť napríklad dlhodobo nezamestnaným alebo ľuďom, ktorí sú prepustení z výkonu trestu, či napríklad ženám, ktoré majú malé deti. Vytvorenie vzájomnej dôvery medzi zamestnávateľom a manažérom zamestnávania je kľúčom k tomu, aby mohli prebiehať ďalšie činnosti a aby mohol byť uchádzač o zamestnanie prijatý do zamestnania. Je veľmi dôležité, aby manažér zamestnávania oslovil viacerých zamestnávateľov s rôznymi pracovnými pozíciami, pretože aj uchádzači o zamestnanie majú rôzne kvalifikačné stupne odbornosti, poprípade sú celkom bez vzdelania. Preto je potrebné mať širokospektrálnu sieť zamestnávateľov. Skôr, ako umiestni manažér zamestnávania uchádzača na pracovisko, mal by pracovisko skontrolovať a zistiť, či sa tam nenachádzajú bariéry, ktoré by mohli ohroziť zamestnanie uchádzača. Príkladom môže byť hľadanie zamestnania pre zdravotne postihnutých. V takom prípade by malo byť pracovisko bezbariérové, aby uchádzačovi nebol sťažený prístup k práci. Manažér zamestnávania by mal v súčinnosti so zamestnávateľom vypracovať *Plán inkluzívneho pracovného prostredia*. S takýmto plánom by sa mali oboznámiť všetci zamestnanci a mali by prejsť scitlivovacím tréningom, ktorý ich pripraví na rôznorodosť na pracovisku.

### 2. Príprava uchádzačov o zamestnanie

Táto aktivita súvisí s uchádzačmi o zamestnanie, pretože je odvodená od toho, akým stupňom vzdelania, samostatnosti a schopností disponuje uchádzač o zamestnanie. Manažér zamestnávania teda musí vyhodnotiť tento dispozičný stupeň a podľa toho pristupovať k uchádzačom. V praxi to znamená, že, ak napríklad uchádzačom je dlhodobo nezamestnaný,

<sup>9</sup> Pozri viac: <https://www.palenik.sk/komunitne-sluzby> a <https://www.iz.sk/sk/projekty/politika-zamestnanosti/niestatne-sluzby-zamestnanosti>

ktorý má len základné vzdelanie a nulové počítačové schopnosti, tak manažér zamestnávania musí uchádzačovi pomôcť pri zostavovaní životopisu, následne mu životopis pomôže napísať a vytlačiť. Dôležitým sprievodným javom pri tejto aktivite je, že manažér zamestnávania nerobí nič samostatne, všetko musí byť v spolupráci s uchádzačom, ktorý sa aktívne podieľa na príprave, písaní životopisu a dodávaní potrebných dokladov o dosiahnutom vzdelaní či poskytnutí referencií. Je to dôležité aj do budúcnosti, aby sa uchádzač naučil písať si životopis sám a nebol odkázaný na pomoc niekoho druhého. Okrem administratívnych úkonov zahŕňa táto časť aj psychologické pôsobenie na uchádzača o zamestnanie. V prípade dlhodobo nezamestnaných uchádzačov sa napríklad stretávame s bariérami, ktoré súvisia s dlhodobým vylúčením jednak z pracovného trhu a jednak aj zo spoločnosti. Môže to byť strach, neistota, nedôvera a podobne a manažér zamestnávania by mal sprostredkovať stretnutie s psychológom, aby aj tieto bariéry boli zmiernené v čo najväčšom rozsahu.

### 3. Komunikácia s úradmi

Ďalšou aktivitou, ktorou sa musí manažér zamestnávania zaoberať, je komunikácia s úradmi. Ide predovšetkým o úrady práce, kde je potrebné uchádzačom o zamestnanie pomôcť pred nástupom do zamestnania so žiadosťami o viaceré príspevky, ktoré im náležia, ako napríklad osobitný príspevok, aktivačný príspevok, príspevok na dochádzku za prácou a pod.<sup>10</sup> Taktiež je dôležité pomôcť uchádzačovi s exekúciami, ak nejaké má. Teda dohodnúť buď splátkový kalendár, alebo pomôcť so žiadosťou o oddĺženie. I v tomto prípade je dôležité, aby manažér zamestnávania spolupracoval nielen s uchádzačom, ale aj s ďalšími aktérmi, ako sú sociálni pracovníci či komunitní pracovníci.

### 4. Prijatie do zamestnania

Už keď nastane fáza, kedy zamestnávateľ prijíma uchádzača do zamestnania, je potrebné, aby manažér zamestnávania vysvetlil uchádzačovi (ak je to potrebné), čo znamená pracovná zmluva a dohoda o pracovnej činnosti, poprípade iná dohoda. Mal by mu vysvetliť princíp dovolenky, PN a iné pracovné náhrady, aby uchádzač vedel vyhodnotiť, čo je pre

---

<sup>10</sup> Pozri viac <https://www.iz.sk/kalkulacka>

neho najvýhodnejšie. Taktiež je to fáza, v ktorej by manažér zamestnávania mal uchádzačovi pomôcť naučiť sa hospodáriť s príjmom, aby sa nestalo, že uchádzač nebude mať hneď na začiatku pracovného pomeru financie napríklad na desiatu a bude to dôvod, prečo do práce nechodiť.

## 5. Nástup do zamestnania

Nástup do zamestnania je pre uchádzača najkritickejší, pretože prichádza do nového prostredia, v ktorom už nie je prítomný manažér zamestnávania. Avšak, po dohode so zamestnávateľom, môže byť na pracovisku zriadená funkcia mentora nových zamestnancov, ktorý bude vyškolený manažérom zamestnávania. Mentor bude mať za úlohu v prvé dni sprevádzať nového zamestnanca, aby sa necítil odstrčený a aby sa začlenil do kolektívu. Táto funkcia by nemala byť nariadená, ale mala by byť dobrovoľná, poprípade aj finančne ohodnotená (niektoré podniky majú podobnú funkciu aj finančne ohodnotenú). Po príchode do zamestnania je dôležité, aby manažér zamestnávania pokračoval so stretnutiami so zamestnancom a poprípade s ním riešil problémy alebo rôzne situácie, ktoré by mohli ohroziť zotrvanie v pracovnoprávnom vzťahu. Táto fáza je tiež dôležitá pre celú rodinu, s ktorou musí mať manažér zamestnávania veľmi dobrý vzťah. Musí komunikovať s celou rodinou, aby vedel včas identifikovať ohrozenia, ktoré by mohli z rodiny plynúť pre zamestnanca a narušiť jeho pracovný proces.

## **Príklady uplatenia manažéra zamestnávania v praxi**

### **Zamestnávanie osôb prepustených z výkonu trestu**

Úrad práce v jednej lokalite zaregistruje, že počas 6 mesiacov pribudlo do evidencie uchádzačov o zamestnanie šesť osôb prepustených z výkonu trestu a počas týchto 6 mesiacov si nedokázali sami nájsť zamestnanie. Preto úrad práce vyhlási verejný dopyt po manažérovi zamestnávania, ktorého cieľom bude zamestnať týchto 6 osôb a udržať ich v zamestnaní po dobu minimálne jedného roka. Manažér zamestnávania by mal osloviť potencionálnych zamestnávateľov s prihliadnutím na kvalifikačné schopnosti uchádzačov o zamestnanie. Následne počas jedného roka bude manažér zamestnanosti pracovať nielen

so zamestnávateľom, ale aj s osobami, ktoré boli do podniku umiestnené. Dôležité je spolupracovať s ostatnými aktérmi, ktorí sú potrební pri zamestnávaní osôb prepustených z výkonu trestu. Sú nimi napríklad kurátor a sociálny pracovník. Podľa úspešnosti činnosti bude aj manažér zamestnávania odmeňovaný, čím sa zabezpečí jeho motivácia k aktívnej činnosti a tiež sa tým redukuje neefektívnosť v oblasti nakladania s verejnými prostriedkami.

## Zamestnávanie dlhodobozamestnaných osôb

Úrad práce eviduje vo svojej lokalite 50 dlhodobozamestnaných osôb. Vyhlási teda verejný dopyt po manažérovi zamestnávania. Cieľom aktivity bude zamestnať 25 osôb a udržať ich v zamestnaní minimálne jeden rok. Úlohou manažéra zamestnávania bude nielen nájsť zamestnanie pre 25 osôb, ale taktiež previazať existujúce nástroje sociálnej politiky tak, aby boli čo najefektívnejšie. To znamená, kontaktovať sa s príslušným sociálnym pracovníkom, terénnym pracovníkom, komunitným pracovníkom, poprípade inými aktérmi, ktorí vypracujú pre konkrétnu osobu plán začlenenia na trh práce. V takomto pláne môže byť napríklad evidencia všetkých exekúcií a prípadný návrh na oddĺženie, bytová situácia, zdravotný stav a pod. Teda všetky možné skutočnosti a ich návrh na riešenie tak, aby boli bariéry odstránené.

Kontrahovanie služieb zamestnanosti na externé, neštátne organizácie nie je neobvyklé. Avšak, aby toto kontrahovanie mohlo byť úspešné, musia byť splnené [nasledovné podmienky](#):

- jasne definovaná a malá cieľová skupina – cieľová skupina musí byť presne a úzko definovaná,
- jasne definované ciele – ciele na dosiahnutie musia byť jasne merateľné inak, ako ukazovateľmi dodanými dodávateľom alebo odberateľom,
- vyplácanie odmeny po uskutočnení čiastkového cieľa – cieľom je dosiahnutie cieľa, teda odmena má byť za výsledok, nie postup,
- administratívna nenáročnosť procesu – prihlásenie do procesu má byť jedna A4, mesačné vyúčtovanie tiež,



- rýchlosť administrácie – aby malé organizácie vedeli platiť svojich zamestnancov, musia byť platby od odberateľov na mesačnej báze, do niekoľkých dní od podania žiadosti.

## Záver

Úlohou manažéra zamestnávania nie je len nájsť zamestnanie, ale urobiť všetko pre to, aby zamestnanec v práci vydržal čo najdlhšie. Manažér zamestnanosti sa môže stať dôležitým nástrojom pri začleňovaní sociálne vylúčených skupín späť do spoločnosti. Nezamestnanosť je chorobou hospodárstva a ak je možné chorobu vyliečiť, je potrebné na to použiť všetky možné prostriedky a nástroje.

## Odporúčania

1. Vykonať legislatívne zmeny pre možnosť realizovať komunitné služby formou verejného obstarávania
2. realizovať veľké množstvo VO na komunitné služby v malom, regionálnom rozsahu



Tento článok je súčasťou projektu Politiky zamestnanosti realizovaného Inštitútom zamestnanosti. Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu v rámci OP EVS .

**Aktivita:** Zapájanie do trhu práce

**Merateľný ukazovateľ:** P0587

**Súvis s projektom:**

Táto analýza súvisí s aktivitou 2. Manažér zamestnávania patrí už dnes medzi veľmi osvedčené nástroje pri zamestnávaní dlhodobo nezamestnaných uchádzačov, medzi ktorých patria aj Rómovia, vďaka individuálnym iniciatívam súkromného sektora. S pomocou manažéra zamestnávania je možné úspešne zamestnať aj tých, ktorí sú všeobecne kvalifikovaní ako uchádzači, ktorí nemajú záujem o zamestnanie. Manažér zamestnávania sa tak môže stať dôležitým článkom v procese zamestnania sa po dlhodobej pracovnej absencii na trhu práce.