

Analytický pohľad na využívanie personálneho lízingu z pohľadu zamestnancov

Jana Cocul'ová

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jana.coculova@unipo.sk

Tatiana Tutková

tutkova.tatiana@gmail.com

Abstrakt: The paper deals with the issue of personnel leasing, which presents a form of hiring of employees who are assigned to perform work tasks and activities according to the requirements of the user's employer for a specified period. The contribution contains a presentation of the results of the survey aimed at comparing the satisfaction of internal and external employees in terms of satisfaction with selected factors of quality of working life, namely perception of job security, possibility of career development in the organization, providing benefits and the difficulty of resolving administrative matters relating to employment. Based on the results of the survey, it is not possible to assume a different degree of satisfaction between internal and external employees.

Kľúčové slová: Personnel leasing, employees, human resource management.

JEL klasifikácia: M12; M51; O15

1. Úvod

Úspech podniku je vo veľkej miere závislý od odbornosti a schopností zamestnancov. Získať kvalitných zamestnancov predstavuje často kľúčový problém pre manažment podniku, keďže mnohí sú si vedomí, že kvalitný pracovník je cestou k dosahovaniu podnikových cieľov, i to, že získanie talentovaného pracovníka nie je jednoduchý proces. To býva jedným z dôvodov rozhodnutia podniku pre outsourcing práve tejto personálnej aktivity. V súčasnej dobe predstavuje outsourcing získavania a výberu pracovníkov bežný spôsob pre zvýšenie podnikovej výkonnosti.

2. Základné teoretické východiská

Dôvody a pohnútky na postúpenie niektorých aktivít spoločnosti externému subjektu sa rôznia v závislosti od konkrétneho podniku. Medzi primárne motívy mnohých spoločností pre implementáciu outsourcingových aktivít patria najmä nezrovnalosti v druhotných oblastiach, ktoré majú väčšinou tendenciu zamestnávať vedenie podniku na úkor hlavného predmetu činnosti podniku. Tieto problematické oblasti zároveň predstavujú aj značnú finančnú a personálnu záťaž, ktorá brzdí proces efektívneho využitia potenciálu spoločnosti a získania lepšej pozície podniku na trhu v porovnaní s konkurenciou v rámci hlavného segmentu jeho činnosti. Presun niektorých činností spoločnosti na externého dodávateľa poskytuje v oblasti ľudských zdrojov v prvom rade priestor na lepšie zameranie sa na sféru strategického manažmentu a rovnako so sebou prináša aj elimináciu aktivít spojených so zabezpečovaním operatívnej a administratívnej. Toto predstavuje značnú úsporu času, ktorý sa následne môže využiť napríklad na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ako aj na úrovne spoločnosti v oblasti pracovných vzťahov. Prostredníctvom outsourcingu je možné zabezpečovať nielen činnosti vyplývajúce zo špecifických potrieb spoločnosti, ale takmer všetky aktivity týkajúce sa personálnej agendy vrátane tých strategických. V prípade absencie uplatňovania outsourcingu v danom podniku je kladená na zamestnancov personálnych oddelení väčšia administratívna záťaž v súvislosti s operatívnou, v dôsledku čoho im ostáva menej času a energie na riešenie strategických otázok. Za predpokladu, že podnik operatívne činnosti deleguje formou outsourcingu, vytvorí sa pre personalistov väčší priestor pre manažovanie oblasti ľudských zdrojov, vďaka čomu môžu lepšie participovať a kooperovať v rámci vrcholového riadenia podniku (Šikýř 2016).

Human Resources Outsourcing Association (HROA) definuje outsourcing získavania a výberu pracovníkov ako typ outsourcingu podnikových procesov, pri ktorom manažment podniku prenáša zodpovednosť za náborový proces na poskytovateľa tejto služby. Je to forma spolupráce, pri ktorej vonkajší dodávateľ sám vyberá najvhodnejšie metódy použité v rámci celého procesu získavania a výberu pracovníkov. Na efektívnosť využívania outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne v procese získavania a výberu pracovníkov, sa stretávame v literatúre s rôznymi prístupmi. Niektorí autori poukazujú na mnohé výhody, ktoré outsourcing tejto personálnej činnosti prináša, iní to vnímajú ako nesprávny prístup k využívaniu najcennejšieho podnikového faktora. Duggan a Croy (2004) uvádzajú niekoľko argumentov pre využitie outsourcingu v personálnej oblasti. Ako prvé zdôrazňuje, že získanie kľúčového personálu je strategicky kritickou hodnotou pre každý podnik. Pre získanie kvalitného pracovníka sú potrebné profesionálne špeciálne zručnosti, ktoré možno získať práve využitím outsourcingu. Druhým dôležitým aspektom, ktorý hovorí v prospech jeho využívania, sú náklady spojené s vyhľadávaním, oslovovaním, posudzovaním a výberom najvhodnejšieho uchádzača. Autor uvádza ako ďalší veľmi dôležitý dôvod pre využitie outsourcingu tejto personálnej činnosti prístup k veľkému množstvu kvalitných kandidátov. Zároveň poukazuje na to, že bežní personálni manažéri nedisponujú takými schopnosťami a skúsenosťami v oblasti posudzovania a výberu pracovníkov ako pracovníci personálno-poradenských spoločností. Ako veľmi dôležitý fakt zdôrazňuje časovú náročnosť pri internom zabezpečovaní procesu získavania a výberu pracovníkov. Pozitívny prístup k využívaniu outsourcingu v procese získavania a výberu pracovníkov zastáva aj Shoensmith, personálny riaditeľ Sutton Council, ktorý poukazuje na podstatné zníženie nákladov využitím outsourcingu, avšak dodáva, že nie je to jediný pozitívny dôsledok. Externé organizácie poskytujúce outsourcing získavania pracovníkov vlastnia technológie, ktoré by si podnik nemohol dovoliť využívať vo vlastnej réžii. Zároveň pozitívne hodnotí skrátenie doby získania vhodného kandidáta. Dodáva ale, že strategické personálne činnosti by mali naďalej byť realizované interným spôsobom (In Braid, 2007).

Croy a Duggan (2004) poukazujú na negatívnu stránku zabezpečovania procesu získavania a výberu pracovníkov externou formou. Neefektívnosť outsourcingu tejto činnosti argumentuje tým, že v mnohých prípadoch sú atribúty ako schopnosť adaptovať sa na podnikovú kultúru, stotožnenie sa s hodnotami podniku, byť súčasťou tímu, dôležitejšie než skúsenosti a znalosti pracovníka. Predpokladá, že externí poskytovatelia nemôžu mať dostatočné znalosti o tejto stránke podniku a preto nemôžu byť schopní posúdiť tieto požiadavky u potenciálnych uchádzačov tak ako interní pracovníci personálneho oddelenia podniku. Zároveň poukazuje na to, že najlepšie

personálno-poradenské spoločnosti na trhu majú široký záber klientov, čo môže byť problém, keďže tie podniky, ktoré sú klientmi rovnakej personálno-poradenskej spoločnosti sú vylúčené, aby mohli byť zdrojom kandidátov pre iné podniky. Následkom toho musí podnik využiť buď menej kvalitnú personálnu spoločnosť, teda spoločnosť bez dodatočných znalostí a kontaktov, alebo vysoko kvalitnú personálnu spoločnosť s obmedzeným výberom silných kandidátov. Autori odmietajú tvrdenie, že využitím externého dodávateľa dochádza k skráteniu času pre realizáciu náborového procesu. Poukazuje na množstvo času, ktoré je potrebné investovať do vyhľadávania vhodných dodávateľov a riadenia vzájomného outsourcingového vzťahu. Zároveň zdôrazňuje moderné techniky v procese získavania a výberu, ktoré významne šetria čas oproti minulosti, ako sú napr. on-line inzercie či on-line rozhovory, ktoré zabezpečia kratší čas na realizáciu celého procesu než ako by to bolo využitím tretej strany. Ako ďalší významný aspekt interného zabezpečovania získavania a výberu pracovníkov uvádza možnosť spoznať mnohých iných vhodných kandidátov, ktorí môžu byť použiteľní na iné pracovné pozície v budúcnosti.

Feerick, riaditeľ pobočky GCG, medzinárodnej personálno-poradenskej spoločnosti, tvrdí, že i keď mnohé podniky stále častejšie využívajú outsourcing získavania pracovníkov a sú s ním spokojní, pribúdajú tiež podniky, ktoré sa vracajú k internému získavaniu pracovníkov. Feerick poukazuje ako na možný dôvod tejto nespokojnosti to, že niektoré podniky outsourcingujú len časť procesu získavania a výberu, pričom istú časť naďalej vykonávajú interne. Uvádza, že výsledkom je "vznik akéhosi hybridu, ktorý nefunguje" (In Braid, 2007). Pokiaľ má outsourcing získavania fungovať, musí zahŕňať transfer celkového procesu, nielen niektorých jeho fáz. Podobný názor zastáva Kemp (In Braid, 2007), ktorý súhlasí, že outsourcing prinesie podniku benefity len v tom prípade, ak je realizovaný správne. Či podnik využije outsourcing alebo nie, závisí najmä od jeho požiadaviek a kapacity.

2.1 Personálny lízing

Jednou z netradičných foriem zamestnávania pracovníkov je personálny lízing. Význam slova lízing v našom ponímaní označuje prenájom veci s právom jej kúpy. Ide o vzťah troch účastníkov, ktorými sú dodávateľ tovaru, lízingová spoločnosť (prenajímateľ) a zároveň vlastník tovaru) a nájomca (užívateľ tovaru). V Zákonníku práce sa pojem personálny lízing priamo neuvádza, a to najmä z dôvodu, že pri lízingu, v zmysle základnej definície, ide o prenájom hnuteľnej alebo nehnuteľnej veci. Legislatíva však pozná prípady dočasného pridelenia práce, čo je predmetom personálneho lízingu, kedy ide o nájom práce zamestnanca. Zamestnanecký lízing je teda možné považovať za určitý druh služby poskytovanej jedným zamestnávateľom pre druhého zamestnávateľa, ktorý je jej užívateľom. Predmetom takejto služby je prenájom zamestnancov, ktorí sú určení na výkon pracovných úloh a činností v zmysle požiadaviek užívateľského zamestnávateľa na určené obdobie (Čihovská, 2007).

Zamestnanecký alebo personálny lízing slúži na zabezpečenie dočasne potrebných pracovných činností, ktoré sa realizujú v určitom čase prostredníctvom prenajatej pracovnej sily. Na sprostredkovanie takýchto služieb slúžia personálne agentúry, ktoré sú schopné operatívne pokrývať dopyt podnikov v tejto oblasti. Tieto agentúry vystupujú v roli zamestnávateľa osôb, ktoré v závislosti od požiadaviek konkrétnej spoločnosti, realizujú prenájom svojich zamestnancov dopytujúceho podniku. Tento spôsob zamestnaneckého vzťahu sa uplatňuje najčastejšie v prípade nárazových sezónnych prác alebo v dovolenkovom období. Pri zamestnaneckom lízingu ide o dočasné pridelenie pracovníkov, ktorí sú zamestnancami personálnej agentúry, no pracovný výkon majú určený u zamestnávateľa užívateľskej spoločnosti. Je to forma zamestnaneckého vzťahu zamestnanca a agentúry upraveného pracovnou zmluvou, ktorá sa intenzívne využíva najmä v európskych krajinách (Trebuňa, 2011). Dvořáková (2012) k najväčším pozitívnym prínosom tohto spôsobu zamestnávania zaraďuje nasledovné:

- eliminácia potreby sústavného vyhľadávania nových pracovníkov (selekcia a hľadanie zamestnancov je v kompetencii personálnej agentúry),
- väčší priestor na lepšiu orientáciu na nosný predmet aktivity daného podniku,
- väčšia pružnosť, flexibilita a rýchlosť,
- odbúranie časti administratívnych úkonov súvisiacich so zmenami v personálnom zložení tímov,
- úspora mzdových nákladov,
- atraktívna cenová politika,
- zníženie pohybu zamestnancov (fluktuácie),

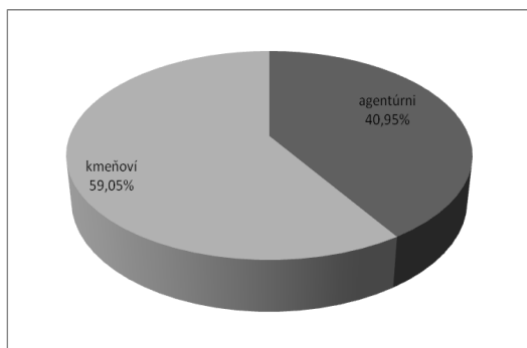
- uchovanie pozície malej alebo strednej spoločnosti, ktorá má silu veľkej spoločnosti,
- zvýšenie finančného toku podniku.

Najdôležitejší a najpozitívnejší prínos personálneho lízingu spočíva predovšetkým v tom, že pracovný pomer s najatým zamestnancom má agentúra dočasného zamestnávania a dočasný zamestnávateľ mu zaplatí za reálne odvedený výkon. Tým pádom je zamestnávateľ odbremený od množstva administratívnych úkonov, ktoré je potrebné pravidelne vykonávať v rámci pracovno-právneho vzťahu. Firma zároveň šetrí mzdové a personálne náklady, keďže príslušnú agendu preberá personálna agentúra, ktorá sprostredkovala pracovníka. Náležitosti a podmienky pri využívaní personálneho lízingu upravuje Zákonník práce v § 58 a nadväznými paragrafmi, v ktorých sú zakotvené práva a povinnosti všetkých účastníkov tohto pracovnoprávneho vzťahu (zamestnávateľ, lízingový zamestnanec a užívateľský zamestnávateľ). Z právneho hľadiska sa tento druh pracovného vzťahu označuje ako „dočasné pridelenie“ (Kachaňáková 2011).

3. Metodológia

Za účelom získania aktuálnych informácií o personálnom lízingu bol realizovaný prieskum, ktorého cieľom bola komparácia miery spokojnosti interných (kmeňových) zamestnancov a pracovníkov zamestnaných prostredníctvom personálneho lízingu (tzv. externých) z hľadiska vybraných faktorov pracovného života. Z dôvodu pravdepodobnosti odlišných pracovných podmienok u rôznych zamestnávateľov bol prieskum realizovaný v jednej vybranej medzinárodnej organizácii pôsobiacej v SR, ktorá zamestnáva na rovnakom type pracovnej pozície zamestnancov kmeňových i zamestnancov agentúrnych. Jednalo sa o pracovné pozície operátor výroby a kvalitár. Zloženie výskumnej vzorky z hľadiska podielu oboch kategórií zamestnancov zobrazuje graf 1.

Graf 1 Zloženie výskumnej vzorky z hľadiska kategórie zamestnancov



Predmetom komparácie, ktoré sú prezentované v danom príspevku, boli nasledovné faktory pracovného života:

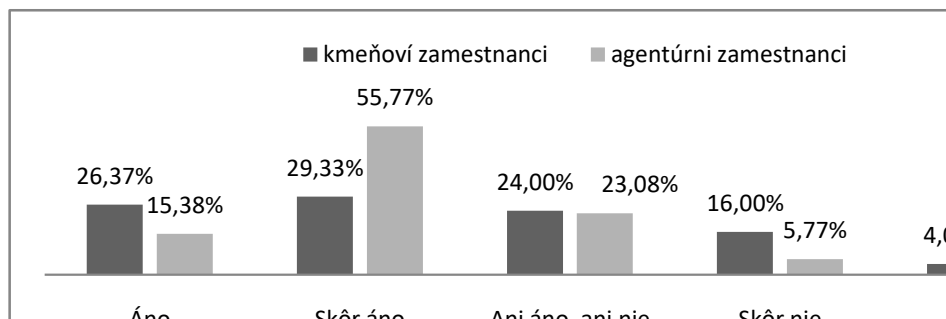
- Vnímanie pracovnej istoty.
- Možnosť kariérneho rozvoja v danej organizácii.
- Poskytovanie benefitov.
- Náročnosť riešenia administratívnych záležitostí spojených s pracovným pomerom.

Zber dát prebiehal prostredníctvom dotazníka, ktorý bol distribuovaný zamestnancom organizácie v mesiacoch marec – apríl 2018. Z počtu 300 distribuovaných dotazníkov sa vrátilo 127 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 42,3 % návratnosť dotazníka.

4. Výsledky a diskusia

Dôležitým determinantom kvality pracovného života je pracovná istota, ktorú pociťuje zamestnanec. Vnímanie pracovnej istoty je ovplyvnené prístupom zamestnávateľa, stanovením požiadaviek na zamestnanca, ktoré ale môže byť odlišné práve v prípade zamestnancov, ktorí sú zamestnaní prostredníctvom personálnej spoločnosti. Graf 2 zobrazuje vnímanie pracovnej istoty u oboch kategórií zamestnancov, ktorá bola skúmaná na 5-bodovej škále.

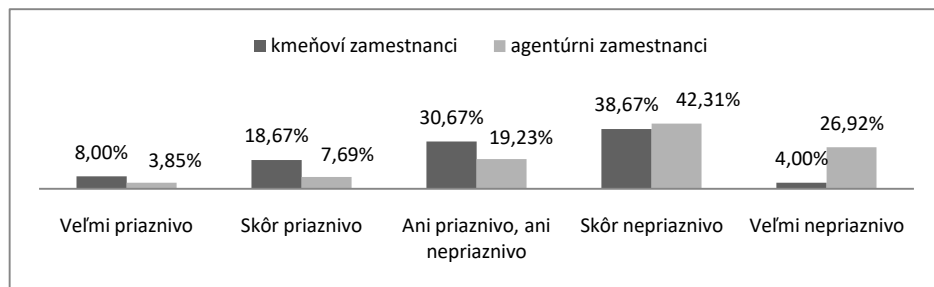
Graf 2 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska vnímania pracovnej istoty



Na základe výsledkov komparácie je zrejmé, že obe kategórie zamestnancov vykazujú pozitívne vnímanie pracovnej istoty, pričom vyšší počet agentúrnych zamestnancov vykazuje vyššiu mieru spokojnosti v porovnaní s kmeňovými zamestnancami.

Druhým faktorom, ktorý bol predmetom skúmania, bola možnosť kariérneho rozvoja v danej organizácii. Graf 3 zobrazuje komparáciu kmeňových a agentúrnych pracovníkov z hľadiska vnímania možnosti ich kariérneho rastu v danej organizácii.

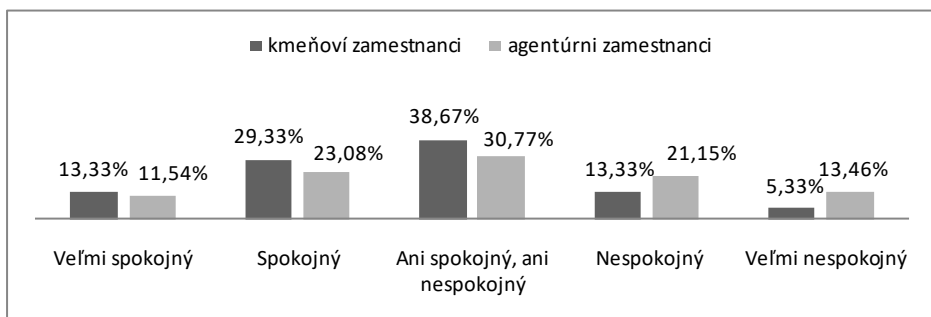
Graf 3 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska vnímania možnosti kariérneho rastu



Výsledky prieskumu ukazujú v prípade väčšiny kmeňových i agentúrnych pracovníkov skôr nepriaznivé vnímanie svojho kariérneho rozvoja v danej organizácii. Súčasne výsledky naznačujú isté rozdiely medzi skúmanými kategóriami pracovníkov, kde kmeňoví zamestnanci vnímajú možnosti kariérneho rastu o čosi viac pozitívne v porovnaní so zamestnancami zamestnanými prostredníctvom personálneho lízingu.

Dôležitou súčasťou kvality pracovného života je aj poskytovanie rôznych zamestnaneckých benefitov. Predmetom skúmania bola miera spokojnosti s ich poskytovaním a komparácia spokojnosti kmeňových a agentúrnych zamestnancov. Výsledky sú zobrazené v grafe 4.

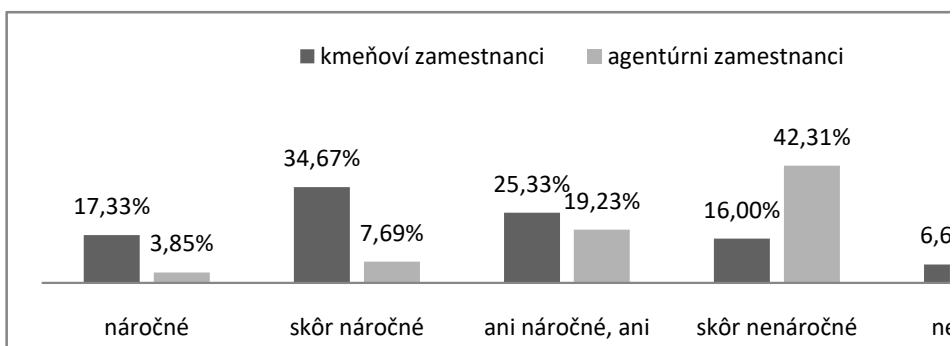
Graf 4 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska spokojnosti s poskytovaním zamestnaneckých benefitov



V prípade poskytovanie zamestnaneckých benefitov vykazuje najväčšia časť respondentov strednú mieru spokojnosti, v prípade oboch skupín respondentov. Pri komparácii je možné predpokladať, že mierne vyššiu mieru spokojnosti s benefitmi majú kmeňoví zamestnanci, i keď nie sú viditeľné výrazné rozdiely medzi kmeňovými a agentúrnymi pracovníkmi.

Pozornosť sa sústredila aj na vnímanie náročnosti riešenia rôznych administratívnych úkonov, pričom sa predpokladalo, že práve agentúrni zamestnanci sú častejšie nútení riešiť rôzne administratívne záležitosti vyplývajúce z ich špecifickej formy zamestnania. Výsledky zobrazuje graf 5.

Graf 5 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska vnímania náročnosti administratívnych úkonov



Výsledky ukazujú v prípade väčšiny kmeňových pracovníkov vnímanie riešenia administratívnych úkonov ako skôr náročné na rozdiel od agentúrnych pracovníkov, ktorí vykazujú nižšiu mieru vnímanej náročnosti.

5. Záver

Personálny lízing ako metóda získavania a zamestnávania pracovníkov má rastúci trend aj v slovenskom prostredí, najmä v prípade veľkých medzinárodných organizácií. Mnohí autori poukazujú na viaceré výhody, ktoré vyplývajú z danej formy zamestnávania pre organizácie, avšak menej pozornosti sa sústreďuje na samotných pracovníkov, ktorí sú predmetom personálneho lízingu. Prieskum realizovaný v medzinárodnej spoločnosti pôsobiacej v SR mal za cieľ zistiť mieru spokojnosti agentúrnych pracovníkov s vybranými faktormi pracovného života v komparácii s internými pracovníkmi. Výsledky prieskumu možno celkovo hodnotiť pozitívne, keďže neboli zistené výrazné rozdiely v miere spokojnosti skúmaných kategórií pracovníkov, pričom v prípade viacerých faktorov vykazovali agentúrne pracovníci vyššiu mieru spokojnosti než kmeňoví pracovníci.

Zoznam bibliografických odkazov

- Braid, M. 2007. „Outsourcing cuts costs of hiring“. *Sunday Times*, pg. 10.
- Dugga., B., and Croy, G. 2004. „Should you outsource recruitment?“ *The Supply Management* 9/ 20: 26.
- Čihovská, V. 2003. „Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov.“ *Ekonomické rozhľady* 32/4: 444- 452.
- Dvořáková, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kachaňáková, A. a kol. 2011. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition.
- Šikýř, M. 2016. *Personalistika pri manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplnené vydání. Praha: Grada Publishing a.s.
- Trebuňa, P. 2011. *Riadenie ľudských zdrojov v priemyselnom inžinierstve*. Košice: TU v Košiciach, Strojnícká fakulta.