

Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku[#]

*Hana Lorencová**

Úvod

Trend agenturního zaměstnávání je prozatím nejčastěji skloňován v souvislostech s jeho právním vymezením. V následujícím textu se pokusíme vybrat některé personální činnosti a zamyslet se nad vlivem agenturního zaměstnávání na jejich klasický průběh a zásady. Pozornost bude věnována nejen personálním činnostem, které mají s agenturním zaměstnáváním (personálním leasingem) úzký vztah, ale i sociálně – psychologickým spojitostem (pracovní spokojenost, motivace a stimulace pracovníků, role manažera apod.).

Vybrané personální činnosti

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů lze označit jako výchozí činnosti personálního útvaru, kdy je určována potřeba lidských zdrojů požadovaná v daných obdobích. Jak přesněji uvedli Bulla a Scott (1994, in Armstrong, M., 2002, str. 329) je to „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“ Personalisticky řečeno se tedy jedná o kvantitativní a kvalitativní sladění lidských zdrojů s krátkodobými i dlouhodobými požadavky podniku.

Mills (1983, in Armstrong, M., 2002) uvádí, že plánování lidských zdrojů spojuje tři základní činnosti, a to získání správného počtu lidí s vyhovujícími dovednostmi, jejich vhodná motivace k výkonu a vytváření vazeb mezi podnikovými cíli a plánováním pracovníků.

Poměrně kvalitní a realitě odpovídající dlouhodobé předpovědi potřeby pracovníků selhávají, zejména z důvodů obtížného předvídání vnějších okolností. Dnešní situace spíše odráží krátkodobé horizonty, v dlouhodobých se soustřeďuje pouze na hrubé odhady a obecné předpoklady. Právě jednou z metod reakce s krátkým zpožděním je využívání agenturního zaměstnávání, kdy při spolupráci s kvalitní personální agenturou se odezva na požadované změny pohybuje v horizontu několika málo dní.

Cíli personálního plánování do budoucnosti pravděpodobně bude:

- vytvořit jádro stálých zaměstnanců s požadovanými dovednostmi a zkušenostmi, toto jádro stabilizovat a zkvalitňovat,
- vyhnout se akutním přebytkům nebo nedostatkům v počtu pracovníků v podniku,
- vytvořit podmínky pro zlepšení pracovníků v ohledu motivace, výkonu, adaptability a flexibility.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy“ registrovaného u MŠMT pod evidenčním číslem MSM VZ 6138479905.

* Ing. Hana Lorencová, Ph.D. odborná asistentka – Katedra psychologie a sociologie řízení, Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze.

Nábor a výběr pracovníků

Činnosti náboru a výběru pracovníků jsou těsně spjaty, obě mají stejný cíl získat vhodného pracovníka pro danou pracovní pozici.

Podnik v rámci procesů náboru a výběru uplatňuje v zásadě tyto hlavní přístupy:

1. proces náboru a výběru provádí sám – nejčastěji tato činnost spadá do díkce personálního oddělení;
2. celý proces náboru a výběru outsourcuje – vyčlení této činnosti jinému podnikatelskému subjektu, který svými silami (předpokladem je vysoká kvalifikovanost) tyto procesy provede a doporučí podniku vybrané uchazeče. Tito uchazeči se v tomto případě stávají klasickými zaměstnanci podniku;
3. podnik zvolí agenturní zaměstnávání – personální agentura vyhledá vhodné uchazeče, sepiše s nimi pracovní smlouvu. Pracovníci vykonávají pracovní úkol v daném podniku, ale všechny práva a povinnosti vyplývající z pracovní smlouvy mají k personální agentuře;
4. v některých podnicích se lze setkat s různými druhy kombinací výše uvedeného, např. podnik získá vhodného uchazeče svými silami (doporučení stávajících pracovníků apod.), ale předá ho personální agentuře, která ho zaměstná a zpětně přidělí podniku (modifikované agenturní zaměstnávání).

Výběr personální agentury

Obecně lze doporučit oslovení potenciálních agentur se zadáním na zpracování jejich nabídky. Velmi důležité je v této souvislosti zhodnocení image agentury, zjištění si referencí a detailní zpracování smlouvy.

Armstrong (2002) např. doporučuje při výběru poradenské firmy – agentury postupovat podle následujících kroků:

- ověřit si pověst u ostatních uživatelů;
- prostudovat a zhodnotit kvalitu inzerátů apod. vytvořených agenturou pro stávající zákazníky;
- ověřit si jejich specializaci;
- na pracovní schůzce prověřit kvality konzultantů, kteří budou spolupracovat;
- srovnat honoráře více poradenských firem.

Zásadní v celém procesu úspěšné spolupráce je vedle kvalitní smlouvy s agenturou podrobně zpracovaný požadavek na daného pracovníka. Stejně jako při klasickém výběru pracovníků vycházející z popisu pracovních míst. Dále efektivní komunikace s agenturou – poskytnutí podrobných informací o firmě, průběžná komunikace v rámci procesu výběru pracovníků, zpětná vazba agentuře atd.

Orientace a adaptace pracovníků

Adaptaci definujeme jako proces „pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. ...“ (Foot, M. – Hook, C., 2002, str. 210). Je pochopitelné, že délka a intenzita učení v rámci adaptace je velmi různorodá v závislosti na typu pracovního místa, typu pracovního režimu (smlouva na dobu neurčitou vs. agenturní zaměstnávání apod.). Vždy by ale adaptace měla probíhat systematicky a plánovitě.

V rámci adaptace agenturních zaměstnanců je kladen důraz na rychlost jejich adaptace. Vedle seznámení s pracovním úkolem ovšem nelze, podobně jako u tradičních zaměstnanců, zapomenout na adaptaci sociální. Seznámení se spolupracovníky, osobami, na které se lze v případě problémů nebo dotazů obrátit, zvyšuje pravděpodobnost kvalitní adaptace a tím i požadovaného výkonu a spokojenosti. Na druhé straně je nutné najít rovnováhu mezi množstvím informací a časem, aby nedošlo k informačnímu přehlcení pracovníka.

Sociální adaptace je tedy „proces, v němž se pracovník zařazuje do struktury vztahů existujících v pracovní skupině. Tento proces směřuje k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka se zaměřením, hodnotami a normami skupiny.“ (Rymeš, 1997, in Nakonečný, M., 2005, str. 17) Význam sociální adaptace na pracovní výkon a spokojenost zdůraznilo ve své práci mnoho odborníků, např. E. Mayo, E. H. Schein, A. Maslow a další.

Zvláštním případem socializace (procesu vývoje člověku v kontextu mezilidských vztahů) je vztah socializace a povolání, které znamená rozšiřování a prohlubování zkušeností, které lze nabírat v různých sektorech sociálního života, v našem případě v zaměstnání (v prostředí organizace). (Nakonečný, M., 2005)

Proces adaptace je ve většině případů provázen pocitem nervozity na straně pracovníka. Je na straně odpovědných pracovníků (podniku), aby napomohl zvládnutí nervozity. Fowler (1996, in Armstrong, M., 2002) např. doporučuje připravit se na příchod nového pracovníka, chovat se přátelsky a věnovat mu péči, doprovodit pracovníka na jeho pracovní místo, nenechávat ho zbytečně čekat apod.

Uvedme některé typologie sociálně-psychologické adaptace zaměstnanců v organizaci (Nakonečný, M., 2005) – z nich vyplývají následující typy pracovníků:

- málo přizpůsobivý;
- indiferentní či ambivalentní;
- velmi přizpůsobivý, se snahou „jít nahoru“.

Nebo dle Tosiho a Carrolla (1976, in Nakonečný, M., 2005)

- zaměstnanci vysoce se identifikující s organizací,
- zaměstnanci externě orientovaní (centrum zájmu mají mimo organizace, práce je nutným zlem),
- profesionálové – identifikují se s organizací.

I v případě agenturních zaměstnanců lze úvodní orientaci v podniku rozčlenit na celopodnikovou a útvarovou. Je zřejmé, že zejména v případě krátkého pracovního vztahu je zásadní důraz kladen na útvarovou orientaci, celopodniková je jen velmi okrajová, v některých případech i zcela opomíjená.

Spokojenost pracovníků

„Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součást personální politiky organizace), nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.

Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních

postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní či spíše negativní.

Může přitom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka, případně spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu obvykle některé stránky skutečnosti určují více, zatímco jiné méně. Záleží to jak na samotných objektivních vlastnostech působících podnětů, tak i na osobnosti každého pracovníka. Uvedený soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti.“ (Pauknerová, D. et. al, 2006, str. 181)

Různé významy pracovní spokojenosti názorně ukazuje následující tabulka:

Tabulka 1 Významy pojmu pracovní spokojenost

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka znamená	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se víc snažím, tím víc!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provazník, V., Komárková, R., 2004

Pokud se podíváme na pracovní spokojenost z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie můžeme spokojenost rozdělit na (Pauknerová, D. et. al, 2006, str. 181):

- **vnější spokojenost** (ne-nespokojenost), tj. spokojenost s vnějšími podmínkami práce,
- **vnitřní spokojenost** (ne-nespokojenost), tj. vnitřní uspokojení z práce.

Podle Herzberga si pracovník uvědomuje vnější faktory (frustátory) až v případě, kdy mu nevyhovují, nejsou v pořádku. V té chvíli pocítuje nespokojenost. Pokud jsou tyto faktory z pohledu pracovníka bezproblémové, nelze říci přímo, že je spokojen, je ne-nespokojen. Péče podniku o tyto faktory ovlivňuje u pracovníků vnitřní pocit důležitosti, vážnosti apod.

Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci. Měly by však být vždy spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Za těchto podmínek zvyšují motivaci pracovníků. Tím se liší od demobilizující spokojenosti, spojené s nízkými nároky, u které dochází k poklesům motivovanosti. Pokud se v organizaci tento jev objeví, může se mezi další spolupracovníky rozšiřovat tzv. sociální nákazou. Ostatní pracovníky mohou v tomto směru negativně ovlivnit zejména výrazné osobnosti, tzv. vůdci mínění.

Vzhledem ke spokojenosti pracovníků a jejich následné motivaci jsou nejčastěji sledovány následující faktory (srov. Pauknerová, D. et. al., 2006, Provazník, V. – Komárková, R., 2004):

- a) obsah a charakter práce;
- b) mzdové ohodnocení;

- c) vedoucí pracovník;
- d) spolupracovníci;
- e) organizace práce;
- f) fyzické podmínky práce;
- g) úroveň péče o zaměstnance.

- a) **Obsah a charakter práce** lze řadit k zásadním faktorům ovlivňujícím úroveň pracovní spokojenosti. Spokojenost bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a manažerské profese. Méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních a fyzicky náročných profesích. Zaměřují se v této situaci obvykle na náhradní uspokojení prostřednictvím dobré úrovně některého z dalších činitelů z těch, které jsou výše přehledně uvedeny.

V případě agenturních pracovníků lze mluvit rovněž o polarizaci spokojenosti s obsahem a charakterem práce. Na jedné straně se objevují pracovníci zcela nespokojeni, kteří byli víceméně okolnostmi donuceni pracovat v tomto režimu práce, protože v danou chvíli pro ně nebylo na trhu práce jiné uplatnění. Na druhé straně se setkáváme s pracovníky, kteří si tuto formu práce zvolili, zcela jim vyhovuje a jsou s ní spokojeni.

- b) **Mzdové ohodnocení** pracovníka patří rovněž mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména ve negativní podobě. Často přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale pocit spravedlnosti (srov. např. Provazník, V. – Komárková, R., 2004, teorie spravedlnosti) v odměňování. Pracovníci však bývají nespokojeni se mzdou také tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů vysoké.

Do mzdového ohodnocení lze zařadit i nefinanční benefity (stravování, využívání služebního auta, mobilního telefonu, příspěvky na kulturní vyžití apod.).

Agenturní pracovníci jsou odměňováni personální agenturou a výše jejich odměny má být srovnatelná s pracovníky v podniku. Většinou nejsou tito pracovníci dále odměňováni nefinančními benefity a setkáváme se s pocitem nespravedlnosti na obou stranách (u stálých zaměstnanců i agenturních pracovníků).

- c) **Pracovní perspektivy** bývaly obvykle v rámci výzkumů pracovní spokojenosti pocítovány jako omezené. Změny, které ve společnosti probíhají, vytváří pro uplatnění jednotlivců větší prostor. Tím ale současně lidé ztrácejí některé své základní jistoty. Za těchto okolností se dá předpokládat, že mnozí lidé nebudou považovat neohraničené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.

Část agenturních pracovníků očekává pozdější zaměstnání u firmy na stálý úvazek a tím i zlepšení své pracovní perspektivy. Počet takto zaměstnaných dočasných pracovníků je ale minimální. Více kvalifikovaní pracovníci řeší svůj kariérní růst výběrem svých nových dočasných působišť včetně typu práce.

- d) **Vedoucí pracovník** „ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností apod. Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.“ (Pauknerová, D. et. al., 2006, 184)

Vedoucí pracovník hraje významnou roli i v případě sladování zájmů a podpory vztahů mezi jednotlivými typy pracovníků (stálí, agenturní) v podniku.

- e) **Spolupracovníci** – význam faktoru spolupracovníků vyplývá ze skutečnosti, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, spolupracují. Spolupracovníci jsou si navzájem obvykle zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem často i značně překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace). Obecně lze říci, že jsou pracovníci se vztahy na pracovišti většinou spokojeni. Zejména pro ženy jsou spolupracovníci často jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost.

Na druhé straně mohou být vztahy se spolupracovníky zdrojem nespokojenosti a stresu. V případě agenturních pracovníků vzniká ve firmě nová skupina lidí – jejich vztahy se stálými zaměstnanci se pohybují od naprosto bezproblémových až po vyloženě konfliktní.

- f) **Organizace práce** „bývá často spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, zejména proto, že ji pracovníci nahlížejí jako vnější – na nich nezávislou – a změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.“ (Pauknerová, D. et. al., 2006)
- g) **Fyzické podmínky práce** „bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se však může objevit také při práci v kancelářích, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě: stačí nízká úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního prostoru.“ (Pauknerová, D. et. al., 2006, str.185)
- h) **Úroveň péče o zaměstnance** patří rovněž k vnějším faktorům. V posledních letech je možné sledovat spíše pozitivnější výsledky – mírnou převahu spokojenosti nad nespokojeností. „Převažující počet výzkumných šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do kterého se výrazně promítají celospolečenské vlivy, žádoucí i nepříznivé změny ve společnosti.

Všeobecně se má za to, že obě krajnosti (nadměrná nespokojenost, stejně jako nadměrná spokojenost) jsou spíše škodlivé. Často souvisejí více se specifickými osobnostními rysy daného jedince než s reálným stavem působících skutečností. Za nepřilíš žádoucí lze však považovat i neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení, který mnohdy znamená spíše lhostejnost.“ (Pauknerová, D. et. al., 2006)

V případě optimalizace spokojenosti pracovníků nehledáme maximální spokojenost, ale mírnou spokojenost. V některých případech však bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost; ta může „působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny. Potřebu těchto změn management organizací často subjektivně nepocítuje. V optimálním případě se však zmíněná „zdravá nespokojenost“ týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní osobě, k vlastní činnosti, a zakládá úsilí o potřebné změny v obou oblastech.“ (Pauknerová, D. et. al., 2006, str. 185)

Locke (1976, in Nakonečný, M., 2005, str. 112) vytvořil následující definici pracovního uspokojení: „Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností“.

Většina autorů rozlišuje pracovní spokojenost (job satisfaction) a pracovní zaujetí nebo zaujetí do práce (job involvement).

Motivovaný pracovní kolektiv má snahu dosahovat lepších výsledků a cílů, integruje všechny své členy, podporuje rozvíjení pozitivních skupinových norem a je charakteristický dobrou pracovní atmosférou.

Motivace a stimulace

Se zkoumáním spokojenosti pracovníků úzce souvisí jejich motivace a následná stimulace (ovlivňování).

Průběh vnímání a posuzování lidí při práci řeší tzv. teorie atribuce. Jejím základem je vlastní interpretace motivů spolupracovníků, podřízených, při které popisujeme situace a činy druhých. Většinou rozlišujeme mezi individuálními vlivy na výkon (snaha, kvalifikace, šikovnost apod.) a vlivy vnějšími (např. obtížnost úkolu, čas).

Kelley (1967, in Armstrong, 2002) vytvořil čtyři kritéria, podle kterých rozhodujeme mezi příčinami na straně jedince nebo na straně situace:

- charakteristická zvláštnost (odlišnost) – chování daného jedince lze odlišit od chování jiných lidí za podobné situace;
- konsenzus – lidé souhlasí s tím, že chování daného jedince ovlivňují osobnostní charakteristiky;
- konzistence (neměnnost) v čase – zda se chování opakuje;
- konzistence z hlediska postupů nebo prostředků – zda se v různých situacích opakuje způsob, kterým úkoly plněny.

Je nutné dbát na to nevyslovovat zjednodušené soudy o tom, co okolí motivuje, zvláště v případech hodnocení pracovního výkonu.

Obecně se ukazuje, že úspěšní lidé mají tendenci připisovat neúspěch spíše nedostatku úsilí, neúspěšní lidé většinou nedostatku schopností a vnějším okolnostem.

Za operativní motivační nástroje manažerů lze považovat dle Maccobyho odpovědnost, odměňování, odůvodňování a vztahy (viz. tab.)

Tabulka 2 Operativní nástroje manažerů

Odpovědnost	Odměňování
ani nad, ani pod kvalifikací	smysluplné
pohotovost k riziku	spravedlivé
radost z experimentování	podporující produktivní chování
Odůvodňování	Vztahy
strategie soutěžení	k představeným
obchodní výsledky	k spolupracovníkům
představy o koncernových hodnotách	k podřízeným
sociální relevance	k zákazníkům
individuální zpětný vazba	k dodavatelům

Zdroj: Nakonečný, M., 2005, str. 199

Manažer

Zásadní pro efektivitu a úspěšný průběh personálních činností, stimulace a spokojenosti pracovníků je role manažera a jeho sociální a manažerské dovednosti, resp. zkušenosti.

V rámci pracovní skupiny je třeba rozlišovat formálního vedoucího skupiny (tj. organizační zvoleného vedoucího) a neformálního (sociometricky určeného nejvyšším počtem pozitivních voleb spolupracovníků). Od toho se odvíjí také formální a neformální moc ve skupině. První jmenovaná je dána většinou pravomocí (snížení odměň apod.), neformální moc se odvíjí od psychologického vlivu daného jedince (oblíbenost, charisma, důvěra apod.).

Mimo tradiční styly řízení (autoritativní, demokratický, liberální) koncem 20. století vznikl tzv. Chaos – Management, jehož autorem je P. Müri. Jeho přístup poskytuje radiálně jiný pohled na management a roli manažerů včetně významu podnikové kultury. Základem řízení je rychlá reakce na měnící se podmínky, spontaneita a intuice manažerů. Místo podnikové kultury charakterizuje tzv. kulturu chaosu (in Nakonečný, M., 2005), jejíž základem je nejistota, neklid a neuspořádanost. Důraz je kladen na organizaci jako živý organismus, který má určité sebeobnovovací mechanismy. Ve své podstatě tedy Müri odmítá tradiční funkce managementu jako plánování, organizování apod.

Jak uvádí Di Kamp (2000) je vytvářen stále silnější tlak na manažery: více delegovat, místo řízení koučovat, zabezpečit stále zlepšování podřízených. Na druhé straně je manažer odpovědný a obviňovaný za vše, co se stane, pořízení nechtějí, mnohdy odmítají, změny a nikdo vlastně neví jak přejít od řízení k vedení.

Tabulka 3 **Dovedností a kvalit současného manažera**

1. Hrál roli vzoru pro ostatní	7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot
2. Znat sebe sama	8. Myslet systémově
3. Soustavně se vzdělávat	9. Správně komunikovat
4. Mít potěšení ze změny	10. Pozitivně myslet
5. Mít vizi	11. Umět se nadchnout
6. Plně si uvědomovat současnou realitu	12. Být opravdový

Zdroj: Di Kamp (2000)

Lze říci, že existuje mnoho doporučení „jak se stát ideálním manažerem,“ dle mého názoru, je zásadním východiskem připravenost k práci na sobě, k sebezlepšování (sebezdokonalování). Dalším důležitým předpokladem je schopnost dívat se dopředu, předvídat.

Stýblo (2002) vymezuje činnosti manažera negativně, vyjmenovává blokátory očekávaného výkonu, tj. faktory vytvářející demotivaci u pracovníků takto:

- nízké nebo příliš vysoké požadavky manažera na pracovníka,
- neudělení slíbené odměny při dosažení cíle,
- malá nebo chybná informovanost pracovníků,
- informace se nepředávají na patřičná místa,
- staví se na neověřených tvrzeních,
- v podniku kolují tzv. „zaručené zprávy,“
- problémy se nadměrně emocionalizují,
- příliš se zdůrazňuje formální autorita,
- existuje nedůvěra mezi spolupracovníky,
- převládají strnulé pracovní postupy,
- pracovníci jsou navzájem lhostejní.

Na tomto místě by mělo zaznít i doporučení pro manažery, ať už stálých zaměstnanců nebo dočasných pracovníků, směrem k vytváření určitého typu vztahu mezi nimi a pracovníky. McKenna a Maister (2004) zdůrazňují zejména zájem o pracovníky a jejich kariérový růst, znalost věcí, které jsou pro ně v životě důležité, oporou v době životní krize a vedení neformálních rozhovorů.

Samozřejmě, že s dočasnými pracovníky nelze některá tato doporučení zcela akceptovat. Ovšem rozhodně platí, že projevený zájem je i v jejich případě přínosem, ne ztrátou času.

Hodnocení pracovníků

System kvalitatívneho formálneho a neformálneho hodnotenia má zásadný vplyv nejen na výše jmenovanou spokojnosť pracovníkov, ale slouží také k:

- zvýšení motivace pracovníků,
- zlepšení současného výkonu,
- poskytnutí komplexní zpětné vazby,
- identifikaci vzdělávacích potřeb,
- vyjasnění oboustranných představ,
- plánování kariéry (u agenturních zaměstnanců možnosti zaměstnání na stálý pracovní úvazek),
- odměňování,
- řešení mezilidských konfliktů,
- identifikaci potenciálu pracovníka,
- atp.

Podle ACAS (1997, in Foot, M.; Hook, C., 2002, str. 232) „hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.“

Výše byla argumentována důležitost hodnocení pracovníků včetně její návaznosti na další procesy. Slabou stránkou v přístupu organizací a jejich manažerů je opomíjení komplexnějšího hodnocení agenturních zaměstnanců. V jejich případě je hodnocení ve většině případů zúženo pouze na bezprostřední, neformální, negativní kritiku výkonu. Tato skutečnost a priori vytváří bariéry v začlenění se do pracovní (týmu), pracovní motivaci, v identifikaci se z podnikem a vznikem určité formy firemní loajality.

Vzdělávání pracovníků

Rozvoj pracovníků významně přispívá k podávání optimálního výkonu, a proto by měl být „v souvislosti s požadavky na vyšší efektivitu, součástí strategického plánu organizace a jasně se vztahovat k podnikovým cílům.“ (Foot, M.; Hook, C., 2002, str. 207)

Úkolem útvaru vzdělávání je systematické zjišťování potřeb firmy. Od toho se také odvíjí strategická orientace vzdělávání a kariérového rozvoje (Stýblo, J., 2001)

- vzdělávání jako strategický příspěvek k úspěchu firmy,
- sjednotit cíle vzdělávání se strategickými cíli firmy,
- vzdělávání musí být schopné kritické sebereflexe,
- chápání vzdělávání jako investice (nejen jako nákladu).

V současnosti je již běžné, že se očekává i určitý vklad ze strany zaměstnanců, a to v podobě vlastní zodpovědnosti za svůj vlastní kariérový a další rozvoj, motivace a iniciativy apod.

U agenturních pracovníků je důraz na vytvoření vědomí vlastní odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj ještě zásadnější. Firmy těmto pracovníkům zpravidla neumožňují další vzdělávání, hledají již osobu pro danou pozici připravenou, a to ještě na omezenou dobu. U personálních agentur je se ojediněle možné setkat s určitými snahami o rozvoj agenturních pracovníků.

Závěr

Z výše uvedeného lze usoudit, že rozhodnutí využívat agenturních pracovníků s sebou nepřináší pouze právní těžkosti, ale má bezprostřední vliv na tradiční personální činnosti a sociálně – psychologické postupy. Míra vlivu samozřejmě závisí na poměru stálých a agenturních pracovníků v podniku, jejich kvalifikaci a oboru činnosti podniku.

Volba inovace v podobě zaměstnávání agenturních pracovníků a tím vytvoření nové zájmové skupiny v podniku, vytváří nové spektrum situací a jevů, se kterými by měl podnik a jeho manažeri počítat, připravit se na ně a poté je také řešit, nezavírat před nimi oči.

Literatura

- ALDAG, R. M.; STEARNS, T. M. 1991. *Management*. Cincinnati, Ohio, USA : South-Western Publishing, 1991.
- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.
- FOOT, M.; HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002.
- KAMP, Di. 2000. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2000.
- MCKENNA, P. J.; MAISTER, D. H. 2004. *Efektivní leader*. Praha, Alfa Publishing, 2004.
- NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005.
- NOVOTNÁ, E. 2006. *Manažerská sociologie*. Praha : Oeconomica, 2006.
- PAUKNEROVÁ, D.; HUBINKOVÁ, Z.; FRANCOVÁ, T.; ŠINDELÁŘOVÁ, H. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada, 2006.
- PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004.
- STÝBLO, J. 2001. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha :, Professional Publishing, 2001.

Influence of Temporary Help on Human Resource Management

Abstract

This article deals with selected activities of human resource management and connects them with a new trend – temporary work. Afterwards this article focus work satisfaction, motivation, work stimulation, role of manager etc.

Keywords: temporary work; human resource management; psychology.

JEL classification: J53, M12, M54.