1. HOLLÁTROVÁ 2

Hodnotící kritéria eseje z předmětu SOCIÁLNÍ DEVIACE

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

Masarykova univerzita
Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce

Esej do předmětu
SPP 803 Organizace a kultura osobních sociálních služeb

Název : Dilema mezi množstvím klientů a kvalitou služeb pracovníků Úřadu práce v Krnově

Zpracovala : Bc.Ivana Kollárová, UČO 289604

Semestr: jarní 2009

Úvod

V tomto textu se budu zabývat problematikou dilematu mezi množstvím klientů a kvalitou služeb na pracovišti Úřadu práce v Krnově. Bylo prokázáno, že zaměstnanci tohoto úřadu řeší toto dilema a přístupy k řešení tohoto dilematu jsou rozdílné.

Jako cílovou skupinu pro tuto esej jsem si vybrala zaměstnance, kteří pracují jako zprostředkovatelé zaměstnání. Jsou tedy typickými úředníky první linie , kteří přicházejí denně do kontaktu s občany jako první v rámci organizace Úřadu práce v Krnově. Celkem těchto zprostředkovatelů je 10 a každý zprostředkovatel denně jedná v průměru s 20 občany.

Cílem této práce je zodpovědět na otázku: Jak jsou pracovníci Úřadu práce v Krnově, zvyklí řešit dilema mezi množstvím klientů a kvalitou služeb při řešení problémů.Reagují na klienty předurčeným způsobem nebo považují tento problém za součást klientovy situace, která zahrnuje i jiné okolnosti klientova života a jaký význam to má pro pracovníky ?

V první části textu představím pracoviště, ke kterému se výše uvedené dilema vtahuje, dále se zaměřím na teoretické charakteristiky dilematu a zvolím indikátory dilematu ve formě otázek. V závěru popíši jak jsou pracovníci zvyklí dilema řešit a jaký to má pro ně význam.

Charakteristika pracoviště a náplně práce

Úřad práce v Krnově eviduje nezaměstnané občany a přijímá žádosti o zprostředkování zaměstnání. Zaměstnanci pracující na oddělení zprostředkování práce přijímají žádosti o zprostředkování práce tzn. občan, který přišel o práci se do 3 dnů zaregistruje na úřadu práce. Aby se mohl stát uchazečem o zaměstnání, musí doložit zákonem stanovená potvrzení (zápočtový list, výše příjmu z posledního zaměstnání, důchodové listy). Dále pak je pozván na informační schůzku a pakliže žádá o hmotné zabezpečení v nezaměstnanosti musí navštívit dávkové oddělení. Ve většině případů zájemci o práci nemají s sebou potřebná potvrzení. Musí tedy opakovaně navštívit oddělení zprostředkování a potřebná potvrzení dodat, což způsobuje podrážděnost zaměstnanců i klientů. Na úřadě se vytvářejí fronty, především první 3 dny v měsíci a to z důvodu ukončení pracovních smluv na dobu určitou. Zaměstnanci se dostávají do časové tísně. Při pohledu ze svých prosklených kabinek na nespokojenou frontu zájemců , se jich zmocňuje stres a proto jednají se zájemci podrážděně a nevěnují jim potřebnou péči. Mnohdy si zaměstnanci posteskknout, že kdyby jich bylo více, nemuseli by se tvořit fronty a mohli by pracovat pod menším tlakem. Samozřejmě ne všichni zaměstnanci

jednají stejně, většina se jich snaží vyjít zájemcům o práci vstříc a dělají svou práci s empatií a bez úřednické nadřazenosti občanovi.

Jistě ale zaměstnanci řeší dilema, jak poskytovat tak velkému množství klientů služby , bez omezení jejich kvalit ?

Po dodání veškerých potřebných potvrzení je zájemci o práci nabídnuto volné pracovní místo, které splňuje kritéria vzdělání a dosavadní praxe zájemce. Ve většině případů se nepodaří nabídnout vhodné pracovní místo dle představ zájemce, ať už z důvodu nedostatku volných míst nebo zrovna požadované pracovní místo není v nabídce úřadu práce. V těchto případech může zaměstnanec nařídit přijmout zájemci pracovní místo, které se neslučuje s jeho dosavadní praxí nebo vzdělání. Zde dochází k nesouhlasu a podrážděnosti ze strany zájemce a snaží se tuto povinnost obejít. Tzn. navštíví poptávajícího zaměstnavatele s doporučením z úřadu práce ale vymlouvá se na různá omezení, proč tuto práci není schopen vykonávat. Pro zaměstnance zprostředkování nastává dilema, zda např. vysokoškolsky vzdělaného člověka poslat k zaměstnavateli, který poptává zaměstnance se středoškolským vzděláním nebo nabízet zaměstnání pouze těm zájemcům, kde je téměř jasné , že zájemce nabízenou práci rád přijme.

Při výkonu zprostředkovatele zaměstnání se zaměstnanci při kontaktu s klienty dostávají do různých situací, při kterých musí řešit různá dilemata. V této práci se však zabývám dilematem mezi množstvím klientů a kvalitou služeb, kterou nyní popíši na základě teoretických charakteristik daného dilematu.

Teoretická charakteristika dilematu mezi množstvím klientů a kvalitou služeb

Podle Lipskyho (1980: 83-85) se úředníci první linie se svými pracovními podmínkami vyrovnávají třemi způsoby : zjednodušováním složitých cílů, omezováním poptávky a nerovným zacházením s klienty na základě předsudků.

Lipsky (1980) a Goffman (1991) se shodují v tom, že snaha zvládat velké počty klientů působí na kvalitu služeb dvěma způsoby. Omezují čas, energii a pozornost, kterou může pracovník věnovat jednotlivému klientovi. Dále pak ovlivňuje kulturu práce s klientem : přetížení pracovníci si zvyknou podřizovat povahu své intervence potřebě zvládat větší počty případů.

Pracovníci služeb sociální práce jsou často vystaveni nejrůznějším těžkostem. Obvykle mají málo času a příliš mnoho spíše nevstřícných klientů. Musí respektovat zákony a současně se zavděčit zřizovateli, nadřízeným , kolegům, klientům i veřejnosti, z nichž každý chce něco

jiného a přitom přesně neví, čeho má být dosaženo. Navíc poznat, zda se očekávání všech těchto subjektů podařilo naplnit , bývá téměř nemožné (Lipsky, 1980: 27-28). Za těchto okolností jim mimo jiné činí potíže napětí mezi omezenou pracovní kapacitou a počtem klientů (Lipsky, 1980: 82-83).

Pracovníkům, kteří rozhodují o individuálních životních situacích je ponechána možnost individuálního úsudku, ale jejich nezávislost není bezmezná. Nemohou si dovolit dávat najevo, že služby poskytují v omezené míře nebo že přehlížejí oprávněné nároky uživatelů. V rámci tohoto omezení však mají možnost nepřipustit, aby se poptávka zvyšovala natolik, že by bylo krajně obtížné služby poskytovat. Pokud hrozí překročení meze zvladatelnosti poptávky, řadoví pracovníci mohou na uživatele svých služeb uvalit „dodatečné náklady", a poptávku tím účinně omezit (Lipsky, 1980: 38-39, 87-101).

Dodatečné náklady, které zvyšují obtížnost využití veřejných služeb a omezují poptávku po nich, mají podobu zátěže pro klienta. Častou formou zátěže je zvyšování časové náročnosti využití služby. Jak uvádí (Musil, 2004: 63) nejznámější technikou tohoto způsobu je „penalizace" nadbytečné poptávky bývá vytváření front. K nejúčinnějším „penalizacím" klientů patří psychická zátěž. K horším formám tohoto typu dodatečných nákladů patří přiživování pocitu omezené lidské důstojnosti, který někteří klienti prožívají.

Některé způsoby omezování poptávky po veřejných službách , například vytváření front, jsou dobře rozpoznatelné, jiné jsou méně nápadné. Sem patří úzkostné lpění na procedurách, jež jsou vymezeny zákony a předpisy a které dávají pracovníkům možnost poukazovat na omezení vlastní pravomoci a chránit se tak před požadavky klientů na vstřícnost (Lipsky, 1980: 100).

Lipsky a Goffman uvádějí následující rysy řešení dilematu kvantity a kvality ve veřejných sociálních službách takto :

- „Racionalizace nepřiměřenosti": pracovníci se domnívají, že postupy, které pomáhají omezovat přiměřenost služeb potřebám klientů, které vystavují klienty nedůstojným podmínkám a které umožňují udržovat zátěž pracovníků v přijatelných mezích, jsou prospěšné pro klienty. Považují je za racionálně koncipované způsoby intervence, které prospívají veřejným cílům. Takto je prezentují sobě navzájem a v případě potřeby i veřejnosti.
- „Institucionalizace nepřiměřenosti": postupy umožňující zvládat početnou klientelu se stávají zavedenými zvyklostmi. To znamená, že pracovníci je často nevnímají jako způsoby zvládání obtížných pracovních podmínek, ale považují je za samozřejmé a žádoucí postupy, které využívají mimo jiné proto, že to od nich očekávají ostatní

pracovníci a že naplňování tohoto očekávání je předmětem kontroly ze strany spolupracovníků nebo nadřízených (Musil, 2004: 71).

Výše zmíněný princip „racionalizace nepřiměřenosti „ podle Musila (2004) vypovídá mimo jiné o tom, že kultura zvládání početné klientely je vnitřně rozporná a že pro samotné pracovníky není vždy jednoduché postupovat podle pravidel, která ve snaze o sebezáchovu sami kolektivně prosazují.

Podle Lipskyho je zdrojem neustálého napětí mezi množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb skutečnost, že „ využívání veřejných služeb vzroste, když se zvýší jejich nabídka"(1980:33-34).

Kvalitu nabízených služeb přitom ovlivňuje proces, který Lipský nazývá „past cyklické průměrnosti". Pokud určitá agentura zlepší služby a jejich pracovníci zareagují lépe na potřeby občanů, stoupne poptávka po jejich službách a vznikne napětí mezi kapacitou agentury a poptávkou. Při absenci cenového mechanismu, který by za jiných okolností růst poptávky po kvalitnější službě tlumil, reagují pracovníci na nerovnováhu tím, že omezí kvalitu služeb a zkomplikují jejich využívání. Tato omezení působí tak dlouho, dokud lhostejnost vůči potřebám klientů znovu nenastolí zvládnutelný poměr mezi kapacitou agentury a poptávkou (Lipsky,1980: 38).

Tabulka : Omezená kvalita všem / většímu počtu nebo slušná kvalita někomu/menšímu počtu klientů

Dimenze	Omezená kvalita všem/většímu počtu klientů	Dostatečná kvalita jen někomu /menšímu počtu klientů
Bludný kruh přímé úměry mezi kvalitu služby a velikosti poptávky po ní	Po službě roste poptávka, pokud dobře reaguje na potřeby občanů, což zpětně omezuje kvalitu služeb	V případě absence cenové regulace poptávky lze rostoucí poptávku po službě omezit a kvalitu zachovat tím, že jsou na část klientů uvaleny dodatečné náklady
Reakce na rostoucí poptávku	Dopad rostoucí poptávky na kvalitu služby může být do určité míry kompenzován využíváním postupů, při nichž zvýšená vstřícnost nezvyšuje rozsah úkolů nebo zátěž pracovníka, např. empatie vůči klientovi a vstřícnost	Snižování poptávky a kvality uvalením dodatečných nákladů umožňuje udržovat výkon v určitých mezích a to prostřednictvím : - rutinních praktik - rozlišováním mezi klienty, které umožňuje zvládat jejich pracovní zátěž - vytvářením podmínek pro rozhodování, co nejvíce zbaveno vlivu klientů - přenášením odpovědnosti za rozhodování o klientech na jiné pracovníky

Identifikátory v podobě otázek ukazující dilema mezi kvantitou a kvalitou

Máte pocit, že počet klientů se kterými denně jednáte je nepřiměřené ?
Myslíte si, že přijetím nových zaměstnanců by jste měli více času se věnovat klientům ?
Máte pocit, že informace které poskytujete klientům jsou dostatečné a pro ně srozumitelné ?
Máte vztek, když klienti nemají s sebou všechny potřebné dokumenty ?
Stalo se Vám někdy, že jste si práci nějakým způsobem ulehčili ?
Stává se Vám někdy, že se chováte ke klientovi na základě toho, jestli je Vám sympatický nebo ne ?
Již předem víte s jakými požadavky klient za Vámi přichází ?
Zajímáte se i o další okolnosti, které způsobily klientovu nezaměstnanost ?
Nahlížíte na klientovu situaci z pohledu zavinil si to sám nebo asi není schopný udržet si práci ?
Při řešení problémů klienta postupujete téměř ve všech případech stejným způsobem ?
Při řešení problému klienta se snažíte zjistit, jaké důvody vedly k jeho nezaměstnanosti ?
Jste ochotni udělat výjimku v případě, že to klientova situace vyžaduje nebo postupujete podle striktních pravidel ?

Řešení dilematu a jeho význam pro zaměstnance

Zaměstnanci oddělení zprostředkování zaměstnání jsou denně vystaveni vysoké zátěži plynoucí ze zvládání uspokojení velkého množství klientů. Denně se na úřadu vytvářejí fronty a největší nápor je vždy první tři dny v měsíci. V mnoha případech klienti nemají všechny potřebné dokumenty pro evidenci a následné poskytnutí hmotné podpory v nezaměstnanosti. Kladu si tedy otázku, co vede k těmto situacím ? Je to liknavost klientů a neschopnost požadované dokumenty doručit nebo jde o záměrný postup zaměstnanců, kteří si myslí, že při menším počtu klientů bude kvalita poskytované služby lepší a svou práci si ulehčí ? Myslím si, že skutečnost je taková, že zaměstnanci se spíše chtějí klientů zbavit. K tomu používají „dodatečné náklady" – prostřednictvím zvyšování časové náročnosti využití služby a to vytvářením front tzv.penalizací, organizací opakovaně neúspěšných setkání, oddalováním uspokojení klienta požadováním dodatečných dokladů. Dále pak dezorientací – neposkytnutím dostatečných informací pro orientaci v sytému úřadu práce. Z toho může pramenit psychická zátěž vyvolaná situací „pokus –omyl" a oslovování ne vždy vstřícných zaměstnanců úřadu práce. Další metodou zaměstnanců, jak udržet pracovní zátěž je

úzkostné lpění na procedurách, jež jsou vymezeny zákony a předpisy, které dávají zaměstnancům možnost poukazovat na omezení vlastní pravomoci a chránit se před požadavky klientů na vstřícnost.

Výše uvedené řešení dilematu mezi kvalitou a kvantitou zaměstnanců vyplývá z velké zátěže a častého psychického vyčerpání z velkého množství klientů Pracovníci jsou velmi unaveni, zvláště v pondělí a středy, kdy jsou dlouhé úřední hodiny a v prvních třech dnech v měsíci. Také klienti se nechovají vždy vstřícně, v několika případech došlo i ke slovnímu napadení zaměstnanců. Jsou nevrlí, protože přišli o zaměstnání a jsou bez jakéhokoliv příjmu.

Zdroje :

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

LIPSKY,M.1980.Street-level Bureaucracy.Dilemas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundations.New York.