

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Firemní kultura jako nástroj řídicího procesu ve státní správě**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH**

**Vypracovala:**  
**Pavčina Tomašovičová**

**Brno 2011**

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní kultura jako nástroj řídicího procesu ve státní správě“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 20. 3. 2011

.....  
Pavčina Tomašovičová

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Věře Göttingerové, vedoucí odboru poradenství, za poskytnuté konzultace a možnost zúčastnit se poradenských programů. Také bych chtěla poděkovat své rodině za porozumění.

Brno 20. 3. 2011

.....  
Pavlína Tomašovičová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>3</b>
<b>1. Firemní kultura</b>	<b>5</b>
1.1 Firemní kultura – vymezení pojmu	5
1.2 Typologie firemní kultury	10
1.3 Firemní kultura a změna	15
1.4 Význam firemní kultury	16
<b>2. Veřejná správa</b>	<b>18</b>
2.1 Veřejná správa – vymezení pojmu	18
2.2 Řízení ve veřejné správě	24
2.3 Uplatnění firemní kultury ve veřejné správě	26
<b>3. Úřad práce</b>	<b>31</b>
3.1 Charakteristika úřadu práce	31
3.2 Základní kompetence	32
3.3 Organizační struktura a přehled činností odborů a oddělení	35
<b>4. Praktická část</b>	<b>37</b>
4.1 Charakteristika poradenských programů	37
4.2 Průzkum	42
4.3 Organizace průzkumu a metoda	42
4.4 Cíl průzkumu a stanovení hypotéz	44
4.5 Výsledky průzkumu	45
<b>ZÁVĚR</b>	<b>64</b>
<b>RESUMÉ</b>	<b>66</b>
<b>ANOTACE</b>	<b>67</b>
<b>LITERATURA A PRAMENY</b>	<b>68</b>

# ÚVOD

Téma bakalářské práce „Firemní kultura jako nástroj řídicího procesu ve veřejné správě“ jsem si vybrala proto, že ve veřejné správě již několik let pracuji a chtěla jsem psát o něčem, co je mi blízké a alespoň trochu se v dané problematice orientuji.

Dříve jsem pracovala jako sociální pracovník v oblasti domácí péče pro zdravotně postižené a seniory. Pomoc druhým tady byla prvořadým úkolem. I v mé současné práci, kdy pracuji jako zprostředkovatelka zaměstnání, je pomoc druhým na prvním místě.

Ve své práci jsem se rozhodla zaměřit na problémy dlouhodobě nezaměstnaných, kteří bývají často svojí situací stresováni, a komunikace s nimi bývá mnohdy obtížná. Jsou lidé, kteří tuto situaci berou jako výzvu a zároveň impuls k tomu najít si další zaměstnání, které bude uspokojivější než to předcházející. Další skupinou jsou lidé, kteří tuto situaci berou jako fakt, a snaží se ji řešit jakýmkoliv způsobem i za cenu toho, že sleví ze svých požadavků, ať už se jedná o vzdělání, profesi či výši platu. A jsou lidé, a je jich poměrně hodně, kteří se poddají psychickému napětí, úzkosti a strachu. V případě, že tento stav trvá příliš dlouho, je pro ně stále těžší se z této situace vymanit a najít cestu správným směrem.

Někdy mě napadá myšlenka, zda přístup můj a mých kolegů, naše snaha těmto lidem poradit, pomoci najít jim vhodné zaměstnání nebo jim ukázat správný směr (například mladým lidem se základním vzděláním ukázat různorodé možnosti dalšího studia) je dostačující a na místě, a jestli může pozitivně ovlivnit nezaměstnané nebo naopak, zda zůstane bez odezvy. Zkrátka jestli firemní kultura úřadu práce je natolik uspokojivá, aby těmto lidem byla motivací a přínosem.

Cílem mé bakalářské práce je posoudit, do jaké míry může firemní kultura uplatňovaná na úřadě práce ovlivnit přístup uchazečů o zaměstnání v situaci, kdy se snaží najít nové zaměstnání. Zaměřím se na poradenské programy a motivační kurzy určené pro uchazeče dlouhodobě nezaměstnané. Pokusím se zjistit, zda skladba a obsah těchto

programů je vyhovující a zda přístup odborníků – pracovníků úřadu práce je přínosný a profesionální.

Na základě takto stanovených cílů stanovuji následující hypotézy:

H 1: Skladba a obsah poradenských programů je vyhovující a je pro uchazeče přínosem.

H 2: Přístup pracovníků poradenského programu je vstřícný, odborný a profesionální.

H 3. Poradenské programy pořádané úřadem práce mohou nezaměstnaným pomoci lépe se orientovat na trhu práce a zvolit správný přístup při hledání zaměstnání.

V první kapitole bakalářské práce se budu věnovat charakteristice kultury, subkultury a pojmu firemní kultury. Zmíním se také o lidech, kteří ji tvoří – vedoucí pracovníci i řadoví zaměstnanci. Dále se budu věnovat vlivům, které formují firemní kulturu, její typologii, změně a významu.

Ve druhé kapitole se budu zabývat vymezením pojmu veřejná správa, státní správa a samospráva. Popíšu prameny správního práva, působnost a pravomoc orgánů veřejné správy. Pozornost zaměřím na pojem řízení ve veřejné správě a na následné uplatnění firemní kultury ve veřejné správě.

Obsahem třetí kapitoly bude charakteristika úřadu práce, jeho základní kompetence a organizační struktura. Dále se zmíním o přehledu činností odborů a oddělení.

Čtvrtá kapitola bude závěrečná s uvedením cíle a organizace průzkumu, stanovení metody průzkumu a stanovení hypotéz. V závěru bude vyhodnocení.

Informace potřebné pro svoji bakalářskou práci jsem čerpala na Úřadu práce – Brno město, kde v současné době pracuji již třetím rokem jako zprostředkovatelka zaměstnání, a proto jsem se snažila využít i svých zkušeností, které jsem při této práci získala.

# 1. Firemní kultura

V úvodní kapitole bakalářské práce se budu věnovat nejen vymezení pojmu firemní kultura, ale také se zmíním o jejích prvcích a vlivech, které ji formují, její typologii a významu firemní kultura na organizaci a řízení podniku. Dále se budu zabývat důležitostí personální práce, zejména při výběru nových zaměstnanců.

## 1.1 Firemní kultura – vymezení pojmu

Nejdříve je nutné obecně definovat pojem kultura. Kultura je vše, co vytváří lidská civilizace, je to vše co člověk během svého historického vývoje vytvořil a vytváří i nadále. Zahrnují se do ní nejen materiální výsledky lidských činností, ale také duchovní výtvoř jako jsou morálka, náboženství, politika, právo. Patří sem také chování lidí - tedy zvyklosti, symboly, jazyk, hodnoty, zkušenosti. V neposlední řadě tady mají místo i instituce, organizace, podniky.

Každá kultura je jiná. „Kulturní rozdíly mohou být značné a mohou vést lidi k rozdílnému způsobu pohledu na „podobný fenomén“. Lidé v konkrétní zemi si mohou například vážit svého osobního práva na svobodu projevu, zatímco jiná kultura může pociťovat, že toto právo by mělo být druhořadým vedle toho, co je v nejvyšším zájmu společnosti jako celku“ (Brooks, 2003, s. 239, 240).

Také kultura jednotlivých organizací a podniků je různá. Je dynamická a vyvíjí se. Stejně tak se liší i jednotlivci, jedna skupina lidí se chová i myslí jinak než druhá, můžou mít rozdílné hodnoty i názory a společně vytváří kultura, která se může skládat z více subkultur.

Subkultury jsou důležitým pojmem. Jsou to samostatné kultura, které vznikají jak v národní kultuře, kdy subkulturní rozdíly mohou plynout například ze společenské třídy, pohlaví, etnického původu nebo náboženství, tak v některých oblastech organizace. Každá subkulturní skupina má své hodnoty, názory, pravidla chování, rituály i obřady, které řídí jejich činnost a může se dostat do konfliktu s jinou subkulturní skupinou, jejíž hodnoty i pravidla chování jsou odlišné. Tato skutečnost může bránit jednotě firemní kultura a mít negativní vliv na její existenci.

Začátky historie firemní kultury se začínají objevovat v 60 letech minulého století (první zmínky se týkají kultury továrny) a rozvíjí se v 70. a 80. letech minulého století například v pracích Peterse a Watermana, Kanterové a dalších (Brooks, 2003).

Zároveň tento pojem studují mnohé vědní obory (sociologie, filozofie, kulturní antropologie) a z toho pramení různé definice firemní kultury.

Po prostudování uvedené literatury jsem si sama utvořila obraz o firemní kultuře. Domnívám se, že firemní kultura představuje charakter organizace a tím, že ji tvoří jedinci, je jedinečná a neopakovatelná. Charakter jednotlivců se odráží ve všech probíhajících procesech uvnitř společnosti. Firemní kultura je složena z mnoha atributů, které odráží přístup jednotlivců k činnosti, životu. Významnou roli hrají i sociální vazby ve společnosti. Firemní kultura jako nástroj řídicího procesu představuje nejen tvorbu pravidel chování a pracovních postupů popsaných ve vnitropodnikových normách, ale i osobnost realizátorů procesu. Úroveň tohoto procesu je odrazem úrovně firemní kultury. Projevuje se ve vnějším vystupování firmy ke svému okolí a zákazníkům (klientům) a zároveň k přístupu ke svým zaměstnancům, týmové spolupráci, tvorbě hodnotového systému a ve způsobu vedení firmy.

„Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednatel, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku“ (Šigut, 2004, s. 9).

Jak jsem se již zmínila, každou organizaci tvoří jedinci, každý z nich je jiný a právě jejich chování a interakce ovlivňují kulturu firmy. Ale je tomu i naopak - zvyklosti, hodnoty, názory, pravidla chování, ale i dějiny, rituály té které firmy ovlivňují jednotlivce.



Již při náboru zaměstnance lze sledovat jednotlivé rozhodovací procesy, které jsou ovlivněny firemní kulturou. Organizace si vybírá z řad uchazečů jednak podle vzdělání a délky praxe v daném oboru, ale také podle dalších hledisek. Avšak jistou roli zde hraje i otázka, jak zapadne uchazeč do kolektivu, zda vyplní chybějící roli v týmu a jaký přínos bude mít tato změna pro organizaci.

Pokud je firemní kultura organizace na vysoké úrovni, tak se tato skutečnost odrazí i na způsobu výběru a kvalitě uchazeče. Nábor může být vedle standardního pohovoru rozšířen o doplňující výběrové techniky, psychologické testování, které mohou hodnotit inteligenci, schopnosti, zájem, motivaci, osobnost.

Kvalitní výběr zaměstnanců, kteří v organizaci budou pracovat, je velmi důležitý. „Jednotlivci jsou základním stavebním materiálem umožňujícím fungování organizace“ (Brooks, 2003, s. 12).

Zaměstnanci ve firmě skrývají ohromný a v podstatě nekonečný potenciál živé síly. Síly, která je schopna zdolat, je-li vhodně nasměrována, na první pohled nepřekonatelné bariéry a překážky. Na druhé straně je třeba o „živé zlato ve firmě velmi důkladně pečovat, pozorně se věnovat jeho rozvoji, odměňování i motivaci (Foot, Hook, 2002).

Z daného vyplývá, jak velkou roli hraje personální management a řízení lidských zdrojů. Jeho hlavními aktivitami jsou: nábor a výběr, výcvik a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, uzavírání smluv, zajišťování slušného zacházení, zajišťování rovných příležitostí, posuzování výkonu zaměstnanců, poradenství pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody, odměňování a příjem zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, pracovní kázeň jednotlivců, propouštění, povzbuzování angažovanosti zaměstnanců (Foot, Hook, 2002).

Součástí personálního managementu je i motivace a vzdělávání pracovníků organizace. V současné době stále vzrůstá složitost pracovních úkonů a tím i nároky na vzdělávání jednotlivců v rámci organizace. „Roste důležitost problematiky vzdělávání jednotlivců v rámci organizace. Můžeme dokonce mluvit o „učící se organizaci“, tedy o organizaci,

kteřá se snaží učit se z vlastních zkušeností a být tak schopná přizpůsobovat se rychle se měnícímu prostředí“ (Brooks, 2003, s. 30).

Personální management je součástí managementu firmy. „Management firmy je tým, kdo vytváří podnikovou kulturu. Manažeři se sami musí chovat tak, aby byli pozitivním příkladem svým zaměstnancům, neboť jim jsou skutečně příkladem, ať již pozitivním, nebo negativním. Všechno to, co sdělují svému okolí, partnerům, investorům, tisku, zákazníkům, zaměstnancům atd. se odráží uvnitř organizace, spoluutváří vlastní podnikovou kulturu“ (Šigut, 2004, s. 35).

Prvořadým úkolem managementu je budování fungující organizace, jehož součástí je tvorba firemní strategie a určování jasných cílů podniku či organizace. Své místo zde má i organizační struktura, která je důležitá pro vedení organizace.

Cílem managementu by měla být i péče o blaho zaměstnanců. Spokojení pracovníci podávají vyšší, vyrovnanější a kvalitnější pracovní výkony než zaměstnanci, kteří jsou nespokojení a vlivem různých faktorů stresovaní, což se odráží na jejich schopnosti koncentrace a tím i snížení produktivity práce (Foot, Hook, 2002). Tady je popsán ideální stav, ale z vlastní zkušenosti spíše nabývám dojmu, že na zaměstnance jsou kladeny stále větší nároky a naopak na péči o zaměstnance je kladen stále menší důraz, což je samozřejmě dáno i složitostí doby, ve které žijeme.

Předchozí část bakalářské práce se týkala pojmu kultury, charakteristiky subkultur a pojmu firemní kultury. Zmínila jsem se také o lidech, kteří ji tvoří – vedoucí pracovníci i řadoví zaměstnanci. Nyní bych se chtěla zmínit o prvcích firemní kultury a o vlivech, které ji formují.

Firemní kultura se skládá z prvků, za které jsou nejčastěji považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

*Hodnoty* – to co je považováno za důležité, jsou důležitým indikátorem obsahu kultury a nástrojem utváření firemní kultury. Často bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace.

*Normy* – jedná se o normy chování přijaté v organizaci týkající se např. pracovní činnosti nebo komunikace. Dodržování těchto norem může být odměňováno nebo sankcionováno.

*Postoje* – týkají se pozitivních či negativních pocitů ve vztahu k nějaké osobě, věci či problému, kdy člověk zaujímá nějaký postoj, neboli hodnotící vztah.

K artefaktům materiální povahy patří například architektura a vybavení budov, výroční zprávy firem, propagační brožury a k artefaktům nemateriální povahy patří jazyk, historiky, zvyky, rituály apod. (Lukášová, Nový, 2004).

Determinanty firemní kultury je vše co na kulturu působí, co má na ni zásadní vliv, co ji předurčuje.

*Vnější faktory:*

- ✓ faktory okolního prostředí – analýza konkurence, benchmarkingová srovnání (proces porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky ze stejné oblasti, ale i mimo ni), situace v národním hospodářství,
- ✓ společenské a kulturní podmínky – kulturní vzorce, sociální situace. Firemní kultura je ovlivněna nejen kulturou společnosti, ale také kulturou regionální, národní (národní tradice) i nadnárodní (kultura vyspělých zemí),
- ✓ konkurence – kdy dochází ke střetávání zájmů jednotlivých podniků, důležitá je již zmíněná analýza konkurence (zaměřená na identifikaci současných a potencionálních klientů) a také konkurenčních sil (orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků a jejich intenzitu).

*Vnitřní faktory:*

- ✓ základní faktory – osobní profil řídicích pracovníků (jak dlouho ve funkci setrvávají, schopnost prosadit se, ochota učit se),

- ✓ rituály a symboly – tradice firmy, chování řídicích pracovníků, chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, výchova a vzdělávání pracovníků, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov a kanceláří, firemní oblečení, vozy,
- ✓ komunikace – vnější i vnitřní, komunikační styl.

## 1.2 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Existuje několik různých definic firemní kultury a stejně tak zařazení do jednotlivých typů. Vychází to z rozdílnosti názorů jak autorů, kteří se tímto pojmem zabývají, tak vědních oborů, kteří tento pojem studují.

Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý:

1. *teoretický* – typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti,
2. *praktický* – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím ji lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti (Lukášová, Nový, 2004).

Podle Lukášové a kol. (2004, str. 76-95) rozlišujeme tři základní skupiny typologií organizační kultury:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

*K první typologii patří například:*

- *typologie Harrisona a Handyho*, které se budu podrobněji věnovat později,
- *typologie Trompenaarse*, kdy základem jsou dvě roviny: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultur – rodina (blízké vztahy členů ve spojení s hierarchií),

Eiffelova věž (přesné rozdělení rolí a funkcí, je zde hierarchie pozic), kultura řízené střely (je orientována na úkoly, střed zájmu je cíl, kterého je třeba dosáhnout) a kultura inkubátoru (je orientována na seberealizaci pracovníků, hierarchie je minimální).

*Ke druhé skupině typologií patří:*

- *typologie Deala a Kennedyho,*
- *typologie Ansoffa* – kultura rozdělena podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí,
- *typologie Milese a Snowa* podle které se rozlišují tři základní typy organizací: průzkumník (organizace soustavně vyhledávající tržní příležitosti), obránce (omezuje se na úzkou oblast trhu se snahou získat stabilní skupinu zákazníků) a analyzátor (představuje kompromis mezi předchozími dvěma typy – usiluje o stabilitu i o expanzi),
- *typologie Quinna a jeho spolupracovníků,* kdy kulturu rozdělil na klanovou (organizace rodinného typu – sdílení hodnot a cílů, přátelská pracovní atmosféra), hierarchickou (formální a strukturované pracovní prostředí, zdůrazňující postupy a předpisy), adhokratickou (pracoviště je dynamické a tvůrčí, lidé jsou ochotni inovovat a riskovat) a tržní kultura (soupeřivá organizace orientovaná na výsledky).

*Ke třetí skupině náleží:*

- *Hall* a její kompasový model (typologie kulturních stylů chování ) mapuje rozdíly v partnerských interakcích. Rozlišuje dvě složky: složky kultury (obecné rozlišení strukturálních úrovní organizační kultury) a segmenty kultury (jednotlivec, osobnost člověka). Rozlišuje severní (málo asertivní a citlivý), jižní (velmi asertivní a citlivý), východní (málo asertivní a vysoce citlivý) a západní (vysoce asertivní, málo citlivý) kulturní styl,
- *typologie organizačního charakteru Bridgese,* založená na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Organizace rozdělil na extravertní (otevřené a orientované směrem ven) a introvertní (orientovány spíše dovnitř). Dále na organizace s převahou smyslového/intuitivního vnímání (zaměřeny na detailní a dokonale uspořádané informace) a organizace s převahou usuzování/vnímání. Převažuje-li usuzování, dochází k preferenci jasně definovaných situací a problémů a dosažení rychlých rozhodnutí. Dominuje-li vnímání – definování situací je neurčité a rozhodnutí otevřené,

- teorie „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese – základem jsou dvě dimenze: sociabilita (míra přátelství mezi členy organizace) a solidarita (soudržnost – společné úkoly, zájmy a cíle). Kombinací uvedených dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury – kultura síťovitá (založená na vztazích, přátelství a laskavosti), námezdní (opak síťovité kultury), fragmentální (založená na individualitách pracujících pro svou pověst a kariéru) a pospolitá kultura (přátelství mezi lidmi, angažovanost, otevřenost novým myšlenkám).

Jeden z dalších přehledů firemní kultury:

Tabulka č. 1 : Přehled typologie firemní kultury

<b>Autor</b>	<b>Rok</b>	<b>Typologie firemní kultury</b>
Deal Kennedy	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Umlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
Quin Cameron Bass (Mužík 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
Senge (Mužík 2002)		Učící se organizace

Zdroj: Šigut (2004)

### *Příklady členěných firemních kultur*

1. Kultura přátelských experimentů

Úspěchy pracovníků jsou oceňovány, neúspěchy tolerovány.

2. Kultura mašliček

V pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení.

3. Spontánní kultura

Převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativnost, růst.

4. Výkonová kultura

Výkon, úspěšnost pracovníků je převažujícím kritériem hodnocení podnikových činností.

5. Tržní kultura

Převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí.

6. Hierarchická kultura

Převládá orientace na formalizované procesy, na kontrolu (Šigut, 2004).

*Pojetí kultury podle Scheina (1985) – kultura se nachází na těchto třech úrovních:*

- ✓ v předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují náš „zdravý“ pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady o charakteru pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti. Tyto základní a zřejmé předpoklady a názory formují
- ✓ kulturní hodnoty, které leží na střední úrovni, a
- ✓ na povrchu se kultura projevuje sama, v chování a kulturních lidských výtvorech, jako jsou rysy stavebních plánů a technologie.

Tento model podceňuje roli symbolické činnosti v organizacích a roli, kterou symboly a historiky hrají například ve vytváření a sdělování kulturních poselství lidem na pracovišti (Brooks, 2003).

Strukturální pohled podle Handyho určuje čtyři typy kultury založené na strukturálních rysech uspořádání.

**Mocenská kultura** – často se vyskytuje v malých podnikatelských organizacích, mocenská kultura spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře.

Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější. Zvětšením by mohlo dojít k rozpadu těsných, síti podobných vztahů, a v tomto případě by mohla organizace vybudovat přidruženou organizaci nebo udělat svou kopii kdekoliv jinde. Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál.

**Funkční kultura** – na rozdíl od menší mocenské kultury je tento typ kultury charakterizován vysokou úrovní byrokracie a formálností. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou. Předpokládá se, že práce je rozumně rozložena mezi zaměstnance. Funkční kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, proto je pro ně těžké vypořádat se se změnou. Poskytují zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.

**Úkolová kultura** – často se vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, z čehož vyplývá pružnost organizace. Pro tyto organizace je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu.

**Osobní kultura** – hlavním rysem této kultury je jednatel a tato kultura existuje pouze tehdy, jestliže jednotlivci se dají dohromady, protože vidí nějaký následný oboustranný užitek. Příkladem tohoto typu kultury jsou skupiny profesionálů, nebo dokonce i společenství „hippies“. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný jednotlivý nebo prvořadý cíl: při ovládnutí „organizace“ převažují individuální cíle. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Jednatel se snaží mít společné zájmy. Existuje malá nebo neexistuje žádná formální struktura (Brooks, 2003).



### 1.3 Firemní kultura a změna

Formování firemní kultury je dlouhodobou záležitostí a je založeno na procesu sociálního učení. Probíhá pod vlivem mnoha faktorů a někdy může být tato kultura považována za překážku změny a to zejména u silných „dokonalých“ společností.

Na změnu podnikové kultury existují dva základní, ale zcela odlišné názory. První jsou označovány jako „kulturní inženýři“ – domnívají se, že podnikovou kulturu lze rychle a relativně snadno změnit. Druzí, označovány jako „kulturalisté“ vychází z předpokladu, že podniková kultura má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit. Kompromisem mezi těmito vyhraněnými proudy jsou představitelé myšlenkového směru, který se domnívá, že není možné stávající podnikovou kulturu změnit ze dne na den, ale pozvolným zaváděním nových prvků do této kultury.

Na změně podnikové kultury se musí podílet nejen vedení firmy, ale také řadový zaměstnanci, kdy záleží především na jejich ochotě na změny přistoupit a ztotožnit se s nimi.

Proč měnit podnikovou kulturu?

1. Vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
2. dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie),
3. podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
4. dochází k řadové změně velikosti podniku,
5. nastává závažná změna předmětu podnikání,
6. mění se postavení podniku na trhu,
7. dojde k fúzi či převzetí podniku,
8. mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává (Šigut, 2004).

V těchto případech je důležité správně formulovat kroky vedoucí k dosažení žádoucí firemní kultury.

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.

2. Formulace očekávání firmy/organizace vůči zaměstnancům.
3. Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislosti s ostatními oblastmi řízení.
4. Deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy.
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.
6. Informování zaměstnanců.
7. Vzdělávání, vysvětlování, trénink.
8. Kontrola, sankce.
9. Diagnostika změn v kultuře (Lukášová, Nový, 2004).

„V procesu změn podnikové kultury hrají klíčovou úlohu manažeři, obzvláště ti, kteří působí v první linii. Jsou těmi, kteří svými postoji a názory mají nejcitlivější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. K chápání této pozice je nutné manažery připravit“ (Šigut, 2004, s. 49).

Domnívám se, že silná firemní kultura je základem pro dobře fungující společnost, která vykazuje dobré výsledky, ať už v oblasti výroby a spokojeného zákazníka nebo ve státní správě, kde je nejdůležitější spokojený občan, který její služby využívá.

## **1. 4 Význam firemní kultury**

Kvalita jakékoliv organizace, ať už soukromé nebo státní, se odvíjí od kvality firemní kultury. Je-li organizační kultura silná, výrazně ovlivňuje fungování organizace a to jak uvnitř organizace (projevuje se v myšlení, cítění i chování pracovníků organizace) tak i chování organizace vůči vnějšímu prostředí (propagace firmy, komunikace se zákazníkem). Záleží však také na jejím obsahu, zda vliv bude pozitivní či negativní.

Firemní kultura je důležitá zejména v oblasti mezilidských vztahů uvnitř organizace, kde mohou vznikat subkultury, například odlišné specializace dílčích úseků, organizační

hierarchie, osobnostní charakteristiky pracovníků apod. V této souvislosti je důležité sladění odlišných zájmů profesních skupin na různých úrovních řízení.

Tyto základní oblasti působení vlivu firemní kultury jsou tyto:

1. situování podniku do jasného a celkově „zdravého“ rámce

Podnikové aktivity se musí pracovníkům jevit jako užitečné, a to jak vnější tak vnitřní. Rozhodnutí vlastníků a managementu by měla být pokud možno cílená a opírat se o stabilizovaná a pochopitelná kritéria.

2. rozmnožování motivačních faktorů k pracovnímu výkonu

Jde např. o uspokojování různých typů potřeb pracovníků podniku. Ze sféry ekonomických potřeb jde o garanci růstu platu mzdy v návaznosti na hospodaření podniku a měření pracovního výkonu, poskytování bonusu apod. Ve sféře fyzických potřeb jde o podporu stravování, vybavení pracovních místností a zařízení, parkoviště pro auta apod. Ve sféře sociálních potřeb např. o podporu rekreační a sportovní činnosti apod. Ze sféry osobní jistoty a poskytování různých výsad plynoucí z délky pracovní činnosti v podniku atd. (Šigut, 2004).

Z výše uvedeného vyplývá, jak důležitý je pro firmu lidský potenciál. Správný výběr pracovníků organizace je základem úspěšnosti každého podniku a pod správným manažerským vedením bude firma schopná obstát v konkurenčním světě a pružně reagovat na změny.

Význam firemní kultury spočívá i ve slušném zacházení se zaměstnanci, proto firmy vypracovávají své vlastní etické kodexy, ve kterých jsou zakotvena jakási pravidla slušného chování, které se vztahují nejen na chování zaměstnanců mezi sebou, ale zejména na chování vůči zákazníkům nebo klientům. Úřad práce má také svůj vlastní etický kodex, který jsem do své bakalářské práce také zařadila. Z vlastních zkušeností můžu říci, že to nejsou jen slova napsaná na papíře, ale že se jimi většina zaměstnanců opravdu řídí. Domnívám se, že to není jen proto, že je to jakousi povinností, ale také proto, že to jsou pravidla, která jsou vlastní většině slušně vycištěným lidem.

## 2. Veřejná správa

Ve své práci se zabývám problematikou firemní kultury ve veřejné správě, proto je nutné nejdříve vymezit a charakterizovat veřejnou správu.

### 2.1 Veřejná správa – vymezení pojmu

Sociologický slovník definuje správu jako administrativu, administraci, obecné označení institucionalizované kontrolní a regulativní činnosti, týkající se především veřejných záležitostí. Nevylučuje se správa soukromoprávních záležitostí (např.: občanská sdružení a jiné neziskové i ziskové soukromé firmy).

Rozlišujeme správu soukromou a veřejnou. Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu a je zde možnost státního, příp. jiného veřejně mocenského donucení, zatímco správa soukromá v zájmu soukromém a stát zasahuje pouze na základě iniciativy subjektů soukromého práva a v takové míře, v jaké si tyto subjekty příslušné zásahy přály.

Pojem veřejné správy je obtížné definovat a popsat. Existuje řada definic a popisů správy. Je to dané také tím, že zasahuje do více vědních oborů např. do věd sociálních nebo ekonomických.

Veřejná správa je ústředním pojmem správního práva.

„Správa společnosti, správa státu jako celku i jeho jednotlivých územních jednotek, jako složek územní organizace státu, tzn. správa veřejných záležitostí ve společnosti zorganizované ve stát, je projevem realizace výkonné moci ve státě, a to včetně specifického postavení tzv. veřejnoprávní samosprávné moci, přičemž se tato správa souhrnně označuje pojmem *veřejná správa*. Veřejná správa se tak člení na, respektive v sobě zahrnuje, jednak tzv. *státní správu* a jednak tzv. *samosprávu*“ (Průcha, 2007, s. 48).

*Státní správa* je vymezována jako ochranná činnost realizovaná ve veřejném zájmu, která má především výkonný, podzákonný a nařizovací charakter. Je realizována na základě a v mezích zákonů. Prostřednictvím státní správy se také realizuje státní politika na jednotlivých úsecích správy (např. bezpečnostní politika státu). Státní správa je jedním ze základních druhů činnosti státu a plní funkce státu na základě a v mezích právních předpisů. Organizační struktura státní správy se neustále mění. Závisí to na etapách historického vývoje společnosti, na vnitřních a vnějších podmínkách tohoto vývoje, na požadavcích společnosti apod.

„Od státu odvozují právní subjektivitu veřejnoprávní korporace. Veřejná správa uskutečňovaná veřejnoprávními subjekty nestátního charakteru se nazývá *veřejná samospráva*. Samospráva společně se státem zabezpečuje správu státu jako veřejnou správu. Samospráva je právo uspořádat a řídit část veřejných záležitostí ve vlastním zájmu a na vlastní odpovědnost. Své úkoly plní samospráva vlastními silami a prostředky. Vztah státní správy a samosprávy pak můžeme charakterizovat tím, že státní správa dozoruje činnost místní samosprávy. Při výkonu samosprávy není její nositel podřízen státní správě, ale může být státní správou dozorován. Veřejná moc realizovaná prostřednictvím samosprávných subjektů je decentralizovanou státní mocí“ (Horzinková, Novotný, 2008, str.20).

Podle obsahu výkonu činnosti, organizační struktury a postavení subjektů ke korporaci rozeznáváme veřejnoprávní korporace:

- ✓ územní – pro členství je důležitá příslušnost k určitému území (obce, kraje),
- ✓ zájmové (osobní) - členství souvisí s výkonem nějakého povolání – profesní komory (např. Česká advokátní komora),
- ✓ věcné – zájmová sdružení obcí, jejichž smyslem je společná správa určitého majetku.

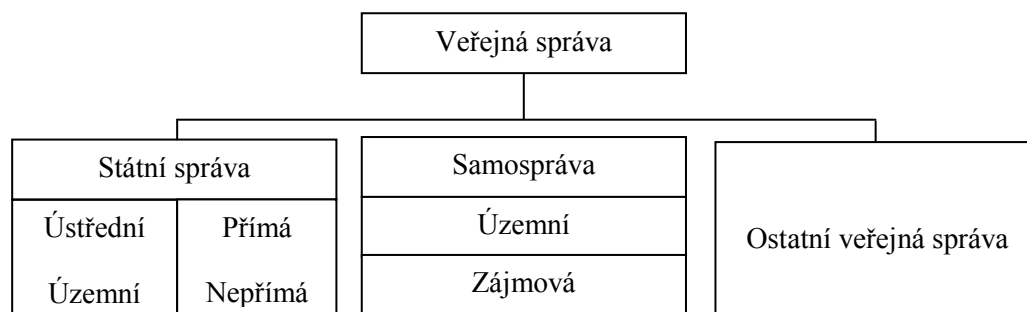
Veřejné ústavy – nemají členskou základnu, zajišťují naplňování určitého veřejného účelu (školy, nemocnice).

Veřejné podniky – činnost je zaměřena na zisk, ale je také spojena s veřejným zájmem.

Veřejné fondy a nadace a jiné právnické a fyzické osoby (zdravotní pojišťovna).

Zákonodárství představuje tvorbu a přijímání zákonů zákonodárnými orgány zatímco činností státní správy je především výkon zákonů a realizace veřejných zájmů v mezích práva. Orgány veřejné moci se také sami podílí na přípravě zákonů, nejedná se však o zákonodárství ale o odvozenou normotvorbu – vydávání obecně závazných předpisů na základě zákonů a k jejich provedení - jde o formu provádění zákonů. Výkon správního orgánu je vázán příkazy výše postavených správních orgánů a jsou zde vztahy podřízenosti a nadřízenosti, zatímco soudnictví představuje nalézání práva a je uskutečňováno orgány, které jsou si vzájemně rovné.

Tabulka č. 2 : Začlenění veřejné správy



Zdroj: Hendrych (2003)

Státní správa realizuje výkon veřejné správy činností výkonnou, nařizovací a podzákonnou.

Pojmem výkonná činnost se v tomto smyslu rozumí činnost prováděcí a zdůrazňuje se jí postavení státní správy jako realizační činnosti ve vztahu k obsahu aktů orgánů zákonodárné moci, neboť podstatou poslání státní správy je provádění zákonů.

Státní správa jako zvláštní forma činnosti státu je determinována a určována zákony. Obsah zákonů jednak provádí a jejich obsahem se také řídí. Tento podzákonný charakter činnosti státní správy je ve své podstatě projevem principu vázanosti správy zákony.

„Oprávnění správních orgánů vydávat správní akty, a to nejen normativní, má charakter oprávnění nařizovacího, přičemž pojem nařizovací činnost je především výrazem vztahu subjektů státní správy vůči jejich objektům. Nařizovací charakter státní správy vyjadřuje mocenskou převahu orgánů státní správy ve vztahu k těm, vůči nimž je státní správa vykonávána a projevu se v závaznosti aktů státní správy pro jejich adresáty“ (Průcha, 2007, s. 61).

Ve správním řízení stojí na jedné straně správní orgány jako subjekty veřejné správy (orgány státu, orgány územní samosprávy, fyzické osoby pověřené výkonem veřejné správy), které jsou nositeli práv a povinností a jsou na základě zákona pověřeny rozhodovat o právech nebo povinnostech jiných subjektů a na straně druhé vystupují jako subjekty účastníci řízení, o jejichž právech a povinnostech se rozhoduje nebo potvrzuje, zda toto právo či povinnost mají nebo nemají.

### **Struktura forem realizace veřejné správy:**

- *právní formy realizace veřejné správy:*

- ✓ normativní správní akty – jsou výrazem normotvorné činnosti orgánů veřejné správy, obsahují obecně závazná pravidla chování,
- ✓ individuální správní akty – činnost orgánů veřejné správy, kterou rozhodují o právech, právech chráněných zájmech nebo povinnostech konkrétního účastníka správního řízení,
- ✓ interní normativní akty,
- ✓ individuální služební akty,
- ✓ dohody správněprávního charakteru,
- ✓ faktické úkony s přímými právními důsledky.

- *neprávní, resp. organizační formy realizace veřejné správy:*

- ✓ operativně organizační činnosti,
- ✓ materiálně technické operace.

## **Prameny správního práva:**

*Ústava a ústavní zákony* – ústavní normy mají nejvyšší právní sílu, upravují postavení veřejné správy, dále její kompetence a pozici adresátů jejího působení.

*Pravidla mezinárodního práva* – stát musí dodržovat závazky plynoucí z pravidel mezinárodního práva a dbát o to, aby vnitrostátní normy nebyly s nimi v rozporu.

*Právo Evropských společenství (Evropská unie)* – upravuje organizaci, kompetence a činnost Evropských společenství. Právo Evropských společenství je závazné pro všechny její členské státy.

*Obecné principy práva a obecné principy správního práva* – vyjadřují nejdůležitější rysy správního práva, sociální potřeby, tradici správy a etiku příslušného právního systému.

*Zákony* – vnitrostátní pramen správního práva. Zákon je nadřazen ostatním pramenům. Pouze na základě zákona lze ukládat povinnosti. Nad zákonem stojí ústavní normy a zákony s nimi musí být v souladu. Přednost před zákonem mají i určitá pravidla mezinárodního práva a právní principy. Zákon může být zrušen nebo změněn pouze zákonem nebo ústavním zákonem.

*Nařízení* – obecná forma normotvorby veřejné správy – pravomoc upravovat obecně závaznými normami společenské vztahy. Je atributem výkonné moci, vyjadřuje samostatné postavení a odpovědnost veřejné správy. Nařízení musí být opřeno o zákon a je vždy obecné. Ústava určuje subjekty, které jsou oprávněné vydávat nařízení. Jsou jimi: vláda, ministerstva, jiné správní úřady a orgány územní samosprávy.

*Obecně závazné vyhlášky územních samosprávných celků a oblasti samosprávy* - forma normotvorby subjektů územní samosprávy, tj. obcí a krajů. Obce a kraje jsou spravovány svými zastupitelstvy. Ústava určuje jejich právo upravovat právními normami věci, které patří pod jejich správu.



## **Působnost a pravomoc orgánů veřejné správy**

Veřejnou správu vykonávají orgány veřejné správy, které mají své působnosti a pravomoci. Působností se rozumí nejčastěji věcný okruh činností orgánu ve veřejné správě (školství, zdravotnictví), ale může se také vymežit místem (regionem), kde je správa vykonávána.

Pravomoc i působnost orgánu veřejné správy jsou dány zákonem.

Orgány státní správy mají svou hierarchii, uplatňuje se zde princip nadřízenosti a podřízenosti.

Ústřední orgány státní správy vykonávají svou působnost a pravomoc na celém území státu. Nejvyšším orgánem státní správy v našem státu je vláda a ministerstva.

Dalšími ústředními státními orgány jsou: Český statistický úřad, Český úřad zeměměřičský a katastrální, Český báňský úřad, Úřad průmyslového vlastnictví, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Úřad pro státní informační systém, Správa státních hmotných rezerv, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Komise pro cenné papíry.

Správní úřady nižší úrovně:

- ✓ jde o orgány státní správy zřizované zákonem, s vlastní působností a pravomocí,
- ✓ podřízenost ústřednímu orgánu státní správy se shodným oborem působnosti,
- ✓ pokrývají celé území státu,
- ✓ jsou zpravidla územně strukturované.

Rozsahem působnosti se od sebe liší:

- ✓ státní orgány se všeobecnou státní působností - vykonávají veškerou státní správu v určitém územním obvodu,
- ✓ státní orgány s dílčí správní působností - jsou to samostatní nositelé odborných právních agend, které označujeme jako odborné úřady.

Činnost veřejné správy vykonávají veřejní zaměstnanci, jejichž úkolem je plnit veřejné úkoly, podílet se na rozhodovací činnosti veřejné správy. Jedná se o veřejnoprávní služební vztahy, pro které jsou charakteristické specifické podmínky vzniku služebního poměru (výběrové řízení), specifické podmínky výkonu služby (věrnost ČR, povinnost plnit i služební příkazy, mlčenlivost) a některé omezení občanských práv (omezení podnikání).

## **2.2 Řízení ve veřejné správě**

Řízení je dynamický proces, vážící se k lidskému chování či jednání. Správa je činnost, která zajišťuje chod věcí požadovaným směrem.

Řídící prvky v činnosti státní správy souvisí především zejména s její organizující povahou a projevují se v jejím cílovém zaměření. Řízení je možné označit za proces cílené aktivizace chování. Státní správa se tedy projevuje jako řízení tehdy a tam, kdy smyslem její činnosti jsou nově dosahované stavy. Státní správa si nestanoví tyto cíle primárně sama, nýbrž v základní rovině jsou odvozovány od zákonů jakožto aktů orgánů zákonodárné moci. Teprve na nižších stupních hierarchie cílů činnosti státní správy jsou tyto „nižší“, „zprostředkující“ cíle vyvozovány rovněž z aktů příslušných správních orgánů.

Regulační prvky v činnosti státní správy potom souvisí s jejím mocensko-ochranným působením. Regulaci je tak možno označit za proces cílené stabilizace chování, a v obsahu státní správy se uplatňuje tehdy a tam, kde státní správa vystupuje jako ochránce a garant určitého zákonného stavu a jako subjekt, zajišťující nápravu při jeho nežádoucím narušení (Průcha, 2007).

V souvislosti s pojmem řízení je třeba zmínit i pojem organizace. Označuje se tak činnost, která je součástí procesu řízení (organizování). Organizace je sociální jev založený na koordinaci skupinových aktivit a dělby práce a směřuje k určitému cíli.

Zde se objevuje další pojem a to management, který má kořen v latinském slovu manus (ruka). V angličtině *to manage* znamená řídit. Management přináší do veřejné správy

moderní metody, které by měli přispět k dosažení vysoké kvality při poskytování veřejných služeb. Ty se týkají především věcné a personální stránky.

„Ministerstvo vnitra podporuje zavádění nástrojů řízení kvality ve veřejné správě prostřednictvím metodického vedení a koordinace, oceňováním těch, kteří s kvalitou začali, nebo se jí již systematicky věnují, anebo tím, že gesčně zaštiťuje nejrůznější projekty a konference týkající se kvality ve veřejné správě.

Strategie je zavedení systémů řízení kvality a sledování výkonnosti na úřadech veřejné správy. Koneckonců, i jeden z vrcholů tzv. „hexagonu veřejné správy“, který symbolizuje systematický přístup ke změnám ve veřejné správě, nese označení „organizace“. Tento vrchol v sobě skrývá nejen místo výkonu určité agendy, ale také způsob jejího výkonu, zda je maximálně účinný a klientsky orientovaný.

Zavádění metod řízení kvality v orgánech veřejné správy není samoučelné. S jejich využitím by se do budoucna měla veřejná správa stát v první řadě více orientovanou na klienta, tedy na občana, který jejích služeb využívá. Dále by zavádění kvality mělo přispět k vyšší efektivnosti a výkonnosti veřejné správy, a proto nesmí zůstat izolováno od dalších snah o modernizaci výkonu veřejné správy – zavádění manažerských metod, jako je strategické či projektové řízení, řízení orientované na výkonnost, a podobně, elektronizace veřejné správy, profesionalizace státní služby, atd. (<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/kvalita.html>, dne 2011-15-2).

Zavádění metod řízení kvality podle norem ISO 9000 se v České republice rozšířily v druhé polovině devadesátých let. Jedná se především o tyto soubory norem:

### **ISO 9001**

ISO 9001 – soubor norem, který představuje rámec vývoje organizace a který podporuje moderní praktiky řízení. Jsou tvořeny třemi základními mezinárodními standardy, které obsahují základní zásady, požadavky, návod k vypracování a realizaci systému řízení kvality a směrnici pro zlepšování systému řízení kvality. Jsou zde specifikovány požadavky systému řízení kvality. Na jejím základě je prokazována způsobilost organizace k poskytování produktů, které splňují požadavky nejen této normy, ale i například požadavky zákazníka, požadavky právních a jiných předpisů atd.

## **Model CAF**

Model CAF (Common Assessment Framework) je vhodný pro sebehodnocení organizace – zejména veřejného sektoru, včetně samosprávy a škol. Jde o společný hodnotící rámec, který může mimo jiné napomoci využít metod řízení kvality ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti činnosti výše zmíněných organizací. Může být využit pro organizaci jako celek nebo je aplikovatelný pouze na její určitou část (obecní úřad, krajský úřad apod.).

Mezi přínosy těchto systémů zejména patří:

- ✓ celkové posílení stávajícího systému managementu organizace,
- ✓ zvýšení konkurenceschopnosti,
- ✓ plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti,
- ✓ zvýšení hodnoty organizace,
- ✓ zlepšení image organizace,
- ✓ snížení organizačních nákladů,
- ✓ aplikace principu neustálého zlepšování,
- ✓ podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod,
- ✓ zvýšená ochrana dat a informací,
- ✓ lepší interní komunikace,
- ✓ zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

(<http://www.mbk.cz/iso-9001>, dne 2011-15-2)

## **2. 3 Uplatnění firemní kultury ve veřejné správě**

Nezaměstnanost v únoru 2011 činila v České republice 9,6 %. O práci se ucházelo 566 896 lidí. Na jedno pracovní místo připadalo v průměru 17,6 zájemců o práci.

V naší společnosti zaujímá práce vysoké postavení v žebříčku hodnot, souvisí s vnímáním společenského postavení, se seberealizací, s finančním zajištěním rodiny. Ztráta práce může být spojená s dalekosáhlými důsledky – stres, zhoršení psychické pohody, izolovanost od společnosti, ztráta pocitu vlastní hodnoty.

Předsudky v hodnocení nezaměstnanosti mají negativní dopady. Nezaměstnanost se považuje za společenský handicap, sami nezaměstnaní se cítí být nepotřební a mnohdy přijímají roli oběti.

Prodlužuje se délka nezaměstnanosti a ti uchazeči, kteří hledají příčinu své nezaměstnanosti především ve vnějších vlivech, preferují spíše vyhledávání sociální podpory a přestávají se orientovat na hledání zaměstnání či studium.

Pracuji jako zprostředkovatelka zaměstnání, proto jsem se rozhodla popsat firemní kulturu aplikovanou na tuto oblast, protože je mi nejbližší.

V současné době je v popředí při jednání a snaze pomoci uchazečům o práci systémový princip, který je postaven na aktivizaci klientů pomocí individuálních poradenských postupů, jejichž podstatou je poznání a zhodnocení potřeb a možností klienta v konkrétním čase a prostředí. Nestáčí pracovat s klientem pouze na úrovni zprostředkování, ale snažit se pomoci nezaměstnaným tak, aby bylo využito jeho osobního potenciálu, aby uměl reálně zhodnotit své možnosti a našel odpovídající pracovní uplatnění.

Úřady práce realizují pracovní profesní poradenství. Je to výměna informací mezi poradcem a klientem, která směřuje k řešení problémů souvisejících s hledáním práce. Poradce se na jedné straně snaží respektovat požadavky, přání a zájmy a možnosti uchazeče o zaměstnání vzhledem k pracovnímu uplatnění a na druhé straně respektovat požadavky zaměstnavatele na pracovní pozici a iniciovat obsazování volných pracovních míst vhodnými uchazeči.

Každá poradenská práce se řídí nejen danou firemní kulturou úřadu práce, ale také určitými morálními zásadami, které jsou obsažené v etickém kodexu, který je také součástí mé bakalářské práce a uvádím ho v příloze č. 1.

Práce s uchazeči může být:

*individuální*

- ✓ zjištění formálních záležitostí (vyplňování žádostí, dokládání skutečností apod.),

- ✓ zjištění informací a představ o práci, cílech, budoucnosti a ambicích, pracovní a osobní anamnéza),
- ✓ zjištění dalších doplňujících záležitostí (situace v rodině, sociálně ekonomické podmínky, zdravotní stav apod.).

*skupinová*

- ✓ poradenské programy jako jsou motivační kurzy a Job cluby.

## **Metody a techniky v poradenské práci**

Metody a techniky v poradenské práci jsou také odrazem úrovně firemní kultury na úřadě práce.

Poradce by měl respektovat individualitu uchazeče a jeho potřeby, využívat obecných principů a metod poradenství a sociální práce.

Popis základních kroků v práci poradce:

- ✓ uchazeč přichází na úřad práce na základě vlastního rozhodnutí, trpělivě ho vyslechneme a motivujeme ho k další spolupráci a hledání řešení,
- ✓ na základě sdělených informací, analyzování schopností a profesních dovedností uchazeče, možností uplatnění na trhu práce zhodnotíme situaci, společně s uchazečem posoudíme jednotlivé způsoby řešení situace,
- ✓ získané informace, návrhy a doporučení v průběhu práce s uchazečem zaznamenáváme do spisu a do OK práce (informační systém úřadu práce),
- ✓ na základě dohody s uchazečem, příp. po konzultaci s dalšími odborníky, navrheme uchazeči optimální reálné řešení. Uchazeč musí být motivován k vlastní přímé účasti na řešení svého uplatnění na trhu práce,
- ✓ písemná dokumentace, pracovní záznamy mají důvěrný charakter.

Mezi základní metody poradenské práce patří:

- ✓ pozorování,
- ✓ rozhovor,
- ✓ naslouchání,
- ✓ analýza materiálů, informací o uchazeči.

*Pozorování (vnímání)* druhého člověka – při pozorování uchazeče si všímáme již jeho vstupu do kanceláře, toho, zda zůstává stát u dveří či se hned posadí. Sledujeme jeho koordinaci pohybů, zda není zvýšená gestikulace a jaký je výraz obličeje. U řečového projevu sledujeme rychlost řeči a formální úroveň (spisovná řeč, slang). Při co nejobektivnějším pozorování nesmíme spěchat s úsudkem, musíme být nestranní a nedělat závěry bez znalosti kontextu.

*Rozhovor* – v případě, že je vztah mezi zprostředkovatelem a uchazečem pozitivní nebo neutrální, může obsah rozhovoru probíhat bez problému. V případě, že se během rozhovoru jeden z nich cítí ohrožen, jeho vztah k druhé osobě se změní, začnou převažovat emoce, čímž vzniká snížená úroveň naslouchání. Důležitá je také řeč těla, neboť posluchač vnímá naše signály převážně ve vztahové rovině. Je vhodné dávat pozitivní zpětné signály, kterými posilujeme komunikaci a umožníme druhé straně upustit od obranného postoje. Zpětná vazba nám sděluje reakci druhé strany na naše sdělení (souhlasný nebo odmítavý výraz, úsměv, zamračení), na jejímž základě potom můžeme měnit obsah svého sdělení.

Rozhovor musí být veden zřetelně a pomalu, udržovat oční kontakt, nepoužívat cizích nebo složitých výrazů, mluvit v jednoduchých větách, působit přirozeně. Rozhovor by neměl být nikým a ničím rušen.

*Naslouchání* – patří mezi základní poradenské techniky. Jedním z předpokladů úspěšné práce s uchazečem je efektivní komunikace. Jejím základem je umění naslouchat druhému, vyslechnout argumenty a potřebné informace od uchazeče. Nejedná se o pouhé naslouchání, ale o profesionální řízení rozhovoru. Poradce by měl svým postojem k informaci dávat uchazeči najevo, že poslouchá (oční kontakt, přitakání). Pozorné naslouchání je důležité pro obě strany, aby nedošlo k nedorozumění nebo konfliktu.

*Analýza materiálů, informací o uchazeči* – získání amnestických údajů o klientovi, o jeho zájmech, přáních, představách a další pracovní kariéře, průběžné vyhodnocování, zda byla zvolena optimální cesta, dosažení cíle – nalezení pracovního uplatnění.

Úřad práce disponuje ještě spoustou dalších aktivit, kterými se snaží pomoci uchazečům o zaměstnání. Jedná se například o doporučenky, které využíváme k obsazení volného

místa. Dále to jsou informace o volných místech – nabídka možností a způsobů hledání informací o volných pracovních místech v daném oboru, ale i o možnostech pracovního uplatnění v jiných oblastech. V neposlední řadě je to i rekvalifikace, stáž (jedná se o získání praktických dovedností a zkušeností absolventů škol), psychologické poradenství atd.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ke zpracování této části jsem využila Metodické příručky pro poradce ke zprostředkování (2002) a příručky Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem (2003)



## 3. ÚŘAD PRÁCE

V předcházející kapitole jsem popsala státní správu jako takovou, ale moje práce se týká především pracovních postupů a přístupu zaměstnanců úřadu práce k uchazečům o zaměstnání. Proto je nezbytné nejdříve charakterizovat úřad práce a jeho kompetence.

### 3. 1 Charakteristika úřadu práce

#### Vznik úřadů práce

V závěru roku 1989 došlo v tehdejší ČSSR k převratným politickým změnám, na které bezprostředně navázaly změny v oblasti ekonomické. S probíhajícími změnami se začal formovat také trh práce. K usměrňování vývoje trhu práce bylo třeba konstituovat i příslušné institucionální nástroje. Úřady práce byly zřizovány MPSV postupně po vzniku Správy služeb zaměstnanosti k 1. 8. 1990. Právním podkladem jejich vzniku bylo zákonné opatření předsednictva ČNR č. 306/1990 o zřízení úřadů práce. Tím byly vytvořeny základní instituce služeb zaměstnanosti.

Ke změně právního postavení došlo dne 1. 1. 2001 na základě zákona č. 219/2000 Sb. Na základě ustanovení tohoto zákona se úřad práce jako orgán státní správy stává organizační složkou státu, jejíž odborné kompetence a působnost jsou nově vymezeny zák. č. 435/2004 o zaměstnanosti ([http://portal.mpsv.cz/sz/local/me\\_info/zaklnf/vznik,2011-25-2](http://portal.mpsv.cz/sz/local/me_info/zaklnf/vznik,2011-25-2)).

Tento zákon upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. Cílem je zabezpečit zaměstnanost a vytvořit podmínky zamezující nezaměstnanosti. Výkon státní správy a tedy i úřadu práce řídí a kontroluje ministerstvo práce a sociálních věcí.

Základní vymezení úřadů práce a jejich působnosti je uvedeno v § 7 a 8 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti:

- ✓ úřady práce jsou správní úřady. V čele úřadu práce je ředitel, který je jmenován ministrem práce a sociálních věcí,

- ✓ správní obvody úřadů práce jsou shodné s územními obvody okresů, názvy a sídla úřadů práce jsou uvedeny v příloze č. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- ✓ místní příslušnost úřadu práce se řídí místem, ve kterém je nebo má být zaměstnání vykonáváno, pokud tento zákon nestanoví jinak,
- ✓ k zabezpečení spolupráce na trhu práce vytvářejí úřady práce poradní sbory složené zejména ze zástupců odborových organizací, organizací zaměstnavatelů, družstevních orgánů, organizací zdravotně postižených a územních samosprávních celků. Účelem poradních sborů je koordinace při realizaci státní politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů v příslušném správním obvodu. Poradní sbory se vyjadřují zejména k poskytování příspěvků zaměstnavatelům v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, programům rekvalifikace, organizaci poradenské činnosti, opatřením na podporu rovného zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání a k hromadnému propouštění,
- ✓ úřady práce vytvářejí za účelem posouzení vhodné formy pracovní rehabilitace osob se zdravotním postižením odborné pracovní skupiny, složené zejména ze zástupců organizací zdravotně postižených a zástupců zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % osob se zdravotním postižením.

### **3.2 Základní kompetence**

Tyto kompetence jsou také uvedeny v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti:

- ✓ zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém správním obvodu, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce, za tím účelem spolupracuje s koordinačními úřady práce a může vyžadovat od zaměstnanců informace o jejich záměrech ve vývoji zaměstnanosti,
- ✓ spolupracuje se správními úřady, územními samosprávnými celky, orgány sociálního zabezpečení, orgány pomoci v hmotné nouzi, orgány státní zdravotní správy, zaměstnavateli a dalšími subjekty podle zvláštních právních předpisů při tvorbě a realizaci opatření souvisejících s rozvojem trhu práce a se zaměstnaností,

- ✓ přijímá opatření na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami, osobami bez ohledu na jejich národnost, rasový nebo etnický původ, osobami se zdravotním postižením a dalšími skupinami osob, které mají ztížené postavení na trhu práce, pokud jde o přístup k zaměstnání, rekvalifikaci, přípravě k práci a specializovaným rekvalifikačním kurzům, a přijímá opatření pro zaměstnávání těchto osob,
- ✓ zabezpečuje a podporuje projekty a opatření související s rozvojem lidských zdrojů v oblasti trhu práce uskutečňované v jeho správním obvodu, včetně účasti na mezinárodních programech a projektech, programech a projektech s mezinárodní účastí a na programech financovaných z Evropských strukturálních fondů a v rámci programů zaměstnanosti a programů Evropského společenství, ověřuje nové nástroje aktivní politiky zaměstnanosti,
- ✓ provádí zprostředkování zaměstnání uchazečům o zaměstnání a zájemcům o zaměstnání a poskytuje další služby v oblasti zaměstnanosti podle tohoto zákona,
- ✓ poskytuje fyzickým osobám a zaměstnavatelům poradenské, informační a další služby v oblasti zaměstnanosti,
- ✓ zabezpečuje uplatňování nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti podle tohoto zákona, poskytuje příspěvky z prostředků na aktivní politiku zaměstnanosti a vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci,
- ✓ poskytuje zaměstnavatelů zaměstnávajícím více než 50% zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením,
- ✓ vede pro účely zaměstnanosti evidenci volných pracovních míst, evidenci zájemců o zaměstnání, evidenci uchazečů o zaměstnání, evidenci osob se zdravotním postižením, evidenci cizinců a evidenci povolení k výkonu umělecké, kulturní, sportovní nebo reklamní činnosti dětí, údaje z těchto evidencí předává do centrálních evidencí vedených ministerstvem,
- ✓ poskytuje na žádost orgánu pomoci v hmotné nouzi údaje:
  - o vedení fyzické osoby v evidenci uchazečů o zaměstnání, včetně důvodu vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání,
  - o tom, zda je uchazeči o zaměstnání poskytována podpora v nezaměstnanosti nebo podpora při rekvalifikaci a o její výši,

- o tom, zde jde o osobu, která vyžaduje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání,
- o tom, zda osoba nastoupila k výkonu krátkodobého zaměstnání nebo odmítla vykonávat krátkodobé zaměstnání zprostředkované úřadem práce nebo účastnit se v cíleném programu k řešení zaměstnanosti,
- o tom, zda bylo zahájeno řízení o vyřazení uchazeče o zaměstnání z evidence uchazečů o zaměstnání,
- o tom, že uchazeč o zaměstnání vykonává činnost uvedenou v § 25 odst. 3, a údaj o ukončení této činnosti,
- o tom, zda uchazeči o zaměstnání byl úřadem práce vypracován individuální akční plán,
- ✓ potvrzuje občanovi Evropské unie, jeho rodinnému příslušníkovi a rodinnému příslušníkovi občana České republiky udělení povolení k trvalému nebo přechodnému pobytu dobu vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání a sezónnímu zaměstnanci existenci pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo doklady o provedení práce,
- ✓ vykonává kontrolní činnost v rozsahu stanoveném tímto zákonem a zákonem o volném pobytu služeb, včetně ukládání pokut,
- ✓ rozhoduje, zda jde o osobu zdravotně znevýhodněnou, popřípadě o tom, že fyzická osoba se nepovažuje za osobu zdravotně znevýhodněnou, jestliže se nepodrobila vyšetření zdravotního stavu nebo jinému odbornému vyšetření a byla na tuto možnost upozorněna,
- ✓ poskytuje Státnímu úřadu inspekce práce identifikační údaje zaměstnanců vyslaných k výkonu práce na území České republiky a identifikační údaje právnických a fyzických osob, k nimž byli vysláni, potřebné k provádění kontroly dodržování pracovních podmínek těchto zaměstnanců stanovených jinými právními předpisy upravujícími pracovní podmínky,
- ✓ zveřejňuje v elektronické podobě způsobem upravujícím dálkový přístup písemné materiály vztahující se k poskytování prostředků státního rozpočtu na nástroje a opatření aktivní politiky zaměstnanosti, s výjimkou materiálů obsahujících osobní údaje fyzických osob, které nejsou přímými příjemci těchto prostředků,
- ✓ plní další povinnosti vyplývající z tohoto a ze zvláštních předpisů.

Pověřený úřad práce uvedený v příloze č. 2 výše citovaného zákona, pro územní obvod v této příloze vymezený zabezpečuje kromě činností uvedených v odstavci 1:

- ✓ zpracování koncepce a strategie zaměstnanosti a zpracování statistik, rozborů a výhledů,
- ✓ koordinaci činnosti úřadů práce při provádění aktivní politiky zaměstnanosti,
- ✓ činnost Evropských služeb zaměstnanosti,
- ✓ spolupráce při vytváření mezinárodních programů nebo programů s mezinárodní účastí týkajících se rozvoje lidských zdrojů a financování z prostředků Evropských strukturálních fondů,
- ✓ zřizování školících a rekvalifikačních středisek, a pro osoby se zdravotním postižením pracovně rehabilitačních středisek, spolupráce v otázkách zabezpečování zaměstnanosti, mobility pracovních sil a rozvoje lidských zdrojů s územními samosprávnými celky, příslušnými odborovými organizacemi a organizacemi zaměstnavatelů,
- ✓ zpracování podkladů pro udělování investičních pobídek.

### 3.3 Organizační struktura a přehled činností odborů a oddělení

Z uvedeného výčtu je patrné, že úřady práce se zabývají velkým množstvím činností, které jsou rozděleny podle kompetencí a kterými se zabývají jednotlivé odbory. Moje bakalářská práce se týká Úřadu práce Brno – město, kde je tato organizační struktura:

**Odbor zprostředkování** – zprostředkovává vhodné zaměstnání uchazečům o zaměstnání a zájemcům o zaměstnání, provádí informační a základní poradenskou činnost, vydává správní rozhodnutí, provádí profesní poradenství.

**Odbor trhu práce** – provádí analýzu trhu práce a monitoring zaměstnavatelů, registruje volná pracovní místa, zajišťuje všechny formy aktivní politiky zaměstnanosti (společensky účelná místa, veřejně prospěšné práce, chráněné dílny a rekvalifikační kurzy), vydává povolení k zaměstnanosti cizincům a eviduje občany Evropské unie zaměstnané v České republice, povoluje výkon činnosti dětí, zajišťuje agendu osob zdravotně postižených ve vztahu k zaměstnavatelům.

**Ekonomický odbor** – zabezpečuje činnosti spojené s financováním aktivní politiky zaměstnanosti, realizuje platby podpory v nezaměstnanosti, zajišťuje ekonomickou agendu úřadu práce a uspokojuje mzdové nároky nevyplacené zaměstnavatelem v platební neschopnosti.

**Odbor státní sociální podpory** – vyřizuje a realizuje platby dávek státní sociální podpory (přídavek na dítě, sociální příplatek, příspěvek na bydlení, rodičovský příspěvek, dávky péstounské péče, příspěvek na péči pro děti vyžadující okamžitou pomoc, porodné, pohřebné).

**Právní a kontrolní odbor** – zajišťuje agendu správního a odvolacího řízení dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ukládá pořádkové pokuty dle zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, pokuty za spáchání přestupku nebo správního deliktu dle zákona č. 435/2004 Sb. a pokuty za porušení povinností dle zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře. Vymáhá pohledávky od právnických a fyzických osob, realizuje výkon a koordinaci agendy úřadu danou zákonem č. 118/2000 Sb. o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele. V rámci zákonné působnosti dle zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, provádí kontrolní činnost právních předpisů o zaměstnanosti a právních předpisů o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele. Na úseku státní sociální podpory vykonává kontrolní činnost v souladu se zákonem č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře. Vede evidenci stížností, včetně jejich vyřizování.

**Kancelář úřadu** – zajišťuje organizační a provozní činnosti Úřadu práce Brno – město.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

Ještě předtím, než se začnu zabývat samotným výzkumem, chtěla bych popsat poradenské programy zaměřené na pomoc při hledání zaměstnání a aktivaci uchazečů. Budu se zabývat dvěma základními a to Job clubem zaměřeným spíše na motivaci s nácvikem technik hledání zaměstnání, a bilanční diagnostikou zaměřenou na zhodnocení schopností a možností člověka vzhledem k jeho pracovnímu uplatnění. V závěru charakteristiky jednotlivých programů budou znázorněny grafy s jednotlivými otázkami.

### 4.1 Charakteristika poradenských programů

#### Poradenský program Job club

Je upraven normativní instrukcí č. 6/2007 vydanou ministerstvem práce a sociálních věcí, která upravuje jednotný postup úřadů práce při provádění a zabezpečování poradenství podle § 105 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a § 21 a 23 vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se výše uvedený zákon provádí.

- ✓ Job club je poradenský program, jehož hlavním cílem je motivovat a aktivizovat jeho účastníky k uplatnění na trhu práce, a to získáním orientace na trhu práce a nácvikem dovedností a technik vyhledávání zaměstnání,
- ✓ poradenskou činnost v rámci programu Job club provádí úřad práce sám svými nebo externími zaměstnanci anebo tuto činnost zabezpečuje prostřednictvím odborných zařízení, která se zabývají poradenskou činností,
- ✓ poradenský program Job club je určen zejména uchazečům o zaměstnání, kterým úřad práce věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání podle ustanovení § 33 zákona o zaměstnanosti, zájemcům o zaměstnání a účastníkům pracovní rehabilitace,
- ✓ poradenský program Job club se uskutečňuje formou skupinového poradenství.

Při jeho provádění a zabezpečování se úřady práce řídí těmito zásadami:

- ✓ optimální počet účastníků ve skupině: 8 – 12 účastníků,
- ✓ optimální počet schůzek: 5 – 6 schůzek,

- ✓ optimální délka trvání schůzky: 3 – 4 hodiny,
- ✓ optimální četnost schůzek: 1 – 2krát týdně, nejméně však 1 krát za dva týdny.

Při stanovení počtu účastníků ve skupině, včetně počtu, délky trvání a četnosti schůzek se přihlíží ke složení skupiny a k možnostem účastníků programu.

Základní materiálně technické vybavení:

- ✓ samostatná místnost s možností vytvoření klubové atmosféry,
- ✓ odpovídající počet konferenčních židlí s podložkou nebo odpovídající počet stolů a židlí,
- ✓ 1 flipchart,
- ✓ nástěnky,
- ✓ televize, video, DVD přehrávač,
- ✓ pevná telefonní nebo mobilní linka,
- ✓ 4 počítače s napojením na internet včetně tiskárny.

Další doporučené vhodné vybavení:

- ✓ kopírka,
- ✓ dataprojektor s promítacím plátnem,
- ✓ notebook,
- ✓ kamera.

Informačně poradenská média centrálně zabezpečovaná pro IPS:

- ✓ tištěná,
- ✓ audiovizuální,
- ✓ elektronická.

Vybavení pro účastníka (základní pomůcky):

- ✓ psací potřeby,
- ✓ kancelářské potřeby.

Pracovní pomůcky:

- ✓ informační materiály,



- ✓ denní tisk,
- ✓ aktuální nabídka volných pracovních míst,
- ✓ Zlaté stránky.

*Průběh poradenského programu:*

*úvodní schůzka:*

- ✓ vzájemné seznámení,
- ✓ navázání kontaktu,
- ✓ prezentace očekávání účastníků,
- ✓ stanovení pravidel, uzavření dohody o členství v Job klubu,
- ✓ uzavření kontraktu,
- ✓ dotazy, diskuse.

*orientace na trhu práce:*

- ✓ vytýčení profesní cesty,
- ✓ orientace ve zdrojích volných pracovních míst,
- ✓ formy kontaktu se zaměstnavateli,
- ✓ informace o možnostech úřadu práce ke zvýšení kompetencí s následnou uplatnitelností na trhu práce,
- ✓ portál MPSV.

*osobní portfolio:*

- ✓ zahájení, „kolečko“,
- ✓ formy kontaktování zaměstnavatele,
- ✓ telefonování (DVD, video),
- ✓ žádost o zaměstnání, motivační dopis,
- ✓ příprava strukturovaného životopisu,
- ✓ doklady o kvalifikaci, praxi,
- ✓ řízení portfolio – vypracování osobní dokumentace,
- ✓ nabídka volných pracovních míst.

*příprava na přijímací pohovor:*

- ✓ zahájení, „kolečko“,
- ✓ přijímací pohovor – DVD, video,
- ✓ diskuse k prezentaci,
- ✓ verbální a neverbální komunikace,

- ✓ umění naslouchat,
- ✓ sebehodnocení,
- ✓ otázky a odpovědi přijímacího pohovoru – trénink.

*závěrečný modul:*

- ✓ základní informace z pracovně právní oblasti – zákoník práce, zákon o zaměstnanosti,
- ✓ shrnutí a vyhodnocení Job clubu,
- ✓ předání osvědčení,
- ✓ závěr, rozloučení, postklubová práce s uchazečem.

**Bilanční diagnostika** je poradenský proces (trvá přibližně 30 hodin), který s využitím komplexních odborných diagnostických metod směřuje k optimálnímu využití potenciality člověka při jeho uplatnění. To znamená – zjistit co nejvhodnější využití schopností, dovedností, zájmů a motivace klienta pro jeho nejoptimálnější začlenění do pracovních aktivit.

Prostřednictvím využití skupinových a individuálních konzultací a při zpracování psychologických metod, lze společně s klientem hledat cesty, které mu usnadní jeho návrat na trh práce. Navrhne se optimální řešení – kariérový plán.

Cílem u bilanční diagnostiky je vždy klient a každá diagnostika musí být u každého klienta výrazně individuální. Za její odborné zpracování je zodpovědný psycholog, který úzce spolupracuje s dalšími odborníky. Závěrečná zpráva je majetkem klienta a může být využita pouze v jeho prospěch a s jeho souhlasem. Bilanční diagnostika je především a pouze poradenský proces a služba klientovi.

Bilanční diagnostika je náročný proces, který sestává ze skupinových a individuálních konzultací, sběru dat, analýzy a syntézy potřebných poznatků. Opírá se o psychologickou diagnostiku, o poznatky z oblasti lidských zdrojů, analýzy a prognózy regionálního trhu práce a dalších potřebných údajů.

Pro bilanční diagnostiku jsou předurčení všichni klienti evidovaní na úřadu práce, tedy i klienti z různých specificky rizikových skupin jako jsou nezletilí, nekvalifikovaní

studenti, občané se změněnou pracovní schopností, absolventi škol, dlouhodobě nezaměstnaní.

Skládá se:

#### *Informativní vstupní část*

Vysvětlení klientovi čeho se bilanční diagnostika týká, co pro něho může znamenat, jaké postupné kroky budou po sobě následovat, jaké očekávané výsledky může klient využít. Součástí tohoto vstupního bloku je i působení na motivační složku klienta, na jeho iniciativu, aktivitu a osobní zaangażovanost klienta.

#### *Sběr dat*

Jedná se o posouzení jak subjektivně vnímaných, tak i objektivně zjištěných údajů o klientovi, většinou sejmutých písemnou formou při využití skupinových aktivit:

- ✓ sebehodnocení,
- ✓ test schopností,
- ✓ osobnostní dotazníky,
- ✓ výkonové testy,
- ✓ projektivní techniky.

#### *Individuální rozhovor*

Slouží k doplnění potřebných údajů o klientovi, zjištění jeho postojů, kompetencí, profesních zkušeností, rodinného zázemí atd. V průběhu rozhovoru je třeba působit na klientovu motivaci, posilovat jeho sebevědomí, vytvářet podmínky k pozitivnímu náhledu na jeho zaměstnatelnost.

#### *Vytvoření strategie*

Poradce na základě zjištěných údajů o klientovi svou diagnostickou úvahou vytváří prioritní projekty pro klienta.

#### *Závěrečný individuální rozhovor*

Konzultace nad navrženými projekty, se kterými by se měl klient plně identifikovat. Musí mít pocit, že vytypované prioritní oblasti vycházejí z něho, jsou produktem jeho myšlení, jeho rozhodnutí.

Výstupem poradenského procesu bilanční diagnostiky je „Závěrečná zpráva bilanční diagnostiky“, která je pro klienta dokumentem, který mu má usnadnit orientaci v jeho předpokladech, silných stránkách osobnosti, případně vhodných postupech k nalezení pracovní příležitosti.

## **4.2 Průzkum**

Cílem mého průzkumu bude zjištění, zpracování a interpretace odpovědí na otázky kladené uchazečům o zaměstnání. Tyto otázky se týkají obsahu poradenských programů a také odbornosti a profesionality přístupu zaměstnanců úřadu práce.

Na spolupráci jsem se domluvila s Mgr. Věrou Göttingerovou, vedoucí oddělení poradenství.

Budu postupovat následujícím způsobem:

- vymezení skupiny respondentů,
- sestavení otázek,
- rozdání dotazníků,
- vyhodnocení odpovědí a vytvoření grafů.

## **4.3 Organizace průzkumu a metoda**

Při evidenci na úřadě práce je každý člověk, který přijde žádat o zaměstnání přidělen konkrétní zprostředkovatelce, která se mu věnuje většinou po celou délku jeho evidence, nejlépe zná jeho zájmy i možnosti. V případě, že evidence uchazeče je již příliš dlouhá, uchazeč nespolupracuje tak, jak by měl a jeho aktivita při hledání zaměstnání není odpovídající, může zprostředkovatel navrhnout uchazeči profesní poradenství. Na základě tohoto poradenství zprostředkované odborníky úřadu práce,

může být uchazeč zařazen do již výše zmíněných programů. Právě tyto uchazeče jsem zvolila za respondenty mého dotazníku.

Tyto programy probíhají pod vedením odborníků – zaměstnanců úřadu práce v budově úřadu práce v Králově Poli v místnosti tomu určené.

Pro provedení průzkumu jsem zvolila formu dotazníku.

**Dotazník** – metoda sloužící ke zjišťování písemných výpovědí osob. Základem jsou otázky. Já jsem ve svém dotazníku použila otázky uzavřené, kdy respondent vybírá z předem daných odpovědí. Zjišťovala jsem jak tvrdá data (pohlaví, vzdělání, délku nezaměstnanosti), tak data měkká (názory na přínos poradenských programů, jejich skladbu apod.). Snažila jsem se, aby otázky byly jasné a srozumitelné, přesně formulované, logické, aby nebyly sugestivní.

Při sestavování otázek dotazníků pro oba projekty jsem vycházela ze zadání bakalářské práce. Chtěla jsem získat obraz o tom, zda firemní kultura ovlivňuje, resp. řídí procesy ve výše zmíněných projektech. Postupovala jsem zpočátku jednotně, protože jsem chtěla porovnat oba projekty. Bilanční diagnostika se částečně liší, proto jsem ji doplnila o další otázky, které více souvisí s jejím diagnostickým zaměřením.

Pro provedení průzkumu jsem formulovala tyto otázky:

1. Jakého jste pohlaví?
2. Jaký je Váš věk?
3. Jaké máte vzdělání?
4. Kolik máte celkem odpracovaných let?
5. Jak dlouho jste nezaměstnaný/á?
6. Jakým způsobem si hledáte práci?
7. Umíte pracovat s internetem – pracovním portálem?
8. Mělo pro Vás absolvování poradenského programu Job clubu (bilanční diagnostiky) přínos?
9. Byl pro Vás obsah poradenského programu vyhovující?
10. Motivoval Vás při hledání práce?

11. Změnil/a byste náplň poradenského programu?
12. Jaký byl přístup pracovníků poradenského programu?
13. Pomohl Vám lektor po odborné stránce?
14. Měl/a jste v lektora důvěru?
15. Byl vám lektor ochoten vše vysvětlit a pomoci Vám při plnění úkolů?
16. Působilo na Vás prostředí, ve kterém se vyučovalo příjemně?
17. Zvolíte jiný přístup při hledání práce po absolvování poradenského programu?

Prvních sedmnáct otázek jsem volila pro oba poradenské programy stejné. Pro bilanční diagnostiku, která se od Job clubu liší v tom, že se ještě navíc diagnostikují schopnosti, dovednosti a zájmy uchazečů, jsem ještě přidala další dvě otázky.

18. Odhalila psychologická analýza u Vás schopnosti nebo dovednosti, o kterých jste předtím nevěděl (a), anebo jste o nich pochyboval (a)?
19. Budete na základě těchto nových skutečností hledat práci v jiné oblasti než doposud?

Odpovědi budou zpracovány do grafu.

#### **4.4 Cíl průzkumu a stanovení hypotéz**

Cílem mé bakalářské práce bude posoudit, do jaké míry může firemní kultura úřadu práce ovlivnit přístup uchazečů o zaměstnání při hledání své budoucí práce. Zaměřím se na poradenské programy a motivační kurzy určené pro uchazeče dlouhodoběji nezaměstnané. Pokusím se zjistit, zda firemní kultura, jejímž obsahem je i skladba a obsah těchto programů, je vyhovující a zda přístup odborníků – pracovníků úřadu práce je přínosný a profesionální.

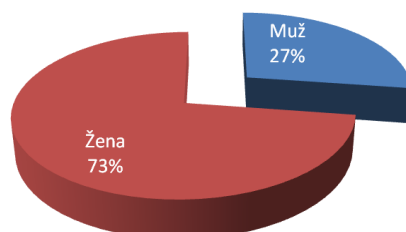
Na základě stanoveného cíle stanovuji následující hypotézy:

- H 1: Skladba a obsah poradenských programů je vyhovující a je pro uchazeče přínosem.
- H 2: Přístup pracovníků poradenského programu je vstřícný, odborný a profesionální.
- H 3: Poradenské programy pořádané úřadem práce mohou nezaměstnaným pomoci lépe se orientovat na trhu práce a zvolit správný přístup při hledání zaměstnání.

## 4.5 Výsledky průzkumu

Všechny grafy, které zobrazují výsledky průzkumu, jsou z vlastního zdroje.

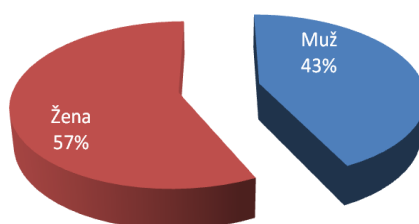
**Graf č. 1 a – odpověď na otázku: „Jakého jste pohlaví?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: dotazníkové akce se zúčastnili 3 muži a 8 žen, celkem 11 respondentů.

Z výše uvedeného výsledku usuzují, že pomoc v projektu bilanční diagnostika více vyhledávají ženy. Z rozhovorů lze vyvozovat, že ženy se více obávají nezaměstnanosti a hledají možnosti, jak získat nové zkušenosti, které využijí při hledání zaměstnání více jak muži.

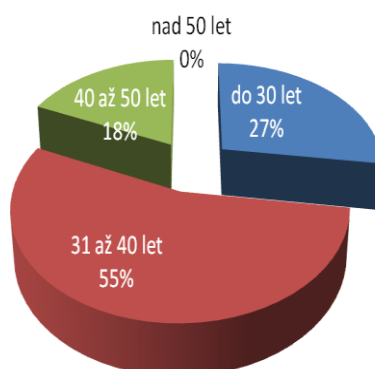
**Graf č. 1 b – odpověď na otázku: „Jakého jste pohlaví?“ (Job club)**



Výsledek: dotazníkové akce se zúčastnilo 8 žen a 6 mužů, celkem 14 respondentů.

Projekt Job club je určen pro uchazeče, kteří jsou již hůře motivovaní k hledání práce, a přesto mají zájem o nalezení řešení ze své situace. V porovnání s předcházejícím programem je zde zastoupeno více mužů.

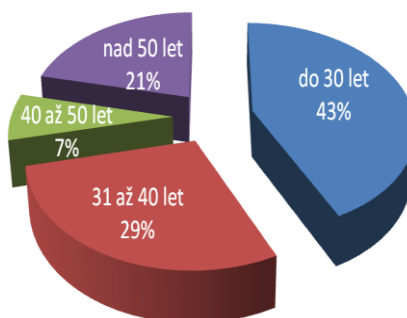
**Graf č. 2 a – odpověď na otázku: „Jaký je Váš věk?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: ve věkové hranici do 30 let se projektu zúčastnili 3 respondenti, ve věku od 31 do 40 let 6 respondentů a 2 respondenti ve věkové skupině od 40 do 50 let věku. Uchazeči nad 50 let se projektu nezúčastnili.

Z výsledku je patrné, že poradenského programu se účastní více respondentů v produktivním věku. Čím vyšší je věková hranice, tím nižší je zájem o projekt. Jedním z důvodů může být i ztráta víry v úspěšné hledání vhodného zaměstnání.

**Graf č. 2 b – odpověď na otázku: „Jaký je Váš věk?“ (Job club)**

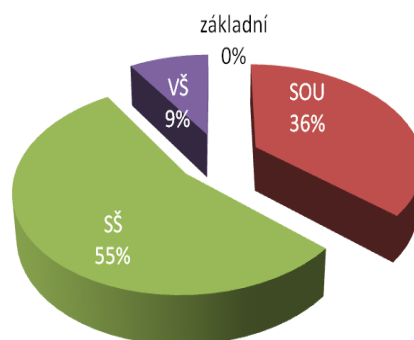


Výsledek: ve věkové hranici do 30 let se projektu zúčastnilo 6 respondentů, 4 respondenti ve věku mezi 31 až 40 lety, 1 respondent mezi 40 až 50 lety a 3 dotazovaní patřili do skupiny nad 50 let.

Z grafu je patrné, že tohoto projektu se zúčastňují uchazeči napříč věkovou strukturou. Přesto nejvyšší procentuální zastoupení mají uchazeči do 40 let, stejně jako v bilanční diagnostice.



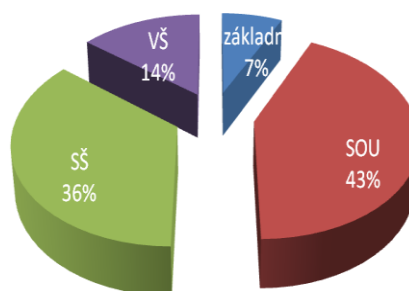
**Graf č. 3 a – odpověď na otázku: „Jaké máte vzdělání?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: žádný z respondentů nebyl se základním vzděláním, 4 byli vyučeni, 6 jich mělo středoškolské a 1 vysokoškolské vzdělání.

V projektu převládají respondenti se středoškolským vzděláním, kteří jsou v evidenci již delší dobu (více jak rok). Středoškoláci se hůře uplatňují na trhu práce než uchazeči vyučení, kteří ovládají nějaké řemeslo. Výjimkou je uchazečka o zaměstnání s vysokoškolským vzděláním, která je evidovaná na úřadě práce méně jak půl roku. Jejím cílem je co nejdříve se vrátit do pracovního poměru.

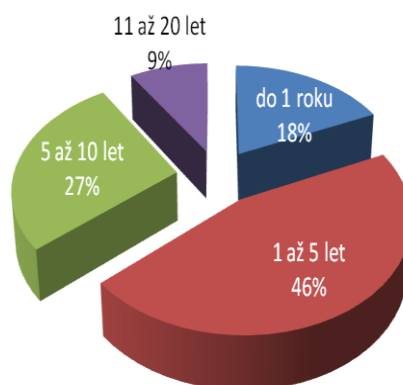
**Graf č. 3 b – odpověď na otázku: „Jaké máte vzdělání?“ (Job club)**



Výsledek: v projektu je 1 respondent se základním vzděláním, 6 jich bylo vyučeno, 5 respondentů mělo středoškolské vzdělání a 2 vysokoškolské.

Tak jako v bilanční diagnostice je patrné, že se poradenských programů účastní lidé spíše se středoškolským nebo nižším vzděláním. Lidé vysokoškolsky vzdělaní se projektu účastní méně.

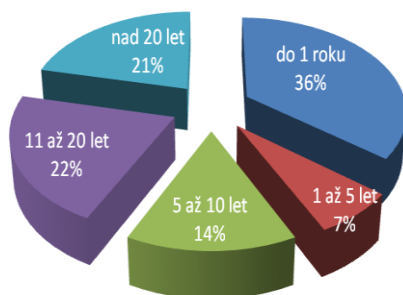
**Graf č. 4 a – odpověď na otázku: „Kolik máte celkem odpracovaných let?“**  
(bilanční diagnostika)



Výsledek: projektu se zúčastnili 2 respondenti s odpracovanou dobou méně jak rok, 5 jich bylo v rozmezí 1 až 5 let, 3 respondenti v rozmezí 5 až 10 let a 1 v rozmezí 11 až 20 let.

Nejsilnější skupinou jsou respondenti s odpracovanou délkou 1 až 5 let. Domnívám se, že je to dané skutečností, že teprve hledají obor, ve kterém chtějí pracovat a který jim bude nejvíce vyhovovat.

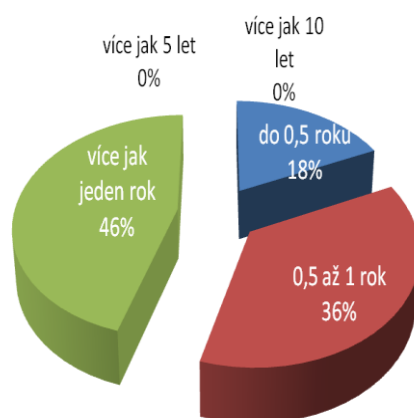
**Graf č. 4 b – odpověď na otázku: „Kolik máte celkem odpracovaných let?“** (*Job club*)



Výsledek: projektu se zúčastnilo 5 respondentů s odpracovanou dobou méně jak 1 rok, 1 respondent byl v rozmezí 1 až 5 let, 2 respondenti měli odpracovanou dobu v rozmezí 5 až 10 let, 3 dotazovaní v rozmezí 11 až 20 let a tři respondenti na 20 let.

Je patrné, že projektu se účastní uchazeči s různorodou délkou odpracovaných let. I uchazeči, kteří mají odpracováno více let, mají zájem o absolvování tohoto projektu, kde získají dalších informace, které jim mohou pomoci najít zaměstnání.

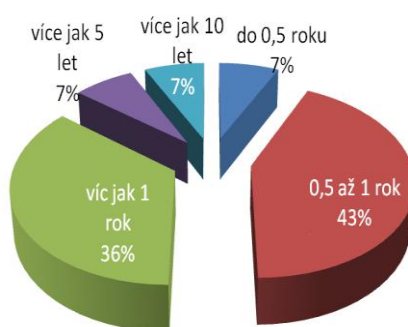
**Graf č. 5 a – odpověď na otázku: „Jak dlouho jste nezaměstnaná/ý?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: v projektu nebyli respondenti evidovaní déle jak 5 let, 2 byli v kritériích do 0,5 roku, 4 respondenti od 0,5 až 1 rok a 5 více jak rok.

Z výsledku by se dalo odvodit, že tohoto programu využívají uchazeči, kteří ještě mají snahu najít si zaměstnání a prostřednictvím bilanční diagnostiky chtějí lépe určit svoje schopnosti a využít je v hledání budoucího zaměstnání nebo případně zvolit nějakou rekvalifikaci.

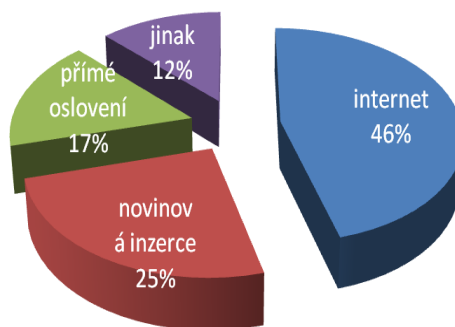
**Graf č. 5 b – odpověď na otázku: „Jak dlouho jste nezaměstnaná/ý?“ (Job club)**



Výsledek: 1 respondent byl nezaměstnaný do 0,5 roku, 6 respondentů bylo nezaměstnaných v rozmezí 0,5 až 1 roku, 5 více jak rok, 1 více jak 5 let a 1 dotazovaný více jak 10 let.

Z výsledku je patrné, že nejsilnější skupinou uchazečů, kteří se účastní tohoto poradenského programu, jsou uchazeči s délkou evidence do 5 let. Tato skupina má největší zájem využít všech možností k uplatnění na trhu práce.

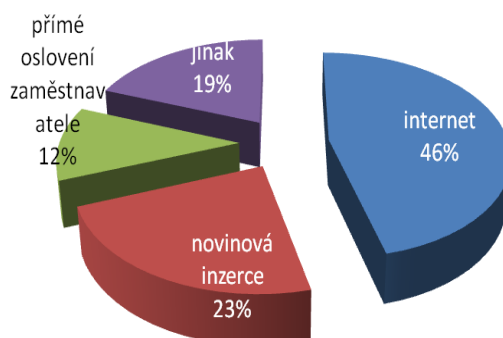
**Graf č. 6 a – odpověď na otázku: „Jakým způsobem si hledáte práci?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 11 respondentů využívá především možnosti internetu, 6 novinové inzerce a 4 respondenti uváděli přímé oslovení zaměstnavatele, 3 respondenti si zaměstnání hledají jiným způsobem.

Z výsledků je patrné, že nejméně se využívá možnost přímého oslovení zaměstnavatele. Co se týče jiného způsobu hledání zaměstnání, měli respondenti na mysli zejména pomoc známých. Nejužívanější je internet.

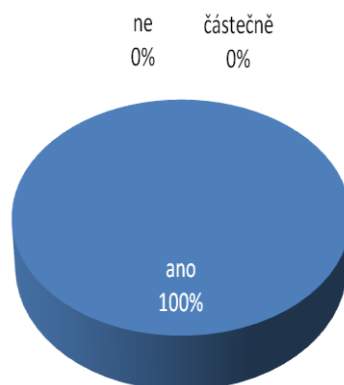
**Graf č. 6 b – odpověď na otázku: „Jakým způsobem si hledáte práci?“ (Job club)**



Výsledek: 12 respondentů hledalo práci prostřednictvím internetu, 6 prostřednictvím novinové inzerce, 3 uváděli přímé oslovení zaměstnavatele a 5 respondentů si hledalo zaměstnání jiným způsobem.

Z výsledků vyvozují, že uchazeči vzhledem k tomu, že jsou již delší čas evidováni úřadem práce, vyzkoušeli všechny možnosti hledání práce. Nejvyužívanějším způsobem hledání je internet, jak bylo také potvrzeno i dotazováním v bilanční diagnostice.

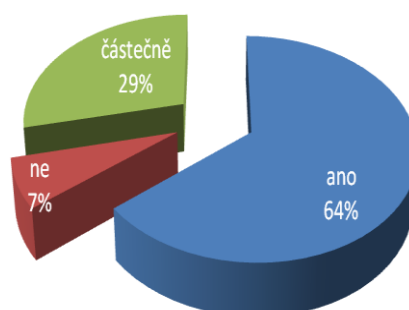
**Graf č. 7 a – odpověď na otázku: „Umíte pracovat s internetem – pracovním portálem?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: všichni respondenti konstatovali, že ovládají práci s internetem.

Tímto dotazem se potvrdilo všeobecné povědomí o tom, že internetová síť je nejčastější prostředek k vyhledávání informací a to i v návaznosti na předchozí otázku.

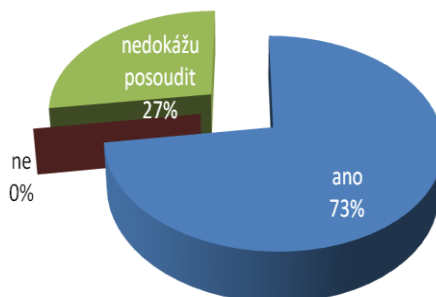
**Graf č. 7 b – odpověď na otázku: „Umíte pracovat s internetem – pracovním portálem?“ (Job club)**



Výsledek: 9 respondentů umělo pracovat s internetem, 4 částečně a 1 respondent neuměl pracovat s internetem.

V porovnání s bilanční diagnostikou, kde vzdělání uchazečů bylo vyšší, a všichni uměli zacházet s internetem, se v této skupině vyskytli uchazeči, kteří s internetem mají zkušenosti jen částečné nebo vůbec žádné. Domnívám se, že tato skutečnost je daná i tím, že se tohoto poradenského programu zúčastnili uchazeči z vyšších věkových kategorií.

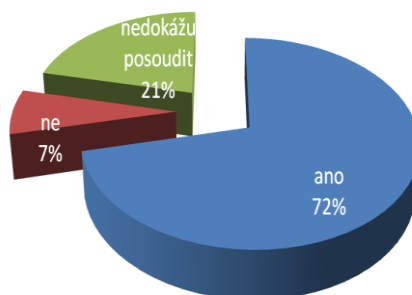
**Graf č. 8 a – odpověď na otázku: „Mělo pro Vás absolvování poradenského programu Job clubu (bilanční diagnostiky) přínos?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: v rámci tohoto dotazu 8 respondentů konstatovalo, že program bilanční diagnostiky byl přínosem a 3 prozatím nedokázali posoudit.

Z odpovědí se dá vyvodit, že 8 dotázaných se v poradenském programu naučili nové věci, kterých využijí k hledání zaměstnání a 3 respondenti prozatím ne, nebo neumějí tyto nové znalosti použít v praxi. Procentuelně se dá přínos bilanční diagnostiky hodnotit kladně.

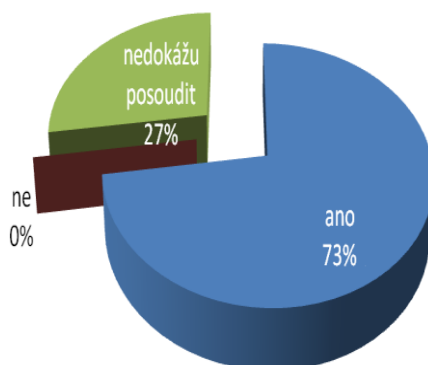
**Graf č. 8 b – odpověď na otázku: „Mělo pro Vás absolvování poradenského programu Job clubu (bilanční diagnostiky) přínos?“ (Job club)**



Výsledek: 10 respondentů konstatovalo, že absolvování programu pro ně mělo přínos, pro 1 respondenta přínos neměl a 3 nedokázali posoudit.

Z počtu 10 respondentů, kteří odpověděli kladně, vyvozují, že absolvování poradenského programu mělo význam pro většinu dotazovaných. Zbylí dotazovaní, tak jako v bilanční diagnostice, nedokázali posoudit, zda by nové vědomosti dokázali uplatnit v praxi.

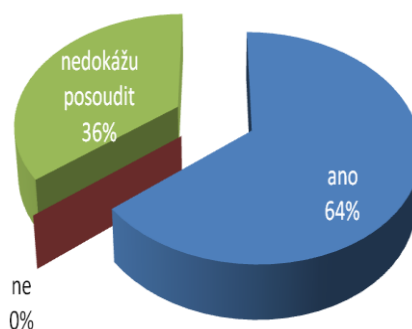
**Graf č. 9 a – odpověď na otázku: „Byl pro Vás obsah poradenského programu vyhovující?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 8 respondentů uvedlo, že program projektu byl vyhovující, 3 dotazovaní nedokázali posoudit obsah programu.

Odpovědi této otázky korespondují s předcházející. Pro většinu respondentů byl program vyhovující a měl pro ně přínos. Zbývající 3 respondenti patrně zcela neporozuměli obsahu poradenského programu, a proto ho nedokázali následně využít. Procentuelně se dá říci, že obsah projektu je vyhovující pro většinu zúčastněných.

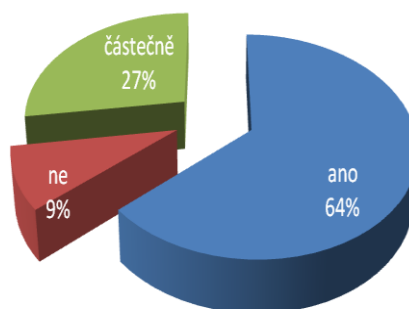
**Graf č. 9 b – odpověď na otázku: „Byl pro Vás obsah poradenského programu vyhovující?“ (Job club)**



Výsledek: 9 respondentů hodnotilo obsah projektu jako vyhovující, 5 dotazovaných nedokázali obsah posoudit.

Rozložení odpovědí k této otázce odpovídá výsledku předcházející otázky č. 8. Lze tak konstatovat, že koncepce a způsob realizace je na velmi dobré úrovni.

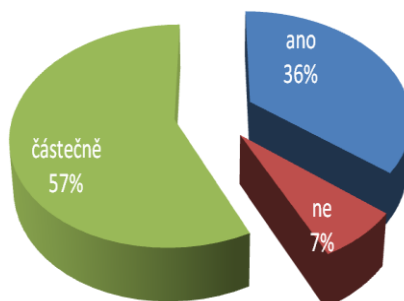
**Graf č. 10 a – odpověď na otázku: „Motivoval Vás při hledání práce?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 7 respondentů odpovědělo, že je program motivoval k hledání zaměstnání, 3 dotazovaní odpověděli, že částečně a 1 odpověděl, že nebyl motivován.

Z odpovědí lze odvodit, že jednoho respondenta projekt neoslovil. Vzhledem k nízkému počtu však nelze vyslovit závěr, zda by projekt měl být upraven – zlepšen, nebo zda respondent neměl zájem a nebyl přístupný obsahu projektu. U tří dotazovaných byl program úspěšný pouze částečně. U většiny uchazečů byl projekt úspěšný.

**Graf č. 10 b – odpověď na otázku: „Motivoval Vás při hledání práce?“ (Job club)**

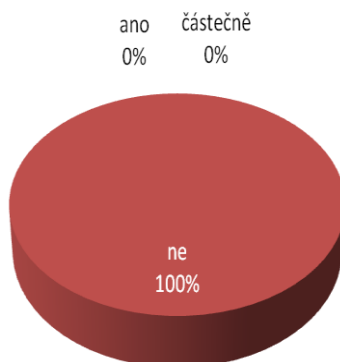


Výsledek: 5 respondentů odpovědělo, že program je motivoval k hledání zaměstnání, 8 dotazovaných odpovědělo, že částečně a 1 konstatoval, že není motivován.

Z odpovědí lze odvodit jakousi rozporuplnost uchazečů, kteří v předcházejících dvou otázkách z velké většiny hodnotí projekt velmi dobře. V rámci této otázky je patrné, že projekt většinu oslovil částečně a v jednom případě neoslovil vůbec (výše zmíněný uchazeč je nad 50 let, který je v evidenci déle jak 5 let). Je otázkou, zda uchazeči opravdu hodnotili kvalitu provedení jednotlivých sezení, nebo se zde promítá jistá beznaděj dlouhodoběji nezaměstnaných.



**Graf č. 11 a – odpověď na otázku: „Změnil/a byste náplň poradenského programu?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: všichni respondenti se shodli, že obsah projektu by se neměl měnit.

Dotazovaní se jednoznačně shodli, že obsah projektu by se měnit neměl, z čehož se dá usoudit, že obsah poradenského programu je vyhovující.

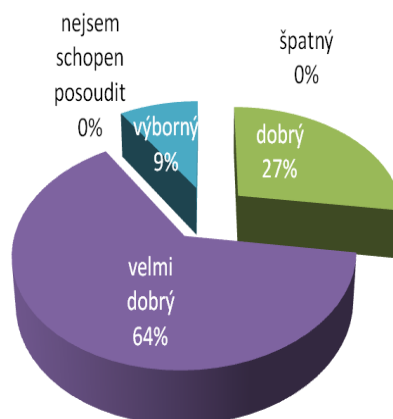
**Graf č. 11 b – odpověď na otázku: „Změnil/a byste náplň poradenského programu?“ (Job club)**



Výsledek: 1 respondent konstatoval, že by náplň programu změnil, 13 by program neměnilo.

Přesto, že se tady vyskytla i nepříznivá odpověď, dotazovaní se ve většině shodli, že obsah projektu by se měnit neměl, stejně tak, jako respondenti z Job clubu.

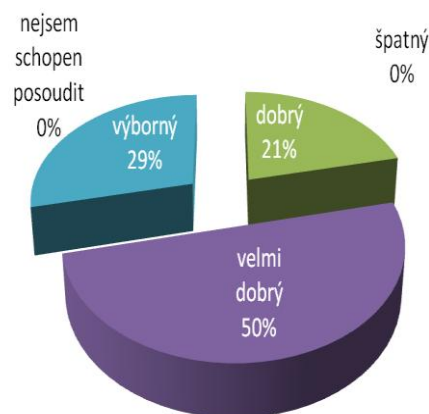
**Graf č. 12 a – odpověď na otázku: „Jaký byl přístup pracovníků poradenského programu?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 1 respondent označil výkon lektora jako výborný, 7 dotazovaných označilo výkon lektora jako velmi dobrý a 3 respondenti jako dobrý.

Z odpovědí vyvozují závěr, že projekt je připraven dobře a také přístup pracovníků úřadu práce je profesionální.

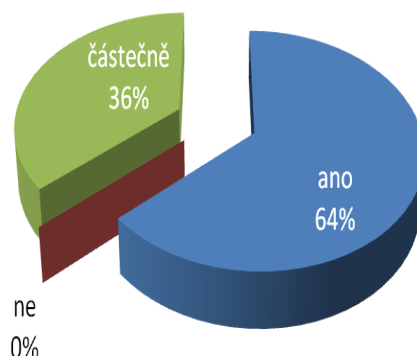
**Graf č. 12 b – odpověď na otázku: „Jaký byl přístup pracovníků poradenského programu?“ (Job club)**



Výsledek: 3 respondenti hodnotili přístup pracovníků poradenského programu jako dobrý, 7 jako velmi dobrý a 4 jako výborný.

Opět lze vyvodit závěr, že projekt je připraven velmi dobře a pomáhá účastníkům v úspěšném hledání zaměstnání stejně jako v bilanční diagnostice.

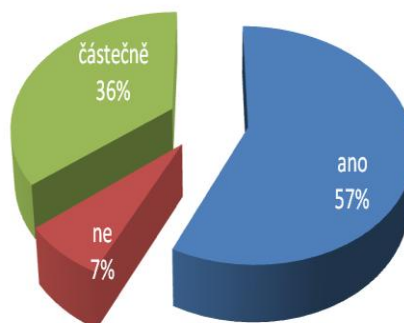
**Graf č. 13 a – odpověď na otázku: „Pomohl Vám lektor po odborné stránce?“  
(bilanční diagnostika)**



Výsledek: 4 respondenti odpověděli, že lektor jim po odborné stránce pomohl částečně a v 7 případech jim pomohl zcela.

Uchazeči se v poradenských programech učí techniky, které jim mají pomoci lépe se orientovat na trhu práce. Jedná se např. o napsání životopisu, způsob telefonování a komunikace s budoucím zaměstnavatelem atd. Tyto výsledky průzkumu mapují, zda jim lektor dostatečně vysvětlil a přiblížil tyto techniky. Většina odpověděla, že ano. Z výsledků vyplývá, že tato pomoc ze strany lektora je z větší části úspěšná.

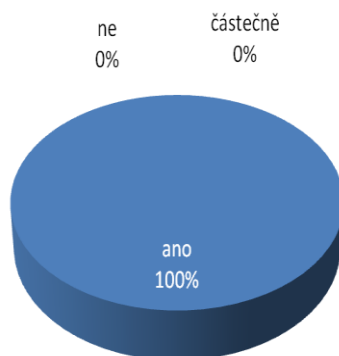
**Graf č. 13 b – odpověď na otázku: „Pomohl Vám lektor po odborné stránce?“  
(Job club)**



Výsledek: 8 respondentů konstatovalo, že jim lektor pomohl po odborné stránce, 5 odpovědělo, že jen částečně. Jeden konstatoval, že mu lektor nepomohl.

Jak jsem se již zmínila, v poradenských programech se vyučují techniky, které mají uchazeči zjednodušit hledání zaměstnání. Tato otázka měla zodpovědět, zda lektor dokázal uchazečům dostatečně vysvětlit tyto techniky. Většina odpověděla, že ano, z čehož plyne, že pomoc lektora je z větší části úspěšná.

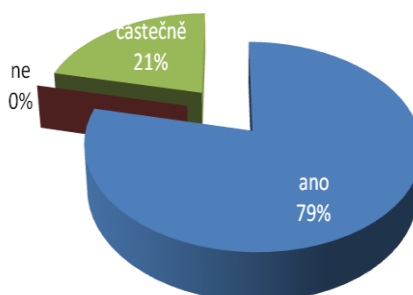
**Graf č. 14 a – odpověď na otázku: „Měl/a jste v lektora důvěru?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: všichni odpověděli kladně.

Z výsledku vyplývá, že všichni respondenti měli v lektora důvěru. Usuzuji, že je lektor oslovil jak po profesní, tak po lidské stránce.

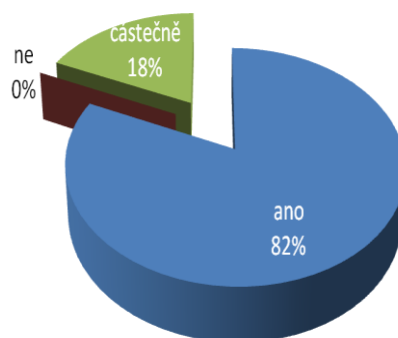
**Graf č. 14 b – odpověď na otázku: „Měl/a jste v lektora důvěru?“ (Job club)**



Výsledek: 11 respondentů mělo důvěru v lektora a 3 konstatovali, že měli jen částečnou důvěru.

Hodnocení uchazečů Job clubu není tak jednoznačné, jako v projektu bilanční diagnostika. Předpokládám, že se zde opět projevuje reakce uchazečů dlouhodobě nezaměstnaných. Přesto lze vyvodit stejný závěr: lektor dokázal uchazeče oslovit a vybudovat si u nich důvěru.

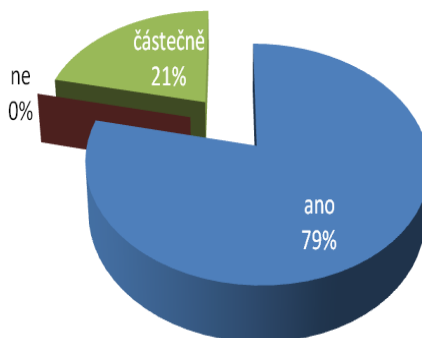
**Graf č. 15 a – odpověď na otázku: „Byl Vám lektor ochoten vše vysvětlit a pomoci Vám při plnění úkolů?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 9 respondentů odpovědělo kladně a 2 pouze částečně.

Tato otázka koresponduje s otázkami č. 12, 13 a 14. Také v této otázce je potvrzen pozitivní přístup lektora a jeho vstřícný přístup.

**Graf č. 15 b – odpověď na otázku: „Byl Vám lektor ochoten vše vysvětlit a pomoci Vám při plnění úkolů?“ (Job club)**



Výsledek: 11 respondentů odpovědělo kladně a 3 dotazovaní odpověděli, že lektor jim pomohl při plnění úkolů jen částečně.

Odpovědi jsou podobné odpovědím na předcházející tři otázky. Výsledky dokladují vyvážené hodnocení uchazečů týkající se dobré práce lektorů.

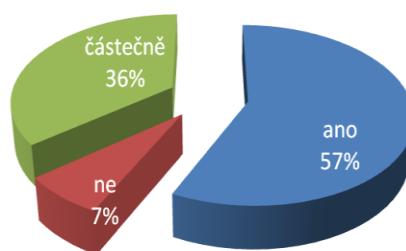
**Graf č. 16 a – odpověď na otázku: „Působilo na Vás prostředí, ve kterém se vyučovalo příjemně?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: na 10 respondentů působilo prostředí příjemně a na jednoho částečně.

Poradenské programy probíhají v místnosti k tomu určené na úřadě práce v Králově Poli. Podle výsledků této otázky lze usoudit, že prostředí je příjemné a uzpůsobené tak, aby se uchazeči cítili uvolněně a lépe se tak soustředili na obsah poradenského programu.

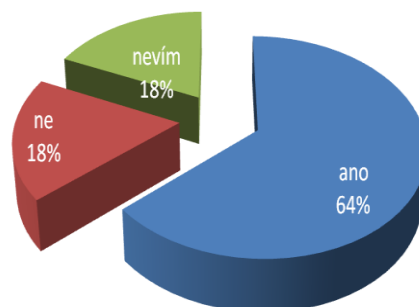
**Graf č. 16 b – odpověď na otázku: „Působilo na Vás prostředí, ve kterém se vyučovalo příjemně?“ (Job club)**



Výsledek: 8 respondentů hodnotilo prostředí jako příjemné a 5 respondentů jako příjemné pouze částečně a 1 dotázaný odpověděl, že prostředí příjemné nebylo.

Uchazeči, kteří se zúčastnili projektu Job club, hodnotili prostředí hůře, než účastníci projektu bilanční diagnostiky. Přesto ve výsledku převládá názor, že prostředí bylo příjemné.

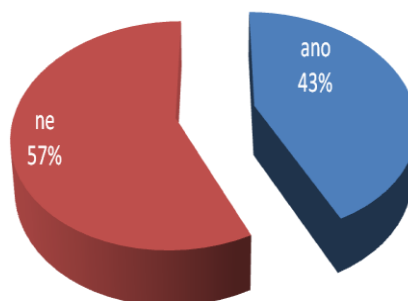
**Graf č. 17 a – odpověď na otázku: „Zvolíte jiný přístup při hledání práce po absolvování poradenského programu?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 7 respondentů odpovědělo ano, 2 dotazovaní ne a 2 nevím.

Tato otázka v sobě zahrnuje odpověď také na celkovou kvalitu programu a na to, zda se uchazeči o zaměstnání naučili něco nového a zda tyto poznatky využijí v praxi. Z daného vyplývá, že pro většinu uchazečů má tento poradenský program smysl a posune je dál.

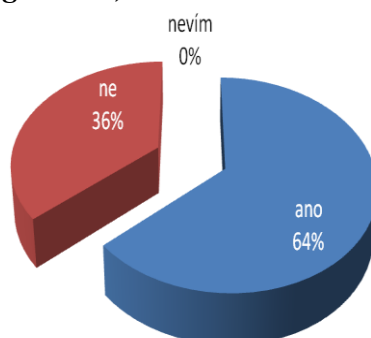
**Graf č. 17 b – odpověď na otázku: „Zvolíte jiný přístup při hledání práce po absolvování poradenského programu?“ (Job club)**



Výsledek: 6 uchazečů konstatovalo, že zvolí jiný přístup při hledání zaměstnání, 8 nebude měnit dosavadní způsob hledání.

Z výsledku je patrné, že větší část absolventů tohoto projektu nebudou měnit dosavadní způsob přístupu k hledání zaměstnání. Nicméně téměř polovina uchazečů získala novou motivaci a nové informace, které předpokládá využít pro hledání zaměstnání, což je smyslem tohoto projektu.

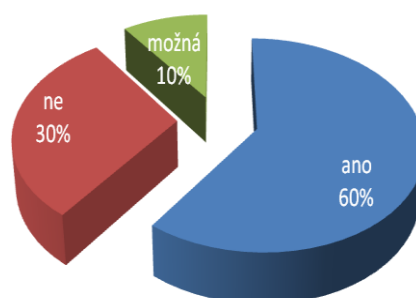
**Graf č. 18 – odpověď na otázku: „Odhalila psychologická analýza u Vás schopnosti nebo dovednosti, o kterých jste předtím nevěděl (a), anebo jste o nich pochyboval (a)?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 7 respondentů odpovědělo ano, 4 respondenti ne.

Úkolem bilanční diagnostiky je využití potenciality člověka při hledání jeho uplatnění. To znamená diagnostikovat jeho schopnosti, dovednosti, zájmy i motivaci. Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, zda prostřednictvím různých testů byly u uchazečů diagnostikovány vlastnosti, o kterých dříve nevěděli, nebo o nich pochybovali. Z daného vyplývá, že tomu tak z větší části bylo. V budoucnu lze těchto poznatků využít v hledání práce v jiné oblasti.

**Graf č. 19 – odpověď na otázku: „Budete na základě těchto nových skutečností hledat práci v jiné oblasti než doposud?“ (bilanční diagnostika)**



Výsledek: 6 respondentů odpovědělo ano, 3 ne a 1 respondent možná.

Bilanční diagnostika odhalila u většiny dovednosti i schopnosti, o kterých dříve nevěděli a někteří tím byli upřímně překvapeni. Např. jedna z mých uchazeček po absolvování bilanční diagnostiky opustila oblast administrativy, ve které měla pracovní zkušenosti a kde hledala práci, a soustředila se na uplatnění v sociální oblasti, protože



podle výsledků testů měla pro práci v této oblasti předpoklady a tato práce ji také více zajímala. Po absolvování poradenského programu se většina uchazečů bude soustředit na hledání práce v jiné oblasti.

### **Výsledky stanovených hypotéz**

H 1: Skladba a obsah poradenských programů je vyhovující a je pro uchazeče přínosem.

Hypotéza byla potvrzena. Což bylo zřejmé především v otázkách č. 8, 9 a 11, kde respondenti z větší části uváděli, že poradenské programy jsou vyhovující a jsou pro ně přínosem.

H 2: Přístup pracovníků poradenského programu je vstřícný, odborný a profesionální.

Hypotéza byla potvrzena. Většině respondentů vyhovoval přístup lektora, a to jak po stránce lidské i profesionální. Vyplývá to z otázek č. 12, 13, 14 a 15.

H 3. Poradenské programy pořádané úřadem práce mohou nezaměstnaným pomoci lépe se orientovat na trhu práce a zvolit správný přístup při hledání zaměstnání.

Hypotéza byla potvrzena. Odráží se to především v otázkách č. 10 a 17, kdy respondenti uvádí, že poradenské programy je více motivovaly při hledání zaměstnání a nově získané znalosti jim pomohou zvolit účinnější přístup k orientaci na trhu práce. U poradenského programu Job club v otázce č. 17 nebyly tak jednoznačné odpovědi, ale v konečném výsledku to na potvrzení hypotézy nic nemění. U poradenského programu bilanční diagnostika tuto hypotézu potvrzuje i otázka č. 19, kdy většina respondentů uvádí, že se zaměří na hledání zaměstnání v jiné oblasti.

# ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo prověřit, nakolik se firemní kultura úřadu práce jako nástroj řídicího procesu odráží v úrovni, kvalitě a profesionalitě způsobu práce a také komunikaci pracovníků úřadu s uchazeči o zaměstnání. Ve své práci jsem se zaměřila na dlouhodobě nezaměstnané. Zajímalo mě, zda jsou pracovníci úřadu práce schopni uplatnit ve své práci metody a postupy pracovních profesního poradenství, a to na základě odpovědí vybraných uchazečů o zaměstnání, kteří byli zařazeni do těchto poradenských programů.

Na pozici zprostředkovatelky zaměstnání pracuji již 3 roky, a proto z vlastní zkušenosti vím, jak obtížná může být komunikace s lidmi, kteří přišli o zaměstnání. Ne vždy je to pravidlem, je spousta nezaměstnaných, kteří se snaží svoji situaci řešit a spolupráce s nimi je bez problémů. Jsou lidé, kteří i přes svoji nelehkou životní situaci umí ty druhé obohatit, ať už svým optimistickým přístupem či zajímavými názory, a to se v několika případech stalo i mě.

Na druhé straně stojí lidé, pro které se nezaměstnanost stala již problémem, který nedokážou bez pomoci překonat. A touto skupinou lidí jsem se rozhodla zabývat ve své bakalářské práci. Ve spolupráci se svými kolegyněmi z odboru poradenství jsem provedla průzkum, který měl dát odpověď na otázky, zda obsah poradenských programů a přístup pracovníků úřadu práce je pro nezaměstnané motivací a přínosem a zda na základě absolvování těchto aktivit změní přístup při hledání zaměstnání. Tento průzkum měl význam i pro mé kolegyně. Odpovědi uchazečů pro ně byly zpětnou vazbou, zda dělali svoji práci dobře. Proto jsem stanovila následující hypotézy:

H 1: Skladba a obsah poradenských programů je vyhovující a je pro uchazeče přínosem.  
Hypotéza č. 1 byla potvrzena.

H 2: Přístup pracovníků poradenského programu je vstřícný, odborný a profesionální.  
Hypotéza č. 2 byla potvrzena.

H 3. Poradenské programy pořádané úřadem práce mohou nezaměstnaným pomoci lépe se orientovat na trhu práce a zvolit správný přístup při hledání zaměstnání.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

Závěrem je možno konstatovat, že firemní kultura úřadu práce v oblasti dlouhodobě nezaměstnaných je uspokojivá. Provedený průzkum ukázal, že i přes malý počet neurčitých a negativních odpovědí je většina uchazečů spokojená s nabízenou profesionální pomocí. Záleží však jen na nich, jak využijí získané poznatky a doporučení, zda je dokážou proměnit ve svůj prospěch či nikoliv. Domnívám se, že žádný poradenský program ani nabízená pomoc nemůže změnit těžkou životní situaci těchto lidí, pokud oni sami nechtějí a neprojeví dostatek pevné vůle k tomu, aby ve svém životě něco změnili.

# RESUMÉ

Téma bakalářské práce „Firemní kultura jako nástroj řídicího procesu ve veřejné správě“ jsem si zvolila proto, že již několik let pracuji v sociální oblasti, která mě zajímá. Nyní se věnuji sociální práci ve státní správě, konkrétně na úřadě práce. Z toho plyne i můj zájem o firemní kulturu tohoto úřadu, zda její úroveň je natolik uspokojivá, aby byla přínosem a pomocí všem nezaměstnaným lidem, kteří přišli o práci a jsou evidováni na tomto úřadě.

V první kapitole bakalářské práce jsem se věnovala vymezení pojmu firemní kultura. Součástí byla i charakteristika kultury a subkultury. Zmínila jsem se o důležitosti personální práce. V závěru jsem popsala vlivy, které formují firemní kulturu, dále jsem se věnovala její typologii, změně a významu.

Druhá kapitola byla věnována vymezení pojmu veřejná správa, státní správa a samospráva. Popsala jsem prameny správního práva, zmínila jsem se o působnosti a pravomoci orgánů veřejné správy. Dále jsem se snažila popsat proces řízení ve veřejné správě a následně uplatnění firemní kultury ve veřejné správě.

Ve třetí kapitole jsem se věnovala charakteristice úřadu práce, jeho základním kompetencím a organizační struktuře. V návaznosti na organizační strukturu jsem se zmínila o činnosti odborů a oddělení.

Čtvrtá kapitola byla závěrečná s uvedením cíle a organizace průzkumu, stanovení metody průzkumu a stanovení hypotéz. Průzkumu se zúčastnilo celkem 25 respondentů – uchazečů o zaměstnání, jejichž odpovědi na otázky byly znázorněny graficky. Na základě těchto výsledků byly vyhodnoceny hypotézy. Všechny byly potvrzeny.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku firemní kultury jako nástroje řízení ve veřejné správě. Práce přináší teoretický pohled nejen na firemní kulturu jako takovou, ale i na její význam v oblasti řízení. Dále na specifikaci veřejné správy a uplatnění firemní kultury uvnitř veřejné správy. Součástí bakalářské práce je i praktická část, která obsahuje vyhodnocení kvality firemní kultury na úřadě práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Firemní kultura, typologie, změna, veřejná správa, úřad práce, poradenské programy.

## **ANNOTATION**

This work is focused on corporate culture as a tool of management in public administration. The work gives theoretical views of the corporate culture as such, and its significance in management, further specification of public administration and application of corporate culture within the public administration. The thesis includes a practical section that contains an evaluation of the quality of corporate culture in the office place.

## **KEYWORDS**

Corporate culture, typology, change, Public Administration, Labour Office, mentoring programs.

# LITERATURA A PRAMENY (INFORMAČNÍ ZDROJE)

## Právní normy

1. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
2. Normativní instrukce č. 6/2007

## Monografie

1. BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
2. FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
3. HENDRICH, D. Správní věda – Teorie veřejné správy. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3.
4. HORZINKOVÁ, E.; NOVOTNÝ, V. Správní právo procesní. 2. vyd. Praha: Leges, 2008. 352 s. ISBN 978-80-87212-01-1.
5. LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ A KOL. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
6. NOVÝ, I.; SURINEK A KOL. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
7. PRŮCHA, P. Správní právo, MU 2007, ISBN 978-80-210-4276-6.
8. ŠIGUT, Z; Firemní kultura a lidské zdroje, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

## Ostatní zdroje

1. KEJDOVÁ, M. Základy správního práva, Brno, IMS 2009.
2. Metodické příručky pro poradce ke zprostředkování (2002).
3. Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem (2003).

## Internetové zdroje

1. <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/kvalita.html>, dne 2011-15-2.
2. <http://www.mbk.cz/iso-9001>, dne 2011-15-2.
3. [http://portal.mpsv.cz/sz/local/me\\_info/zaklnf/vznik](http://portal.mpsv.cz/sz/local/me_info/zaklnf/vznik), 2011-25-2.

## SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 : Přehled typologie firemní kultury	12
Tabulka č. 2 : Začlenění veřejné správy	20
Graf č. 1 a – odpověď na otázku: „Jakého jste pohlaví?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	45
Graf č. 1 b – odpověď na otázku: „Jakého jste pohlaví?“ ( <i>Job club</i> )	45
Graf č. 2 a – odpověď na otázku: „Jaký je Váš věk?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	46
Graf č. 2 b – odpověď na otázku: „Jaký je Váš věk?“ ( <i>Job club</i> )	46
Graf č. 3 a – odpověď na otázku: „Jaké máte vzdělání?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	47
Graf č. 3 b – odpověď na otázku: „Jaké máte vzdělání?“ ( <i>Job club</i> )	47
Graf č. 4 a – odpověď na otázku: „Kolik máte celkem odpracovaných let?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	48
Graf č. 4 b – odpověď na otázku: „Kolik máte celkem odpracovaných let?“ ( <i>Job club</i> )	48
Graf č. 5 a – odpověď na otázku: „Jak dlouho jste nezaměstnaná/ý?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	49
Graf č. 5 b – odpověď na otázku: „Jak dlouho jste nezaměstnaná/ý?“ ( <i>Job club</i> )	49
Graf č. 6 a – odpověď na otázku: „Jakým způsobem si hledáte práci?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	50
Graf č. 6 b – odpověď na otázku: „Jakým způsobem si hledáte práci?“ ( <i>Job club</i> )	50
Graf č. 7 a – odpověď na otázku: „Umíte pracovat s internetem – pracovním portálem?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	51
Graf č. 7 b – odpověď na otázku: „Umíte pracovat s internetem – pracovním portálem?“ ( <i>Job club</i> )	51
Graf č. 8 a – odpověď na otázku: „Mělo pro Vás absolvování poradenského programu Job clubu ( <i>bilanční diagnostiky</i> ) přínos?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	52
Graf č. 8 b – odpověď na otázku: „Mělo pro Vás absolvování poradenského programu Job clubu ( <i>bilanční diagnostiky</i> ) přínos?“ ( <i>Job club</i> )	52
Graf č. 9 a – odpověď na otázku: „Byl pro Vás obsah poradenského programu vyhovující?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	53
Graf č. 9 b – odpověď na otázku: „Byl pro Vás obsah poradenského programu vyhovující?“ ( <i>Job club</i> )	53

Graf č. 10 a – odpověď na otázku: „Motivoval Vás při hledání práce?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	54
Graf č. 10 b – odpověď na otázku: „Motivoval Vás při hledání práce?“ ( <i>Job club</i> )	54
Graf č. 11 a – odpověď na otázku: „Změnil/a byste náplň poradenského programu?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	55
Graf č. 11 b – odpověď na otázku: „Změnil/a byste náplň poradenského programu?“ ( <i>Job club</i> )	55
Graf č. 12 a – odpověď na otázku: „Jaký byl přístup pracovníků poradenského programu?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	56
Graf č. 12 b – odpověď na otázku: „Jaký byl přístup pracovníků poradenského programu?“ ( <i>Job club</i> )	56
Graf č. 13 a – odpověď na otázku: „Pomohl Vám lektor po odborné stránce?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	57
Graf č. 13 b – odpověď na otázku: „Pomohl Vám lektor po odborné stránce?“ ( <i>Job club</i> )	57
Graf č. 14 a – odpověď na otázku: „Měl/a jste v lektora důvěru?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	58
Graf č. 14 b – odpověď na otázku: „Měl/a jste v lektora důvěru?“ ( <i>Job club</i> )	58
Graf č. 15 a – odpověď na otázku: „Byl Vám lektor ochoten vše vysvětlit a pomoci Vám při plnění úkolů?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	59
Graf č. 15 b – odpověď na otázku: „Byl Vám lektor ochoten vše vysvětlit a pomoci Vám při plnění úkolů?“ ( <i>Job club</i> )	59
Graf č. 16 a – odpověď na otázku: „Působilo na Vás prostředí, ve kterém se vyučovalo příjemně?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	60
Graf č. 16 b – odpověď na otázku: „Působilo na Vás prostředí, ve kterém se vyučovalo příjemně?“ ( <i>Job club</i> )	60
Graf č. 17 a – odpověď na otázku: „Zvolíte jiný přístup při hledání práce po absolvování poradenského programu?“ ( <i>bilanční diagnostika</i> )	61
Graf č. 17 b – odpověď na otázku: „Zvolíte jiný přístup při hledání práce po absolvování poradenského programu?“ ( <i>Job club</i> )	61



Graf č. 18 – odpověď na otázku: „Odhalila psychologická analýza u Vás schopnosti nebo dovednosti, o kterých jste předtím nevěděl (a), anebo jste o nich pochyboval (a)?“  
(*bilanční diagnostika*) 62

Graf č. 19 – odpověď na otázku: „Budete na základě těchto nových skutečností hledat práci v jiné oblasti než doposud?“ (*bilanční diagnostika*) 62

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě

## **Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě**

Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné zprávy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec úřadu práce má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost.

Účelem kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.

### **Článek 1 Základní ustanovení**

Tento kodex je doporučením pro zaměstnance úřadu práce. Zaměstnanci vykonávají svou práci v souladu s Ústavou české republiky, zákony a dalšími právními předpisy a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednali v souladu s ustanoveními Kodexu.

### **Článek 2 Obecné zásady**

Výkon veřejné správy je službou veřejnosti, zaměstnanec je vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci úřadu i se zaměstnanci jiných úřadů veřejné správy.

Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě jejich skutkové podstaty, přihlížející pouze k právně významným skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejedná svévolně k újmě jakékoliv osoby, skupiny nebo orgánu či složky právnické osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.

### **Článek 3      Střet zájmů**

Zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.

Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.

Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

### **Článek 4      Politická nebo veřejná činnost**

Zaměstnanec jedná při výkonu své funkce politicky nestranným způsobem. Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své služební povinnosti.

### **Článek 5      Dary a jiné nabídky**

Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavost, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci nebo která by bylo možné považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.

Zaměstnanec nepřipustí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním ve veřejné správě dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplatit prokázanou laskavost, nebo která jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.

Pokud je zaměstnanci v souvislosti s jeho zaměstnáním ve veřejné správě nabídnuta jakákoli výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného.

Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

## **Článek 6 Zneužití úředního postavení**

Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení ani informace získané při výkonu své funkce pro svůj soukromý zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.

Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoli způsobem spojenou s jeho postavením ve veřejné správě, pokud to zákon neumožňuje.

Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance úřadu. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy zaměstnanec nakládá s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom náležitě k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

## **Článek 7 Oznámení nepřípustné činnosti**

Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu ve státním vlastnictví, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, popř. příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.

V případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou nebo způsobem, který představuje možnost zneužití úřední moci, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.