

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ



Sociálně ekonomické souvislosti

flexibility práce

Autor: Ing. Hana Lorencová

Vedoucí práce: Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem dizertační práci na téma "Sociálně ekonomické souvislosti flexibility práce" vypracovala samostatně, citace a parafráze vyznačila v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze, dne 11.2.2007

.....

Ing.Hana Lorencová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala mému školiteli Prof. Ing. Ivanovi Novému, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování dizertační práce i podporu během celého doktorského studia. Dále bych chtěla vyjádřit díky mým rodičům a manželovi, kteří mi byli během studia velkou oporou.

OBSAH:

ÚVOD	7
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU	9
2. TEORETICKÁ ČÁST	12
2.1. FLEXIBILITA	12
2.1.1. TYPY FLEXIBILITY	12
2.1.2. ORGANIZAČNÍ ZMĚNA	16
2.1.3. KONCEPCE FLEXIBILITY V PODNIKU	19
2.1.4. FLEXIBILITA A JEDNOTLIVEC	30
2.1.5. FLEXIBILITA A TRH PRÁCE	33
2.2. FLEXIBILITA PRÁCE	36
2.2.1. TRADIČNÍ FORMY FLEXIBILITY PRÁCE	39
2.2.2. NOVÉ MOŽNOSTI V OBLASTI FLEXIBILITY PRÁCE	42
2.3. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ JAKO VÝZNAMNÝ NÁSTROJ ŘEŠENÍ FLEXIBILITY	47
2.3.1. VYMEZENÍ POJMŮ	47
2.3.2. PRÁVNÍ ÚPRAVA AGENTURNÍHO ZAMĚSTNÁVÁNÍ	51
2.3.3. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ A PODNIK	54
2.3.4. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ A JEDNOTLIVEC	79
2.3.5. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ, TRH PRÁCE A PERSONÁLNÍ AGENTURY	93
2.4. SITUACE V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE	101
2.4.1. STRATEGIE ZAMĚSTNANOSTI EU	101
2.4.2. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ VE SPOLKOVÉ REPUBLICE NĚMECKO	103
3. CÍLE A METODIKA VÝZKUMU	106
3.1. CÍLE VÝZKUMU	106
3.2. PRACOVNÍ HYPOTÉZY	109
3.3. METODIKA VÝZKUMU	111
3.3.1. POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	113
3.3.2. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	115
3.3.3. NESTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	116
3.3.4. ROZHOVORY A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – VYSOCE KVALIFIKOVANÍ PRACOVNÍCI	116
3.3.5. PŘÍPADOVÉ STUDIE A ROZHOVORY VE SPOLKOVÉ REPUBLICE NĚMECKO	118
3.3.6. KONFERENCE, SEMINÁŘE A WORKSHOPY	119
3.3.7. STUDIUM LITERATURY	119
3.3.8. SHRUTÍ	120
4. APLIKAČNÍ ČÁST	121
4.1. POHLED PODNIKU	121
4.1.1. DŮVODY ZAMĚSTNÁVÁNÍ AGENTURNÍCH PRACOVNÍKŮ	121
4.1.2. LOAJALITA K FIRMĚ	123
4.1.3. SROVNÁNÍ AGENTURNÍCH PRACOVNÍKŮ A STÁLÝCH ZAMĚSTNANCŮ	124
4.1.4. VZTAHY NA PRACOVIŠTI	126
4.1.5. TYPY VYKONÁVANÉ PRÁCE	127
4.1.6. DOPORUČENÍ MANAŽERŮM	127
4.1.7. STÁLÉ VS. DOČASNÉ ZAMĚSTNÁNÍ	128

4.2. POHLED JEDNOTLIVCE	131
4.2.1. POPIS SOUBORU RESPONDENTŮ	131
4.2.2. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	133
4.2.3. IDENTIFIKACE PRACOVNÍKŮ S PODNIKEM	137
4.2.4. ZÁJMY JEDNOTLIVÝCH SKUPIN	140
4.2.5. PRACOVNÍ SPOKOJENOST	141
4.2.6. ORGANIZACE A USPOŘÁDÁNÍ PRÁCE	148
4.2.7. DŮVODY VÝPOVĚDI FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍKŮ	151
4.2.8. SPECIFIKA AGENTURNÍCH PRACOVNÍKŮ	156
4.3. SITUACE VYSOCE KVALIFIKOVANÝCH PRACOVNÍKŮ	160
4.3.1. POHLED AGENTUR PRÁCE	161
4.3.2. POHLED VYSOCE KVALIFIKOVANÝCH PRACOVNÍKŮ	166
4.4. POHLED PERSONÁLNÍCH AGENTUR (TRHU PRÁCE)	171
4.4.1. SITUACE Z POHLEDU PERSONÁLNÍCH AGENTUR	171
4.4.2. TRH PRÁCE	175
4.5. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ VE SPOLKOVÉ REPUBLICE NĚMECKO	178
4.5.1. "PŘÍPADOVÉ STUDIE"	178
4.5.2. ROZHOVORY	182
4.5.3. SITUACE NEZÁVISLÝCH IT PRACOVNÍKŮ	185
4.6. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁNÍ V EVROPSKÉ UNI	187
4.7. OVĚŘENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ A LIMITACE VÝZKUMU	189
4.8. DISKUSE VÝSLEDKŮ	196
<u>ZÁVĚR</u>	<u>202</u>
<u>LITERATURA</u>	<u>204</u>
KNIŽNÍ PUBLIKACE	204
ODBORNÉ ČASOPISY A TISK	206
VÝZKUMNÉ ZPRÁVY	207
INTERNETOVÉ STRÁNKY	208
OSTATNÍ	209
<u>SEZNAMY OBJEKTŮ A TABULEK</u>	<u>211</u>
SEZNAM TABULEK	211
SEZNAM OBRÁZKŮ	211
SEZNAM GRAFŮ	211
SEZNAM PŘÍLOH	212
<u>PŘÍLOHY</u>	<u>213</u>

Úvod

S nástupem tržní ekonomiky, příchodem zahraničních firem a zvyšujícím se tlakem konkurence podniky hledají způsoby jak zefektivnit svoji činnost, zviditelnit se na trhu a tím obstát v silné hospodářské soutěži. Zásadní pro rozvoj podniku je produktivita, kreativita, orientace na zákazníka a v neposlední řadě flexibilita.

V současnosti se již nejedná pouze o pružné reagování na změny na trhu, resp. v odvětví, tedy flexibilitu směrem ven z podniku, ale i o flexibilitu na všech úrovních uvnitř podniku. Nyní je flexibilita nepostradatelná ve většině podnikových činností, je vyžadována od zaměstnanců, jejich vedoucích, pracovníků hledající pracovní uplatnění. Nároky jsou v tomto ohledu kladeny jak na velké koncerny, malé firmy, tak na jednotlivé podnikatele napříč všemi obory a zejména v posledních letech se "nutnost být flexibilní" posouvá i do neziskové a veřejné sféry.

Flexibilita pomalu zdomácňuje i v oblastech jako je práce a zaměstnávání, které byly v minulosti poměrně rigidní. Tím zaznamenává zásadní přeměny i trh práce jako takový. Do hry vstupují nejrůznější subjekty: firmy, pracovníci hledající zaměstnání, ostatní instituce působící na trhu práce (např. personální agentury), stát se svou politikou. Ústředním pojmem celé problematiky se stává flexibilita – rychlá reakce na měnící se podmínky.

Jednou z moderních forem, jak řešit na jedné straně měnící se potřeby v počtu zaměstnanců u firem a na druhé straně poskytnout možnost pracovat jednotlivcům nepravidelně nebo pouze nalézt dočasné zaměstnání, je tzv. agenturní zaměstnávání (personální leasing).

Tato forma najímání pracovníků se nejvíce rozšířila ve Spojených státech amerických, ale v důsledku globalizace zdomácňuje i v západní Evropě a je jen otázkou času, kdy se ve větší míře rozvine i v České

republice. Tím nechci tvrdit, že jde o pojem v našich firmách zcela neznámý. Přesto se jedná o oblast v České republice poměrně mladou, ještě bez zásadního prozkoumání a posouzení vlivu na podniky, trh práce i jednotlivce.

Cílem této práce je zaměřit se obecně na flexibilitu práce s výrazným akcentem na agenturní zaměstnávání (personální leasing) v následujících základních souvislostech: agenturní zaměstnávání a firma, jednotlivci a trh práce (zahrnující i stávající právní úpravu).

Flexibilita se promítá do všech činností podniku včetně personálních. Teoretické poznatky této práce zastřeší souvislosti podnikové kultury, managementu znalostí, učící se organizace, na které naváže téma flexibility práce obecně, tradiční i moderní formy flexibilních režimů práce.

Sociálně politické, ekonomické změny a rychlý vývoj techniky a technologií všeho druhu se výrazně dotýkají i jednotlivce – pracovníka, zaměstnance, osoby hledající pracovní uplatnění. Tlak a požadavky firem i trhu práce jsou stále silnější, mnohdy dochází ke změnám hodnot a životního stylu, často je řešeno skloubení pracovního a rodinného života. I přes mnoho vnímaných negativních aspektů má flexibilita pro jednotlivce také pozitivní stránky, těmi je zejména možnost volby a variantnost pracovních režimů.

Zpráva The Third Nextra eEurope Report (2001) uvádí údaje o vlivu práce a flexibility práce na rodinný život. Šetření bylo prováděno v malých a středních firmách v 11 zemích (N = 800). 48 % respondentů uvedlo, že nezaznamenalo žádné zásadní změny ve svém rodinném životě poté, co začali pracovat ve flexibilním režimu práce.

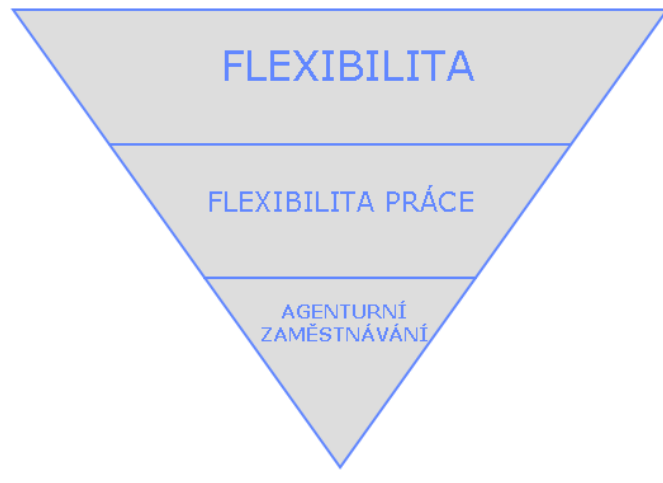
Zejména vlivům flexibility a agenturního zaměstnávání na podnik a jednotlivce je věnována pozornost v této práci.

1. Vymezení problémů

Základním zastřešujícím tématem této práce je flexibilita, její formy a vliv na management podniku, podnikové činnosti, stálé zaměstnance a pracovníky. Obecnou rovinu flexibility konkretizuje flexibilita práce. V této fázi bude pozornost věnována zejména vybraným tradičním a moderním formám zaměstnávání. V dalším kroku zúžím flexibilitu práce na jednu z jejích forem - agenturní zaměstnávání. Agenturní zaměstnávání je flexibilní forma práce a pracovního vztahu, pomocí které se organizace může vyrovnávat s konkurenčním tlakem. Pro pracovníky je novou možností, mnohdy výzvou. Z pohledu trhu práce můžeme agenturní zaměstnávání označit jako jeden z mnoha přístupů k politice zaměstnanosti.

Struktura teoretické části bude tedy vedena od obecných poznatků z oblasti flexibility, přes její konkrétnější formu – flexibilitu práce až k agenturnímu zaměstnávání jako jejich reálné podobě.

Graf 1: Postup výkladu teoretické části práce



Celá oblast nabízí široké spektrum problémových okruhů, v následujícím textu si budeme klást otázky typu:

- Co je to flexibilita, jaké jsou její formy a co s sebou přináší?

- V čem je možné pozorovat souvislosti flexibility a změn, jak lze překonat odpor ke změnám?
- S flexibilitou a změnami úzce souvisí tzv. učící se organizace – v čem se učící organizace projevuje na úrovni jednotlivce a podniku?
- Pro flexibilní organizaci (učící se organizaci) akcentující plynulé změny je nutné utváření vhodné podnikové kultury. Jaké jsou charakteristické znaky této podnikové kultury?
- Které faktory s sebou přináší sociologický pojem práce?
- Prohlubování flexibility je nutné i na úrovni jednotlivce. Které faktory to mohou podpořit?
- V čem vidí odborníci změny na trhu práce směrem k flexibilitě?
- Jevem s psychologickými i sociologickými souvislostmi je nezaměstnanost. Jak může pomoci fenomén agenturního zaměstnávání s růstem zaměstnanosti?
- Které formy flexibility práce lze řadit k již tradičním, které patří k relativně novým?
- Jaká omezení a příležitosti přináší legislativní rámec, zejména jeho novelizace v oblasti agenturního zaměstnávání?
- Jak ovlivňuje agenturní zaměstnávání personální činnosti v podniku?
- Jaký vliv mají rozdílné zájmy a skupiny pracovníků na vztahy na pracovišti (vznik konfliktů apod.)?
- Proč využívat právě agenturního zaměstnávání, v jakých situacích je to vhodné?
- Co lze poradit managementu po rozhodnutí využívat agenturních pracovníků, s čím by měl management počítat?
- Jak se staví k agenturnímu zaměstnávání trh práce?
- Kdo jsou lidé pracující v systému agenturního zaměstnávání?
- Jaké jsou důvody agenturních pracovníků pro práci v tomto pracovním režimu?
- Liší se Česká republika v porovnání s Evropskou unií v oblasti agenturního zaměstnávání?

Spojujícím prvkem následujících kapitol je nový režim práce – agenturní zaměstnávání, se všemi jeho sociálně ekonomickými souvislostmi na úrovni podniku, jednotlivce a trhu práce.

2. Teoretická část

Východiskem teoretické části této práce je flexibilita, její typy, koncepce flexibility v podniku, fenomén učící se organizace a vztah jednotlivce k flexibilitě. Následuje zúžení flexibility na flexibilitu práce a posléze její konkretizaci ve formě agenturního zaměstnávání.

2.1. Flexibilita

2.1.1. Typy flexibility

Na první pohled poměrně jednoduchá otázka "Co je flexibilita?" Již na druhý pohled ale zjistíme, že odpověď na ni není snadná, a to i přesto, že se jedná o pojem v různých oborech často používaný. V dalším textu následuje několik pojetí flexibility.

Všeobecná encyklopedie Universum (2000) vysvětluje flexibilitu jako ohebnost, pružnost a přizpůsobivost.

Ve zprávách OECD "Flexibility in the Labour Market: The Current Debate" (1986) a "Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises" (1989) je flexibilita definována čtyřmi základními oblastmi (Bernard, 2000):

1. Internal Flexibility
2. External Flexibility
3. Numerical Flexibility
4. Functional Flexibility

Ad 1) Internal Flexibility

Interní flexibilita je charakterizována činnostmi jako např.: organizace práce, vedení, odměňování, benchmarking, výzkum, vývoj, technika atd.

Indikátorem k jejímu sledování jsou např.: změny v podnikové struktuře.

Ad 2) External Flexibility

Externí flexibilita je pozorována prostřednictvím např.: exportu, rozmanitosti produkce, konkurence, marketingu, know – how.

Indikátorem mohou být např.: kontakty na další trhy a firmy.

Ad 3) Numerical Flexibility

Mezi činnosti početní (numerické) flexibility patří např.: personální struktury, outsourcing nebo modely pracovní doby.

Početní flexibilitu je možné sledovat např. indikátory typu: počet pracovníků dle aktuální potřeby, flexibilní modely pracovní doby, práce na částečný úvazek, outsourcing.

Ad 4) Functional Flexibility

Funkční flexibilitu určují např. různé formy vzdělávání.

Jejím indikátorem jsou např.: přebírání úkolů široké odbornosti, mnohostranné dovednosti, důraz na vzdělávání, sebeutváření.

Uvedené výčty možných činností v podniku a indikátorů flexibility jsou pouze ilustrativní, v žádném případě vyčerpávající.

Atkinson (1984, srov. Armstrong, 2002, str. 217) dělí flexibilitu do tří základních oblastí:

Funkční flexibilita je založena na možnosti rychlého a hladkého převedení pracovníků z jedné činnosti (úkolů) na jinou. Tato flexibilita vyžaduje širší kvalifikaci pracovníků (víceoborovost).

Numerická flexibilita je vytvářena rychlostí změny počtu pracovníků v souladu s krátkodobými změnami v potřebě pracovních sil.

Finanční flexibilita "umožňuje pružně reagovat na stav nabídky a poptávky na vnějším trhu práce a zároveň znamená využívání

flexibilních systémů odměňování, usnadňuje tedy jak funkční, tak numerickou flexibilitu." (Atkinson, 1984, in Armstrong, 2002, str. 217)

Benkhoff (2002) definuje flexibilitu také výčtem jejich typů. V jejím podání se jedná opět o **numerickou flexibilitu**, kterou představuje přizpůsobení počtu pracovních hodin a pracovních smluv poptávce po našich službách nebo produktech. Jde zejména o úsporu nákladů v podobě přesčasů a pro podnik vhodné nastavení forem zaměstnávání (kmenoví pracovníci + agenturní pracovníci, samostatní podnikatelé apod.) Dále **finanční flexibilitu**, která zahrnuje individuálně diferencované odměňování, které vzniká v závislosti na konkrétních výkonech. V neposlední řadě prof. Benkhoff uvádí **geografickou flexibilitu**, která umožňuje místní rozdělení kapacit (mobilitu).

Výše uvedené přístupy k chápání flexibility jsou tedy velmi podobné a vycházejí z totožné logiky. Lze zjednodušeně říci, že sledujeme flexibilitu uvnitř podniku (funkční, numerická, interní – jak uvádějí jmenované zdroje) a flexibilitu směrem ven z podniku (finanční, externí).

"Chápání pojmu flexibility není jednoznačné. Pro jedny je synonymem modernizace a ekonomické svobody, pro druhé naopak nástrojem podřízení člověka ekonomickým zájmům s destruktivními důsledky pro integritu jedince a sociální soudržnost společnosti. Někteří badatelé proto zavádějí jakési ideální rozlišení **flexibilizace adaptivní a inovativní**, podle vztahu světa práce k sociálnímu státu. Zatímco adaptivní flexibilizace klade požadavek osvobození od nadměrné sociální ochrany, pak její inovativní obdoba představuje nejen pasivní přizpůsobení člověka, ale přímo jeho aktivní adaptaci právě pomocí a prostřednictvím sociálního systému. Ten totiž poskytuje stabilní prostředí, v němž pak lidé mohou snáze měnit své pracovní dovednosti a návyky." (Večerník, 2002)

Z předchozího textu je zřejmé, že není jednoduché uchopit pojem flexibility jako takové, objevují se různé pohledy – některé navzájem v

souladu, jiné naopak kontroverzní, jedny flexibilitu maximálně podporující, jiné ji v zásadě odmítající. Všichni autoři jsou jednotní pouze v tom, že se jedná o určitou pružnost (ať už vzhledem k okolí podniku, dovnitř podniku, vzhledem k sobě sama apod.) a že se jedná v současnosti o jakousi nutnost a zřejmý trend.

Jednoznačné vymezení flexibility prakticky neexistuje (mimo uvedené definice OECD výčtem), vždy je flexibilita spojována s určitým přívlastkem. Najdeme vysvětlení flexibility technologické, flexibility ve výrobě, logistice, flexibility práce, předpokladů flexibility jednotlivce apod.

V souvislosti s podnikovou flexibilitou se setkáváme s pojmy jako učící se organizace, organizace založená na znalostech, organizační změna nebo podniková kultura.

Podnikovou flexibilitu se pokusil definovat v polovině 80. let Behrbohm (1985, in Bernard, 2000, volně přeloženo):

Průmyslový výrobní systém je potenciálně, resp. aktuálně flexibilní, pokud disponuje možnostmi (akce a reakce) ve volném (obchodním) prostoru. Jde o kompenzaci nebo využití funkčního, cílově zaměřeného působení interních nebo externích požadavků na flexibilitu. Negativně působí nicnedělání nebo zlehčování těchto požadavků. Tato definice je ale odborníky kritizována zejména pro její nekonkrétnost a využívání nespécifických pojmů, např. volný obchodní prostor.

Problémy s operacionalizací pojmu potvrzuje i popis flexibility podniku jako schopnosti reagovat na změny ve vnějších podmínkách, např. výkyvy v poptávce, změny v legislativě, bez zřetelných vlivů na produktivitu a hospodárnost. (Eversheim, 1989, in Bernard, 2000, volně přeloženo)

V následujícím textu bude, vzhledem k vymezeným problémům, věnována pozornost souvislostem podnikové flexibility (změna, učící se

organizace, podniková kultura apod.), flexibility práce (zejména ve formě flexibilních režimů) a flexibilitě jednotlivce (pracovníka)

2.1.2. Organizační změna

Přijmutí faktu o nutnosti flexibility jako jedné z podmínek ekonomické prosperity úzce souvisí s akceptací změny jako stálé součásti života firmy. V mnoha případech nejde o jednorázové, dílčí změny, fenomén globalizace vytváří tlak ke změnám multiplicitním, stálým, dlouhodobým.

Mezi základní důvody změn řadí Kovář a Veber (1996):

- makroekonomický vývoj (zahrnuje politické a ekonomické změny),
- mikroekonomický vývoj (management, materiály, personál firmy),
- sílící konkurenci,
- stávající systém řízení (nedostatečná pružnost a adaptabilita)

Armstrong, M. (2002) rozeznává dva základní typy změn:

- strategické změny – zabývají se transformací organizace, jsou většinou celopodnikové a dlouhodobé. Dochází k nim v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým nebo sociálním prostředím, ale i v kontextu vnitřních zdrojů, kultury, struktury a systému organizace.
- funkční změny - vztahují se k systémům, postupům, strukturám v organizaci. Tyto změny mívají na konkrétní pracovníky často výraznější dopad než strategická změna.

V podnikové praxi jsou zpravidla změny rozlišovány (Bedrnová - Nový, 2004) na :

- radikální (revoluční), které znamenají zásadní, jednorázovou proměnu základních prvků organizace (podnikové architektury, podnikové kultury i veškerého podnikového dění), často přináší i výraznou obměnu pracovníků, zvláště v řídicích pozicích.

- postupné, které jsou založeny na evolučním, dynamickém vývoji dané organizace. Jedná se často o postupné zdokonalování, přizpůsobování podnikového systému v rámci stávajících hodnotových systémů, struktur a procesů.

Pokud jde o změny, je nutné si v první fázi uvědomit jejich potřebu, nevyhnutelnost a neposlední řadě často obtížnost jejich zavedení a vliv na pracovníky.

Odpor ke změnám a jeho překonání

Zavedení většiny změn se obvykle setkává s odporem, neochotou pracovníků. Hlavními příčinami jsou obavy z něčeho nového, obavy z nezvládnutí nových nároků, nejistota, nepohodlí, ohrožení již vybudovaných mezilidských vztahů, ohrožení moci nebo např. strach z ekonomické újmy.

Jak uvádí Joan Woodwardová (1968, in Armstrong, 2002, str. 251) "když mluvíme o odporu ke změnám, máme tendenci naznačovat, že management je při změně své cesty vždy racionální a že pracovníci jsou hloupí, emociální nebo iracionální, protože nereagují takovým způsobem, jakým by měli. Ale jestliže jedinec jde v důsledku navrhovaných změn do horšího, ať již zjevně nebo skrytě, je jakýkoliv odpor z hlediska jeho vlastních nejlepšího zájmů zcela racionální. Zájmy organizace a jednotlivce nejsou vždy ve shodě."

První krok v překonání odporu pracovníků ke změnám spočívá ve zjištění konkrétního dopadu těchto změn přímo na pracovníky a tím i předvídání jejich reakce. Lze doporučit zapojení zástupců dotčených pracovníků do fáze implementace změny. Spoluprací na zavádění změn nedojde tak k silnému pocitu bezmoci, obrany, odmítání a dalším vyostřeným emociálními reakcím. Nedílnou součástí zavádění změn je transparentní a efektivní komunikace napříč organizací. Existují různé modely a přístupy ke změnám a jejich zavádění (např. Lewin, 1951;

Bandura, 1986; Beckhard, 1969; Beer et. al.,1990; Thurley,1979, in Armstrong, 2002)

Přesto se lze v literatuře dočíst (Drucker, 2000), že téma "překonávání změn" je již minulostí. Jde o to smířit se skutečností, že změny jsou nevyhnutelné a každodenní, že je v podstatě nelze řídit a že je nutné před nimi udržovat náskok. To samozřejmě neubírá na jejich obtížnosti a bolestivosti, ale pokud se s tím podnik, resp. jeho pracovníci nesmíří, podnik nemůže přežít.

Drucker (2000) situaci vidí až takto: "Nejdůležitější výzvou pro management 21. století je zajistit, aby se jeho organizace stala lídrem změn. Lídr změn považuje změnu za příležitost. Lídr změny vyhledává, ví, jak nacházet ty pravé změny a ví také, jak jich efektivně využít mimo organizaci i uvnitř ní. To vyžaduje:

- strategie vytváření budoucnosti,
- systematické metody vyhledávání a předvídání změn,
- správný způsob zavádění změn, a to jak v rámci organizace, tak i mimo ni,
- strategie vytvářející rovnováhu mezi změnami a kontinuitou."

Aktéři změn

Hlavním aktérem změn je samozřejmě management podniku, ten by měl formulovat strategii, plán i realizaci daných transformačních kroků. Ale lze rozlišit i další typické sociální role, které usnadňují zavádění a realizaci změn.

Dle Londona (1988, in Bedrnová - Nový, 2004) to jsou:

Iniciátoři

Ve skupině iniciátorů lze najít role klíčových aktérů, kteří formulují zásadní představy, cíle, hodnoty a strategie, demonstrátorů, kteří dávají zřetelně najevo svůj souhlas a podporu změnám a tím i klíčovým aktérům. Dále můžeme definovat role patronů, kteří symbolicky, spíše

pasivně podporují změnu a role obránců, kteří na nejnižších úrovních podnikové hierarchie aktivně změnu brání a přesvědčují o její nutnosti a správnosti.

Implementátoři

V těchto rolích často vystupují externí poradci, kteří jsou pověřeni implementací změny podpořené nezaujatým pohledem a zkušenostmi. Ve funkcích poradců vystupují i odborní a řídicí pracovníci např. z mateřské společnosti. Implementaci samozřejmě provádějí i řídicí pracovníci vybavení rozhodovacími pravomocemi a detailní znalostí podniku a jeho fungování.

Adaptátoři

Manažeři, kteří se jako první ujímají realizace změny lze označit za tzv. "časné promotory." Některé manažery můžeme zařadit mezi "uchovatele," tito řídicí pracovníci přijímají změnu pouze v případě, že je podmíněna existenčním přežitím firmy. Jako poslední podstupují změnu tzv. "spoluběžci," ti se víceméně přidávají ve chvíli, kdy již ostatní spolupracovníci na realizaci změny pracují.

Při zavádění změn je třeba počítat s určitým odporem a nedůvěrou některých pracovníků. Důležitá je důsledná formální a neformální komunikaci napříč jednotlivými úrovněmi podniku, argumentace změn, umožnění participace na tvorbě a implementaci a v neposlední řadě empatie směrem k pracovníkům.

2.1.3. Koncepce flexibility v podniku

Úspěšný podnik by měl podle Plamínka (2005) vnímat celkovou strategii firmy jako určitou posloupnost navazujících úloh. V první řadě má na mysli užitečnost firmy (její smysl), následně efektivitu, stabilitu (schopnosti se vyrovnat se změnami) a na vrcholu pomyslné pyramidy dynamiku, tj. vzít do svých rukou vývoj a stát se průvodcem kontrolovatelných změn.

Učící se organizace

V 80. letech se těžiště rozvoje organizace soustředilo na vývoj teoretických konceptů konkurenceschopnosti podniků. V 90. letech, kdy v důsledku recese vzrostl význam reorganizace podniků, se do popředí dostala, mimo aspekty ekonomické a technologické, nutnost integrace sociálně-psychologické dimenze. Jednoduše jakákoliv implementace změn vyžadovala aktivní účast pracovníků podniku. Do povědomí se opět dostává Peterem Senge oživený pojem učící se organizace.

P. M. Senge charakterizuje učící se organizace jako "... organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit." (in Truneček, 2003)

Podle Johnse a Hendryho (1992) tento pojem zjednodušeně označuje organizace, kde se "mnoho lidí učí," podle Pedlara et. al. (1988) lze tento pojem vysvětlit jako "organizaci, která umožňuje učení všem jejím členům a průběžně se sama transformuje". (in Foot - Hook, 2002)

Scarborough a Carter (2000, in Armstrong, 2002, str. 469) definovali učící se organizaci jako organizaci, která je "pomocí přeformulování svých vlastních zkušeností a učení se z probíhajících procesů schopna objevovat, co je efektivní."

"Organizace procházejí, stejně jako její aktéři, trvalým procesem učení: učí se ze svých vlastních chyb a úspěchů stejně jako z chyb a úspěchů ostatních organizací. Účelem učení je zachování existence, která je možná permanentní sebeobnovou." (Novotná, 2005, str. 49)

Gebert (1974, in Bernard, 2000) uvádí dva základní obecné cíle rozvoje organizace v tomto směru, a to:

- zlidštění pracovního světa, rozvoj pracovníků a umožnění jejich seberealizace,

- zvýšení výkonnosti, flexibility a připravenosti ke změně.

Dotazování DEKRA - Akademie (Littit, 1996, in Bernard, 2000) potvrzuje, že učící se organizace je více než pouze vzdělávání, a to mimo jiné např.:

- vzájemné učení, týmová práce,
- benchmarking, orientace na zákazníka,
- flexibilní přizpůsobení a reakce na permanentně se měnící podmínky,
- připravenost k inovacím, kreativita,
- odpovědnost a samostatnost pracovníků.

Charakteristiky učící se organizace v literatuře akcentují na jedné straně důležitost jednotlivce v organizaci a jeho připravenost učit se a na druhé straně organizaci, její roli v učení, vytváření synergického efektu a učení se organizace samé. Uvedme některé příklady.

Vybrané charakteristiky učící se organizace – **akcent na jednotlivce** (in Bernard, 2000, volně přeloženo)

Učící se organizace je v našem pojetí skupina lidí, kteří spolupracují a trvale rozšiřují své znalosti, aby zrealizovali, co skutečně realizovat chtějí. Učení je proces, ve kterém člověk prohlubuje svoje dovednosti. (Senge - Scharmer, 1996)

Jednotlivci jsou základní jednotkou učení v organizaci a jsou to právě tito jednotlivci, kteří vytvářejí formu organizace, umožňují učení ve směru transformace organizace. (Dodgson, 1993)

Jsou to pracovníci a pracovníci, kteří se učí. Organizace může pouze tyto procesy podporovat, bránit jim nebo je organizovat. Organizace musí být systém, který učení umožňuje, motivuje a podporuje. (Wittwer, 1995)

Vybrané charakteristiky učící se organizace – **akcent na organizaci** (in Bernard, 2000, volně přeloženo)

Učící se organizace je organizace, která umožňuje učení všem členům organizace a sama sebe nepřetržitě transformuje. (Pedler – Boydell - Burgoyne, 1991)

Učení se v organizaci uskutečňuje prostřednictvím jednotlivců, ale je více než jen kumulativním součtem učení těchto jednotlivců. (Hedberg, 1981)

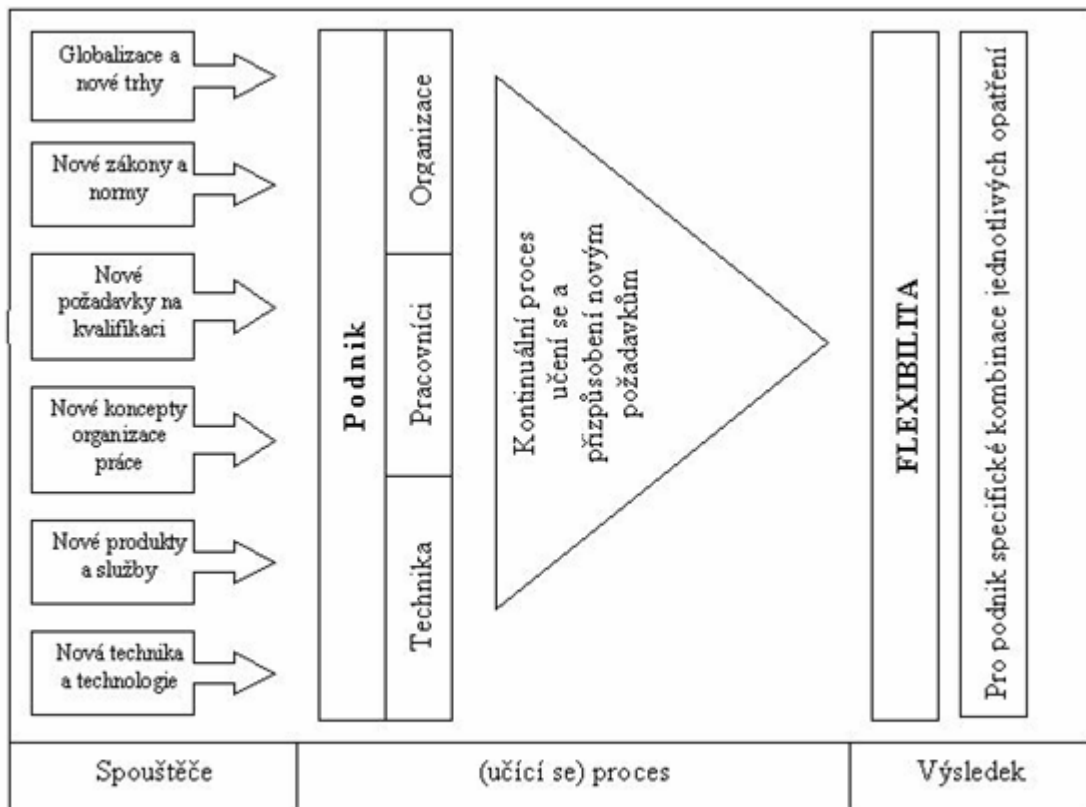
Peter M. Senge používá pojem učící se organizace (learning organization). Můžeme se ale také setkat s pojmem organizace založená na znalostech (knowledge based society), tak jak podobný typ organizace nazývá P. F. Drucker (1993, in Truneček, 2003, str. 87) jsou to "...organizace, které jsou schopny úspěšně se vyrovnat s pružnou reakcí na měnící se podmínky okolí... Při této činnosti jde o proces, kdy jsou v podnikání využívány, rozšiřovány, získávány a sdíleny nové poznatky charakteru žádoucích znalostí a dovedností."

Výše uvedené pohledy na učící se organizaci dává do souvislostí také např. Truneček (2003, str. 179) "Je kladen důraz na dva aspekty: na učení jednotlivců a na učení celé organizace. Individuální učení je chápáno jako hybrid dopředu naplánovaného vzdělávání a učení se z praktických postupů. Naplánované učení bývá standardní a příliš se neliší od většiny jiných forem. Podstatné je učení se z praxe. Používají se takové formy jako rotace pracovníků, plánované získávání zkušeností, týmová práce atd. Organizace se učí objevováním a napravováním nedostatků ve své činnosti. Jde v podstatě o činnosti jako je inovace nových výrobků, výsledky analýzy podnikového klimatu, návrhy nebo kritiky na poradách, finanční zprávy atd."

"Odborná literatura uvádí čtyři základní charakteristiky učící se organizace. Za prvé je to nutnost vytvořit specifické klima, které jednotlivé členy povzbuzuje, aby se učili a plně rozvíjeli své schopnosti,

dělali více, než je jenom jejich povinnost. Za druhé se předpokládá, že organizace bude svoji kulturu učení rozšiřovat nejen na své dodavatele, ale také na své zákazníky a všechny své významné partnery. Třetí charakteristika je zaměřena na strategii rozvoje lidských zdrojů tak, že se procesy individuálního učení a učení organizace stávají jednou z hlavních podnikových činností." (Truneček, 2003, str. 179)

Většina autorů se tedy v popisu učící se organizace (organizace založené na znalostech) víceméně shoduje, rozdíly je možné najít pouze v míře důrazu na určité faktory ovlivňující úspěšnost dané organizace. Podle mého názoru v současnosti roste význam jak angažovanosti organizace v procesu učení, a to zejména ve směru podpory vhodných aktivit pracovníků, vytváření podnikového klimatu a tvorby podnikové kultury, tak pracovníků samých v ohledu sebevzdělávání, sebeutváření a cílevědomé aktualizace vlastních znalostí a dovedností s ohledem na požadavky organizace i trhu práce. Zvláště tyto předpoklady jsou na straně organizace i jednotlivce nutné při vyrovnávání se s novými formami zaměstnávání.

Obrázek 1: Souvislosti učící se organizace a flexibility podniku

Zdroj: Bernard, H.: Unternehmensflexibilität, Gabler 2000, volně přeloženo

Schéma zachycuje **souvislosti učící se organizace a flexibility podniku**. Vychází ze šesti základních spouštěčů, které představují množství změn, které v současnosti na podnik působí. Zahrnují v sobě, mimo jmenované, také např. zkracování životních cyklů výrobků, požadavky na kvalitu, ekologické požadavky apod.

Každý podnik reaguje na tyto výzvy rozdílně, do hry vstupují specifické cíle organizace, podniková kultura, pracovníci, jejich kompetence, organizace, technika a mnoho dalšího. Organizace se snaží s těmito změnami vyrovnat, v případě učící se organizace kontinuálním procesem učení se a přizpůsobování se novým požadavkům.

Z uvedeného se dá tedy odvodit, že učící se organizace je proces aktivního vypořádání se s podnikatelským prostředím.

Flexibilita podniku představuje výsledek dlouhodobého učícího se procesu organizace a zahrnuje opatření vedoucí ke zvládnutí nových požadavků (viz. Tab. 1)

Tab. 1: Vztah učící se organizace a podnikové flexibility

Učící se organizace	Podniková flexibilita
Proces	Výsledek
Pro daný podnik specifické postupy a procedury Nenapodobitelné	Nespecifické postupy a procedury Napodobitelné
Nejsou možná obecná doporučení	Lze odvodit obecně platná doporučení

Zdroj: Bernard, H.: Unternehmensflexibilität, Gabler 2000, volně přeloženo

Podniková kultura

Předpokladem úspěšného zavádění změn je vhodná podniková kultura. Proč tomu tak je se pokusím odkrýt v následujícím textu.

V úvodu této subkapitoly uvedme několik přístupů k podnikové kultuře (in Nový, 1993, str. 13-14)

"Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich." (Schein, 1989)

"Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace." (Dyer, 1985)

"Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme" (Furnham - Gunter, 1993, in Armstrong, 2002, str. 199)

Právě poslední jmenovaní autoři se pokusili shrnout různé definice kultury a uvedli (in Armstrong, 2002)

- kultura je obtížně definovatelná (často je to marné a zbytečné)
- kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami
- kultura není zvláště dynamická a proměnlivá
- vytvoření a změna podnikové kultury vyžaduje čas

V některých případech dochází k záměně pojmů podniková kultura a klima, resp. atmosféra organizace. "Denison (1996, in Armstrong, 2002, str. 200), který tuto záležitost analyzoval, navrhl, aby se kultura vztahovala k hloubce struktury organizace, která je zakořeněna v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace. Naproti tomu klima (atmosféra) se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují. ... Jak napsali French a kol. (1985, in Armstrong, 2002) je to relativně stálý soubor vnímání členů organizace týkající se charakteristik a kvality kultury organizace."

V souvislosti s podnikovou kulturou hovoříme o silné, resp. slabé podnikové kultuře. Silná podniková kultura splňuje následující kritéria (Nový, 1993):

- pregnantnost – organizace dává všem pracovníkům jasně najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí, které akceptovatelné a které nepřijatelné,
- rozšířenost – komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému rozšířen, všichni pracovníci musí být s jednotlivými prvky podnikové kultury seznámeni,
- zakotvenost – vyžaduje míru identifikace a internalizace podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Silná podniková kultura se bezesporu vyznačuje mnoha pozitivy, jako např. jasný pohled na organizaci, ulehčení komunikace a rozhodování,

stabilita, motivace, rychlejší implementace, nižší kontrola pracovníků atd.

Vykazuje na druhé straně i negativa. Tím zásadním je právě tendence k uzavřenosti, nedostatku flexibility a fixace na tradiční vzory (viz. Tab. 2)

Tab. 2: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

Přednosti	Nedostatky
jasný a přehledný pohled na podnik	tendence k uzavřenosti podnikového systému
přímá a jednoznačná komunikace	trvání na tradicích a nedostatek flexibility
rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	bloky nových strategií
rychlá implementace inovací	vynucování konformity za každou cenu
málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	složitý proces adaptace nových spolupracovníků
vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
vysoká motivace	
nízká fluktuace	
značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Bedrnová, E. - Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press 2004, str. 495

Aktuálním trendům flexibility obecně, flexibility práce a nových režimů práce tedy silná podniková kultura příliš nevyhovuje. Je orientována na jistoty, vykazuje velmi obtížné zavádění změn, proces adaptace pracovníků je složitý. Na druhé straně jsou tito pracovníci vysoce motivovaní, loajální a často s podnikem identifikovaní. Otázkou stále ale zůstává, zda je v současné turbulentní době a prosazovaných moderních formách zaměstnávání podnikem identifikace a loajalita pracovníků prioritně požadována a vyhledávána v celém spektru, tj. u všech pracovníků.

Podnikový kapitál a znalosti

Přístup ke změnám, novinkám, jejich zavádění a přijetí se v mnoha ohledech odvíjí od podnikového kapitálu. Vše totiž závisí na kvalitě lidských vztahů, normách a znalostech. V souvislosti s podnikovým kapitálem se často setkáváme s přívlastky jako společenský, organizační a lidský kapitál. Tyto fenomény lze stručně charakterizovat jako:

- společenský kapitál – vytváření a rozvoj uspořádání organizace, která zlepšuje procesy vytváření, ovládnání a rozšiřování znalostí
- organizační kapitál – management znalostí
- lidský kapitál – přilákání, stabilizování, rozvoj, stimulace kvalifikované pracovní síly

Společenský kapitál definoval Putnam (1996, in Armstrong, 2002, str. 77) jako "rysy společenského života – sítě vztahů, normy, očekávání a závazky – které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů."

Světová banka společenský kapitál vztahuje "k institucím, vztahům a normám, které tvoří kvantitu a kvalitu sociálních interakcí ve společnosti." (worldbank.com)

Dá se tedy říci, že společenský kapitál, díky vytvářeným společenským sítím, představuje znalosti propojované a rozvíjené mezi účastníky vztahů (pracovníci, manažeři, dodavatelé zákazníci apod.)

Společenský kapitál tedy vzniká "výměnou těchto znalostí, a to vyžaduje, aby v prostředí, v němž organizace působí, panovalo ovzduší spolupráce, v němž mohou znalosti a informace svobodně proudit. (Bontis, 1996; Coleman, 1990, in Armstrong, 2002, str. 77).

Organizační kapitál (Armstrong, 2002) je tvořen znalostmi organizace, tj. zakořeněnými nebo institucionalizovanými znalostmi, které jsou často uchovávány v databázích, standardních postupech, manuálech

apod. Vyznačují se určitou stabilitou, nejsou závislé na tom, kdo je vytvořil.

Pokud výše uvedené shrneme, společenský kapitál je založen na jednotlivcích – pracovnících, kteří vlastní tento kapitál. Existuje tudíž riziko, že v případě jejich odchodu z firmy, dojde k jeho ztrátě. Narozdíl od toho, organizační kapitál je plně v rukou podniku.

Z praktických zkušeností vyplývá (Youndt, 2000; Aldous, 2000, in Armstrong, 2002), že personální práce je činností, která napomáhá vytvářet lidský kapitál (znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků), společenský kapitál (interakce a předávání znalostí mezi skupinami) a organizační kapitál (znalosti v systémech, postupech a kultuře organizace). V našich souvislostech jde tedy o přizpůsobování lidského kapitálu měnícím se požadavkům organizace a pracovních míst. Je nutné dbát na schopnost vyrovnávat se se složitostí práce a její nejistotou, a to jak v případě jednoduché manuální práce, tak práce vysoce odborné.

V souvislosti s podnikovým kapitálem se nově setkáváme i s kapitálem znalostním, resp. znalostním managementem. Podle Stýbla (2002, str. 56) "znalostní kapitál je svébytnou kategorií firemního jmění. Představuje nehmotná aktiva – znalosti pracovníků (vztahy se zákazníky, partnery, dodavateli) a znalosti organizace (fungování formální a neformální struktury organizačních vztahů a vazeb v pracovních procesech)."

Truneček (2004, str. 28) rozumí znalostním managementem "systematický přístup k tvorbě, získávání, uchování, šíření, sdílení a aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace. Pouhé shromažďování dat, informací a znalostí nemá pro podnik velký význam. Zásadní jsou znalosti promítnuté do úspěšné a pro konkrétní organizaci důležité akce."

Právě efektivní fungování výměny znalostí je založeno na klimatu důvěry v organizaci.

Znalostní aktiva jsou uložena v třech oblastech (Stýblo, 2001)

- ve znalostech a schopnostech zaměstnanců,
- v interní struktuře – administrativní systémy apod.
- v externí struktuře – vztahy se zákazníky a dodavateli, image atd.

Cílem znalostního managementu je sdílení, shromažďování, třídění znalostí a zejména jejich efektivní využívání pracovníky ve smyslu konkurenční výhody a tím i zajištění flexibility.

2.1.4. Flexibilita a jednotlivec

Jistě existují faktory, které podporují flexibilitu na straně jednotlivce v podniku. Jmenujme alespoň několik příkladů za všechny.

Důvěra

Kdy pracovníci důvěřují managementu a kdy tedy můžeme předpokládat efektivní komunikaci, spolupráci, výměnu zkušeností, jednodušší zavádění změn, flexibilitu ap.?

Pracovníci budou s větší pravděpodobností důvěřovat managementu, když budou (Armstrong, 2002):

- věřit, že si manažeři skutečně myslí to, co říkají,
- vidět, že manažeři skutečně dělají, co říkají,
- ze zkušenosti vědět, že manažeři drží slovo,
- cítit, že s nimi manažeři zacházejí slušně, spravedlivě a důsledně.

Uvedme několik citací k tématu důvěry (in Armstrong, 2002):

"Důvěra není něco, co by mohlo nebo mělo být přímo řízeno."
(Thompson, 1998)

"Důvěra je kulturní norma, kterou je jen zřídka možné vytvořit záměrně, protože pokusy vytvořit důvěru nějakým praktickým, trochu vypočítavým způsobem by zničily skutečnou základnu důvěry." (Sako, 1994)

"Záležitosti důvěry nejsou výsledkem, jehož lze dosáhnout řízením lidí nebo procesů, ale jsou záležitostí vztahů a vzájemné podpory během změny." (Herriot at. al., 1998)

Důvěra je "přesvědčení, že ti, na kterých jsme závislí, splní naše očekávání s nimi spojená (Shaw, 1997)

Všem definicím je společná subjektivita vnímání důvěry a její závislost na individuálních očekáváních, preferencích a zkušenostech jednotlivce. Dodat lze nezmíněný důraz na důležitost vzniku a udržování důvěry v rámci osobních i pracovních vztahů. Důvěra je nutným základem k vytvoření kvalitních pracovních vztahů a následně fungování výše uvedených jevů (podniková kultura, předávání znalostí, učící se organizace apod.) Podstatnou otázkou v tématu důvěry je čas, obecně lze říci, že vytvoření důvěry je procesem složitým a dlouhodobým. V současné době rychlých změn, nejistoty a dočasnosti je tato problematika stále častěji zmiňována a řešena.

Kariéra

Kariéru tradičně chápeme jako člověkem více či méně plánovaný a záměrný pracovní postup v rámci podniku nebo jako určitou návaznost jednotlivých zaměstnání. Rymeš (2003, in Nakonečný, 2005, str. 110) rozlišuje subjektivní a objektivní kariéru. "Subjektivní nebo vnitřní kariéra se vztahuje k osobnímu ocenění úspěšnosti jednotlivých profesních vývojových fází. Objektivní či vnější kariéra je zachycena v personální dokumentaci pracovníka nebo je utvářena míněním vnějších posuzovatelů."

S tématem kariéry úzce souvisí motivace pracovní kariéry. Lze říci, že se pohybujeme na škále snahy o kariérní postup (v rámci nebo mimo podnik) vs. rezignace (strach) ze změny v kariéře. Svou roli samozřejmě hraje i prestiž povolání, úroveň mezd a platů, interpersonální vztahy a další individuální osobnostní charakteristiky nebo např. ekonomické okolnosti.

"Požadavky dnešní praxe vyžadují kontinuální, celoživotní vzdělávání. Jeho obsah musí být přizpůsobován často se měnícím potřebám organizace. Stále "kamenné instituce" poskytující vzdělání jsou sice základem, ale pracovník sám musí přispívat k permanentnímu vzdělávání. Nenásilné skloubení vzdělávacího a pracovního procesu je nezbytná nutnost a je v zájmu pracovníka i organizace, aby se realizovalo. (Truneček, 2004, str. 92)

Dávno pryč jsou časy, kdy pracovník během svého produktivního života vůbec nebo jen omezeně měnil typ práce a zaměstnavatele. Současná kariéra se vyznačuje změnami nejen typu práce (nutná rekvalifikace apod.), ale zejména flexibilitou – přizpůsobením požadavkům trhu práce a podniků a jejich skloubením s vlastní představou úspěšné kariéry a spokojeného života.

Nositelé znalostí

Management znalostí a flexibilita s sebou přináší nové typy pracovníků, tzv. nositele znalostí (specialisty apod.). V literatuře se nyní vedle tradičních modrých a bílých límečků, objevují i límečky zlaté.

Stýblo (2002) uvádí jako nezbytné předpoklady zlatých límečků schopnosti systematické a tvůrčí práce s informacemi, odbornost, schopnost kritického posouzení fakt a improvizaci, přirozenou autoritu, velmi dobrou schopnost komunikace, ochotu pracovat s rizikem, počítačovou a jazykovou kvalifikaci.

Komplexní práce se znalostmi je v našich podnicích zatím v počátcích. Produktivita pracovníka disponujícího znalostmi je podle P. F. Druckera (1993, in Truneček, 2004) určována následujícími faktory:

- volba cíle práce – stanovení si úkolu a cíle práce (u znalostního pracovníka z velké části samostatně),
- autonomie a sebeřízení – značná autonomie pro znalostní pracovníky spojená s odpovědností,
- nepřetržité inovace – nutná součást práce znalostního pracovníka,
- permanentní učení – práce se znalostmi vyžaduje nepřetržité učení, sdílení informací a vědomostí, výuku druhých, práci v týmu,
- jakost práce – jakost práce se znalostmi je prozatím spíš záležitostí subjektivního úsudku než objektivních kritérií,
- nové pojetí práce znalostních pracovníků – znalostní pracovník je pro podnik aktivem.

Trend směřuje k všestranně připraveným pracovníkům, kteří budou vyžadovat atmosféru důvěry v podniku, která bude základem jejich sebeuplatnění a organizační samostatnosti.

2.1.5. Flexibilita a trh práce

Situace očima praxe

Požadavek flexibility, v důsledku globalizace trhů a tlaku na podnikovou sféru, proniká i na trh práce. To dokládají mimo jiné i následující výroky praktiků:

"Flexibilita se stala sloganem dne a její aplikace na pracovním trhu je předzvěstí konce práce v té podobě, jak ji známe dnes. Znamená to nástup práce na krátkodobé, otevřené nebo vůbec žádné smlouvy, pracovních míst bez jakékoliv zabudované jistoty." (Bauman, 2002, HN 18. září 2003).

Podobně vidí situaci na trhu práce v následujících letech i Otmar Hill, prezident společnosti Hill International, když přímo uvádí (HN, 18. srpna

2003): "Jsem si jistý, že čas stálých pracovních poměrů se chýlí ke konci a za patnáct let již bude jiná situace. Konec hromadného využívání pracovní síly je již na dohled. To je samozřejmě dobře, protože lidé se stanou ve svém pracovním životě svobodnějšími, ale skrývá to v sobě i mnohá úskalí a také to může v přechodném období vytvořit určité napětí."

"Klíčovým pojmem trhu práce je dnes flexibilita. Vyhráno má ten, kdo je schopen měnit zaměstnavatele, náplň práce či pracovní zařazení dle momentálních potřeb. V Čechách však takováto pružnost stále není samozřejmostí. Zejména starší generace má k jakýmkoli změnám již předem nedůvěru." (Prčíková, L., FN 30. dubna 2004)

Současný vývoj světové ekonomiky nahrává jen málokterému odvětví, výjimkou není ani oblast personálních služeb. Např. údaje za rok 2002 ukazují, že obrat německých personálně – poradenských firem klesl o 18,5 % (podle propočtů Spolkového svazu německých poradenských firem). Na druhé straně se na trh práce v důsledku zvyšující se nezaměstnanosti dostává více uchazečů, což personální agentury vítají. Přesto poptávka klesá a personální firmy se snaží rozšiřovat nabídku svých služeb např. o hodnocení manažerů v tzv. development centrech, koučování, hledání manažerů na dobu určitou (interim management) a v neposlední řadě o personální leasing (temporary help).

Odborníci tedy vidí situaci poměrně jednoznačně: globalizace, současné trendy, konkurenceschopnost, změny požadují a budou stále intenzivněji vyžadovat i na našem trhu práce flexibilitu.

Nová struktura pracovních sil

"Nová struktura ve flexibilní firmě znamená rozdělení pracovních sil na neustále narůstající periferní, okrajové – a tedy numericky flexibilní – skupiny pracovníků seskupené kolem numericky stabilní kmenové skupiny, která zabezpečuje klíčové a pro firmu specifické činnosti organizace. U kmenových pracovníků je soustředěna pozornost na

funkční flexibilitu. Čím více se jde na periferii, na okraj, tím více vzrůstá význam numerické flexibility. Když trhy rostou, okrajové skupiny pracovníků narůstají, když se růst zpomalí, periferie se smršťuje. U kmenových pracovníků se mění pouze úkoly a odpovědnost, kmenoví pracovníci jsou izolováni od vlivu střednědobých výkyvů na trhu, a mohou se tedy těšit jistotě zaměstnání, zatímco okrajoví pracovníci jsou těmto negativním vlivům vystaveni." (Armstrong, 2002, str. 217)

Z makroekonomického pohledu si lze klást otázku, kde brát stále nová pracovní místa. V důsledku technologického pokroku, tlaku na produktivitu a nákladovou efektivnost je mnoho procesů projektováno bez účasti lidského činitele. Vzniká zásadní rozpor – rušení pracovních míst, tím rostoucí nezaměstnanost a na druhé straně boj s nezaměstnaností. Dílčím problémem je tedy strukturální nezaměstnanost. Se strukturální nezaměstnaností se potýká zejména Evropa, v asijských státech lze stále sledovat trvalý růst počtu pracovních míst a tím i růst hospodářský.

Hartz (2003, str. 33) vidí cestu z tohoto bludného kruhu zejména v "bližší orientaci na zákazníka, širší paletě výrobků a získání nových trhů, rozšíření pole působnosti a potenciálu jednotlivých výrobních lokalit. Celkově lze tedy hovořit o potřebě zásadnějších inovací. Nové trhy a nová měřítka zvyšují počet pracovních příležitostí."

Pokud mluvíme o okolí podniku nelze nezmínit skutečnosti, které vizionář managementu P. F. Drucker (2000) shledává jako zásadní pro fungování společnosti a organizací v příštích dvaceti nebo třiceti letech. Budou to zejména demografické faktory, v jejichž důsledku bude politika velmi turbulentní, na což nejsou žádné země předem připraveny. Podobně znepokojivá bude i otázka rostoucího přistěhovalectví, která bude ovlivňovat nejen trh práce a organizace v ohledu zvládnutí interkulturních odlišností pracovníků. S tím vším bude úzce souviset vládní nestabilita.

Dalším trendem bude předčasný odchod do důchodu, ne v ohledu úplného odchodu do ústraní, ale ve směru dočasného zaměstnávání předčasných důchodců. S tím souvisí i posun této věkové kategorie z hlediska kvalifikace. Stále častěji to nebudou lidé, kteří se celý život věnovali manuální práci, ale spíše osoby disponující znalostmi. Významnou roli v souvislosti s nezaměstnaností a strukturou pracovníků bude hrát změna věkové struktury obyvatelstva směrem ke staršímu obyvatelstvu a tím i prodlužování věku odchodu do starobního důchodu.

Řešení této nastíněné situace vidí Drucker v zásadních inovacích zaměstnaneckých a pracovních vztahů.

Tuto kapitolu lze zakončit slovy P. F. Druckera (2000, str. 47) "Existují nějaké jistoty? Dá se skutečně najít pět jevů, které lze považovat za jistoty. Ty se však liší od všeho, s čím počítají současné strategie. Především nemají v zásadě ekonomický charakter. Mají charakter převážně sociální a politický. Těmito jistotami jsou:

- klesající porodnost ve vyspělém světě,
- přesuny v rozdělování disponibilních příjmů,
- definování výkonnosti,
- globální konkurenceschopnost,
- rostoucí nesoulad mezi ekonomickou globalizací a politickou roztržštěností."

2.2. Flexibilita práce

V předcházejících kapitolách jsem věnovala pozornost flexibilitě obecně, podnikové flexibilitě, flexibilitě jednotlivce a trhu práce. V následující kapitole zúžím oblast flexibility na flexibilitu práce.

V rámci flexibility práce můžeme rozlišit několik dimenzí, které zásadně ovlivňují současnou situaci firem i jednotlivců (Ponzellini, 2006), jsou jimi:

- destandardizace – dříve byla pracovní doba standardní pro všechny, a tak i sociální život byl v tomto ohledu jednodušší. Nyní již pracovníci nejsou homogenní a pro odbory je mnohem obtížnější je zastupovat.
- možnost volby – pokud pracovníci mají možnost zvolit si jak celkové trvání, tak i rozložení pracovní doby, lze to vnímat pozitivně jako novou příležitost.
- nižší předvídatelnost – tato dimenze flexibility práce je naopak jednoznačně negativní. Zaměstnanec předem neví, kdy a jak dlouho bude muset pracovat, což zamezuje možnosti plánovat si svůj osobní program.
- zintenzivnění práce – zvyšují se nároky na pracovní rytmus, a tím dochází k nárůstu stresu na pracovišti.

Mnoho lidí žije stále v zajetí tradičních představ o pracovních režimech. Jako normální vnímají pracovní dobu od pondělí do pátku, 42,5hodinový pracovní týden, dovolenou 4-5 týdnů v roce a klasický smluvní vztah zaměstnanec – zaměstnavatel. Tlak vnějších podmínek podnikání ovšem tuto situaci radikálně mění. Žádnou novinkou nejsou obchodní domy otevřené 24 hodin denně, pružná pracovní doba, práce na základě různých druhů smluv, agenturní zaměstnávání apod.

"Dokonce tradiční myšlenka hierarchické struktury s dobře nadefinovanými rolemi a odpovědnostmi je předmětem mnoha změn. Charles Handy (1989, srov. např. Bridges, in Stýblo, 2001, str. 40) naznačil své myšlenky o nových organizacích ... Základ organizace tvoří jádro zaměstnanců, jež obstarává hlavní podnikatelskou činnost organizace. Tvoří ho specialisté a manažeři, kteří jsou ochotni pracovat více hodin než činí standardní 40hodinový pracovní týden. ... Jiné druhy práce, které jsou nutné k udržení chodu organizace, ale nejsou součástí

hlavní činnosti organizace, jsou nasmlouvány jinými lidmi – specialisty. ... Třetí skupinu tvoří zaměstnanci na částečný pracovní úvazek a dočasní zaměstnanci, kteří jsou najímání na základě požadované flexibility. Pokud je každý v organizaci zaměstnán na plný pracovní úvazek, fluktuace v podnikání způsobí, že bude období, kdy budete platit lidi za málo práce a naopak přijde doba, kdy budou nutné přesčasy. Smíšení pracovního uspořádání, které Handy identifikoval, znamená, že máte možnost flexibilně požádat o službu určité lidi, jen když je potřebujete. Důraz je kladen na rozvíjení opatření, jež podporují růst, flexibilitu a organizační schopnost reagovat rychle a správně na dynamicky se měnící požadavky." (Foot - Hook, 2002, str. 164)

Armstrong (2002) hovoří dokonce o sestavení jistého plánu flexibility, jehož cílem by mělo být zajištění flexibility v činnostech, kvalitnější využívání dovedností pracovníků, snížení nákladů, hladké snižování počtu pracovníků nebo zvýšení produktivity. Tento plán by měl tedy vytvářet prostor pro alternativní formy práce jako práci na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, distanční práci či agenturní zaměstnávání. Trendem tedy je vytvořit tzv. dvouvrstvé pracovní síly. Základem stále zůstává kvalitní jádro stálých zaměstnanců (akcentující jeho stabilizaci, s výhodou jistoty zaměstnání) doplněné o měnící se procento dočasných pracovníků.

V souvislosti s prací je třeba uvést i nelegální stránku práce – tzv. práci načerno. Důsledky práce načerno jsou zřejmé: úniky z daňového systému, neodvádění pojistného na sociální zabezpečení, příp. krácení zdravotního pojištění nebo umělé zvyšování nezaměstnanosti. Zákon o zaměstnanosti (435/2004 Sb.), který nabyl účinnosti 1. 10. 2004 poprvé práci načerno i definuje. O takovou práci jde tehdy, "nevykonává-li ji fyzická osoba pro zaměstnavatele na základě pracovněprávního vztahu nebo jiné smlouvy a cizinec bez povolení nebo v rozporu s tímto povolením." Práce tedy musí být vykonávána na základě živnostenského listu, obchodní smlouvy, pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Vysoká

míra flexibility tohoto typu práce je, zvláště v českých podmínkách ovlivněných minulostí, neoddiskutovatelná.

Zákon posiluje i oprávnění kontrolních orgánů (úřadů práce, celních úřadů apod.), aby zajistily boj s tímto typem práce.

2.2.1. Tradiční formy flexibility práce

S některými formami flexibility práce se v podnicích a na trhu práce setkáváme již delší dobu, jsou osvědčené, přináší jisté výhody i nevýhody. Následující text přináší jejich velmi stručný výčet.

Pracovní poměr na dobu určitou

Pracovní poměr je v pracovní smlouvě časově omezen (čas trvání pracovního poměru není zákonně omezen). V České republice se s touto formou pracovních smluv setkáváme často, např. z důvodů zástupu za ženu na mateřské dovolené, u brigádnických výpomocí, sezónních pracích apod. Zákon stanovuje skupiny pracovníků, se kterými nelze tento typ smlouvy (pokud o to sami nepožádají) uzavřít. Jedná se zejména o absolventy škol, mladistvé apod.

Zkrácený pracovní úvazek

Zaměstnavatel se se zaměstnancem může dohodnout na zkrácení délky pracovního týdne (pracovního dne).

Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba patří již ke klasickým formám flexibility práce. Pohybuje se od pružné denní pracovní doby až po delší časové úseky vyrovnání požadovaného odpracovaného času (např. zhuštěné pracovní týdny nebo smlouvy o ročním počtu pracovních hodin). Z hlediska komunikace a možnosti spolupráce se často setkáváme se stanovením tzv. jádra pracovní doby, tj. časového úseku, kdy zaměstnanci musí být na svém pracovišti (nemohou v něm využít posunu pracovní doby).

Sdílení práce

Podstatou sdílení práce je podíl dvou nebo více osob na jednom pracovním místě. Tento přístup pravděpodobně vycházel ze snahy udržet si talentované ženy při mateřské dovolené alespoň v nějakém, pro obě strany přijatelném, podílu pracovní doby.

Sdílená práce ve většině případů klade zvýšené nároky nejen na koordinaci daných pracovníků, ale i na management. Nespornou výhodou může být obohacení v řešení úkolů o další úhel pohledu, snížení fluktuace, zastupitelnost apod.

Časově omezené dohody

V českém právní řádu se jedná zejména o smlouvy konané mimo pracovní poměr - o dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. V případě dohody o provedení práce je stanoven maximální počet odpracovaných hodin. Dohoda o pracovní činnosti se sestavuje zejména pro pravidelně se opakující pracovní úkoly (např. uklížečské služby). Obě dohody se liší formou zdanění.

Distanční práce

Tyto typy práce se rozvíjejí díky rychlému rozvoji informačních a telekomunikačních technologií a jsou vhodné pouze pro některé typy zaměstnání. Nyní již není nezbytně nutné docházet na pracoviště, stačí vhodně zabezpečit propojení se spolupracovníky pomocí e-mailu, telekonferencí, chatů, sdílených prostorů v rámci podnikových serverů apod. Pracovník může vykonávat činnost zcela z domova nebo ji kombinovat s docházením na pracoviště.

Mezi výhody patří:

- individuální časová flexibilita pracovníka
- firemní flexibilita v reakci na výkyvy v potřebě práce
- úspora času (dojíždění apod.)

- úspora nákladů (nájem budov, osvětlení apod.)
- možnost zaměstnání tělesně postižených

Nevýhody jsou shledávány zejména v:

- absenci sociálních faktorů (pocit izolovanosti, samoty)
- nedostatků v komunikaci a nárocích na ni.

V USA je (podle Nejvyššího kontrolního úřadu) takto zaměstnáno zhruba 50 mil. pracovníků, v EU bylo v roce 2002 zhruba 15 mil. "teleworkerů." Výhled do roku 2007 uvádí, že by měl jejich počet vzrůst až na 50 mil. V ČR tímto způsobem pracuje (podle Statistického úřadu) cca 90 tis. pracovníků.

Na závěr kapitoly uvedme shrnující studii (2000), která podává komplexní obraz souvislostí typů flexibilních pracovních režimů a typů flexibility.

Tab. 3: Souvislost flexibilních pracovních režimů a typů flexibility

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
Externí	Zaměstnanecký status: smlouva na dobu neurčitou smlouva na dobu určitou agenturní zaměstnávání sezónní práce práce on-call	Systém výroby: subdodávky outsourcing práce na základě živnostenského listu
	POČETNÍ FLEXIBILITA A(NEBO) SMLUVNÍ FLEXIBILITA	PRODUKČNÍ A(NEBO) GEOGRAFICKÁ FLEXIBILITA
Interní	Pracovní doba: snížení počtu odpracovaných hodin práce přesčas/práce na částečný úvazek noční práce nebo práce na směny práce o víkendu zkrácený pracovní týden kolísavá pracovní doba nepravidelná pracovní doba	Organizace práce: obohacování práce/pracovní rotace týmová/autonomní práce více úkolů, více dovedností projektové skupiny zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem, inovacemi, technologiemi
	ČASOVÁ FLEXIBILITA	FUNKČNÍ FLEXIBILITA

Zdroj: Goudswaard - de Nanteuil: Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States. Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities, 2000.

2.2.2. Nové možnosti v oblasti flexibility práce

Podle Hartze (2003) žijeme v éře tzv. job revolution, která je charakteristická změnou významu vzdálenosti, rychlosti a kvality. Přejít k inovaci, vysoké tempo a globální konkurence válčují jistoty jako pevně určené pracoviště, pevný příjem se mzdovými zárukami, stálé zaměstnání a dlouholetou věrnost jednomu podniku. Hartz vidí budoucí zdroje příjmů v odměnách za projekty a splnění programu, platbách na základě smluv na dobu určitou, podílech na zisku atd. Samostatnost se stane přirozenou podstatou práce.

Nikdo netvrdí, že jistota zcela ztrácí svůj význam, jde spíše o možnost reflektovat šance, které nám stávající změny nabízejí.

"To je výzva obracející se na celou osobnost člověka, jeho individuální možnosti, jeho otevřenost, jako talent, jeho touhu učit se, objevovat, něco rozvíjet a předávat. Ať žije kreativní změna! Je čas nechat taylorismus za našimi zády." (Hartz, 2003, str. 14)

V odborné literatuře se setkáváme s pojmem "paradox pracovní doby."
"V rozvinutých zemích se stále více rozšiřuje model tzv. totální disponibilní, kdy zaměstnanci (především muži) dávají najevo ochotu být k dispozici neustále, podle momentálních potřeb firmy. Tento přístup nelze vyčerpávajícím způsobem vysvětlit pouze ekonomicky nebo sociálně, často se jedná až o jakési sebe-vykořisťování." (Ponzellini, 2006)

Mezi nové formy flexibility patří mimo jiné outsourcing a interim management.

Outsourcing

Outsourcing přinesl do podnikové praxe zejména tlak na snižování nákladů a zvyšování přidané hodnoty pro akcionáře. Firmy se soustřeďují na své klíčové činnosti a činnosti okrajové přenechávají externím specializovaným firmám, které přinášejí nové přístupy, technologie a v některých případech samozřejmě i specialisty, které by si firma nemohla dovolit zakoupit nebo dlouhodobě zaměstnávat.

Ve světě je outsourcing již poměrně využíván, tento způsob podnikání aplikuje přes 40 % společností, v České republice je to pouze necelá desetina (HN, 7. června 2004). Přesto se i u nás vyčlenily činnosti, které jsou tímto způsobem často zajišťovány, jsou to zejména stravování, bezpečnostní služby, úklidové služby, poskytování a provozování informačních technologií, vzdělávání, personální činnosti a další.

Důvody využívání outsourcingu:

- úspora nákladů – velmi problematická oblast, pokud jsou nakupované služby levnější než za kolik by je mohl vytvořit podnikový útvar, pak lze o úspoře (ještě spolu se zeštíhlením daného útvaru) hovořit. Často jsou ale v konečném zúčtování tyto služby dražší.
- odbornost – lze předpokládat, že nakoupíme služby zajišťované odborníky a profesionály

"Jak ukazuje řada výzkumů z poslední doby, jsou to často farmaceutické a biotechnologické firmy, které hledají netradiční přístupy, zamýšlejí se nad rozvojem a co nejlepším využitím lidského kapitálu. Není divu, že se v poslední době i u nás objevuje specifická forma outsourcingu, kdy si právě tyto společnosti pronajímají externí síly pro zajištění klíčových činností firmy. Příkladem mohou být prodejní týmy.

Zkušenosti ukazují, že ve srovnání s interními prodejními týmy dosahují externí reprezentanti minimálně stejné nebo vyšší efektivity. Ekonomické přínosy pro firmu vycházejí z faktu, že celkové náklady na fungování externího týmu jsou nižší než náklady na kompletní zajištění interního týmu. V případě potřeby opustit trh je ukončení spolupráce s pronajatým týmem levnější než ukončení zaměstnaneckého poměru s vlastními zaměstnanci." (HN, 7. června 2004)

Dle mého názoru, nelze jednoznačně tvrdit, že právě tyto služby zabezpečí snížení nákladů. Záleží na typu činnosti, která je outsourcována a délce smluvního vztahu a vyjednaných podmínkách.

Interim management

Interim management má své kořeny v klasickém dočasném pověřování manažerů s cílem zavedení nového výrobního programu. Mezi klasické případy patří fúze, kdy byli manažeři mateřské společnosti posíláni do společnosti dceřiné, aby přispěli k rychlému spojení a sjednotili praktiky.

Nyní se často jedná o využívání zkušených manažerů seniorů (např. v důchodu), kteří dočasně vypomáhají mladým odborníkům a manažerům. Česká republika má s touto formou interim managementu zkušenost z 90. let 20. stol., kdy české podniky mohly využívat pomoci americké organizace seniorů. Zkušení manažeři přicházeli do českých podniků bezplatně (podniky hradily pouze náklady pobytu) až na dobu dvou let. Vedle amerických seniorů vyrostli někteří zdatní manažeři, kteří jsou nyní známí jako nositelé nových metod řízení (Jirásek, HRM, 2005)

Interim management je často využíván pokud (Jirásek, HRM, 2005, str. 40):

- podnik začíná, ale konkurence už číhá, a tak je třeba do něj zavést vyspělé způsoby práce,
- zavádí se nové vysoce náročné výroby a je třeba pomoc někoho, kdo zvládá vědeckotechnické problémy,
- mění se celý systém vnitřního řízení, výroby, obchodu, financování a je třeba člověka s rozhledem a efektivními návyky,
- zřizuje se zahraniční filiálka a pro rozběh je vhodný někdo, kdo už zná místní poměry,
- musí se zeštíhlit, omezit nebo zavřít nadbytečné provozy, ušetřit, co se dá, propustit část zaměstnanců atp., a zase bude velmi nápomocný někdo, kdo už takové problémy úspěšně zvládal,
- připravuje se složitý, ale lukrativní projekt, je třeba získat někoho, kdo už v tom má zkušenost,
- změnil se právní, cenové, účetní, finanční, daňové poměry a účast manažerského znalce usnadní podniku osvojení nových pravidel.

Interim management bývá většinou dražší než náklady na manažera v trvalém pracovním poměru. Dočasnost práce manažera ve firmě je ovlivňována cenou takto kvalifikované osoby pro podnik.

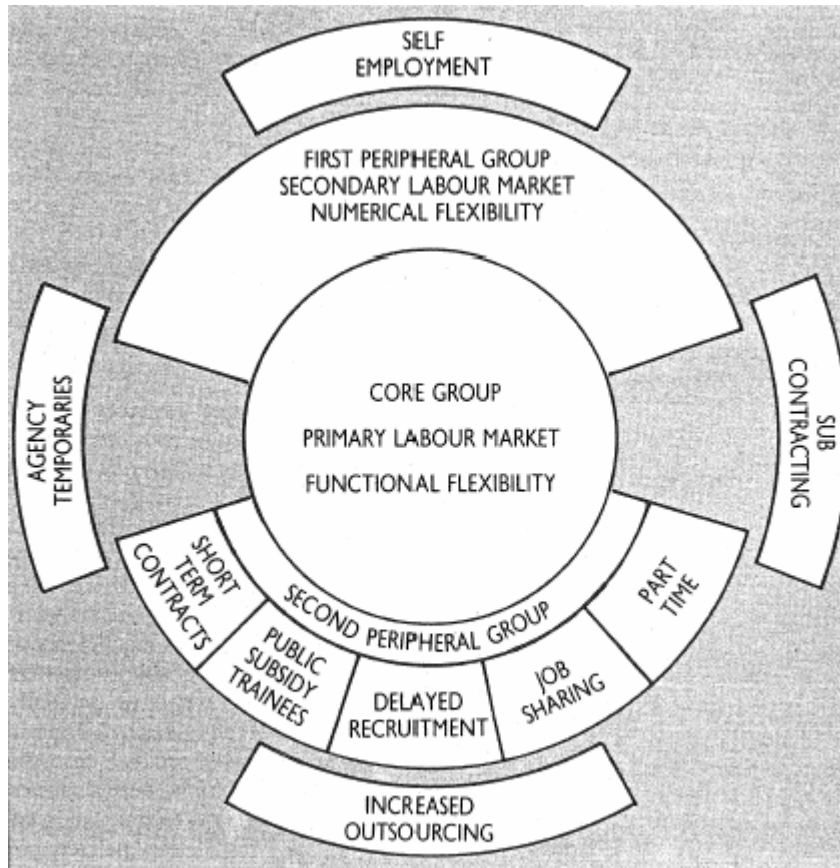
Sue Weekes (2005) uvádí v Personnel Today deset důvodů, proč pracovat jako interim manažer. Jsou jimi:

- různorodost
- postup v kariérním řebříčku
- práce sám pro sebe
- nezávislost
- výzva
- vyváženost práce
- přesun mezi odvětvími
- finanční stránka
- být součástí rostoucího sektoru
- rozsah práce

Oba nové přístupy jistě svým způsobem přispívají k flexibilitě podniku. Je ovšem nutné zvážit jejich dlouhodobou návratnost.

Na následujícím obrázku je přehledně znázorněn koncept flexibilní firmy z pohledu pracovníků a typu pracovních režimů. Jádrem tvoří tzv. klíčoví (stálí) zaměstnanci, u kterých je důležitá především funkční flexibilita. Početní flexibilitu zajišťují pracovníci s časově omezenými smlouvami, částečnými úvazky nebo sdílející pracovní místa. Vně firmy figurují agenturní pracovníci, osoby samostatně výdělečně činné nebo např. formy outsourcingu či jiného kontraktování.

Obrázek 2: Flexibilní firma



Zdroj: Atkinson, J.: *Manpower strategies for flexible organisations*. Personnel Management, London 1984.

2.3. Agenturní zaměstnávání jako významný nástroj řešení flexibility

Mezi nové formy flexibility práce patří také agenturní zaměstnávání. V dalším textu se pokusím vymezit základní pojmy a souvislosti agenturního zaměstnávání.

2.3.1. Vymezení pojmů

V České republice vzhledem k tomu, že se jedná o problematiku poměrně novou bez knižních publikací, nejsou pojmy sjednoceny. V odborných článcích a na internetových stránkách používají autoři následující termíny (ve většině případů jsou míněny jako synonyma):

- agenturní zaměstnávání (nový pojem ze zákona),

- personální leasing,
- najímaní pracovníci,
- dočasní pracovníci,
- kontingentní zaměstnávání (pracovníci),
- dočasné přidělení,
- tempování x temporary help (využíváno zejména personálními agenturami – mnohdy jsou ale pod tento pojem zahrnovány i studentské brigády, které mají vzhledem k cíli této práce odlišné charakteristiky),
- v německy mluvících zemích: die befristeten Leiharbeiter,
- v anglicky mluvících zemích: temporary help, contingent employees

Zákon používá pro organizaci zprostředkovávající agenturní pracovníky pojem agentura práce. V praxi o povolení zprostředkovávat dočasné zaměstnání požádaly zejména personální agentury a toto pojmenování je častější, proto i v této práci budeme označovat tyto agentury jako personální, přestože z právního hlediska je správnější agentura práce.

Prvopočátky této služby jsou "ve Spojených státech, kolem Los Angeles, kde bylo potřeba velmi rychle naložit velké množství potravin na palubu lodi, aby se nezkazily, a zrovna v té době pracovníci stávkovali. Někoho napadlo oslovit lidi na ulici a požádat je, jestli by pro něj tu práci udělali. Oni řekli proč ne. Ta myšlenka se zalíbila, a tak to celé začalo..." (Comment, E., HN 18. října 2004)

Před uvedením zákonného výkladu agenturního zaměstnávání, zmíníme vysvětlení dané služby jejich poskytovateli, personálními agenturami působícími na českém trhu práce.

Personální agentura Adecco (www.adecco.cz):

Služba temporary help poskytuje dočasnou výpomoc všude tam, kde vzniká potřeba pružné pracovní síly. Může jít o nárazové akce, v době dovolených nebo v případě nemoci zaměstnance, ale lze tuto službu využívat i na dlouhodobé bázi při nutnosti navýšení potřeby pracovních

sil v opakujících se sezónních špičkách a ve všech dalších případech, kdy to charakter činnosti firmy vyžaduje.

Personální agentura Manpower (www.manpower.cz)

Tato agentura pod sloganem Flexibilita – produktivita – konkurenceschopnost charakterizuje temporary help jako vyhledávání a krátkodobé i dlouhodobé zapůjčování pracovníků na dobu určitou. Jedná se hlavně o situace, kdy podnikům vznikne nečekaná potřeba pracovních sil (dovolené, získání nečekané zakázky, sezónní práce).

Personální agentura Start (www.start.cz)

"Dočasné přidělení pracovníků znamená komplexní službu, která zahrnuje vyhledání, výběr, testování uchazeče a jeho následné zaměstnání formou dočasného přidělení tak, aby se klient zbavil zdlouhavé procedury inzerce, pohovorů, výběru a procedury zaměstnávání pracovníků. Agentura s vybranými kandidáty sepíše pracovní smlouvu jako každý zaměstnavatel a přidělí je na práci ke klientovi."

Celý proces z pohledu agentur zahrnuje vyhledání uchazečů podle specifikace pozice, jejich oslovení, výběr, sepsání pracovní smlouvy, většinou také instruktáž (školení) k pracovní pozici, zpracování výkazů, výplatu pracovníkovi a v neposlední řadě zaslání faktury klientovi.

Pracovník má v tomto případě nárok na veškeré výhody vyplývající ze Zákona o zaměstnanosti a Zákoníku práce. Agentura je tedy v pozici běžného zaměstnavatele.

V minulosti bylo dočasné zaměstnávání využíváno pouze pro zástup v době dovolených nebo nemocí stálých zaměstnanců. Nyní ale rychle se rozvíjející trh práce klade výrazné požadavky na flexibilitu pracovní síly a vytváří pro tuto formu zaměstnávání široké pole možností (krytí výkyvů v potřebě zaměstnanců v důsledku výkyvů v produkci, ale nově

např. i jako prostředek k získání odborníků pouze na vyřešení konkrétních problémů).

Agentury se v České republice specializují v souvislosti s touto službou na různé segmenty pracovního trhu, zejména jde o málo kvalifikované, dělnické profese, administrativu (zpracování dat, asistentské práce), průzkumy trhu, skladový a manipulační personál, gastronomii (servírky, kuchaři), úklidové práce a v neposlední řadě o kvalifikované pracovníky ve výrobě.

V souvislosti s agenturním zaměstnáváním uvádějí agentury zejména tyto výhody:

- **flexibilita:** přizpůsobení počtu pracovníků aktuálním potřebám firmy,
- **rychlost:** pracovník je k dispozici v podniku ve velmi krátké době (v závislosti na kvalifikaci), podnik nemusí věnovat prostředky ani čas na získávání pracovníka,
- **náklady:** pracovníci zůstávají zaměstnanci personální agentury. Z toho vyplývá, že firma vykazuje pouze skutečně odpracované hodiny, mzdové náklady se nemění a nemusí plnit povinnosti, které musí zajišťovat v případě vlastních zaměstnanců (dovolená, odstupné, problémy s výpovědí a další.),
- **kvalifikace:** touto formou lze získat pracovníky různých kvalifikací (od pomocných prací až po specialisty).

Agenturní zaměstnávání řeší kolísající potřebu pracovníků. Firma kontaktuje personální agenturu, specifikuje svůj požadavek z hlediska úrovně kvalifikace, počtu pracovníků, termínu nástupu a předpokládané doby trvání a agentura vybere vhodné adepty. Ti, přestože pracují v dané společnosti, mají po celou dobu práce uzavřenu pracovní smlouvu pouze s agenturou. Firma tedy nezískává nového zaměstnance se všemi souvisejícími právními a dalšími důsledky, ale pouze pracovníka. Agentura samozřejmě fakturuje své služby a náklady. Od najímání pracovníků je třeba oddělit klasické brigády, které vykazují

sice určitou podobnost (omezenost času), ale vycházejí ze zcela jiných pracovních-právních vztahů.

Nevýhody této formy zaměstnávání se objevují na úrovni jednotlivce i organizace a jsou dále součástí výzkumu.

Průzkum konzultantské společnosti MC Kinsley z konce roku 2003 předpokládá, že soukromé zaměstnavatelské agentury mohou do roku 2010 dát práci 18 miliónům lidí v Evropě. Tito lidé se ze 40 procent budou rekrutovat z dlouhodobě nezaměstnaných, studentů a lidí bez pracovní zkušenosti. A stejné množství lidí najde svého trvalého zaměstnavatele právě prostřednictvím tempování. (HN, 22. dubna 2004)

2.3.2. Právní úprava agenturního zaměstnávání

V minulosti byl institut zprostředkování zaměstnání začleněn do našeho právního řádu v zákoně č. 1/1991 Sb. o zaměstnanosti. Předmětem zprostředkování zaměstnání byla činnost zaměřená na vyhledávání vhodného zaměstnání pro osobu, která se o práci uchází a na vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele. Součástí zprostředkování zaměstnání tvořila i činnost informační a poradenská. Zprostředkovatelskou činnost mohly, vedle státních subjektů, vykonávat též právnické nebo fyzické osoby, pokud k ní obdržely povolení Ministerstva práce a sociálních věcí. Na rozdíl od úřadů práce, které zprostředkovatelskou činnost vykonávají bezplatně, ji mohly uvedené osoby provádět za úhradu, a to i za účelem dosažení zisku (nikoliv však formou vybírání jakýchkoliv poplatků či provádění následných srážek ze mzdy od občana, kterému bylo zaměstnání zprostředkováno) (Vysokajová, 2005)

"Možnost zprostředkování zaměstnání právnickými či fyzickými osobami, které k ní mají povolení (agenturami práce), upravuje nový zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, který s určitými změnami převzal osvědčenou úpravu dosavadní. S účinností od 1. října 2004 však

mohou agentury práce provádět zprostředkování zaměstnání i formou dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce pro jinou osobu (uživatele)." (Vysokajová, 2005)

Zprostředkování zaměstnání je specifickou činností, proto o povolení k této činnosti na základě žádosti rozhoduje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Podmínkou udělení povolení je u fyzické osoby (u odpovědného zástupce):

- dosažení věku nejméně 23 let (dosud stačilo pouze 18),
- způsobilost k právním úkonům (tj. nedošlo k jejímu omezení, osoba jí nebyla zbavena na základě soudního rozhodnutí),
- bezúhonnost (tj. nedošlo k pravomocnému odsouzení pro úmyslný trestní čin nebo trestný čin proti majetku),
- odborná způsobilost (ukončené vysokoškolské vzdělání a nejméně dvouletá praxe v oblasti zprostředkování zaměstnání či oboru, pro který se zprostředkování povoluje nebo ukončené středoškolské vzdělání a nejméně pětiletá praxe ve výše uvedených oblastech)
- bydliště na území České republiky.

Povolení se vydává max. na dobu 3 let, lze jej vydat opakovaně.

Agentury práce mohou na základě povolení provádět zprostředkování zaměstnání na území ČR nebo z území ČR do zahraničí nebo cizincům ze zahraničí zprostředkovávat zaměstnání na území našeho státu.

Za zprostředkování zaměstnání se však v tomto smyslu nepovažuje zveřejňování nabídek zaměstnání (inzerce) sdělovacími prostředky nebo pomocí elektronických médií v případech, kdy není prováděna přímá zprostředkovatelská činnost, tj. kdy ten, kdo inzerát vydá, není tím, kdo bezprostředně zajišťuje kontakt mezi osobami hledajícími práci.

Nutnost úpravy tohoto institutu vyplývala pro Českou republiku z Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 181 o soukromých

agenturách práce, která pro nás vstoupila v platnost v roce 2001. Až od 1. října 2004 byla zrušena možnost zaměstnavatele (s odůvodněním, že tato úprava neposkytovala dostatečnou záruku ochrany práv dočasně přidělovaných zaměstnanců) dočasně přidělit zaměstnance k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě z důvodu překlenout přechodný nedostatek zaměstnanců.

Nyní mohou takto přidělovat své zaměstnance pouze agentury práce, které vlastní příslušné povolení.

"Zprostředkováním zaměstnání formou dočasného přidělení zaměstnance agenturou práce se rozumí uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti (nikoliv dohody o provedení práce) mezi fyzickou osobou a agenturou práce za účelem výkonu práce u uživatele." (Vysokajová, 2005)

Tato novelizace vyvolala v řadách veřejnosti, zástupců personálních agentur i dalších mnoho pozitivních i negativních ohlasů. Kladně je hodnoceno určité zprůhlednění dočasného zaměstnávání v kontextu boje s šedou ekonomikou a harmonizace s předpisy EU.

Zásadní kritika směřuje k nemožnosti využívat dohody o provedení práce při agenturním zaměstnávání. V tomto ohledu označují někteří autoři novelu jako kontraproduktivní, vyjadřují obavu ze zdražení služeb agentur až o 50 % v důsledku nárůstu administrativy, ztráty konkurenčních výhod dočasného zaměstnávání (nižší pružnost služeb, cena). Navíc nevěří v pokles "černého zaměstnávání". (www.hr-server.cz)

Víceméně z této strany zaznívá varování, že narozdíl od trendu států Evropské unie, bude v České republice docházet k výraznému snižování počtu takto zaměstnaných, což se promítne do míry nezaměstnanosti a paradoxně možná i do zvýšení "práce na černo."

V současnosti probíhají na dané téma nejrůznější diskuse, jelikož stále dochází k mnoha nejasnostem ve výkladu dané novelizace a obecně se

dá říci, že v podnicích panuje určitá nervozita a nespokojenost s novými podmínkami.

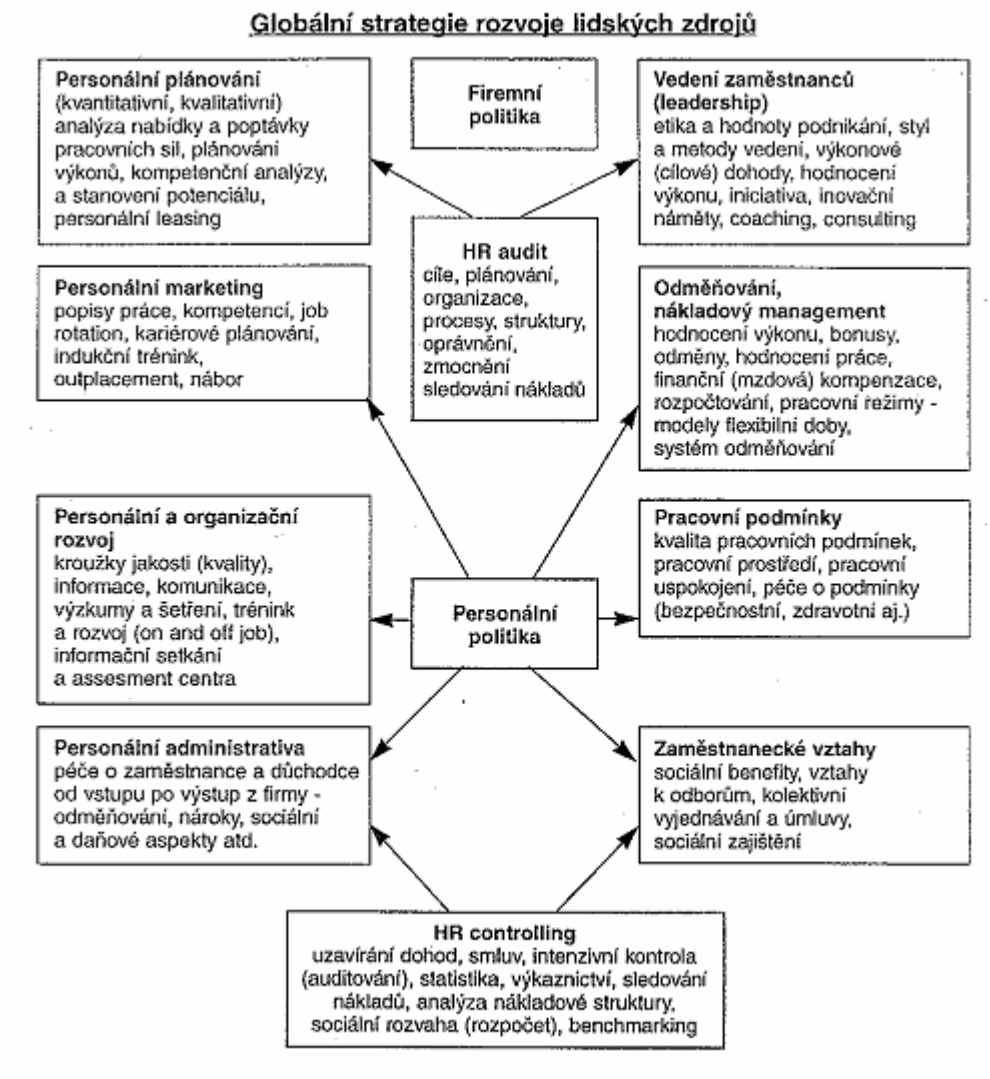
V následujícím textu se pokusím popsat souvislosti agenturního zaměstnávání na úrovni podniku, jednotlivce a trhu práce.

2.3.3. Agenturní zaměstnávání a podnik

Pracovníci jsou v odborné, zejména personalistické literatuře označováni pojmem lidské zdroje a pro veškeré činnosti vycházející ze strany podniku směrem k pracovníkům se vžil termín management lidských zdrojů.

V úvodu této kapitoly uveďme náhled na Globální strategii rozvoje lidských zdrojů, kde jsou komplexně vyjádřeny zásadní vazby a základní požadavky v oblasti lidských zdrojů. Činnostem, které mají úzký vztah s agenturním zaměstnáváním (personálním leasingem), resp. jsou touto novou formou zaměstnání ovlivňovány, bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

Obrázek 3: Globální strategie rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: dle materiálů London Business School, Ashridge Management College in Stýblo, J.: Lidský kapitál v nové ekonomice. Professional Publishing, 2001, str. 48.

Dále navážeme základními personálními činnostmi, jejich stručným připomenutím a potenciálním vlivem agenturního zaměstnávání na jejich tradiční průběh. Připojíme i kategorii pracovní spokojenosti, která významně ovlivňuje pracovní výkon a klima na pracovišti.

Plánování počtu pracovníků

Plánování počtu pracovníků, resp. jejich potřeby v daných obdobích, lze označit jako výchozí činnost personálního útvaru. Jak přesněji uvedli Bull a Scott (1994, in Armstrong, 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, 2002) uvádí, že plánování lidských zdrojů spojuje tři základní činnosti, a to získání správného počtu lidí s vyhovujícími dovednostmi, jejich vhodnou motivací 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 těch dlouhodobých se soustřeďuje pouze na hrubé odhady a obecné předpoklady. Právě jednou z metod reakce s krátkým zpožděním je využívání agenturního zaměstnávání, kdy se, při spolupráci s kvalitní personální agenturou, odezva na požadované změny pohybuje v horizontu několika málo dní. Vytvářejí se tedy odlišné skupiny: kmenoví stálí zaměstnanci, kteří mohou počítat s určitou formou jistoty práce a dočasní pracovníci, kteří vyrovnávají výkyvy v potřebě pracovníků a jsou tedy i nástrojem plánování lidských zdrojů.

Pokud tedy shrneme - cíli plánování bude zejména:

- 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 zvýšení motivace pracovníků, jejich výkonu, adaptability a flexibility.

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 nábory a výběru uplatňuje v zásadě tyto hlavní přístupy:

1. proces nábory a výběru provádí sám – nejčastěji tato činnost spadá do díky personálního oddělení.
2. celý proces nábory a výběru outsourcuje – vyčlení tyto 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, sepíše 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. vytvořené 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 tomu je při klasickém výběru pracovníků vycházející z popisu pracovních míst). Dále hraje významnou roli komunikace s agenturou – poskytnutí podrobných informací o firmě, průběžná komunikace v rámci procesu výběru pracovníků, zpětná vazba agentuře atd.

Specifika náboru a výběru jsou uvedeny v kapitole 2.3.5.

Orientace a adaptace pracovníků

Adaptaci definujeme jako proces "pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. ..." (Foot - Hook, 2002, str. 210). Je pochopitelné, že délka a intenzita učení v rámci adaptace je velmi různorodá v závislosti na typu pracovního místa, podnikové kultury, 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, 2005, str. 17) Vliv sociální adaptace na pracovní výkon a spokojenost zdůraznilo ve své práci mnoho odborníků např. E. Mayo, E. H. Schein, A. Maslow a další.

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

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

- málo přizpůsobivý,
- indiferentní či ambivalentní,
- velmi přizpůsobivý, se snahou "jít nahoru".

Nebo dle Tosiho a Carrolla (1976, in Nakonečný, 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 můžeme úvodní orientaci v podniku rozčlenit na celopodnikovou a útvarovou. Lze předpokládat, 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

V rámci pracovního vztahu, který je přínosný pro obě (více) strany, je nutné sledovat pracovní spokojenost. V rámci klasických pracovních vztahů již spousta podniků zavedla periodické zjišťování stavu pracovní spokojenosti. Otázka zní, jak s pracovní spokojeností a jejím zjišťováním zacházet v případě agenturního zaměstnávání. Má cenu pracovní spokojenost sledovat? Jsou vůbec agenturní pracovníci s tímto typem práce spokojeni nebo jsou okolnostmi donuceni tímto stylem pracovat? Jaké jsou rozdíly mezi agenturními pracovníky a stálými zaměstnanci? Tyto otázky budou zodpovězeny v Aplikační části této práce. Nyní se zaměříme na teoretická východiska této problematiky.

"Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit 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 et. al., 2006, str. 181)

Různé významy pracovní spokojenosti názorně ukazuje následující tabulka.

Tab. 4: Významy pojmu pracovní spokojenost

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	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil "Čím se víc snažím, tím víc mě to baví!"	demobilizaci pracovních sil "Mně to stačí, co bych se snažil(a)!"

Zdroj: Provazník, V. – Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Nakladatelství Oeconomica, 2004, str. 84

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

- vnější spokojenost, tj. spokojenost s vnějšími podmínkami práce,
- vnitřní spokojenost, tj. vnitřní uspokojení z práce.

Podle Herzberga si pracovník uvědomuje vnější faktory (frustrátory) až v případě, kdy mu nevyhovují, nejsou v pořádku. V té chvíli pociťuje 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.

"Obecně bychom mohli pracovní spokojenost interpretovat také jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků a na straně druhé naopak jejich výrazná spokojenost (od -1 do 1, přičemž 0 v tomto případě znamená neutrální vztah člověka k práci – lhostejnost). ...

V praxi se obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. Jako kvalitativně určitý soubor postojů bývá charakteristická jak pro každého jednotlivce, tak i pro celá pracoviště. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce, například jako zřetelnou nebo méně zřetelnou spokojenost, resp. spíše jako méně výraznou či naopak velmi výraznou nespokojenost." (Pauknerová et. al., 2006, str. 182)

Vzhledem ke spokojenosti pracovníků a jejich následné motivaci jsou nejčastěji sledovány následující faktory (srov. Pauknerová et. al., 2006, Provazník - Komárková, 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 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 (viz. Aplikační část)

b. **Mzdové ohodnocení** pracovníka patří rovněž mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména v negativní podobě. Často přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale pocit spravedlnosti v odměňování (srov. např. Provazník - Komárková, 2004, teorie spravedlnosti). 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, což vychází z podstaty této formy zaměstnávání a dle zákona o zaměstnanosti má být výše jejich odměny srovnatelná s pracovníky v podniku. Otázkou ale zůstává výše nefinančních benefitů. Obecně lze říci, že odměňování je v ohledu spokojenosti problémový faktor bez ohledu na typ a formu zaměstnávání.

c. **Pracovní perspektivy** bývaly obvykle v rámci výzkumů pracovní spokojenosti pocíťovány 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 neohrazené 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, což může způsobit zklamání. Více kvalifikovaní pracovníci řeší svůj kariérní růst výběrem svých nových dočasných působišť včetně typu práce (více viz. Aplikační část 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 et. al., 2006, str. 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). Z výzkumu provedeného CVVM v roce 2005 (www.cvvm.cz) vyplývá, že lidé jsou obecně se vztahy se svými spolupracovníky spokojeni. Zejména pro ženy jsou spolupracovníci často jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost.

Na druhé straně mohou být komplikované vztahy se spolupracovníky zdrojem nespokojenosti a stresu.

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 et. al., 2006, str. 184)

g. **Fyzické podmínky práce** "bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces či užívané 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 et. al., 2006, str. 185)

h. **Úroveň péče o zaměstnance** patří rovněž k vnějším faktorům. Dle CVVM (2005, www.cvvm.cz) je asi polovina pracovníků spokojena s úrovní péče o zaměstnance v podniku. 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 nepříliš žádoucí lze však považovat i neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení, který mnohdy znamená spíše lhostejnost." (Pauknerová et. al., 2006, str. 185)

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 et. al., 2006, str. 185)

Locke (1976, in Nakonečný, 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).

Spokojený a 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). Motivace pracovníků (stálých i dočasných) je velmi důležitou složkou ovlivňující pracovní výkon.

Průběh vnímání a posuzování lidí při práci, interpretaci motivů spolupracovníků, podřízených, při které popisujeme situace a činy druhých se věnuje teorie atribuce. 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 jsou úkoly plněny.

Je nutné dbát na to nevyslovovat zjednodušené soudy o tom, co okolí motivuje, zvláště v případě 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 následující faktory.

Tab. 5: Motivační 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: Maccoby in Nakonečný, M.: Sociální psychologie organizace. Grada Publishing, 2005, str. 199.

Manažer

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

V rámci pracovní skupiny je třeba rozlišovat formálního vedoucího skupiny (tj. organizací zvoleného vedoucího) a neformálního. Neformální vedoucí skupiny lze určit např. pomocí sociometrie. Od toho se odvíjí také formální a neformální moc ve skupině. První jmenovaná je dána většinou pravomocí (snížení odměn 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 (Müri, in

Nakonečný, 2005), jejímž základem je nejistota, neklid a neuspořádanost. Důraz je kladen na organizaci jako živý organizmus, 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 stálé zlepšování podřízených. Na druhé straně je manažer odpovědný a obviňovaný za vše, co se stane, podřízení nechtějí, mnohdy odmítají, změny a nikdo vlastně neví jak přejít od řízení k vedení.

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) 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.

Většina výše jmenovaných problémů je ovlivnitelná manažerem, závisí tedy na jeho dovednostech, aby výkon jeho spolupracovníků nebyl blokován.

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, být 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

Systém kvalitního formálního a neformálního hodnocení má zásadní vliv nejen na výše jmenovanou spokojenost pracovníků, 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 (zejména pohyblivé složky mzdy)
- řešení mezilidských vztahů
- identifikaci potenciálu pracovníka
- atp.

Podle ACAS (1997, in Foot - Hook, 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 jeho 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 skupiny (týmu), v pracovní motivaci, v identifikaci se s podnikem a vznikem určité formy firemní loajality (více viz. Aplikační část této práce)

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 – Hook, 2002, str. 207)

Úkolem útvaru vzdělávání je systematické zjišťování potřeb firmy. Od toho se také odvíjí strategická orientace vzdělávání a kariérového rozvoje (Stýblo, 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, motivaci a iniciativu, v některých případech také alespoň symbolický finanční příspěvek na vlastní vzdělávání, který působí jako jeden z motivačních faktorů vzdělávání 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 se je ojediněle možné setkat s určitými snahami o rozvoj agenturních pracovníků (viz. Aplikační část)

Konflikty a vztahy na pracovišti

V podniku se objevují i problémoví pracovníci. Často to bývají právě největší odborníci, kteří přidělávají svou svérázností, sebevědomím, individualismem a tvrdohlavostí vrásky na čele. Mnohdy jsou tito lidé tvořiví, talentovaní, ambiciózní. Jsou to pracovníci nejen stálí, ale čím dál častěji jsou to i dočasní manažeři (příp. interim management).

Na jedné straně se jedná o hvězdy z hlediska výkonu, ale na druhé dochází k problémům interpersonálním. V případě snahy manažera o konstruktivní zpětnou vazbu v tomto směru, se často můžeme setkat s reakcemi jako arogance, agrese a rozčilování. Samozřejmě, že konfliktní mohou být i další typy pracovníků. Jak takové chování konfrontovat?

Podle McKenny a Maistera (2004):

- je důležité zakročit hned, když se podobné chování začíná objevovat,
- popsat konkrétní situace, které ilustrují dané chování,
- argumentovat, co je cílem změny, vyjádřit, že jde o společnou věc,
- snažit se naslouchat a zjistit důvody daného chování,
- argumentovat zlepšením kariérového růstu,
- návrhy hledat společně, případně je zcela nechat na pracovníkovi,
- povzbudit pracovníka a nabídnout podporu,
- shodnout se na společném plánu.

Výjimeční lidé vyžadují i zvláštní přístup, je ale nutné dbát i na vliv, který tito lidé mohou mít na kolektiv pracovníků. V některých případech ani vysoce výkonný, ale problémový pracovník nevyrovná pokles motivace a výkonu (z důvodu konfliktů apod.) zbytku pracovního týmu.

"Ze sociálně-psychologického hlediska je organizace systémem rolí, je to účelová skupina ustavená a strukturovaná v zájmu maximální výkonnosti" (Schaefer, Lamm, 1989, in Nakonečný, 2005, str. 90)

Podle Scheina (1969, in Nakonečný, 2005) organizace jako entita reprezentuje dva typy vztahů:

- vztahy zaměstnanců k organizaci (v obecně psychologickém smyslu) a
- vztahy mezi zaměstnanci navzájem (v sociálně-psychologickém smyslu).

Typy vztahů, které vznikají mezi podnikem (manažery) a pracovníky lze rozdělit do dvou základních kategorií (Fox, 1974, in Foot - Hook, 2002, srov. např. Armstrong, 2002, Gennard - Judge, 1997, Cyert - March, 1963, in Armstrong, 2002 nebo Novotná, 2005):

Unitární pojetí

Toto pojetí předpokládá, že všichni členové organizace mají stejné zájmy, přijímají cíle organizace za své a veškeré své aktivity k naplnění těchto cílů směřují. V tomto typu organizace se neobjevují konflikty, a to i z důvodu, že všichni noví zaměstnanci jsou při jejich výběru a nástupu s těmito cíli srozuměni. Unitární organizace je často závislá na silném vedení a cílevědomém procesu výběru určitého typu zaměstnanců.

Pluralitní pojetí

Pluralisté spíše přijímají názor, že v organizaci existuje velké množství zájmů jejich členů, přičemž tyto zájmy jsou často v konfliktu (např. odměňování). Vzhledem k tomu, že se skupiny snaží dosáhnout svých cílů, dochází ke konfliktům, což je pro pluralisty přirozená součást fungování podniku. Snahou organizace samozřejmě je tyto konflikty zvládnout tak, aby nenarušily chod organizace.

Argyle a Hendersonová (1983, in Nakonečný, 2005) třídí vztahy na pracovišti na:

- vztahy mezi příslušníky jedné pracovní skupiny stejného statusu – pracovníci mohou kooperovat, ale i konkurovat (např. ve věcech povýšení),
- vztahy mezi osobami rozdílného statusu – zvláště ve vztazích nadřízený a podřízený patří k umění vést (řídít) mimo jiné, vytváření harmonických proporcí v dimenzi vřelost a distancování.

Novotná (2005) definuje následující motivační sankce, které vyplývají z nutné prohry určitých zájmových skupin v rámci prosazování vlastních zájmů. Jsou to:

- ponížení – hlavním důvodem přizpůsobení se je snaha zachovat si vlastní důstojnost v obavě před donucovacími taktikami "vítězné zájmové skupiny,"
- odměna – aktéři jednají daným způsobem s vědomím, že pokud tak neučiní, neobdrží odměnu. Organizační cíle jsou většinou aktérům lhostejné, nemají na nich zájem a plní je pouze proto, že jim přinášejí různé odměny,
- loajalita – aktéři jednají daným způsobem, protože opačný přístup by jim zavřel cestu ke kariéře a moci.

Také např. Cyert a March, Mangham a Mintzberg, Coopey a Hartley nebo Leggeová (in Armstrong, 2002) podporují pluralitní přístup. Uvádějí, že je nerealistické předpokládat, že v organizaci pracují lidé se stejnými zájmy. Uvádějí také otázku souvislostí silné podnikové kultury jako požadavku na sdílení společných hodnot.

Coopey a Hartley (1991, in Armstrong, 2002, str. 175) zdůrazňují, že "problém představy o jednotě, oddanosti v organizaci spočívá v tom, že vychovává ke konformismu, který nejen že neodráží podnikovou realitu, ale může v organizaci znamenat úzkoprsost a omezenost." Domnívají se, že pokud budou pracovníci vedeni k oddanosti jednotné řadě hodnot

a cílů (a bude to po nich vyžadováno), nebudou schopni vyrovnat se s neurčitostí a nejistotou, které jsou běžnou součástí života v organizaci v období změny. Velice pravděpodobně se bude zvyšovat odpor ke změnám a stres, ke kterému v období změn vždy dochází.

Mezi pozitivní přínosy vysoké míry oddanosti lze zařadit zejména nízkou úroveň fluktuace a kontroly a vysokou míru loajality. Nelze ale na druhé straně očekávat např. pozitivní vazbu mezi oddaností a výkonem (Guest, 1991, in Armstrong, 2002)

Podle Kochana a Dyera (1995, in Armstrong, 2002, str. 177) "politika formování podnikové pracovní síly musí být vypracována a řízena tak, aby posilovala zásadu jistoty zaměstnání a zvyšovala tak oddanost, flexibilitu a loajalitu pracovníků. Nezajišťuje celoživotní zaměstnání, ale jasně z ní vyplývá, že základním instinktem v dobrých i zlých časech by mělo být spíše vytváření a ochrana firemních investic do lidských zdrojů než náhodné a rozdíly nečinící zvyšování a snižování počtu lidí v důsledku bezmyšlenkovitých reakcí na krátkodobé výkyvy v podmínkách podnikání."

Zmiňme některé přístupy k vytváření vhodné strategie oddanosti (Beer et. al., 1984, Walton, 1985, Wood - Albanese, 1996 in Armstrong, 2002):

- vytváření kariérových plánů, vzdělávání,
- funkční flexibilita,
- snížení počtu řídicích úrovní,
- týmová struktura,
- vhodné systémy hodnocení a odměňování
- zapojování pracovníků
- použití dočasných pracovníků k vykrytí výkyvů v potřebě pracovních sil (předejde se propouštění z nadbytečnosti)

V této souvislosti je třeba zmínit pojem nebo lépe koncept "partnerství zaměstnavatele a pracovníků." Tímto konceptem se zabývali např.

Coupar a Stevens, Monks, Beardwell, Allen (in Armstrong, 2002) a mnozí další zejména v 90. letech 20. století. Přestože neexistuje obecně přijímaná definice, většina výkladů "partnerství" se zakládá na komunikaci a informovanosti, participaci, sdílení cílů, budování vztahů, spravedlnosti, investici do vzdělávání, bezpečnosti práce a pracovních podmínek.

Tomu, jak podporovat pozitivní vztahy uvnitř kolektivu se věnuje také Stýblo (1993). Doporučuje:

- emotivně podložit pracovně formální vztahy - vztahy antipatie rozhodně nepodporují spolupráci, jsou rušivé, nedochází k přenosu informací apod.,
- prosazovat uvnitř kolektivu přirozenou autoritu – důraz je kladen na vztahy důvěry a postoje jádra kolektivu k tomu, kdo jej řídí,
- nepřipustit existenci skupinových soupeřících autorit uvnitř kolektivu – v některých případech je rivalita zdravá, ale v rámci jednoho kolektivu jsou příčinou svárlivosti, boje o moc apod.
- zamezit izolaci – izolace některých členů kolektivu vede k jejich pocitu méněcennosti, nespokojenosti a ztrátě zájmu o soužití s ostatními.

Konflikty v organizaci lze dělit na funkční, tj. ty které jsou pro organizaci nutné, způsobují změnu a přizpůsobení okolí a nefunkční (dysfunkční). Tyto konflikty organizaci ohrožují a oslabují.

Aldag a Stearns (1991) vidí hlavní příčiny konfliktů v neprovázanosti cílů a jejich nekompatibilitě, sdílených, limitovaných zdrojích, rozdílnosti, nejistotě a systému odměňování.

Za hlavní příčiny konfliktů v organizacích lze podle Staehle (1980, in Nakonečný, 2005) považovat:

- dvě skupiny závislé na stejných zdrojích (financí, informací apod.),
- nerovnováhu ve vztahu k vzájemné závislosti (jedna skupina závisí na druhé),
- jedna skupina dominuje,
- z hlediska statusu nižší skupina vykazuje vyšší projevy, než jí přísluší,
- konkurenci cíle, zájmy, postoje, potřeby,
- rozdíly v interpretacích pro organizaci významných věcí (pravidla, ustanovení, předpisy apod.),
- dělení odpovědnosti,
- sousední skupina pracuje podle odlišných pravidel (delší přestávky),
- organizaci s nejasnými odpovědnostmi, kompetencemi,
- plánování organizační změny vnímané jako riskantní (inovace, apod.).

Uvedme některé předpoklady pro úspěšné řešení podobného konfliktu (Novotná, 2005):

- právo všech stran konfliktu účastnit se regulace,
- uznání práva se organizovat a komunikovat,
- dohoda na pravidlech regulace a pravidlech změny,
- snaha o racionální zpracování navrhovaných postupů a řešení,
- tolerance a kompetentnost.

Vztahy na pracovišti lze dělit na formální a neformální, horizontální (mezi spolupracovníky) a vertikální (nadřízený, podřízený). V rámci nich se vytváří tzv. normy pro interakce, které jsou pro účastníky závazné a jejich nedodržování je negativně sankcionováno.

Konflikty tradičně probíhají ve třech fázích: fázi latentního konfliktu, fázi diskuse a fázi otevřené konfrontace. U konfliktů lze pozorovat jak negativní, tak pozitivní důsledky. K negativním patří (Nakonečný, 2005) např. nestabilita organizace (pracovních skupin, týmů), nespokojenost

pracovníků, poruchy provozu, snížení racionality (zvýšení afektivity) v jednání. K pozitivním lze zařadit zvyšování vnitřní soudržnosti skupin, stimulaci myšlení a generování nových nápadů, zlepšující se vnímání sebe sama nebo vytváření půdy pro konstruktivní změny.

Z jiného pohledu můžeme na konflikty nahlížet jako na spory a problémy (Plamínek, 2005). Základem sporů je lidská dimenze, vztahové faktory a sebeprosazení (prosazení vlastního řešení). Problémy jsou spíše věcného založení, účastníci k nim přistupují s cílem problém vyřešit.

V případě sporů je důležitou metodou řešení tzv. depersonifikace (Plamínek, 2005), v tomto případě se doporučuje postupovat od lidské stránky k věcné (od vztahů k věci), tím se snažíme najít racionální jádro. Stává se, že takový spor žádné racionální jádro nemá, problém spočívá čistě ve vztazích. Pak lze doporučit přistoupit ke vztahům jako k problému (neprosazovat vlastní, ale snažit se najít "dobré" řešení).

Důležitým prvkem při řešení konfliktů (v Plamínkově členění problémů) je mediace. Pro úspěch zprostředkovatele je dobré vykonat (Nakonečný, 2005):

- poskytnout instrumentální pomoc, tj. zúžit rozsah konfliktu na "tady a zde," vypracovat pravidla pro jednání, udržovat věcnou výměnu informací a tím přispět k odbourání vzájemných nepřátelských postojů,
- vybídnout obě strany k vypracování návrhu řešení, získat si důvěru a vystupovat jako nezávislý expert.

Plamínek (2005) dodává k zásadám mediace důsledné zabývání se pouze procesem, v žádném případě rozhodování (zvláště v případech, kdy jako mediátor vystupuje manažer skupiny).

Z předchozího textu vyplývá, že volba inovace v podobě zaměstnávání agenturních pracovníků a tím vytvoření nové zájmové skupiny v podniku, vytváří nové spektrum situací a jevů, na které se musí podnik

a jeho manažeři připravit a řešit je. V podniku mohou vznikat různé typy tradičních i nových problémů mezi stálými a agenturními pracovníky. Více je uvedeno v Aplikační části této práce.

2.3.4. Agenturní zaměstnávání a jednotlivec

V dalším textu se soustředím na faktory, které mají vliv na jednotlivce, jeho výkon, výběr typu práce, vztah k jistotě, resp. nejistotě zaměstnání apod.

Význam pracovní činnosti pro člověka

"Činnost je přirozeným projevem člověka. Promítá se v ní jeho aktivní vztah ke skutečnosti, naplňuje celý jeho život. Nejvýznamnější ze všech aktivit, které člověk uskutečňuje, je jeho činnost pracovní.

Pracovní činnost svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.

Práce bývá vymezována jako kategorie sociálně-ekonomická: je základní podmínkou existence lidské společnosti a života lidí. Hodnoty vzniklé prací ve svém souhrnu vytvářejí ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti a určují životní úroveň jejich členů. Práce objektivně zasahuje do života každého jedince i celé společnosti.

Práce ovšem vystupuje i jako kategorie psychologická: jejím nositelem je vždy konkrétní jedinec. V rámci své pracovní činnosti působí plánovitě – v souladu se svými záměry – na pracovní předměty a přetváří je. Přitom může postupovat rozmanitými způsoby v závislosti na tom, jaké pracovní úkoly plní. Při plnění pracovních úkolů musí člověk svou činnost plánovat, vynakládat fyzickou a psychickou energii a uplatňovat nejrůznější vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které si v průběhu života osvojil, současně však i kontrolovat, zda je plánovaný

úkol přiměřeně plněn. V tomto procesu má rozhodující úlohu lidská psychika.

Práce a s ní spojené pracovní zařazení bezprostředně ovlivňují život každého jedince. Příprava na pracovní uplatnění a dlouhodobě vykonávaná pracovní činnost formují osobnostní profil člověka. V jejich rámci každý jedinec získává nejrůznější vědomosti, dovednosti a zkušenosti – formují se v nich jeho schopnosti, utvářejí se jeho zájmy, návyky a další osobnostní vlastnosti." (Pauknerová, 2006, str. 152)

Práce má řadu sociálních aspektů a souvislostí (Nový - Surynek et. al., 2006):

- Probíhá v určitém společenském prostředí – v určité historicky konkrétní společnosti, v jejímž rámci člověk prostřednictvím pracovní činnosti reprodukuje materiální podmínky svého života a svůj život vůbec.
- Prostřednictvím práce lidé uspokojují nejen své základní biologické potřeby, ale i potřeby sociální – potřeby seberealizace, společenského styku, poznání nového, uznání ze strany ostatních apod. Míra možností pro uspokojení těchto potřeb se výrazně promítá do pracovní činnosti lidí i do jejich výsledků. Tyto potřeby jsou rovněž společensky podmíněny – daná společnost určuje jejich hierarchii, vytváří určitý prostor pro jejich uspokojování a také toto uspokojování reguluje a kontroluje.
- Materiální prostředky, tj. stroje, nástroje, materiál, polotovary, které člověk ve své práci používá, jsou ve většině případů výsledkem pracovní činnosti druhých lidí.
- Lidská práce není činností izolovanou. Pracovní činnosti jednotlivých pracovníků se navzájem doplňují a vážou, jejich úspěšný průběh předpokládá a vyžaduje jejich vzájemnou spolupráci. Zpravidla platí, že čím je tato spolupráce harmoničtější, čím vyšší je míra tohoto vzájemného doplňování, tím lepší jsou i dosahované pracovní výsledky.

- Práce sama o sobě představuje významnou společenskou hodnotu. Společnost silně ovlivňuje postoje a chování svých členů a pracovníků tím, jaký význam přikládá pracovní činnosti člověka a jejím výsledkům pro vzájemné oceňování a hodnocení lidí. Například společenské prostředí zlehčující význam práce jako měřítka individuální hodnoty člověka bude bezpochyby působit negativně na její průběh i dosahované výsledky. Naopak tam, kde v psychice lidí vystupuje práce výrazně jako základ vzájemného oceňování a hodnocení lidí, budou mít lidé sklon navzájem soutěžit o dosažení vyššího výkonu.
- Sám pracující člověk je v převážné míře společenským produktem. Jeho osobnost byla zformována prostředím, ve kterém vyrůstal a které mu zprostředkovalo určité vzdělání, kvalifikaci, potřeby, zájmy a aspirace. Jeho možnosti uspokojovat vlastní potřeby a zájmy a realizovat své aspirace jsou determinovány ve značné míře podmínkami tohoto prostředí. Jeho vztah k práci se vytváří pod vlivem převládajících názorů a vzorů chování, které jsou typické pro prostředí, v němž žije a pracuje, a s nimiž se ztotožňuje.

Postoje k práci

Katz a Stottland (1959, in Nakonečný, 2005, str. 44) definovali postoje jako "tendence nebo predispozice individua k určitému způsobu hodnocení určitého objektu, nebo symbolu takového objektu." Problematika postojů je velmi široká, pro potřeby této práce uvádím pouze stručnou zmínku o jejich existenci a souvislostí s prací.

Z pracovního pohledu jsou významné postoje k práci a výkonu, postoje k životu jako takovému a jejich postavení v centru nebo na periferii těchto hodnotících soudů.

Postoje k práci a organizaci úzce souvisí s pracovní spokojeností a pracovní motivací a pohybují se v dimenzi práce jako nutnost (nutné

zlo) a práce jako přirozená součást života (smysl života, prostředek seberealizace).

Podle Katze a Kahna (1966, in Nakonečný, 2005, str. 171) jsou "rozhodujícím aspektem personálního řízení očekávání zaměstnanců organizace vyjádřená poměrem jimi převzatých rolí a hodnot, které jim realizace těchto rolí (plnění pracovních úkolů) přinese."

Kompetence

Kompetence definovala Training Agency (1988, in Armstrong, 2002, str. 281) takto: "Široké pojetí, které vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v zaměstnání. Zahrnuje organizaci a plánování práce, schopnost inovovat a zvládat činnosti, které nejsou rutinní. Započítávají se do toho i takové kvality osobní efektivnosti, které jsou na pracovišti požadovány pro účely jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky."

Pauknerová et. al. (2006) chápe kompetence jako "relativně cílový stav ve vývoji pracovní způsobilosti a kvalifikace pracovníka. Vyjadřuje fakt, že daný pracovník je "na svém místě". To bývá podmíněno především úrovní obsahových, subjektivních stránek jeho kvalifikace a vázáno na konkrétní podmínky pracovního zařazení v daném podniku.

Zatímco pracovní způsobilost každého člověka je funkcí jeho individuálních fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů pro práci, kvalifikace tyto jeho předpoklady bezprostředně spojuje s požadavky určité profese, resp. pracovního zařazení. Kompetence tuto konkretizaci doladuje na podmínky daného pracoviště a podniku. Zahrnuje jak odborně profesní, tak i sociální hlediska. V podobě profesní a sociální kompetence pracovníka vyjadřuje optimální stav jeho aktuálního uplatnění v podniku."

Obrázek 4: Rozvoj kompetence

Zdroj: Pauknerová et. al., 2006, str. 165

Výkon

Pracovní výkon byl již jmenován v kapitole Agenturní zaměstnávání a podnik, a to zejména v souvislosti s pracovní spokojeností, stimulací pracovníků a dalšími podnikovými činnostmi. Nyní se na pracovní výkon podívám z pohledu pracovníka.

Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti) (Provazník - Komárková, 2004).

Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. Vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje funkce:

$$V = f(S \times M)$$

V je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality);

S jsou schopnosti člověka-pracovníka;

M je jeho motivace.

Z uvedené funkce lze odvodit, že "ne zcela nedostatečné schopnosti mohou být do jisté míry kompenzovány motivací (zvýšeným úsilím), motivace je však v podstatě nenahraditelná. Se zvyšujícím se požadavkem na kvalifikaci pracovníka je možná kompenzace ne zcela dostatečných schopností nutných k příslušnému pracovnímu výkonu již

sporná." (Nakonečný, 2005, str. 18) Pokud budou schopnosti nebo motivace rovny nule, bude nulový i výkon.

Ze zkušeností víme, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech činnostech, ve kterých je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není. (Provazník - Komárková, 2004).

Toto zjištění je spojováno s tzv. výkonovou motivací – potřebou vysokého výkonu.

Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je ale jejich intenzita. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je určena poměrem:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pokud převažuje potřeba dosáhnout úspěchu, setkáváme se spíše s lidmi aktivními, v opačném případě se jedná spíš o lidi pasivní, jednající v duchu přísloví "Kdo nic nedělá, také nic nezkazí".

Vliv na výkonovou motivaci mají výchovné postupy v rodině, individuální zkušenosti jedince, sociální skupiny, ve kterých se pohybuje, národní kultura a další. Výkon také významně ovlivňuje úroveň aspirace.

"Aspirační úroveň představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě klade." (Provazník - Komárková, 2004).

Tyto cíle mohou být vysoké, nízké i žádné, jejich dosažení snadné nebo náročné. Po úspěšně vykonané činnosti úroveň aspirace stoupá, po neúspěchu klesá.

Existují jednak lidé, kteří mají tendenci především dosáhnout úspěchu, kteří si kladou realistické cíle a osoby zaměřené na vyhnutí se neúspěchu, které si kladou buď příliš nízké cíle nebo naopak příliš vysoké cíle. Splnění lehkého úkolu je pro ně snadné a nesplnění velmi těžkého úkolu není deprimující. (Nakonečný, 1998)

Úroveň aspirace vyjadřuje míru naší ctižádostivosti. Souvisí také se sebepojetím jedince a jeho sebevědomím, na které má zásadní vliv rodinná výchova. Pokud je podněcující, dává jedinci postupně prostor pro zvládání stále náročnějších úkolů a problémů, což mu poskytuje radost z dosaženého úspěchu.

Michael Armstrong (1994) definuje řízení výkonu jako proces, kterým přispívá ke zlepšování výkonu organizace, týmu a jednotlivce a který je využíván liniovými vedoucími k řízení.

Řízení výkonu je charakteristické svou vazbou na:

- systém hodnocení a odměňování
- motivační program podniku
- podnikové cíle
- popisy pracovních míst
- kariérové plány
- atd.

Úroveň výkonu je významným faktorem, který přispívá k plnění podnikových cílů. Určitou úroveň výkonu by měli vykazovat všichni pracovníci bez ohledu na to, jak dlouho v podniku pracují.

Psychologické klima

Tento termín vytvořili James a Sells (1981, in Armstrong, 2002) – východiskem je, že chování jedince je ovlivňováno vnímáním situace, ve které se jedinec ocitl. Klíčové proměnné prostředí jsou:

- charakteristiky role, její neurčitost, konfliktnost apod.,

- charakteristiky práce a pracovního místa (autonomie, podnětnost atd.),
- chování vedoucího,
- charakteristiky pracovní skupiny, její atmosféra, přátelství apod.,
- politika organizace, která přímo působí na jedince (odměňování apod.),

Psychologická smlouva

Každý vztah je obecně formován na základě práv, povinností a očekávání účastníků. Některé z těchto aspektů jsou explicitně vysloveny, existuje ovšem část, která zůstává verbálně nevyjádřena. Důvodem může být předpoklad, že není nutné danou část otvírat (vše je z pohledu jedné strany jasné a není tudíž třeba o tom vést diskuzi). Jiným motivem může samozřejmě být manipulativní, cílené zamlčení některých významných skutečností, které by mohly rozhodnutí druhé strany negativně ovlivnit.

Jakékoliv vztahy včetně zaměstnaneckých jsou ovlivněny kulturou, normami, morálkou, zkušenostmi. To vše se projevuje v oblastech jako je ochota ke spolupráci, důvěra, spolehlivost, řešení konfliktů apod. Důležité je proto vyjasnění očekávání zúčastněných stran, tj. zaměstnanců a zaměstnavatele (tzv. psychologická smlouva).

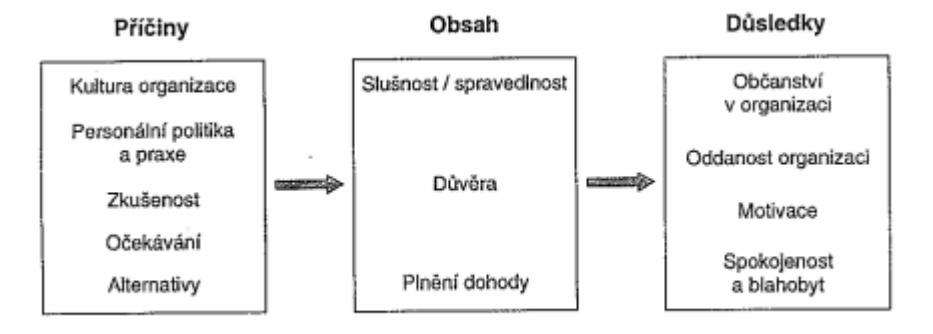
Pojem psychologické smlouvy se začíná diskutovat v devadesátých letech 20. století. Autorství konceptu je přisuzováno Argyrisu (1960) a dále ho rozpracoval Schein (1978). "Daný koncept zvažuje očekávání každé strany vzhledem k té druhé. ... Psychologická smlouva je podobná zavedeným výrazům v právní smlouvě tzn., že mnoho v psychologické smlouvě se předpokládá, avšak není vysloveno. Zahrnuje faktory dopadající na pocity jako je loajalita a vnímání slušného jednání a jakékoli další motivační faktory. V devadesátých letech probíhala diskuze o pocitu jistoty zaměstnání jako součásti

psychologické smlouvy a o tom, do jaké míry mohou být tyto pocity řízeny." (Foot - Hook, 2002, str. 148)

Jak zdůraznili Katz a Kahn (1964, in Armstrong, 2002), "každá role v organizaci v podstatě představuje sérii očekávání týkajících se chování. Tato očekávání jsou často nevyslovená – nejsou definována v pracovní smlouvě."

Lze tedy shrnout, že psychologická smlouva jsou nepsaná očekávání, sliby a vzájemné závazky zaměstnavatele a pracovníků. Její vyváženost je základem pro kvalitní vztahy, výkon a spokojenost na obou stranách.

Obrázek 5: Funkční model psychologické smlouvy



Zdroj: Guest – Conway – Briner - Dickman: The state of the psychological contract in employment: Issues in people management, London, Institute of Personnel and Development, 1996, in Armstrong, 2002, str. 232)

V posledních letech dochází ve spojitosti se změnami na trhu práce i k výrazným posunům v povaze a dalších okolnostech psychologické smlouvy. Jak konstatoval Bailie (1995, in Armstrong, 2002, str. 232) "během posledních 50 let nebyla psychologická smlouva problémem. Lidé věděli, co mají očekávat – pustil jsi se do práce, dělal, co bylo třeba, a organizace poskytovala jistotu a příležitost k rozvoji. Nebyl to komplikovaný vztah a ve většině organizací dobře fungoval a poskytoval jim loajální, oddané a spolehlivé pracovní síly."

Ke změnám v psychologické smlouvě dochází zejména z důvodu (Armstrong, 2002):

- organizace nejsou stabilní ani dlouhodobé,
- organizace nenabízejí jistotu zaměstnání, zaměstnávají podle toho, jak schopnosti aktuálně odpovídají podnikovým potřebám,
- nejdůležitější je flexibilita, adaptabilita, rychlost reakce,
- ploché organizační struktury dávají možnost rozvoje hlavně v horizontále,
- štíhlejší organizace kladou na pracovníky větší požadavky.

Agenturní pracovníci ze své podstaty tvoří skupinu v ohledu psychologické smlouvy ohroženou. Písemnou smlouvu uzavírají s agenturou, výkon podávají v jiném podniku. Je tedy velmi důležité, aby byla věnována pozornost vyjasnění si očekávání a požadavků na obou stranách mezi pracovníky a manažery přidělené firmy. Neopomíjením tohoto faktu lze předejít mnoha nedorozuměním a problémům.

Učení a vzdělávání

V případě agenturního zaměstnávání nelze spoléhat na to, že firma či personální agentura budou ti, kteří budou v tomto směru pracovníka vést a finančně podporovat. Pro firmu i agenturu je důležitá aktuální úroveň znalostí a dovedností spolu se schopností rychlé adaptace na nové podmínky. Proto tato stránka rozvoje a konkurenceschopnosti člověka na trhu práce klade nároky zejména na sebeutvářecí aktivity pracovníka samého, jeho cílevědomost, vůli, vnímavost vůči zpětné vazbě apod.

Dále uvedme některé metody, kterých lze v rámci sebeutvářecího procesu využít.

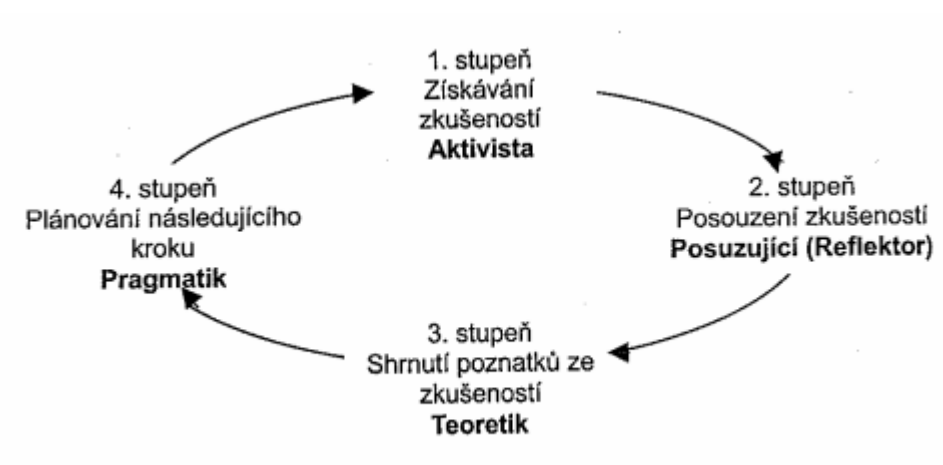
Podpora a zpětná vazba

Podpora a zpětná vazba jako jedna z možných forem učení vychází především z behavioristické koncepce učení. "Znalost výsledků a zpětná

vazba je důležitá, pokud má být učení efektivní. ... Zpětná vazba je způsob, jakým se můžeme dozvědět o nás samých a také o efektu, jaký má naše chování na ostatní. Pokud je zpětná vazba poskytována konstruktivním způsobem, měla by vést k tomu, že si budeme více vědomi sebe sama, různých možností, jež máme před sebou a budeme se cítit povzbuzováni k dalšímu vývoji a růstu. Zpětná vazba může však být také destruktivní, kdyby výsledkem bylo to, že by se člověk cítil špatně, beznadějně, měl by pocit, že před ním nejsou žádné možnosti a že zklamal." (Foot - Hook, 2002, str. 183)

Učení na základě zkušeností

Obrázek 6: Cyklus učení



Zdroj: Foot, M. - Hook, C.: Personalistika. Computer Press 2002, str. 184

V průběhu života získáváme dílčí pozitivní či negativní zkušenosti s různými aspekty našeho fungování. Někteří lidé praktikují spíše reaktivní přístup k těmto zkušenostem, jiní naopak tyto zkušenosti cíleně vyhledávají, jsou proaktivní. V rámci uvedeného procesu učení by lektor (manažer) měl přesvědčit účastníky o nutnosti proaktivního chování v tomto směru.

V našem případě, kdy tíha odpovědnosti zcela spadá na pracovníka je uvědomění si nezbytnosti proaktivního chování základem úspěchu.

Jedná se zejména o stanovení vlastního pracovního (životního cíle), identifikaci minulých zkušeností, vlastní "plán" postupu ve vzdělávání, volbu metod a po jejich provedení i kritické zhodnocení jejich přínosu. Důležité je promítnutí těchto zkušeností a zážitků do další kroků.

V této souvislosti uvedme několik přístupů k učení (Foot - Hook, 2002):

Aktivisté

Aktivisté se rádi účastní nových činností, jsou nadšení, poohlíží se po nových zkušenostech. Často ale hodnotí a zvažují výsledek až po provedeném výkonu.

Posuzující

Pro posuzující je charakteristický odstup, pozorování zkušeností z různých perspektiv, analýza poznatků, odkládání rozhodnutí..

Teoretikové

Teoretikové zasazují a spojují poznatky do složitých a logicky pevných teorií. Problémy řeší souvisle, logicky, v racionálních schématech, preferují perfekcionismus.

Pragmatici

Pragmatici zkouší nové teorie, nápady, techniky, aby zjistili, zda fungují v praxi. Nevyhovují jim dlouhé diskuse.

V závislosti na preferenci a individuálním založení musí pracovník sám, ev. s pomocí managementu firmy, personálního oddělení, zvážit způsoby a možnosti dalšího vzdělávání. Doba stále intenzivněji vyžaduje pracovníky zacílené, motivované, vzdělané a ochotné přijímat změny, být flexibilní.

Životní styl a volný čas

"Práce úzce souvisí se životním způsobem. Ten vytváří širší zarámování práce člověka nejrůznějšími okolnostmi, ale zároveň je práce jednou z nejvýznamnějších strukturních částí životního způsobu.

Životní způsob je v sociologii agregátní kategorií, která charakterizuje život člověka v celku, v jeho úplnosti, ve vzájemných vazbách jednotlivých složek a zachycující charakter života, jeho obsah a strukturu. K životnímu způsobu se též přiřazují přírodní a společenské podmínky, které život člověka ovlivňují." (Nový - Surynek et. al., 2006, str. 212)

"Životní způsob je spojením objektivních (utváření společné činnosti, společenské vztahy a vazby lidí, způsob jejich soužití, chování lidí) a subjektivních (cíle společnosti, sociálních skupin a jednotlivců, zájmy a motivy činností, hodnoty a normy) aspektů života a společnosti a vystupuje jako jejich strukturovaný projev – projev jejich materiálního a duchovního života. Sledování těchto dvou aspektů je velmi významné, protože v empirickém zkoumání lze dospět ke dvěma rozdílným zaměřením:

1. Sledování obsahu životního způsobu, jaké činnosti lidé vykonávají, jakých prostředků využívají, jak je strukturován čas. Poznání se v takovém případě ubírá směrem k rozmanitosti nebo jednoduchosti, respektive jednostrannosti života. Sledování pracovního času a významu práce pro člověka je součástí tohoto.

2. Sledování hodnocení skutečností, které utvářejí životní způsob. V daném případě se jedná o určení úrovně prostředků sloužících k dosažení cílů. Zde je ústředním pojmem životní úroveň, která nejzřetelnějším způsobem charakterizuje úroveň zmíněných prostředků. Protože životní úroveň vystihuje ekonomické možnosti, soustřeďuje se na ekonomické vyjádření, je hodnocení vyjadřováno ještě v dalších

pojmech jako je např. kvalita života." (Nový –Surynek et. al., 2006, str. 213)

"Životní způsob je diferencován podle sociálních skupin. Existují skupiny, které v obecně platných podmínkách vytvářejí specifický životní způsob, projevující se v pro ně typických formách chování. Odlišují se také ve vnějších znacích a v jejich tvorbě, reflektujících a zdůrazňujících jejich zvláštnost. Vytvářejí vlastní subkulturu, kulturní výraz skupiny." (Nový – Surynek et. al., 2006, str. 213-214)

Pro podchycení rozdílností ve způsobu života jednotlivců nebo sociálních skupin byl vytvořen sociologický pojem životní styl.

"Životní styl je specifický typ chování jedince nebo sociální skupiny s trvalými zvláštnostmi jednání, způsoby, zvyky, sklony atd., který dává jedinci nebo skupině specifický vnější výraz." (Nový – Surynek et. al., 2006, str. 214)

Životní styl lze tedy pozorovat z vnějších projevů jedince – trávení jeho volného času, organizace pracovního času, zájmů, koníčků, rodinného života.

"Životní styl vystupuje jako skutečný znak jedince, jako projev jeho relativní samostatnosti, schopnosti utvářet se jako osobnost podle vlastních představ o plnohodnotném, intenzivním, duchovním a mravním životě. Proto proces definování a rozvíjení osobnosti obsahuje i moment definování a formování vlastního osobního stylu života.

Svůj životní styl si formuje každý člověk, skupina, tento pojem není možné spojovat pouze se zdůrazňováním určitých zvláštností některých lidí, se snahou o originalitu, s přáním vydělit se ze skupiny za každou cenu, odlišit se od ostatních. Formování osobního životního stylu je záležitostí výchovy a v obecném rámci respektuje kulturu a morálku společnosti." (Nový – Surynek et. al., 2006, str. 215)

Životní styl je výrazem lidské individuality, její jedinečnosti a zvláštnosti. Jednak je tato zvláštnost produktem individuálních reakcí na objektivní podmínky a možnosti, které jsou v rámci daného sociálního systému. Jednak je výsledkem individuálních motivací a vlastností. Při sledování sociální stratifikace v sociologických empirických výzkumech bývá životní styl jedním z identifikačních znaků pro příslušnost k určité sociální vrstvě. Životní styl je sice individuálním znakem, ale nepostrádá sociální určení zcela. To znamená, že v sociálních vrstvách nebo skupinách lze zaznamenat podobnost životních stylů. (Nový – Surynek et. al., 2006)

V současnosti je velmi obtížné oddělení pracovního a mimopracovního času. Obě oblasti se čím dál tím více prolínají, a proto je složité vnímat čas odpočinku.

Volný čas je důležitou součástí života jedince. Způsob, jakým je volný čas tráven (aktivně nebo pasivně), závisí na jedinci, v každém případě by ale měl přinášet odreagování, uvolnění a nabití energie pro další činnosti. Zvláště v případě flexibilních forem práce, kdy je pracovní doba mnohdy nepravidelná, je zvládnutí pravidelných volnočasových aktivit ztíženo. Dalším znakem je velmi obtížné oddělování pracovního a volného času.

2.3.5. Agenturní zaměstnávání, trh práce a personální agentury

V následující kapitole se zaměřím na nábor a výběr pracovníků personálními agenturami a souvislosti trhu práce, zejména pak problematiku nezaměstnanosti.

Nábor a výběr uchazečů

Personální agentury používají v případě agenturního zaměstnávání obdobné metody náboru a výběru pracovníků, které známe z oblasti podnikové praxe.

Lze vycházet z následujících zásad:

- **morální** (odstranění diskriminace z hlediska pohlaví, věku, národnosti, dodržování morálních zásad nad rámec zákonných)
- **právní** (dodržování zákonných norem, viz. např. boj s šedou ekonomikou apod.)
- **podnikatelské** (provádět tyto aktivity účinným, nákladově efektivním způsobem s důrazem na marketing a networking)

Náborové postupy

a. necílené - propagují personální agenturu jako celek nebo akcentují kontaktování agentury jako možnosti bezproblémového získání pracovního místa. Cílem je zejména vytvořit širokou databázi uchazečů, vytvořit image apod.

Využívány jsou zejména následující možnosti:

- inzerce v denním tisku a odborných časopisech,
- televizní reklama,
- billboardy,
- internet
- rozdávání letáků,
- vylepování letáků (autobusové a jiné zastávky, nástěnky vysokých škol),
- členství v asociaci,
- účast na veletrzích,
- atd.

b. cílené – vyhledávají již konkrétní kandidáty na základě zadání firmy.

Využívány jsou zejména následující možnosti:

- inzerce v denním tisku, odborných a dalších časopisech,
- headhunting (kontaktování vytipovaných osob),
- vylepování letáků,
- internet (vlastní stránky, bannery),
- osobní kontakt,

- atd.

Výběr uchazečů

Výběr uchazečů probíhá jako v podnikové praxi v závislosti na specifikaci pracovního místa dodaného v rámci požadavků zadavatele.

Popis pracovního místa zpravidla obsahuje náplň pracovní činnosti, požadavky na kandidáta (vzdělání, dovednosti, osobnostní předpoklady. Informace jsou doplňovány charakteristikou podniku, předpokládanou délkou pracovního poměru apod. V případě méně kvalifikovaných profesí výběr v pravém slova smyslu neprobíhá, uchazeči je na základě jeho životopisu nebo stručného rozhovoru (i telefonického) místo nabídnuto.

U kvalifikovaných pracovních míst jsou využívány následující metody výběru:

- analýza životopisu – jedna ze základních metod výběru, poskytuje základní informace o uchazeči
- rozhovor – závisí na přípravě, profesionalitě tazatelů a dalších vlivech. Výzkumy ukazují, že validita výběrového pohovoru jako výběrové techniky není příliš vysoká. Hlavním důvodem je zejména uplatňování předsudků tazatelů.
- testy znalostí (jazykové, odborné)
- psychologická diagnostika (testy schopností, inteligence, motivace, osobnosti)
- assessment centra (diagnosticko – výcvikové programy zahrnující široké spektrum situací a úkolů, při kterých má tým pozorovatelů možnost hodnotit jednotlivé uchazeče dle stanovených kritérií)

Personální agentury vytvářejí na základě výběru databáze potenciálních pracovníků. Zpravidla se agentury specializují na určitý typ pracovníků, nesnaží se postihnout celé spektrum kvalifikací a typů prací. Na rozšíření databází agentury pracují i formou nabídek tohoto typu práce příchozím, kteří hledají stálé zaměstnání. Přesto lze říci, že rozsah a

aktualizace databází je velmi problémovou záležitostí, a to jak v případě nízko, tak vysoko kvalifikovaných pracovníků.

V případě úspěšného dočasného přidělení agentury sepisují s pracovníkem smlouvu, která kopíruje délku tohoto přidělení. Problémy a další skutečnosti, které uvádějí agentury v souvislosti s agenturním zaměstnáváním jsou rozpracovány v Analytické části této práce.

Nezaměstnanost

Agenturní zaměstnávání může být považováno za jednu z metod snižování nezaměstnanosti a možnost, kterou mohou využít studenti k získání praxe, pracovníci k překlenutí určitých životních problémů spojených s kariérou. V následujícím textu stručně uvedeme základní aspekty nezaměstnanosti. Vycházím z textu autorského kolektivu knihy Sociologie pro ekonomy a manažery, jehož jsem byla součástí. (2006, str. 231-233).

Pod pojmem zaměstnanost se rozumí skutečnost, že část ekonomicky aktivního obyvatelstva si prostřednictvím svého zapojení se do pracovního procesu zabezpečuje prostředky pro zajištění své existence a uspokojování svých potřeb. Její úroveň vyjadřuje zpravidla poměr mezi počtem ekonomicky aktivních pracujících obyvatel a jeho celkovým počtem. Plné zaměstnanosti by teoreticky bylo dosaženo tehdy, kdyby všichni, kteří mají předpoklady pracovat a pracovat chtějí, také práci sehnali.

Pro vymezení pojmu nezaměstnanost lze použít různé definiční přístupy. Za nezaměstnaného může být považován člověk, který je schopen pracovat a pracovat chce, ale nemůže z určitých důvodů vstoupit do pracovněprávních vztahů, ze kterých by za svou práci získával kompenzaci v podobě mzdy, a tak si zajišťoval prostředky pro svou existenci. Může to ale být i člověk, který pracovat může a chce, ale který nemůže nalézt práci odpovídající jeho schopnostem a možnostem, tj. jeho kvalifikaci. Přijetí určité definice v pracovněprávním

zákonodárství se pak promítá v první řadě do vyššího či nižšího počtu osob, které mají právo na pobírání státního příspěvku v nezaměstnanosti.

Nejčastěji je nezaměstnanost definována jako jev, kdy lidé, kteří mají předpoklady pracovat, a pracovat chtějí, nemohou práci najít. Statisticky a administrativně jsou však mezi nezaměstnanými zařazeni i ti, kteří sice pracovat mohou, ale nechtějí a zneužívají slabiny a mezer existujícího systému regulace zaměstnanosti.

Nezaměstnanost jako sociální jev může nabývat určitých forem. Jedná se o nezaměstnanost:

- latentní (skrytou) – v důsledku této formy nezaměstnanosti nedochází k plnému využití pracovní síly, pracovníci pracují ve zkrácené pracovní době, resp. několik dní v týdnu;
- dočasnou – týká se určitého druhu osob, které v poměrně krátké době po ztrátě zaměstnání bez větších problémů nacházejí nové pracovní uplatnění;
- stagnativní – část nezaměstnaných dlouhodobě a marně shání zaměstnání a postupně ztrácí naději, že nové pracovní uplatnění nalezne;
- dobrovolnou – týká se těch nezaměstnaných, kteří by mohli práci nalézt, ale odmítají za daných pracovních podmínek pracovat;
- nepředvídatelnou – dochází k ní v důsledku neočekávaných změn ve vnějších ekonomických a politických vztazích, kterým se nestačí ekonomika dané země v krátké době přizpůsobit;
- cyklickou – je způsobována nerovnoměrným, případně cyklickým vývojem ekonomiky;
- strukturální – profesní a kvalifikační struktura pracovních sil se nepřizpůsobuje nárokům a požadavkům strukturálních změn v ekonomice.

Z hlediska svého rozsahu, skladby a dynamiky představuje nezaměstnanost složitý sociální jev i proces, který má řadu příčin a nese

s sebou závažné ekonomické, sociální i politické důsledky. Za její příčiny se nejčastěji považují:

- technický rozvoj, automatizace, elektronizace a robotizace, které ve svých důsledcích snižují spotřebu živé práce;
- vysoká porodnost a v důsledku toho i vysoký přírůstek obyvatelstva (jeden z důvodů proč řada zemí "třetího" světa usiluje o regulaci porodnosti);
- prodlužování pracovního dne a zvyšování přesčasové práce, což ve svých důsledcích snižuje počet existujících pracovních míst;
- vysoká zadluženost a likvidace drobných podnikatelů (v řadě průmyslově vyspělých zemí je důvodem k prosazování řady ochranných a stimulačních opatření ze strany státu);
- nízká úroveň akumulace kapitálu, a tedy i investic do rozšiřování výroby;
- dosažený stupeň ekonomické prosperity a materiálního bohatství země (projevuje se např. v tom, že pro průmyslově vyspělé země a také Českou republiku je charakteristická vyšší míra zaměstnanosti žen i vyšších věkových skupin obyvatelstva).

Často diskutovaným problémem je otázka vlivu technického rozvoje na zaměstnanost. Na jedné straně je skutečností, že technický a technologický pokrok, který je úsporný, pokud jde o potřebu pracovních sil, vede ke zvýšení nezaměstnanosti. Na druhé straně má ale tento rozvoj za následek snižování nákladů, a tím i cen výrobků, což vede ke zvýšení poptávky po zboží a službách, ke zrychlení ekonomického růstu, a tím i zaměstnanosti. Podmínkou tohoto pozitivního působení technického a technologického rozvoje na výkonnost ekonomiky je aktivní vědeckotechnická politika a aktivní politika v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání. Zvyšování poptávky, a tím i zaměstnanosti, může mít pozitivní vliv na urychlení ekonomického růstu jen za podmínky, že zastaralá pracovní místa budou nahrazena novými

pracovními příležitostmi s vyššími nároky na kvalifikaci a adekvátně tomu budou existovat také kvalifikované a mobilní pracovní síly.

Pokud jde o důsledky nezaměstnanosti, lze na makroúrovni hovořit o možných negativních důsledcích ekonomické, sociální, politické a sociálně – psychologické povahy.

V ekonomické sféře společenského života dochází k nevyužití části existujících pracovních zdrojů, a tím k podvázání možnosti dalšího ekonomického růstu, k jeho stagnaci či poklesu.

V sociální oblasti se výrazně prohlubují sociální rozdíly v životní úrovni a v kvalitě života mezi jednotlivými společenskými skupinami a vrstvami.

V politické sféře života společnosti vzniká sociální napětí ohrožující sociální smír zejména v rovině vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

V celospolečenském měřítku však nezaměstnanost přináší problémy zásadnější povahy nejen z hlediska ekonomického, sociálního či politického. Ukazuje se, že existují i závažné důsledky sociálně-psychologického rázu. Jedná se zejména o vývoj veřejného mínění o nezaměstnanosti a nezaměstnaných, míru růstu obav ze ztráty zaměstnání, společenskou prestiž nezaměstnaných apod.

Jsou-li lidé dlouhodobě nezaměstnaní, ztrácejí kromě chuti a potřeby pracovat i své schopnosti pro práci, tj. svou kvalifikaci. Po získání nového místa se dlouho zapracovávají a mají problémy s tím, aby dokázali pracovat v potřebném tempu a s potřebným zaujetím. Nezaměstnanost s sebou přináší obvykle i nárůst kriminality a z ní pramenící obavy a nejistoty. Nestabilita ekonomických podmínek odrazuje investory, kteří hledají vhodnější prostředí pro zhodnocení svých kapitálových investic.

Zvláštní riziko představuje nezaměstnanost pro některé skupiny mladých lidí, kterým se nepodaří sehnat zaměstnání po absolvování

profesní přípravy. Tito mladí lidé se mohou dostat mimo trh práce, postupně se stát "pracovně negramotnými" a trvalými adepty na podporu a sociální péči.

Je třeba zdůraznit, že vedle negativních důsledků má určitá míra nezaměstnanosti i své pozitivní důsledky spočívající především v tom, že vytváří možnosti pro přesuny pracovních sil do rozvíjejících se a prosperujících podniků, upevňuje pracovní kázeň a morálku, zvyšuje zájem o zvyšování kvalifikace (dochází k progresivním změnám kvalifikačních struktur) a vede k pozitivním změnám ve struktuře faktorů pracovní motivace.

Tab. 6: Vývoj nezaměstnanosti v letech 1994 – 2005 (v %)

1994	4,3	2000	8,8
1995	4,0	2001	8,1
1996	4,1	2002	7,3
1997	4,8	2003	8,1
1998	6,5	2004	8,3
1999	8,7	2005	7,9

Zdroj: ČSÚ

Hlavní cesta ke snižování nezaměstnanosti vede podle Petera Hartze (2003, str. 166), personálního ředitele a člena představenstva společnosti Volkswagen, "přes vytváření přechodných, dočasných pracovních příležitostí. ... Je třeba jim pomoci najít personál, vyškolit ho, vést jeho evidenci, zapůjčovat ho a v situaci, kdy není nadále potřebný, přebírat nazpět. Tento servis dává současně nezaměstnaným šanci, že se množství dočasných pracovních příležitostí poskládá v dlouhodobý pracovní poměr. Personálně servisní agentura se stává jakousi "točnou," jež na jedné straně ubírá úřadu práce nezaměstnané a na druhé straně nabízí odborníky pro pokrytí potřeb v širším prostoru než jen v rámci regionu."

Personální servisní agentura spadající pod firmu Wolfsburg AG podle Hartze dosáhla už od zahájení činnosti obratu několika miliónu eur, což

dokazuje, že je možné tuto koncepci realizovat. Podobné snahy rozvíjí i v dalších městech, např. Kasselu, Emdenu nebo Hannoveru.

Stále častěji se vlády v rámci sociální politiky zaměstnanosti obracejí k agenturnímu zaměstnávání i dalším formám flexibilních režimů práce jako k možnosti trh práce povzbudit, pracovat i s dlouhodobě nezaměstnanými, strukturální nezaměstnaností, nezaměstnaností diskriminovaných skupin (starší lidé, ženy na mateřské a po mateřské dovolené, čerství absolventi apod.). Zda je to efektivní a životaschopná cesta, ukáže teprve čas.

2.4. Situace v zemích Evropské unie

2.4.1. Strategie zaměstnanosti EU

Nová strategie zaměstnanosti, odsouhlasená Evropskou radou v červnu 2003, je zaměřena na výsledky a má napomoci vytvoření většího počtu pracovních míst, jejich lepší kvalitě a tvorbě inklusivního trhu práce tak, aby zaměstnání bylo opravdu atraktivní. K tomu bylo přijato následujících deset priorit (Lidské zdroje v České republice 2003, NVF 2004):

1. napomoci nezaměstnaným a neaktivním nalézt zaměstnání, zamezit dlouhodobé nezaměstnanosti;
2. podnítit podnikatelství a zlepšit klima pro zakládání firem;
3. podpořit adaptabilitu pracovníků a firem ke změně;
4. zajistit více investic a lepší investice do lidského kapitálu;
5. zvýšit nabídku práce a podpořit aktivní stárnutí;
6. podpořit rovnost pohlaví v zaměstnání a odměňování;
7. bojovat proti diskriminací znevýhodněných skupin;
8. zlepšit finanční podněty k tomu, aby lidé byli živi z práce namísto z podpory;

9. podstatně redukovat práci načerno;
10. podporovat profesní a teritoriální mobilitu.

Z daného vyplývá, že právě flexibilita na trhu práce je jednou z hlavních priorit Evropské unie.

Pro porovnání uveďme míry nezaměstnanosti a změny v členských státech EU a eurozóně (Eurostat).

V únoru 2005 nejnižší míru nezaměstnanosti v EU zaznamenalo Irsko (4,3 %) následované Lucemburskem (4,4 %), Rakouskem (4,6 %), Velkou Británií (4,6 %) a Nizozemskem (4,7 % v prosinci 2004). Nejvyšší míra nezaměstnanosti zůstává v Polsku (18,1 %), Slovensku (16,2 %), Řecku (10,5 % v září 2004) a Španělsku (10,3 %).

Třináct členských států registrovalo meziroční pokles celkové míry nezaměstnanosti, v jednom zůstala nezměněna a v jedenácti došlo k meziročnímu nárůstu celkové míry nezaměstnanosti. Největší relativní pokles nezaměstnanosti zaznamenala Litva (z 11,6 % na 8,9 %), Estonsko (z 9,9 % na 8,0 %), Malta (z 7,8 % na 6,8 %) a Slovensko (z 18,5 % na 16,2 %), zatímco Kypr (z 5,0 na 5,6 %), Portugalsko (z 6,3 % na 6,9 %) a Nizozemsko (z 4,3 % v prosinci 2003 na 4,7 % v prosinci 2004) vykázaly největší meziroční nárůst.

Celková míra nezaměstnanosti mužské části populace v eurozóně meziročně poklesla z 7,5 % na 7,4 %, v EU 25 pak poklesla z 8,1 % na 7,9 %. Míra nezaměstnanosti žen v eurozóně vzrostla z 10,6 % na 10,7 % a v EU 25 zůstala nezměněna na 10,2 %.

Míra nezaměstnanosti mladých lidí (pod 25 let) meziročně stoupla v eurozóně z 18,0 % na 18,5 %, v celé EU pak zůstala na 18,8 %. Nejnižší míra nezaměstnanosti mladých lidí byla zaznamenána v Dánsku (7,4 % v lednu 2005), Nizozemsku (7,4 % v prosinci 2004) a Irsku (7,9 %), nejvyšší v Polsku (37,6 %), na Slovensku (28,8 %) Řecku (26,3 % v září 2004) a Itálii (24,0 % v prosinci 2004).

Podle odhadů Eurostatu bylo v únoru 2005 v eurozóně bez práce 12,8 miliónu mužů a žen, v celé EU pak 19,1 miliónu (podle kritérií výpočtu Mezinárodní organizace práce). Ve stejné době byla míra nezaměstnanosti v USA 5,4 % a v Japonsku 4,6 %.

Jak vidíme, procenta nezaměstnanosti i hrubá data nejsou příznivá, jednou z možností, jak podporovat jejich snižování je napomáhat širšímu využívání flexibilních forem práce.

Porovnání Evropy se Spojenými státy americkými z pohledu nezaměstnanosti není příliš lichotivé. Je možné se domnívat, že jedním z mnoha důvodů je i několikanásobně vyšší využívání agenturního zaměstnávání v USA.

2.4.2. Agenturní zaměstnávání ve Spolkové republice Německo

Ve Spolkové republice Německo podléhá agenturní zaměstnávání zákonu SGB 3, § 216b (Sozialgesetzbuch).

V SRN pracuje v současnosti pouze 0,9 % všech zaměstnaných v režimu časově omezené práce. Evropský průměr činí 2,5 %. Země, které prošly přibližně před 6 lety reformou sociální a pracovní oblasti (Holandsko, Velká Británie) dosahují cca 4,5 %. (Tietz, 2004).

První firmy zprostředkovávající pronajímání pracovní síly byly zakládány v 50. letech ve Spojených státech amerických (tzv. temporary help firms). V Německu se podobné firmy objevují v 60. letech a od roku 1973 je počet agenturních pracovníků statisticky zpracováván.

Právní rámec, podobně jako v České republice, doznává stálých změn. Např. v roce 1985 byla maximální délka dočasného přidělení prodloužena ze tří na šest měsíců, v roce 1994 na devět měsíců, v roce 1997 na 12 měsíců. V současnosti se objevují požadavky na prodloužení doby pronajímání na 36 měsíců. (www.arbeitsalltag.de)

Od 80. let je zaznamenáván postupný růst dočasných pracovníků, ke krátké stagnaci došlo na počátku 90. let. Přesto je podíl agenturních

pracovníků na výdělečně činných stále velmi nízký (v roce 1999 0,8 %). Odborníci ovšem stále očekávají razantní nárůst.

Dle údajů www.arbeitsalltag.de jsou agenturní pracovníci poměrně mladí – více než polovina je mladší 30-ti let, dalších 30 % se pohybuje v rozmezí 31 – 40 let, 20 % do 60-ti let. 20 % agenturních pracovníků jsou ženy. 60 % agenturních pracovníků bylo před tímto pracovním poměrem nezaměstnáno. V 90. letech byly dvě třetiny těchto pracovních poměrů kratší než tři měsíce.

Alarmující jsou zjištění DGB (www.arbeitsalltag.de), která ukazují, že výdělky agenturních pracovníků jsou v průměru o 30 – 40 % nižší než jejich kolegyň pracujících na stálý pracovní úvazek. V německém prostředí je důvod spatřován v nečinných odborech, ty se totiž problematikou agenturních pracovníků zvláště nezabývají.

Agenturní práce je nejčastěji využívána v průmyslu. V roce 1982 byl zakázán tento typ práce ve stavebnictví ve snaze omezit ilegálně najímanou práci. Přesto ve stavebnictví figuruje mnoho dodavatelských (řemeslnických) firem, které tento typ práce preferují.

V Německu je časově omezená práce využívána pro málo kvalifikované práce, které vyžadují pouze krátké zaškolení a výkon je lehce kontrolovatelný. Jedná se především o pomocné síly, pracovníky v průmyslu, dále s velkým odstupem v počtu takto zaměstnaných následují služby a administrativa. (Bundesagentur für Arbeit, www.arbeitsalltag.de)

Dočasné zaměstnávání se, podobně jako u nás, intenzivně diskutuje a sleduje, a to zejména v souvislosti s reformou v oblasti sociální politiky a zaměstnanosti.

V minulosti byl hlavním problémem této formy zaměstnávání její image, do povědomí německého obyvatelstva se zapsala ve smyslu "moderního otrokářství nebo obchodu s lidmi." V posledních letech došlo k výraznému zlepšení reputace těchto služeb zejména v důsledku

zavedení tarifního odměňování (tarify jsou odvozeny dle odvětví, kde je pracovník dočasně zaměstnán). (Tietz, 2004)

V posledních letech sledujeme obecně uvolňování zákonných omezení v oblasti agenturního zaměstnávání, např. v roce 1996 v Itálii, v roce 1994 ve Španělsku.

V rámci Aplikační části provedeme dílčí porovnání situace agenturního zaměstnávání v České republice a Spolkové republice Německo.

3. Cíle a metodika výzkumu

3.1. Cíle výzkumu

V odborné literatuře se lze dočíst o výsledcích výzkumů mnoha forem zaměstnávání v nejrůznějších rovinách (zejména výzkumy zabývající se spokojeností, identifikací s podnikem, motivací atd.). Jejich závěry jsou ovšem v mnoha ohledech nejednotné. Na jedné straně uvádějí negativní vlivy těchto forem na fungování podniku (vyšší nemocnost, nižší spokojenost, produktivita, motivace), na druhé straně deklarují minimální vliv různých skupin pracovníků na podnik.

Zásadním problémem srovnatelnosti výzkumů je nepřesné definování pojmu agenturního - dočasného pracovníka a zaměňování jednotlivých skupin pracovníků, a to z různých důvodů (např. zkreslených překladů základních pojmů). Dalším možným důvodem mohou být, někdy dosti významné, rozdíly výsledků v závislosti na typu firmy a výši kvalifikace daných pracovníků.

Cíle práce jsou rozčleněny do tří základních oblastí:

1. pohled podniku

Tato část sleduje očima managementu podniku vliv agenturního zaměstnávání na podnik. Hlavní otázkou je, zda se tradiční přístupy po zavedení flexibilních forem práce mění nebo zůstávají nezměněny.

2. pohled dočasných pracovníků

Nedílnou součástí obrazu agenturního zaměstnání jsou názory, postřehy, zkušenosti a motivy agenturních pracovníků. Hlavní otázkou je, jaké důvody je vedou k práci v agenturním režimu práce a co pro ně tento typ práce znamená.

3. pohled personálních agentur a trhu práce

Nezastupitelnou roli v třístranném vztahu agenturního zaměstnávání hrají agentury práce. Jaké jsou jejich názory na možný rozvoj agenturního zaměstnávání v České republice, kde vidí jeho výhody a nevýhody?

V následujícím textu podrobněji rozebereme vybrané problémové okruhy a uvedeme zvolenou metodu jejich zjišťování.

ad 1) Pohled podniku

Zkoumané problémové okruhy

ze strany manažerů (zvolená metoda: rozhovory):

- důvody zaměstnávání dočasných pracovníků,
- očekávání, která si manažeři spojují s dočasnými pracovníky
- průběh výběru zaměstnanců (úroveň spolupráce s personálními agenturami)
- adaptace a socializace dočasných pracovníků (průběh, rozdíly v porovnání se stálými zaměstnanci apod.)
- produktivita a kvalita práce (porovnání skupin pracovníků, kompetence, motivovanost, spokojenost, problematika identifikace s firmou)
- úroveň kvalifikace dočasných pracovníků
- důvody předčasných odchodů dočasných pracovníků
- typy prací vhodné pro dočasné pracovníky (současný stav, výhled do budoucnosti)
- manažerské metody (řešení konfliktů, rozdílnost přístupů k daným skupinám, možnost stálého zaměstnání pro dočasného pracovníka, hranice počtu dočasných pracovníků ve firmě)
- představy manažerů o dočasných pracovnících (kdo jsou dočasní pracovníci?)
- spolupráce a vztahy skupin pracovníků (problémy, úroveň spolupráce, konflikty zájmů)

- názory na agenturní zaměstnávání obecně
- chápání flexibility v praxi
- doporučení pro práci s rozdílnými skupinami pracovníků
- a další.

ze strany stálých zaměstnanců (zvolená metoda: písemné dotazování):

- úroveň motivace
- identifikace s firmou
- zájmy jednotlivých skupin (dočasní pracovníci, management, stálí zaměstnanci...)
- spokojenost (organizace a typ práce, aspekty práce ovlivňující spokojenost, možný odchod z firmy, budoucnost ve firmě)
- přístup k práci (např. dochvilnost, spolupráce, práce s informacemi, "výkonnost")
- vztahy na pracovišti
- názory na důvody odchodu dočasných pracovníků
- role odborové organizace (pokud ve firmě existuje)
- a další

ad 2) Pohled dočasných pracovníků

Problémové okruhy (zvolená metoda: písemné dotazování):

- úroveň motivace
- identifikace s firmou
- zájmy jednotlivých skupin (dočasní pracovníci, management, stálí zaměstnanci...)
- spokojenost (organizace a typ práce, aspekty práce ovlivňující spokojenost, možný odchod z firmy, budoucnost ve firmě)
- přístup k práci (např. dochvilnost, spolupráce, práce s informacemi, "výkonnost")
- vztahy na pracovišti
- důvody předčasných odchodů z firmy
- role odborové organizace (pokud ve firmě existuje)

- vztah ke stálému zaměstnání (důvody rozhodnutí pracovat v režimu dočasné práce)
- představy o práci v dané firmě
- vztahy stálých pracovníků (managementu firmy) k dočasným pracovníkům
- historie dočasné práce v případě daného pracovníka
- porovnání výdělků
- a další

ad 3) Pohled personálních agentur, trh práce

Problémové okruhy (zvolená metodika: rozhovory, semináře, literatura)

- historie dočasného zaměstnávání
- zkušenosti s touto službou pro zákazníky
- typy firem, které mají zájem o dočasné pracovníky
- zájemci o dočasné zaměstnání (jednotlivci, důvody výběru tohoto režimu práce)
- praktické problémy personálních agentur s dočasným zaměstnáváním (např. spolehlivost dočasných pracovníků)
- problémy personálních agentur před a po přijetí nové právní úpravy agenturního zaměstnávání (názory na tuto právní úpravu)
- právní úprava agenturního zaměstnávání a trh práce
- flexibilita a trh práce
- a další

3.2. Pracovní hypotézy

V rámci výzkumu byly stanoveny následující pracovní hypotézy:

H₁ Předpokládám, že zaměstnávání agenturních pracovníků mění přístup k personálním činnostem podniku

- a) Nábor a výběr agenturních pracovníků je outsourcován personálními agenturami

- b) Těžiště rozvoje agenturních pracovníků je přesouváno mimo podnik (převážně na pracovníky samotné)
- c) Podnik mění a inovuje manažerské praktiky se vstupem nové skupiny pracovníků
- d) Podnik sleduje motivaci a výkon agenturních pracovníků detailněji než stálých zaměstnanců
- e) Agenturní pracovníci s nižší kvalifikací vykazují nižší pracovní spokojenost než stálí zaměstnanci

H₂ Důvody zaměstnávání agenturních pracovníků

- a) Předpokládám, že hlavním důvodem zaměstnávání agenturních pracovníků s nižší kvalifikací je pokrytí sezónních výkyvů v produkci a změn v poptávce.
- b) Předpokládám, že podniky vyhledávají vysoce kvalifikované agenturní pracovníky z důvodu pomoci při zvládnutí odborných úkolů. Tyto úkoly nelze vytvořit se základnou stávajících zaměstnanců.

H₃ Pohnutky, které vedou pracovníky k práci v rámci režimu agenturního zaměstnání

- a) Předpokládám, že agenturní pracovníci s nižší kvalifikací pracují jako agenturní pracovníci víceméně nedobrovolně, jsou tlačeni vnějšími okolnostmi. V případě naskytnutí stálého pracovního místa tento režim opustí.
- b) Předpokládám, že vysoce kvalifikovaným pracovníkům režim agenturní práce vyhovuje a nehodlají tento způsob práce v nejbližší době měnit.

H₄ Vztahy na pracovišti mezi agenturními pracovníky a stálými zaměstnanci jsou převážně bezproblémové

- a) v případě agenturních pracovníků s nižší kvalifikací

b) v případě agenturních pracovníků s vysokou kvalifikací

H₅ Předpokládám, že rozdíly v agenturním zaměstnávání v České republice a Spolkové republice Německo (Sasko) jsou zanedbatelné.

H₆ Předpokládám, že vysoce kvalifikovaní agenturní pracovníci jsou osoby převážně s vysokoškolským vzděláním a ve věku 23 – 35 let s různým odborným zaměřením. Domníváme se, že v pozdějším věku budou pracovníci hledat větší pracovní a finanční jistotu, zvláště v souvislosti se založením rodiny.

Ověření pracovních hypotéz je možné nalézt v kapitole 4.7.

3.3. Metodika výzkumu

Při studiu současného stavu poznání byla zjištěna absence obsáhlejšího šetření problematiky agenturního zaměstnávání. K dispozici jsou výzkumy rozdílné kvality i rozsahu, ale lze říci, že pouze z oblastí pracovní spokojenosti a motivace stálých pracovníků, spokojenosti a vlivu flexibilních režimů typu klouzavá pracovní doba apod.

Ve světě lze nalézt výzkumy temporary help zejména ve Spojených státech amerických (např. Polivka, A. E.). V Evropě věnují pozornost agenturnímu zaměstnávání zejména severské země (např. Stjernberg, T., Bergström, O., Sverke, M. a další.). Ve všech případech jsou ale vstupní i další podmínky výzkumu a jejich výsledky nesrovnatelné a nepřevoditelné do podmínek České republiky, která se s podobnými režimy práce teprve seznamuje.

Ve spolupráci s Technickou univerzitou v Drážďanech, katedrou podnikové ekonomiky (se zaměřením na personalistiku), která se zabývá zejména souvislostmi flexibility pracovních režimů, byla připravena rámcová metodika (polostrukturované rozhovory, dotazníky).

V první fázi byla vyvinuta společná osnova polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Polostrukturované rozhovory byly určeny pro personální ředitele firem, zaměstnance personálních oddělení, případně manažery, kteří mají zkušenosti s prací s dočasnými pracovníky (pohled firmy – polostrukturovaný rozhovor), dotazníkové šetření pro zaměstnance těchto firem pracující ve flexibilních režimech práce. Původním záměrem tedy bylo zaměřit se na podniky, které využívají širokého spektra "flexibilních pracovníků," tj.

- pracovníky na dobu určitou,
- pracovníky na zavalanou,
- pracovníky s různými druhy smluv (o provedení práce apod.),
- outsourcing,
- personální leasing.

V roce 2002 jsem v České republice provedla předvýzkum – rozhovory se třemi manažery (personální ředitel, pracovník personálního oddělení a manažer pracující s flexibilními pracovníky – každý z jiné firmy) a vyplnění dotazníku s následujícím volným rozhovorem se čtyřmi flexibilními pracovníky. Po provedení první verze rozhovorů a následné podnětné diskuzi (zejména s personálním ředitelem) a po diskuzi na akademické půdě v České republice a Německu, bylo rozhodnuto o zúžení segmentu respondentů pouze na firmy a pracovníky v režimu agenturního zaměstnávání. Mezi základní důvody tohoto omezení patřily zejména, již v první fázi zjištěné a diskutované, zásadní odlišnosti jak na úrovni podniku (a vlivu na něj), tak na úrovni jednotlivce – pracovníka, již částečně zpracování situace flexibilních pracovníků pracujících na zkrácený pracovní úvazek, na zavalanou apod., nulové rozpracování problematiky agenturního zaměstnávání a podstatně vyšší zájem podnikové praxe o výsledky šetření v oblasti agenturního zaměstnávání.

Technická univerzita v Drážďanech nadále pracovala i na problematice flexibilních režimů práce (zejména z personalistického pohledu) pod

názvem "Akzeptanz – Prognosen für Flexibilisierungsmaßnahmen" kam zařadila i společnou část agenturního zaměstnávání, která se i německé podnikové praxe aktuálně velmi dotýkala. Pro mezinárodní výzkum agenturního zaměstnávání byl zvolen název **Vergleich des Managements kontingenter Beschäftigung in Deutschland und der Tschechischen Republik**. Českou republiku jsem v tomto výzkumu reprezentovala já pod záštitou vedoucího práce prof. Nového.

V následujícím textu přiblížím podrobněji použité metody výzkumu.

3.3.1. Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory byly určeny pro manažery podniků všech oborů a velikostí, jedinou podmínkou byla zkušenost se zaměstnáváním agenturních pracovníků.

Získávání respondentů se ukázalo jako velmi složité. Pro první kontakt – dotaz, zda podniky využívají agenturních pracovníků, jsem zvolila telefonický a emailový kontakt. Takto jsem nakontaktovala 250 podniků, ovšem s malým úspěchem. Většina podniků agenturní pracovníky nezaměstnávala, někteří se s agenturním zaměstnáváním ještě nesešli. V současnosti neexistuje žádná databáze ani přehled, který by soustřeďoval podniky využívající služeb agenturního zaměstnávání. V tomto ohledu jsem se dotazovala i personálních agentur žádala o sdělení podniků, se kterými spolupracují. Většina odmítla, jedna neformálně sdělila několik velkých firem a jedna agentura měla uvedeno několik příkladů partnerů na internetových stránkách.

V případě, že jsem našla podnik, který pracoval s agenturním zaměstnáváním, bylo velmi obtížné přesvědčit zástupce podniku k rozhovoru, ještě složitější k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci. Nejčastěji uváděným důvodem odmítnutí bylo obchodní tajemství a citlivost informací z personální oblasti.

Hypoteticky se domnívám, že dalším důvodem byly v té době mediálně zveřejněné kauzy (televize, tisk) obchodních řetězců, které využívaly najímaných pracovníků jako pokladních. Byly kritizovány zejména pracovní podmínky, nemožnost odchodu na toalety, žádné přestávky apod. A tím se ve společnosti zvedla vlna nesouhlasu s agenturním zaměstnáváním a soucitu s takto pracujícími lidmi. Pravděpodobně i z tohoto důvodu nechtěli zástupci firem komentovat aktuální situaci u nich ve firmě, natož umožnit dotazování u pracovníků. Ve dvou případech zaznělo i podezření ze spolupráce s některou z celoplošných televizí a jejich publicistickými pořady.

Celkem jsem vedla 13 rozhovorů s personálními řediteli, pracovníky personálního oddělení a manažery pracujícími s agenturními pracovníky.

Hlavními tématy rozhovorů byly:

- důvody zaměstnávání agenturních pracovníků,
- jejich adaptace socializace, předčasná výpověď,
- produktivita a kvalita práce, motivace,
- manažerské metody,
- charakteristika agenturních pracovníků
- atd.

Délka rozhovoru se obvykle pohybovala v rozmezí 60 až 90 minut. Rozhovory jsem zaznamenávala písemně do připravené struktury rozhovoru a k jejich vyhodnocení použila obsahovou analýzu.

Podniky se nacházely v Praze, středních Čechách, severních a jižních Čechách. Struktura rozhovoru je uvedena v české verzi v příloze č. 1.

Rozhovorů se zúčastnili zástupci podniků z následujících odvětví:

- automobilový průmysl (2)
- stavebnictví (2)
- telekomunikace (2)
- služby (2)

- elektrotechnický průmysl (2)
- farmaceutický průmysl (1)
- těžký průmysl (1)
- potravinářský průmysl (1)

Shrnutí výsledků rozhovorů je uvedeno v kapitole 4.1.

3.3.2. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo určeno jak stálým zaměstnancům ve firmě (zúžená forma), tak zejména dočasným pracovníkům (rozšířená forma). Dotazník obsahoval v zúžené formě 142 otázek, v rozšířené formě 198 otázek. V dotazníku jsou použity uzavřené otázky. Převažovaly škálové otázky (5-ti stupňová škála zcela souhlasím – zcela nesouhlasím) doplněné otázkami s výběrem z několika variant. Dotazník v českém jazyce je možné nalézt v příloze č. 2.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 113 respondentů, a to 68 agenturních pracovníků a 45 stálých zaměstnanců. Ze 13 podniků, ve kterých jsem vedla rozhovory, povolilo dotazníkové šetření pouze 6 podniků z elektrotechnického, automobilového, potravinářského průmyslu a telekomunikací.

Dotazníky byly vyhotoveny v tištěné formě a předány zástupci firmy při rozhovoru, jejich sběr zajišťoval pověřený pracovník a poté byly poštou zaslány na adresu VŠE, příp. vyzvednuty osobně. Dvě firmy upřednostnily zaslání dotazníku v elektronické podobě, na vlastní náklady je vytiskly a předaly v rámci prováděného rozhovoru.

V každém případě jsem zástupce podniků i pracovníky a zaměstnance ubezpečila o absolutní anonymitě dotazníkového šetření i rozhovorů.

Dotazníkové šetření jsem zadávala a vyhodnocovala pomocí programu Excel. Vzhledem k formulaci otázek a způsobu vyhodnocování dat partnerské univerzity jsem použila základní statistické metody.

3.3.3. Nestrukturované rozhovory

Pro komplexní obraz skutečnosti jsem použila i nestrukturované rozhovory na téma zkušenosti s agenturním zaměstnáváním:

- jeden osobní rozhovor se dvěma zástupci personálních agentury,
- tři telefonické rozhovory se zástupci personálních agentur,
- 4 rozhovory s agenturními pracovníky bez vazby na konkrétní podnik (studenti VŠE pracující v režimu agenturní práce).

Výsledky jsou zahrnuty průběžně do Aplikační části této práce.

3.3.4. Rozhovory a dotazníkové šetření – vysoce kvalifikovaní pracovníci

V rámci metodiky vytvořené ve spolupráci s TU Drážďany byly podchyceny firmy, které poptávaly a pracovníci, kteří nabízeli práci spíše rutinní, nevyžadující téměř žádné zaškolení.

Snahou této práce je postihnout celé spektrum agenturních pracovníků, proto jsme v roce 2006 provedli výzkum českého trhu se zaměřením na vysoce kvalifikované pracovníky. Tento výzkum byl součástí kvalifikační práce studenta VŠE Tomáše Kubeše.

V první fázi byl vytvořen seznam personálních agentur, resp. agentur práce. Základními zdroji byly informace z vyhledávačů Centrum, Seznam, Atlas, ze serveru práce.cz a Association of Personnel Services Providers (www.apps.cz). U agentur byla podrobně zkoumána nabídka služeb a ty, ve kterých byla zjištěna klíčová slova jako agenturní zaměstnávání, personální leasing, zapůjčování pracovníků, zprostředkování nebo temporary help, byly elektronicky a telefonicky kontaktovány.

V následujícím kroku bylo vyselektováno 11 následujících agentur:

- Robert Half International
- AXIOS, s.r.o.

- New People s.r.o.
- Talents Czech, s.r.o.
- START CZ s.r.o.
- Manpower Česká republika
- Lidé a Příležitosti s.r.o.
- Trenkwalder KAPPA people a.s.
- Grafton Recruitment
- Optima Recruitment Europe, s.r.o.
- AYS Placements and Workshops s.r.o.

Při bližších telefonických rozhovorech bylo ovšem zjištěno, že agentury zprostředkovávají kvalifikované pracovníky pouze pro firmy na stálý pracovní poměr. V jiných případech, že agenturní zaměstnávání řeší jiné divize, kde se poté ukázalo, že jde pouze o zprostředkování dělnických profesí. Některé agentury mají službu zprostředkování kvalifikovaných pracovníků sice ve své nabídce, ovšem pouze jako okrajovou a za rok 2005 takto zprostředkovaly např. pouze 2 pracovníky.

V konečném součtu se v České republice aktivně zabývají zprostředkováním kvalifikovaných pracovníků pouze 4 agentury. Se zástupci těchto firem byly vedeny polostrukturované rozhovory (viz. příloha č. 3) a jejich výsledky jsou uvedeny v kapitole 4.3.1

Dalším krokem bylo oslovení vysoce kvalifikovaných agenturních pracovníků. S laskavou spoluprací oslovených agentur byl sestaven dotazník (v elektronické i tištěné formě, viz. příloha č. 4) a poté prostřednictvím agentur distribuován relevantní cílové skupině. Pracovníci, kteří se dostavili v daném čase do agentury, obdrželi dotazník v tištěné verzi, ostatní byli obesláni elektronickou poštou a požádání o jeho vyplnění. Díky aktivní účasti pracovníků agentur dosáhla návratnost dotazníkového šetření 10 – 25 %. Návratnost je uváděna v rozmezí z toho důvodu, že některé agentury nesdělili přesný počet oslovených pracovníků. Z důvodu obchodního tajemství a ochrany osobních údajů nebyly kontakty na pracovníky sděleny. Dotazníkového

šetření se zúčastnilo celkem 28 pracovníků. Průměrný odhad dotazovaných agentur uvádí, že na českém trhu práce výhradně v tomto režimu pracuje přibližně 200 vysoce kvalifikovaných odborníků. Zhodnocení dotazníkového šetření lze nalézt v kapitole 4.3.2.

3.3.5. Případové studie a rozhovory ve Spolkové republice Německo

"Případové studie"

Partneři z Technické univerzity v Drážďanech doplnili popis agenturního zaměstnávání obsáhlými rozhovory v pěti podnicích automobilového průmyslu a souvisejících odvětví. Velikost podniků se pohybovala od 32 do několika tisíc zaměstnanců.

Cílem bylo proniknout hlouběji do podstaty agenturního zaměstnávání v Sasku. Rozhovory byly vedeny se zástupci vedení firem (jednatelé, obchodní ředitelé, personální ředitelé, zástupci podnikové rady, vedoucí oddělení i agenturní pracovníci).

Polostrukturované rozhovory trvaly cca 90 – 120 minut a na jejich základě byly vytvořeny přístupy (strategie) k agenturnímu zaměstnávání.

Rozhovory

Partneři z Technické univerzity v Drážďanech provedli rovněž 11 polostrukturovaných rozhovorů stejné struktury.

Respondenty byli manažeři firem zastupující elektrotechnický průmysl (2), potravinářský průmysl (2), chemický průmysl a průmysl umělých hmot (2), automobilový průmysl a jeho dodavatelé (5).

Délka rozhovoru činila zpravidla 60 – 90 minut.

3.3.6. Konference, semináře a workshopy

V rámci získávání informací o personálním leasingu jsem se zúčastnila praktických seminářů týkající se flexibilních režimů práce, personálního leasingu, právní úpravy zaměstnávání. Dále jsem participovala na několika tuzemských a mezinárodních konferencích, kde jsem uvedla příspěvky na téma agenturní zaměstnávání v České republice i Německu. Za všechny lze uvést např.:

Konference

- Firmenkultur VII, konanou na Goethe Institutu v Praze, 2003 – příspěvek Personalleasing, Flexibilität und ihre Zusammenhänge
- Firmenkultur VIII, konanou na VŠE v Praze, 2005 – Flexibilita – trend firem v EU

Seminář

- "Agenturní zaměstnávání, outsourcing – právní úprava, nejčastější problémy, výsledky studií" pořádaný ve spolupráci s Verlag Dashoefer, Top Hotel Praha 21. 1. 2005, příspěvek Agenturní zaměstnávání

Workshop

- Akzeptanz – Prognosen für Flexibilisierungsmaßnahmen, závěrečný workshop k projektu vedený prof. B. Benkhoff, 2004, Drážďany, SRN

3.3.7. Studium literatury

V rámci studia odborné literatury jsem použila knižní publikace a odborné časopisy z oblasti managementu, psychologie, sociologie a personalistiky. Problematika agenturního zaměstnávání prozatím není obsažena v knižních publikacích, proto jsem pozornost soustředila na internetové zdroje (české a zahraniční vyhledávací databáze - obsáhlé rešerše daného tématu v letech 2004 a 2005 apod.), aktuální diskuse

na dané téma v odborných časopisech, na internetových stránkách a v novinách.

3.3.8. Shrnutí

V rámci této práce bych chtěla zdůraznit souvislosti agenturního zaměstnávání a jednotlivců pracujících v rámci flexibilních režimů a vlivu této formy zaměstnávání na podnik. Nedílnou součástí bude zarámování problematiky do právních podmínek, souvislostí trhu práce a porovnání stavu v České republice a Německu.

Obecně je cílem daného výzkumu zejména poskytnutí plastického obrazu agenturního zaměstnávání z pohledu firem, dočasných pracovníků a personálních agentur.

Aplikační část lze rozdělit na oddíl týkající se agenturních pracovníků s nižší kvalifikací – poznatky jsou založeny na dotazníkovém šetření a rozhovorech a oddíl zaměřený na vysoce kvalifikované agenturní pracovníky – poznatky jsou rovněž založeny na dotazníkovém šetření a rozhovorech.

Situace na trhu práce a problematika personálních agentur vychází z provedených rozhovorů, aktuálních informací na internetu, v odborných časopisech a již provedených studiích.

4. Aplikační část

V Aplikační části rozeberu praktické souvislosti agenturního zaměstnávání, resp. flexibility práce. Zjištění jsou založena na provedené metodice (představené v předchozí kapitole). Sledovat budu situaci nízko a vysoko kvalifikovaných pracovníků. V závěru doplním dílčí popis stavu agenturního zaměstnávání ve Spolkové republice Německo.

4.1. Pohled podniku

Pohled podniku vychází zejména z rozboru 13 rozhovorů vedených se zástupci firem využívajících pomoci agenturních pracovníků. Respondenty byli personální ředitelé, pracovníci personálního oddělení nebo manažeři se zkušeností s agenturními pracovníky.

4.1.1. Důvody zaměstnávání agenturních pracovníků

Hlavními důvody, které vedou podniky ke kontaktování personální agentury a zahájení procesu vyhledávání dočasných pracovníků jsou v České republice zejména krytí sezónních výkyvů v produkci a doplnění pracovníků, kteří jsou na dovolené nebo pobírají nemocenské dávky. V každém případě se jedná především o řešení kvantitativních nesouladů v personálním plánování než o obohacování pracovních skupin o nové myšlenky a přístupy. Výjimečně se můžeme setkat i s dotvořením týmu najatým pracovníkem při zpracovávání náročnějších, časově omezených projektů. Zajímavou možností je umělé prodlužování zkušební doby, kdy podnik potřebuje k prověření pracovníka delší časový úsek než jsou standardní tři měsíce, proto pořádá agenturu o zaměstnání pracovníka a jeho dočasné přidělení. V případě, že se pracovník osvědčí, firma uhradí zpravidla agentuře navíc poplatek běžný za vyhledání nového zaměstnance. Tento poplatek je smluvní a často se rovná několika měsíčním platům daného pracovníka.

V některých případech si firma najde pracovníka sama, ale zaměstná ho personální agentura a dočasně pronajme danému podniku. Důvodem jsou zejména personální plány a rozpočty nákladů, které mnohdy nedovolují zaměstnat nového pracovníka. Firmy tato nařízení (např. mateřské společnosti) obcházejí tímto způsobem – mají požadovaného pracovníka a částka se neobjeví v položce mzdové náklady. Tento případ se objevuje nejčastěji ve středních a velkých podnicích, zejména se zahraniční účastí.

Hlavní výhodou najímání pracovníků uváděnou respondenty výzkumu je zejména rychlost v řešení nastalé situace. V tomto ohledu je zdůrazňována důležitost výběru jedné, někdy několika málo personálních agentur a navázání vzájemné dlouhodobější spolupráce. Agentura v tomto případě detailněji zná požadavky firmy a popisy pracovních míst (často se jedná o najímání pracovníků na stále stejná místa). Je možné se setkat s tím, že firma požaduje i konkrétního, již osvědčeného pracovníka, který může takto s přestávkami ve firmě pracovat několikrát. Tradičně je ovšem výběr pracovníků ponechán v kompetenci personální agentury. Mezi další přednosti je řazena zejména flexibilita (co do šíře požadavků na pracovníky), jednoduchost, možnost operativního zpřesňování personálních plánů. Spolupracující agentura je schopna nalézt vhodného pracovníka i během dvou až tří dnů. Nejednoznačně se respondenti vyjadřují ke snížení administrativy spojené s agenturními pracovníky. Před přijetím novelizace zákona v roce 2004 bylo skutečně z pohledu administrativy velmi jednoduché agenturní pracovníky zaměstnávat. Prakticky jediným dokumentem, který probíhal mezi agenturou a podnikem, bylo shrnutí odpracovaných hodin (často i za všechny pracovníky najednou). Podle nové legislativy je nutné sledovat mnoho dalších aspektů práce, vytvářet každodenní přesné seznamy pracovníků apod., které podléhají případné kontrole úřadů. Tím je, podle podniků a vyjádření agentur, celý proces složitější, nákladnější a méně flexibilní. Argumenty tvůrců zákona jsou

jednoznačné – v tomto případě nelze jinak předcházet práci "načerno," která je často se zapůjčováním pracovníků spojována.

Mezi základní negativa agenturního zaměstnání respondenti řadí často omezený výběr pracovníků. Databáze personálních agentur nejsou v některých momentech schopny uspokojit požadavky podniků (nedostatek je např. kvalifikovaných dělníků). Dále je uváděna i nespolehlivost. Pro ilustraci uvádím citaci manažera z podniku v severních Čechách: "...s těmito pracovníky je někdy těžká práce. Objednáme si u agentury třeba 4 pracovníky na čtvrtek ráno a oni přijdou jen dva. Snad horší jsou jen brigádníci..." Přesto 10 manažerů ze 13 odpovědělo, že v zásadě agenturní pracovníci jejich očekávání splňují.

4.1.2. Loajalita k firmě

Tito pracovníci se ve většině případů neidentifikují s cíli firmy a její kulturou, což vyplývá z charakteristik práce. U identifikace s podnikovou kulturou je nutná časově náročná adaptace. V tomto bodě se respondenti rozcházejí, jedna skupina vidí tuto situaci jako negativum a problém, druhá uvádí, že v případě agenturních pracovníků není identifikace s podnikem a jeho kulturou vůbec nutná.

Mezi další zápory zařazují firmy strach z úniku důležitých informací, neustálé zaškolování nových pracovníků, finanční a časovou náročnost, mnohdy mezilidské problémy.

Ve spojitosti s nevýhodami najímaných pracovníků se nabízí otázka, kde vedoucí pracovníci vidí potenciální hranici poměru agenturních pracovníků vzhledem ke stálým zaměstnancům. Tyto odhady se liší v závislosti na druhu organizace. U výrobních podniků jsem se setkala s mezí až 30 %. Ostatní firmy vidí situaci střízlivěji, údaje se pohybují od 1 % do 15 %. Větší počet najatých pracovníků budí prozatím obavy z nezvládnutí vedení této skupiny. Zprostředkovaně jsem se ale setkala

i s výrobním podnikem, který zaměstnává ve špičce až 400 agenturních pracovníků, což tvoří v té chvíli téměř polovinu pracovníků.

4.1.3. Srovnání agenturních pracovníků a stálých zaměstnanců

Další sférou zájmu rozhovorů bylo porovnání stálých zaměstnanců a pracovníků najímaných prostřednictvím personálních agentur založené na zkušenostech a názorech respondentů. Najímaní pracovníci jsou managementem hodnoceni jako stejně nebo méně kompetentní než kmenoví zaměstnanci. Výkon sledovaných pracovníků je posuzován jako stejný při stejné až nižší kvalitě.

Jednou z příčin může být, i ve většině případů značně zúžený, proces adaptace pracovníků. Procedura zahrnuje pouze seznámení s nejbližším okolím, bezprostředně nadřízeným a především s daným výsekem požadované práce, většinou bez uvedení přímých návazností (zejména ve výrobních podnicích). Pracovníkovi jsou vysvětleny úkoly a postupy, a to pouze v rádech několika minut. Není kladen důraz na sociální adaptaci, tak jako u stálých zaměstnanců. Agenturní pracovník je seznámen pouze s nadřízeným, resp. osobou, která ho uvede na pracoviště a je od něho očekáván ihned 100 %-ní výkon.

Třetina manažerů uvádí, že nejsou zásadní rozdíly v adaptaci mezi stálými a agenturními pracovníky, jedná se ale čistě o výrobní podniky. Náklady na adaptaci agenturních pracovníků jsou přesto nižší než stálých zaměstnanců. Kvalifikace agenturních pracovníků odpovídá nárokům pracovních míst, nesetkáváme se s "překvalifikací pracovníků vzhledem k požadavkům pracovních míst."

Opomenout nelze rovněž motivaci (stimulaci) najímaných pracovníků, ta je hodnocena rozdílně, nejčastěji se ale setkáme s hodnocením, že agenturní pracovníci jsou stejně nebo více motivovaní než zaměstnanci stálí. Podniky se touto oblastí nezabývají, připravují motivační programy především pro stálé zaměstnance. Jedním z potenciálních stimulů pro tyto pracovníky je, vzhledem k jednomu z důvodů práce v tomto režimu

(neúspěch při získání klasického pracovního poměru), nabídka podpisu smlouvy s danou firmou a tím přesunutí pracovníka mezi stálé zaměstnance. Management hodnotí ovšem spokojenost agenturních pracovníků jako výrazně nižší než stálých. Lze tedy odhadovat, že pracovníci skutečně svou snahou usilují o to, aby byli pozitivně hodnoceni a případně jim bylo stálé zaměstnání nabídnuto. Podniky tuto eventualitu sice nevyklučují, ale podmiňují ji uvolněním pracovního místa a jistotou stálého využití pracovníka, ale prakticky ji klasifikují jako ojedinělou.

Hodnocení pracovníků neprobíhá formalizovaně, je závislé na měřitelném výkonu. Management předpokládá, že nižší management neformálně průběžně chválí a upozorňuje na nedostatky a problémy ve výkonu pracovníků. Při vzniku problému jsou dotazováni všichni zúčastnění, nejsou žádným způsobem zvýhodňováni stálí zaměstnanci.

Podniky v současnosti nemění zažitě manažerské metody pouze proto, že se v podniku vyčlenila nová skupina pracovníků, nové situace řeší intuitivně. Pouze přiznávají, že nároky na vedení agenturních pracovníků jsou vyšší než stálých zaměstnanců, to může vyplývat i z nezkušenosti práce s agenturními pracovníky.

Najímaní pracovníci nejsou prozatím zahrnováni do dlouhodobějších strategických záměrů, jsou zařazeni na konkrétní pracovní místo, příp. ke spolupráci na určitém projektu, prakticky se neobjevuje možnost rotace práce. Najímání pracovníků znamená tedy pouze rozšíření činnosti pro personální oddělení.

Vzdělávání je ve většině případů omezeno na neformální předávání zkušeností mezi spolupracovníky na pracovišti, v případě pracovního vztahu, trvajících delší dobu, je možné vyjímečně sledovat i některé jiné formy vzdělávání (podnikové školení). Ve výrobních podnicích je uskutečňováno pouze povinné školení bezpečnosti práce, a i to je někdy zabezpečováno personální agenturou. Podniky hledají již připravené

pracovníky, rozhodně nemají v úmyslu investovat do agenturních pracovníků prostředky na školení.

4.1.4. Vztahy na pracovišti

Zajímavou součástí této problematiky jsou vznikající pracovní vztahy: stálí zaměstnanci – agenturní pracovníci – event. vedoucí pracovníci. Pohybují se od naprosto bezproblémové spolupráce, atmosféry respektu, nulových konfliktů a prakticky nerozlišitelného přístupu vedoucích až ke konfliktům mezi skupinami, rivalitě (najímaní pracovníci nepobírají výhody, které vyplývají stálým zaměstnancům z jejich smlouvy, příp. dalších podnikových programů), určitému využívání najímaných pracovníků stálými, pocitu ohrožení stálých pracovníků najímanými, přesvědčení stálých zaměstnanců, že agenturní vydělávají více než oni apod. S oběma póly se ve zkoumaných podnicích můžeme setkat přibližně stejně často. Podniky, které zaznamenávají výrazné problémy v oblasti spolupráce připouští, že se může jednat o běžná pracovní nedorozumění týkající se pracovníků bez ohledu na to, kdo je právně zaměstnává.

Vztah k firmě, nadřízeným a spolupracovníkům a jeho vytváření závisí zejména na délce práce daného agenturního pracovníka v organizaci. Při delším nebo prodlužovaném pracovním poměru se lze domnívat, že nebude žádný rozdíl mezi stálým a agenturním pracovníkem.

V některých podnicích se vůbec skupina agenturních pracovníků nevyčleňuje, jeden manažer dokonce uvedl, že ani jeho spolupracovníci to nevědí, že pracuje v jiném režimu než oni. Pravdou ale prý je, že jsou poté překvapeni, jak brzy odchází, a to může ovlivňovat jejich pocit jistoty práce, proto se poté musí situace vysvětlovat. Naopak v některých podnicích je oddělování této skupiny podporováno, např. povinným jiným pracovním oděvem.

9 respondentů si stěžovalo, jak často agenturní pracovníci odchází z podniku před koncem plánované doby. Příčiny jsou na obou stranách,

firmy nejsou spokojeni s výkonem a chováním agenturních pracovníků, pracovníci odcházejí často z důvodu, že našli lepší pracovní uplatnění nebo jim práce nevyhovuje, jsou nespokojeni.

Agenturní pracovníci většinou plní očekávání managementu firmy, což je ovlivněno faktem, že nároky nejsou vysoké a při potížích (často je uváděna např. nespolehlivost) je personální agentura okamžitě požádána o výměnu daného pracovníka.

4.1.5. Typy vykonávané práce

Agenturní práce je ve sledovaných podnicích prozatím využívána zejména pro výkon jednoduchých, rutinních činností, práci na lince, případně pro jednoduché administrativní práce. Pouze ve dvou případech (stavebnictví, telekomunikace) jsem zaznamenala, že se jedná o práci komplikovanou a odpovědnou (např. vedení dočasných specifických projektů). Ve výrobních podnicích se jde o práce jak samostatné, tak práce v týmu s oboustrannou závislostí pracovníků, vše je podmíněno organizací práce, nikoliv faktem, o jaké pracovníky se jedná.

4.1.6. Doporučení manažerům

Jako základní předpoklady úspěšné spolupráce s agenturními pracovníky manažeři uvádějí:

- Fungující oboustrannou komunikaci – k agenturním pracovníkům nelze přistupovat způsobem "jsou tu krátkodobě, nemá cenu se jimi zabývat"
- Snahu o vytvoření vzájemné důvěry
- Aplikovat co možná nejvíce stejný přístup ke všem pracovníkům
- Koordinovat práci
- Přidělovat odpovědnost i dočasným pracovníkům
- Projevovat uznání

4.1.7. Stálé vs. dočasné zaměstnání

Důležitou otázkou zejména ze strany dočasných pracovníků je možnost získání stálého pracovního poměru v dané firmě. Ve třech firmách zcela odmítají možnost stálého zaměstnání, v šesti přípouští možnost zaměstnání v případě, že se velmi osvědčí a v čtyřech zaměstnají pracovníka pokud bude pracovní místo v budoucnosti zachováno. Reálně je ovšem zaměstnání agenturního pracovníka velmi nepravděpodobné.

Manažeři se domnívají, že po skončení smlouvy hledají mladí agenturní pracovníci (studenti) opět časově omezenou práci, podobně jako ženy na mateřské dovolené, ostatní pracovníci hledají průběžně stálé zaměstnání.

Jako alternativní možnosti k najímání pracovníků od personálních agentur chápou podniky například smlouvy uzavírané na dobu určitou, funkční flexibilitu, používání praktikantů a učňů, příp. flexibilní pracovní dobu.

Podle dotazovaných manažerů lze jako zásadní charakteristiku u agenturních pracovníků v porovnání se stálými zaměstnanci vyzdvihnout schopnost přizpůsobit se. Z jejich pohledu je tato schopnost důležitější než např. odbornost, vzdělání apod. Tento názor je ovlivněn také tím, že se jednalo zejména o výrobní podniky a činnosti rutinní, bez nároků na vzdělání.

Při dotazu, pro které pracovníky vidí manažeři agenturní práci jako vhodnou, v zásadě zazněly kombinace těchto názorů:

- pro všechny pracovníky, kteří hledají práci a chtějí pracovat,
- pro mladé, flexibilní lidi (hledají zkušenosti, chtějí si vydělat nějaké peníze),
- pro všechny, kteří hledají místo a nemohou ho najít (z různých důvodů) a chtějí si alespoň přivydělat.

Výše uvedené odpovědi nebyly vázány na demografické charakteristiky jako věk, pohlaví apod.

I přes vyjmenované nevýhody a překážky se management firem shoduje, že zaměstnávání agenturních pracovníků má do budoucni velký potenciál rozvoje. A to i přesto, že podle nich existují pozice, které nelze obsadit agenturními pracovníky (nejsou pro ně z podstaty agenturního zaměstnávání vhodné). Nejčastěji bylo jmenováno vrcholové vedení a management obecně i na úrovních nižších. Největší obavu způsobovala nutnost kontinuální práce, identifikace s podnikem, znalosti procesů i výše jmenovaný únik informací a obchodní tajemství.

Podle dotazovaných manažerů si společnost již zvykla na různé nové formy zaměstnávání, a proto nevidí žádný problém ani ve vnímání agenturního zaměstnávání.

Dílčí shrnutí:

Agenturní zaměstnávání je využíváno ve výrobních podnicích zejména v případech výkyvů v poptávce a výpadku pracovníků z důvodů nemoci nebo dovolené. Jde tedy jednoznačně o vyrovnání kvantitativního nesouladu.

Agenturní pracovníci jsou hodnoceni v porovnání se stálými zaměstnanci jako stejně nebo více motivovaní, stejně nebo méně kompetentní, podávající stejný výkon při stejné nebo nižší kvalitě a menší spokojenosti.

Vztahy jednotlivých skupin na pracovišti jsou klasifikovány nejednoznačně - jako bezproblémové až po vztahy rivality, závisti apod.

Nejčastěji je agenturní forma zaměstnávání využívána pro jednoduché rutinní činnosti.

Stručně shrnu základní podnikové činnosti ve vztahu k agenturnímu zaměstnávání:

- **nábor a výběr pracovníků** je ve většině případů v kompetenci personální agentury a závisí na kvalitě spolupráce agentura – podnik, šíři agenturní databáze a typu požadovaného vzdělání pracovníka.
- **adaptace pracovníků** probíhá ve výrobních podnicích zúženě, je založena na seznámení pracovníka pouze s prací, kterou bude vykonávat bez širších vazeb, důraz není kladen ani na sociální adaptaci.
- **vzdělávání** – firmy hledají již připravené pracovníky, mimo povinných školení (bezpečnost práce) neinvestují do vzdělání agenturních pracovníků žádné prostředky. Podle jejich názoru je to věc pracovníků samotných, příp. personálních agentur.
- **hodnocení pracovníků** probíhá neformalizovaně, pouze na základě měřitelného výkonu a neformálního hodnocení bezprostředně nadřízeným pracovníkem.
- **stimulace pracovníků** je poměrně obtížná, odměna je předem smluvně podchycena a vyplácena personální agenturou, obsah práce je předem daný a neměnný. Stimulace tedy může být založena na kvalitních vztazích se spolupracovníky a vedoucími pracovníky, image podniku apod. Zvláštním faktorem může být možnost zaměstnání pracovníka na stálý pracovní poměr.
- **posun v kariéře** pracovníka může být podpořen nabytými zkušenostmi a není vázán na konkrétní podnik.
- **uvolňování pracovníků** probíhá v porovnání s pracovníky stálými neporovnatelně jednodušeji. Stačí rozhodnutí firmy a pracovník je vrácen personální agentuře, poté záleží na formě smluvního vztahu pracovník – personální agentura.

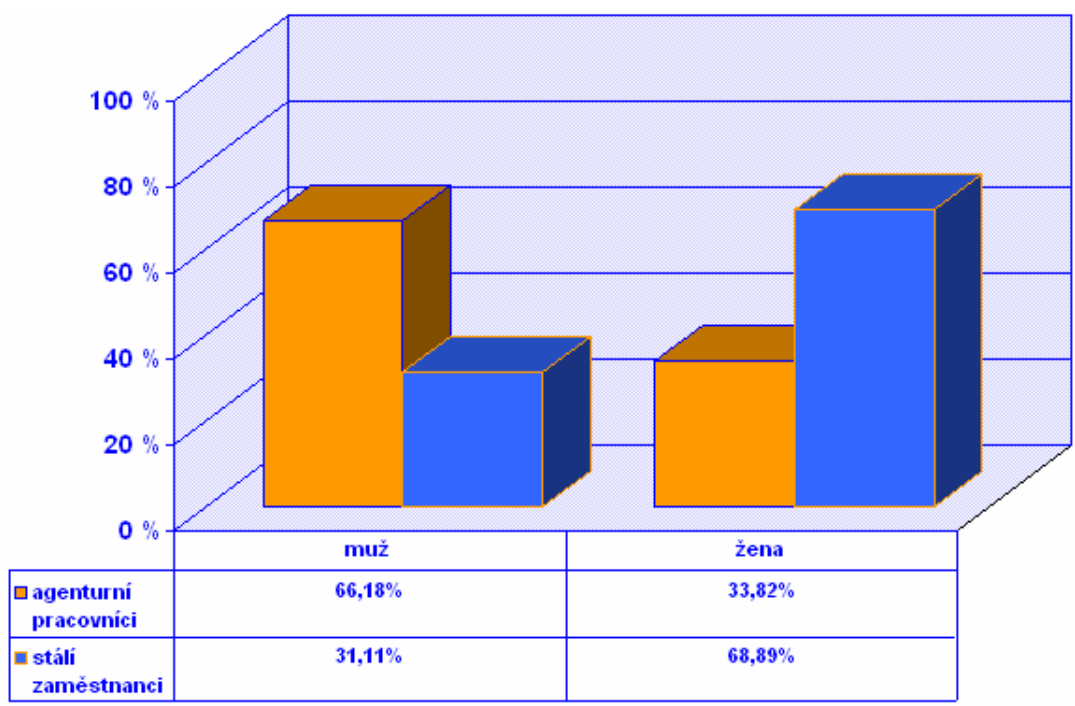
4.2. Pohled jednotlivce

Pohled jednotlivce je založen na dotazníkovém šetření. Vyhodnotila jsem 68 dotazníků agenturních pracovníků a 45 stálých zaměstnanců. Respondenti v dílčích okruzích odpovídali na 198, resp. 142 otázek.

4.2.1. Popis souboru respondentů

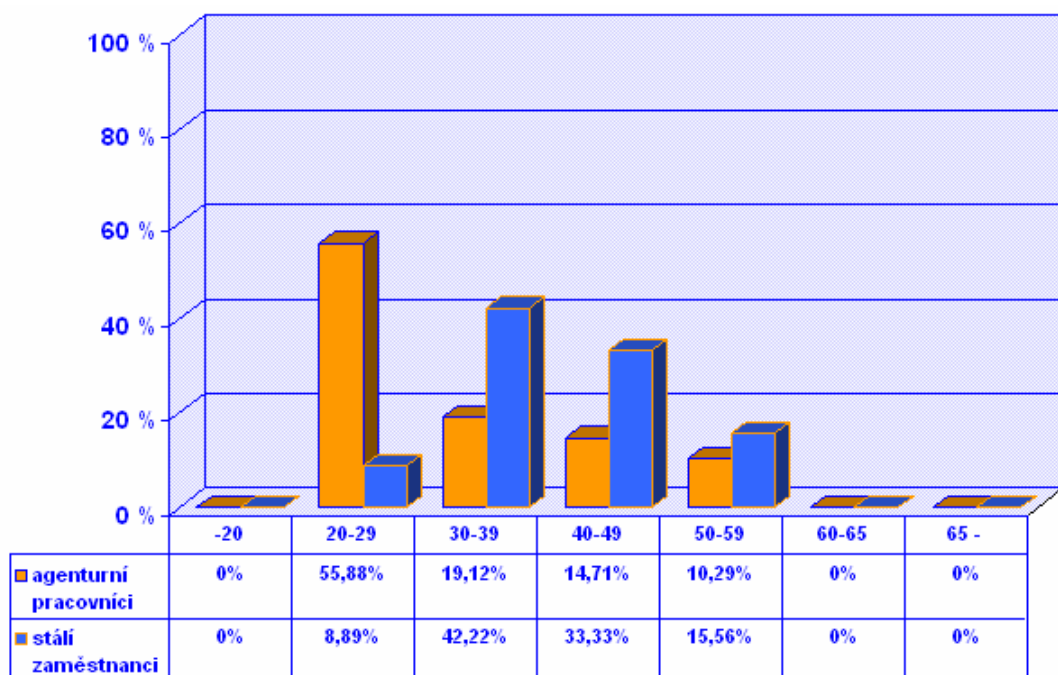
Dotazníkového šetření se zúčastnilo ve skupině agenturních pracovníků 66 % mužů a 34 % žen, ve skupině stálých zaměstnanců 31 % mužů a 69 % žen. V absolutním vyjádření AP 68 respondentů, SZ 45 respondentů. 66 % AP zaškrtnulo věkovou skupinu 20-29 let, 64 % SZ skupinu 30-39 let, 46 % AP absolvovalo střední odborné učiliště, u SZ je úroveň vzdělání rovnoměrně rozložena. Podrobnější informace v grafu.

Graf 2: Pohlaví respondentů



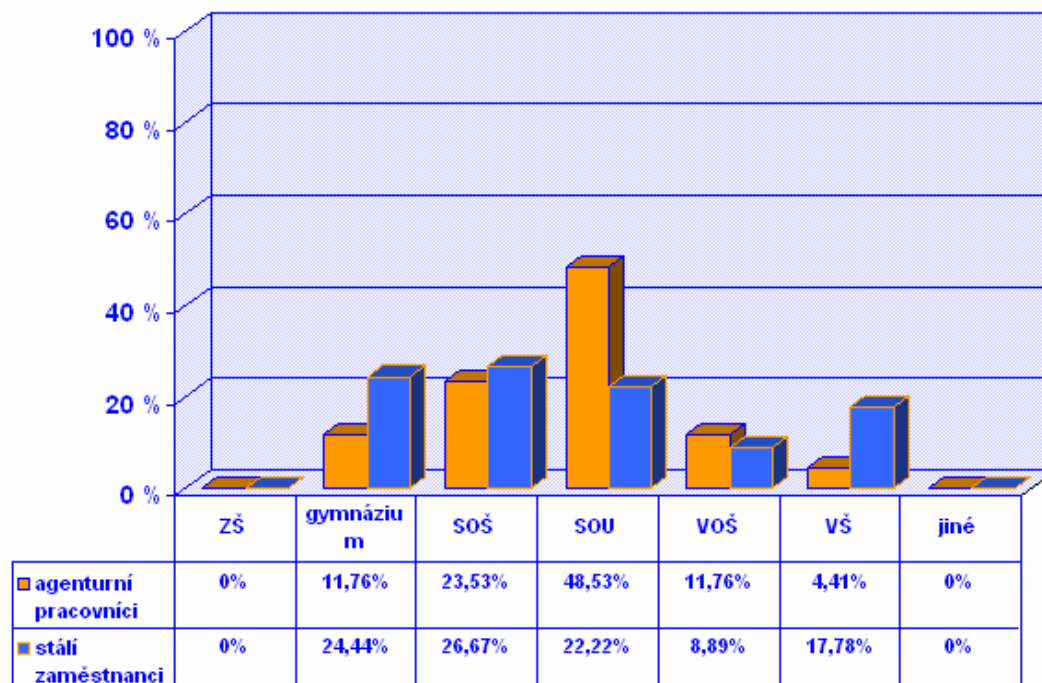
Ot. č. 139 Pohlaví

Graf 3: Věk respondentů



Ot. č. 140 Do které věkové skupiny patříte

Graf 4: Vzdělání respondentů



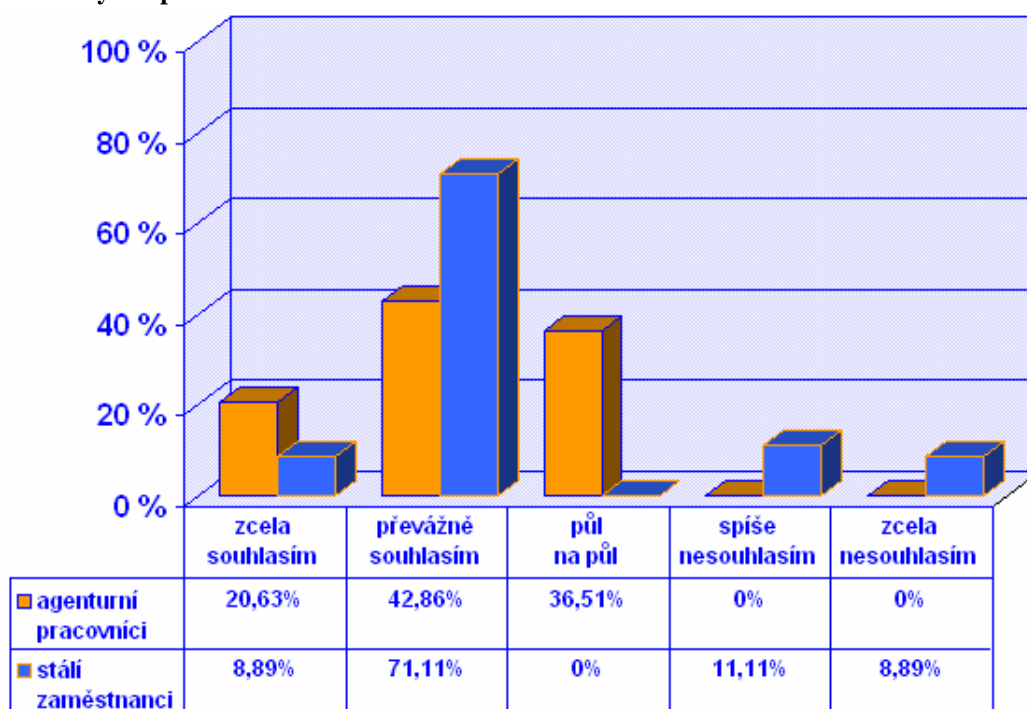
Ot. č. 141 Nejvyšší dosažený stupeň vzdělání

4.2.2. Motivace pracovníků

Motivaci pracovníků bylo v rámci dotazníkového šetření věnováno celkem 11 otázek. Právě tato oblast je v rámci několika prováděných výzkumů velmi rozdílná, setkala se s vyjádřeními, že agenturní (kontingentní) pracovníci jsou z důvodu jejich často komplikované životní situace (dlouhodobá nezaměstnanost) velmi motivovaní, motivovanější než stálí zaměstnanci. Pravým opakem jsou výroky, kdy je u agenturních pracovníků sledována motivace nízká, související s celkovou pracovní nespokojeností, víceméně nutností danou, pro ně nezajímavou a podřadnou, práci vykonávat.

První část motivačních otázek se týkala iniciativy a výkonu. 80 % stálých zaměstnanců je toho názoru, že většina pracovníků podává maximální výkon, na rozdíl od 20 %, kteří jsou názoru opačného. U agenturních pracovníků se negativně nevyjádřil ani jeden respondent, 63 %, že většina pracovníků podává výkon maximální, 37 % zvolilo střední cestu – půl na půl.

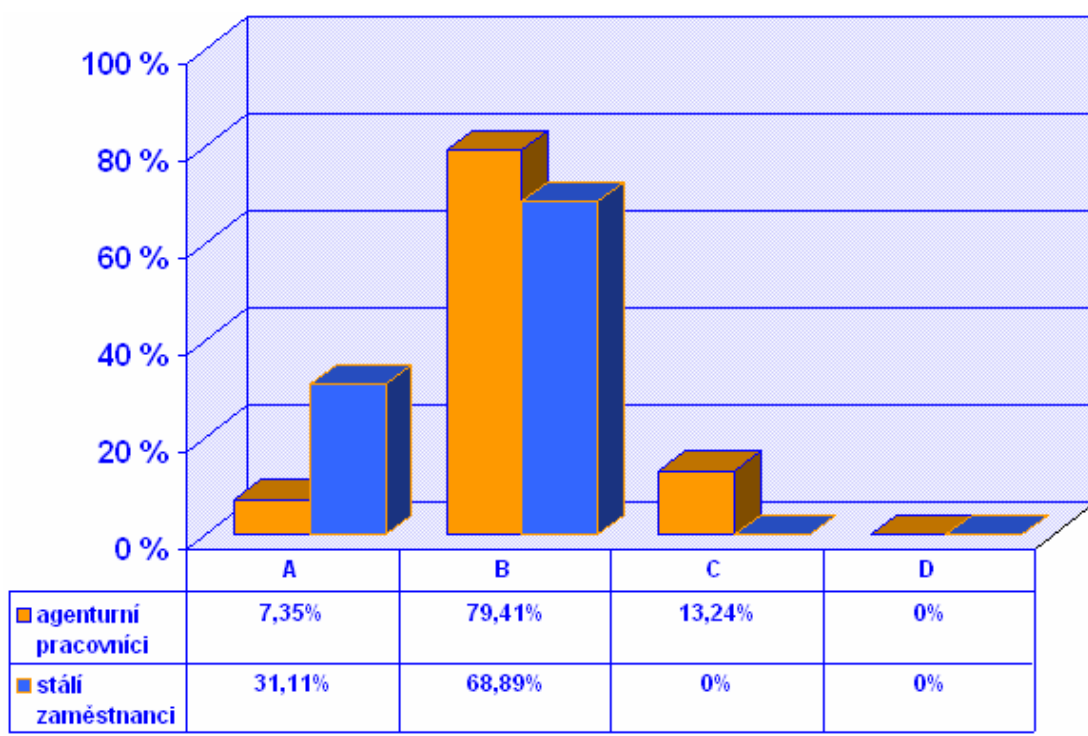
Graf 5: Výkon pracovníků



Ot. č. 1: Podle mého názoru většina pracovníků podává maximální výkon

U otázek týkajících se iniciativy (zlepšovací návrhy, přebírání úkolů apod.) výsledky hovořily mírně ve prospěch agenturních pracovníků (ve 40 % přemýšlejí o zlepšovacích návrzích pro firmu vs. 31 % stálých pracovníků), agenturní pracovníci mají v 57 % pocit, že pracují více než ostatní pracovníci se stejnými pracovními úkoly oproti 51 % stálých pracovníků.

Otázka č. 5 byla zaměřena na představy pracovníků o práci – výroky se pohybovaly na škále vysoké důležitosti práce (obětování se pro práci) až k přístupu k práci jako bezpodmínečné nutnosti, přemáhání se. Všichni stálí zaměstnanci zastávají názor v pozitivní části stupnice, tzn. pracují rádi a jsou ochotni práci čas od času věnovat více než je potřeba. 87 % agenturní pracovníků se projevilo názor podobný jako stálí zaměstnanci, 13 % se přiklonilo k volbě " V práci dělám, co je ode mě požadováno. Tady mi nemůže nikdo nic vyčítat. Musím se zvlášť snažit, abych to měl za sebou." Žádný z respondentů ne zvolil nejpasivnější variantu přístupu k práci.

Graf 6: Ot. č. 5 Představy o práci

5. Čtyři spolupracovníci se baví o svých představách o práci. Názor, se kterým byste nejvíce souhlasili, prosím zakroužkujte.

A "Práci se věnuji na 100 %, často dělám více, než je po mně požadováno. Povolání je pro mě tak důležité, že mu mnoho obětuji."

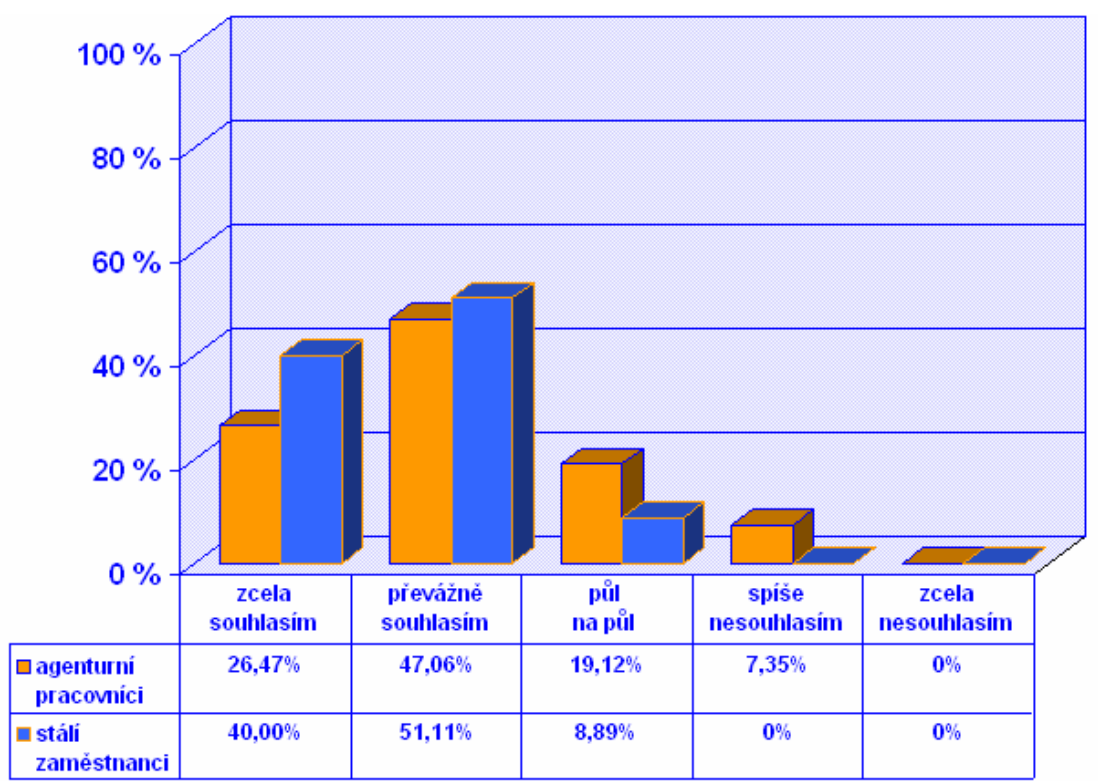
B "Dělám svoji práci celkem rád a čas od času pracuji více, pokud je to potřeba. Ale nesmí se to stát pravidlem."

C V práci dělám to, co je ode mě požadováno. Tady mi nemůže nikdo nic vyčítat. Musím se ale zvláště snažit, abych to měl za sebou."

D Často se musím přemáhat, abych šel do práce. Dělám jen to, co je bezpodmínečně nutné."

Druhá část motivačních otázek byla věnována pocitům naplnění, možnostem rozvoje a růstu, pracovnímu uspokojení a sebeúctě, tedy důležitým součástem pracovní motivace.

Pocit naplnění z práce prožívají ve větší míře stálí zaměstnanci (SZ) (80 % SZ vs. 60 % AP). Možnosti rozvoje a růstu jsou oběma skupinami vnímány velmi podobně (negativně svůj růst vidí 13 % AP, 9 % SZ) Silný pocit uspokojení z dobře vykonané práce zažívají SZ v 91 %, AP v 73 %. Podobné výsledky lze sledovat i u otázky č. 9 "Dobře vykonaná práce zvyšuje moji sebeúctu," kde pozitivní souhlas vyjádřilo 100 % SZ a 73 % AP (13 % s tvrzením spíše nesouhlasí)

Graf 7: Pocit uspokojení z práce


Ot. č. 8 Dobře vykonaná práce mi přináší silný pocit uspokojení

Dílčí shrnutí:

Z pohledu motivace lze agenturní pracovníky vzhledem ke stálým zaměstnancům hodnotit jako stejně, v některých ohledech více motivované. Na druhé straně zde můžeme vidět nižší pocit uspokojení, naplnění a sebeúcty z dobře vykonané práce, což může v delším časovém období motivaci a celkový pracovní výkon agenturních pracovníků snižovat. Proto lze managementu firem, které plánují dlouhodobé využívání služeb AP, doporučit věnovat pozornost i těmto aspektům pracovní motivace.

Dílčí studie upozorňují na negativní aspekty využívání dočasného zaměstnávání. Jako hlavní záporné stránky jsou uváděny nárůst složitosti organizačních vztahů v rámci organizace (v době, kdy je preferováno jejich zjednodušování), diferenciací pracovní síly, nárůst byrokracie s tím spojené, složitost kontroly apod.

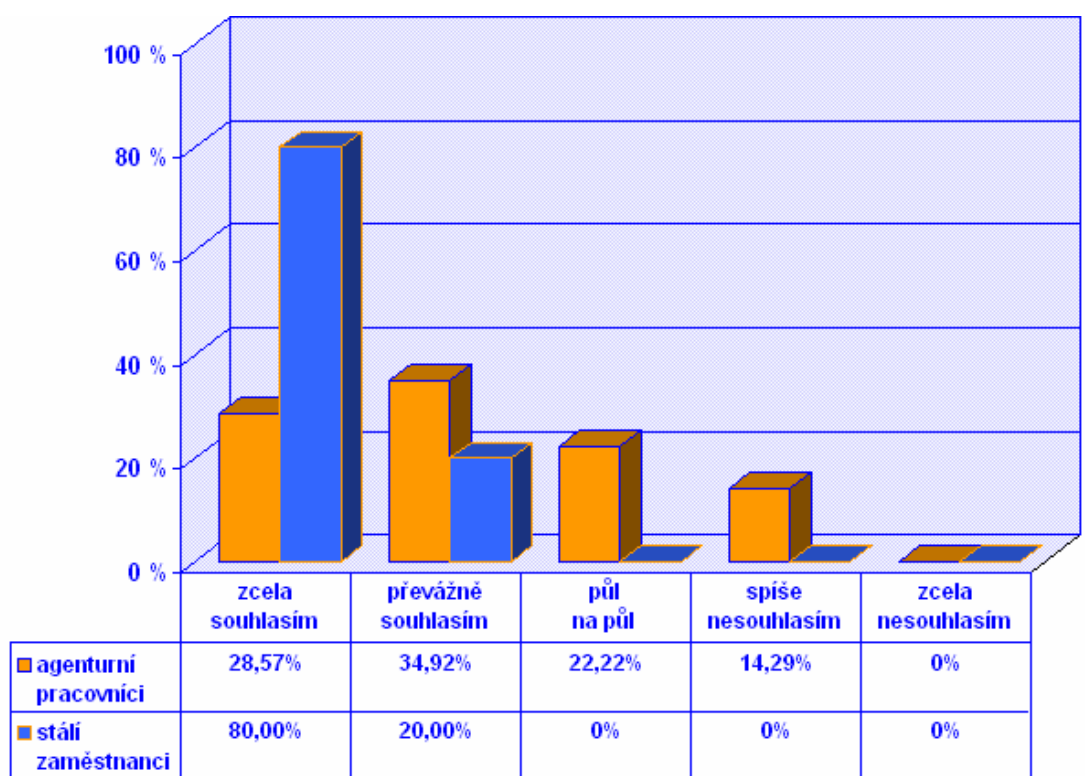
Současně s tím lze zaznamenat i hlasy upozorňující na nižší kvalitu práce agenturních pracovníků, samozřejmě spojovanou s různými typy práce a statusem těchto pracovníků na trhu práce.

Brandwein, Fox a Krausz (1995, in Stjernberg et. al., 2000) poukazují na nižší pracovní motivaci a commitment agenturních pracovníků ve srovnání se stálými zaměstnanci a tím i na nižší kvalitu jejich práce. Zaměstnavatel nemá v rukou stejnou úroveň sociální kontroly jako v případě stálých zaměstnanců.

4.2.3. Identifikace pracovníků s podnikem

V části III byli respondenti dotazováni na jejich vztah k podniku, jejich názor na jeho management, atmosféru a další faktory ovlivňující identifikaci pracovníků s podnikem jako celkem.

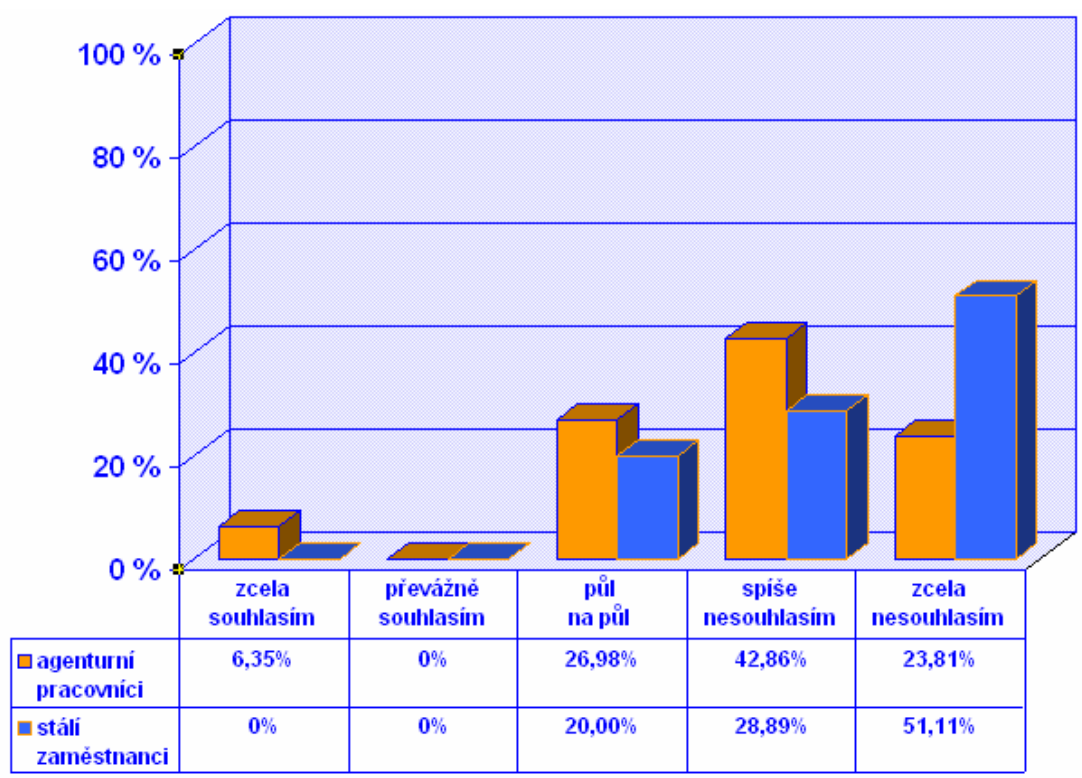
Podnik (jeho nabídku, otevřenost novinkám, vyhlídky do budoucnosti apod. – ot. 12, 14, 16) ve všech ohledech výrazně pozitivněji hodnotí stálí zaměstnanci, AP jsou ve svých hodnoceních skeptičtější. Ilustrativní je doplňková otázka č. 12.

Graf 8: Názor na nabídku zboží (služeb) podniku

Ot. č. 12 Podnik nabízí zákazníkům bohatou nabídku zboží (služeb)

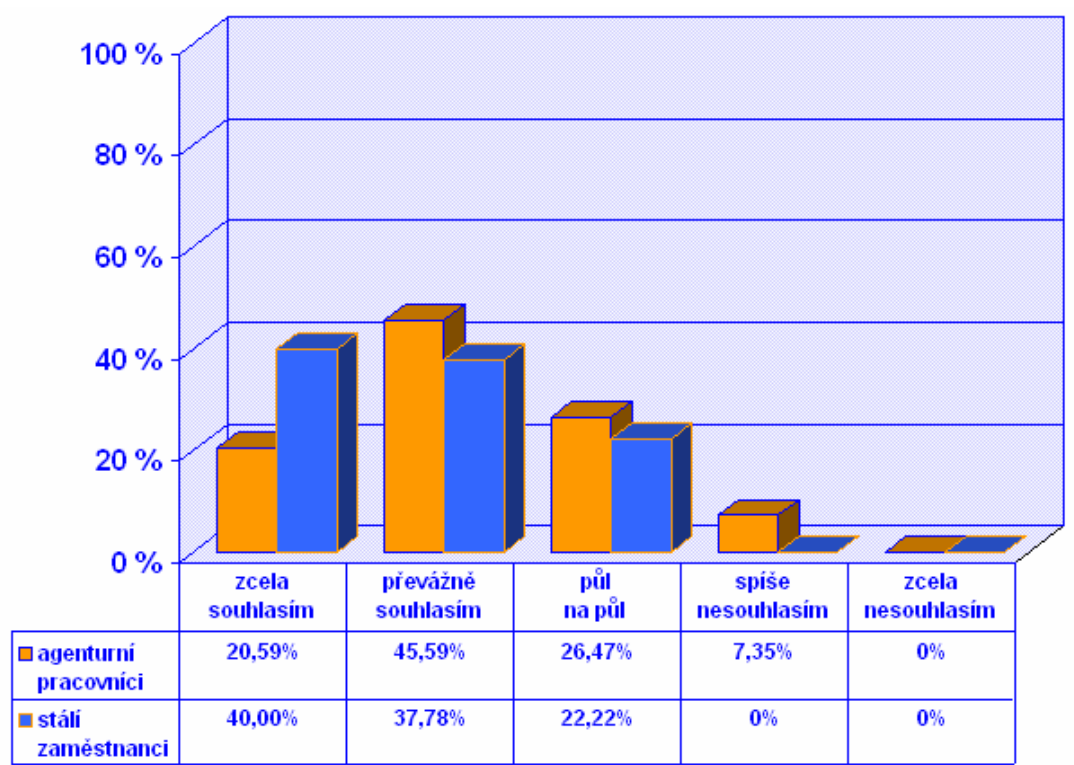
Management organizací je respondenty hodnocen velmi pozitivně, 91 % SZ si myslí, že ve vedení podniku jsou schopní a rozumní lidé, tentýž názor zastává 87 % AP. Další zajímavou otázkou bylo hodnocení sociální oblasti (činnosti) podniku, otázka na úroveň práce v sociální oblasti byla kladena i AP, přestože ve většině podniků mají na tyto benefity nárok pouze SZ. Výsledky ukázaly, že tuto oblast hodnotí pozitivněji AP, což může znamenat i určitý pocit "závisti" (viz dále).

Na výrok č. 18 "Podniku nelze věřit, protože management je schopný velmi rychle vyměnit své spolupracovníky" zareagovali SZ nesouhlasně v 80 %, nebyl nikdo, kdo by s tímto negativním výrokiem souhlasil. Agenturní pracovníci vidí situaci pochopitelně jinak, 6 % AP s výrokiem souhlasí.

Graf 9: Důvěra v podnik (jistota práce)

Ot. č. 18 Podniku nelze věřit, protože management je schopný velmi rychle vyměnit své spolupracovníky

Identifikaci s firmou může ilustrovat i vyjádření k výroku "Jsem pyšný, že mohu pracovat pro tuto firmu." Pozitivně situaci opět vidí stálí zaměstnanci. Téměř 78 % s výrokem souhlasí, 22 % půl na půl.

Graf 10: Identifikace s firmou

Ot. č. 19 Jsem pyšný, že pracuji pro tuto firmu

Dílčí shrnutí:

Názor agenturních pracovníků na podnik jako celek i jeho činnosti je výrazně negativnější než pohled stálých pracovníků. Ti kladněji hodnotí jak podnikové vyhlídky, nabídku služeb, schopnosti managementu, prokazují větší důvěru v podnik. Obecně lze říci, že mají vyšší předpoklady pro identifikaci z podnikem.

4.2.4. Zájmy jednotlivých skupin

Oddíl IV zkoumal soulad či nesoulad zájmů AP a SZ navzájem i v porovnání s dalšími subjekty a skupinami vstupujícími do vzájemných vztahů. Těmito skupinami byli agenturní pracovníci, nadřízení v podniku, stálí zaměstnanci, odborová organizace (pokud existuje), management zprostředkovatelské firmy a management firmy.

Dalo by se předpokládat, že agenturní pracovníci budou mít navzájem stejné zájmy, v tomto smyslu se ale vyjádřilo pouze 6 % AP, nějaké

nebo nepatrné rozdíly v zájmech cítí 87 % AP. 91 % SZ vidí pouze nějaké nebo nepatrné rozdíly v zájmech směrem k AP. 13 % AP zaškrtnulo volbu značné rozdíly v zájmech vzhledem k nadřízeným v podniku, SZ označili položky nějaké, nepatrné rozdíly nebo stejné zájmy. Homogenněji se jeví vztah stálých zaměstnanců k sobě navzájem. Podobně, bez zásadních rozdílů v zájmech, vidí stálé zaměstnance i agenturní pracovníci. Vztah k odborové organizaci nebyl hodnocen, ve většině sledovaných podniků odborová organizace nebyla založena. Velké nebo značné rozdíly v zájmech vidí agenturní pracovníci ve vztahu ke zprostředkovatelské firmě (téměř 50 %). Značné rozdíly v zájmech vzhledem k managementu zaměstnávající firmy vidí v 14 % AP a v 9 % SZ.

Dílčí shrnutí:

Nejpalčivější rozdíly v zájmech byly vyhodnoceny ve vztahu agenturní pracovníci vzhledem ke zprostředkovatelské firmě. Určité rozdíly v zájmech byly zaznamenány samozřejmě i mezi skupinami, zásadnější rozdíl cítí agenturní pracovníci vzhledem ke stálým zaměstnancům.

Dalším možným aspektem ovlivňujícím výkon a spokojenost může být i konflikt dvou paralelních zaměstnavatelů – personální agentury a organizace, v zahraniční literatuře označovaný jako trojúhelníkový vztah. Gottfried (1991, in Stjernberg et. al., 2000) tuto situaci nazývá jako konflikt rolí vícenásobných vztahů, se kterými souvisí i problematika "více šéfů." Do hry samozřejmě může vstupovat i konflikt loajality vůči těmto dvou zaměstnávajícím organizacím a jejím zástupcům.

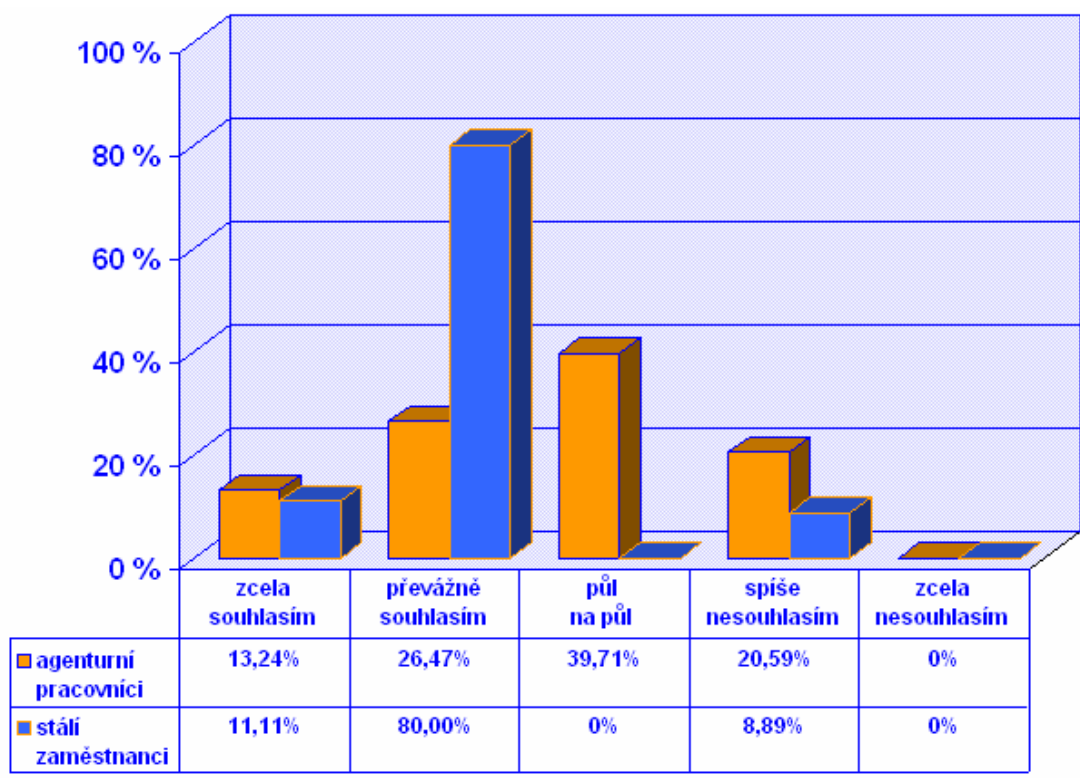
4.2.5. Pracovní spokojenost

Jedním z tématických okruhů dotazníkového šetření byla spokojenost pracovníků. Lze zde porovnat náhled obou zkoumaných skupin. Obecně můžeme říci, že stálí zaměstnanci jsou ve většině faktorů spokojenější než dočasní pracovníci. Stálí pracovníci mají silnější pocit smysluplné

práce, jsou spokojenější s výší platu, vedlejších bonusů, typem práce. Uvádějí samozřejmě pozitivní stránku jistoty práce. Důvodem nespokojenosti pracovníků s výší odměny ovšem není to, že by rozdíly mezi oběma skupinami byly zásadní, ale spíše pocit nespravedlnosti, nevyjasněnosti a mnohdy závisti a pocitu nedocenenosti.

Tématu spokojenosti bylo v dotazníku věnováno poměrně mnoho prostoru. Otázky se týkaly jak obecně spokojenosti s daným pracovním místem, úvah o možném odchodu, tak dílčích aspektů ovlivňujících pracovní spokojenost.

Obecně lze spokojenost s pracovním místem vyhodnotit u obou skupin jako pozitivní. 79 % AP a 80 % SZ zcela nebo převážně souhlasí s výrokem "Obecně jsem velmi spokojen s tímto pracovním místem." Dále na škále jsou méně spokojenější AP, kteří v 7,35 % spíše nesouhlasili. Na škále rozloženější jsou odpovědi na obdobnou, ale nepřímo položenou otázku dále v textu: "Většina lidí na tomto pracovním místě je se svou prací spokojena." Jak vidíme v následujícím grafu s výrokem souhlasí zcela nebo převážně 40 % AP a 91 % SZ, což je v případě agenturních pracovníků poloviční hodnota. 21 % AP spíše nesouhlasí. Naopak u SZ souhlas vyjádřilo o 11 % více respondentů.

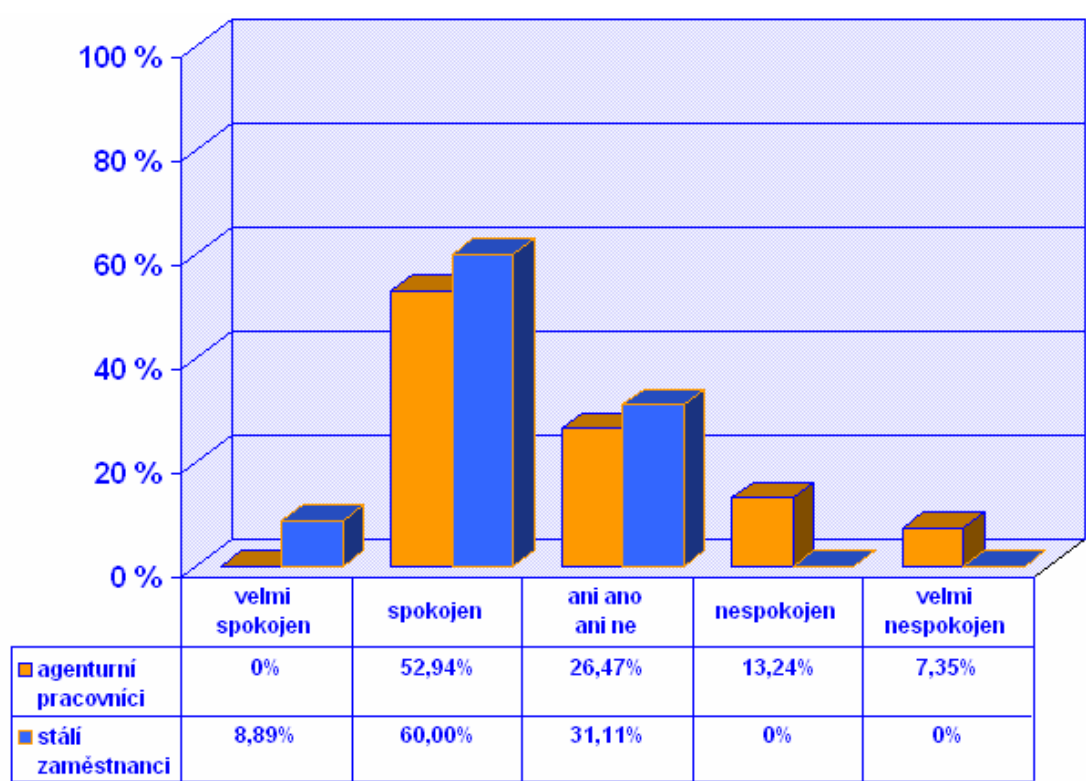
Graf 11: Spokojenost s pracovním místem

Ot. č. 30 Většina lidí na tomto pracovním místě je se svou prací spokojena. Podobné výsledky můžeme vysledovat u stejně kladených otázek týkajících se úvah o odchodu z firmy. Individuálně položená otázka byla u SZ zodpovězena ve středu (20 %) a negativní části (80 %), obecně kladená otázka v 80 % spíše nebo zcela ne, ale 20 % převážně souhlasí s možností odchodu. Převážně souhlasilo s odchodem u AP (individuální pohled) 13 % a u obecného pohledu 26 %.

V části VI dotazníku respondenti vyjadřovali spokojenost s 15 aspekty práce. Zde se již výrazně začaly odlišovat skupiny AP a SZ. Jednotlivé aspekty rozdělme do následujících skupin:

odměňování – s výší základního platu a odměn jsou spokojenější SZ (50 % spokojeno, 40 % ani ano, ani ne). AP jsou ve 21 % nespokojeni a 7 % dokonce velmi nespokojeni. Obdobné výsledky lze sledovat u hodnocení nepeněžních výhod s tím rozdílem, že SZ jsou s nimi ještě spokojenější než se základním platem. V ohledu spravedlnosti odměňování jsou AP ve 21 % nespokojeni.

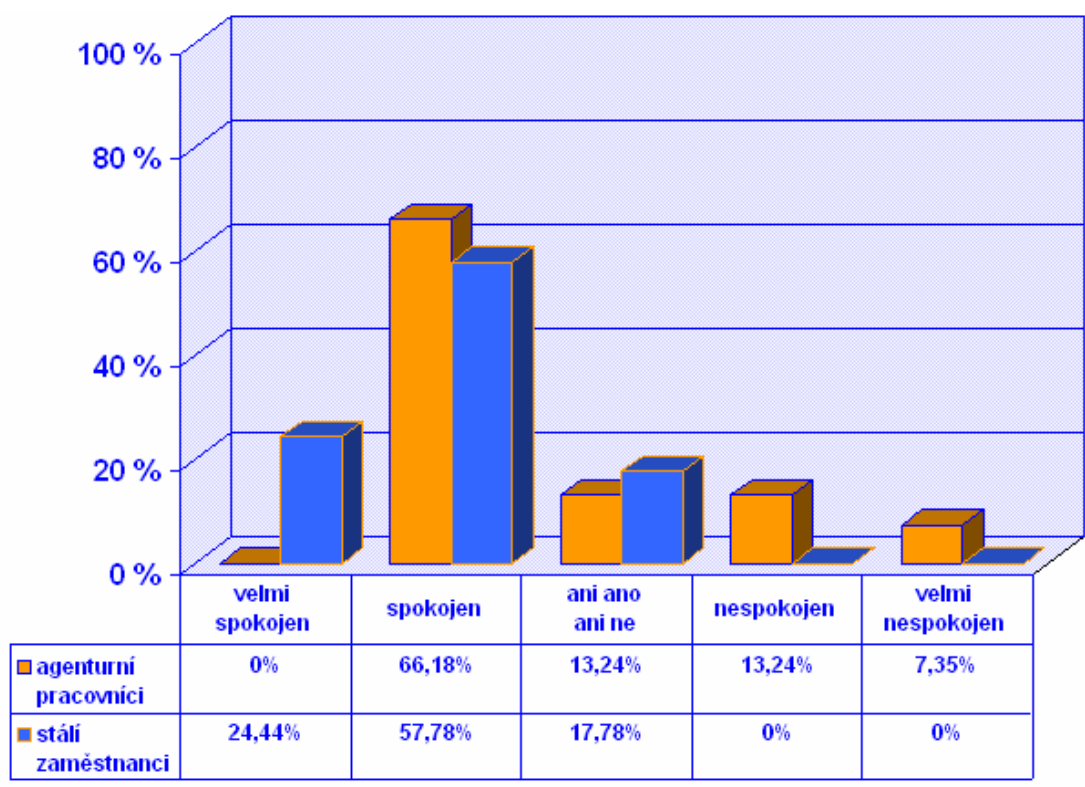
Graf 12: Spokojenost s nepeněžními výhodami



Ot. č. 33b Jak jste spokojeni s tímto aspektem práce - další nepeněžní výhody

práce – s jistotou práce je spokojeno 84 % SZ, 66 % AP, na druhé straně 21 % AP je s tímto aspektem práce nespokojena nebo velmi nespokojena. Pocit smysluplnosti je u SZ na úrovni velmi spokojen nebo spokojen v 80 %, v AP jsou výsledky rozloženy takto: velmi spokojen 0 %, spokojen 66 %, ani ano, ani ne 13 %, nespokojen 13 %, velmi nespokojen 7 %.

Graf 13: Pocit smysluplné práce

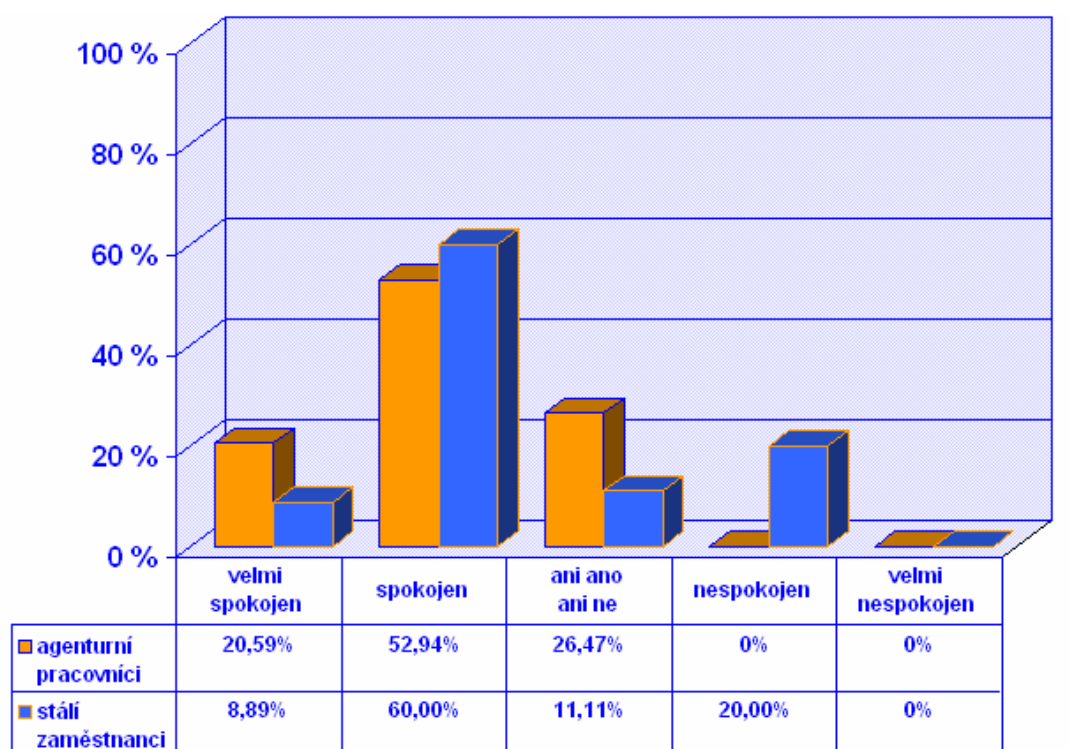


Ot. č. 37 Jak jste spokojeni s tímto aspektem práce - pocit smysluplné práce

vztahy na pracovišti – vztahy na pracovišti paradoxně hodnotí mnohem pozitivněji AP (73 % velmi spokojeno nebo spokojeno) vs. 69 % SZ, 20 % SZ je nespokojeno. Spokojenější jsou AP i v ohledu slušného zacházení od vedoucích pracovníků, samozřejmě možnosti poznat díky práci další lidi. SZ jsou spokojenější s různorodostí práce a jistoty pracovního místa do budoucnosti.

Pearce (1993, in Sjernberg, 2000) nenašel rovněž rozdíly mezi stálými a kontingentními pracovníky v ohledu kooperace, a tzv. commitmentu (výzkum byl prováděn ve velké letecké společnosti v USA).

Graf 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti



Ot. č. 35 Jak jste spokojeni s tímto aspektem práce -vztahy na pracovišti

V další části se potvrdily již uvedené skutečnosti vyšší nespokojenost AP s typem práce – častěji se vyjadřují ve smyslu, že pokud se situace dlouhodobě nezmění, budou si hledat nové pracovní místo, častěji si myslí, že by jim odchod z práce přinesl ještě více nevýhod, a proto navzdory určité nespokojenosti zůstávají. Ve 46 % se AP po víkendu netěší do práce (31 % SZ).

Z důvodů, proč dočasní pracovníci předčasně z firmy odcházejí uvedme:

- Pracovní podmínky nejsou takové, jaké očekávali
- Práce není dostatečně rozmanitá
- Práce není uznávaná
- Práce je špatně placená

Obecně se tato tendence projevuje i v tom, jak hodnotí dočasní pracovníci perspektivu setrvání na daném místě (event. v režimu agenturního zaměstnávání), např.

- 13 % dotázaných pravidelně sleduje inzeráty na nové pracovní místo
- 14 % intenzivně přemýšlí o tom, že si bude hledat nové pracovní místo
- 77 % uvádí, že pokud by jim bylo nabídnuto stálé pracovní místo, neváhali by ho přijmout
- 50 % nehodnotí dočasné zaměstnání jako "normální stav".

Dílčí shrnutí:

V obecném hodnocení spokojenosti jsem nenalezla výraznější rozdíly mezi sledovanými skupinami. Pokud se jedná o dílčí aspekty, zjistila jsem, že stálí zaměstnanci jsou spokojenější než dočasní pracovníci. Stálí pracovníci mají silnější pocit smysluplné práce, jsou spokojenější s vyšší platou, vedlejších bonusů, typem práce. Uvádějí samozřejmě pozitivní stánku jistoty práce. Agenturní pracovníci nejsou spokojeni s rutinní prací, platem a odměnami, chybí jim další výhody. Vnímají nižší jistotu práce, na druhé straně jsou spokojeni s možností poznávat nové lidi i obecně se vztahy na pracovišti. Důvodem nespokojenosti pracovníků s vyšší odměny ovšem není to, že by rozdíly mezi oběma skupinami byly zásadní, ale spíše pocit nespravedlnosti, nevyjasněnosti a mnohdy závisti a pocitu nedocenění.

Výzkumy stále častěji ukazují stinné stránky agenturního zaměstnávání. Často hovoří o špatně placené práci bez benefitů s velkou nejistotou a

pocity odcizení v rámci kolektivu a firmy (např. Parker, 1994, Whitmen, 1999, Eisenberg et. al. in Bendapudi et. al., 2003)

4.2.6. Organizace a uspořádání práce

Následující skupina otázek věnovala pozornost typu práce AP v porovnání se SZ, práci v týmu, kontaktu se zákazníkem, zaškolení atd.

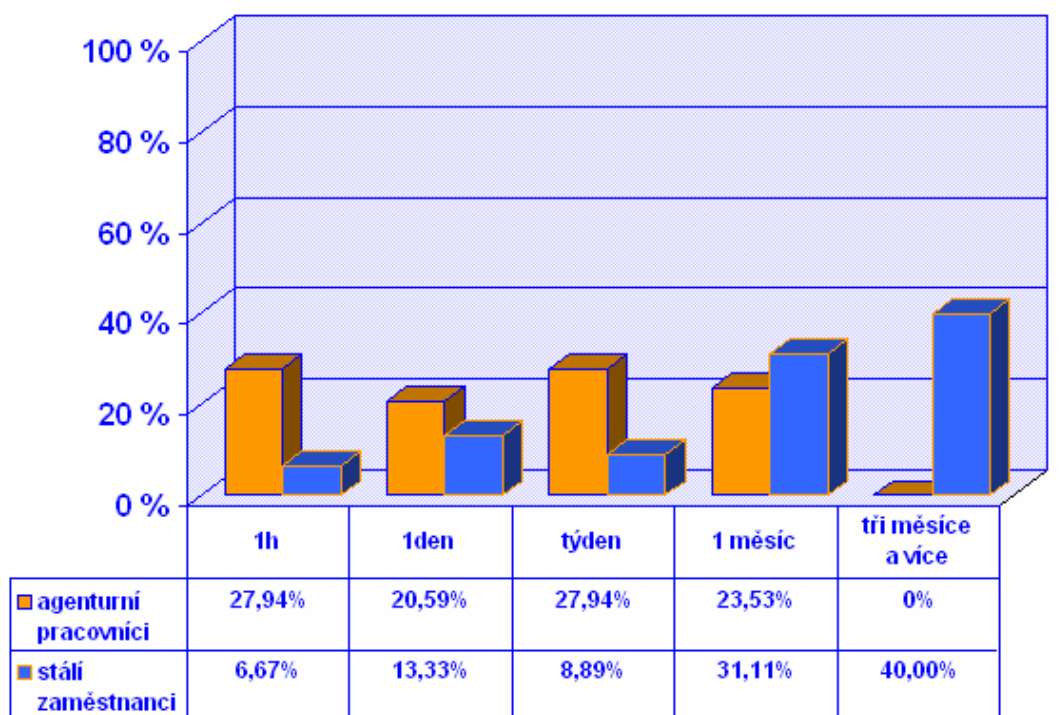
AP dle výsledků pracují spíše samostatně (více než SZ), a pokud jsou v kontaktu (týmu) s dalšími pracovníky, tak jsou to členové jeho pracovní skupiny. SZ pracují spíše v týmech (skupinách) a mnohem častěji spolupracují i se členy jiných skupin nebo týmů. Do řešení úkolů tam, kde právě chybí spolupracovník, se spíše zapojují stálí zaměstnanci.

Zajímavým zjištěním bylo, že AP intenzivněji souhlasí s faktem, že v podniku existují úkoly, které jsou určeny pouze pro stálé zaměstnance. SZ na druhé straně pro AP vidí více prostoru pro uplatnění než mají nyní.

Obě skupiny se vyjádřily, že souhlasí, že agenturním pracovníkům je přidělována jiná práce než stálým zaměstnancům.

Názor, že vedoucí pracovník může lehce zjistit, zda se pracovník snaží či ne, výrazněji zastávají stálí zaměstnanci. U AP odpovědi vyznívají tak, že jejich výkon není tak jednoduše kontrolovatelný nebo nejsou nastavena pravidla jeho hodnocení.

Delší zaškolení potřebují samozřejmě SZ (71 % měsíc a déle), na rozdíl od AP (viz. graf)

Graf 15: Délka zaškolení

Ot. č. 65 Abychom přesně věděli, jak vyřešit pracovní úkoly, potřebujeme zaškolení minimálně

Stálí zaměstnanci jsou dle výsledků překvapivě dochvilnější a více pomáhají ostatním s prací, pokud kolegové nejsou hotovi, plní i dobrovolně úkoly, které po nich nejsou vyžadovány. SZ mají nižší absenci. V případě, že nemohou přijít do práce, jsou SZ disciplinovanější v oznámení tohoto stavu zaměstnavateli, mají intenzivnější pocit, že svým výkonem pomáhají svému vedoucímu pracovníkovi. Samozřejmě, že se i více ujímají úkolů, které přispívají k tvorbě image podniku, ale i v případě AP lze sledovat snahu se i těchto úkolů zhostit. SZ více sledují informace, které poukazují na kvalitu a image podniku.

AP jsou ochotnější více pomáhat při zapracovávání kolegů, a to i v případech, že to po nich vedení nepožaduje.

Oddíly X a XI byly vyplňovány pouze agenturními pracovníky. V otázce č. 88 byli respondenti požádáni o sestavení pořadí u několika faktorů ovlivňující výběr práce, kritériem byla důležitost těchto faktorů. Někteří

respondenti přidělili více faktorům stejnou hodnotu, přesto si myslím, že výsledek má svoji vypovídací hodnotu. Zjištěné pořadí dle důležitosti:

Tab. 7: Pořadí důležitosti faktorů pracovní spokojenosti

1.	jistota pracovního místa
2.	dobré platové podmínky
3.	rozvoj dovedností
4.	zajímavé pracovní úkoly
5.	získávat zkušenosti v nových situacích
6.	možnost poznávat stále nové lidi

Ot. č. 88 Pořadí důležitosti faktorů pracovní spokojenosti

Na otázku, kde si myslí AP, že budou za 5 let, téměř 53 % doufá, že zůstane v nynější firmě, 7 % se vidí v jiné firmě jako flexibilní pracovník, 21 % v jiné firmě jako stálý zaměstnanec, 13 % jako samostatně výdělečně činný a 6 % v žádném pracovním poměru. Jistota pracovního místa dělá starosti 40 % AP vs. 0 % SZ (ot. 123)

Zahraniční prameny mluví i o nejistotě v souvislosti s důchodovým zabezpečením, zdravotním pojištěním a kvalitou života obecně.

Dílčí shrnutí:

Agenturní pracovníci pracují více samostatně, bez zapojení do týmů a stabilnější spolupráce s kolegy z jiných pracovních skupin. Agenturním pracovníkům jsou přidělovány jiné typy úkolů než stálým zaměstnancům, AP souhlasí s tím, že některé úkoly je možné udělovat pouze SZ. Výsledky ukazují na vyšší složitost nebo neexistenci pravidel pro kontrolu a hodnocení agenturních pracovníků. Agenturní pracovníci k plnění svých úkolů potřebují podstatně kratší čas pro zaškolení. Pozitivní je snaha a ochota AP pomáhat svým kolegům, zvláště při zaškolování, což může vyplývat z jejich vlastních zkušeností s problémy časté pracovní i sociální adaptace. Lze tvrdit, že agenturní pracovníci jsou méně disciplinovaní než stálí zaměstnanci, projevuje se to v porovnání mimo jiné např. v nižší dochvilnosti, častějších přestávkách, využívání pracovní doby k rozhovorům a podobným nepracovním

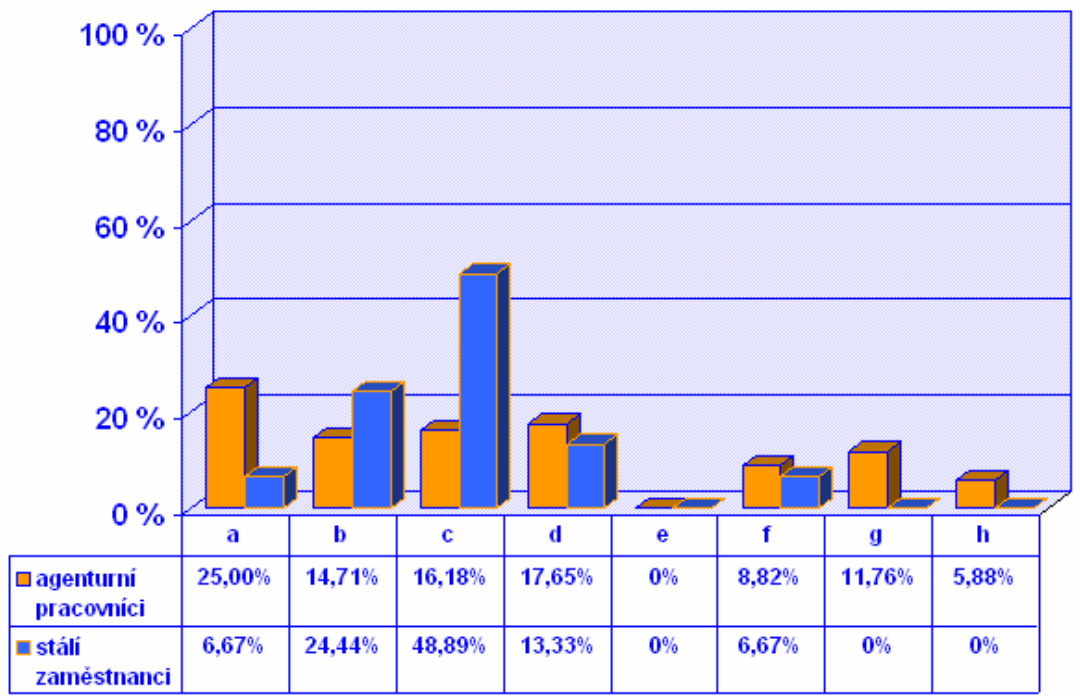
aktivitám. Zásadním zjištěním je i fakt, že vysokou důležitost přikládají agenturní pracovníci jistotě pracovního místa a až poté platovým podmínkám. Z výše jmenovaného lze usoudit, že převážné většině dotazovaných AP tento typ práce spíše nevyhovuje, uvítali by stabilní, dlouhodobé zaměstnání.

4.2.7. Důvody výpovědi flexibilních pracovníků

V předvýzkumu jsem se setkala s faktem, že nejen firmy využívají tohoto specifického pracovního vztahu vzhledem k rychlému a bezproblémovému odchodu pracovníků, ale že i na straně agenturních pracovníků je velmi vysoká fluktuace a určitá nespolehlivost, kterou samozřejmě podniky chápou jako výraznou nevýhodu. Z toho důvodu byly pouze agenturním pracovníkům položeny otázky týkající se výpovědi.

K významným faktorům odchodu agenturních pracovníků z jejich vůle je fakt, že pracovní podmínky nejsou takové, jaké si představovali, práce není pestrá, lze uvést i horší platové podmínky, v některých odpovědích zaznívalo také, že práce není uznávána. Problémem není spolupráce se stálými zaměstnanci nebo chování managementu ve všech ohledech.

AP i SZ jsem položila otázku, kde oni sami vidí hlavní důvody, proč firmy zaměstnávají agenturní pracovníky. Výsledky jsou v následujícím grafu.

Graf 16: Ot. č. 99 Důvody zaměstnávání agenturních pracovníků

99. Co myslíte, že je hlavním důvodem, proč firmy zaměstnávají flexibilní pracovníky?.
(zaškrtněte jednu možnost)

Protože mohou řešit časově omezené úkoly / projekty.

Mohou zastupovat stále pracovníky (dovolená, těhotenství).

Mohou vyrovnat kolísající množství práce.

Protože je chtějí vyzkoušet před zaměstnáním do stálého pracovního poměru.

Protože flexibilní pracovníci jsou více snaživí než stálí zaměstnanci.

Chtějí dosáhnout toho, aby se stálí zaměstnanci cítili pod tlakem.

Chtějí ušetřit

Jiné důvody, a to

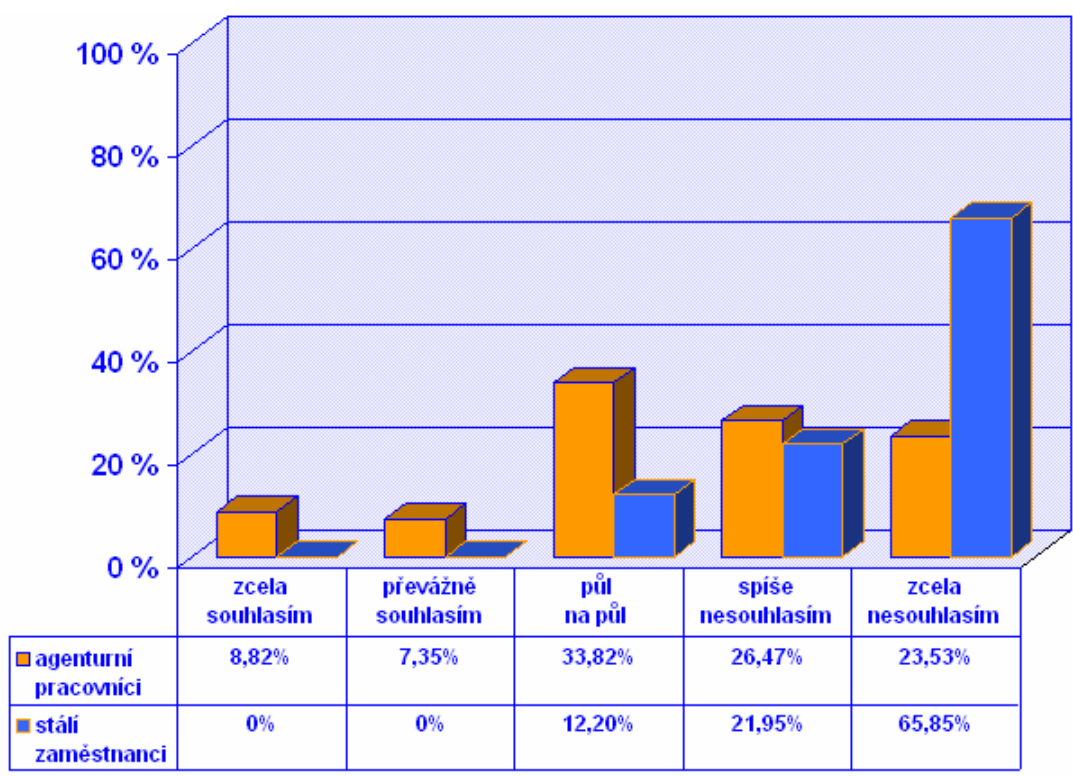
Pracovníci obou skupin nevidí ve využívání služeb personálních agentur problém.

Management byl oběma skupinami ohodnocen poměrně pozitivně, převážná většina všech respondentů neshledává rozdíly v přístupu a chování managementu k jednotlivým skupinám pracovníků. Potenciální problémy se mohou objevit ve spravedlnosti rozdělování některých úkolů.

V žádném ze zkoumaných podniků není odborová organizace. Před rokem 1989 bylo členem odborové organizace více SZ než AP. Přesto v odborové organizaci vidí AP potenciální pomoc.

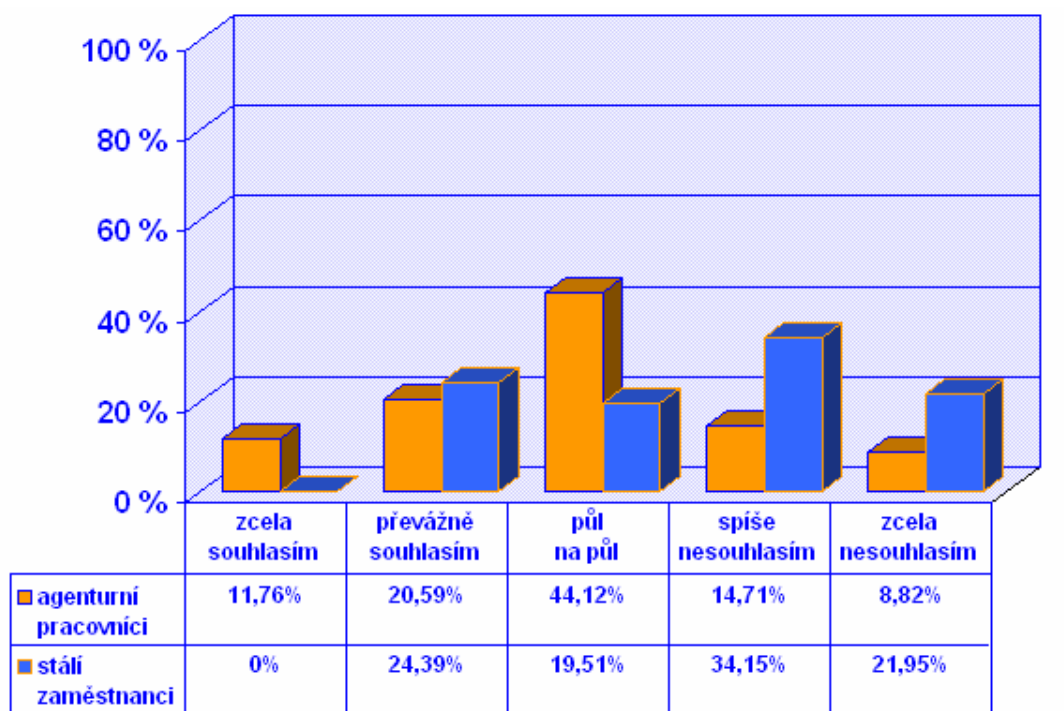
Překvapující je průměrný počet zaměstnavatelů, které měli pracovníci v posledních 10 letech. U stálých zaměstnanců to je průměrně 1,8 a u agenturních 3,9. Zde bych očekávala vyšší hodnotu. Je možné, že je tento výsledek ovlivněn teprve počátky této služby na našem trhu nebo tím, že pracovníci takto řeší svoji životní situaci a je to způsob práce pouze přechodný. Podobně nečekaná je i délka práce ve zkoumaných firmách, ta dosáhla u AP téměř 4 měsíců. Navíc byly ze souboru respondentů vyřazeny tři hodnoty (36, 40, 16 měsíců), které průměr výrazně ovlivňovaly a šlo o ojedinělé případy. SZ pracují ve firmách v průměru 3 roky.

Přestože si AP pravidelně všímají informací týkajících se nových pracovních míst, vážně přemýšlí o tom, že by se měli najít jiné pracovní místo 16 % AP (viz. graf)

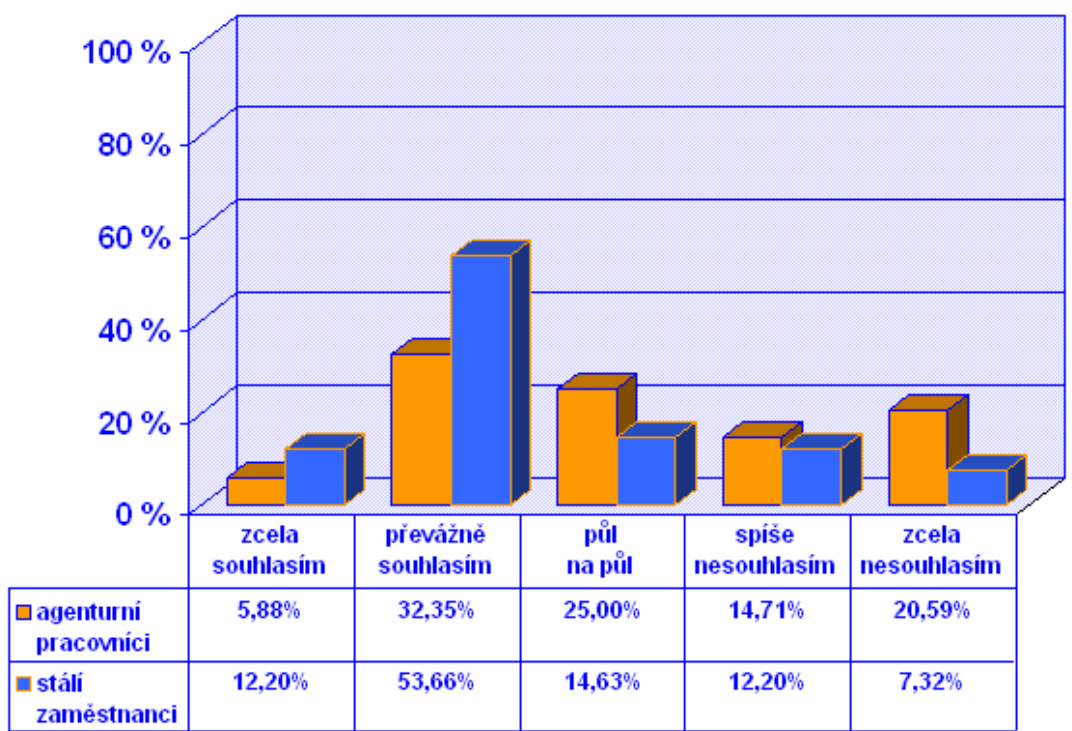
Graf 17: Odchod z firmy

Ot. č. 121 Vážně přemýšlím o tom, že bych si měl najít jiné pracovní místo

Ohledně spolupráce mezi skupinami jsem neshledala zásadní problémy, pro management podniku může být ohrožením pouze pocit některých AP, že jsou svými kolegy v práci využíváni a je v zásadě managementu jedno, kdo pro ně pracuje. Po všech stránkách jsou odpovědi SZ homogennější, mají pocit, že jejich práce hraje pro podnik roli více než u AP. Stěžejní otázkou této skupiny byl výrok č. 127, kde měli respondenti zhodnotit problematičnost vyhledání podobné práce (s obdobným platem) – viz. graf. Zde svoji situaci vidí AP mnohem nesnadněji. Příčin může být více, agenturní práce je východiskem z nouze v případě nemožnosti získání stálého zaměstnání, chybějí pro trh důležité dovednosti, nedostatek sebevědomí apod.

Graf 18: Nalezení nového pracovního místa

Ot. č. 127 Mohl bych si bez problémů najít podobnou práci s podobným platem
 Velkým okruhem zjišťování jsou i finanční poměry jednotlivých forem zaměstnávání. Svoji finanční situaci (příjmy) hodnotí v porovnání se SZ agenturní pracovníci kritičtěji.

Graf 19: Zhodnocení příjmů

Ot. č. 138 V konečném součtu stačí příjem domácnosti k tomu, abychom já a moje rodina z toho mohli pohodlně žít

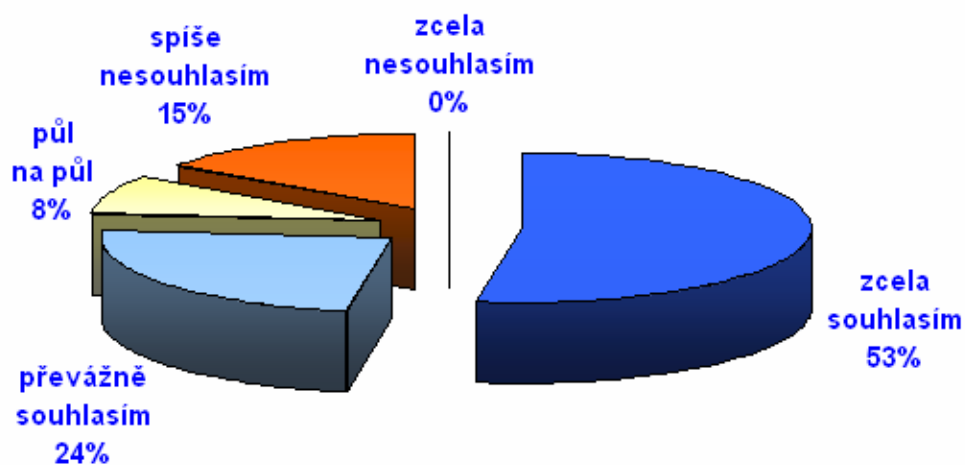
4.2.8. Specifika agenturních pracovníků

Nabídka stálého zaměstnávání

Jako klíčové lze označit otázky č. 143 a č. 144, které byly zaměřeny na potenciální nabídku stálého zaměstnání. Hlavním cílem bylo, v kontextu s ostatními výroky, zjistit, zda pracovníci agenturní zaměstnání vykonávají jako svoji volbu nebo přijali tuto práci jako přechodný stav a při možnosti pracovat na stálý úvazek tuto nabídku přijmou.

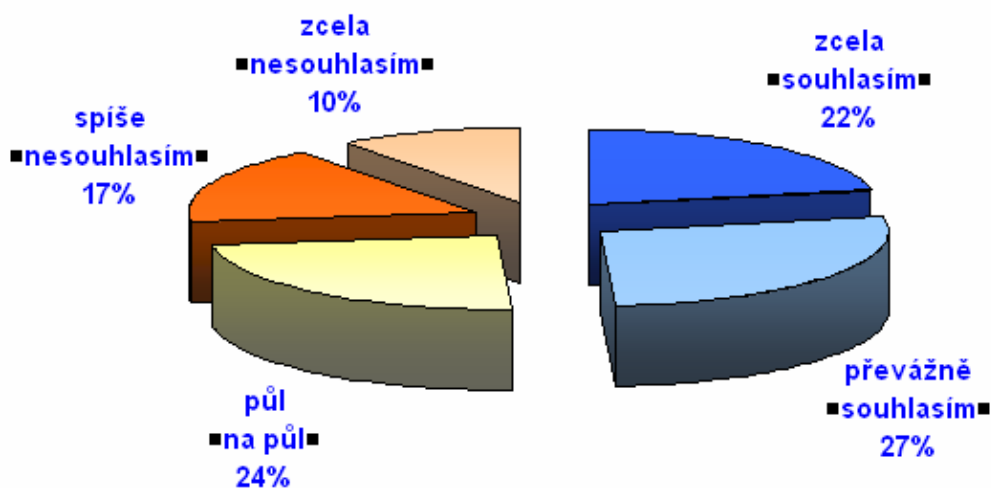
77 %, tedy více než tři čtvrtiny respondentů zcela nebo převážně souhlasí s faktem, že by podobnou nabídku přijali, pouze 15 % s výrokem spíše nesouhlasí. 49 % respondentů by rádo přijalo stálé zaměstnání ve stávajícím podniku, 27 % spíše nebo zcela nesouhlasí.

Graf 20: Nabídka stálého zaměstnání



Ot. č. 143 Kdyby mi byla nabídnuta smlouva na dobu neurčitou, přestal bych pracovat jako flexibilní pracovník

Graf 21: Nabídka stálého zaměstnání v současné firmě



Ot. č. 144 Byl bych rád, kdybych se stal v této firmě stálým zaměstnancem
 Při zkoumání variant volby, které měli respondenti v době počátku práce jako agenturní pracovníci, byla v 59 % zaškrtnuta varianta "neměl jsem žádné jiné místo," v 15 % stálé místo spojené s negativními aspekty, v 22 % jiné agenturní místo. Stálé místo v oblasti,

ve které teď respondent pracuje, mohlo získat pouze 7 %, stálé místo v jiné oblasti 6 %. Hlavními důvody, které respondenty vedly k rozhodnutí pracovat jako agenturní pracovníci, byly: překlenutí doby, než se uskuteční plány do budoucnosti (29 %), plán získat stálé místo v dané firmě (22 %), překlenutí doby než naleznou stálé pracovní místo (17 %), sbírání zkušeností (16 %). Pouze 15 % respondentů plánuje do budoucnosti zůstat agenturním pracovníkem, 44 % plánuje hledat stálé pracovní místo, téměř 24 % nemá ještě konkrétní plány.

Většina respondentů věří, že si najdou stálé zaměstnání, přesto 36 % si s tímto faktem aktuálně dělá starosti. 56 % nemá ale zásadní obavy z toho, že jim bude končit smlouva v současné firmě. Lze se domnívat, že toto vyplývá z faktu, že v případě, že by se nenaskytlo stálé zaměstnání, získali by opět bez větších problémů práci dočasnou.

Ve výpovědích agenturních pracovníků se neobjevily zásadní problémy s pocitem sníženého společenského postavení z důvodu jiné formy práce.

AP neshledávají vztahy se stálými pracovníky jako problematické, nemají pocit nadřazeného přístupu ze strany SZ, nerovného zacházení, nedocení jejich práce, špatného mínění o nich, rivality. AP vyjadřují na druhé straně mírné přesvědčení, že si SZ mohou obecně "dovolit víc než oni." Rovněž nebylo odpověďmi potvrzeno, že by se výrazně vytvářely vyhraněné skupiny stálých a agenturních pracovníků, nevzniká ani názor, že by pracovníci vycházeli lépe se členy své skupiny. U AP nevzniká ani pocit odcizení.

Na adaptaci agenturních pracovníků se ve většině případů podílí stálí zaměstnanci.

Dílčí shrnutí:

Tři čtvrtiny respondentů by přijalo nabídku stálého zaměstnání, nadpoloviční většina neměla jiné místo v době, kdy se o tomto typu práce rozhodovala a berou ho pouze jako překlenutí doby.

Výdělky

Velmi citlivým tématem je porovnání výdělků stálých a agenturních pracovníků. 58 % agenturních pracovníků nemá představu o výši platu svých kolegů. Na otázky týkající se porovnání výdělků odpovědělo v pouze 23 (resp. 54) respondentů, což je pouze jedna třetina vzorku. Přesto data hodnotím jako zajímavá a uvádím jejich stručné vyhodnocení.

Tab. 8: Výdělky agenturních pracovníků

V porovnání s ... vydělávám	stálými zaměstnanci	známými s podobným vzděláním	známými s podobnou prací	s jinými AP v agentuře	bývalým pracovním poměrem
	N = 23	N = 23	N = 23	N = 23	N = 54
více	4	0	3	0	23
přibližně stejně	9	9	10	18	18
o 10 % méně	5	5	6	0	2
o 30 % méně	4	5	4	0	4
o 50 % méně	1	0	0	0	0
nemohu odhadnout	0	4	0	5	7

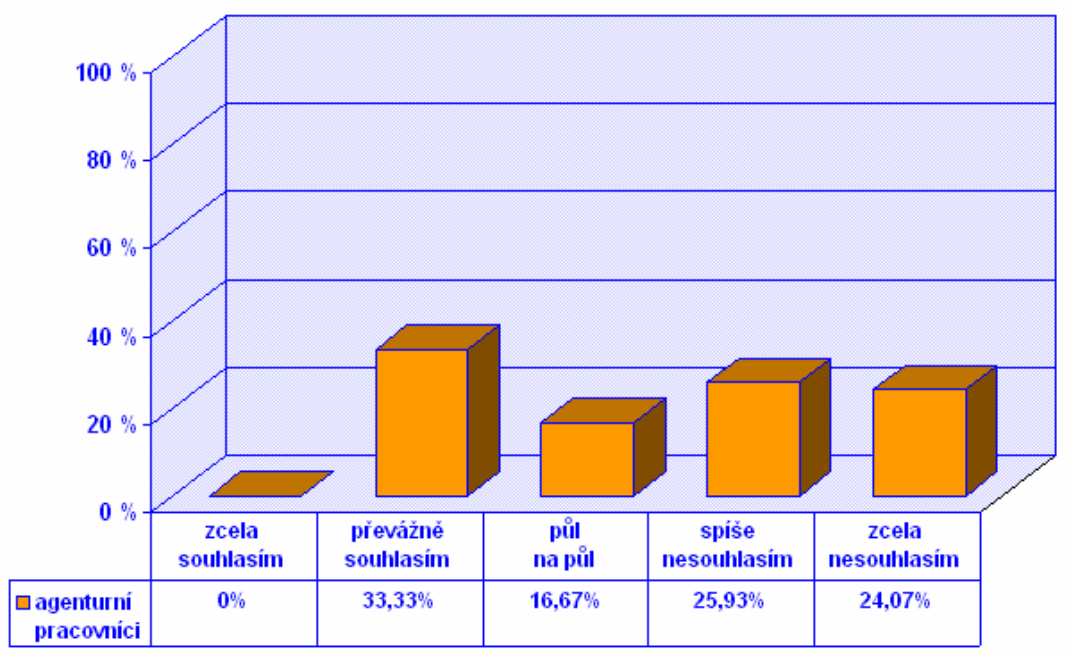
AP jsou toho názoru, že v porovnání se stálými zaměstnanci vydělávají stejně nebo méně. Stejně odpovědi zazněly i v srovnání se známými s podobnou prací. Přesto si oproti výdělku v předchozím zaměstnáním respondenti platově polepšili.

Při hledání důvodů, proč v současnosti nemají AP pracovníci stálé zaměstnání, nebyly nalezeny konkrétní faktory. AP se vyjádřili, že tato situace není způsobena jejich nedostatečným vzděláním (přestože souhlasí s tím, že nároky na trhu práce v ohledu vzdělání rostou), výkonem, dovednostmi, věkem a dalšími demografickými

charakteristikami ani politickou situací (přestože vyjádřili názor, že je ekonomika v poklesu).

Narozdíl od vedoucích pracovníků a zprostředkovatelských agentur práce se agenturní pracovníci shodli na názoru, že flexibilní práce nebude normální stav (režim práce).

Graf 22: Názor na budoucnost agenturního zaměstnávání



Ot. č. 197 Vypadá to tak, že flexibilní práce bude normální stav

4.3. Situace vysoce kvalifikovaných pracovníků

Ve společnosti převládá názor, že agenturní zaměstnávání se týká pouze pozic s nižšími kvalifikačními nároky. Z toho důvodu jsme se ve spolupráci s Tomášem Kubešem (studentem VŠE) rozhodli zmapovat situaci vysoce kvalifikovaných pracovníků pracujících jako agenturní zaměstnanci.

Vysoce kvalifikovaní pracovníci mohou také zastupovat výpadky stálých pracovníků z důvodu nemoci, dovolené apod. Firmy hledají agenturní pracovníky s vysokou kvalifikací zejména pro přenos znalostí,

zkušeností, know how při určitých specifických projektech, zavádění technologií apod.

Obdobné služby nabízejí konzultantské společnosti, jejichž služby jsou ovšem velmi finančně náročné.

Prospěšnost a přínosy mobility kvalifikovaných pracovníků v obecné rovině rozpracovávají příspěvky 1, 4, 20 OECD z roku 2001.

Mezi hlavní důvody agenturního zaměstnávání z pohledu pracovníků lze řadit:

- individuální flexibilitu a nakládání s vlastním časem, vlastní kontrolu času a vytížení,
- řešení aktuální situace při odchodu ze stálého zaměstnání
- vyrovnání rizika výdělku v případě práce na živnostenský list (pracovníci spolupracují s agenturou práce a zakázky přijímají v případě nedostatku práce jako OSVČ)

Alternativní formou vztahů s podobnými znaky a vztahy vznikají i mezi agenturou, podnikem a živnostníkem. Tato forma je ale právně problematická a vyžadovala by obsáhlou právní analýzu.

Výsledky v předchozích kapitolách zachycovaly situaci agenturních pracovníků vykonávajících převážně rutinní, jednoduchou činnost. V následujícím textu se pokusím zmapovat aktuální stav vysoce kvalifikovaných pracovníků, tentokrát z pohledu zástupců agentur práce a přímo vysoce kvalifikovaných pracovníků.

4.3.1. Pohled agentur práce

Zjištěné poznatky jsou založeny na čtyřech polostrukturovaných rozhovorech se zástupci agentur práce poskytující vysoce kvalifikované pracovníky.

Obor práce

V České republice se věnovalo agenturní práci, podle odhadu zástupců agentur práce, v roce 2006 cca 200 vysoce kvalifikovaných pracovníků. Nejzastoupenějšími obory jsou informační technologie, účetnictví a management, podíl dalších oborů je zanedbatelný.

Jedná se zejména o následující specialisty:

- Informační technologie
- Specialista na databázová řešení Oracle
- Programátor v jazyce Java
- Specialisté na webové technologie (např. PHP, ASP)
- Programátor v jazyce Visual Basic
- Odborníci na grafický design webových aplikací
- Účetnictví a management
- Účetní
- Finanční kontrolor
- Odborník na zavádění SOX (Sarbanes-Oxley)
- Odborník (manager) na implementaci standardu IAS/IFRS
- Krizoví manažeři, řízení projektů, fúze, due diligence, atd.

Profil vysoce kvalifikovaného agenturního pracovníka

Podniky požadují osobu, která se může v krátkém období zapojit do práce, tzn. je časově flexibilní, má nutné znalosti a zkušenosti. Díky tomu je výběr v tomto, v České republice velmi malém trhu, založen na odbornících s praxí a ověřitelnými, vysoce spolehlivými referencemi. V tomto se situace zcela liší od pracovníků s nižší kvalifikací. Pravděpodobně i toto je jeden z důvodů, proč se žádná z agentur nevěnuje oběma sektorům, vždy se úzce specializuje.

Lze říci, že se agenturní zaměstnávání vysoce kvalifikovaných osob výhradně kryje s klasickým zprostředkováním práce. Zvláště v oboru IT, kde je velký převis poptávky nad nabídkou, jsou často agenturním pracovníkům nabízena zároveň i stálá pracovní místa.

Přestože se motivy práce v agenturním režimu v oboru účetnictví (managementu) a IT do určité míry liší, je možné vytvořit několik skupin důvodů, které vedou k agenturní práci:

- osoby samostatně výdělečně činné s momentálním nedostatkem zakázek – jedná se často o přechodné situace, jak v oboru IT, tak účetnictví, kdy se setká nabídka s poptávkou. Mnohdy je tento stav využíván i pro získání kontaktů a následnou práci na živnostenský list. V tomto případě je později agentura práce vynechána, samy agentury se této možnosti (zprostředkovávání pracovníků na ŽL) důsledně vyhýbají pro problematické legislativní vymezení. Lze se ale setkat i s opačným extrémem, kdy pracovníci potlačí práci na živnostenský list a vyhovuje jim, že přenesou, pro ně problematické, vyhledávání zakázek na jinou osobu. Není výjimkou, kdy pracovníci získají prostřednictvím agentury zkušenosti a kontakty, poté založí svoji vlastní firmu a dodávají firmám, ve kterých dříve pracovali. Agentury mají podobné situace smluvně podchycené a zaměstnavatel i pracovník musí agenturu finančně odškodnit.
- vyhnutí se rutině – práce IT i účetnictví se po určité době stává rutinní a některým jedincům tento stav nevyhovuje. Toto se již ze své podstaty netýká projektového managementu.
- lidé, kteří nemohou pracovat na plný úvazek – jedná se o pracovníky, kteří nemohou nebo nechtějí pracovat na stálý pracovní úvazek, jako např. ženy na mateřské dovolené. Jde zejména o krátkodobé projekty, kdy pracovníci nechtějí ztratit kontakt s oborem. U oboru účetnictví nahrazuje agenturní zaměstnávání práci na zkrácený pracovní úvazek, které je nedostatek.
- lidé hledající práci – prozatím jim není nabízeno stálé pracovní místo podle jejich požadavků, proto dočasně přijmou agenturní zaměstnávání, nechtějí se registrovat na úřadu práce. Tato

varianta se nevyskytuje u IT odborníků, kterých je na trhu práce nedostatek.

- starší pracovníci – agentury jsou ochotny zaměstnávat i starší osoby se vzděláním, které např. nemohou najít práci kvůli skryté diskriminaci, podniky tyto pracovníky jako agenturní přijímají, protože smlouvy obsahují nejrůznější záruky (např. náhrady v době nemoci).

Délka smluvního vztahu

Smlouvy vysoce kvalifikovaných agenturních pracovníků jsou uzavírány na období od několika měsíců až po jeden rok. Nejčastěji jsou to pak tři měsíční projekty, a to jak u IT specialistů, účetních, tak managerů s tím, že je velmi časté v případě potřeby prodloužení těchto kontraktů.

Někteří specialisté zůstávají ve firmách poté jako stálí zaměstnanci s tím, že firma zaplatí agentuře práce poplatek za zprostředkování stálého zaměstnance.

Pokud dojde k nějakým problémům, ať ze strany pracovníka nebo firmy, pracovník odchází. Pokud k tomu dojde, je to většinou během několika prvních hodin nebo dní. Obecně je výpovědní lhůta stanovena na 7 nebo 14 dní, v některých případech i kratší. Ve smlouvách je často zahrnuta možnost pracovníka nepřijmout (do několika hodin od nástupu) a poté neplatit smluvní poplatky. Podobně jsou ošetřeny i vztahy pracovník – agentura.

Existuje i forma přidělení agenturního zaměstnance na dobu neurčitou. S touto formou je možné se setkat u velkých nadnárodních firem s přesně stanovenými kvótami na počet zaměstnanců tzv. "head count". Jedná se tedy u určitou formu outsourcingu se znaky agenturního zaměstnávání.

Souvislosti práce agenturních pracovníků

Specialisté ve většině případů pracují v kancelářích firmy, zaznamenali jsme ale i práci z domova nebo vlastní kanceláře.

Problémovou oblastí je hledání vysoce kvalifikovaných pracovníků pro agenturní práci, proto toto know how považují agentury za své obchodní tajemství.

V posledních letech došlo k výraznému zvýšení platů agenturních pracovníků, a to až o desítky (i stovky) procent.

"V zahraničním prostředí je normální, že takto pracující zaměstnanci znají a určují svoji cenu – mzdu. Jejich mzda bývá velmi často vyšší, než je mzda pracovníků na běžných pozicích. Toto většinou vychází z faktu, že dočasná práce je náročnější, pracovníci se musí umět rychle přizpůsobit novému prostředí, okamžitě pracovat na plno a často musí zvládat více stresových situací.

Agentura má přehled svých pracovníků a pokud klient nějakého hledá, může mu nabídnout seznam vhodných kandidátů se svými referencemi, zkušenostmi a zároveň cenami. Klient pak snadno vybere přesně takového člověka, kterého potřebuje. V ČR je tato možnost omezena zákonem, který nařizuje, aby agenturní pracovníci měli stejné podmínky jako normální zaměstnanci včetně všech výhod. V tomto případě zákon může vlastně poškodit ty, které měl chránit" (z rozhovoru se zástupcem agentury Robert Half, in Kubeš, T., 2006)

Dílčí shrnutí:

Trh vysoce kvalifikovaných pracovníků není v České republice rozšířen. Prakticky se týká velmi úzkého okruhu jak agentur práce, tak pracovníků. V zásadě se na něm objevují dvě skupiny odborníků – specialisté IT a účetní, resp. manažeři projektů. V obou skupinách je možné identifikovat stálé jádro, tzn. pracovníky, kterým tento styl práce a života vyhovuje a nechtějí ho měnit a pracovníky, kteří tento režim,

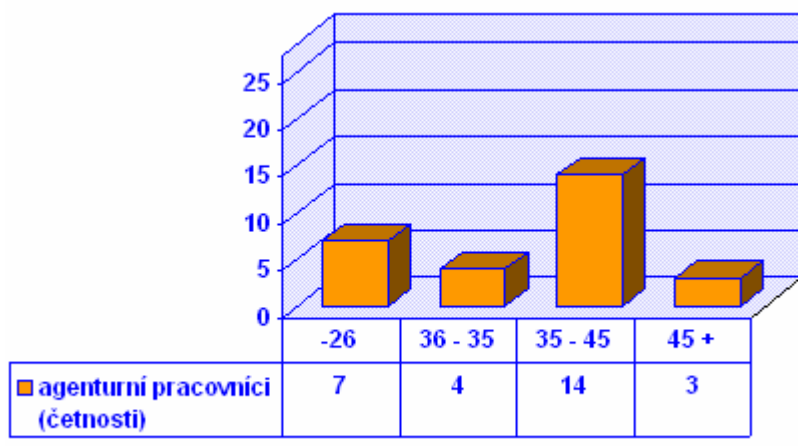
podobně jako méně kvalifikovaní pracovníci, berou jako určitou přestupní stanici (sběr zkušeností, kontaktů, vyplnění času při hledání kvalitního stálého pracovního místa apod.)

Paradoxně proti rozvoji tohoto segmentu působí i zákonná úprava, jejíž cílem bylo tuto formu zaměstnávání podpořit a vytvořit jí podmínky pro fungování, a to zejména v blokování růstu mezd této skupiny pracovníků (viz. tzv. srovnatelné podmínky, Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.)

4.3.2. Pohled vysoce kvalifikovaných pracovníků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo elektronickou nebo klasickou tištěnou formou 28 vysoce kvalifikovaných pracovníků. Věkově nejzastoupenější byla skupina 35 – 45 let, což nepotvrdilo hypotézu, že tato práce je doménou mladých, dynamických odborníků bez závazků po vysoké škole, tj. ve věku 26 – 35, kdy tato forma práce končí, pracovníci hledají větší jistotu z důvodu zajištění rodiny (viz. graf)

Graf 23: Věk respondentů



Ot. č. 53 Do jaké věkové skupiny patříte

Ve vzorku převažovalo vysokoškolské vzdělání (více než 60 %), následované vzděláním středoškolským.

Nejčastěji vyplněnou pracovní pozicí, zastávanou funkcí byl analytik, vývojář, resp. účetní.

18 respondentů nemělo pře svým prvním agenturním zaměstnáním žádné povědomí o tomto režimu práce. Ostatní měli zúžený pohled, agenturní zaměstnání pro ně znamenalo příležitostné práce a brigády. Nízká informovanost byla také jedním z důvodů, proč se respondenti agenturního zaměstnání spíše obávali. Je zde jasná korelace mezi množstvím informací a obavami.

Mezi nejčastěji uvedené zdroje o možnosti pracovat jako agenturní pracovník, patří:

- agentura – (21 respondentů)
- odborný tisk, internet – (7 respondentů)
- praxe (kolegové) – (5 respondentů)
- spolužáci – (2 respondenti)

Většina respondentů se o této možnosti práce dozvěděla až v agentuře, kam zavítali za účelem zprostředkování stálého zaměstnání.

Hlavní motivy, které vedly respondenty k přijetí tohoto způsobu práce:

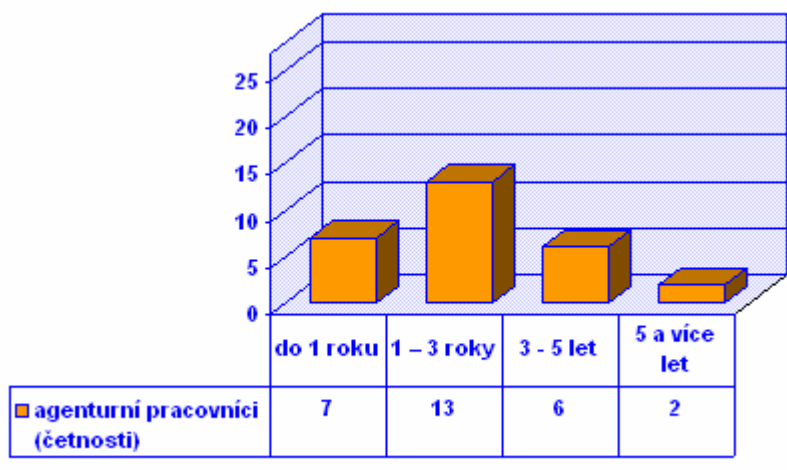
- flexibilita (především časová volnost),
- rozmanitost práce (různorodost činností),
- možnost výdělku (obecně i jako vnímané lepší finanční ohodnocení),
- možnost poznat nové věci.

Výše jmenované motivy jsou vnímány i jako výhody této formy práce. Mezi nevýhody jsou zařazovány finanční nejistota, vytíženost pouze v určitých obdobích a nepravidelnost práce.

Respondentům byla položena otázka, zda je ve firmě zaměstnán někdo, kdo je schopen jejich práci a její kvalitu důkladně a zevrubně posoudit. U IT specialistů 25 respondentů odpovědělo spíše ano, v oboru účetnictví to bylo 100 %. Lze usuzovat, že i na těchto specifických pozicích firmy kladou důraz na vlastní kontrolu provedených výkonů.

Krajní hodnoty doby, po kterou se respondenti celkem věnují agenturní práci, byly 6 měsíců a 6 let.

Graf 24: Délka práce v režimu agenturního zaměstnávání



Ot. č. 16 Kolik měsíců celkem pracujete tímto způsobem?

Většina smluv mezi agenturou a podnikem je sepsána bez výpovědní lhůty, pracovník tedy v případě nespokojenosti odchází ihned. Obdobné klauzule obsahují i smlouvy mezi agenturou a pracovníkem. Žádný z respondentů neměl dohodnut plat i v době, kdy není aktuálně zapůjčen. Smlouvy následují délku dočasného přidělení k firmě. Při porovnání oborů se delší výpovědní lhůtě těší účetní.

25 respondentů pracuje pouze na jednom projektu, lze tedy říci, že je agenturní práce jejich hlavním zdrojem příjmů. 3 respondenti pracují souběžně doplňkově jako OSVČ.

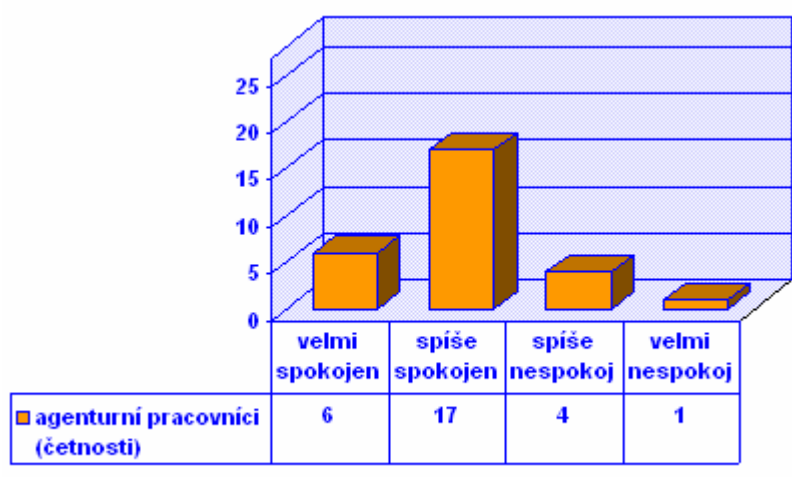
23 respondentů je odměňováno v závislosti na odpracovaném čase. 2 účetní jsou ohodnoceni fixním platem, 3 respondenti jsou závislí na splnění konkrétních úkolů.

Jedním z výrazných rozdílů mezi IT specialisty a účetními je práce přesčas. Téměř tři čtvrtiny všech IT specialistů pracují přesčas, naopak podobné procento účetních uvedlo, že přesčas nepracuje téměř nikdy.

Vyhodnocení celkové spokojenosti agenturních pracovníků lze označit jako velmi pozitivní, všichni respondenti jsou se svou prací velmi nebo spíše spokojeni.

Podobné výsledky dosáhla i spokojenost, resp. nespokojenost s výdělkem.

Graf 25: Spokojenost s výdělkem



Ot. č. 28 Jste spokojený s Vaším výdělkem?

Hodnocení spokojenosti s výdělkem agenturními pracovníky není v souladu s tvrzením zástupců agentur práce, kteří tvrdí, že firmy jsou nuceny platit srovnatelné mzdy v rámci pracovních míst. Z výroků respondentů výzkumu je jasné, že firmy jsou ochotny kvalitní, odbornou práci ocenit.

Respondenti jsou spokojeni s možnostmi svého kariérního růstu v rámci agenturního zaměstnávání. Problematictější jsou výsledky dalšího vzdělávání. Pouze agentura Robert Half, poskytující specialisty v oboru účetnictví, umožňuje svým pracovníkům možnosti dalšího vzdělávání.

Na jedné straně se v dotaznících objevuje spokojenost s různými aspekty práce, na druhé straně 19 respondentů nechce pracovat tímto způsobem do konce svého profesního života. Ochotnější k tomuto stylu života jsou IT specialisté, všichni účetní odpověděli negativně. Přesto se

jedná o plány dlouhodobější, většina respondentů nechce stávající situaci v nejbližší době měnit.

Rozdílné názory mezi charakterizovanými obory naznačila otázka, zda by si respondenti přáli pracovat jako stálí zaměstnanci. Všichni IT specialisti odpověděli jednoznačně, ne. Účetní odpovídali převážně variantou spíše ano.

Všichni respondenti spolupracují s dalšími pracovníky a všem je známo, že jsou v podniku pouze dočasně. Nejedná se tedy o určité výseky práce.

Nebyly identifikovány žádné zásadní problémy ve spolupráci agenturní – stálí zaměstnanci. V oboru účetnictví se nikdo neseťkal s rozdílným přístupem, 11 respondentů uvedlo, že se setkali s určitými formami rozdílů. I přes toto zjištění panuje na pracovištích převážně (spíše) přátelská atmosféra.

Podobně bezproblémovou formu spolupráce lze sledovat mezi agenturním pracovníky a jejich vedoucími.

Dílčí shrnutí:

Sektor vysoce kvalifikovaných agenturních pracovníků vykazuje odlišnosti od převažujícího zprostředkovávání méně kvalifikovaných pracovních sil.

Vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou převážně vysokoškolsky vzdělaní lidé ve věku od 35 do 45 let. Při prvním setkání s nabídkou agenturní práce pociťovali určité obavy, které ústily zejména z nízké informovanosti. Pracovníkům vyhovuje styl práce, její různorodost, výzvy, možnost výdělku a časové flexibility. Se zkoumanými aspekty práce jsou převážně spokojeni a přestože neplánují svou celou pracovní kariéru pracovat v této formě zaměstnání, nehodlají v nejbližší době nic měnit.

V podnicích vzhledem k agenturním pracovníkům vládnou víceméně bezproblémové vztahy jak se spolupracovníky, tak vedoucími.

Za zásadní nevýhody této formy práce je považována nejistota výdělku, nepravidelnost práce a nárazové přetížení.

4.4. Pohled personálních agentur (trhu práce)

4.4.1. Situace z pohledu personálních agentur

Popis situace personálních agentur je založen na polostukturovaných a nestrukturovaných rozhovorech s jejich zástupci.

V začátcích poskytování služeb agenturního zaměstnávání se personální agentury snažily nabídnout širokou databázi uchazečů disponujícími nejrůznějšími znalostmi a kvalifikací. Dnes se již, jak potvrzují zjištění z předešlých kapitol, setkáváme většinou se specializovanými poskytovateli služeb. Převážná část agentur se soustřeďuje na zprostředkování prací dělnických a administrativních profesí, po kterých je nyní největší poptávka. Jak bylo řečeno, agenturním zaměstnáváním vysoce kvalifikovaných pracovníků se zabývá velmi omezený okruh subjektů, navíc se ještě v rámci tohoto segmentu profilují konkrétní profesí. Např. agentura Robert Half dočasně zapůjčuje pouze kvalifikované účetní.

Kdo tvoří základnu databází vysoce kvalifikovaných pracovníků již bylo v předchozím textu zmíněno. Na tomto místě se pokusíme vytvořit zobecněné skupiny pracovníků, kteří převážně pracují jako dočasní pracovníci. Zástupci agentur v rozhovorech uváděli:

- muže a ženy v produktivním věku, především ty, kteří ztratili zaměstnání a nemohou najít nové z důvodů neznalosti jazyků, práce s počítačem, mnohdy je pro ně zaregistrování v této databázi jedním z posledních řešení situace,
- mladší lidé, kteří potřebují získat zkušenosti nebo jim vyhovuje nepravidelná práce,

- ženy na mateřské dovolené a po mateřské dovolené (hlavními důvody jsou peníze a časové výhody)
- důchodci hledající přivýdělek i možnost sociálního kontaktu,
- studenti.

Nejdiskutovanější otázkou týkající se agentur práce a trhu práce je jmenovaná novelizace zákona. Mezi základní kritiky, které uvádějí agentury práce a zejména Asociace pracovních agentur (APA), patří především nemožnost používat dohodu o provedení práce. Vychází z toho, že zákon o zaměstnanosti přesně vymezuje agentury práce a podle jejich názoru jejich podnikatelskou činnost omezuje. Lze říci, že toto zařazení v některých případech chápou jako určitou formu diskriminace, a to zvláště proto, že byla možnost využívat výhodných dohod o provedení práce ostatním zaměstnavatelům ponechána.

Při jednáních, která vedla Asociace Pracovních Agentur (APA) s Ministerstvem práce a sociálních věcí, je zrušení dohody o provedení práce odůvodňováno, mimo jiné, následujícími argumenty (www.hr-server.cz):

Povinná praxe absolventů – jedním ze segmentů, se kterým pracují agentury (zaměstnávají na dočasnou výpomoc) jsou studenti středních a vysokých škol. Po podrobnějším prozkoumání je postavení vysokoškolských studentů v novelizovaném zákoně o zaměstnanosti ztíženo další úpravou. "Chce-li absolvent získat po ukončení studia podporu v nezaměstnanosti, musí mít roční praxi, tedy 12 měsíců pracovního vztahu, který bude zakládat účast na sociálním pojištění.

Agentury zaměstnají ročně 150 – 170 tisíc vysokoškolských studentů, a proto by mohly teoreticky napomoci studentům k získání nutné roční praxe. Avšak tím, že dohoda o provedení práce je odepřena pouze agenturám práce, nikoli však ostatním zaměstnavatelům, dochází k anulování tohoto záměru.

Pokud zaměstnavatelé nebudou využívat agentury k získávání dočasných pracovníků, ale budou je zaměstnávat sami, rozhodně budou spíše využívat dohodu o provedení práce než dohodu o pracovní činnosti či pracovní poměr. Důvod je logický, dohoda o provedení práce je jednodušší a pro zaměstnavatele levnější. Tím bohužel dojde k tomu, že studenti kteří nevykonávají brigády u agentur, praxi nezískají.

Tím, že zůstala možnost využití dohody o pracovní činnosti, bude sice možné do značné míry zachovat základní přednosti této služby např. garanci převzetí administrativních úkonů, ale pouze v případě, že firmy budou ochotny zaplatit za brigádníky z agentury více."

Agentury předpokládají a neustále avizují z tohoto důvodu zdražení svých služeb (některé až o 50 %) a pokles flexibility, to vše z důvodu znatelného nárůstu administrativy. Dokonce předpokládají ztrátu části svých klientů a tím kontraproduktivní tlak na tento segment trhu v tom smyslu, že oproti trendu Evropské unie se podíl takto pracujících u nás bude snižovat.

Navíc agentury argumentují tím, že tato opatření neřeší ani problematiku "černého" zaměstnávání ani povinnost dodržování stejných podmínek pro dočasné pracovníky, jako mají kmenoví zaměstnanci (pracovní doba, mzda) a bohužel ani získání povinné praxe absolventů. Dočasné zaměstnávání prostřednictvím agentur buď tedy zanikne, nebo bude využíváno v nepatrné míře, protože bude nákladné. Tolik argumenty personálních agentur a Asociace agentur práce. (www.hr-server.cz)

Podobně kriticky vidí znevýhodňování agentur práce i Martin Štefánek, generální ředitel agentury START. CZ. Uvádí, že na jedné straně zákon přistupuje k agentuře práce jako ke klasickému zaměstnavateli, a to v případě povinností, ovšem práva z důvodů specifik zaměstnávání omezuje. Uvedme konkrétní příklady.

"Agentura práce je zaměstnavatelem například s ohledem na povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Na základě ustanovení § 81 zákona o zaměstnanosti musí být u zaměstnavatelů s více než 25 zaměstnanci povinný 4 % podíl zaměstnanců se zdravotním postižením. V opačném případě je zaměstnavatel povinen odvádět za každou osobu se zdravotním postižením, kterou by měl zaměstnat 2,5 násobek průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství. Povinný podíl zaměstnanců se zdravotním postižením se pak odvíjí od celkového počtu zaměstnanců v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je z důvodu zaměření agentur práce u těchto agentur poměrně vysoký. Úřady práce navíc ani často nemají ve své evidenci dostatečný počet osob se zdravotním postižením, aby mohly vyhovět všem žádostem agentur práce o jejich zaměstnávání. Agenturám práce tak nezbývá než každoročně odvádět značné částky do státního rozpočtu za své zaměstnance, kteří jsou dočasně přidělovány k uživatelům. Otázkou zůstává, zda by tato povinnost neměla náležet uživateli, pro kterého dočasně přidělení zaměstnanci práci vykonávají." (Štefánek, 2006)

Obavy u agentur práce vzbuzuje i nový zákon o nemocenském pojištění. Pokud by se tento zákon týkal i agentur práce, musely by po dobu prvních dvou týdnů platit tyto náhrady a uživatel by zároveň požadoval přidělení nového zaměstnance. Tento stav některé agentury chápou jako likvidační.

Na druhé straně opět agentury práce argumentují, když k nám zákon v ohledu povinností přistupuje jako ke klasickým zaměstnavatelům, proč nám negarantuje i shodná oprávnění (opět se jedná zejména o vyloučení možnosti uzavírat s přidělovanými zaměstnanci dohodu o provedení práce).

4.4.2. Trh práce

V souvislosti s rozšiřováním Evropské unie o další státy jsme slýchávali, že jedním z velkých problémů je obava z přílivu levné pracovní síly ze zemí střední a východní Evropy na západ.

"Podle studie zveřejněné 24. 1. 2004 se po rozšíření EU obavy z přílivu levné pracovní síly ze zemí střední a východní Evropy na západ nepotvrdily. Migraci kvalifikovaných pracovních sil pak brání kulturní, jazykové a ekonomické bariéry.

Autorem studie je společnost Vedior, jedna z největších personálních agentur na světě a School of Environment and Development Manchesterské univerzity. Podle závěrů studie se nepotvrdily původní obavy spojené s poslední vlnou rozšíření EU, tedy že pracovní trhy starých členských států budou zaplaveny velkým počtem levných nekvalifikovaných pracovníků z deseti přistupujících zemí. Autoři studie navíc soudí, že masivní migrace je minimálně ve střednědobém časovém horizontu velmi nepravděpodobná i po vypršení přechodných období na volný pohyb pracovních sil.

Oproti tomu vysoce kvalifikovaní pracovníci ze zemí střední a východní Evropy o zaměstnání na západě zájem mají. Narážejí ovšem na kulturní, jazykové a ekonomické rozdíly a také na odlišné předpisy. Kvůli těmto bariérám nemohou kvalifikovaní pracovníci ze střední a východní Evropy nahradit nedostatek odborníků na západoevropském trhu práce. Autoři studie soudí, že pokud tyto překážky pracovní migrace nebudou řešeny, mohou mít negativní hospodářské důsledky. Klíčové překážky mobility pracovních sil podle studie jsou:

- rozdíly v akademické a profesionální kvalifikaci v rámci Evropské unie,
- obavy z nedostatku kvalifikovaných pracovníků na místním trhu práce, pokud takoví zkušení odborníci odejdou do zahraničí,
- jazykové překážky,

- legislativa v zemích, které vstoupily do Evropské unie nezajišťuje dostatečnou podporu dočasnému zaměstnávání,
- v zemích střední a východní Evropy převládá přesvědčení, že dočasná práce není seriózní a solidní zaměstnání" (Výprachtický, www.euroskop.cz, 2005)

Zach Miles, generální ředitel společnosti Vedior, na závěr studie uvádí: "Skutečnost, že kvalifikace nabytá v zahraničí není uznávána, představuje nadále největší překážku větší mobility pracovních sil. Právě v této oblasti Evropská unie nevyužívá výhody, jaké nabízí jednotný trh. Přes nespočet probíhajících harmonizačních iniciativ a existenci dohod, které mezi sebou uzavřely za tímto účelem některé státy, dojde sotva k výrazné změně bez zásadního posunu v přístupu akademických institucí, profesních sdružení a vládních úřadů." (www.euroskop.cz, 2005)

Podle výzkumu SC & C (www.scac.cz, 2003) zabývajícím se flexibilními režimy práce (N = 1727):

- více než polovina zaměstnanců v České republice pracuje v pravidelném pracovním režimu a jedna pětina na směny,
- 10 % respondentů uvádí, že pracuje v režimu pružné pracovní doby,
- pro jednu čtvrtinu zaměstnanců je režim práce stanoven na základě dohody, šest z deseti respondentů má režim práce přidělen, zbytek si může pracovní režim zvolit.

Z výzkumu vyplývá zakořeněná konzervativnost českých pracovníků, ale i podniků a celkově pracovních podmínek včetně nepružné a složité legislativy.

Problematickým segmentem trhu práce, který nám z výše uvedeného vyplývá, jsou absolventi škol. Zajímavý přístup k řešení této situace vytvořili na severní Moravě. Zde vznikl pilotní projekt Labour Pool, v první fázi ve spolupráci s nizozemskou firmou Nehem International,

kteřá již má určité zkušenosti s řešením nezaměstnanosti. Cílem projektu Labour Pool je "snížení nezaměstnanosti absolventů, zavedení nového nástroje aktivní politiky na český trh práce, který jim pomůže najít uplatnění na začátku jejich profesionální kariéry." (Přikryl, HN, 2005)

Společnost Labour Pool plní "funkci vzdělávací instituce, zaměstnavatele, pracovní agentury pro agenturní zaměstnávání a funkci profesního poradenství. Nabízí absolventům specifický program, který vhodně kombinuje rekvalifikaci s odbornou praxí a prvními zaměstnaneckými zkušenostmi." (Přikryl, HN, 2005)

Princip tohoto projektu spočívá v tom, že se absolventi po konzultaci na úřadu práce mohou přihlásit do dvouměsíčního rekvalifikačního programu. Po jeho skončení mohou pracovat pro společnost Labour Pool formou agenturního zaměstnávání. Ti absolventi, pro které nemá společnost aktuálně uplatnění ve firmách, pracují ve společnosti Labour Pool.

Lze říci, že tato metoda práce s absolventy v regionech s vysokou nezaměstnaností patří k funkčním nástrojům aktivní politiky zaměstnanosti. Cílem projektu by mělo být rozšíření podobných aktivit i do dalších regionů České republiky.

Dílčí shrnutí:

Personální agentury cítí jako zásadní problém posledního roku ve směru agenturního zaměstnávání diskriminační tlak nové české legislativy, která jim ukládá určité povinnosti jako běžným zaměstnavatelům a omezuje je v některých právech.

Trh práce naráží v ohledu dočasného zaměstnávání na konzervatismus a tradicionalismus českých pracovníků všech kvalifikací, který se projevuje v odmítání dočasného zaměstnávání, vyhledávání jistoty a nízké migraci.

4.5. Agenturní zaměstnávání ve Spolkové republice Německo

Agenturní zaměstnávání je v Německu založeno na tzv. Personnel Leasing Act (resp. Arbeitnehmerüberlassungsgesetz), který reguluje práci personální agentur (Mitlacher, 2005).

4.5.1. "Případové studie"

Situace agenturních pracovníků v sousedním Sasku byla německými kolegy v rámci projektu popisována pomocí případových studií v podnicích automobilového průmyslu.

Zkoumané podniky se lišily ve své velikosti i počtu pracovníků (od 32 do několika tisíc pracovníků). Všem byla společná závislost na sezónních a konjunkturálních výkyvech a boj s velmi silnou konkurencí. V Sasku byla v době realizace tohoto projektu 19 % nezaměstnanost a tím k dispozici mnoho pracovníků ochotných pracovat dočasně. Přes stejné odvětví působnosti zkoumaných podniků se výsledky liší ve významných oblastech jako počet zaměstnávaných dočasných pracovníků, délka trvání jejich zaměstnání, typ úkolů, vztahy se stálými zaměstnanci (Benkhoff, 2004)

V každém z podniků byly vedeny polostrukturované rozhovory trvající 90 – 120 minut. Dotazovanými byli jak zástupci vedení (jednatel společnosti, obchodní ředitel, personální ředitel), tak zástupci podnikové rady, vedoucí oddělení i agenturní pracovníci.

Hlavním důvodem zaměstnávání agenturních pracovníků bylo snížení nákladů.

Základní zjištění jsou pro přehlednost stručně shrnuta v následující tabulce.

Tab. 9: Management agenturních pracovníků

Podnik	A	B	C	D	E
Poměr AP/ SZ	1/8	2/1	1/3	1/3	1/4
Typ úkolů, muži x ženy	rutinní s nízkou odpovědností, převážně ženy	kvalifikovaní a pomocní dělníci, převážně muži	jednoduché, rutinní, převážně muži	rutinní s nízkou odpovědností, převážně muži	nízká odpovědnost, převážně ženy
Jistota práce SZ	ano	ne	ano	ano	ano
Zpracování s pomocí SZ	ano	ano	ano	ano	ano
Vnímaná konkurence	ano	ano	ano	ano	téměř ne
Pravděpodobnost zaměstnání AP	nízká	nízká	10%	10%	nízká
Motivace a výkon SZ	vysoká	vysoká	vysoká	vysoká	vysoká
Motivace a výkon agenturních pracovníků	vysoká, částečně velmi vysoká	různorodá	vysoká	vysoká, někdy i vyšší než u SZ	nižší než u SZ
Identifikace s firmou (agenturní pracovníci)	nižší než u SZ		nižší než u SZ	nižší než u SZ	nižší než u SZ
Pracovní spokojenost SZ	vysoká	nízká	vysoká	vysoká	vysoká
Pracovní spokojenost agenturních pracovníků	nižší než u SZ			nižší než u SZ	nižší než u SZ

Zdroj: Benkhoff, B.: *Vieldeutiges Instrument Leiharbeit – was Unternehmen damit anfangen*. Podklady k workshopu Wettbewerbsvorteile durch flexible Strukturen, Drážďany 2004.

V podrobnější analýze můžeme, na základě rozhovorů, vytvořit určité přístupy (strategie) firem k agenturnímu zaměstnávání.

Podnik A – strategie výpomoci

Agenturní pracovníci tvoří zhruba desetinu pracovníků v podniku, přesto je jimi organizační struktura a rozdělování úkolů ovlivněna. Spolupracují s kmenovými zaměstnanci jako pomocné síly na rutinních úkolech bez větší odpovědnosti. Jedná se téměř výlučně o ženy, kmenový personál je tvořen převážně muži. Agenturní pracovníci slouží jako nárazník ke zvládnutí výkyvů poptávky, nepředstavují žádné ohrožení jistoty práce kmenových zaměstnanců. Přesto jsou agenturní pracovníci vysoce motivovaní, zejména díky svým vedoucím, vlivu podnikové rady a tlaku pracovního týmu. Funkční flexibilita není v podniku praktikována. Podnik neplánuje zvyšovat počet agenturních pracovníků. Chce se soustředit na tvorbu image a loajalitu pracovníků.

Podnik B – strategie konkurence

Podnik snížil počet kmenových zaměstnanců a nahradil je agenturními, tak mohou být v podniku zaměstnání i v době nižší poptávky. Jedná se o pomocné i kvalifikované dělníky. Na rozdíl od podniku A se podnik B snaží prostřednictvím agenturních pracovníků zvýšit produktivitu práce i u kmenových zaměstnanců. Pracovníci bývají nájímáni pouze na několik týdnů nebo měsíců, ale pokud se osvědčí, je možné jejich opakované najmutí. Agenturní pracovníci působí s kmenovými ve společných týmech, kmenoví zaměstnanci jsou za týmový výkon zodpovědní. Kmenovým zaměstnancům rovněž hrozí i propuštění, pokud se agenturní pracovníci ukáží jako schopnější a výkonnější. Tento strach z nezaměstnanosti a tlak konkurence mezi kolegy přináší nejistotu a nespokojenost. Funkční flexibilita je běžnou součástí řízení podniku.

Podnik C a D - strategie kvality

Podniky se snaží o vysokou kvalitu a produktivitu práce, proto 70 % agenturních pracovníků má odborné vzdělání a minimálně 90 % je

mladších 40 let. Výkon pracovníků je ovlivněn tlakem pracovních týmů a běžícím pásem. Mezi kmenovými a agenturními pracovníky podnik neshledává žádné zásadnější rozdíly, mají podobné dovednosti, vzdělání apod. Zaměstnávání agenturních pracovníků znamená pro stálé zaměstnance zejména vyšší jistotu jejich zaměstnání, pro podnik zvýšení jejich motivace. Vysoká spokojenost kmenových zaměstnanců je způsobena zejména vysokými platy, platy agenturních pracovníků jsou na úrovni průměru odvětví. Při spokojenosti s výkonem a adaptací agenturních pracovníků zde existuje možnost jejich stálého zaměstnání.

Podnik E – strategie povyšování

V podniku E mnohdy neodpovídá vzdělání agenturních pracovníků jejich úkolům. Vzniká zde neoficiální hierarchie. Kmenoví zaměstnanci necítí agenturní pracovníky jako konkurenci, nedochází zde k propouštění.

Z reakcí pracovníků zmiňme:

V podniku B vyjadřují kmenoví pracovníci mnohem větší míru nespokojenosti a nedůvěry, což představuje potenciální zdroj konfliktu. Z jejich pohledu mají agenturní pracovníci sice nutné dovednosti, ale chybí jim motivace, výkon a spolehlivost. Dotazování pracovníci dávají managementu, který hodnotí mimochodem jako nekompetentní, za vinu špatné hospodářské vyhlídky firmy a tím napjatou firemní atmosféru.

V podniku D vládne u stálých zaměstnanců pocit rivality vůči agenturním pracovníkům, přestože jim nehrozí žádné riziko propuštění. Na druhé straně si toho agenturní pracovníci zde nejsou vědomi, hodnotí pracovní situaci jako uspokojivou a cítí se kmenovými zaměstnanci respektováni. Kmenoví zaměstnanci hodnotí agenturní pracovníky v ohledu jejich znalostí, motivaci i výkonu pozitivně.

V podniku E, podobně jako v podniku D, kde agenturní pracovníci plní stejné úkoly jako zaměstnanci, je citelná nižší rivalita mezi oběma skupinami. U periferních pracovníků je zřetelnější nižší spokojenost než u kmenových, což ale nemá zásadní vliv na jejich motivaci.

Ve všech pěti podnicích působí agenturní pracovníci jako určitý nárazník k vyrovnaní výkyvů v poptávce. Hlavní cílem využívání agenturních pracovníků je úspora a rozdělení nákladů. Flexibilita, která vyplývá z vyrovnávací funkce agenturních pracovníků, je v případě vysoce automatizovaných procesů praktikována v omezené míře. Jak potvrzuje teorie, agenturní pracovníci jsou využíváni zejména k rutinním úkolům, u kterých je poměrně jednoduché zapracování. Svou roli hraje také jednoduchost kontroly agenturních pracovníků.

Na druhé straně se agenturní pracovníci často podílí spolu s kmenovými zaměstnanci na plnění úkolů, které jsou jádrem činnosti podniku. Vztahy mezi oběma skupinami pracovníků mohou vést ke konfliktům, čehož management často využívá k zvyšování výkonu.

Dílčí shrnutí:

V rámci různého přístupu managementu se můžeme setkat se strategií výpomoci (podnik A), který vychází ze silného oddělování obou skupin pracovníků, strategií konkurence a nejistoty (podnik B), která je založena na konkurenčním tlaku na pracovníky. Strategie kvality (podniky C a D) stanovuje náročná kritéria výběru pracovníků a dále stejného zacházení se všemi pracovníky, strategie povyšování (podnik E) hierarchické členění s možností postupu. (Benkhoff, 2004)

4.5.2. Rozhovory

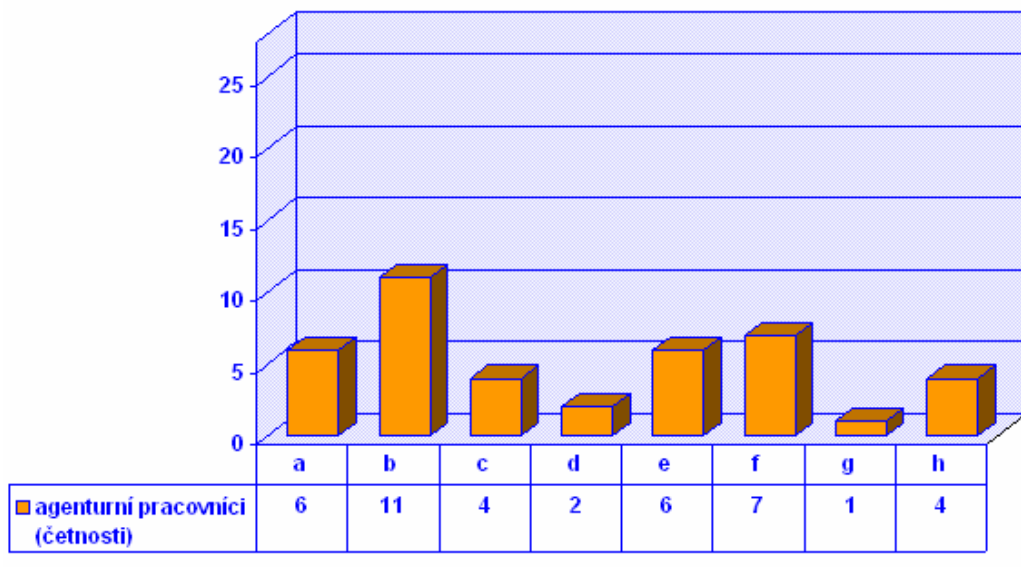
V Německu bylo provedeno, podobně jako v České republice, 11 rozhovorů s managementem firem zaměstnávající agenturní pracovníky.

Pro srovnatelnost byly kontaktovány podniky působící v elektrotechnickém (2 rozhovory), potravinářském (2 rozhovory), chemickém – průmyslu umělých hmot (2 rozhovory), automobilovém (výroba a dodavatelé pro automobilový průmysl – 5 rozhovorů).

Dotazovaní odpovídali na otázku, z jakého důvodu zaměstnávají agenturní pracovníky (měli možnost uvést více důvodů). Jsou to zejména:

- a) sezónní výkyvy produkce
- b) výkyvy v poptávce a možnost reagovat na situaci na trhu
- c) tlak konkurence / snížení mzdových nákladů
- d) jednoduchý způsob, jak se rychle rozejít s nevhodnými spolupracovníky
- e) způsob získávání pracovníků (náhodně / cíleně)
- f) při výpadku z důvodu nemoci nebo dovolené
- g) zavedení nových pracovních metod
- h) jiný důvod

Graf 26: Důvody zaměstnávání agenturních pracovníků



Hlavními důvody, které vedou management k využívání práce agenturních pracovníků je reakce na výkyvy v poptávce, resp. sezónní výkyvy, pokrytí výpadků stálých zaměstnanců v nemoci, dovolené, berou tento způsob zaměstnávání i jako formu získávání pracovníků.

8 dotazovaných uvedlo, že agenturních pracovníci splňují jejich očekávání.

Proces adaptace AP neprobíhá v zásadě jinak než u SZ, náklady na tuto činnosti jsou stejné.

5 dotazovaných se vyjádřilo tak, že AP často odchází z firmy před vypršením jejich smlouvy (tři dotazovaní odpověděli opačně, tři neměli k tomuto problému informace)

9 dotazovaných hodnotí vztahy mezi stálými zaměstnanci a agenturními pracovníky jako spíše bezproblémové. 3 vedoucí pracovníci odpověděli, že v jejich podniku pracují AP pouze samostatně, 4 v týmu, další odpovědi byly nejednoznačné (obě možnosti, je to různé apod.)

Na otázku, jak hodnotí dotazovaní kompetentnost agenturních pracovníků, nebyla jednoznačná odpověď – 5 dotazovaných ji hodnotí jako nižší, 4 jako stejnou, 2 nemají informace nebo ji hodnotí jako rozdílnou člověk od člověka.

Motivace AP je vnímána jako vyšší nebo stejná v porovnání se stálými zaměstnanci, paradoxně při nižší spokojenosti a identifikaci s podnikem. Management posuzuje v porovnání se SZ výkon AP jako stejný, stejně jako kvalitu práce. Jako důležité uvádějí dotazovaní dále schopnost přizpůsobení pracovníka a odborné znalosti.

Agenturní pracovníci v získaných firmách vykonávají pouze jednoduchou, rutinní práci. Při vstupu agenturních pracovníků firmy nemění manažerské postupy a praktiky, ojediněle dochází pouze k dílčím organizačním změnám.

10 respondentů vyjádřilo názor, že agenturní pracovníci při příchodu do firmy očekávají, že budou zaměstnáni na stálý pracovní úvazek, reálná pravděpodobnost získání místa je však velmi nízká.

Jednou z otázek kladeným manažerům bylo, na základě zkušeností určit, pro koho je agenturní zaměstnávání vhodné. Odpovědi ve všech ohledech (vzdělání, věk, pohlaví) byly nejednoznačné. Lze tedy vyvodit, že neexistuje prototyp agenturního pracovníka, vždy záleží na

potřebách firmy, předpokladech, zájmech a situaci jednotlivce, zda se pro agenturní zaměstnání rozhodne.

Dílčí shrnutí:

V porovnání s výsledky obdobného výzkumu v českých podmínkách lze říci, že německé prostředí hodnotí agenturní pracovníky mnohem nejednoznačněji. Bez rozdílu jsou typy prací, které agenturní pracovníci zastávají, stejně tak důvody, které vedou firmy k jejich zaměstnávání. Pracovníci jsou podobně jako u nás více motivovaní než stálí zaměstnanci, méně spokojení a doufají v získání stálého zaměstnání.

Nebyly nalezeny zásadní rozdíly ve vztahu k agenturnímu zaměstnávání pracovníků při srovnání České republiky a Saska. Důvodem může být velmi podobné prostředí, historický vývoj i blízkost Saska k České republice.

V předcházejícím textu jsem věnovala pozornost méně kvalifikovaným agenturním pracovníkům, dále se zaměříme na nezávislé pracovníky v oboru informačních technologií.

4.5.3. Situace nezávislých IT pracovníků

Konkurenční tlak vyžaduje vyšší dynamiku, podniky musí jednat efektivněji, snižovat náklady, orientovat se na klíčové činnosti a samozřejmě být flexibilní. Tím se stále častěji v SRN setkáváme s odklonem od klasickým pracovních poměrů a intenzivněji slýcháme o nezávislých pracovnících (tzv. freelancer, resp. Neue Selbständige nebo Freie Mitarbeiter). Nezávislé pracovníky lze definovat jako pracovníky, kteří podávají výkon pro podnik osobně, na vlastní zodpovědnost a s odbornou nezávislostí. Nejčastěji lze tento typ práce najít v oblasti informačních technologií, právního a podnikového poradenství, tisku a médií. Institut IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) uvádí, že v SRN již dvě pětiny pracovních činných nepracuje na základě

klasického pracovního poměru, počet nezávislých pracovníků je odhadován na cca 2 miliony lidí. (Süss, 2006)

V odborné literatuře se lze dočíst o nutnosti flexibility pro přežití firmy na trhu, ale také o nevýhodách, které moderní flexibilní režimy přinášejí. Jmenovány bývají zejména vlivy na firmy v podobě neloyalit, nízké identifikace s firmou a neexistence vazby k firmě.

Commitment (vazba k firmě, odpovědnost, oddanost, věrnost) je ovlivňována faktory jako věk, pohlaví, kvalifikace, status, odměňování, atmosféra ve firmě, vztah s vedoucím pracovníkem, kolegy. Nepřímý vliv je přikládán motivaci, pracovní spokojenosti a očekáváním. (Süss, 2006) Přestože lze tento termín volně přeložit do českého jazyka (viz. výše), tento překlad není zcela ekvivalentní danému významu, z toho důvodu je používán anglického výraz commitment.

Koncepce commitmentu zahrnují tři typy (Süss, 2006):

- afektivní (emociální) – zahrnuje emociální vazbu pracovníků k podniku a identifikaci s ním, dále pozitivní emoce jako radost, hrdost
- kalkulativní - vychází z racionální kalkulace užitku a nákladů
- normativní – jedná se o aspekty skórující proti odchodu z podniku (např. hodnoty, pocíťované závazky apod.)

V dalším textu uvedu výsledky převzatého výzkumu nezávislých pracovníků v oblasti informačních technologií. Základní metodikou bylo v tomto případě online dotazování. Dané internetové stránky v době sběru dat navštívilo 386 osob, dotazování se zúčastnilo 150. Z toho bylo 92 % mužů, průměrný věk se pohyboval okolo 36 let, převažovala vyšší kvalifikace, dotazovaní pracovali průměrně 6 let jako nezávislí a počet zaměstnavatelů se pohyboval okolo 7,6.

Dotazování prokázalo, že se i u nezávislých pracovníků projevuje commitment, i když rozdílně v jednotlivých uvedených typech.

Mezi faktory ovlivňující commitment nezávislých pracovníků v IT patří (dle výzkumu, Süß, 2006):

- pracovní podmínky,
- očekávání spojená s:
 - pracovní atmosférou (konflikty, výměna informací apod.),
 - náročnou prací (odpovídající kvalifikace, prací s možností nových zkušeností apod.),
 - srozumitelností a jasností rolí a úkolů (předcházení nedorozumění, která jsou častější než u stálých zaměstnanců),
 - flexibilní organizací práce (pracovní doba, místo),
 - významem a jménem firmy,
 - kvalifikací kolegů a vedoucího pracovníka.

Výše jmenované faktory lze dle výzkumu využít pro zvýšení motivace pracovníků ve flexibilních režimech (dané faktory se ukázaly pro daný vzorek jako statisticky významné).

Dílčí shrnutí:

Některé studie, na rozdíl od výsledků vysoce kvalifikovaných pracovníků v České republice, ukazují, že i u dočasných pracovníků (ve výše uvedeném případě IT-specialistů) lze hovořit o commitmentu.

Na druhé straně je nutné vnímat i hranice podpory commitmentu u těchto pracovníků, které závisí na typu osobnosti pracovníka, jeho motivační struktuře, sociálních dovednostech, volnější vazbě k podniku, ale i manažerských dovednostech vedoucího pracovníka.

4.6. Agenturní zaměstnání v Evropské unii

"Obecně lze říci, že většina s námi srovnatelných zemí zná ve svém právním systému termín agenturní zaměstnávání a vyžaduje k dané činnosti vyřízení licence, nicméně klade všem zúčastněným různé podmínky a výhody. Kromě Rakouska, které toto téma vyřešilo již v

roce 1998, vyšly všechny zákonné úpravy až po roce 2000, a to s velkým předstihem v Maďarsku (2000) a nejpozději na Slovensku (2005).

Maďarsko zároveň nabízí jeden z nejbenevolentnějších systémů vůbec. Agentury a jejich zaměstnanci nejsou omezováni v délce trvání pracovního poměru a jsou vzájemně vázáni víceméně shodnými podmínkami jako ve standardních pracovních poměrech. Výjimkou, umožňující větší flexibilitu agenturních pracovníků, je zrušení zkušební doby a snížení výpovědní lhůty na 15 dní, po roce na 30 dní.

Naopak v Chorvatsku mohou agenturní pracovníci získat smlouvu maximálně na rok a po jeho uplynutí následuje buď výpověď, nebo prodloužení na dobu určitou. V praxi proto delší pracovní poměry nejsou obvyklé. A to i přesto, že agentura na rozdíl od zaměstnavatele nemusí uvádět důvod propuštění a vyplácet pojistné." (Sysrová, Právo, 2005)

V České republice, Slovensku a Rakousku existuje podobný systém. Pracovní smlouvy jsou shodné s jinými a jejich trvání je neomezené (mimo Slovenska, kde je to max. 3 roky). Pracovníci jsou v těchto zemích chráněni tím, že jim musí být poskytnuty tzv. srovnatelné podmínky (pracovní, mzdové) se stálými zaměstnanci.

Rozdílná situace je v evropských zemích v případě zaměstnávání studentů formou agenturního zaměstnání. "V Maďarsku neplatí studenti a agentury jako jejich zaměstnavatelé žádné odvody na sociální a zdravotní pojištění, stejně tak na Slovensku, kde je to však kompenzováno devatenáctiprocentní daní. V Chorvatsku odvádí agentura v porovnání s běžným zaměstnavatelem za studenta pouze padesát procent odvodů. V České republice je naopak agentura práce znevýhodněna, protože studenta může zaměstnávat pouze v rámci pracovního poměru, a tedy za něj odvádět plné částky. Nejjednodušší situace je v Rakousku, kde nedochází k žádným změnám ani úlevám" (Sysrová, Právo, 2005)

Pokud se podíváme na odvětví, kde jsou napříč Evropou zastoupeni agenturní pracovníci, zjistíme, že jsou velmi rozdílná. Ve Švédsku je zásadní podíl agenturních pracovníků ve zdravotnictví, v Německu zejména v průmyslu (více než 50 %). Zajímavý je i demografický pohled. Zatímco v Německu jsou tři čtvrtiny agenturních pracovníků muži, ve Finsku jsou ze 78 % v tomto režimu zaměstnány ženy. V průřezu lze říci, že agenturní zaměstnávání je používáno spíše pro méně kvalifikované práce. (Mitlacher, 2005)

4.7. Ověření pracovních hypotéz a limitace výzkumu

Na závěr Aplikační části uvedu ověření pracovních hypotéz.

H₁ Předpokládám, že zaměstnávání agenturních pracovníků mění přístup k personálním činnostem podniku

- a) Nábor a výběr agenturních pracovníků je outsourcován personálními agenturami

V případě agenturních pracovníků dochází k přenesení těchto činností na personální agenturu, to vychází z podstaty této formy zaměstnávání. Setkáváme se ovšem s případy, kdy si personální oddělení najdou vhodného uchazeče samy a zaměstnají ho přes personální agenturu. Důvodem bývají často personální plány, podle kterých není možnost zaměstnat nového pracovníka, ten je ovšem potřeba, proto je do firmy agenturou dočasně přidělen.

Ve zkoumaném vzorku nebyl ani v jednom případě nábor a výběr stálých zaměstnanců outsourcován. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.1.

Při porovnání tradičního náboru a výběru pracovníků prostřednictvím vlastního personálního oddělení a využívání outsourcingu stále zůstává v naprosté převaze tradiční přístup. Outsourcingu těchto činností je využíváno pouze okrajově.

Tuto hypotézu lze zamítnout.

- b) Těžiště rozvoje agenturních pracovníků je přesouváno mimo podnik (převážně na pracovníky samotné)

Firmy i agentury práce hledají pracovníky již vybavené potřebnými znalostmi a dovednostmi. Žádná z 11 firem účastnících se výzkumu neorganizuje vzdělávací aktivity pro agenturní pracovníky, a to bez rozdílu jejich kvalifikace. Spoléhají na sebeutvářecí, samostatnou vzdělávací činnost jednotlivců u vysoce kvalifikovaných pracovníků. Pracovníci s nižší kvalifikací ve většině případů vykonávají jednoduché rutinní činnosti, které nevyžadují zvláštní přípravu ani adaptaci. Dílčí, ojedinělé aktivity připravují pro své vysoce kvalifikované pracovníky personální agentury. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.1.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

- c) Podnik mění a inovuje manažerské praktiky se vstupem nové skupiny pracovníků

Z rozhovorů se všemi 11 zástupci firem vyplývá, že nedochází k žádným změnám v manažerských praktikách po vstupu agenturních pracovníků do firmy. Přístup k novým pracovníkům vychází ze zkušeností jednotlivých manažerů, tyto zkušenosti jsou sbírány v zásadě na základě pokusu a omylu. Manažeři připouští, že agenturní pracovníci vyžadují v některých ohledech specifický přístup. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.1.

Tuto hypotézu lze zamítnout.

- d) Podnik sleduje motivaci a výkon agenturních pracovníků detailněji než stálých zaměstnanců

Žádný z dotazovaných podniků motivaci agenturních pracovníků systematicky nesleduje ani nezjišťuje. Práce s touto stránkou výkonu spadá do působnosti bezprostředně nadřízených pracovníků. Závisí výhradně na nich, zda budou s agenturními pracovníky v tomto ohledu vyvíjet nějakou aktivitu. Vyšší management spoléhá na to, že manažeři používají ke stimulaci pracovníků pochvalu a kritiku, nemají ale

konkrétní informace o tom, zda tomu tak je. Pro stálé zaměstnance jsou vytvářeny motivační programy a jejich motivaci a kontrole výkonu je věnována větší pozornost. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.1.

Tuto hypotézu lze zamítnout.

- e) Agenturní pracovníci s nižší kvalifikací vykazují nižší pracovní spokojenost než stálí zaměstnanci

V tomto bodě došlo k souladu názorů manažerů s výsledky dotazníkového šetření. Agenturní pracovníci vykazují celkově nižší spokojenost než stálí zaměstnanci (na 5-ti stupňové škále zcela spokojen – zcela nespokojen vyjádřili neutrální postoj až zcela negativní 63 % AP a 45 % SZ) Nelze ovšem říci, že se jedná o vyloženou nespokojenost (neutrální volbu "ani ano, ani ne zaškrtnulo 41 % AP a 27 % SZ). Mezi zásadní aspekty práce snižující spokojenost agenturních pracovníků patří pocit nespravedlnosti v odměňování, jistota práce, smysluplnost a typ vykonávané práce. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.2.4.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

H₂ Důvody zaměstnávání agenturních pracovníků

- a) Předpokládáme, že hlavním důvodem zaměstnávání agenturních pracovníků s nižší kvalifikací je pokrytí sezónních výkyvů v produkci a změn v poptávce.

Na základě rozhovorů lze tuto hypotézu potvrdit, a to jak v podmínkách České republiky, tak Spolkové republiky Německo. Základním důvodem zaměstnávání agenturních pracovníků s nižší kvalifikací (rutinní práce) je vytvoření nárazníkového pásma okolo jádra stálých zaměstnanců, které flexibilně reaguje na výkyvy v produkci v důsledku sezónnosti, tlaku odvětví apod., tak se vyjádřilo 7 z 11 respondentů. Tento důvod lze považovat za zásadní, další možnosti (zástup v době nemoci, dovolené apod.) se dotýkají pouze menšího počtu osob. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.1.1.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

- b) Předpokládáme, že podniky vyhledávají vysoce kvalifikované agenturní pracovníky z důvodu pomoci při zvládnutí odborných úkolů. Tyto úkoly nelze vytvořit se základnou stávajících zaměstnanců.

Na základě rozhovorů se zástupci personálních agentur pracujících s vysoce kvalifikovanými pracovníky a dotazníkového šetření s těmito pracovníky lze tvrdit, že firmy poptávají odborníky ke zvládnutí specifických, časově omezených úkolů, zejména v oblasti zavádění informační technologií, účetnictví, finančního poradenství a projektového managementu. Jedná se o odborníky, které firmě krátkodobě přinášejí své dovednosti, zkušenosti a know how. Firmám se většinou nákladově nevyplatí jejich stálé zaměstnání nebo není jejich dlouhodobé působení ani nutné. Takto se vyjádřily všechny čtyři dotazované agentury. Výčet typů činností vysoce kvalifikovaných agenturních pracovníků je uveden v kap. 4.3.1.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

H₃ Pohnutky, které vedou pracovníky k práci v rámci režimu agenturního zaměstnání

- a) Předpokládám, že agenturní pracovníci s nižší kvalifikací pracují jako agenturní pracovníci víceméně nedobrovolně, jsou tlačeni vnějšími okolnostmi. V případě naskytnutí stálého pracovního místa tento režim opustí.

V dotazníkovém šetření se 76 %, tedy více než tři čtvrtiny respondentů, vyjádřilo, že pokud by jim bylo nabídnuto stále pracovní místo, přijali by ho. Pouze 15 % s výrokem spíše nesouhlasí. 49 % respondentů by bylo rádo zaměstnáno ve stávajícím podniku, 27 % spíše nebo zcela nesouhlasí. V 59 % neměli respondenti při nástupu v agenturním režimu práce žádnou jinou nabídku na pracovní místo, v 15 % stálé místo spojené s negativními aspekty, v 22 % jiné agenturní místo. Stálé

místo v oblasti, ve které teď respondent pracuje, mohlo získat pouze 7 %, stálé místo v jiné oblasti 6 %. Hlavními důvody, které respondenty vedly k rozhodnutí pracovat jako agenturní pracovníci, byly: překlenutí doby, než se uskuteční plány do budoucnosti (29 %), plán získat stálé místo v dané firmě (22 %), překlenutí doby než naleznou stálé pracovní místo (17 %), sbírání zkušeností (16 %). Pouze 15 % respondentů plánuje do budoucnosti zůstat agenturním pracovníkem, 44 % plánuje hledat stálé pracovní místo, téměř 24 % nemá ještě konkrétní plány.

Lze shrnout, že většina respondentů zvolila agenturní práci jako určitou přestupní stanicí, neplánuje takto pracovat dlouhodobě. Hledá stálé pracovní místo. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.3.2.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

- b) Předpokládám, že vysoce kvalifikovaným pracovníkům režim agenturní práce vyhovuje a nehodlají tento způsob práce v nejbližší době měnit.

Hodnocení spokojenosti vysoce kvalifikovanými pracovníky dopadlo zcela jednoznačně, všichni respondenti označili volbu zcela nebo spíše spokojen. Při analýze aspektů ovlivňujících pracovní spokojenost nebyl nalezen problém.

Pracovníci jsou spokojeni s výdělkem, dále s možnostmi svého kariérového růstu, který jim pracovní režim umožňuje, vztahy se spolupracovníky i managementem.

19 respondentů z 28 neplánuje pracovat tímto způsobem do konce svého profesního života. Ochoťnější k tomuto stylu života a práce jsou IT specialisté, všichni účetní odpověděli negativně. Přestože se jedná o plány dlouhodobější, většina respondentů nechce stávající situaci v nejbližší době měnit.

Pokud uvažujeme v krátkodobém horizontu, jak je uvedeno ve výchozí hypotéze, lze tento předpoklad potvrdit. V dlouhodobém horizontu

zvláště účetní a ekonomičtí specialisté uvažují o možnosti stálého zaměstnání. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.3.2.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

H₄ Vztahy na pracovišti mezi agenturními pracovníky a stálými zaměstnanci jsou převážně bezproblémové

a) v případě agenturních pracovníků s nižší kvalifikací

Názory na vztahy na pracovišti mezi agenturními pracovníky a stálými zaměstnanci nejsou jednotné. Kritičtěji situaci vidí managementy firem. Setkávají se se vztahy bezproblémovými i se vztahy rivality, soutěžení a závisti. Respondenti uváděli, že se setkávají se situacemi, kdy se agenturní pracovníci cítí v porovnání se stálými pracovníky nedoceni (nemají možnost využívat firemních benefitů, přestože odvádějí stejnou práci), na straně stálých pracovníků může vznikat pocit ohrožení, v případě, že se agenturní pracovníci více osvědčí.

Pozitivněji vidí situaci přímo pracovníci. 73 % agenturní pracovníků je se vztahy na pracovišti velmi spokojeno nebo spokojeno. Méně spokojeni jsou stálí zaměstnanci (69 % SZ je velmi nebo spíše spokojeno, 20 % SZ je nespokojeno). Spokojenější jsou agenturní pracovníci i v ohledu slušného zacházení od vedoucích pracovníků. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.1.4. a 4.2.4.

Tuto hypotézu lze zamítnout.

b) v případě agenturních pracovníků s vysokou kvalifikací

V rámci dotazníkového šetření byla většina pracovníků se vztahy na pracovišti spokojena, nebyly identifikovány žádné problémy. V oboru účetnictví se nikdo neseťkal s rozdílným přístupem, 11 respondentů uvedlo, že se setkali s určitými drobnými, ale běžnými problémy. Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.3.2.

Hypotézu lze potvrdit.

H₅ Předpokládám, že rozdíly v agenturním zaměstnávání v České republice a Spolkové republice Německo (Sasko) jsou zanedbatelné.

Při porovnání výsledků v zásadních sledovaných aspektech agenturního zaměstnávání, zejména na základě rozhovorů, nebyly nalezeny závažné rozdíly.

Agenturní pracovníci vykonávají obdobné typy prací, stejné jsou i důvody, které firmy vedou ke kontaktování personálních agentur. Pracovníci jsou stejně jako u nás více motivovaní než stálí zaměstnanci, méně spokojení a doufají v získání stálého zaměstnání.

Tato podobnost ve jmenovaných i dalších aspektech zřejmě vyplývá z malé vzdálenosti obou regionu a společného historického základu.

Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.4.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

H₆ Předpokládám, že vysoce kvalifikovaní agenturní pracovníci jsou osoby převážně s vysokoškolským vzděláním a ve věku 23 – 35 let s různým odborným zaměřením. Domnívám se, že v pozdějším věku budou pracovníci hledat větší pracovní a finanční jistotu, zvláště v souvislosti se založením rodiny.

Polovina respondentů (14) uvedla v dotazníkovém šetření věk 35 – 45 let, nejedná se tedy o pracovníky 25-35 let, kteří by po absolvování školy získávali zkušenosti tímto typem práce. 60 % má vysokoškolské vzdělání. Je možné se tedy domnívat, že tuto práci vykonávají specialisté s hlubšími zkušenostmi v oboru.

U agenturních pracovníků s vysokou kvalifikací převažuje několik málo zaměření (informační technologie, účetnictví, poradenství, projektový a krizový management). Trh práce v současnosti ani nevyžaduje pokrytí dalších specializací.

82,1 % respondentů tohoto segmentu odpovědělo, že neplánuje změnu režimu práce v nejbližších letech, proto je možné odmítnout i hypotézu

dočasnosti v souvislosti se založením rodiny a hledáním větší pracovní a finanční jistoty.

Detailnější rozbor je proveden v kap. 4.3.2.

Hypotézu lze zamítnout.

V závěru subkapitoly uvedme potenciální limity výzkumu. Zásadní překážkou je neochota a strach firem poskytovat jakékoliv informace z personální oblasti. Ještě intenzivněji se tento stav projevuje v čase, kdy je téma agenturního zaměstnávání často skloňováno s negativní konotací ve smyslu využívání lidí a nedodržování zákonných ustanovení.

Dalším potenciálním omezením je poměrně krátká doba využívání této formy zaměstnávání. Respondenti mohou popsat současný stav v podniku, aktuálně řešené problémy, ale nelze ještě soudy zakládat na dlouhodobých zkušenostech. Mnoho podniků se s touto formou zaměstnávání ještě nesetkalo, nepoužívají ji, mnohdy ji ani neznají, což soubor dále zužuje a omezuje.

Přes tyto limity věřím, že tato práce přispěje k poznání agenturního zaměstnávání s jeho souvislostmi.

4.8. Diskuse výsledků

Flexibilita je v současnosti neoddiskutovatelnou součástí života podniku. V úvodních kapitolách této práce byly vyjmenovány přístupy k flexibilitě i její oblasti. Z pohledu flexibility pracovníků je zásadní funkční a početní flexibilita.

Využívání agenturního zaměstnávání k řešení kvantitativních nesouladů v personálním plánování je zřejmé. Firmy v převážné většině kontaktují agentury v době, kdy potřebují vykrýt nedostatek pracovníků z důvodu nárůstu poptávky, sezónních výkyvů nebo dočasného výpadku pracovníků (dovolená, nemoc). V tomto případě agenturní pracovníci tvoří flexibilní doplněk stálých – kmenových zaměstnanců. Jedná se

pouze o kvantitu, tj. chybějící pracovní sílu, kvalita (dovednosti, znalosti apod.) stojí až na druhém místě.

Jiná situace je u vysoce kvalifikovaných pracovníků, které firmy hledají k časově omezené výpomoci. V tomto případě je upřednostňována vysoká kvalita pracovníka, jeho zkušenosti a dovednosti. Agenturní zaměstnávání je tak alternativou ke službám poradenských firem nebo využívání osob samostatně výdělečně činných. Z manažerského hlediska se tyto dvě formy agenturního zaměstnávání výrazně liší.

Obě skupiny agenturních pracovníků plní očekávání firem. Otázkou ale zůstává, jaké jsou očekávání managementu i agenturních pracovníků s nižší kvalifikací. Manažeři agenturních pracovníků s nižší kvalifikací totiž nezdědka uvádějí ilustrativní příklady nespolehlivosti těchto pracovníků.

Na straně firem ale také nedochází k žádné systematické práci s touto specifickou skupinou pracovníků, a to ani v podnicích, kde je jejich počet nezanedbatelný. Nábor a výběr pracovníků je přesunut na personální agenturu, proces adaptace je okleštěn na nezbytně nutné minimum, vzdělávání ani systematické hodnocení pracovníků prakticky neprobíhá, stimulaci pracovníků není věnována pozornost (odměna je dohodnuta předem, kariérový posun ve firmě nelze očekávat, stabilní zaměstnávání pouze v ojedinělých případech). K diskusi nebo jako námět pro další projekty proto zůstává otázka, do jaké míry by mohlo prohloubení a systematizace práce s agenturními pracovníky posunout nejen výkon pracovníků, ale potenciálně i šíři využívání agenturní práce. Je samozřejmé, že podniky budou vždy hledat rovnováhu mezi náklady (cenou práce) a jejím přínosem. Ale již nyní nepatří agenturní práce k jednoznačně levnému typu práce, zejména vzhledem k marži agentur. Proto by možné další investování do činností a práce s agenturními pracovníky mohlo přinést vyšší přínos než prostředky dodatečně investované.

Výchozí situace je pozitivní – agenturní pracovníci jsou managementem, stálými zaměstnanci i sebou samými hodnoceni jako motivovaní, chybí

ovšem zhodnocení tohoto vkladu podnikem. Toto potvrzují i vlastní doporučení dotazovaných manažerů, která jednoznačně směřují k důslednější práci s agenturními zaměstnanci a jejich neopomíjení, jako pracovníků, kterým "nemá význam věnovat pozornost a čas." Mezi tato doporučení patří např. snaha o vytváření vzájemné důvěry, prohloubení komunikace, uznání, koordinace práce nebo delegování vyšší odpovědnosti.

Dalším zajímavým zjištěním do budoucnosti jistě bude zpětné, dlouhodobé a široké zhodnocení výhodnosti využití agenturního zaměstnávání. Nyní firmy argumentují tím, že pokud by se agenturní zaměstnávání nevyplatilo, tak by ho nevyužívaly, tento argument je ale velmi obecný. Podle mého názoru, toto tvrzení nemusí být v dlouhodobém horizontu takto jednoznačné.

Pro plasticitu obrazu o agenturním zaměstnávání byl pohled manažerů doplněn i o názory spolupracovníků agenturních pracovníků – tedy stálých zaměstnanců.

Agenturní pracovníci jsou kritičtější v hodnocení podniku jako celku i jeho činností. Stálí zaměstnanci kladněji posuzují vyhlídky podniku, jeho nabídku, management, mají tím i větší důvěru k podniku. Stálí zaměstnanci jsou, nejen z těchto důvodů, s podnikem identifikovanější a loajální. Zásadní význam je připisován pochopitelně délce pracovního poměru a jistotě práce.

Jistota práce hraje důležitou roli i při posuzování pracovní spokojenosti. Přestože rozdíly ve spokojenosti nejsou výrazné, jak by se dalo očekávat, mezi zásadní faktory, se kterými nejsou agenturní pracovníci spokojeni, lze zařadit právě nízkou jistotu práce a tím i příjmů, v porovnání se stálými zaměstnanci menší pocit smysluplnosti práce. Dále agenturní pracovníci jako problematické vnímají typ práce, výši odměny a pocit nespravedlnosti. Potíže může potenciálně činit i tzv. fenomén "více šéfů," jehož negativní důsledky jsou popisovány zejména v souvislosti s běžnými pracovními skupinami.

Rozdíl mezi stálými zaměstnanci a agenturními pracovníky lze sledovat i v organizaci práce. Agenturní pracovníci jsou častěji zařazováni na práce více samostatné, bez zapojení do týmů.

Obavy managementu z nevyvážených vztahů na pracovišti dotazníkové šetření nepotvrdilo, žádná ze skupin neshledala podstatné problémy ve vzájemné spolupráci. Managementu podniku lze doporučit věnovat v tomto ohledu pozornost možnému využívání agenturních pracovníků stálými zaměstnanci. Výtky směřovaly spíše managementu podniků, a to anonymitě pracovníků a jejich pocitu, že je podniku zcela jedno, kdo pro ně pracuje.

Výsledky části dotazníku určeného pouze agenturním pracovníkům potvrzují předpoklad, že pro tyto pracovníky je tento režim práce pouze přestupní stanicí. Většina z nich by okamžitě přijala stálé zaměstnávání, neměli jinou adekvátní volbu práce v době, kdy podepsali smlouvu s agenturou a hledají stálé zaměstnání, ať již v daném podniku nebo mimo něj.

Situace vysoce kvalifikovaných pracovníků je v porovnání s výše zmíněným odlišná. Vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou nájímáni firmami jako specialisté v oborech informačních technologií (např. programování), účetnictví a financí nebo managementu (řízení projektů, krizový management, fúze apod.) Tento segment je v České republice velmi úzký, odhady počtu takto aktivně pracujících odborníků se pohybují okolo 200. Tomu odpovídá i nízký počet agentur, které se takto specifickému trhu věnují. Důvodem je zejména časté využívání služeb poradenských firem, jednotlivců samostatně výdělečně činných, ev. outsourcingu nebo dohod a úvazků na dobu určitou.

Mezi důvody práce v režimu agenturního zaměstnávání vysoce kvalifikovaných pracovníků patří přenesení práce s vyhledávání zakázek osob samostatně výdělečně činných na agenturu, vykrytí dočasného nedostatku zakázek OSVČ, vyhnutí se rutině v rámci stálého zaměstnání, překonání času při hledání vyhovujícího pracovního místa

nebo práce pro osoby, které nemohou nebo nechtějí pracovat na plný pracovní úvazek (ženy na mateřské dovolené) apod.

Nesoulad mezi výroky zástupců agentur práce a vysoce kvalifikovanými pracovníky lze sledovat v otázce odměňování. Zástupci agentur se obávají výkladu zákona v ohledu srovnatelných podmínek agenturních pracovníků. Toto ustanovení má chránit zejména méně kvalifikované pracovníky před podhodnocování jejich práce. Naopak agentury v segmentu vysoce kvalifikovaných pracovníků mají strach z nedocení práce – tj. blokování růstu příjmů. To ovšem nepotvrzují výsledky dotazníkového šetření – pracovníci jsou se svými příjmy spokojeni, firmy jsou ochotny vysoce kvalifikovanou práci adekvátně ocenit.

Vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou osoby převážně vysokoškolsky vzdělaní ve věku 35 – 45 let. Jsou ve většině případů spokojeni s tímto typem práce, možností kariérového růstu, vyhovuje jim tento styl života, jeho různorodost. Přestože neplánují v tomto režimu pracovat do konce svého produktivního věku, nehodlají v nejbližší době měnit za stálé pracovní místo. Mezi hlavní nevýhody respondenti řadili zejména nejistotu výdělku, nepravidelnost práce a vysoké nárazové přetížení.

Z pohledu agentur práce je nejpalčivější a nejdiskutovanější otázkou novela zákona z roku 2004, kterou agentury práce (zastoupeny Asociací pracovních agentur) chápou jako diskriminační. Agentury práce nesouhlasí zejména se zrušením možnosti využívat výhodných dohod o provedení práce. Na straně agentur práce zaznívají zejména argumenty jako znevýhodnění získání povinné praxe pro absolventy, zdražení služeb z důvodu zvýšení administrativy, snížení flexibility nebo zákon o nemocenském pojištění. Na straně státu jsou hlavními argumenty boj s šedou ekonomikou a sladování české legislativy s legislativou Evropské unie.

Obecně trh práce naráží v ohledu agenturního zaměstnávání na konzervatismus českých pracovníků, jejich vysokou potřebu jistoty, nízkou mobilitu a neinformovanost.

V porovnání s Německem jsou výsledky šetření v České republice ve zkoumaných faktorech jednoznačnější, přesto nebyly shledány zásadní rozdíly. Důvodem je pravděpodobně podobné prostředí, historický vývoj i blízkost Saska, kde byl výzkum prováděn.

Všichni respondenti se shodují na značném významu flexibility, její nutnosti jako základu konkurenceschopnosti. Agenturní zaměstnávání hodnotí jako dlouhodobý trend s potenciálem do budoucnosti.

Závěr

Flexibilita se stala jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod nejen podniků, ale i všech pracovníků. Je již trvale zakotvena v souvislostech s učití se organizací, změnou, globalizací, vzděláváním, výzkumem, vývojem a dalšími.

Od prvotní flexibility v reakci na potřeby zákazníka došlo k jejímu rozšíření do všech vnějších vazeb i vnitřních činností podniku. Mluvíme tedy i o flexibilitě práce, pracovních režimů i pracovníků samotných.

Původní modely flexibilní pracovní doby jsou doplňovány distanční prací a dalšími režimy, které umožňuje technický a technologický pokrok. Jsou využívány externí pracovní síly formou outsourcingu nebo interim managementu.

Agenturní zaměstnávání, jako jedna z metod flexibility práce na straně podniku i jednotlivce, má ve světě již určitou tradici. U nás teprve pomalu zdomácňuje, a to jak v rovině legislativní, tak zkušenostní, proto v rámci této práce nebylo prakticky možné navázat na již provedený výzkum.

Cílem této práce bylo zmapovat situaci agenturního zaměstnávání na českém trhu. Ve snaze o zachycení co nejširších souvislostí byla zvolena kombinace pohledů firem, pracovníků, agentur práce a trhu práce. Následně, z důvodu zásadních odlišností, byla členěna na agenturní pracovníky s nižší a vysokou kvalifikací. V závěru byla zjištěna z českého prostředí obohacena o porovnání se situací agenturního zaměstnávání v sousedním Německu.

Komplexní obraz agenturního zaměstnávání přineslo spojení několika dílčích výzkumů, založených na polostukturovaných a nestrukturovaných rozhovorech, dotazníkových šetřeních i hloubkových rozhovorech s výstupem různých typů přístupů k agenturnímu zaměstnávání.

Zjištění jsou prezentována detailně v textu a sumarizována v dílčích shrnutích v závěru subkapitol.

Agenturní zaměstnávání již není výsadou pouze pomocných a méně kvalifikovaných prací, ale velmi pomalu se rozšiřuje i dále do administrativních a vysoce specializovaných, poradenských činností, čímž se rozšiřuje i trh jeho využití.

V minulosti se agenturní zaměstnávání často pohybovalo na hranicích zákona, bylo zaměňováno s prací "načerno." Novelizace zákona o zaměstnanosti z roku 2004 se podobným praktikám snaží zabránit. Trh práce, personální agentury i firmy se stále na nové podmínky adaptují a dopad těchto změn bude objektivně podchytitelný teprve s větším časovým odstupem.

Věřím, že se do budoucna stane agenturní zaměstnávání jedním z běžných způsobů práce pro jednotlivce všech kvalifikačních úrovní i efektivním nástrojem flexibility v rukou podniků.

Literatura

Knižní publikace

- [1] ALDAG, R. M. - STEARNS, T. M.: *Management*. South-Western Publishing, Co., Cincinnati, Ohio, USA, 1991. ISBN 0-538-80562-5.
- [2] ARMSTRONG, M.: *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page, London 2003. ISBN 0-749-44105-4.
- [3] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, Praha 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BERNARD, H.: *Unternehmensflexibilität – Analyse und Bewertung in der betrieblichen Praxis*. Gabler, Wiesbaden 2000. ISBN 3-409-11657-5.
- [6] BEHRBOHM, B.: *Flexibilität in der industriellen Produktion. Grundüberlegung zur Systematisierung und Gestaltung der produktionswirtschaftlichen Flexibilität*. Lang, Frankfurt am Main 1985. ISBN 978-3-8204-8706-0.
- [7] CARNALL, C. A.: *Managing change in organizations*. Prentice-Hall, London 1995.
- [8] CORNELIUS, N.: *Human resource management : a managerial perspective*. International Thomson Business Press, London 1999. ISBN 1861521502.
- [9] DAVILA, T.: *Making innovation work : how to manage it, measure it, profit from it*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River 2006. ISBN 0-13-149786-3.
- [10] DRUCKER, P. F.: *Řízení v době velkých změn*. Management Press, Praha 1998. ISBN 80-85943-78-6.
- [11] DRUCKER, P. F.: *Výzvy managementu 21. století*. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [12] FLETCHER, B. et. al.: *50 activities for achieving change*. Aldershot, Gower 1996. ISBN 18-5904-011-X.
- [13] FOOT, M. - HOOK, C.: *Personalistika*. Computer Press, Praha 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [14] HARTLEY, R., F.: *Management mistakes and successes*. John Wiley and sons, Inc., USA 1994. ISBN 0-471-00087-6.
- [15] HARTZ, P.: *Job revolution – nové trendy ve světě práce*. Management Press, Praha 2003. ISBN 80-7261-067-8.

- [16] HOFF, A.: *Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten*. Gabler, Wiesbaden 2002. ISBN 3-409-11846-2.
- [17] JIRÁSEK, J. A.: *Agenda příštích let. Quo vadis, management?* Professional Publishing, Praha 2006. ISBN 80-86946-04-5.
- [18] KAMP, D.: *Manažer 21. století*. Grada Publishing, Praha 2000. ISBN 80-247-0005-0.
- [19] KOVÁŘ, F. - VEBER, J.: *Moderní přístupy soudobého managementu*. Nakladatelství Máchova kraje, 1996. ISBN 80-901730-7-1.
- [20] MCGILL, A. M.: *Řízení konfliktů*. Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169-136-4.
- [21] MCKENNA, D. D. - MCHENRY, J. J.: *Pozitivní manažerské taktiky*. Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169-315-4.
- [22] MCKENNA, P. J. - MAISTER, D. H.: *Efektivní leader*. Alfa Publishing, Praha 2004. ISBN 80-86851-12-5.
- [23] NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. Grada Publishing, Praha 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [24] NOVOTNÁ, E.: *Manažerská sociologie*. Oeconomica, Praha 2006. ISBN 80-245-0927-X.
- [25] NOVÝ, I.: *Podniková kultura a identita*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-159-4.
- [26] NOVÝ, I. - SURYNEK, A. a kol.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Grada, Praha 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- [27] PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada, Praha 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [28] PINNINGTON, A.: *Introduction to human resource management*. Oxford University Press 2000. ISBN 0198775431.
- [29] PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. Grada Publishing, Praha 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- [30] PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*, Oeconomica, Praha, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [31] UNIVERSUM – všeobecná encyklopedie. Euromedia Group, k. s., Praha 2000. ISBN 80-242-0288-3.
- [32] SALAMAN, G.: *Understanding business : organisations*. Routledge, London 2001. ISBN 0415238552.
- [33] SOUČEK, Z.: *Firma 21. století (předstihněme ty nejlepší)*. Professional Publishing, Praha 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- [34] SPRENGER, R. K.: *Die Entscheidung liegt bei dir! : Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit*. Campus, Frankfurt 2003. ISBN 3-593-35806-9.

- [35] STÝBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*. Management Press, Praha 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- [36] STÝBLO, J.: *Personální management*. Grada, Praha 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [37] STÝBLO, J.: *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Professional Publishing, Praha 2001. ISBN 80-86419-12-6.
- [38] STÝBLO, J.: *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Professional Publishing, Praha 2003. ISBN 80-86419-21-5.
- [39] TEPPERWEIN, K.: *Beruf und Berufung : so gewinnen Sie mehr Erfolg und Glück im Leben*. MVG, Landsberg am Lech 2000. ISBN 3478726506.
- [40] TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, Praha 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- [41] TRUNEČEK, J.: *Management znalostí*. C. H. Beck, Praha 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- [42] WEIHRICH, H. - KOONTZ, H.: *Management – a global perspective*. McGraw-Hill, New York, 1993. ISBN 0-07-112892-1.

Odborné časopisy a tisk

- [43] ATKINSON, J.: *Manpower strategies for flexible organizations*. Personnel Management 8/1984, Londýn. ISSN 0031-5761.
- [44] BENDAPUDI, V. – MANGUM, S. L. – TANSKY, J. W. – FISCHER, M.: *Nonstandard employment arrangements: Proposed typology and policy planning framework*. Human resource planning 26/2004, New York USA. ISSN 01998986.
- [45] BUBLÍKOVÁ, B.: *Poradci přehodnocují své přístupy*. Hospodářské noviny, Kariéra speciál: Personální agentury a poradenství 18. září 2003.
- [46] COMMENT, E. - SCHAFEROVÁ, L. - PŘIKRYL, J.: *Vyhrává komplexní nabídka služeb*. Hospodářské noviny, Kariéra business, 18. října. 2004.
- [47] FLÜCHTER – HOFFMANN, Ch.: *Flexible Arbeitszeiten und Weiterbildung*. Personal (Zeitschrift für Human Resource Management) 03/2005. ISSN 0031-5605.
- [48] JIRÁSEK, J. A.: *Interim management – manažeři na dobu určitou*. HRM – Human resources management, 1/05. ISSN 1801-4690.
- [49] JOUZA, L.: *Půjčovat pracovníky může nejen agentura práce*. Hospodářské noviny, Podnikání 9. února 2005.

- [50] MITLACHER, L. W.: *Temporary Agency Work, the Changing Employment Relationship and its Impact on Human Resource Management*. Management Revue 2005.
- [51] MULITZE, Ch.: *Zeit zu lernen nutzen*. Personal (Zeitschrift für Human Resource Management) 3/2005. ISSN 0031-5605.
- [52] PRČÍKOVÁ, L.: Finanční noviny 30. 4. 2004.
- [53] PŘÍKRYL, J.: *Čas stálých pracovních poměrů se chýlí ke konci*. Hospodářské noviny, Kariéra bussiness 18. srpna 2003.
- [54] PŘÍKRYL, J.: *Externisté začínají zajišťovat i klíčové činnosti firem*. Hospodářské noviny, Kariéra bussiness 7. června 2004.
- [55] ROESNER, R.: *Flexible Arbeitszeitmodelle*. Personal (Zeitschrift für Human Resource Management), 9/2005.
- [56] SÜSS, S.: *Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern*. Zeitschrift für Personalforschung 3/2006. ISSN 0179-6437.
- [57] SYSROVÁ, M.: *Agenturní zaměstnání napříč Evropou*. Právo č. 180, 3. 8. 2005. Zpracovatel databáze Anopress IT.
- [58] TIETZ, J.: *Flucht in Arbeit*. Der Speigel 36/2004.
- [59] VEČERNÍK, J.: *Český trh práce má velký potenciál*. Respekt č. 28/2002.
- [60] WEEKES, S.: *Ten out of ten for interim*. Personnel Today 4/2005, Velká Británie, Proquest.

Výzkumné zprávy

- [61] BENKHOFF, B.: *Akzeptanz – Prognosen für Flexibilisierungsmassnahmen*. Drážďany 2002.
- [62] BERNHARD, C. – SVERKE, M.: *They Are All Contingent Workers, But They Are Not All The Same: Investigating Differences Among The Contingent Workforce*. Institut für Arbeits- Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Dresden 2000.
- [63] GOUDSWAARD, A. - de NANTEUIL, M.: *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Office for Official Publications of European Communities, Luxembourg 2000.
- [64] Lidské zdroje v České republice 2003, NVF 2004.
- [65] POLÍVKA, M.: *Vytváření odpovídajících podmínek pro uplatňování pružných forem organizace práce a pracovní doby jako součást politiky zaměstnanosti*. VÚPSV, Praha 2000.
[www.vupsv.cz/Pol_zamest_Polivka_souhrna_zprava.pdf]

- [66] SC&C, s. r. o.: *Výzkum zaměstnanců – flexibilní režimy práce*. VÚPSV, projekt EQUAL, Praha 2003.
- [67] ŠTĚPÁNKOVÁ, P.: *Households, work and flexibility, Czech republic, Survey Report*. Vídeň 2003.
- [68] The third Nextra eEurope Report (A Guide to Trends and Opportunities for Small to Medium Sized European Businesses Operating in the New Economy), 2001.
- [69] VÝPRAČTICKÝ, T.: *Studie mobility pracovních sil*. Praha, 2005. [www.euroskop.cz]

Internetové stránky

- [70] ŠTEFÁNEK, M.: Agentury práce: jednou zaměstnavatelem ano, podruhé ne? [http://aktualne.centrum.cz/finance/clanek.phtml?id=136794]
- [71] www.adecco.cz - Personální agentura Adecco
- [72] www.apps.cz - Association of Personnel Services Providers
- [73] www.arbeitsalltag.de – server Arbeitsalltag
- [74] www.atlas.cz – vyhledavač Atlas
- [75] www.axios.cz – personální agentura Axios
- [76] www.ays.cz – personální agentura Ays Placements and Worskshops
- [77] www.centrum.cz – vyhledavač Centrum
- [78] www.cvvm.cz – Centrum pro výzkum veřejného mínění
- [79] www.czso.cz – Český statistický úřad
- [80] www.europa.eu.int – The European Union on-line
- [81] www.europa.eu/eurostat - Evropský statistický úřad
- [82] www.grafton-group.cz – personální agentura Grafton Recruitment
- [83] www.hr-server.cz – HR server
- [84] www.isea-cz.org - ISEA
- [85] www.manpower.cz – personální agentura Manpower
- [86] www.newpeople.cz – personální agentura New People
- [87] www.optima-recruit.cz – personální agentura Optima Recruitment Europe
- [88] www.prace.cz – server Práce
- [89] www.prilezitosti.cz – personální agentura Lidé a příležitosti

- [90] www.roberthalf.cz – personální agentura Robert Half International
- [91] www.scac.cz – agentura pro marketingový a sociální výzkum
- [92] www.seznam.cz – vyhledavač Seznam
- [93] www.start.cz – personální agentura Start
- [94] www.talents.cz – personální agentura Talents Czech
- [95] www.trenkwald-kappa.cz – personální agentura Trenkwald Kappa people
- [96] www.worldbank.com – Světová banka
- [97] www.zamestnani.idnes.cz - server IDNES

Ostatní

- [98] BENKHOFF, B.: *Vieldeutiges Instrument Leiharbeit – was Unternehmen damit anfangen*. Podklady k workshopu Wettbewerbsvorteile durch flexible Strukturen, Drážďany 8. 7. 2004
- [99] OECD: *Innovative People: Mobility of Skilled Personnel in National Innovativen System*. Paris, 2001.
- [100] STJERNBERG, T. – BERGSTRÖM, O. – WALTER, L.: *New Understanding of European Work Organization, A Study of Contingent Employment Relations in Europe*. Podklady ke studii School of Economics and Commercial Law, Göteborg University, 2000.
- [101] PONZELLINI, A.: *Příčiny a důvody flexibility*. In: Flexibilita práce v Evropě. Perspektivy a výzvy v měnící se společnosti (Mezinárodní konference). Itálie 2002.
[http://www.rodiny.cz/ncpr/rod_stat/cizi/prace/clanky.htm]
- [102] ŠINDELÁŘOVÁ, H.: *Agenturní zaměstnávání vysoce kvalifikovaných pracovníků*. Sborník z mezinárodní vědecké konference Nová teorie ekonomiky a managementu organizací. Oeconomica, Praha 2006. ISBN 80-245-1091-X.
- [103] ŠINDELÁŘOVÁ, H.: *Učící se organizace a flexibilita*. Sborník z mezinárodního pracovního semináře Ekonomika a management – nová teorie ekonomiky. Oeconomica, Praha 2005. ISBN 80-245-0879-6.
- [104] ŠINDELÁŘOVÁ, H.: *Dočasné zaměstnávání v ČR a v SRN*. VIII. diskusní fórum doktorandů FPH, sborník prací. Oeconomica, Praha 2004. ISBN 80-245-0784-6.

- [105]** ŠINDELÁŘOVÁ, H.: *Flexibilita, personální leasing a jejich souvislosti*. Mezinárodní vědecký seminář Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU. Oeconomica, Praha 2004. ISBN 80-245-0678-5.
- [106]** ŠINDELÁŘOVÁ, H.: *Zusammenhänge zwischen Flexibilität und Personalleasing*. Unternehmenskultur & Unternehmenserfolg, Firmenkultur VII. Bundesverband Deutscher Unternehmer in der Tschechischen Republik, Goethe – Institut Prag, Dresden 2004. ISSN 9-771214-33400-7.
- [107]** ŠINDELÁŘOVÁ, H.: *Personální leasing jako flexibilní forma zaměstnávání*. Sborník příspěvků z konference Teoretické, metodologické a empirické aspekty podnikání v mezinárodním prostředí. Oeconomica Praha, 2003. ISBN 80-245-0478-2
- [108]** VYSOKAJOVÁ, M.: *Agenturní zaměstnávání, outsourcing – právní úprava, nejčastější problémy, výsledky studií*. Seminář pořádaný ve spolupráci s Verlag Dashoefer, Praha Top Hotel 21. 1. 2005.
- [109]** Zákoník práce č. 65/1965 Sb.
- [110]** Zákoník práce č. 262/2006 Sb.
- [111]** Zákon o zaměstnanosti č. 1/1991 Sb.
- [112]** Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.

Seznamy objektů a tabulek

Seznam tabulek

Tab. 1: Vztah učící se organizace a podnikové flexibility	25
Tab. 2: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury	27
Tab. 3: Souvislost flexibilních pracovních režimů a typů flexibility	42
Tab. 4: Významy pojmu pracovní spokojenost	61
Tab. 5: Motivační nástroje manažerů	68
Tab. 6: Vývoj nezaměstnanosti v letech 1994 – 2005 (v %).....	100
Tab. 7: Pořadí důležitosti faktorů pracovní spokojenosti	150
Tab. 8: Výdělky agenturních pracovníků	159
Tab. 9: Management agenturních pracovníků	179

Seznam obrázků

Obrázek 1: Souvislosti učící se organizace a flexibility podniku	24
Obrázek 2: Flexibilní firma.....	47
Obrázek 3: Globální strategie rozvoje lidských zdrojů	55
Obrázek 4: Rozvoj kompetence	83
Obrázek 5: Funkční model psychologické smlouvy	87
Obrázek 6: Cyklus učení	89

Seznam grafů

Graf 1: Postup výkladu teoretické části práce	9
Graf 2: Pohlaví respondentů.....	131
Graf 3: Věk respondentů.....	132
Graf 4: Vzdělání respondentů.....	132
Graf 5: Výkon pracovníků	133
Graf 6: Ot. č. 5 Představy o práci.....	135
Graf 7: Pocit uspokojení z práce	136
Graf 8: Názor na nabídku zboží (služeb) podniku	138
Graf 9: Důvěra v podnik (jistota práce).....	139
Graf 10: Identifikace s firmou	140
Graf 11: Spokojenost s pracovním místem.....	143
Graf 12: Spokojenost s nepěněžními výhodami	144
Graf 13: Pocit smysluplné práce.....	145
Graf 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti	146
Graf 15: Délka zaškolení	149
Graf 16: Ot. č. 99 Důvody zaměstnávání agenturních pracovníků	152
Graf 17: Odchod z firmy	154
Graf 18: Nalezení nového pracovního místa.....	155
Graf 19: Zhodnocení příjmů	156
Graf 20: Nabídka stálého zaměstnání	157
Graf 21: Nabídka stálého zaměstnání v současné firmě	157
Graf 22: Názor na budoucnost agenturního zaměstnávání.....	160
Graf 23: Věk respondentů.....	166
Graf 24: Délka práce v režimu agenturního zaměstnávání.....	168
Graf 25: Spokojenost s výdělkem	169
Graf 26: Důvody zaměstnávání agenturních pracovníků	183

Seznam příloh

- 1. Koncept polostrukturovaného rozhovoru**
- 2. Struktura dotazníku**
- 3. Vysoce kvalifikovaní pracovníci - polostrukturovaný rozhovor**
- 4. Vysoce kvalifikovaní pracovníci - dotazník**
- 5. Výňatek ze zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti**

Přílohy

1. Koncept polostrukturovaného rozhovoru
2. Struktura dotazníku
3. Vysoce kvalifikovaní pracovníci - polostrukturovaný rozhovor
4. Vysoce kvalifikovaní pracovníci - dotazník
5. Výňatek ze zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti