

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

STÁT, BYROKRACIE A MOC: KAŽDODENNOST
STÁTNÍHO ÚŘEDNÍKA

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Kulturní antropologie – Religionistika

Autor: Zdeňka Balíková

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Stát, byrokracie a moc: každodennost státního úředníka“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala v první řadě všem paním zprostředkovatelkám, které mi daly důvěru a jako participantky se zapojily do mého výzkumu. Děkuji za ochotu a otevřenost. Velký dík dále patří panu Mgr. Jaroslavu Šotolovi Ph.D. za odborné vedení mé práce, především ale za jeho neutuchající podporu a trpělivost. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým přátelům za bezpodmínečnou pomoc vždy, když je potřeba.

Anotace

Jméno a příjmení:	Zdeňka Balíková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Kulturní antropologie – Religionistika
Obor obhajoby práce:	Kulturní antropologie
Vedoucí práce:	Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Stát, byrokracie a moc: každodennost státního úředníka
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá analýzou procesu tvorby politiky v každodenní praxi státních úředníků pracujících na pozici poradce pro zprostředkování zaměstnání na Úřadu práce České republiky. Výsledky práce vychází z kvalitativní analýzy rozhovorů s těmito státními úředníky a oficiálních dokumentů vymezujících jejich funkci.
Klíčová slova:	stát; byrokracie; moc; úřednice; tvorba politiky
Title of Thesis:	State, bureaucracy and power: day-to-day work of state employee
Annotation:	The bachelor thesis is based on the analysis of the policy-making process within day-to-day work of public servants in the position of a career placement advisor in the Labour Office of the Czech Republic. Conclusions of the thesis are primarily based on the qualitative analysis of the interviews with these public servants and of legislation defining this position of a state employee.
Keywords:	state; bureaucracy; power; officials; policy-making
Názvy příloh vázaných v práci:	Osnova rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	23
Rozsah práce:	59 s. (90 208 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	6
1 Cíl výzkumu.....	9
1.1 Výzkumné otázky	10
2 Teoretické ukotvení tématu	11
3 Metodologie a tvorba dat.....	17
3.1 Zasazení výzkumu	17
3.2 Vstup do terénu	17
3.3 Vzorkování	18
3.4 Výzkumné metody.....	20
3.5 Vedení rozhovorů	21
3.5.1 Etika výzkumu.....	21
3.5.2 Reflexivita.....	22
3.6 Zpracování a analýza dat	23
4 Praktická část: prezentace výzkumu.....	25
4.1 Vymezení funkce zprostředkovatelky: konflikty a rozpory	27
4.1.1 Rozporuplnost zadání	30
4.1.2 Nástroj jako samoúčel	32
4.1.3 „My“ aneb úřednice jako expertky.....	34
4.2 Kontext: omezující i umožňující faktor	36
4.2.1 Prostor a informace	37
4.2.2 Problém času	40
4.3 Analýza klientů	42
4.3.1 Pochopení	43
4.3.2 Imperativ práce.....	45
4.3.3 Paradox informací	46
4.4 Specifika práce	46
4.4.1 Tradice.....	47
4.4.2 „Vlastní“ moc.....	48
4.4.3 Emancipace	49
Závěr.....	52
Zdroje.....	55
Přílohy	58

Úvod

Úřady a byrokracie jsou nedílnou součástí našich životů. Snad každý byl někdy účastníkem úředního jednání. Potřebujeme je k vyřizování mnoha záležitostí nutných k zajištění fungování jednotlivce v naší společnosti, stát pomocí nich vykonává svou státní správu. Jsme zvyklí na byrokratickou formu správy téměř ve všech institucích, jejichž služby využíváme. Zároveň je byrokracie ve společnosti vnímána jako jakési nutné zlo, které se musí přetrpět, pokud chceme dosáhnout služeb, které nám tyto instituce poskytují. Byrokracie je tedy společností považována za něco naprosto běžného, zároveň nudného až otravného. Proto nejspíš nebývá oblíbeným předmětem studia antropologů. Antropologie je ráda fascinovaná, ráda rozkrývá neznámá témata, kterých si většinová společnost nevšimne. Byrokracie jako běžná součást života každého jedince tedy není tak lákavé téma a hlavně – byrokracie je v porovnání s populárními antropologickými tématy nuda. David Graeber k tomuto říká:

„Clifford Geertz se proslavil tím, že popsal „do hloubky“ kohoutí zápasy na Bali. Pokusil se prokázat, že kdyby bylo možné vysvětlit vše, co se odehraje na jediném zápase, znamenalo by to porozumět celé společnosti Bali (...). Něco takového by prostě nebylo možné u žádosti o hypotéku bez ohledu na to, jak dlouhý formulář by to byl. (2017, 62-63)

Téma byrokracie a státního úřadu jsem si vybrala právě proto, že považuji za důležité v rámci současné vědy zkoumat a pokusit se pochopit prvky vlastní kultury, obzvlášť ty, které jsou společností považovány za problematické a které jsou pro ni zároveň velmi charakteristické. Antropologie byrokracie, nebo politická antropologie je v dnešní době schopná přinést mnoho zajímavých poznatků o fungování institucí nebo státní správy a mohou tak přispět k jejich rozvoji, nebo alespoň pomoci je pochopit. Státní úředníci mi navíc přijdou jako velmi zajímavá skupina, která je ve společnosti

často diskutovaná, málokdy má však možnost se sama vyjádřit ke své pozici nebo aktuálním situacím, které se v souvislosti s ní řeší.

Téma mé práce se zaměřuje na to, jak státní úředníci vytváří politiku státu v praxi. Zajímají mě úředníci, kteří pracují v přímém kontaktu s klienty instituce a vytváří přímý vztah občana a státu. Konkrétně jsem si pro tento výzkum zvolila úředníky pracující na pozici poradce pro zprostředkování zaměstnání na Úřadu práce České republiky. Tito úředníci mají ve své funkci prvek poradenství, při kterém pomáhají klientům s hledáním zaměstnání, zároveň vytvářejí politiku zaměstnanosti, a navíc pracují s nástroji sociální politiky. Je to tedy velmi komplexní téma, ve kterém je zajímavé sledovat proces vytváření rozhodnutí a volbu přístupů ke klientům úřadu.

Základem pro výzkum je pohled úředníků na vlastní výkon této státní funkce, na podmínky, které ho ovlivňují, a na fungování úřadu, který je zaměstnává. Na základě analýzy rozhovorů a oficiálních dokumentů, vymezujících funkci zprostředkovatele, se snažím popsat prvky procesu vytváření politiky v lokálním kontextu, kde jsou tyto úředníci a jejich práce hlavními aktéry.

Co se struktury práce týká, v první kapitole vymezují cíl práce a hlavní výzkumné otázky. Druhá kapitola pak čtenáři přiblíží hlavní teoretická východiska, na kterých je mé pojetí výzkumu a přístup k analyzovanému předmětu založen. Toto teoretické zasazení se také prolíná do prezentace výsledků praktického výzkumu. Ve třetí kapitole podrobně popisují okolnosti, za kterých výzkum probíhal, uvádím, jaké metody jsem při jeho realizaci používala a jakým způsobem jsem následně zpracovávala data. Čtvrtá kapitola pak nabízí shrnutí nejdůležitějších poznatků, které můj výzkum přinesl. Jedná se tedy o prezentaci témat, která se v mém zkoumání vytváření politiky úředníky úřadu práce ukázala jako stěžejní. Informace v této kapitole by měly přinést vhled do zkoumané problematiky a odpovědět na výzkumné

otázky položené v první kapitole. V závěrečné části pak shrnuji nejdůležitější výsledky práce a zhodnocuji, v čem přinesly odpověď na výzkumné otázky. Nakonec uvádím také oblasti tohoto tématu, které mohou být dále rozvíjeny.

1 Cíl výzkumu

Byrokracie je v rámci sociálních věd specifické téma. Tradičně se jí zabývají vědy jako sociologie a politologie, které se v historii zkoumání této oblasti snažily o popsání povahy byrokracie, jejích výhod i nevýhod. Až empirické výzkumy přinesly poznání, že uplatnění vymezených pravidel a byrokratických postupů práce, které byrokracie sami prezentují jako podstatu zajištění své funkčnosti a efektivity, je v praktickém uplatnění závislé na mnoha různých faktorech, které jejich původní zamýšlenou funkci pozmění. Slovy politického antropologa Colina Hoaga: „...idealizovaná pravidla (organizace) nejsou nikdy dostatečně specifická, aby odpovídala lokálnímu kontextu. Prací úředníka je interpretovat je“ (2011, s. 82). V této chvíli se otevírá prostor pro antropologii a její metodologické nástroje, aby poznání fenoménu byrokracie posunula opět dalším směrem.

Cílem mého výzkumu je na zvoleném příkladu postu poradce zprostředkování zaměstnání ukázat, jak státní úředníci „v první linii“ vytváří politiku v praxi, jakým způsobem interpretují svou funkci, a tedy jakých podob může nabývat státem vymezená funkce úředníka, když se osoba, která funkci zastává, snaží v konfrontaci s předmětem výkonu své funkce dosahovat cílů organizace.

Protože mi v rámci výzkumu nebyla umožněna přímá účast na průběhu výkonu tohoto zaměstnání, je má práce postavena, vedle analýzy zveřejněných zákonů, které funkci zprostředkovatele zaměstnání oficiálně vymezují, především na analýze toho, jakým způsobem tito úředníci interpretují svou vlastní funkci, organizaci, ve které jsou zaměstnaní, a své vlastní každodenní zkušenosti z praxe. Zajímá mě, jak přistupují ke svému zaměstnání, jak definují jeho cíle, a jaké strategie volí při snaze dosahovat těchto cílů za podmínek, ve kterých se nachází.

Pro upřesnění rozsahu a zjednodušení tématu jsem se rozhodla zaměřit jen na ty poradce pro zprostředkování zaměstnání, kteří pracují s klienty bez handicapu. Toto poradenství totiž pracuje i s lidmi se zdravotním postižením. Taková práce je ale částečně odlišná od zprostředkování práce lidem bez handicapu, proto jsem se tedy snažila zaměřit jen na způsob práce s těmito lidmi i přes to, že některé zprostředkovatelky mají zkušenost s prací s oběma typy klientů. Dále bych ráda upřesnila, že použité rozhovory se týkaly především práce s tzv. uchazeči o zaměstnání. Jak bude v praktické práci blíže popsáno, součástí výkonu funkce zprostředkovatele je také práce s tzv. zájemci o zaměstnání, což je ale v současnosti menšinová skupina klientů využívajících tohoto poradenství.

1.1 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázkou je:

Jakým způsobem vytvářejí úředníci ve funkci poradce pro zprostředkování zaměstnání politiku státu v lokálním kontextu svých pracovišť?

Hlavní výzkumnou otázku dále upřesňují vedlejší výzkumné otázky:

Jakým způsobem dochází k interpretaci a použití této státem vymezené funkce a moci, která je s ní spojena?

Jaké faktory mají na proces vytvoření této státní funkce v očích aktérů vliv?

2 Teoretické ukotvení tématu

Téma státu, politiky, byrokratických struktur, které slouží k dosahování cílů této politiky, ale také sociální politika, sociální služba – to vše obecně souvisí se zaměřením mé práce. K těmto tématům různě přistupují sociálně-vědní disciplíny jako politologie, ekonomie, právo nebo sociologie a mohly by být tedy teoreticky vykládány z různých perspektiv. Protože mým cílem není žádná shrnující práce na téma státních úředníků a tvorby sociální politiky, ale naopak alespoň částečné přispění k poznání této problematiky přístupem antropologickým, soustředila jsem se při výběru teoretických východisek převážně na teorie a studie zabývající se povahou byrokracie a tvorbou státní politiky, které vznikly na poli sociologie, posléze politické antropologie. S ohledem na rozsah, přehlednost a účel celé práce, jsem se rozhodla stručně popsat v teoretické části jen ty koncepty, které stojí v základu mého výzkumu a které budou dále použity při prezentaci výsledků výzkumu v praktické části.

Základ sociologie organizace stojí především na již tradičních teoriích organizace společnosti a vládnutí německého sociologa Maxe Webera. Pokud jde o funkci státních úředníků v byrokratické formě organizace, zastával, i s dalšími teoretiky své doby, názor, že taková forma organizace může fungovat nejefektivněji, podřídí-li se lidský faktor úředníků zcela příkazům a požadavkům přicházejícím k nim z vyššího centra řízení v rámci hierarchie organizace. Všechny činnosti takového úředníka by měly být přesně nadefinované a zautomatizované, což by podle Webera zaručovalo nejen maximální efektivitu takové organizace, ale i zajištění objektivního přístupu k jejím klientům, kteří by tak nemohli být poškozeni sympatiemi nebo antipatiemi projevujícími se v jednání úředníků, jak tomu podle Webera bylo ve všech předmoderních formách správy. (Keller 2007, s. 17-23)

Weber konkrétně ideální povahu úředníka popisuje takto:

„Ctí úředníka je schopnost, že – proti svým představám – na zodpovědnost nadřízeného úřadu provede jeho příkaz, který považuje za nesprávný, zcela svědomitě a přesně tak, jako by odpovídal jeho vlastnímu přesvědčení: bez této v nejvyšším smyslu mravní disciplíny a bez sebezapření by se celý správní aparát rozpadl.“ (Weber, edit. Havelka 2009, s. 260)

Podle Webera tedy v této disciplíně úředníků spočívá zároveň funkčnost a soudržnost celé organizační struktury. I přes to, že byl tento přístup k byrokratickým organizacím později v mnoha směrech teoreticky i empiricky překonán, dodnes přetrvává v obecném diskurzu jako ideál toho, jak by měla úřednická práce, která prostupuje a ovlivňuje mnoho oblastí každodenního života většiny lidí, vypadat.

Pokud se zmiňuji o disciplíně, jako stěžejním prvku funkční byrokratické organizace, nemůžu alespoň krátce nepřipomenout Michela Foucaulta. Podobně jako Weber Foucault přikládá disciplinaci zásadní roli v dosažení maximální efektivity a produktivity jakékoli organizované lidské činnosti. V této souvislosti však neřeší jen přesné zadávání úkolů a vymezování pozic jednotlivých členů organizace, na příkladu věznice nebo školy však zdůrazňuje především disciplinaci těla a jeho řízení v rámci prostoru a času. Podle něj tedy nejen přesně vymezené činnosti, ale také místo, čas a způsob, které jsou daným činnostem vymezeny, napomáhají větší funkčnosti celého systému. Takováto disciplína umožňuje dokonale synchronizované fungování organizace, zároveň kontrolu nad každým jejím prvkem, tedy většinou člověkem, který zastupuje nějakou roli přidělenou danou organizací. (Foucault 2000)

Klasické Weberovo pojetí organizace se zaměřovalo spíše na vytváření formálních vztahů a jejich vlastnosti, pozdější studie se však postupně začaly přeorientovat na téma člověka v rámci organizací, tedy naopak na

neformální vztahy a jejich vliv na fungování organizace. Tento posun souvisí nepochybně s rozvojem kulturní antropologie, který přinesl nové poznatky přímo z popisovaného prostředí. Příkladem takového přístupu je průmyslový antropolog Elton Mayo, který ve 20. letech minulého století prováděl experimenty v průmyslových závodech. Zkoumal například vliv pracovního prostředí na výkon dělníků, procesy spontánního utváření neformálních vztahů mezi zaměstnanci a vznik nových skupinových norem. I přes to, že nepopisoval konkrétně práci úředníků, upozornil na obecný fakt, že lidi nelze redukovat jen na ekonomické aktéry, kteří se chovají především egoisticky a účelově, ale že jsou nadáni mnoha různými motivacemi a hodnotami, které se projevují i v jejich pracovním působení. Neméně důležité je jeho zdůraznění důležitosti pracovního prostředí a psychiky pracovníka. (Keller 2007, s. 32-35)

Autoři jako byl právě zmíněný Mayo se ve své době zabývali tím, jak se projevuje osobnost pracovníka, resp. úředníka ve fungování organizace. Navrhovali poté způsoby, jak se zaměstnanci organizace pracovat a jak je motivovat, aby organizace fungovala co nejlépe. Stále tedy předpokládali, že pokud organizace nefunguje, může za to právě lidský faktor, který nezapadá do předem dané struktury takové organizace, která je sama o sobě maximálně racionální. Jedním z autorů, kteří naopak poukazovali na meze a problémy, které pramení ze samotné podstaty formálních organizací a těch byrokratických obzvlášť, byl sociolog Robert Merton. (ibid.)

Pokud Weber předpokládal, že přesně nastavená pravidla a postupy jednání a jejich absolutní zvnitřnění každým úředníkem v hierarchii organizace povede k nejefektivnějšímu naplnění cílů organizace, Merton, v návaznosti na další autory, poukazuje na vedlejší účinky takového ztotožnění se s pravidly, která vedou naopak k disfunkci každé takto striktně formalizované organizace. Upozorňuje na tzv. přemístění cílů, často popisovaný proces, kdy se důraz na rigidní dodržování byrokratických

postupů a pravidel stane pro pracovníky přednějším než původní cíl, k jehož dosažení měly všechny tyto nástroje vést. Ritualismus a formalismus jednání úředníka, který se takto ztotožní s předepsanými povinnostmi, může v extrémě vést až k neschopnosti reagovat na specifické situace v praxi. Úředník může dojít až do situace, kdy není schopný vnímat zvláštnosti individuálních případů klientů a není tak schopen poskytnout službu, kterou má v popisu práce. (Merton 2007, s. 182-189)

Přemístění cílů je opravdu velmi častý jev objevující se v byrokratických organizacích. Chápat však pouze tímto způsobem každodenní jednání úředníků by bylo velmi zjednodušující, tím spíše jedná-li se o úředníky v té nejnižší linii organizace, kteří pracují v přímém kontaktu s klienty. Na toto téma upozornil politolog Michael Lipsky, který ve své knize *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* popisuje jak tito úředníci – toto označení zahrnuje učitele, policisty, nízké soudce, sociální pracovníky a další – vytvářejí politiku v každodenní aplikaci pravidel v lokálním kontextu. Tito úředníci podle něj formují vlastní pojetí práce, postupy rozhodování a jednání tak, aby snížili napětí mezi cíli, které jsou po výkonu jejich funkce požadovány, a jejich možnostmi, které jsou v dané situaci utvářeny prostředím, specifiky jednání s klientem, ale také jejich osobními preferencemi a závazky, které od své funkce očekávají. (Lipsky 1980)

Tito úředníci tedy tvoří vlastní pravidla a postupy, podle kterých pak nakládají s mocí, která jim je jejich úřadem svěřena. Při takovýchto postupech často dochází ke zjednodušování a stereotypizaci různých situací. Pracovní stereotypy nemusí být podle Lipského nutně jen odrazem stavu společnosti, jejíž jsou úředníci součástí, ale mohou vznikat jako copingové strategie, které jim pomáhají k orientaci v různých sporných, stresových nebo absurdních situacích, jež jsou ze své pozice nuceni řešit. Lipsky tedy na příkladech z praxe přibližuje proces rozhodování těchto pracovníků, jak v daných situacích

jednat, ale také jejich legitimizaci a evaluaci těchto rozhodnutí. Ve své teorii se zaměřuje také na klienty organizací, kteří také vytvářejí své pojetí celého systému a své pozice v něm. (ibid.)

Tento přístup ke studiu úředníků a obecně tvorbu politiky v praxi, je pro pojetí mého výzkumu naprosto zásadní. Stal se také předmětem diskusí mnoha vědců, kteří Lipského pojetí rozvádějí dalšími zajímavými směry. Například Mike Rowe, který etnografickým přístupem analyzuje organizace a management veřejného sektoru, pokládá za zajímavější dívat se na vytváření politiky podle vlastního pojetí úředníků, nejen jako na způsob, kterým si ulehčují práci, ale jako na prostor, ve kterém mají úředníci možnost použít a interpretovat nejednoznačná pravidla úřadu takovým způsobem, aby směřovala k dosažení jejich vlastních cílů. (Rowe 2012)

Antropolog Colin Hoag v souvislosti s nejednoznačností pravidel zdůrazňuje, že vedle toho, že umožňuje úředníkovi jejich vlastní interpretaci, kterou mohou svým způsobem využít, staví je zároveň před nutnost tato pravidla nějakým způsobem interpretovat, aby je vůbec mohli v praxi použít. Úředníky poté dává do analogie s vědci. Od obou je očekávána co největší objektivita práce, ke které by se měli, i přes její nedosažitelnost, snažit maximálně přiblížit. Stejně tedy jako se antropolog snaží interpretovat sociální světy pomocí zdrojů informací, které mu jsou v danou chvíli dostupné, úředník takto zkoumá klienta a na základě obrazu, který si o něm vytvoří, rozhoduje o použití nástrojů a norem, které má k dispozici. (Hoag 2011)

Posledním autorem, kterého v této části představím, je americký antropolog David Graeber a jeho kniha *Utopie pravidel: O technologii, stupiditě a skryté přitažlivosti byrokracie*. Tato kniha pro mne byla inspirativní v mnoha směrech, především v pochopení širšího kontextu byrokracie a jejího významu v dnešní společnosti. Jako konkrétní téma můžu zmínit například problematiku strukturálního násilí – tedy nerovnosti moci dané systémem,

která je podložena hrozbou násilí. Graeber tuto nerovnost spojuje s tzv. interpretační prací přítomnou ve vztazích, které v hierarchických systémech vznikají. Inspirován feministickým přístupem ke zkoumání, říká, že ti, kteří jsou v této nerovné struktuře poníženi, mají větší tendenci identifikovat se s těmi, kteří nad nimi mají moc, vcítit se do nich a snažit se pochopit jejich jednání. V opačném směru tato interpretační práce není nutná, protože vyšší struktury mohou jednoduše uplatnit svou moc, bez nutnosti bližšího promýšlení situace (Graeber 2017, s. 81-85). Tato myšlenka mě inspirovala při snaze o pochopení vztahů úředníků k jejich nadřízeným strukturám, jejich přístupu ke klientům a jejich interpretací celého systému organizace, které jsou součástí.

3 Metodologie a tvorba dat

3.1 Zasazení výzkumu

Výzkum byl prováděn od září roku 2018 do ledna roku 2019 mezi zaměstnankyněmi Úřadu práce České republiky na spravovaném území dvou sousedících krajů. Výsledky výzkumu tedy nemohou být zevšeobecněny na celkový stav této problematiky v České republice, protože jak bude uvedeno níže, lokální specifika hrají v tomto tématu zásadní roli. Důležité také je, že byl výzkum prováděn v období velmi nízké nezaměstnanosti, k 31. 12. 2018 činila 3,1 % (UP ČR 2019). Tento fakt se podle mě promítl do průběhu výzkumu a následných závěrů. Mé participantky toto období vnímaly jako klidnější, nízká nezaměstnanost však může v rámci výkonu jejich zaměstnání způsobovat specifické situace. Celkově se prostředí úřadu práce z výpovědí participantek jeví jako proměnlivé v závislosti na podmínkách práce, které souvisejí s aktuálními specifiky trhu a cíli státní politiky zaměstnanosti. Při reflexi výsledků výzkumu je tedy vhodné brát v potaz kontext, ve kterém byl prováděn.

3.2 Vstup do terénu

Můj první pokus navázat kontakt a spolupráci s participanty v terénu byl v zásadě neúspěšný a přiměl mě dokonce částečně změnit zaměření mého výzkumu. Původní plán totiž byl provést etnografický výzkum v rámci jednoho konkrétního pracoviště, tedy na jednom vybraném úřadu práce a jeho oddělení zprostředkování, kde bych mohla vést rozhovory se zprostředkovatelkami o jejich zaměstnání případně i s klienty úřadu a zároveň být u jejich vzájemné komunikace a výkonu práce zprostředkovatelek alespoň částečně přítomná. Získala bych tak více různých dat o fungování pracoviště a přímém kontaktu s klienty úřadu.

Kontaktovala jsem tedy vedoucí oddělení zprostředkování na vybraném krajském úřadě, po osobní schůzce však paní vedoucí velmi zásadně odmítla jakoukoli spolupráci. Nepřála si žádný oficiální výzkum, při kterém bych byla přítomna fungování oddělení, a ve kterém by se měly její zaměstnankyně jakkoli vyjadřovat ke své práci. K dispozici mi nabídla pouze oficiálně zveřejňované statistiky a další data o pracovním výkonu daného úřadu práce. Následně jsem se tedy pokusila kontaktovat jiný krajský úřad práce, tam však nedošlo ani k osobní schůzce, na které bych mohla vedení oddělení vysvětlit zaměření a charakter mého výzkumu. Paní vedoucí mi odpověděla přes emailovou zprávu, že zaměstnankyně tamního oddělení zprostředkování nemají z důvodu pracovního vytížení zájem se mnou spolupracovat.

Protože jsem nechtěla zkoumat jedno konkrétní pracoviště bez vědomí jeho vedení, rozhodla jsem se změnit zaměření výzkumu a pokusit se osobně kontaktovat jakéhokoli poradce pro zprostředkování nezávisle na pracovišti, který bude ochoten se mnou o své práci mluvit. Bohužel jsem tak přišla o původně plánovanou etnografii jednoho oddělení, ale otevřela se mi tím cesta kontaktovat zprostředkovatele z různých úřadů práce, což zpětně vidím jako zásadní krok pro kvalitnější pochopení mého ústředního tématu, tedy „tvorbu státní politiky“, v různých podmínkách daných lokálními specifiky.

3.3 Vzorkování

Kritéria pro výběr participantů byla tedy nakonec velmi stručná, mohl se jím stát kdokoli, kdo pracuje jako zprostředkovatel zaměstnání (nebo poradce pro zprostředkování zaměstnání– názvy pozice se často mění) a pracuje s lidmi bez handicapu. Protože pokus o navázání kontaktu s případnými participanty nebyl umožněn oficiální cestou přes vedoucí jejich oddělení, využila jsem osobních vztahů a kontaktovala dvě známé, které pracují na

úřadu práce, jestli by mi pomohly kontaktovat nějaké zprostředkovatele, kteří by byli ochotni se mnou udělat rozhovor. Využila jsem tedy tyto známé jako gatekeepery, kteří mi umožnili přístup do osobních vztahů mezi kolegy zprostředkovateli. Tímto způsobem jsem se dostala k mým prvním participantkám a poté jsem dále vzorek sestavovala graduálně pomocí klasického postupu sněhové koule, techniky popsané například Švaříčkem a Šedovou (2007). Participantů, se kterými jsem vedla rozhovor, jsem se ptala, jestli by mi nedoporučili někoho dalšího, ideálně třeba i z jiného úřadu nebo jiné pobočky, abych získala data z různých prostředí. Tento postup navazování kontaktů přes osobní vztahy a doporučení mezi participanty se mi osvědčil nejen v jejich ochotě věnovat svůj čas někomu cizímu, ale myslím že také v důvěře a otevřenosti, s jakou k probíraným tématům v rámci rozhovoru přistupovaly.

V konečném výsledku jsem tedy v rámci svého výzkumu provedla rozhovory s osmi zprostředkovatelkami ze 4 různých úřadů v rámci dvou sousedících krajů – z toho jeden krajský úřad a 3 kontaktní pracoviště, která se však také navzájem lišila počtem poskytovaných služeb i rozsahem spádových oblastí. Sedm z respondentek pracují jako zprostředkovatelky zaměstnání, jedna z nich je zároveň vedoucí oddělení zprostředkování. Nakonec jsem také měla možnost mluvit s jednou bývalou zprostředkovatelkou, která ze zaměstnání odešla teprve před necelým rokem. Muži bývají, jako obecně v i v jiných úřednických funkcích na této úrovni organizace, na postu poradce pro zprostředkování výjimkou. Čistě ženské zastoupení v mém výzkumném vzorku tedy není důsledkem postupu výběru participantů, ale je dáno vlastnostmi zkoumaného prostředí.

3.4 Výzkumné metody

Důsledkem odmítnutí oficiálního přístupu do prostředí úřadu práce, kde se odehrává proces výkonu práce zprostředkovatelky, jsem zůstala odkázána jen na osobní reflexi a interpretaci tohoto procesu samotnými zprostředkovatelkami. Zvažovala jsem samozřejmě také zapojení pohledu z druhé strany jednání – tedy pohled klientů úřadu, to však z důvodu rozsahu práce, a především pak kvůli etickým rozporům nebylo možné. Musela bych totiž shánět klienty daných zprostředkovatelek, v čemž by mi bránilo Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, ale také vnitřní kodex úřadu práce. Data jsem tedy získávala pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zprostředkovatelkami a analýzou veřejných dokumentů týkajících se výkonu zkoumané profese. Některé participantky jsem v průběhu následné analýzy rozhovorů kontaktovala opakovaně a doptávala se na doplňující nebo vysvětlující informace.

Nečekaným zdrojem nového typu dat se stala skutečnost, že jsem některé rozhovory s participantkami vedla v prostředí úřadu práce. Mohla jsem tedy sama poznat prostor, ve kterém se situace, o kterých jsme s respondentkami mluvily, přímo odehrávají. Mezi má data se tak přidaly zápisy z terénního deníku, kde jsem vedle mé vlastní reflexe každého kontaktu s respondentkami – tedy jak osobního v průběhu rozhovoru, tak telefonické nebo emailové komunikace, zaznamenávala podrobný popis prostředí daných úřadů a jejich okolí.

Výzkumný přístup byl tedy pragmatický, vytvářel se až v průběhu výzkumu, podle podmínek umožněných terénem. V konečném důsledku jsem se vzhledem k výzkumné otázce zaměřené na proces vytváření politiky a různým druhům zdrojů dat rozhodla pro metodu zakotvené teorie.

3.5 Vedení rozhovorů

Jak jsem již zmínila, kontaktování respondentek probíhalo přes osobní vztahy, kdy jedna participantka kontaktovala svou další kolegyni, seznámila ji se situací a s jejím dovořením mi na tuto kolegyni dala kontaktní informace. Mé první navázání kontaktu s úřednicemi bylo tedy značně ulehčeno, protože v momentě, kdy jsem je kontaktovala, jsem již věděla, že jsou ochotné se výzkumu účastnit. Zajímavé je, že některé participantky se rozhodly se mnou sejit v prostorách úřadu, všechny rozhovory však proběhly v osobním volnu daných žen.

3.5.1 Etika výzkumu

Co se týká etických pravidel dodržovaných v rámci vedení rozhovorů, participantky jsem vždy před začátkem rozhovoru informovala o zaměření mého výzkumu a právu neodpovídat na otázky, na které z jakýchkoli důvodů nebudou chtít reagovat. Jejich přístup ke mně jako k výzkumnici byl velmi přívětivý, neměly žádné výhrady k nahrávání rozhovorů na diktafon a informovaný souhlas ve všech případech odmítly s tím, že věří buď mně, nebo kolegyni, která je kvůli výzkumu kontaktovala, že jejich účast na výzkumu pro ně nebude ohrožující. Jak vyplynulo z rozhovorů i z jednání s vedoucí úřadu práce při vstupu do terénu, úřednice jsou poměrně striktně omezeny v tom, jakým způsobem a s kým mluvit o své práci. I přes to, že jsem výzkum nedělala s cílem hledat nějaká problematická témata a ani mé otázky tak nebyly pokládány, musela jsem všem participantkám zajistit absolutní anonymitu jejich osobní, ale i úřadu, ve kterém pracují. Ony si pak také dávaly pozor, na zveřejňování osobních informací o svých klientech. Pokud v rozhovorech uváděly příklady z jednání, mluvily většinou spíše obecněji o modelových situacích, se kterými se běžně v práci setkávají.

Data vzešlá z těchto rozhovorů jsou tedy specifická tím, že podléhají dvojí aplikaci etických pravidel, tedy těch, které použily samy úřednice ve svých odpovědích na mé otázky, a těch které musím dodržet já, jako výzkumnice, abych zajistila anonymitu respondentek. Tato naprostá anonymizace je velmi složitá především v rámci prezentace výsledků mého výzkumu. Lokální specifika jsou pro mé téma velmi důležitá, ale nemohu zároveň připustit možnost identifikace konkrétních úřadů, tím, že bych zveřejnila příliš detailních informací. Snažila jsem se tedy při analýze a prezentaci dat najít jakousi střední cestu toho, jaké informace zveřejnit, abych co nejpřesněji charakterizovala popisované prostředí, a jaké už ne, abych neohrozila anonymitu účastnic.

3.5.2 Reflexivita

Také otázka reflexe mého vlastního přístupu k výzkumu a ke zkoumanému prostředí pro mne byla velmi důležitá. Zaměření výzkumu na úřad práce jsem si mimo jiné vybrala z toho důvodu, že mám prostřednictvím svých známých dlouhodobější vhléd do tohoto prostředí a do případů a témat, která se mezi těmito úředníky řeší. Zároveň jsem také součástí společnosti, kde je téma úředníků obecně velmi často vnášeno v nejrůznějších souvislostech do veřejných diskusí, a kde má každý člověk minimálně přenesenou zkušenost s tímto úřadem. Oba faktory mé výchozí pozice způsobují vznik různých očekávání a názorů na fungování takového úřadu. Snažila jsem se tedy vědomě pracovat se všemi předpoklady a předsudky, které jsem vůči tomuto prostředí před začátkem a v průběhu výzkumu měla tak, abych si vytvořila dostatečný odstup od tématu a mohla tak pojmout celý výzkum co možná nejobektivněji. Ve vytvoření odstupů od vlastních předpokladů mi pomohla především odborná literatura a její rozmanitost, která nabízí mnoho přístupů k tématu mého výzkumu, zároveň jej zasazuje do širšího obecného rámce.

V reflexi mých předsudků mi také pomohly odborné konzultace s mým vedoucím práce. V průběhu výzkumu jsem si musela dávat největší pozor především na způsob vytváření otázek a formulovat je vždy co nejvíce nestranně, tak aby neevokovaly mé předpoklady a očekávání. V obecné komunikaci s participantkami jsem se snažila jednat s pochopením emického přístupu ke zrovna probíranému tématu.

3.6 Zpracování a analýza dat

Použitá data, tedy přepisy rozhovorů, záznamy z terénního deníku a zákony a jiné dokumenty oficiálně vymezující funkci poradce pro zprostředkování zaměstnání jsem analyzovala převážně pomocí metody kódování, která je pro zakotvenou teorii zásadní. Záznamy rozhovorů jsem od začátku výzkumu evidovala anonymizované, označené jen datem, kdy byl daný rozhovor pořízen a náhodně přiřazeným písmenem označujícím jednotlivé participantky. Bližší informace o nich jsem si zapisovala do vedlejších poznámek, které byly označeny stejným způsobem jako přepisy rozhovorů. Rozhovory jsem přepisovala doslovně, části použité v prezentaci výsledků v této práci jsou však upravené tak, aby z nich nebylo možné identifikovat konkrétní prostředí, například jsem vynechala názvy míst, nebo popisy situací, které by mohly k identifikaci místa vést.

Kódování poté probíhalo na základě klasického postupu, popsaného Straussem a Corbinovou (1999). V přepisech rozhovorů jsem hledala významové jednotky, kterým jsem přiřazovala pojmy znázorňující význam dané jednotky textu a vedla si záznam jejich výskytu. Postupně jsem významové jednotky, které se daly označit stejným pojmem slučovala do kategorií, které reprezentovaly jev, jež zahrnoval a co nejpřesněji vystihoval význam informací, které pod něj spadaly. Procesem kódování se tedy tyto kategorie naplňovaly významem. Stále jsem rozvíjela a předefinovala jejich

obsah a snažila se co nejpřesněji vystihnout povahu jevu, který označovaly. K tomu jsem si navíc vedla poznámkový aparát, kde jsem se snažila promýšlet a popisovat vztahy a podmíněnosti mezi jednotlivými kategoriemi a otázky, které mě v souvislosti s analyzovanými informacemi napadaly.

Důležitá témata a vztahy mezi nimi jsem se průběžně snažila zaznamenávat do mentálních myšlenkových map, které mi pomáhaly při orientaci v kategoriích a vytváření více konzistentních teorií vysvětlujících dynamiku vztahů mezi nimi. Kategorie, které se v konečné fázi analýzy ukázaly jako nejpodstatnější pro pojetí vznikající teorie a byly určující pro pochopení jiných vedlejších kategorií jsem použila jako základ pro konceptualizaci výsledného textu praktické části práce.

4 Praktická část: prezentace výzkumu

Základním záměrem mého výzkumu, tedy to, proč jsem do terénu šla, bylo lépe poznat způsob, jakým zprostředkovatelky pracují, vyslechnout si jejich pohled na věc, snažit se pochopit jejich jednání a postupy, které mi jako vnějšímu pozorovateli v rámci jejich práce přišly ze začátku nečekané nebo nepochopitelné. V rozhovorech o tom, jak jednají v rámci své funkce, jak řeší různé situace mě překvapovaly různé aspekty toho, co obnáší být takovýmto úředníkem a jaké problémy v rámci své práce řeší. Díky tomu, že jsem již delší dobu před zvolením tohoto prostředí jako tématu výzkumu měla do práce zprostředkovatelek částečný vhled, vnímala jsem, že tato funkce není jen čistě úřednická práce ve weberovském smyslu, kdy úředníci jen mechanicky plní nařízení, která jsou jejich funkci přidělena. Věděla jsem, že v rámci výkonu této práce hraje roli mnoho dalších faktorů a že zprostředkovatelky jednají často takovým způsobem, který není předem vymezený organizací, která jejich funkci zřizuje.

Jedním z témat, které mne v rámci výzkumu zaujalo, je fakt, že zprostředkovatelky volí různé postupy práce s různými klienty, a že tyto rozdíly mohou být způsobené mnoha různými vlivy, které platí jen pro daný kontext.

„Prostě děláme to, jsme za to placený, ale samozřejmě že každé ten člověk, kterej sedí proti nám je jinej a jestliže já tam budu mít mladýho člověka, kde prostě vidím, že to je lempl, chce se jenom válet, tak ho tam stoprocentně dám. Ale pak tam má třeba kolegyně vedle na židli toho samýho člověka, ale s tím, že to není lempl, ale má třeba problémy doma, je to zřejmý, známe třeba i tu rodinu, tak ho do toho nebudeme cpát a necháme mu v uvozovkách nějaký čas, ale samozřejmě je to časově omezený, že ho tam nebudeme mít rok.“(T, 26 let praxe)

Na první pohled může zdát tato argumentace úřednice srozumitelná, s přihlédnutím ke kontextu byrokratické organizace však dostává jiný rozměr. Je důležité klást si otázku proč a podle čeho, takto různé přístupy vznikají.

Dalším znakem úřednic úřadu práce, kterého si všímám od první chvíle, kdy jsem se začala o toto prostředí zajímat, je poměrně specifický vztah k nadřazeným strukturám úřadu. Označení „nahore“ nebo „ti shora“ používané mými participantkami vnímám z jejich vyprávění jako místo, odkud přichází nařízení a požadavky, které je však tak daleko, že realita úřednic a pojetí úřadu „těch shora“ se často neslučuje.

„Hlavně jsme tlačení teď kon ze shora, že jo, tím, že je nízká nezaměstnanost, tak chtějí ještě nižší, takže ten tlak tam určitě je a ty kontroly se dělají. Ale není tlak na nás, je tlak na ty vedoucí. My děláme pořád stejnou práci a my to jinak dělat nemůžeme ani.“
(M, 13 let praxe)

Proces vzniku takového vztahu úřednic k nadřazeným strukturám organizace má v byrokratické struktuře specifický význam a souvisí s různými faktory práce těchto úředníků. Jak funguje moc a definování cílů práce v rámci struktury úřadu, který by měl v základu teoreticky působit jednotně?

Velmi zajímavé pro mne bylo také sledovat reflexivitu a úroveň interpretace, se kterou k rozhovoru o své práci participantky přistupovaly.

„Ono to je vždycky o tom rozhodnutí. Vy se musíte držet furt v zákoně, ale samozřejmě tam máte tu volbu, že třeba tohoto člověka automaticky bych podle nařízení, sem tam od toho „dám ti doporučenku, půjdeš do práce“. Ale když vidím, že ten člověk, protože já s ním jednám, ne ministerstvo, který mě sleduje někde v počítači, co kde dělám, ale já ho vidím a vidím, že je psychicky na dně.“ (T, 26 let praxe)

Mé závěry jsou tedy interpretacemi výpovědí pracovníků, které na základě svých pracovních zkušeností zaujímají vlastní názor na fungování této

instituce a své role v ní. V následujících kapitolách se snažím postupně co nejvíce přiblížit zkoumaný terén a procesy, které se v něm odehrávají, popsat a analyzovat témata, která se v mém výzkumu ukázala jako stěžejní pro pochopení toho, jak zprostředkovatelky pojmají svou funkci a podílejí se na tvorbě politiky v praxi.

4.1 Vymezení funkce zprostředkovatelky: konflikty a rozpory

Vnímám jako nutnost na začátku prezentace výsledků alespoň stručně přiblížit a objasnit, čím se zprostředkovatelky v rámci své práce zabývají. Nejprve stručně shrnuji zákonem vymezené informace o tom, co znamená být zprostředkovatelkou práce. V dalších částech kapitoly však toto pojetí doplňuji o emický pohled na to, co naplňování této pozice obnáší a popisuji některé rozpory a specifika, která v rámci analýzy těchto různých pohledech nacházím.

Poradce pro zprostředkování práce je jedna z pozic, které stojí na nejnižší úrovni byrokratické struktury, která uplatňuje a vytváří tzv. státní politiku zaměstnanosti. Tato politika je součástí hospodářské a sociální politiky a jejím předpokladem je snaha o „dosažení plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti“. Státní politika zaměstnanosti ve zkratce usiluje o:

- dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách
- o produktivní využití zdrojů pracovních sil
- o zabezpečení práva občanů na zaměstnání

(Aktivní politika zaměstnanosti, portal.mpsv.cz)

Státní správu v této věci zřizuje a vykonává Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jako MPSV) a Úřad práce ČR. Poradce pro zprostředkování zaměstnání ve své práci manipuluje s nástroji uplatňujícími

tuto politiku, které mu jsou přidělené především zákonem o zaměstnanosti – Zákon č. 435/2004 Sb. a dalšími předpisy průběžně vydávanými z nařízení vlády, MPSV a Generálního ředitelství UP.

Protože politika je neustále se měnící aktivní proces, i její vymezení a prostředky k dosahování cílů politiky zaměstnanosti se průběžně proměňují, upravují, ruší a nastavují. Také se na něm podílí vedle státu v zastoupení státních institucí, občané způsobilí být zaměstnanci, dále zaměstnavatelé a obchodní korporace, v neposlední řadě pak společná politika zaměstnanosti v rámci Evropské Unie. Tato problematika je tedy už jen z právního hlediska natolik složitá, že se ze své pozice nebudu pouštět do podrobnější analýzy. Nicméně základní vymezení zprostředkování zaměstnání je v zákonu o zaměstnanosti vcelku stabilní. Rozumí se tím především vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá pracovní síly, dále pak poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí. Poradci pro zprostředkování zaměstnání pracují s zájemci o zaměstnání, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru, ale nějakým způsobem využívají služby pracovního poradenství. Dominantní skupinu klientů úřadu však tvoří uchazeči o zaměstnání, kteří nejsou v době přítomnosti v evidenci úřadu práce výdělečně činní.

Zprostředkovatel pracuje s nástroji aktivní politiky zaměstnanosti, jako jsou rekvalifikace, veřejně prospěšné práce, projekty poskytované ministerstvem nebo evropskými fondy, příspěvkem na zapracování atd. Důležité je také vědět, že se zprostředkováním zaměstnání souvisí prvky sociální politiky jako hrazení sociálního a zdravotního pojištění, podpora v nezaměstnanosti nebo systém poskytování sociálních dávek. Úřad práce je tedy komplexní struktura nabízející klientům množství služeb, které jsou zároveň nástroji výkonu politiky a dosahování cílů politiky. Tento úřad má

zásadní vliv na životy svých klientů tím, že participuje na ekonomickém zázemí jejich životů.

Protože se jedná o pracovní funkci, pozice zprostředkovatele je spravována také zákoníkem práce – Zákon č.262/2006 Sb., pro bližší vymezení povahy tohoto zaměstnání je však důležitý další zákon, tedy zákon o státní službě – Zákon č.234/2014 Sb. Tento zákon se týká pracovních práv a povinností státních zaměstnanců, určuje jejich služební poměr ke státu, vymezuje kvalifikaci pro zastávání pozic ve státní správě, systém odměňování a platové třídy, organizační strukturu služebních úřadů, nastavuje například také kárnou odpovědnost, tedy služební kázeň a důsledky jejího porušení. Dále nastavuje podmínky výkonu služby, které vymezují například vzdělávání státních zaměstnanců, zajištění bezpečí a ochrany při výkonu služby, stanovují podmínky pro sladění rodinných a osobních vztahů s výkonem služby atd.

Výkon a povaha funkce zprostředkovatele je řízena dalšími vyhláškami a předpisy. Za velmi zajímavý považuji služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu, který stanovuje pravidla etiky státních zaměstnanců (SP NMV SS č. 13/2015). Tento předpis postihuje takové oblasti jednání státních úředníků jako je zákonnost, přiměřenost, profesionalita, vystupování, rychlost a efektivita, střet zájmů, korupce nebo nakládání se svěřenými prostředky. Snaží se tedy nastolit způsob, jakým by se úředníci měli chovat, jak by měli vystupovat, jaký zvolit jazyk v komunikaci nebo jak se oblékat.

Podle množství pravidel a zákonů vymezujících, jakým způsobem by funkce poradce pro zprostředkování zaměstnání měla být vykonávána se na první pohled zdá, že je tato funkce naprosto jasně a do detailů vymezená. Není mou ambicí podrobně analyzovat právní předpisy týkající se tohoto státního úřadu, ale chtěla bych poukázat na některé příklady takového vymezení

funkce, které považuji za problematické již v zákonné formě, natož pak při snaze o jejich uplatnění v praxi.

4.1.1 Rozporuplnost zadání

Hned na začátku kapitoly jsem uvedla citaci, která obecně představuje cíle hospodářské a sociální politiky v oblasti zaměstnanosti jako snahu o „dosažení plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti.“ Již v tomto vymezení vnímám jistou rozpolcenost. Ta spočívá už ve spojení hospodářské a sociální politiky v jednom tématu, nicméně usilování o plnou zaměstnanost na principu shody mezi nabídkou a poptávkou, což je samo o sobě problematické téma, v souladu se svobodnou volbou všech zúčastněných podle mého názoru vytváří protichůdné tlaky. Ty se poté projevují i na očekávaných výsledcích práce zprostředkovatelky, která má na jednu stranu plnit funkci poradce, který pomáhá klientovy zvolit své zaměstnání podle jeho preferencí, na druhé straně funkci státu, který sleduje své cíle v rámci politiky zaměstnanosti. Tento dvojí přístup lze vidět například na odpovědi jedné z participantek na úvodní otázku, co je cílem jejího zaměstnání.

„Náplní mé práce je snažit se umístit klienty úřadu práce, kteří se zaevidovali...pomocť těm lidem najít práci.“ (E, 15 let praxe)

Uvědomuji si, že tyto pohledy nestojí radikálně proti sobě, jako odporující si možnosti, ale vnímám je jako škálu možného pojetí práce, která se různě vyjevuje v praktickém naplňování funkce zprostředkovatelky.

Tento rozpor se ukazuje také v tom, jak vlastně pojmut prvek „poradenství“, který je hlavní součástí funkce zprostředkovatelek. Pracovní zákon §15 popisuje poradenství takto:

„Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volbu povolání a

rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost spočívá zejména v informování o možnostech zaměstnání a o volných pracovních místech a volných pracovních silách.“

(§15 Zákon 262/2006 Sb.)

Z tohoto vymezení vyplývá velké očekávání od úřednic, které jsou postaveny před nutnost zhodnotit klienta, jeho schopnosti a osobní předpoklady, zároveň vyhodnotit možnosti pracovního trhu a nabídnout způsob řešení, který bude vyhovovat individuálním potřebám klienta. K naplnění tohoto poradenství zprostředkovatelky a obecně úřad práce používá mnoho různých nástrojů, které jsou zároveň službou klientovi, která má napomáhat dosažení jeho cílů, zároveň nástroji manipulace s ním, kdy mají moc dovést klienta na takovou pracovní pozici, ve které bude nejprospěšnější podle politiky zaměstnanosti. Toto tedy vnímám jako další dilema v práci zprostředkovatelky, která neustále balancuje mezi pro-politickým a pro-klientským přístupem k rozhodnutím, která vykonává.

I v etickém vymezení toho, jak by se měl státní zaměstnanec chovat, je možné najít jisté ambivalence. Například „přiměřenost“ služební předpis definuje takto:

„Při plnění služebních úkolů volí státní zaměstnanec řešení, které je v souladu s veřejným zájmem, nestranné, nezávislé a odpovídá okolnostem daného případu. Dále dbá na to, aby při rozhodování skutkově shodných nebo podobných případů nevznikaly nedůvodné rozdíly.“

(Čl. 4 SP NMV SS č. 13/2015)

Tento předpis tedy zavazuje státního zaměstnance k individuálnímu řešení jednotlivých případů, zároveň je však nabádám k nestrannosti a objektivitě. Toto vymezení a pojmy jako objektivita, nezávislost, individuální přístup jsou podle mě navíc natolik obecné a často vyprázdněné pojmy, že

poskytují široké pole různých verzí toho, jak by měl úředník v konkrétních situacích jednat.

Smyslem této podkapitoly bylo ukázat, že už samotné vymezení náplně funkce zprostředkovatelek práce a povahy jejich jednání, umožňuje v mnoha aspektech různá pojetí a interpretace. To, jak samy zprostředkovatelky se svou pozicí zachází a jakým způsobem participují na tvorbě politiky, která jim je zmíněnými předpisy předdefinována, se pokusím přiblížit v následujících kapitolách.

4.1.2 Nástroj jako samoúčel

Pokud v této kapitole vymezují náplň a povahu státní pozice zprostředkovatelky práce, musím zdůraznit administrativu, jako výraznou součást každodenní práce těchto úřednic. Tímto pojmem myslím pravidelně vykonávané činnosti, které mají v byrokratické struktuře umožňovat chod správního úřadu. Většinou slouží k záznamu provedených činností, například uzavírání podmínek nějakého vztahu, záznamům aktuálních výsledků aktivit, které jsou úřadem vykonávány. Tato data jsou poté využívána k hodnocení výkonu odvedené práce a mohou sloužit jako podnět pro další regulace činností úřadu. V praktické rovině každodenní práce zprostředkovatelky administrativa znamená zaznamenávání a vyplňování různých údajů o proběhu práce s klienty do rozličných formulářů, spisů, společného elektronického systému a tabulek.

I přes to, že je administrativa nedílnou součástí práce úřednic a je svým způsobem nutná k tomu, aby ve své profesi mohly cokoli vykonávat, v mém výzkumu se ukazuje tento prvek každodennosti jako něco, co podle úřednic zamezuje ve kvalitním výkonu jejich zaměstnání. Alespoň tedy podle toho, co by ony samy ideálně považovaly za dobře odvedenou práci.

„Tak dalo by se samozřejmě ubrat na tý šílený administrativě, která vás neustále omezuje v tom prostoru, který byste měla mít na ty lidi.“ (E, 15 let praxe)

Zprostředkovatelky administrativu vnímají jako činnost, která je zdržuje od „pravé“ náplně jejich práce, to jest řešení různých situací v komunikaci s klientem. Protože je však po nich takové práce, ve které samy nevidí jasný přínos, požadováno stále více, vede to u nich k pocitu zoufalosti a také skepsi ve vztahu k vyšším strukturám úřadu, které tato pravidla nastavují a také k pochybnostem o cílech těchto vyšších struktur.

„Když ten člověk třeba přijde, vy mu máte hledat práci a máte na toho člověka 15 minut a z těch 15 minut v podstatě vypisujete zbytečně tabulky, který musíme vyplňovat a v tý tabulce uvádíme vlastně stejně ty údaje, který vyplňujeme do toho programu našeho. Takže je to jenom takovej rozmar těch úředníků nahoře, který to maj v náplni práce vymyslet nějak...“ (D, 11 let praxe)

Tento pocit zbytečnosti některých administrativních úkonů je podle mě podpořen také tím, že tyto úřednice většinou nemají velký přehled o tom, zda a případně jak jsou údaje, které musí stále vyplňovat, využívány.

„No my to vyplňujeme, kolik lidí zařadíme, kolik vyřadíme, ale jestli se to pak nějak hodnotí, to my nevíme. Takový přiblblý tabulky choděj, ale jestli to má na něco vliv, to fakt nevíme.“ (P, 28 let praxe)

Nespokojenost s touto součástí výkonu práce a řekněme i její určité oddělení od toho, co zprostředkovatelky vnímají jako svou funkci, podporuje nakonec i fakt, že administrativních úkonů v práci těchto úřednic opravdu přibývá. Tím, že všechny participantky pracují na úřadu práce minimálně deset let, mohou reálně pozorovat, jak tento nárůst mění smysl jejich práce, a zhodnotit, zda je to přínosné nebo ne. Velmi jasně tento pocit vystihla participantka, která toto zaměstnání vykonává již téměř 30 let.

„Dřív nám stačily k práci dva papíry a tužka, dneska máme počítač čím dál tím složitější, čím dál tím víc papírů.“ (P, 28 let praxe)

V analýze tématu administrativy nalézám přemístění cílů, ne však ve smyslu popsaném Mertonem, podle něhož byrokratické postupy práce zamezí schopnosti reagovat na specifické případy klientů, ale v tom, že pokud tento prvek byrokracie přesáhne určitou mez, může neblaze ovlivnit jednání s klientem. A to ne z hlediska schopnosti úředníků řešit specifické situace, ale jednoduše z hlediska času, který na ně mají.

„Já bych řekla, že ta práce s uchazečema se čím dál tím...nám ti uchazeči začínaj čím dál tím víc překážet. Oni vám vymejšlej tabulky různý, kam zapisujete, dotazníky, projekty což je úplně... my kolikrát říkáme, že cílem úřadu práce se stalo nemít tady žádný lidi a dělat tabulky.“ (P, 28 let praxe)

4.1.3 „My“ aneb úřednice jako expertky

Z dříve popsaného vyplývá, že zprostředkovatelky mohou vytvářet své pojetí funkce a přikládat jí takový význam, který je často v rozporu s přístupem, který podle nich k jejich práci zastávají jiné strany, tedy vedení úřadu práce, ale také klienti, resp. veřejnost. Z rozhovorů na mě zprostředkovatelky působí jako expertky, které rozumí tomu, jak by měl úřad fungovat, lépe než většina ostatních lidí, kteří se na současném fungování podílejí. Toto je nejspíš přirozené pro každého člověka, který se nějakému oboru věnuje delší dobu a tzv. „ví, jak v tom chodit“, u zprostředkovatelek je však tento jev ještě posílen faktem, že pokud se jejich pojetí neshoduje s tím, co jim je v práci umožněno dělat, nemají žádnou možnost tato nařízení, pravidla, vyhlášené programy a další prvky, které nastavují rámec jejich práce, ovlivnit.

„Jo řekla bych že v poslední době se hodně jedou takový různý statistiky a počet kontaktů a hodně se po nás chce různěch informací...asi nad tím někdo nahoře

přemejšlí a vymejšlí, jak to vylepšit, ale na takovej ten náš osobní názor, co zlepšit, jak co udělat, to samozřejmě nikdo nechce vědět.“ (O, 10 let praxe)

Poslední citace mě vede ke Gaeberově myšlence „interpretační práce“ v rámci mocensky nerovných vztahů. Zprostředkovatelky nemají skoro žádný vliv na utváření oficiálních pravidel, podle kterých se úřad řídí. Na nařízení, která na ně mají vliv sice mohou reagovat, podle výpovědí ale tyto návrhy vyslyší v rámci struktury úřadu jen jejich vedoucí, která s tím nic nezmůže. Tato nerovnost podle mne, v souladu s Gaebrovou teorií, posiluje tendenci úřednic přemýšlet o fungování vyšších struktur a jejich motivacích a cílech.

„Ono se těžko řeší něco od stolu, kde ty lidi nemáte. Já si myslím, že na ministerstvu by měli sedět lidi, který jsou z praxe, aby mohli rozhodovat.“ (T, 26 let praxe)

Nemožnost ze své pozice reagovat na situace, které jsou podle nich špatně se týká také jejich přístupu ke klientům úřadu. I přes to, že je vztah „zprostředkovatel vs. uchazeč“ o dost složitější, což se pokusím nastínit v některé z dalších kapitol, je zřejmé, že i na tomto místě z pohledu zprostředkovatelky dochází ke střetu pojetí funkce úřadu.

„Člověk má někdy pocit, že opravdu je tady, že ty lidi otravuje, že ty lidi nechtěj pomoc, že ty lidi jsou tady jenom...maj pocit, že potřebujou bejt v evidenci, jenom kvůli zdravotnímu pojištění.“ (O, 10 let praxe)

Pocit bezmoci a zároveň sdíleného vědění, poté podporuje proces vytváření společného „my“, kdy toto „my“ znamená „my co jsme v praxi a víme jaká je realita“. Podle klasického antropologického konceptu „my vs. oni“ sdílení situací, ve kterých lidé vnímají stejnou opozici, která má nad nimi moc, nebo naopak, upevňuje vnitřní vztahy skupiny a vytváří společnou identitu. U zprostředkovatelek se tento proces projevuje vytvářením kolektivu na oddělení, ale také pocitu sounáležitosti mezi kolegyněmi napříč pracovišti. Tyto neformální vztahy rozvíjené na základě sdílení stejné profese se u zprostředkovatelek ukazují jako podstatná složka motivace, proč v tomto

zaměstnání dále zůstat. Neformální vztahy mají v kontextu pracovišť také vliv na práci s klienty, kdy zprostředkovatelky sdílí jisté povědomí o svých uchazečích.

„A musím říct, že teda na našem oddělení, aspoň nemůžu mluvit za jiný, ale na našem oddělení máme strašně bezvadnej kolektiv. Když vám není dobře, nebo potřebujete pomoci atd., tak nikdo vás nehodí přes palubu, aby si řekl "starej se, seš tady sama za sebe" tohle neexistuje, u nás si pomáháme opravdu navzájem.“ (T, 26 let praxe)

4.2 Kontext: omezující i umožňující faktor

„Přetrvávání strnulých a neodpovídajících vzorců chování vyplývá ze závažných úsudků úředníků¹ uplatňovaných v konkrétním kontextu práce. Stejně jako ostatní tvůrci politiky pracují v prostředí, které podmiňuje způsob, jakým vnímají problémy a jakým konstruují jejich řešení“²(Lipsky 1980, 27). Tuto myšlenku Lipsky uvádí v souvislosti s problematikou podmínek, které mají úředníci k dispozici při každodenním vytváření politiky. Objasňuje tím vznik pravidelností nebo typických způsobů chování a rozhodování úředníků, které mohou být vnímány veřejností jako kalkul dané osobnosti, která tak uplatňuje svou moc na základě sobeckých motivací. Například na této výpovědi participantky, by se na první pohled zdálo, že jednoduše zanedbává svou práci, protože záměrně neposkytuje adekvátní služby úřadu všem klientům stejně, navíc na základě naprosto subjektivního uvážení:

„Tak takovej člověk pro mě nemá cenu, abych se mu věnovala nad rámec svých možností a svých sil, naopak se ho snažím uklidit někam, abych já si v uvozovkách od něj odpočala, ale tak, abych neudělala něco protizákonně nebo nedělala svoji práci

¹ Lipsky ve své knize používá označení street-level bureaucrats, tedy úředníci, kteří vytváří a uplatňují politiku v terénu v přímém kontaktu s klienty. Protože se ve své práci zabývám jen tímto typem úředníků, zjednodušila jsem překlad toto jednoslovné označení.

² vlastní překlad z anglického originálu

dobře, takže se ho někam snažím umístit, na nějakou aktivitu, a už je v jeho volbě, jestli to splní nebo ne.“ (T, 26 let praxe)

Ano, tato úřednice opravdu odsuzuje daného uchazeče na základě svého vlastního uvážení a stereotypizace a manipuluje s nástroji své pozice, takovým způsobem, že klienta diskriminuje. Důležité je ale, proč se tak děje zrovna u těchto úřednic. Lipského přístup k interpretaci jednání úředníků, vyzdvihuje důležitost zdrojů, které mají pro vnímání informací, problémů a vytvoření jakéhokoli rozhodnutí v daném kontextu k dispozici. Mezi tyto zdroje patří už jen vymezení jejich funkce a zadání cílů, které, jak jsem uvedla v předchozí kapitole, může být velmi nejednoznačné a rozporuplné. Dále to jsou vnitřní zdroje – tedy například jejich motivace, zkušenosti, znalosti, kapacita zvládnání stresu a zpracovávání informací, nebo zdroje vymezené vnějšími vlivy například vlastnostmi prostoru, množstvím času, sociální kontrolou.

Rozdělení na vnější a vnitřní zdroje je také velmi zjednodušující, protože v procesu rozhodování působí tyto vlivy najednou ve vzájemných vztazích. Pro práci s nimi je však toto rozdělení přehlednější. V této kapitole tedy dále popisuji alespoň příklady vnějších vlivů, které se v mém výzkumu ukázali jako zásadní v podmiňování a ovlivňování způsobu, jakým úředníci svou práci vykonávají.

4.2.1 Prostor a informace

Prostor jako jednu ze základních antropologických kategorií, nemohu ve své analýze vynechat. V tématu práce, která je navíc záměrně organizovaná, hraje zásadní roli. Jak uvádí Foucault (2000), v disciplinárních institucích, což úřad práce rozhodně je, funguje pravidlo tzv. funkčního umístění. „Určitá místa se definují tak, aby odpovídala nejen potřebám

dohledu, aby zpřetrhala nebezpečné komunikační kanály, nýbrž také proto, aby vytvořila užitný prostor“ (ibid., 210). Přesně takové vlastnosti prostoru lze sledovat v rámci fungování úřadu práce. Pracovní prostor úřednic je přesně vymezen, mají určené, kde má jednání s klienty probíhat, jaké místo je určené jim i klientům, mají dokonce vymezeno kolik volného místa má ideálně úředník v kanceláři mít.

Prostor nastavuje různé hranice, které dávají vznik jistým regulacím povahy jednání úředníků. Klasickým znakem pracovního prostředí zprostředkovatelek je například stůl, který při jednání odděluje prostor úřednice a prostor klienta. Vymezuje tak jejich role a blízkost vzájemného vztahu. Prostor by měl podle participantek umožňovat jistou míru intimity, potřebné k jednání s klientem, zároveň odstup, který vymezení formální vta. Úřednice zároveň nikdy nejsou v kanceláři samy, kanceláře jsou minimálně po dvou, což podporuje disciplínu a vzájemnou kontrolu práce. Vznikají tak hranice akceptovatelného jednání úřednic, které spolu prostor sdílí. Tím ale, že má každý úřad jiné prostorové podmínky, je jinak uspořádaný, nabízí úřednicím různé možnosti, jak svou práci vykonávat.

„Tím, že máme tu vedoucí v kanceláři, tak nás kontroluje všechny a my se kontrolujeme navzájem.“ (M, 13 let praxe)

Některé úřady mají oddělené kanceláře po dvou, což participantky uváděly jako ideální možnost pro výkon jejich práce. Tuto možnost vnímaly jako ideální kompromis mezi možnostmi osobního rozhovoru s klientem, který potřebuje soukromí pro řešení svých záležitostí, a jejich bezpečností, kdy přítomnost kolegyně může předejít nežádoucím komplikacím při jednání s klientem, nejčastěji nepřiměřenému chování. Také ale kolegyně může fungovat jako svědek v řešení různých sporných situací, kdy se zpětně rekonstruuje průběh jednání, například pokud si klient stěžuje na nepřiměřené chování úřednice. Přítomnost dvou klientů v místnosti zároveň

zabraňuje případnému projevu sympatií, resp. nesympatií, tedy zavazuje úřednici k větší oficiálnosti jednání. Prostor se tedy v mém výzkumu výrazně projevuje ve spojení s disciplinací pracovníků, ale i klientů, která zamezuje nepřiměřenému chování z obou stran. Avšak jeho hlavní význam, který se v mém výzkumu se zaměřením na proces tvorby politiky na základě jednání a rozhodování úřednic ukázal, je souvislost prostoru s informacemi, které má úředník k dispozici při naplňování své funkce.

„Myslím si, že i pro ty lidi je strašně důležitý soukromí. Tím, že jsme dvě v kanceláři, ona tam má někoho, já tam mám někoho, ty lidi se vám neotevřou. Ve chvíli, kdy jsem sama v kanceláři, tak ty lidi prostě povídají.“ (M, 13 let praxe)

„Pak vedle mě, je kancelář, kde seděj čtyři. Takže když všichni maj klienta, tak je tam najednou osm lidí, a když z toho 4 lidi mluvěj, protože nemluvěj dva najednou, tak je to psychicky náročný.“ (T, 26 let praxe)

Prostorový kontext tedy může mít vliv na to, jaké informace úřednice o daném klientovi má, respektive jaké má podmínky na jejich zpracování, což ovlivňuje způsob jednání s ním.

Ukázalo se ale, že především širší prostorové zasazení pracoviště, má vliv na to, jaké zdroje informací úřednice využívají. Úřednice z menších úřadů, které tím pádem pracují s klienty z bližšího okolí, kde je navíc menší hustota obyvatel, mají často větší přehled o životech svých klientů než na větších úřadech, kde jsou vztahy obecně více anonymní. Zprostředkovatelky tam jsou poté odkázány na informace, které o klientech získají přímo v rámci formálního jednání na úřadu, naopak úřednice z menšího pracoviště často vnímají klienty ve větším kontextu, který přesahuje budovu úřadu práce. V následující citaci paní zprostředkovatelka popisuje případ uchazeče, který byl dlouhodobě vedený v evidenci krajského úřadu, ona ho však znala z města, kde sama pracuje na menší pobočce úřadu práce.

„Oni tam byli skovaný, seděli tam mnoho let. Hele vždyť tam měly 5 let pána, kterej celejch těch 5 let tady má pizzerii. A nejenom to, tam má taky nějakou restauraci.“ (P, 28 let praxe)

Úřednice z většího úřadu jednoduše nemají tolik informací o uchazečích z důvodu kontextu, který jim tyto zdroje informací neumožňuje získat. S tímto tématem dále souvisí problém neformálních vztahů s klienty, kterým se, pokud zprostředkovatelka a klienti žijí ve stejné oblasti, v rámci systému nedá nikdy úplně vyhnout. Úřednice pak nastavují vlastní pravidla, jak zacházet se svou rolí a podle jakých zdrojů se řídit v rozhodování ze své pozice moci.

„Já jsem se naučila ty hranice. Měla jsem tady tři roky nějakýho spolužáka, už jsem byla zoufalá. Vedoucí na vás tlačí – co tady dělá – a teď vy jste tlačena tím, že ho znáte a nevíte, jak na to.“ (M, 13 let praxe)

*„S někým si tykáte a najednou **tady** na něj **musíte** bejt **zlá** žejo. Nebo on si myslí, že bude mít nějaký výhody, ale to nemůže bejt, protože defacto on by tohle někde mohl říct na náměstí a už by se to obrátilo proti nám.“ (Z, 13 let praxe)*

Zprostředkovatelky tedy vytváří vlastní strategie jednání, aby co nejvíce zamezily problémům, které by mohly na základě střetů rolí vzniknout. V poslední citaci je například vidět, že omezují svou roli úřednice na budovu úřadu, kde se snaží nastavit formální pravidla jednání. Z použití slova „zlá“ v tomto kontextu navíc vyplývá, že tato formalita jednání je zároveň přirozeně spojena mocí, kterou ze své role zprostředkovatelka nad klientem má a kterou sama úřednice navíc vnímá jako restriktivní.

4.2.2 Problém času

Čas by v teoretickém pojetí fungování byrokratické organizace měl jasně vymezovat činnosti úředníků, aby své povinnosti stíhali, a aby se tak zajistilo produktivní a plynulé fungování úřadu. V praxi se ale zdá, že čas je

jedním z nejproblematictějších zdrojů, které má zprostředkovatelka k výkonu své práce k dispozici. Úřad se snaží s časem ekonomicky zacházet například tím, že nastavuje ideální dobu, kterou by měla úřednice vyhradit každému klientovi. Zprostředkovatelky tyto časové rozestupy dodržují v tom, jak si klienty zvou na schůzky, průběh pracovního dne pak ale vypadá zásadně jinak. Musejí vyřizovat nečekané povinnosti, evidenci nových uchazečů a reagovat na individuální potřeby uchazečů, kteří se také nedostaví vždy v určenou dobu. Jednoduše tedy může dojít k časové tísní, kterou musí zprostředkovatelky vyřešit snížením kvality poskytovaných služeb nebo striktnější aplikací moci, tím, že se neohlíží na potřeby klientů. Časová tíseň je tedy podle mě příkladem situace, kdy může dojít k posunu na škále pro-politického vs. pro-klientského chování, které jsem popsala v první kapitole, kdy příčinou je snaha o vyrovnání se s nedostatkem zdrojů potřebných k vykonávané práci. Následkem může být například nedostatek informací, které zprostředkovatelka ze svého pohledu potřebuje k analýze uchazeče.

„Já mám asi 220 lidí se kterými se pracuje mnohem líp, protože měla jsem 650, ale to jsem jela jak na pásu. Neděláte tu omáčku okolo, ne "pojd'me, půjdete na tady to poradenství, dostavíte se tam a tam". Nedostáváte z něho třeba ty důležité informace potom.“ (M, 13 let praxe)

V tomto ohledu velmi záleží na počtu uchazečů, které má zprostředkovatelka na starost, což je závislé na aktuální výši nezaměstnanosti, ale také na velikosti spádové oblasti daného úřadu. Řešením by bylo zvýšit počet zprostředkovatelek, to však většinou naráží na prostorová omezení úřadu, což vypovídá o pružnosti formálních organizací obecně. Nezaměstnanost pravidelně kolísá v závislosti na podmínkách pracovního trhu. Úřednic, které s nezaměstnanými pracují je však stále stejný počet a pokud se dělají nějaké regulace, děje se tak většinou plošně v rámci celé republiky, bez přihlédnutí k potřebám daných regionů. Kvalita a přístupnost

poskytovaných služeb, kterých se klientovi dostane, tedy velmi záleží na tom, kdy a kde, se na pracovní úřad zaregistruje.

Čas věnovaný klientů však není závislý jen na jejich počtu, úřednice tento problém staví do souvislosti také s problémem přibývajících administrativy, nebo jiných aktivit, které zprostředkovatelky v rámci své funkce vykonávají, jak jsem popisovala v první kapitole. Takto odpověděla jedna z participantek na otázku, zda má teď víc času na klienty, když je nezaměstnanost tak nízká:

„Ne, tím, že se přidává administrativa, tak vůbec víc času není. Prostě víc času na ty lidi, kterým chcete umožnit pracovat si najdete tím, že máte vytipovaný ty, který prostě pracovat nebudou a se kterými nemá cenu pracovat. Ti prostě přijdou, podepíšou, odejdou a o to já mám víc času na člověka, kterej pracovat chce.“ (P, 28 let praxe)

Tato odpověď zároveň ukazuje, že zprostředkovatelky mohou vědomě zacházet s časem tak, aby co možná nejlépe naplnily smysl své práce, který si vyhodnotily jako správný. Součástí toho může být rozlišování a stereotypizace klientů a nerovné zacházení s nástroji politiky, které jsou těmto úřednicím svěřené. Tímto tématem se dále zabývá následující kapitola.

4.3 Analýza klientů

Jak jsem již popsala v předchozích kapitolách, zprostředkovatelky pracují s omezeným množstvím zdrojů, které podmiňují tvorbu rozhodnutí v jednotlivých situacích v rámci výkonu jejich práce. V rámci těchto podmínek musejí vyhodnotit danou situaci a rozhodnout se pro způsob jejího řešení z možností informací, které kontext umožňuje. Zároveň jsou však předmětem jejich rozhodnutí lidé, tedy unikátní osobnosti s různými životními zkušenostmi, kteří se nacházejí v rozdílných aktuálních okolnostech, se kterými přichází na úřad. Podle Lipského pak tito úředníci

přetransformávají *člověka* s komplexními vlastnosti na *klienta*, se kterým budou mít za daných zdrojů možnost nějak pracovat. Klient je tedy podle něj sociální konstrukt, který vzniká v procesu snahy o aplikaci byrokratických pravidel na lidi v rozdílných situacích, kdy dochází k jejich kategorizaci a stereotypizaci. (1980, 59-61)

Kategorizace, nebo spíše rozlišování toho, jak přistupovat k různým klientům se v mém výzkumu ukázalo jako stěžejní téma. Tyto procesy jsou závislé na mnoha faktorech, které fungují na více úrovních a které souvisí s tím, jaký vztah se mezi klientem a úřednicí vytvoří. Rozlišování může probíhat už jen v tom, s jakým přístupem úřednice s klienty jedná, v čemž hraje do jisté míry roli situačnost a vliv emocí.

„Řekla bych, že to je na přístupu toho člověka, když vám přijde mezi dveře. Podle toho, jak on vystoupí, tak vy najednou nabíráte tu jeho energii, takže člověk kterej přijde jako nasranej, no tak v tu chvíli jsem nasraná taky že jo. A pak přijde někdo strašně milej, vřelej a vy se mu taky otevřete a snažíte se mu pomoci.“ (M, 13 let praxe)

Ve většině případech jsou podle mě ale v tomto rozlišování skryty hlubší důvody, které opět souvisí se zdroji, kterými zprostředkovatelka disponuje, tentokrát ale spíše těmi vnitřními.

4.3.1 Pochopení

Pokud jsem se zprostředkovatelkami mluvila o jejich klientech a způsobu, jak k nim přistupují, většinou rozlišovaly na ty, se kterými se dobře pracuje, se kterými se dá pracovat, a ty, kteří spolupracovat nechtějí. Důvodů, které k tomuto rozdělování vedou je nejspíš mnoho, jako spojující motiv mnoha z nich se ale ukázala schopnost pochopení nebo ztotožnění se s daným člověkem a jeho situací, kterou zprostředkovatelka posuzovala na základě

informací, které o daném klientovi měla. Na této výpovědi je například vidět změna přístupu na základě získání více informací.

„Najednou se otevře a tam zjistíte, že ona má syna, kterej se vrátil z kriminálu a kterej ji bije a najednou si řeknete, že takovejhle člověk prostě v tuhle chvíli není možný, aby nastoupil, protože ta ženská to psychicky neunes. Ani práci“. (M, 13 let praxe)

Rozdílný přístup a pochopení situace klienta souvisí s identifikací na základě podobných zkušeností, v čemž do velké míry vidím spojitost s postavením ve společnosti, resp. sociální třídou.

„Spousta lidí jde kvůli penězům, jsou to lidi, který se třeba točej pořád...jsou tam nějakou dobu, pak jim dáte práci, nebo aktivitu, oni ji radši nesplňej, tak jsou vyřazený na tři měsíce, nebo na půl roku, a potom zase přijdou samozřejmě zpátky, protože jsou závislí na těch sociálních dávkách. Ale je spousta lidí, kteří přijdou o práci nějakým způsobem a přijdou se zaevidovat, chtěj pomoci a chtěj najít práci a spousta si jich najde třeba během týdne...je jich hodně těch aktivních.“ (T, 26 let praxe)

Zprostředkovatelka tedy vytváří svou představu o ideálním klientovi, který si podle ní zaslouží odlišný přístup než jiný klient na základě toho, do jaké míry se s ním ztotožní, nebo dokáže pochopit jeho situaci. Snaží se tedy o co nejspravedlivější přístup ke svým klientům, porovnává je ale podle vlastního pojetí. To si vytváří na základě normy dané jejich sociální třídou, které jsou samy součástí. Lidi, kteří jsou v rámci společenské hierarchie v jiném sociálním postavení, mají úřednice tendenci moralizovat. Je především o uchazeče závislé na sociálních dávkách, případně točících se v kruhu exekucí. Tento problém mě vrací zpátky k tématu pro-klientského vs. pro-politického chování, kdy u člověka, se kterým je zprostředkovatelka schopna se snáze ztotožnit, spíše zvolí více pro-klientský způsob služby, u lidí rozdílnějších naopak pro-politický.

4.3.2 Imperativ práce

Se ztotožněním, resp. neztotožněním se s klienty a následným zvolením přístupu k nim souvisí také jev, která nazývám imperativ práce. Pracovní úřad se sice snaží své klienty umístit do zaměstnání, zároveň však poskytuje sociální služby podporující nezaměstnané. Zprostředkovatelky pak často vnímají práci jako něco, co je nutné pro to, aby si klient zasloužil tuto sociální podporu. V rozhodování o klientech tedy posuzují takové faktory, jako zda usilovně hledá práci, nebo jak dlouho před tím, než přišel na úřad, pracoval.

*„Jo, protože to jsou většinou lidi, který berou dávky hmotný nouze a ty dávky nejsou malý, to jsou dávky, který dva **normální** lidi třeba nevydělal v zaměstnání. A to není správný ne? aby takhle to bylo. Takže to jsou prostě lidi jenom, který my se odsad' snažíme vysunout, aby oni vypadli ze systému pobírání dávek.“ (P, 28 let praxe)*

Lidé, kteří pobírají dávky hmotné nouze, tedy v očích pracovnice úřadu práce dostávají peníze bez toho, aby pracovali, a zároveň se o nalezení práce dostatečně nesnaží – což je vyvozované například z toho, jak dlouho jsou tito lidé v evidenci úřadu – mohou být zprostředkovatelkou vyhodnoceni jako nehodni takového typu služeb, které odpovídají „normálním“ lidem, tedy těm, se kterými se úřednice dokáže ztotožnit.

„Taky jsme lidi, byť by to nemělo být, ale jestliže to je člověk, kterej celej život opravdu dělal a teď přišel o tu práci, má rok do důchodu, tak proč ho budu rvát někam. Budeme spolupracovat v uvozovkách že jo, a potom samozřejmě počkáme na ten důchod. Ale pokud vidím že celý roky nedělal, tak to na mě neplatí. I když je starší, ale bohužel. Nedělal, tak nemá nárok.“ (Z, 13 let praxe)

Tento způsob přistupování ke klientů podle mě také souvisí s tím, že ač se úřednice denně setkávají s lidmi, kteří mají problém najít práci, mají tedy přehled v různých příčinách tohoto problému, vnímají stále práci jako něco dosažitelného. Mohou pak lidi, kteří nemají stejnou výchozí pozici, vnímat jako zahálčivé v případě, že se na pracovní trh nemohou umístit.

„Těch nabídek je tam hodně a podle mě, kdo chce dělat, tak tu práci v tuhle chvíli najde.“ (D, 11 let praxe)

4.3.3 Paradox informací

Zprostředkovatelky i jejich vedení si uvědomují, že mohou vznikat stereotypy práce, které ale, jak vyplývá z výše popsaného, vznikají automaticky na základě podmínek, které dané úřednice k výkonu své práce mají. Na některých úřadech práce jsou tedy zaváděna pravidla, která by těmto procesům zabránit. Například se pravidelně vyměňují skupiny uchazečů podle věku nebo data narození mezi kolegyněmi, aby u jedné zprostředkovatelky uchazeč nebyl moc dlouho. Zároveň samy zprostředkovatelky si uvědomují, že mohou někdy soudit moc osobně a snaží se nastavit ve svém posuzování klientů nějaká pravidla.

„Teď i po nás budou chtít, abysme si měnily ty lidi, protože je to o tom – já vím, že je nemocnej, tak s ním nebudu nic dělat, tak až se uzdraví, tak teprve něco začne – ale ta jiná kolegyně to vidí jinejma očima a může mu pomoci jinak, takže i ty lidi si točíme.“ (M, 13 let praxe)

V rámci problematiky zdrojů ovlivňujících volby řešení různých situací tedy mohou být z pohledu úřednic informace zároveň k užítku, zároveň přítěží. Protože nejen nedostatek zdrojů, ale i jejich přemíra, může vést ke stereotypizaci jednání úřednic.

4.4 Specifika práce

Jak vyplývá z předešlých kapitol, zprostředkovatelky jsou vystaveny různým očekáváním toho, k čemu by jejich práce měla směřovat. Na jedné straně by měla vést ke spokojenosti klienta a odpovídat jeho potřebám, což je hodnoceno spokojeností či nespokojeností daného člověka, na druhé naplňovat cíle politiky zaměstnanosti, které jsou kontrolovány pomocí

záznamů jejich aktivit a hodnoceny na základě statistických údajů o „efektivitě výkonu“ těchto úřednic.

4.4.1 Tradice

Místem, kde se tyto dva pohledy střetávají je vedoucí oddělení případně ředitel lokálního úřadu, který zodpovídá za výsledky práce úřednic vyšším strukturám organizace, které přichází se svými požadavky. Podle toho, jak vedoucí přistoupí ke své funkci může do jisté míry nastavit pravidla fungování jednotlivých pracovišť a vytvořit tak další lokální specifika. Tato pravidla z výpovědí úřednic fungují na základě tradice a časem vytváří charakteristiky daných lokálních pracovišť. Takto odkazovala jedna z participantek na jiný úřad práce a jeho odlišné fungování:

„Tam jsou zvyklí na tordej režim. Jsou tak naučený. Když pak přijdou k nám, dívej se, jak tu přistupujeme k uchazečům.“ (E, 15 let praxe)

V rámci procesu rozhodování zprostředkovatelky při výkonu její funkce tedy hraje roli nastavení pravidel, ve kterých je daná úřednice zvyklá svou funkci konceptualizovat. Každá nová úřednice tedy získává představu o své funkci a pojetí celého systému v rámci socializace ve svém pracovním prostředí. Přijetí vzorců práce podle mě napomáhá překonání rozporů, se kterými se úřednice ve své práci setkávají, což je posíleno kolektivním duchem – společnými pravidly vymezené skupinou „my“, který jednotlivá rozhodnutí legitimizuje.

„Tady je něco zaběhnutýho už, já nevím, dvacet let, takže víceméně to děláme všechny stejně.“ (Z, 13 let praxe)

4.4.2 „Vlastní“ moc

Zdůraznění tradice a procesu „učení se být zprostředkovatelkou“ je důležité pro pochopení toho, jak tyto úřednice vytváří politiku úřadu. Analýza klienta, následné vyhodnocení situace a určení jejího řešení totiž neprobíhá jen na základě zdrojů vlastních dané úřednici – jejich zkušeností, vlastností, kontextu jednání s konkrétními uchazeči, je to zároveň také kolektivní proces, který je minimálně na úrovni daného pracoviště vnímán jako správný. V této souvislosti přemýšlím nad tím, jak vlastně funguje moc v rámci výkonu pozice poradce pro zprostředkování zaměstnání a jestli jde v této funkci vůbec identifikovat něco jako projev nebo výkon vlastní moci.

Úřednice se například dostávají do situace, kdy musí vybrat určitý počet klientů do vyhlášeného projektu, který zadává kritéria jako věk, kvalifikace apod. pro výběr, konkrétní volba klientů však spočívá na zprostředkovatelkách. Zároveň mohou mít zadaný počet lidí, které musí navíc ještě za určitý časový limit do projektu vybrat.

„Když za náma přijdou a řeknou, že musíme vybrat do deseti dnů tolik a tolik lidí, tak beru z toho, co mi přijde. Když to řeknu vulgárně.“ (D, 11 let praxe)

Klient tedy pociťuje, že má nad ním úřednice v danou chvíli absolutní moc. Tato moc však není jen její vlastní, je vytvářena nařízením a kontrolou splnění, která na ni v daných podmínkách vytváří tlak, a která ji dovede k danému rozhodnutí. Některé projevy moci úřednic jsou tedy jen zprostředkování moci vedení úřadu, vedení pobočky a kolektivních norem, některé pak záleží na vzorcích práce, vytvořených úřednicí jako osobností. Není to však buď a nebo, úřednice se v různých podmínkách mohou pohybovat na škále toho, do jaké míry hraje v uplatňování moci instituce roli jejich vlastní vůle. Opět záleží na podmínkách, které jim k tomu dávají prostor.

V předchozí citaci, participantka i když v nadsázce, použila pro označení klienta slovo „to“. I u dalších participantek se ukazoval tento jev, kdy v rámci byrokratického systému dochází k redukci člověka na objekt politiky v závislosti na míře zautomatizovaných a přikázaných způsobů, jak s ním jednat. Pokud jsou úřednice nuceny jednat mechanicky, jejich práce se začíná podobat strojové manipulaci s „neživými“ objekty podléhajícími moci úřadu. Úřednice si toho jsou však často vědomy a snaží se vůči tomuto způsobu fungování vymezit. Do opozice tedy staví automatické jednání, které samy označují jako „úřednické“ – formální pravidla neodpovídající požadavkům klienta a „lidské“ – to které vnímá kontext uchazeče.

„Prostě tam nejde říct, budeš jich mít 100 z toho 50 pošleš... Vy se musíte individuálně zaobírat tím člověkem jako s člověkem, a ne jako s kusem zboží. Ideálně by bylo, kdyby se nechal prostor těm zprostředkovatelkám.“ (Z, 13 let praxe)

4.4.3 Emancipace

Úřednice jsou ve své práci řízeny mnoha faktory, které cítí jako omezující. Zároveň vytváří svou představu toho, jak by jejich práce měla fungovat, co by měla přinášet. Typickým rysem jejich přístupu ke své práci je vnímat sebe jako ty, které dělají vše nejlépe, jak mohou. V daných okolnostech vytváří vlastní ideální pojetí funkce, kterou původně vytvořil stát za účelem plnění jeho cílů, nikdy ale není možné vytvořit takové podmínky, aby úřednice mohly požadavky bezesbytku splnit. Pokud se tato pojetí neshodují, snaží se úřednice plnit svou funkci tak, aby vyhověli zaměstnavateli, ale aby zároveň jednaly podle svého nejlepšího vědomí. Využívají pak jakékoli příležitosti, jak se vymanit z nepopulární pozice „úředníka“ a vnést do svého zaměstnání něco ze sebe a svých představ o tom, jaké by chtěly být. Třeba jen tím, jak přizpůsobují interiér svých pracovišť.

„To známe i z vlastní zkušenosti, když jdeme na nějaké jiné úřady, tak člověk se necejtí úplně komfortně. U nás na tom oddělení se snažíme to prostředí udělat lidský a hezký, aby to teda byl pořádek úřad, ale aby to nebyl holobyt.“ (E, 15 let praxe)

V rozhodování o tom, jak zacházet s klienty jednají takovým způsobem, aby alespoň do té míry, co mohou, nastavily „správný řád společnosti“ v chaosu, který kolem sebe ze své pozice vnímají. Toto jednání jim poté dává smysl vlastní práce. Zadostiučinění tedy u těchto úřednic nestojí na řádném plnění zadaných povinností a výsledků statistik, ve kterých jsou neustále srovnávány kraje a jednotlivé úřady mezi sebou a podle kterých jsou hodnoceny a ohodnocovány svým zaměstnavatelem. V tomto smyslu je podle nich spíše lepší neupoutávat pozornost svou osobností.

„Takhle pokud nemáte žádné průšvihy, tak nějakým způsobem fungujete.“ (P, 28 let praxe)

Osobní motivace a úspěch však pramení z uspokojení vlastních cílů práce, hodnot a pojetí funkce úřadu vznikajícího v rámci kolektivního „my“, kdy se úřednice snaží stanovit řád v rozporuplném prostředí. I přes to, že samozřejmě zprostředkovatelky pracují jako úřednice a ztotožňují se s touto funkcí, pro motivaci je pro ně důležitá lidská úroveň jejich zaměstnání. Nechci, aby tento závěr vyzněl nijak pateticky, jen chci zdůraznit, že i přes to, že úředníci většinou nejsou schopni naplnit smysl své práce podle svých představ, motivaci k tomu pokračovat nachází právě v těch situacích, kdy se naplní jejich vlastní očekávání od toho, jak by měl úřad fungovat. Snaha o „zlidštění“ podle jejich názoru stále více svazovaného systému, je tedy nedílnou součástí toho, jak tyto úřednice vytváří politiku státu.

„Já se cejtím strašně dobře, když člověk ode mě odchází s tím, že je se mnou spokojenej. Málokdy se to stává, ale stává se to, když ten člověk mně poděkuje za tu moji práci a řekne, že jsem člověk na svém místě. protože sama chodím po různých

úřadech a co si budem, někdy je to úředník, kterej je opravdu jenom úředník a neměl by tam podle mě co dělat.“ (T, 26 let praxe)

Závěr

Výsledky výzkumu ukazují, že tvorba politiky v praxi je velmi dynamický proces, na kterém se podílí mnoho faktorů, které jsou dané povahou byrokratické organizace úřadu, podmínkami jednotlivých pracovišť a kontextem aktuálních situací, ve kterých úřednice vykonávají svou funkci. To, jakým způsobem úřednice vyhodnocují klienty úřadu a následně volí postup práce s nimi, je závislé na tom, jak v dané chvíli interpretují svou funkci, aby podle nich byla co nejvíce odpovídající dané situaci. Byrokratická pravidla tedy nezaručují objektivní přístup ke klientům úřadu, protože objektivitu v tomto případě jednoduše není možné dosáhnout. Úřednice se nicméně vždy snaží co nejlépe vyhodnotit danou situaci tak, aby byla považována za objektivní a legitimní, minimálně pro ty účastníky tvorby politiky, kteří mají tu moc, jejich jednání hodnotit. Na předložených výsledcích práce je vidět, že lze v tom, jak úřednice interpretují nařízení a nástroje, které jim jsou funkcí svěřeny, najít jisté zákonitosti.

V procesu vyhodnocování problémů, které úřednice ze své pozice řeší, hrají velkou roli informace o klientech. Ty jsou pro úředníky vždy omezeným faktorem, přístup k nim je limitován nebo naopak umožňován vlastnostmi prostoru, kde úřední jednání probíhá, také časem, který mu je umožněn. Na základě těchto omezení úřednice při práci s člověkem, který využívá jejich služby, redukuje a kategorizují tohoto člověka do pozice *klienta*, se kterým jsou pak schopny i za omezujících podmínek byrokratických postupů pracovat. V této kategorizaci pak hraje velkou roli tradice pracoviště, v jejíž pravidlech jsou úřednice zvyklé vytvářet pojetí své funkce. Zároveň je proces kategorizace ovlivněn životními zkušenostmi, a tedy také sociální třídou úřednic. To se může projevat například tak, že volí jiný přístup ke klientům, se kterými se jsou schopné ztotožnit, a tedy pochopit jejich motivace k tomu být na úřadu práce zaregistrováni. U těch klientů, kteří neodpovídají jejich

představě „normálního“ uchazeče o zaměstnání mají pak tendenci volit restriktivnější formu jednání. Tento celý proces interpretuji jako copingovou strategii, ke které se úřednice uchylují z toho důvodu, aby svou práci udělaly více přehlednou a odpovídající tomu, jak si představují, že by politika zaměstnanosti měla fungovat.

Do souvislosti s tím dávám také další jev, který se v rámci mého výzkumu objevil, a to specifický přístup úřednic k jejich nadřazeným strukturám úřadu a jejich nařízením. Z důvodu toho, že pocítují neustálý tlak na výsledky, jejichž splnění ze své pozice vidí jako nereálné, vytváří jakési kolektivní vědomí „nás zprostředkovatelek“, které je v opozici vůči „těm, kteří nevidí reálný obraz věcí“. V rámci tohoto společného „my“ vzniká specifický obsah vědění, který dává vzniknout typickému rázu politiky vznikající právě v přímém kontaktu státu a jeho občanů. Zprostředkovatelky se pak snaží v své práci propojit plnění kontrolovaných požadavků státu, zároveň jednat podle vlastních nastavených hodnot, které jim umožňují najít smysl jejich práce.

Na výsledcích této práce je tedy zřejmé, že úředníci v rámci byrokratických organizací nejsou schopni sloužit jen jako prostředník, skrze kterého je aplikována moc státu na předmět svého zájmu, ale že manipulují s touto mocí a vytvářejí nové způsoby jejího užití, tak aby překonaly propast mezi teoretickými cíli státní politiky a fungováním společnosti jako komplexního celku. Věřím, že tímto způsobem dělají byrokracii funkční, i přes to, že ne ideální.

Tento výzkum tedy přináší poznatky odpovídající na výchozí otázku, určitě však není vyčerpávajícím obsáhnutím tohoto tématu. Práce státních úředníků, proces a okolnosti toho, jak v rámci jejich funkce vzniká státní politika vnímám jako natolik obsáhlé a nesmírně složité téma, že výsledky tohoto výzkumu slouží spíše jako první vhled do problematiky, která rozhodně stojí za další podrobnější zkoumání. Pro další výzkum by bylo jistě

přínosné zapojit do zkoumání této problematiky také pohled dalších stran, které se na tvorbě politiky v tomto prostředí podílí, tedy klientů úřadu práce, úředníků ve vyšších funkcích, případně zaměstnavatelů spolupracujících s úřadem. Práce by se také dala rozšířit o mnohá témata, která v rámci prezentace tohoto výzkumu nebyla zahrnuta, považuji je však za velmi důležitou součást práce těchto úřednic, konkrétně téma genderu, bezpečnosti a pocitu ohrožení, nebo strachu v rámci byrokratické organizace.

Zdroje

Literatura:

CORBIN, Juliet M. a Anselm L. STRAUSS. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Přeložil Stanislav JEŽEK. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. SCAN, 2. ISBN 808583460X.

FOUCAULT, Michel. *Dohlížet a trestat: kniha o zrodu vězení*. Přeložil Čestmír PELIKÁN. Praha: Dauphin, 2000, 427 s. Studie, 10. svazek. ISBN 80-86019-96-9.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. *Základy sociologie*, 1. sv. ISBN 978-80-86429-74-8.

LIPSKY, Michael. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation, c1980. ISBN 0-87154-524-1.

MERTON, Robert King a Miloslav PETRUSEK. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vyd. Praha: SLON, 2007, 276 s. Most, sv. 1. ISBN 978-80-86429-70-0.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. 2., opr. vyd. Editor Miloš HAVELKA. Praha: OIKOYMENH, 2009, 351 s. *Knihovna novověké tradice a současnosti*, sv. 27. ISBN 978-80-7298-389-6.

Elektronické zdroje:

Aktivní politika nezaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
In: *Integrovaný portál MPSV* [online]. Praha, 2012 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>

HOAG, Colin. Assembling Partial Perspectives: Thoughts on the Anthropology of Bureaucracy. *Political and Legal Anthropology Review* [online]. 2011, **34**(1), 81-94 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1555-2934.2011.01140.x>

ROWE, Mike. Going Back to the Street: Revisiting Lipsky's Street-level Bureaucracy. *Teaching Public Administration* [online]. 2012, **30**(1), 10-18 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0144739411435439>

Úřad práce ČR. *Nezaměstnanost v prosinci: 3,1 % nezaměstnaných je o 50 tis. méně než loni*. tisková zpráva [online]. Praha, 9. 1. 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z.: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/01/2019_01_09_tz_nezamestnanost_prosinec_2018.pdf

Legislativní dokumenty:

SP NMV SS č. 13/2015. In: *Sbírka služebních předpisů náměstka ministra vnitra pro státní službu*. 17. 12. 2015

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Rozhovory:

rozhovor s paní E

rozhovor s paní D

rozhovor s paní T

rozhovor s paní Z

rozhovor s paní P

rozhovor s paní M

rozhovor s paní O

rozhovor s paní L

Přílohy

Osnova rozhovoru

Každodennost:

Co je náplní Vaší práce? Co jsou vaše každodenní činnosti?

Jak probíhá Vaše práce s klientem?

Jakou roli hraje ve Vaší práci s klientem jeho individuální vlastnosti nebo aktuální stav?

Máte s nějakými klienty bližší nebo naopak odtažitější vztah? Do jaké míry to podle Vás má vliv na Vaše jednání?

Omezenost:

Jaká pravidla musíte v rámci Vaší práce dodržovat? Čím jsou stanovena?

Co musíte dodržovat v komunikaci s klientem? Jak se tyto zásady naplňují v praxi?

Vnímáte, že je Vaše práce něčím omezena?

Dělala byste něco jinak? Za jakých podmínek by to bylo možné?

Volnost:

V čem máte ve své práci volnou ruku? Co záleží na Vašem osobním rozhodnutí?

Stane se, že přizpůsobíte postup jednání potřebám konkrétního klienta?

V jakých situacích?

Nastávají situace, ve kterých by Vaše kolegyně jednala jinak než Vy? Čím je podle Vás případný rozdíl způsoben?

Časoprostor:

Jak ovlivňuje Vaši práci prostor, ve kterém se jednání odehrává?

Jak tento prostor vnímáte Vy? Jak si myslíte, že to vnímají klienti úřadu?

Cítíte někdy časovou tíseň, nebo naopak přebytek? Jak to ovlivňuje Vaši práci?

Hodnocení:

Je Vaše práce a rozhodnutí v jednání s klientem nějak kontrolováno?

Je Vaše práce nějak hodnocena klientem? Jaký to má na Vás vliv?

Jak je Vaše práce ohodnocena zaměstnavatelem/nadřízenými?

Co je ve Vaší práci považováno za úspěch?

Motivace, cíle:

Co je obecně cílem Vaší práce?

V čem Vy sama vidíte přínos Vaší práce?

Co Vás osobně motivuje k práci v tomto zaměstnání?

Uvažovala jste někdy o jiném zaměstnání? Pokud ano, proč jste zůstala na úřadu práce?