

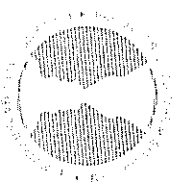
ÚT. NWEK

C-D

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 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"/>	neuvečen	<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		nedostatečné 3 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		nedostatečná 3 4 5	
	dvouhlavňové ot.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	nezacílené/obecné ot.			<input checked="" type="checkbox"/>
	neprovázané s konceptem dilematu			<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 2		nedostatečné 3 4 5	

Masarykova univerzita v Brně
Fakulta sociálních studií
Katedra sociální politiky a sociální práce



Jak jsou pracovníci organizace Quo vadis zvyklí řešit dilema mezi procedurálním a situačním přístupem a jaký to má pro ně význam ?

(Esej do přednášky SPP803)

13. 04. 2009

Obsah	
1. Úvod, cíl, postup dosažení cíle.....	5. 2
2. Popis náplně práce a charakteristika pracovníků.....	5. 3
3. Teoretická charakteristika vybraného dilematu.....	5. 4
4. Otázky umožňující indikovat přítomnost vybraného dilematu a jeho řešení.....	5. 6
5. Řešení vybraného dilematu a jeho významu pro pracovníky pracovníků.....	5. 8
6. Závěr.....	5. 10
7. Bibliografie a použité zdroje.....	5. 10

1 Úvod, cíl, postup dosažení cíle

konvenční
Dilematem ležit je indikace a popis dilemat pracovníků obchodní organizace Quo vadis mezi procedurálním a situačním přístupem zejména ve vztahu ke klientům. Nástrojem k tomuto cíli je nejprve sčítání jednotlivých znaků (oblastí) praxepodobných výskytů dilemat při nejvýznamnějších činnostech obchodních zástupců organizace (aktivizaci klientů, prezentaci produktů, práci s požadavky klientů a vlastních iniciativních postupech). Při rozhovorech s jednotlivými zástupci budou pak identifikována a rozlišena nejdůležitější dilemata mezi procedurálním a situačním přístupem spolu s významy, které pro jejich činnost mají. Závěr obsahuje stručně shrnutí dosažených výsledků.

Odborná terminologie užitá v textu a teoretická východiska byly čerpany zejména z bibliografie L. Musila „Ráda bych vám pomohla, ale...“ z roku 2004. Přestože je Musilova terminologie a východiska primárně určena pro aplikaci v neziskovém sektoru zejména sociální práce a služeb, je celý text veden snahou aplikovat tyto teoretické koncepty rovněž v kontextu získové obchodní organizace.

2 Popis náplně práce a charakteristik pracoviště

Quo vadis je tuzemskou velkoobchodní organizací zaměřenou na import kvalitního a módného textilu a obuvi z několika jihoevropských zemí a jejich distribuci ve středoevropském regionu. Nosným přednímětem hospodářských aktivit organizace je rozvoj obchodních vztahů s drobnými tuzemskými obchodníky, kteří nejsou součástí mezinárodních obchodních řetězců. Tímto úkolem se ve firmě Quo vadis zabývají především její obchodní zástupci. Jejich činností a dilematům, které při ní musí řešit se věnuje tato seminární práce.

Posláním obchodního zástupce organizace Quo vadis je ve svěřeném teritoriu postupně vytvořit co nejhušší síť odběratelů, aktivně s nimi komunikovat, realizovat objednávkový zboží, zajišťovat pro odběratele reklamní a propagační materiál, řešit jejich sítěžnosti a reklamace, monitorovat neplatičce a podílet se na vymáhání pohledávek, v případě zániku obchodu nebo ukončení živnosti zabránit materiálním škodám z nerealizovaných objednávek nebo nezaplaceného zboží.

Firmní pojetí profese regionálního obchodního zástupce je univerzalistický komplexní, má „správcovský“ charakter. Jedná se o značně samostatnou ale i odpovědnou práci. Těžší činností obchodních zástupců teží v realizaci objednávek zboží, což je pro firmu existenciálně nejdůležitější složka a měřítko jejich výkonu, snadno, jednoduše a exaktně vyjadřitelné v každodenních reportech. V zájmu firmy je, aby samozřejmě hodnou objednaného zboží byla co možná nejvyšší, aby permanentně rostl její podíl na obratech jednotlivých obchodů a tím i celého regionálního trhu s danou komoditou. Situace je nelehká v tom, že tento trh se neustále zmenšuje působením jednak dravých a kapitálově silných nadnárodních společností, tak také vlivem velmi flexibilní a pracovitě konkurence značně uzavřené vietnamské komunity disponující vlastními zdroji zboží a pracující s dumpingovými cenami.

Firmní pojetí role obchodního zástupce je značně univerzalistické. Obchodní zástupce by měl být především dobrý *obchodník*, který svým co možná nejširším záběrem a efektivitou pomáhá své firmě maximalizovat její zisk. Měl by být svým klientům zároveň *poradcem či konzultantem*, který inspiroje svou klientelu v oblasti nabídky vhodného zboží, módních trendů, práce se zákazníkem, marketingu nebo psychologie prodeje. Měl by být pro své klienty opravdovým *partnerem* v jejich obchodních, někdy i osobních záležitostech, který si musí pro ně vždy najít čas. V neposlední řadě by měl být *reprezentantem* své firmy,

nosičem a propagátorem firmních hodnot, se kterými musí být vnitřně seznámen, kterým musí věřit a kterými se musí vsade řídit.

U obchodního zástupce je zvláště ceněná *aktivizace* klientů, schopnost získat a přesvědčit zákazníka k dlouhodobé obchodní spolupráci s firmou. Na vysoké profesionální úrovni musí být *prezentace* zboží, která by měla být co nejpřirozenější a co nejvěrohodnější. Cení se samozřejmě orientace v oboru, zbožíznalství, operativita a odborné kompetence. Velmi důležitá je schopnost *systematické* práce se zákaznickým portfoliem a schopnost předkce přání a potřeb klientů. V neposlední řadě je ceněná firmní loajalita, věrnost, pracovitost a cítěvdomost.

Firma vsadila na intenzivní práci s klienty. Obchodní zástupce v jejím pojetí je operativně nasazen takřka permanentně v terénu, denně navštěvuje a oslovuje své klienty a vytváří s nimi co možná nejširší neformální až osobní vztahy. Stále hledá nové obchodní partnery a příležitosti. Vyznamní obchodní partneři s dobrou platební morálkou jsou všemožně hýčkáni, zvyšováni a zváni na pravidelná klientská setkání s bohatým kulturním a společenským programem. Klienti se špatnou platební morálkou jsou naopak neustále upomínáni a intenzivně povzbuzováni k plnění svých povinností. S nempravděelnými neplatiči jsou sepsivány spjíákové kalendáře a činěny kroky k řešení pohledávek právními prostředky.

Obchodní zástupce musí provádět stálý monitoring konkurenčních výrobků, cen a marketingových akcí a informovat o nich vedení firmy. Musí také sledovat výši a kulturu prodeje firmních produktů v jednotlivých prodejních, optimálně odhadnout jejich potřeby a měl by být schopn obchodníkům rychle a účinně pomoci s jejich požadavky vůči firmě (operativní doobjednávky zboží, reklamace, reklamní a propagační materiál, odborné poradenství apod.)

3 Teoretická charakteristika vybráního dilematu

V rámci „precedurálního“ přístupu chápe řadový pracovník problém klienta jako impuls, na který je třeba reagovat předem daným způsobem. Pracovník tedy vnímá problém klienta jako „požadávek“, aby vykonal určitou proceduru. Naopak „situace“ přístup vede pracovníka k tomu, aby problém klienta posoudil jako součásti jeho životní situace a na základě takto získaných poznatků sám navrhl vhodné řešení (Musil, 2004, s. 112).

Procedurálně zaměřeni pracovníci se snaží *naučným způsobem* reagovat na opakující se typy problémů, kterými se zabývají izolovaně od dalších poříží klientů. Očekává se, že předem známý produkt budou svým příjemcům poskytovat transparentním a shodným způsobem. Jejich činnost je z toho důvodu převážně *rutinní*. Na druhou stranu i při tomto přístupu mají pracovníci poměrně velký prostor pro uplatnění vlastního úsudku (Billis, 1984, s. 232). Považují sice za správné jít na stanovených procedurách, někdy je však dodržují více a jindy méně. Některé procedury jsou totiž definovány velmi jasně (např. postup při vymáhání pohledávek), jiné jen rámcově (např. způsob akvizice klientů pro obchodní spolupráci).

V rámci „situačního“ přístupu považují pracovníci problém klienta za součást situace, která zahrnuje další okolnosti klientova života a kterou je třeba prozkoumat a posoudit jako složitý celek. Účastníci případu předem přesně neví, jak se způsob řešení problému vyvine. Jeho podoba závisí jednak na průběhu komunikace mezi pracovníkem a klientem, na tom, jak pracovník vnímá situaci klienta a také na tom, co pracovník-vzhledem ke své kvalifikaci, metodickému vedení pracovníků a své zkušenosti-ví a dovede (Musil, 2004, s. 116). Situačně zaměřeni pracovníci mají a vyžadují při práci s klienty větší nebo menší „organizační volnost“, která jim umožňuje sbedlepe vymezenou proceduru dle vlastního uvážení poznání (Lipsky, 1980).

Zatímco české služby sociální práce jsou ve srovnání s veřejnými sociálními službami Evropské unie nebo USA dle L. Musila (Musil, 2004, s. 111) spíše procedurální než situační, srovnání branže obchodních zástupců vychází spíše naopak. Typický obchodní zástupce pracující pro „západní“ organizaci má při své práci zpravidla minimální prostor pro vlastní iniciativu, používá formalizované rutinní procedury, dodržování předpisů a nařízení firmy je mu svaté a ke všem svým klientům se chová stejně. Je pravidelně proškolen, kontrolován, „orientován“ a formován podle představy své firmy a bez ohledu a kravaty se při své práci zpravidla neobejde.

Typický „český“ obchodní zástupce se mnohem více blíží „situačnímu“ pojetí. Většinou nerad používá nadřizované texty, více improvizuje, aplikuje individuální přístupy ke klientům, které posuzuje z více perspektiv, firmami předpisy a nařízení často přizpůsobuje konkrétní situaci, při styku s klienty zpravidla upřednostňuje „neformální“ přístup a neformálnější se také vyjadřuje a odívá (Pokorný, 2008). Zjevným efektem těchto dvou rozdílných strategií je, že klienti zpravidla očekávají „oho chlapka od kokakoly“ v případě procedurálního přístupu anebo „pana Mračka z vadisu“ v případě situační strategie. Přístupy

Jednotlivých zahraničních i tuzemských organizací jsou ovšem znatelně diverzifikovány také v závislosti na velikosti firmy, jejímu renomé, obchodní strategii anebo oboru činnosti.

4 Otázky umožňující indikovat přítomnost vybraného dilematu a jeho řešení

Jako indikátory přítomnosti dilematu mezi procedurálním a situačním přístupem mohou sloužit tyto znaky:

Tabulka 1: Indikátory přítomnosti dilematu mezi procedurálním a situačním přístupem

Znaky dilematu	Procedurální přístup	Situační přístup
Akvizice klientů	Tabulkové postupy získávání klientů bez ohledu na jejich charakteristiky a vlastnosti dle metodiky personální agentury Parseus.	Individuální postupy získávání klientů s ohledem na podnikový mikroregion, potřeby zastoupení nebo změny klienta.
Prezentace produktů	Naučené předepsané texty, gesta a postupy aplikované jednotně pro všechny klienty.	Individuální způsoby prezentace produktů dle konkrétních podmínek, prostředí znalosti klienta apod.
Vymáhání pohledávek	Aplikace přesně stanovených postupů práce s pohledávkou dle metodiky firmního právního poradce.	Individuální přístup ke klientovi, zohlednění jeho dosavadní participace a spolupráce s firmou.
Požadavky klientů	Spolupráce jen s regionálně příslušnými klienty ve vymezených oblastech dle kupní smlouvy.	Individuální práce s klienty bez regionálního rozkárulkování. Ochlota k dialogu i ve věcech nevykálících se kupní smlouvy.
Vlastní iniciativa	Stříktně předepsané postupy, práva a povinnosti zaměstnanců v Pracovním řádu firmy.	Je velmi důležitá, vedením podporována. Očekávají individuální návrhy řešení problémů.

Otázky na obchodní zástupce umožňující indikaci přítomnosti vybraného dilematu a jeho řešení na pracovníci:

1. Akvizice klientů

- ❖ Jaký způsob akvizice klientů pokládáte za nejdůležitější?

Handwritten signature: ČERNÝ

- ❖ Je dobré mít klienta v každé větší vesnici nebo by se mělo přihlížet k obsazení jednotlivých mikroregionů?
- ❖ Doporučujete spolupracovat se všemi, kteří se sami nabídnou nebo je lépe dělat raději dělat nějaké šetření a výběr klientů?
- 2. Prezentace produktů
 - ❖ Jaká prezentace je podle Vás lepší-stejná pro všechny klienty nebo „úsilí na míru“ každému zvlášť?
 - ❖ Je lépe se při prezentaci koncentrovat jen na určité „bezkonkurenční“ produkty nebo se stejně věnovat všem produktům?
 - ❖ Doporučujete, ať si každý sám vybere produkty dle vlastního uvážení nebo je lépe klienta cíleně vést k objednavce konkrétního zboží?
- 3. Vymáhání pohledávek
 - ❖ Při telefonickém způsobu vymáhání pohledávek je lépe mít připravené obligatorní formulace nebo řešit pohledávky s každým individuálně?
 - ❖ Při osobním způsobu vymáhání pohledávek doporučujete spíše „sitrknit“ nebo „participativní“ způsob řešení problému?
 - ❖ Řešení pohledávek čistě právními akty byste doporučili použít vždy nebo jen v krajních případech?
- 4. Požadavky klientů
 - ❖ Doporučujete věnovat se stejně požadavkům všech klientů nebo je lépe spolupracovat jen s příslušnými klienty dle teritoriálního rozdělení?
 - ❖ Myslíte že je správné řešit jen obchodní záležitosti klientů nebo doporučujete spolupráci i v jiných věcech?
 - ❖ Je lépe se při práci soustředit spíše na požadavky klientů nebo na úkoly vedení?
- 5. Vlastní iniciativa
 - ❖ Co podle Vás přináší lepší pracovní výsledky-příkladně plnění všech pokynů Pracovního řádu nebo vlastní snaha a chuť pracovat?
 - ❖ Při řešení problému s klientem doporučujete postupovat dle příslušné vnitropodnikové směrnice nebo raději individuálně?

- ❖ Vedení společnosti by mělo více oceňovat nové podniky a myšlenky nebo plnění předepsaných úkolů a loajalitu zaměstnanců?

5 Řešení vybraného dilematu a jeho významu pro pracovníky pracoviště

Přestože vedení organizace Quo vadis verbálně podporuje činnost svých obchodních zástupců spíše směřem k situačnímu než procedurálnímu přístupu, vyskytují se někdy na obou stranách i snahy některé činnosti a postupy „proceduralizovat“. Šetření provedené mezi obchodními zástupci společnosti potvrdilo přítomnost dilemat mezi situačním a procedurálním přístupem ve všech hlavních činnostech.

V oblasti *akvizice klientů* požaduje vedení po obchodních zástupcích maximální plošný záber s cílem dosáhnout co možná největších objemů prodaného zboží. Výjimku tvoří spolupráce s chronickými neplátcí. Z odpovědí obchodních zástupců vyplývá, že takto maximalistická vize vedení je v praxi neuskutečnitelná zejména proto, že mnozí klienti vyžadují tzv. místní exkluzivitu-tedy výhradní zasloupení pro celé město (či mikroregion). V případě nesplnění této podmínky odmítají prodlužovat obchodní spolupráci. Nemí tedy podle nich možno oslovovat všechny potenciální obchodníky a je nutno postupovat individuálně-město po městu, region po regionu. Jednají tedy spíše situačně a nespolupráci s jinými potenciálními klienty odvodňují často zavádějící argumentaci (údajná špatná platební morálka, nezajím o spolupráci ze strany klienta apod.)

V oblasti *prezentace produktů* je vedením vyžadována kompletní prezentace všech produktů u všech klientů s cílem maximalizace nabídky. Obchodní zástupci poukazují na neproveditelnost tohoto požadavku zejména z časových a prostorových důvodů. Pokud by měli u každého klienta opravdu vyloužit a předvést cca 500 produktů, sblíží by denně objem maximálně 2 klienty. Problémem je v praxi také naprosý nedostatek prostoru k prezentaci na prodejních klientů. Dilema je zástupci opět řešeno situačně. U velkých klientů disponujícími dostatečnými prostory pro prezentaci je prováděna kompletní prezentace produktů, u malých klientů pracujících ve silněných prostorách provádí zástupci často krizizované „samovýběry“ při nichž nabízejí a doporučují jen některé, u předchozích klientů již osvědčené produkty. Situační přístup tak zástupcům umožňuje zrychlit a zefektivnit svou činnost, minusem je omezení nabídky produktů klientům.

V oblasti *vyznání pohledávek* požaduje vedení po zástupcích striktní dodržování metodiky práce s pohledávkou vypracované firemním právním poradcem. Je preferován jednotný postup a přístup ke všem klientům. Zástupci jsou rovněž za platby po splatnosti a nedobytné pohledávky svých klientů finančně postižováni. Obchodní zástupci však „procedurální“ striktní a nekompromisní postup vymáhání používají jen vzácně, především v případě klientů, se kterými stejně již nechtějí dále spolupracovat. Ve většině případů uplatňují vlastní, individuální přístup v závislosti na klientově významu, osobních vztazích, dále a povaze dosavadní spolupráce apod. Situačním přístupem v oblasti vymáhání pohledávek tak zástupci myslí na kontinuitu, budoucí vztahy a spolupráci s klienty. V minulosti se totiž již mnohokrát prokázalo, že striktní, necitelné vymáhání pohledávek sice někdy vedlo k rychlému inkasu dlužné částky (většinou v řádech několika tisícikorun), zmařilo však celou dosavadní spolupráci s klientem, který již nadále odmítl s firmou spolupracovat.

V oblasti *požadavků klientů* doporučuje vedení postupovat rutinním, formalizovaným způsobem. Klienti jsou regionálně rozděleni a přiděleni jednotlivým zástupcům. Je doporučováno věnovat se především obchodním záležitostem. Zástupci si však často vzájemně „vzpomínají“ s klienty a často také řeší jejich jiné než přímo „obchodní“ záležitosti. Smlouvy a kontrakty se totiž uzavírají jen osobně v terénu, ale i na různých výstavách a prezentacích. Tam se často stává, že přijde mnoho klientů z jednoho regionu. V takových případech se jim věnují zástupci bez ohledu na regionální rozdělení. Situační přístup v případě požadavků klientů tak umožňuje zástupcům optimalizovat a zefektivnit práci s klienty.

Vlastní iniciativa zástupců je sice vedením verbálně podporována, v praxi však je vždy nejvíce kontrolováno a oceňováno příkladné plnění pokynů, nařízení vedení a směrnice Pracovního řádu. Efekty vlastní iniciativy zástupců jsou totiž někdy rozporné nebo i kontraproduktivní. Obchodní zástupci se tak spíše soustředí na plnění pokynů a směrnice v intencích procedurálního přístupu. S vlastní iniciativou se před vedením prezentují jen v případech, že přinesla viditelné pozitivní efekty. V ostatních případech o vlastní iniciativě vedení zpravidla neinformují. Situační přístup v tomto případě zástupcům umožňuje postupovat individuálně, iniciativně a přitom minimalizovat rizika z nepříliš efektivních aktivit.

6 Závěr

Aplikaci teoretických východisek a konceptů L. Musila určených pro prostředí neziskové sociální práce a služeb se podařilo indikovat dilemata mezi procedurálním a situačním přístupem i v kontextu získové obchodní firmy. Také zde musí „pracovníci první linie“ – tedy obchodní zástupci v přímém styku s klientelou ve všech hlavních oblastech činnosti řešit dilemata mezi procedurálním a situačním přístupem. Taktika ve všech případech volí spíše situační schéma řešení problémů, zpravidla ve snaze urychlit nebo zefektivnit svoji činnost, případně ještěže při své úvaze upřednostňují dlouhodobější cíle před krátkodobými efekty. Práce může být vnímána jako příspěvek teoretickým proudům a silám směřujícím se spíše zmenšovat než umocňovat rozdíly mezi „ziskovým“ a „neziskovým“ sektorem společnosti.

7 Bibliografie a použité zdroje

- Bills, D. 1984. *Welfare Bureaucracies. Their design and change in response to social problems*. London: Heineman.
- Lipsky, M. 1980. *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Musil, L. 2004. „*Ráda bych vám pomohla, ale...*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman.
- Pokorný, J. 2008. *Profesionální obchodník*. Plzeň: Persus.