

Barbora Jehlková

(-)

Hodnoticí kritéria eseje z předmětu SOCIÁLNÍ DEVIACE

	Co splněno (+)		Co nesplněno (-)	
Formální náležitosti k celému textu				
Název práce (typ dilemat a místo zjišťování)	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný nebo chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Citace v textu (např. Vacek 1997: 192)	přítomny	<input checked="" type="checkbox"/>	chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Plynulost vět	dostačující	<input checked="" type="checkbox"/>	nedostačující	<input checked="" type="checkbox"/>
Část „Úvod“				
Název podkapitoly	správný	<input checked="" type="checkbox"/>	chybný nebo chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Cíl práce	konkretizovaný 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	nedostatečně specifikovaný 3 4 5	
Zdůvodnění volby tématu	je přítomné	<input checked="" type="checkbox"/>	chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Způsob naplnění cíle	uveden	<input checked="" type="checkbox"/>	neuveden	<input checked="" type="checkbox"/>
Část „Charakteristika konkrétního pracoviště organizace v dané lokalitě/regionu“				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný/jakého a kde?	<input checked="" type="checkbox"/>
Pracovníci, u kterých bude dilema zkoumáno	specifikováni	<input checked="" type="checkbox"/>	nespecifikováni	<input checked="" type="checkbox"/>
Charakteristiky klientů	dostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>	nedostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>
Charakteristiky pracovníků	dostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>	nedostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>
Část „Teoretické vymezení konkrétního dilematu“				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný/konkrétně jakého?	<input checked="" type="checkbox"/>
Charakteristiky vybraného dilematu podle literatury	dostatečné 1	2	3	nedostatečné 4 5
Tabulka shrnující informace o dilematu	přítomna	<input checked="" type="checkbox"/>	nepřítomna	<input checked="" type="checkbox"/>
Část „Otázky indikující přítomnost zvoleného dilematu na vybraném pracovišti a způsobu jeho řešení“				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný	<input checked="" type="checkbox"/>
Oba typy otázek (indikující přítomnost d. vs. způsoby jeho řešení)	přítomny	<input checked="" type="checkbox"/>	nepřítomny	<input checked="" type="checkbox"/>
Formulace otázek ve standardizované podoby (s využitím formy „Vy“)	dostatečná 1	2	3	nedostatečná 4 5
				<input checked="" type="checkbox"/>
				<input checked="" type="checkbox"/>
				<input checked="" type="checkbox"/>
Část „Řešení zvoleného dilematu a jeho význam“				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný	<input checked="" type="checkbox"/>
Způsob reálného řešení a jeho zdůvodnění	dostatečné 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	3 4	nedostatečné 5

Masarykova univerzita
Fakulta sociálních studií



OBSAH

Úvod.....	3
1 Cíl.....	3
2 Popis náplně práce a charakteristika pracovního prostředí.....	3
3 Teoretická charakteristika vybraného dilematu.....	6
4 Otázky umožňující indikovat přítomnost vybraného dilematu.....	7
5 Řešení vybraného dilematu a jeho význam pro pracovníky na vybraném pracovišti.....	8
Závěr.....	11
Seznam literatury.....	11

Esej do předmětu SPP803

Vybrané dilema v kultuře vybraného pracoviště:

**Jak jsou pracovníci personálního oddělení zvyklí řešit
dilema mezi množstvím klientů a kvalitou služeb
a jaký to má pro ně význam?**

Renáta Janková

UČO 63055

28.4.2009

Úvod

Tato esej se zabývá dilematem v kultuře vybraného pracoviště, kterým je personální oddělení mezinárodní společnosti působící v sekundárním sektoru národního hospodářství. Jedná se o dilema mezi množstvím klientů a kvalitou poskytování služeb.

Esaj je rozdělena do několika klíčových oblastí, ve kterých budeme postupně popisovat příznaky, řešení a významy dilematu na daném pracovišti.

1 Cíl

Cílem této esaje je zodpovězení otázky „*Jak jsou pracovníci personálního oddělení zvyklí řešit dilema mezi množstvím klientů a kvalitou služeb a jaký to má pro ně význam?*“
Zjednodušené řešení, budeme se zabývat volbou mezi kvalitou či kvantitou. Rozobereme, jak se toto dilema promítá do zvyklostí, úvah, rozhodnutí, rozdílů v názorech, jednání či chování personálů, které se na pracovišti objevují v souvislosti s přístupem ke klientům.

2 Popis náplně práce a charakteristika pracoviště

Pod pojmem personálisté budeme rozumět všechny pracovníky spadající do útvaru personálního oddělení, jinak řečeno útvaru řízení lidských zdrojů. Budeme mít na mysli nejen sociální referenty, personální či mzdové referenty, kteří se starají o administrativní záležitosti v souvislosti s nástupem, výstupem či sestřeváním ve stavu zaměstnanosti jednotlivých zaměstnanců, ale jako personálisty budeme chápat i mzdové účetní, dáte specialisty rozvoje lidských zdrojů zaměřující se na nábor, vzdělávání, personální marketing, optimalizaci struktury zaměstnanců, odměňování či jednotlivé personální projekty směřující jak k zaměstnancům, tak částičně také k veřejnosti.

Pracovní náplň personálů je tedy široká. Jedná se o správu stavu zaměstnanců a databanky informací - administrativu spojenou s důchodovou politikou, daňovou problematikou a nemocenskými dávkami, realizaci pracovně-právního a sociálního poradenství, zpracování dat v softwaru, koncepci a realizaci systému odměňování, personální výkaznictví a implementaci dat integrovaných společností, plánování pracovníků a personálních nákladů, tvorbu kolektivní smlouvy a pracovního řádu, koncepci manažerských smluv, zpracování a zúčtování mezd a cestovních náhrad, spolupráci s relevantními orgány

(odborný, státní správa), nábor a vzdělávání zaměstnanců – zajištění školení povinných ze zákona i školení ostatních, realizaci projektů pro zaměstnance. V následujícím textu budeme proto rozumět pod vyřazením požadavku klienta převážně tyto činnosti.

Pro pracovníky personálního oddělení jsou klienti především všichni zaměstnanci společnosti.¹ Úkolem pracovníků personálního oddělení je zejména zajištění veškerých potřebných personálních úkonů v souvislosti se všemi etapami personálního procesu, počínaje naborem zaměstnanců, přes odměňování, motivování, vzdělávání, až po samotný odchod zaměstnanců ze společnosti. Jejich klienty však mohou být i zaměstnanci jiných společností, ať už v rámci České republiky nebo v zahraničí nebo čistě laická či odborná veřejnost.²

Pracovníci personálního oddělení, tak jako ostatní zaměstnanci, se řídí etickým kodexem. V rámci personální politiky má etický kodex přispívat ke zkvalitnění všech personálních procesů. Kodex mluví nejen o loajalitě, rovnosti, spravedlnosti, otevřenosti, upřímnosti, úctě k lidem a spolupráci; četní pravidel a zásad etiky, vzájemným respektu, ale také o profesionální a zároveň osobní odpovědnosti za své chování a uvědomování si hranice svých práv a povinností. Jednáni personálů má směřovat k řešení situace klienta v souladu s jeho pokyny a zadáním. Otevřenost novým myšlenkám, jiným názorům a změnám, vstřícnost jednoho k druhému a podpora vzájemné výměny zkušeností a znalostí, to vše usnadňuje komunikaci a spolupráci nejen mezi personálisty, ale především ve vztahu ke klientům. Neustálý kontakt s klienty znamená nutnost stále řešit, vyjednávat, navrhnout, odmítnout, podporovat či zamítnout argumenty, nápady a myšlenky.

Personálisté jsou povinni aktivně vyvíjet veškerou činnost směřující k řešení klientovy situace. Poskytované informace ze strany personálů musí být pravdivé, přesné, aktuální a plně. Zároveň personálisté musejí zajistit proti zneužití veškeré údaje či jiné důvěrné informace, které jim klienti poskytli.

Zvláště **pro personálisty platí, že je nezbytné sdílet společně přesvědčení a jednání řídí podle společných principů, zásad chování a společných hodnot:**

- čestnost – děláme to, co říkáme
- otevřenost – říkáme to, co si myslíme
- důvěra a vzájemný respekt – chováme se k ostatním tak, jak si přejeme, aby se oni chovali k nám
- odvahy – děláme a říkáme to, co považujeme za správné

¹ Tzv. interní zákazníci.

² Tzv. externí zákazníci.

• společenská zodpovědnost – jednáme v dlouhodobém celospolečenském zájmu. Při naplňování tohoto poslání **podržují personalisté tyto podstatné zásady chování:**

- orientace na zákazníka – každodenní pracovní náplň personalistů je uspokojovat přání svých zákazníků a dodávat jim individuální řešení přímo na míru. Jejich orientace na zákazníka se odráží ve všech podnikových obchodních procesech a organizačních strukturách. Se svými klienty si chtějí budovat dlouhodobé vztahy, které budou k oboustrannému přínosnému prospěchu. Klienti a jejich obchodní partneři totiž jako významné přispívají do budoucna ke kvalitě zákaznických služeb, což vede v dlouhodobém horizontu k trvalému ekonomickému růstu jako základu trvalého úspěchu organizace.
- snaha o prvotřídní výsledek – chování a strategie personalistů se soustředují na potřebu jejich zákazníků. Personalisté proto neustále hledají nejlepší řešení, jak vyjit klientům vstříc a optimálně uspokojit jejich požadavky.
- schopnost přijímat změny – personalisté jsou otevření novým příležitostem, které přináší budoucnost. Podporují konstruktivní změny a inovují chování, které povede k prospěchu klientů. Personalisté jsou připraveni tyto změny přijímat a hledat cesty, jak předcházet problémům.
- týmová práce – dobrá týmová práce vyžaduje aktivní zapojení každého jednotlivce a dále ochotu zapojit pro dobro věci svůj talent, schopnosti a kapacitu. Personalisté oceňují znalosti a přínos každého zaměstnance. Mottem personalistů je „úspěch všech je úspěchem každého z nás“.

V současně době neustáleho zrychlování a zefektivňování procesů a tlaku na zvyšování kvality poskytovaných služeb je proto přiznání, že mezinárodní společnost má potřebu se dále v České republice rozšiřovat. V této době mluvíme především o vlně fúzí a akvizic, kdy se do stávající struktury implementují procesy, aktivity a především zaměstnanci nově integrovaných společností. Pro organizaci jako celek pak integrace jiných společností znamená lepší očekávané budoucí výsledky a především vyšší počet zaměstnanců. Zvyšující se počet zaměstnanců však znamená pro pracovníky personálního oddělení zejména vyšší počet klientů, resp. více práce. Právě v těchto případech začínají přemýšlet, zda je možné kvalitu jimi poskytovaných služeb, na kterou nepřiznává působil nepoměr mezi stávajícím počtem personalistů a vzrůstajícím počtem zaměstnanců ve společnosti, zlepšit zvyšováním počtu personalistů. Jak říká Musil (2004, 62), „stojí před dilematem mezi poskytnutím služby většinu počtu klientů nebo zachováním kvality služeb“.

3 Teoretická charakteristika vybraného dilematu

Jak říká Musil (2004), průvodním jevem dilematu mezi množstvím klientů a kvalitou služeb je omezení poplatky. „Snaha zvládat velké počty klientů působí na kvalitu služeb dvěma způsoby. Za prvé tím, že omezuje čas, energii a pozornost, kterou může pracovník věnovat jednotlivému klientovi. Za druhé tím, že ovlivňuje kulturu práce s klientem: přetížení pracovníci si zvyknou podřizovat povahu své intervence potřebě zvládat větší počty případů“ (Musil, 2004:61).

Personalisté jsou ve svém rozhodování o kvalitě poskytnutých služeb do jisté míry nezávislí, avšak tato nezávislost není bezmezná. Ačkoliv se jejich ochota či vsířčenost může v důsledku přetížení zmenšovat, navenek nedávají najevo, že de facto může docházet ke snížování kvality či rozsahu poskytovaných služeb. Musil (2004) v této souvislosti mluví o dodatečných nákladech využívání služeb, kterými mohou personalisté poltlčit poplatku a zhoršit dostupnost či spolehlivost svých služeb. Pro personalisty dané organizace to znamená, že mohou úmyslně ztěžovat využívání svých služeb klientům, např. organizováním opakovaně neúspěšných setkání, kdy v předem smlouvenou dobu nebudou mít na klienta čas či budou upřednostňovat zaležitosti jiných klientů. V jiném případě také může dojít k tomu, že personalisté neposkytnou klientům zásadní a potřebné informace či nenavrhnou podstatné varianty směřující k řešení klientovy situace.

Tímto zatěžováním klientů se personalisté jednak brání přesežení jejich kapacity, jednak si zatěžováním spotřeby svých služeb usnadňují život. V neposlední řadě tak získávají další čas k řešení zležitosti, které nesouvisejí s pracovním posláním (Musil, 2004). „Ve všech třech případech, tedy bez ohledu na motivaci, vede snaha pracovníků udržovat pracovní výkon v pro ně přijatelných mezích k ustálení „rutinních praktik“, které mají za následek omezení kvality poskytovaných služeb“ (Musil cit. Lipskyho, 2004:64). Podle Lipskyho (in Musil, 2004) se však kvalita služeb nemusí plošně omezit u všech klientů, ale jen u těch meně upřednostňovaných klientů, kdy části klientů jsou služby poskytovány nadále ve stejné kvalitě a na část klientů jsou uvaleny výše zmiňované dodatečné náklady. K této penalizaci klientů dochází rutinně, kdy si personalisté poskytováním omezené kvality zvyknou na udržování stále úrovně poplatky a výkonu, což je pro ně dlouhodobě přijatelné a především udržitelné.

Zdrvojem sláhlého napětí mezi narušujícím množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb je skutečnost, že využívání služeb vzroste, když se zvýší jejich nabídka (Musil, 2004). Mluvíme o tzv. pasí cyklické průměrnosti, kdy zlepšení kvality poskytovaných služeb služeb implikuje zvýšenou poplatku. Absence cenového mechanismu

pak způsobí, že zvýšenou poplávku nemůže stávající nabídka ustát a následně tedy dojde k omezení kvality služeb a komplikacím při využívání. Tato skutečnost snižá poplávku na udržitelnou úroveň.

4 Otázky umožňující indikovat přifomnost vybraného dilematu

Znaky dilematu	Dilema - přístupy	Kvalita
způsob komunikace s klientem	požadavky	mezi klienty není uvažováno o rozdílnosti, všichni klienti jsou stejní, protože přicházejí se stejnými požadavky
způsob řešení situace klienta	varianty řešení je předem dány, vybírá se podle daných kategorií klienta, do kterých klienti spadá	klienti jsou považováni za individuality, s každým je zacházeno individuálně/jednotlivě přesně podle jeho osobní situace
pracovní postupy	formalizované a rutinní kolektivní postupy pro skupiny zaměstnanců, kteří vykazují stejné či podobné charakteristiky spíše není, řídí se danými společnými předpisy či nařizeními při řešení problémů	řešení nejsou předem definována, pro každého se vyvíjí až po zvažení všech dostupných informací, vychází se z klientových potřeb a řešení jsou šita na míru
vlastní iniciativa	klienta všichni zaměstnanci mají podobné/stojné problémy, pracovníci předjímají problémy podle klientů spadajících do určitých kategorií	individuální zacházení s jednotlivými klienty, empatie s klientem, citlivý přístup ke každému jednotlivému zaměstnanci, pravidla nejsou předem dána a jsou utvářena s ohledem na problémy každého klienta
způsob práce personalistů	důležité je zvládnout požadavky všech klientů nehlédě na kvalitu vykonávaných služeb	vyšoká, promyšlí se a vyvíjí individuální řešení pro každého jednotlivého klienta
vnímání situace klienta	důležité je zvládnout požadavky všech klientů nehlédě na kvalitu vykonávaných služeb	životní situace každého zaměstnance je rozdílná, je potřeba zvážít všechny okolnosti a poměry a teprve po zvažení celé jeho životní situace je pak nezbytné reagovat
		důležité je poskytovat stále kvalitní služby, není pak už podstatné, že se nedostane na čas klientů, kteří nebudou obslouženi

Indikatory dilematu:

- Způsob komunikace s klientem
 - Vyřizujete dotazy klientů raději telefonicky, písemně nebo osobně/sjednáním schůzky?
 - Necháváte klienty, aby Vám sdělili všechny okolnosti, nebo Vám stačí jen hrubý popis situace (klienta např. znáte z minulosti)?
- Způsob řešení situace klienta

Jaký je Vaš vlastní systém třídění požadavků jednotlivých klientů?

NOE
BEN
2-141

3. Pracovní postupy

- Postupujete vždy přesně podle pravidel/postupů nastavených v personálním oddělení či je pro Vás někdy jednodušší/méně časové či jinak náročně tato pravidla přesně dodržovat?
- Sednáváte si schůzky časově navazující (za sebou) s klienty s podobnými záležitostmi nebo okruh požadavků není rozhodující pro určení termínu schůzky?
- Necháváte klienty, aby si sami zvolili čas schůzky či jim čas určujete Vy?

4. Vlastní iniciativa

- V případě, že je potřeba dalšího postupu, kontaktujete klienta první či vyčkáváte, až Vás klient kontaktuje sám?
- Pokud Vás napadne řešení situace klienta, se kterým právě skončila schůzka, počkáte s řešením do další schůzky či raději dříve klienta kontaktujete (telefonicky, mailem)?
- Doporučujete klientovi postup, který je z Vašeho úhlu pohledu pro něj nejlepší?

5. Vnímání situace klienta

- Připravujete si dopředu poklady pro daného klienta nebo vyřizujete jeho žádost na základě jeho sdělení až v jeho přifomnosti?
- Je pro Vás důležité časově zvládnout/stihnout všechny předem naplánované schůzky nebo se stává, že je často překládáte na jiný termín?
- Pokud jste časově velmi vytížen/a a klient se na schůzce rozvypráví o své osobní situaci, zastavíte ho s tím, že jste časově zaneprázdněná a nebo nechtáte objasnit všechny okolnosti?
- Pokud máte dojem, že se schůzka s klientem začíná časově protahovat, zastavíte ji, abyste dodržel/a čas nebo jednaté tak dlouho, až problém vyřešíte?

6. Způsob práce personalistů

- Pokud je požadavek klienta podobný požadavkům jiných klientů, vyřizujete jej standardně (jako kdybyste takový požadavek ještě nedostal/a) či využíváte opatření, která jste již využila u ostatních klientů?
- Dodržujete vždy standardně postupy vyřizení požadavku nebo se řídíte situací klienta?
- Je pro Vás důležité dodržovat čas stanovený na schůzku s jedním klientem?

5 Řešení vybraného dilematu a jeho význam pro pracovníky na vybraném pracovišti

Současná situace na personálním oddělení vypovídá o snaze personalistů vycházet všem klientům vsřífc. Přestože se počet klientů díky integračním procesům společnosti stále zvyšuje, personalisté se snaží poskytovat své služby stále ve stejné kvalitě a nedá se říci, že by jednoznačně upřednostňovali zvládnutí vyššího počtu klientů před kvalitou jimi poskytovaných služeb. I když je velmi těžké zvolit strategii buď nepřekračovat přijatelnou pracovní zátěž anebo přistupovat ke klientům lidsky, personalisté tuší, že pro ně momentálně

nejlepším řešením je „racionalizace nepřiměřenosti“. Občas si postesknu, že by bylo potřeba, aby jich bylo v oddělení více. Ale nedá se říci, že by tento povzdech byl myšlen ve smyslu neochoty vykonávat svou práci ve stejné kvalitě jako dříve, spíše jde o jakési znamení toho, že by mohli zažít svou práci „nezvládat“ či by mohli dojít ke zhoršení kvality jimi poskytovaných služeb.

Jak se tedy personalisté chovají? Na jedné straně chtějí pro sebe to nejlepší, to znamená, že se snaží udržet svou pracovní záležitost v udržitelných mezích. Na druhé straně však chtějí to nejlepší také pro klienta. Jen stěží si personalisté dokáží představit, že by mohli změnit zavedenou „kulturu zvládnutí“ narázejícího počtu klientů. Je to spíše věc vedení, zda uzná za vhodné zvýšit časem počet personalistů tak, aby nedocházelo k přetížení a nespokojenosti ze strany personalistů a k zachování úrovně kvality poskytovaných služeb. Podřizují se stereotypům, protože ví, že takto to funguje, a i ze strany kontroly, resp. vedoucího je jejich chování ospravedlnitelné. Svémi úvahami docházejí k názoru, že jejich současné chování a postupy jsou prospěšné pro klienta a v dlouhodobějším horizontu tak přispívají k cílům organizace. Myslí si, že jejich současné postupy jsou tak menším zlem pro klienty. Postupem času se tak jejich jednou zavedené a osvědčené postupy stávají zvyklostmi, které pak mohou adoptovat i nově přichozí personalisté. Personalisté však tuší, že při rozšíření jejich řad by se kvalita poskytovaných služeb nezvyšila, protože zavedený styl práce by se podřídl většímu počtu klientů. Bortí tedy myšus o závislosti kvality poskytovaných služeb na počtu personalistů.

Co se týče **kommunikace s klientem**, personalisté upřednostňují komplexní náhled na klienta jako individuálnía. Pokud by bylo písemné vyřizování požadavku příliš časově náročné nebo telefonický rozhovor nevhodný pro řešení jeho požadavku, sjednávají si s klienty v nejbližším možném termínu schůzku a snaží se mu vyjít vstříc s termíny.

Bylo by ideální, kdyby se situace klienta vyřešila co nejrychleji či nejjednodušeji. Avšak protože se jedná o mezinárodní velkou organizaci o několika tisících zaměstnancích, není ve skutečnosti možné, aby chování zaměstnanců nebylo nijak řízeno vnitřními předpisy. Proto mají personalisté k rukám příručky k jednotlivým procesům, např. příručku k nástupu zaměstnance, příručku k výstupu zaměstnance, příručka k vyřízení půjčky zaměstnanci, ke změně osobních dat zaměstnance, příručka ke zúčtování mzdových dat, atd. Podle těchto kroků pak personalisté postupují. **Způsob řešení situace klienta** je tak do jisté míry řízen nastavenými procesy ze strany organizace a personalisté nemají příliš volné pole působnosti v postupu řešení klientovy situace.

Způsob řešení situace klienta tudíž souvisí s **pracovními postupy**, které jsou dány

organizačním charakterem vykonávané práce. Příručky jasně stanovují dané postupy, které mají personalisté následovat při řešení dané situace klienta. Stává se však, že klient potřebuje „osobnější přístup“ než jakého se mu může dostat skrz následování příruček, proto občas personalisté volí cestu jinou. Pracovními postupy se proto občas „jen“ inspiřují důležité je dodržet výsledek, avšak cestu k dosažení si volí jinou. Například jsou častěji v kontaktu s klientem, aby se od něj dozvěděli informace, které potřebují a které mohou zásadním způsobem ovlivnit průběh řešení požadavku klienta, doplňují se jej na další nutné informace, které nejsou např. vyplněné v dotazníku.

Ačkoliv se od personalistů ve smyslu personálních referentů, sociálních referentů či mzdových referentů nevyžaduje striktně **vlastní iniciativu**, nedá se říci, že by se v současné době pouze řídili předpisy a nařizeními bez ohledu na osobní situaci klienta. Naopak, snaží se být proaktivní, klientovi ze strany zaměstnavatele co nejvíce pomoci či poradit mu v dalších krocích, pokud je situace složitější a potřebuje více konkrétních osob a dalších postupů k vyřešení jeho situace. Stává se také, že personalisté sami přicházejí za svým vedoucím s jejich nápady na zlepšení situace, např. urychlením vyřízení požadavku či vytvořením jiného formátů, který by pokryl více problematik/oblastí soušeasné.

Můžeme říci, že personalisté pečlivě zvažují životní situaci každého jednotlivého zaměstnance. **Vnímání situace klienta** má proto osobitější charakter a někte říci, že by personalisté vyvířáceli již předem kategorie klientů, do kterých by pak jednotlivé klienty bezmyšlenkovitě zařazovali a podle toho se k nim chovali. Spíše naopak, personalisté zvažují všechny okolnosti a poměry daného klienta a teprve po posouzení všech těchto faktorů si dělají o klientovi vlastní názor či usudek, podle něhož pak následně reagují. Volba strategie přístupu ke klientovi pak vyplývá z hodnocení celkové situace klienta.

Způsob práce personalistů se dá charakterizovat jako **klientsky zaměřený**, resp. preferující kvalitu nabízených služeb. Personalisté jsou toho názoru, že je důležité dodržovat stále stejnou kvalitu služeb, resp. nabízet klientům takový přístup, aby nepocítili zvýšení se počet klientů na stejný počet personalistů a s tím související vyšší pracovní vyčerpání personalistů. Tím, že se snaží personalisté obsluhoval klienty stále stejným způsobem, tzn. stále stejně kvalitně, dochází občas k tomu, že část klientů nemusí být obsloužena v daném termínu a proces vyřízení jejich požadavku se prodlužuje.

Je proto nemilé občas slyšet chvat od klientů domněnky či předsudky o pomalé či neefektivní práci personalistů. Ačkoliv klienti vnímají organizační změny ve společnosti a jsou si vědomi narůstajícího počtu zaměstnanců, nedávají příliš často počet zaměstnanců a pracovní nasazení personalistů do souvislosti. Počet klientů si ale personalisté nevybírají,

oblasti personálních nákladů a plánování počtu pracovníků jsou strategicky dány vedením společnosti, což pak následně může ovlivňovat i přístup personalistů ke všem klientům.

Ukázali jsme však, že zvyšující se počet klientů nijak zásadně způsob práce personalistů, resp. poskytování personálních služeb klientům, neovlivňuje. Personalisté vnímají dilema mezi kvantitou a kvalitou spíše jako něco, co „proste je“ a nedá se tomu zabránit, protože oni sami nemohou ovlivnit počet svých klientů. I když pracovní postupy jsou do jisté míry organizačními normami dány, personalisté mají možnost si je alternativně přizpůsobit podle situace klienta tak, aby nabídli co nejvíce klientsky orientovaný přístup.

Nyní personalisté volí kvalitu poskytovaných služeb na úkor kvantitativní obslužených klientů. Vědí, že pokud budou klienti s jejich službami nespokojeni, následně to ovlivní i zpětnou vazbu od vedení k personalistům. Proto je pro ně menším zlem větší počet nevyřízených požadavků před snižující se kvalitou poskytovaných služeb.

Závěr

Pracovníci personálního oddělení jsou zvyklí řešit dilema mezi množstvím klientů a kvalitou služeb tím, že z velké míry preferují ve svých dennodenních činnostech zachování úrovně kvality poskytování svých služeb. Má to pro ně velký význam v tom smyslu, že s jejich prací jsou spokojeni především klienti, kteří si nestěžují na komunikaci s personalisty ani na proces vyřízení samotného požadavku, ačkoliv je patrné, že s narůstajícím počtem klientů se proces vyřízení požadavku prodlužuje. Sami klienti jsou si částečně vědomi, že s integračními procesy společnosti se rozšiřuje i počet zaměstnanců, což ovlivňuje práci personalistů. S prací personalistů jsou samozřejmě spokojeni i vedoucí, kteří tak mohou mít do budoucna argument při zpětné vazbě a hodnocení výkonu svých podřízených.

Seznam literatury

MUSIL, L. 2004. „*Ráda bych Vám pomohla, ale...*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman.

PODNIKOVÝ DOKUMENT (sjednocující myšlenky, vize a poslání, hodnoty a kulturu společnosti), dostupný všem zaměstnancům.