

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2018-2020**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Anna Boudová**

**Životní cyklus zaměstnance agentury práce**

**Praha 2020**

**Vedoucí diplomové práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D. MBA**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES

2018-2020

**DIPLOMA THESIS**

**The life cycle of an employee in an employment agency**

**Anna Boudová**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: RNDr. Jan Žufan, Ph.D. MBA

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.2.2020

Jméno autorky: Anna Boudová

## **Poděkování**

Velice děkuji RNDr. Janu Žufanovi Ph.D. MBA za pomoc, trpělivost a spolupráci při vedení diplomové práce.

## **Anotace**

Tématem diplomové práce je „*životní cyklus zaměstnance agentury práce*.“ Cílem práce je zjistit nejčastější důvody ukončení pracovního poměru zaměstnance agentury práce, zjistit rizikové faktory, průměrné délky pracovních poměrů v agentuře, přestupy zaměstnanců do kmenového stavu uživatele, rizikového období v rámci pracovního poměru. Dílčím cílem, který bude zpracován v návaznosti na provedený praktický výzkum, je vypracování návrhu řešení na snížení fluktuace zaměstnanců v agentuře práce. Práce je standardním způsobem členěna na teoretickou a praktickou část, sestává přitom celkem z deseti kapitol. První kapitola je tvořena tímto úvodem, ve kterém je stručně představena celá práce, její struktura a základní myšlenky. Druhá kapitola je tvořena stručnou anotací. Třetí kapitola se pak zaměřuje na pracovní poměr, který je stručně představen obecně, následně je však hlavní pozornost věnována přímo pracovnímu poměru v agentuře práce. Čtvrtá kapitola pojednává o náboru zaměstnance. Pátá kapitola se pak zaměřuje na orientaci zaměstnance na pracovišti uživatele. Šestá kapitola pak shrnuje informace o výkonu práce u uživatele, přidělování práce a otázce motivace zaměstnance. Sedmá kapitola se pak věnuje ukončení pracovního poměru. Osmá kapitola je zaměřena na otázku fluktuace se zaměřením právě na fluktuaci v agenturách práce. Devátá kapitola pak představuje stěžejní kapitolu praktické části, neboť jsou v ní představeny výsledky dotazníkového šetření. V desáté kapitole je pak představen závěr, ve kterém jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky a závěry dotazníkového šetření.

## **Klíčová slova:**

Agentura práce, agenturní zaměstnávání, legislativa, lidské zdroje, uživatel, zaměstnanec, zaměstnavatel.

## **Annotation**

The topic of the thesis is "the life cycle of the agency employee." The aim of the thesis is to find out the most common reasons for termination of employment of an agency employee, to identify risk factors, average length of employment in the agency. A partial goal, which will be elaborated in connection with the practical research, is to prepare a proposal for a solution to reduce staff turnover in the employment agency. The thesis is divided into theoretical and practical part in standard way, it consists of ten chapters. The first chapter consists of this introduction, which briefly introduces the whole work, its structure and basic ideas. The second chapter consists of a brief annotation. The third chapter focuses on employment, which is briefly presented in general, but then the main attention is paid directly to employment in the employment agency. The fourth chapter deals with recruitment. The fifth chapter focuses on the employee's orientation in the user's workplace. The sixth chapter then summarizes information about the work performed by the user, the allocation of work and the issue of employee motivation. The seventh chapter is devoted to termination of employment. The eighth chapter focuses on the issue of turnover with a focus on the turnover in employment agencies. The ninth chapter represents the main chapter of the practical part, because it presents the results of the questionnaire survey. In the tenth chapter is presented the conclusion, which summarizes the most important findings and conclusions of the questionnaire survey.

## **Keywords**

Agency employment, employee, employer, employment agency, legislation, human resources, user.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 PRACOVNÍ POMĚR .....</b>	<b>12</b>
1.1 Pracovní poměr v agentuře práce - základní legislativa .....	17
<b>2 NÁBOR ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>21</b>
2.1 Identifikace potřeby a stanovení požadavků na zaměstnance .....	22
2.2 Volba metod získávání pracovníků a oslovení uchazečů .....	25
2.3 Výběr pracovníků .....	27
<b>3 ORIENTACE ZAMĚSTNANCE NA PRACOVIŠTI UŽIVATELE.....</b>	<b>29</b>
3.1 Orientace pracovníků .....	29
3.2 Adaptace pracovníků u uživatele.....	32
3.3 Úloha koordinátora .....	34
<b>4 VÝKON PRÁCE U UŽIVATELE, PŘIDĚLOVÁNÍ PRÁCE, MOTIVACE ZAMĚSTNANCE.....</b>	<b>36</b>
4.1 Výkon práce u uživatele.....	36
4.2 Přidělování práce .....	38
4.3 Motivace zaměstnance .....	40
<b>5 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....</b>	<b>42</b>
5.1 Výpověď na straně zaměstnance .....	42
5.2 Výpověď na straně zaměstnavatele .....	43
5.3 Dohoda.....	44
5.4 Uplynutí sjednané doby .....	44
5.5 Okamžité zrušení na straně zaměstnance.....	45
5.6 Okamžité zrušení na straně zaměstnavatele .....	46
<b>6 FLUKTUACE .....</b>	<b>48</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>50</b>
<b>7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>50</b>
7.1 Nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance .....	50
7.2 Nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ze strany uživatele .....	64
7.3 Zpracování dat z pohledu agentury práce, migrace zaměstnanců .....	65

7.4	Výsledek šetření a formulace návrhů .....	67
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	.....	<b>74</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	.....	<b>77</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b>	.....	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>79</b>



## ÚVOD

Tématem předkládané diplomové práce je „*životní cyklus zaměstnance agentury práce*.“ Toto téma lze v kontextu aktuálního a velmi výrazného nedostatku pracovních sil na trhu práce v České republice, označit za téma velmi aktuální. Mnohé podniky totiž nemohou sehnat zaměstnance, a tak využívají agentury práce a jejich zaměstnance. Takový postup má řadu výhod, ale i určité nevýhody. Zvolené téma je zajímavé i proto, že zaměstnanec agentury práce se od kmenového zaměstnance podniku ve svém postavení v mnoha ohledech liší od kmenových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci agentury práce se mnohdy stávají později kmenovými zaměstnanci uživatelů, odcházejí vykonávat jinou práci, popř. třeba podnikat poté, co získaly nové zkušenosti právě jako zaměstnanci agentury práce, je životní cyklus velké části zaměstnanců agentury práce obvykle omezený. Lze se setkat i s názory, že mezi agenturními zaměstnanci je poměrně velká míra fluktuace. Tato skutečnost může být dána faktem, že řada zaměstnanců přirozeně touží po tom pracovat pro zaměstnavatele, který se věnuje přímo činnosti v jejich oboru, nikoliv pro agenturu práce, čímž mnohdy usilují o to, aby se staly kmenovými zaměstnanci uživatelů anebo jednoduše hledají v době, kdy jsou u agentury práce zaměstnání, práci i jinde. Životní cyklus zaměstnance agentury práce má tak svá významná specifika, jímž je tato práce z podstatné části věnována. Na druhou stranu se o životním cyklu zaměstnanců agentury práce mimo odbornou veřejnost, která v oblasti agenturního zaměstnání působí, poměrně málo hovoří. Uvedené téma je zajímavé i proto, že neexistuje příliš mnoho studií, které by se problematikou v českém prostředí zabývaly. Proto se dá předpokládat, že práce může přinést celou řadu nových poznatků, které budou plynout především z výzkumné části.

Cílem práce je zjistit nejčastější důvody ukončení pracovního poměru zaměstnance agentury práce, zjistit rizikové faktory, průměrné délky pracovních poměrů v agentuře, přestupy zaměstnanců do kmenového stavu uživatele, rizikového období v rámci pracovního poměru. Dílčím cílem, který bude zpracován v návaznosti na provedený praktický výzkum, je vypracování návrhu řešení na snížení fluktuace zaměstnanců v agentuře práce.

Text práce je za účelem naplnění stanoveného cíle rozdělen na dvě části, a to na část teoretickou a na část praktickou. Celkem pak sestává z deseti kapitol. První kapitola je tvořena tímto úvodem, ve kterém je stručně představena celá práce, její struktura a základní myšlenky. Druhá kapitola je tvořena stručnou anotací. Třetí kapitola se pak zaměřuje na pracovní poměr, který je stručně představen obecně, následně je však hlavní pozornost věnována přímo pracovnímu poměru v agentuře práce. Čtvrtá kapitola pojednává o nábore zaměstnance. Pátá kapitola se pak zaměřuje na orientaci zaměstnance na pracovišti uživatele. Šestá kapitola pak shrnuje informace o výkonu práce u uživatele, přidělování práce a otázce motivace zaměstnance. Sedmá kapitola se pak věnuje ukončení pracovního poměru. Osmá kapitola je zaměřena na otázku fluktuace se zaměřením právě na fluktuaci v agenturách práce. Devátá kapitola pak představuje stěžejní kapitolu praktické části, neboť jsou v ní představeny výsledky dotazníkového šetření. V desáté kapitole je pak představen závěr, ve kterém jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky a závěry dotazníkového šetření.

Z metodického hlediska je využita kvantitativní výzkumná strategie a zvolenou metodou je dotazníkové šetření. Dotazník je koncipován jako strukturovaný, zahrnuje jak otevřené, tak polootevřené a uzavřené otázky. Dotazník je zaměřen především na důvody skončení pracovního poměru u zaměstnavatele. Dalším metodickým postupem, který je v práci využit, je analýza statistických dat uživatele, dle kterých jsou stanoveny nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ze strany uživatele na časové přímce. Vedle toho je využita rovněž analýza statistických dat konkrétní agentury práce, rozšířená o pohled dalšího putování zaměstnance, tedy např. na migraci zaměstnance mezi další uživatele, nástup zaměstnance do kmenového stavu uživatele, nástup do jiného zaměstnání, nebo registrace na Úřadu práce apod.

Při zpracování práce bylo čerpáno z celé řady odborných zdrojů zaměřených na právní úpravu spojenou s pracovním poměrem a agenturami práce a na vedení lidských zdrojů, které je významnou činností agentur práce. K těm nejdůležitějším zdrojům zaměřeným na právní aspekty problematiky patří zejména komentář k zákoníku práce, jehož autorem je Miroslav Bělina, opomenout nelze ani komentář k zákonu o zaměstnanosti, který napsala Ladislava Steinhová. Dalším významným zdrojem je

publikace s názvem „*Agenturní zaměstnávání v praxi*,“ jehož autorem je Adam Tošovský.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PRACOVNÍ POMĚR

Právní zakotvení pracovního poměru je možné najít v ustanoveních § 30 - § 73a zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.<sup>1</sup> Jak je zřejmé, právní úprava je poměrně obsáhlá. Na tomto místě je tak nutné pracovní poměr především definovat a vystihnout jeho základní podstatu. Pracovní poměr je především možné označit za vůbec nejdůležitější a v praxi také nejčastěji používaný pracovněprávní vztah.<sup>2</sup> Pracovní poměr patří do „*množiny těch pracovněprávních vztahů, které se řídí výlučně pracovněprávními předpisy, ale lze jej také nalézt i ve skupině tzv. smíšených pracovněprávních vztahů, tj. takových, jejichž vznik, změna, zánik či obsah se vedle pracovněprávních předpisů řídí též ustanovením jiných právních norem, mimo jiné je pracovní poměr také formou zaměstnávání státních zástupců, akademických pracovníků vysokých škol, členů posádek námořních lodí aj.*“<sup>3</sup>

Pro pracovní poměr je charakteristické, že vzniká vždy v důsledku určitého právního jednání, neboť jej nelze založit na základě jiné skutečnosti, než je právní jednání (to znamená, že pracovní poměr se nikdy nezakládá na základě skutečnosti jako je např. protiprávní jednání, právní událost (mimovolní) anebo třeba rozhodnutí soudu či správního úřadu). Ze zákoníku práce pak dále vyplývá, že pracovní poměr se typicky zakládá na základě dvoustranného právního jednání, jímž je pracovní smlouva. Tato skutečnost je úzce spjata s faktem, že pracovní právo je součástí soukromého práva, čímž je zde kladen velký důraz na autonomii vůle a dvoustranná právní jednání stran.

---

<sup>1</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 31.10.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<sup>2</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 199.

<sup>3</sup> BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8, s. 143.

V některých zákonem přesně vymezených případech pak může pracovní poměr vzniknout rovněž na základě jmenování. Tento způsob vzniku pracovního poměru je však výrazně méně častý.<sup>4</sup> Nezávisle na této skutečnosti je však vhodné alespoň velmi stručně představit obě dvě alternativy, vzhledem k tomu, že pro agenturní zaměstnávání je však typické vznik pracovní poměr na základě smlouvy, je této alternativě věnována větší pozornost a je rozebrána do větších detailů.

Pracovní smlouva je nejčastěji využívaným způsobem založení pracovního poměru. Podrobnosti vztahující se k pracovní smlouvě jsou pak upraveny v ustanovení § 34 zákoníku práce, ze kterého vyplývá, že pracovní smlouva je především dvoustranný právní vztah mezi dvěma subjekty, kterými jsou zaměstnanec na straně jedné a zaměstnavatel na straně druhé, které lze zároveň označit za hlavní subjekty pracovněprávního vztahu. Pracovní smlouva by v obecné rovině měla být vyváženým právním vztahem, který je uzavřen na základě svobodné vůle obou smluvních stran, které si jsou před zákonem zcela rovny. Nicméně s ohledem na faktickou stránku a praktické zkušenosti zákoník práce zároveň bere v potaz i skutečnost, že zaměstnanec je obvykle slabší smluvní stranou, a proto jej ve srovnání se zaměstnavatelem výrazně více chrání. Realita je totiž taková, že ačkoliv jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel mohou navrhnout například úpravy návrhu pracovní smlouvy, mohou usilovat o dojednání určitých specifik, skutečnost bývá taková, že zaměstnanec je více či méně existenčně závislý na tom, že získá práci a následně pak třeba i na konkrétním zaměstnavateli, u kterého pracuje, což je důvodem, že je leckdy ochoten podepsat to, co zaměstnavatel navrhne. Zákoník práce pak musí zaměstnance chránit tím, že mnohá ustanovení například dle zákona vůbec nelze sjednat, popř. jsou neplatná, zaměstnavatel má také vůči zaměstnanci více různých povinností apod. Zaměstnanec totiž obvykle například žádá individuální ustanovení do pracovní smlouvy nepožaduje, zatímco zaměstnavatel si smlouvu připraví a sepíše přesně dle svých potřeb. Výjimkou jsou jen zaměstnanci na vyšších pozicích, ale

---

<sup>4</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 199.

i zde je zaměstnanec obvykle slabší smluvní stranou, což se projevuje v mnoha různých ohledech.<sup>5</sup>

Na druhou stranu je však potřeba brát v úvahu, že jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel má možnost volby, zda pracovní smlouvu uzavře. Projevuje se zde i svoboda volby povolání, která je každému člověku zaručena Listinou základních práv a svobod. Nicméně právě za účelem poskytnutí určitých garancí jsou stanoveny podstatné náležitosti pracovní smlouvy, bez kterých se pracovní smlouva v žádném případě neobejde. Z uvedených důvodů pak také zákoník práce vyžaduje, aby byla pracovní smlouva uzavřena v písemné podobě. Zákon také minimální náležitosti musí každá pracovní smlouva obsahovat, vedle toho je na dohodě stran, jaké další náležitosti do pracovní smlouvy promítnou. Jedná se předně o druh práce, který má zaměstnanec pro daného zaměstnavatele vykonávat. Druh práce má zcela zásadní význam, neboť na jeho základě je zřejmé, jakou práci má zaměstnanec povinen pro zaměstnavatele vykonávat. Až na některé výjimky, které zákoník práce výslovně upravuje, pak není zaměstnanec povinen pro zaměstnavatele konat jiný druh práce. Z uvedeného důvodu je také důležité, do jaké míry široce nebo naopak úzce je druh práce specifikován. Je-li druh práce vymezen příliš široce, důsledkem může nebýt to, že zaměstnavatel bude zaměstnanci oprávněně ukládat velmi různorodé pracovní úkoly. Naopak úzké vymezení práce může být někdy zejména pro zaměstnavatele limitující, neboť nemůže určitý úkol zadat konkrétnímu zaměstnanci, který by na něj třeba i měl kvalifikaci, neboť tento úkol, resp. druh práce nemá daný zaměstnanec ve smlouvě. Tyto aspekty je proto vždy potřeba uvážit při formulaci pracovní smlouvy na konkrétní pracovní pozici. Na druhou stranu není možné druh práce vymežit příliš široce, tedy tak, aby zaměstnavatel mohl možnost zaměstnanci přidělit takřka jakoukoliv práci. V takovém případě by pracovní smlouva byla neplatná, což je odůvodňováno tím, že jí v takovém případě schází podstatná náležitost, kterou je právě vymezení druhu práce, neboť příliš široké vymezení ve své podstatě není vymezením. Druhou podstatnou náležitostí každé pracovní smlouvy je pak místo, popř. místa výkonu práce. Odborná literatura i judikatura českých soudů se shoduje

---

<sup>5</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 v praxi - komplexní průvodce: Právní stav k 1. 1. 2014*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 9788024791456, s. 75.

na tom, že není nutné, aby místo výkonu práce bylo vymezeno zcela přesně např. konkrétní adresou, postačuje, pokud je uvedeno město, kde má být práce vykonávána. Je také možné si sjednat i více míst výkonu práce než jen jedno (například, pokud má zaměstnanec střídavě působit na dvou pobočkách zaměstnavatele, je takové ujednání velice praktické). Místo výkonu práce má přitom zásadní význam jednak proto, že zaměstnanec nemůže být přeložen na jiné místo práce bez toho, aby s tím souhlasil, ale třeba i pro účely vymezení pracovní cesty a s ní spojených náhrad a dalších benefitů, na které má zaměstnanec na pracovní cestě nárok. Třetí podstatnou náležitostí pracovní smlouvy je pak den nástupu do práce. Tato náležitost má zásadní význam především proto, že právě v den, kdy zaměstnanec nastoupí do práce, vzniká reálně pracovní poměr. Den nástupu do práce je možné sjednat jak ke konkrétnímu datu (např. 1.2.2020), ale také jej lze vázat na konkrétní skutečnost (např. poté, co jiný zaměstnanec odejde na mateřskou dovolenou, první pracovní den v určitém měsíci apod.). podstatné však je, aby byl den nástupu do práce sjednán dostatečně určitě. Při uzavření pracovní smlouvy je pak důležitá rovněž skutečnost, že každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.<sup>6</sup>

Druhou možností, jak může pracovní poměr vzniknout, je jmenování. Pro jmenování je charakteristické, že se jedná o jednostranné právní jednání. Pro jmenování je charakteristické, že je přípustné jen u pracovních pozic, u kterých to zákoník práce výslovně stanoví. Jedná se tedy například u vedoucích pozic v organizačních složkách státu, u Policie ČR anebo třeba u příspěvkových organizací a jejich organizačních útvarů. Zásadní význam má pak skutečnost, že pracovní poměr je vždy možné založit buď jen jmenováním anebo jen pracovní smlouvou, není možné, aby zákon předpokládal, že bude pracovní poměr založen jmenováním a reálně byl založen smlouvou. Totéž platí i obráceně, pracovní poměr, kde zákon předpokládá založení pracovní smlouvou nelze založit jmenováním. V praxi je však možné pracovní smlouvu v takovém případě někdy jako jmenování vykládat. Zásadní význam má skutečnost, že i v případech, kdy je pracovní poměr založen jmenováním, je někdy žádoucí další podrobnosti upravit

---

<sup>6</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 206.

smluvně, což není zákonem vyloučeno. Takovou smlouvou však nevzniká pracovní poměr, ale jsou jí upraveny dílčí otázky pracovního poměru, k kterým typicky patří odměňování, benefity apod. Taková smlouva by také měla odkazovat na jmenování zaměstnance, čímž je zřejmé, že pracovní poměr vznikl jmenováním.<sup>7</sup> V každém případě je nutné vznik pracovního poměru jmenováním a smlouvou jednoznačně odlišovat.

Pro pracovní poměr je pak dále typické, že se jedná o vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který se vyznačuje vztahem organizační nadřízenosti a podřízenosti a společně s tím také výkonem závislé práce, což je pojem, který je upraven v ustanovení § 3 zákoníku práce. Závislá práce je vykonává ze strany zaměstnance pro zaměstnavatele, a to dle jeho pokynů. Zároveň je pro závislou práci charakteristické, že odpovědnost nese zaměstnavatelem, neboť zaměstnanec vykonává práci na náklad a na odpovědnost zaměstnavatele. Závislou práci je přitom možné konat jak v pracovním poměru, tak na základě dohod o práci konané mimo pracovní poměr, pokud se hovoří o pracovním poměru, jedná se vždy o výkon závislé práce. Právě tato charakteristika také odlišuje práci v zaměstnaneckém poměru od práce osoby samostatně výdělečně činné, která je upravena zcela jinými právními předpisy. Pojem závislá práce byl zaveden aktuálním zákoník práce za účelem lepšího vyjádření vztahu závislosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.<sup>8</sup> Jak je tedy zřejmé, pracovní poměr se vyznačuje některými charakteristickými rysy, ke kterým obecně patří i určitá míra trvalosti, stálosti, ale také vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Od tohoto obecného konceptu se však do určité míry liší právě případy agenturního zaměstnávání, kde do vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dále vstupuje rovněž agentura práce.

---

<sup>7</sup> TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing, 2018. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-3471-2, s. 31.

<sup>8</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1, s. 25.



## 1.1 Pracovní poměr v agentuře práce - základní legislativa

Vzhledem k výše uvedenému je možné říci, že pracovní poměr v agentuře práce je do jisté míry specifický, nelze však v souladu s relevantní odbornou literaturou a českou legislativou pochybovat o tom, že se jedná o pracovní poměr, nikoliv o jiný právní vztah. V každém případě je však nutné se zaměřit na otázku právní úpravy pracovního poměru v agentuře práce, která se do určité míry odlišuje od právní úpravy standardního pracovního poměru, resp. k základní právní úpravě pracovního poměru přistupují i další právní předpisy, které se týkají právě agenturního zaměstnání. V českém právním řádu je pracovní poměr v agentuře práce upraven jednak v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a dále pak také v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Přímou otázku pracovního poměru jsou upraveny především ve čtyřech ustanoveních zákoníku práce, zákon o zaměstnanosti se zaměřuje primárně na podmínky, za kterých je možné zprostředkování práce, čímž stanoví určité limity pro činnost agentur, ale ve své podstatě i pro pracovní poměr zaměstnanců v agentuře práce. V kontextu agenturního zaměstnání je tedy zcela jistě třeba zmínit, kdo je agenturou práce. Agentura práce totiž v tomto případě vystupuje v roli zaměstnavatele, zatímco subjekt, u kterého agenturní zaměstnanec reálně vykonává práci, je pouze uživatelem, ke kterému je agenturní zaměstnanec dočasně přidělován. To je základním specifickým rysem agenturního zaměstnávání a pracovního poměru zaměstnanců agentury práce. *„Agentura práce je fyzická nebo právnická osoba, která má povolení k příslušnému zprostředkování zaměstnání. Povolení se poskytuje Generálním ředitelstvím Úřadu práce na základě žádosti. Agentury práce musí splnit řadu podmínek – vedle jiného věk 18 let, bezúhonnost (absence trestného činu proti majetku), svéprávnost, odbornou způsobilost. Podmínky musí splňovat buď fyzická osoba, která sama o provozování agenturního zaměstnání žádá, případně jiná osoba, která tyto podmínky garantuje za právnickou osobu.“*<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, Romana. Agenturní zaměstnávání | Právní prostor. Právní prostor [online]. Copyright © [cit. 16.01.2019]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani>

V rámci zákoníku práce je možné právní úpravu agenturního zaměstnávání najít v ustanoveních § 307a - § 309. vzhledem k tomu, že agenturní zaměstnávání je v mnoha ohledech poměrně specifické a liší se od pracovního poměru, je v ustanovení § 307a jednoznačně řečeno, že i případy agenturního zaměstnání, kdy zaměstnanec ve své podstatě neúkoluje přímo agentura jako zaměstnavatel, ale uživatel, se řadí pod pojem závislá práce, který je pro pracovní poměr jednoznačně definující. Zároveň je však pro závislou práci charakteristické, že agentura, která zaměstnanec k uživateli přidělí, na výkon jeho práce dohlíží, není tedy zcela zbavena povinností spojených s postavením zaměstnavatele. Charakteristickým rysem pracovního poměru v agentuře práce je přitom skutečnost, že zaměstnanec musí mít v pracovní smlouvě výslovně sjednáno, že jej agentura může přidělovat k uživatelům za účelem výkonu práce pro uživatele, nikoliv pro vlastního zaměstnavatele. Agentura se tedy zavazuje zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce u svých uživatelů, zaměstnanec se oproti tomu v pracovní smlouvě zavazuje k tomu, že takovou práci u uživatelů bude vykonávat. Charakteristickým rysem výkonu práce u uživatelů je jeho dočasnost, nicméně pracovní poměr uzavřený s agenturou práce nemusí být omezen dobou určitou, je možné jej uzavřít na dobu neurčitou a zaměstnanec pak přidělovat k více různým uživatelům podle potřeby uživatelů a možností agentury. S uživatelem musí mít agentura práce vždy uzavřenou dohodu, jejímž prostřednictvím jsou otázky dočasného přidělování zaměstnanců adekvátním způsobem upraveny. Dohoda musí obsahovat náležitosti, které zákoník práce upravuje v ustanovení § 308. předně se jedná o identifikační údaje dočasně přiděleného zaměstnance, specifikovat je potřeba rovněž druh práce, který má dočasně přidělený zaměstnanec u uživatele vykonávat, dále je potřeba také přesně určit dobu, na kterou je zaměstnanec k uživateli přidělován, opomenout nelze ani ujednání o místě výkonu práce, o dni, kdy má zaměstnanec agentury práce k uživateli nastoupit a stejně tak musí být součástí dohody rovněž informace o mzdových (popř. platových) a pracovních podmínkách, které má (popř. by měl zaměstnanec) uživatel, který vykonává, popř. by vykonával totožnou práci se zaměstnancem agentury práce. Stejně tak je potřeba přesně ujasnit rovněž podmínky, za kterých je možné dočasné přidělení ukončit dříve, než uplyne doba, na kterou bylo sjednáno, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak z postavení zaměstnance, tak z pozice uživatele. Opomenout pak nelze ani další podstatnou náležitost dohody, která musí obsahovat také číslo a datum vydání rozhodnutí, jímž bylo agentuře práce, o jejíhož

zaměstnanec se jedná, vydáno povolení ke zprostředkování zaměstnání.<sup>10</sup> Jak je tedy zřejmé, obsahuje dohoda celou řadu náležitostí, které je třeba splnit. Za zmínku zcela jistě stojí, že zaměstnanec agentury práce musí mít u uživatele zásadně totožné podmínky jako zaměstnanec samotného uživatele, což je promítnuto i do zmíněných podstatných náležitostí tím, že musí být podmínky zaměstnance uživatele uvedeny, aby bylo možné tento požadavek beze zbytku zajistit. Pokud se jedná o „vztah mezi agenturou práce a uživatelem, jedná se o hybridní vztah upravený jak zákoníkem práce, tak občanským zákoníkem. Základním dokumentem je dohoda o přidělení podle § 308 zákoníku práce. Dohoda musí být písemná, musí obsahovat specifika dočasného přidělení u uživatele, musí obsahovat i povolení ke zprostředkování zaměstnání. Kromě náležitostí, které jsou uvedeny v § 308, je vhodné řešit v dohodě i další věci, například náhradu škody nebo ukončení dočasného přidělení před ukončením sjednané doby jednostranným prohlášením uživatele nebo zaměstnance. Tyto podmínky nemohou být nikdy sjednány jednostranně pouze ve prospěch uživatele.“<sup>11</sup>

Vzhledem k tomu, že uživatel je po dobu trvání přidělení zaměstnance povinen mu ukládat pracovní úkoly stejně jako jej kontrolovat namísto jeho zaměstnance, jímž je i nadále agentura práce, je pochopitelné, že je také úkolem uživatele zajistit adekvátní pracovní podmínky pro zaměstnance stejně jako třeba bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovišti. Zde se tedy projevuje další specifikum pracovního poměru zaměstnance agentury práce, neboť v době, kdy zaměstnanec agentury práce není přidělen k uživateli, plní tyto povinnosti přímo agentura, pokud je však zaměstnanec přidělen k uživateli, přechází tato povinnost dle zákoníku práce na uživatele, u nějž zaměstnanec práci vykonává. Nelze však opomenout ani skutečnost, že uživatel nesmí vůči zaměstnanci agentury práce činit žádná právní jednání jménem agentury práce, což jej odlišuje od zaměstnavatele, a ačkoliv v mnoha ohledech úkoly zaměstnavatele, jímž

---

<sup>10</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 1194.

<sup>11</sup> NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, Romana. Agenturní zaměstnávání | Právní prostor. Právní prostor [online]. Copyright © [cit. 16.01.2019]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani>

je agentura práce, uživatel přebírá, v mnoha ohledech také nikoliv, čímž je zřejmé, že zákonodárce vnímá úlohy těchto dvou subjektů výrazně odlišným způsobem.<sup>12</sup> Jak je tedy zřejmé, ačkoliv zaměstnanec agentury práce je nadále zaměstnancem agentury práce, jeho postavení je v situaci, kdy je přidělen k výkonu práce u uživatele, podstatným způsobem modifikováno.

---

<sup>12</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 1208.

## 2 NÁBOR ZAMĚSTNANCE

Pro činnost agentury práce, ale i pro její uživatele, kteří od ní odebírají pracovní sílu, je významnou fází procesu zaměstnávání zaměstnanců agentury práce již samotný nábor zaměstnance. Samotný nábor zaměstnanců má několik fází, které budou v následujícím textu představeny. První fází je identifikace potřeb a formulace požadavků, které by zaměstnanec měl splňovat, druhá fáze pak spočívá ve volbě metod, jejichž prostřednictvím budou zaměstnanci získáváni a uchazeči o zaměstnání oslovováni, opomenout nelze ani fázi samotného výběru pracovníků.

Obecně je možné říci, že nábor zaměstnanců by jak u běžného zaměstnavatele, tak i v agentuře práce měl naplňovat jednak informační, ale i komunikační a rovněž aktivizační funkci. Hlavním cílem jakéhokoliv náboru zaměstnance je především povzbudit jeho zájem o konkrétní pracovní místo a podnítit jej k tomu, aby se o něj ucházel. Čím více uchazečů totiž o pracovní místo projeví zájem, tím z většího množství je možné vybírat toho nejvíce vyhovujícího zaměstnance. Nábor zaměstnanců je možné realizovat jak přímo, tak i nepřímo. To znamená, že v případě přímého náboru je propagováno konkrétní pracovní místo u dané společnosti, pro které se hledá zaměstnanec. V takovém případě se běžně využívají nejrůznější popisy pracovních míst, náplní práce, benefitů, požadavky na profil případného zájemce (např. vzdělání, jazykové znalosti, zkušenosti apod.). Limitem je v tomto případě skutečnost, že agentura práce své zaměstnance přiděluje ke svým uživatelům, přičemž pokud má zaměstnanec postupně vystřídat hned několik uživatelů, je každé pracovní místo obvykle trochu odlišné (a to i v případech, kdy se jedná o pracovní místo ve stejném oboru), čímž je přímý nábor obtížný a je leckdy vhodnější využít variantu náboru nepřímého. Oproti tomu v případě nepřímého náboru se propaguje zaměstnavatel jako celek, nikoliv jednotlivá pracovní místa. Právě nepřímý nábor tak leckdy vytváří předpoklady pro získání nových zaměstnanců bez toho, aby bylo nutné na nábor vynaložit významné finanční prostředky.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2, s. 144.

V každém případě je pak nábor zaměstnanců velmi úzce spjat s hodnocením jejich kompetencí a následně i se systémem zácviku (leckdy je sjednána zkušební doba, čímž je možné v případě, že výsledky zácviku nového zaměstnance nejsou uspokojivé, pracovní poměr velmi brzy ukončit a pustit se do nábora nového zaměstnance.<sup>14</sup> Na jednotlivé fáze nábora se pak zaměřují následující podkapitoly práce.

## **2.1 Identifikace potřeby a stanovení požadavků na zaměstnance**

Prvním krokem celého nábora nových zaměstnanců je vždy identifikace potřeby disponovat těmito zaměstnanci. Od tohoto kroku se proto odvíjí celý další proces nábora, což je také důvodem, proč má zásadní význam i když se může jevit, že vlastně ještě není plně součástí procesu nábora. Identifikovat potřebu nového zaměstnance je žádoucí s dostatečným předstihem před tím, než započne samotný nábor a než by měl zaměstnanec na pracovní místo reálně nastoupit. Při identifikaci potřeby dalších zaměstnanců je vždy žádoucí reflektovat na dlouhodobé strategie a podnikové plány, které s určitým nastavením pracovní síly, rozdělením pracovních úkolů i počtem zaměstnanců počítají. Pokud má podnik expandovat, je pochopitelné, že budou nabírány zaměstnanci. Pokud se má některá činnost naopak utlumovat, je potřeba pracovat s tím, že minimálně zaměstnanci určitého zaměření budou patrně propouštěni a nabírat další nedává příliš smysl. Zásadní význam při rozhodování o tom, zda nabírat či nenabírat další zaměstnance, mají například plány výroby, popř. plány technického rozvoje a další podobné dokumenty. V případě agentury práce je třeba brát v potaz především kolik má agentura uživatelů, zda je zvažuje navyšovat, jak se vyvíjí plány uživatelů, s čímž se pojí i fakt, že mohou požadovat buď více či méně agenturních zaměstnanců. Pro efektivitu při identifikaci potřeby zaměstnance je důležité, aby zaměstnavatel znal povahu jednotlivých pracovních míst, byl schopen pracovní místa adekvátně analyzovat a dokázal také presumovat vývoj na trhu práce. U agentury práce je tento krok obtížnější než u jiných zaměstnavatelů, neboť u zaměstnavatele, který se věnuje jedné konkrétní specializaci a potřebuje několik různých typů pracovních pozic, je obvykle snazší se seznámit

---

<sup>14</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5, s. 56.

s jednotlivými pracovními pozicemi a detailně je analyzovat. Agentura práce pracuje s různými uživateli, kteří mají různé pracovní pozice, ale i různé zaměření a různorodé požadavky na zaměstnance, což práci zaměřenou na identifikaci potřeby nových zaměstnanců, resp. zejména jejich charakteristik v agentuře práce do určité míry komplikuje, je však potřeba vycházet z analýzy dosavadních zkušeností a vztahů s uživateli, požadavků uživatelů, ze kterých lze na mnohé otázky usuzovat, zda budou potřeba noví zaměstnanci, popř. jaké by měly být jejich charakteristiky. Nejprve je přitom vždy potřeba identifikovat potřebu nových pracovníků, následně se pak přistupuje k formulaci popisu požadavků na tyto pracovníky. Tyto informace jsou pak zpracovány prostřednictvím popisu pracovního místa. Uvedené je opět v případě agentury práce komplikovanější, neboť agenturní zaměstnanec mívá často větší variabilitu práce tím, že pracuje pro různé uživatele (byť v rámci jednoho konkrétního oboru a na podobné či takřka totožné pracovní pozici). I v podnicích, které nejsou agenturou práce je však poměrně obvyklé, že popisy pracovního místa bývají formulovány jako velmi obsáhlé. Nejsou totiž primárně určeny uchazečům o zaměstnání, ale manažerům, kteří musí na základě popisu místa pochopit účel, který dané pracovní místo má naplňovat. Typicky se do popisu pracovního místa zařazují minimálně následující skutečnosti: název pracovního místa, pracovní náplň a otázka odpovědnosti zaměstnance, požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny (tj. vzdělání, zkušenosti, jazykové znalosti, další dovednosti apod.). Důležitou informací je rovněž informace o místu výkonu práce a pracovním prostředí, odměně za výkon dané práce stejně jako typ pracovního poměru (plný úvazek, částečný, dohody konané mimo pracovní poměr apod.), v dnešní době nízké nezaměstnanosti pak mají zásadnější význam než v dřívějším období rovněž různé benefity, které zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje.<sup>15</sup>

V rámci analýzy pracovního místa jsou však formulovány rovněž požadavky a informace, které je třeba sdělit uchazečům za účelem jejich oslovení. Ne vždy jsou však sdělovány celé popisy pracovního místa, je poměrně obvyklé, že například údaj o mzdě nebývá v prvním kontaktu uváděna je předmětem jednání. I tak je ovšem možné mnohé

---

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9, s. 76.

z výše uvedených údajů využít a aplikovat v další fázi, ve které jsou voleny metody získávání pracovníků a je realizováno vlastní oslovení uchazečů.



## 2.2 Volba metod získávání pracovníků a oslovení uchazečů

Prvním krokem, který je v této fázi nábory zaměstnanců potřeba udělat, je rozhodnutí, zda budou noví potenciální zaměstnanci čerpáni z vnitřních zdrojů podniku, tedy bude hledáno mezi stávajícími zaměstnanci, kteří budou moci přejít na novou pracovní pozici, anebo zda bude hledáno mimo společnost, tedy čerpáno z vnějších zdrojů. V případě agenturních zaměstnanců agentury práce je obvyklé, že se zaměstnanci vyhledávají mimo agenturu, tedy z vnějších zdrojů. K nejvýznamnějším vnějším zdrojům uchazečů o zaměstnání patří lidé nezaměstnaní, vedle toho se však lze setkat s jedinci, kteří uvažují o změně pracovního zaměření, změně pracovní pozice či změně zaměstnavatele např. proto, že jim ve stávajícím zaměstnání nějaké skutečnosti nevyhovují. Vedle toho lze zaměstnance z vnějších zdrojů hledat rovněž z řad studentů, popř. absolventů, pro které je typické menší množství pracovních zkušeností, ale na druhou stranu jsou tito mladší lidé často ochotní se přizpůsobit, učit se nové věci apod. Opomenout pak nelze ani zájemce z řad důchodců, kteří ještě chtějí pracovat. Vedle toho je možné hledat rovněž ze zahraničních pracovních zdrojů. V každém případě poskytuje získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů významnou výhodu, která je spojena s tím, že je možné vybírat z velmi širokého okruhu potenciálních zájemců o zaměstnání. Na druhou stranu však tuto uchazeči nejsou zaměstnavateli známí, nemá je vyzkoušené, což je určitou nevýhodou. Nevýhodou je pak i významná časová a mnohdy i finanční náročnost, která je s výběrem zaměstnance z vnějších zdrojů obvykle spojena.<sup>16</sup>

Dalším důležitým krokem je pak volba metody, jejímž prostřednictvím mají být noví zaměstnanci získáváni. Ta navazuje na skutečnost, zda jsou zaměstnanci získáváni z vnějších či vnitřních zdrojů. Dále volbu konkrétní metody ovlivňuje celá řada faktorů, a to jak faktorů v rámci podniku (tj. faktorů interních), tak i faktorů externích. K vnitřním faktorům, které se projevují, patří například finanční možnosti podniku a možnost ohodnocení nového zaměstnance, která z nich vyplývá. Mezi významné externí faktory pak patří například fáze cyklu ekonomiky či situace na trhu práce. Všechny tyto faktory

---

<sup>16</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 84.

je nutné při volbě vhodné metody brát v úvahu. Zatímco v případě získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podniku často postačuje uveřejnit informaci například na nástěnkách v podniku, na intranetu anebo ji rozeslat e-mailem, v případě získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je rozhodování náročnější, neboť variant existuje nespočet a každá z nich má jak svá pozitiva, tak i určitá negativa, každá z variant se navíc hodí pro jiné pracovní pozice a jiné případy. Jiná je situace, pokud se hledá zaměstnanec s velmi úzkou specializací, jiná je situace, pokud je možné na pracovní pozici zaměstnat velké množství osob, které základní podmínky pro danou pozici splňují. Mezi významné metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří například inzerce v médiích, tedy například v tisku, televizi, rozhlase a dalších médiích. Podle charakteru pracovního místa je možné ji koncipovat jako celostátní, regionální anebo lokální, v některých případech i jako mezinárodní. Obvykle se s ohledem na vysoké náklady vyplatí zejména tehdy, pokud společnost poptává větší počet pracovníků, u kterých není kladen velký důraz na úzkou specializaci či konkrétní zaměření vzdělání (např. v rozhlase inzeruje třeba Amazon, který potřebuje velké množství pracovníků na méně kvalifikované pozici). Další metodou je pak inzerce na internetu, který je specifickým typem médií. Na internetu existuje nespočet portálů zaměřených na nabídku práce (např. jobs.cz, Flek.cz), což vede k tomu, že je možné využít více různých portálů, některé jsou zpoplatněny, některé jsou i zdarma, popř. jsou zpoplatněny jen velmi mírně. Velkou výhodou je rovněž možnost získat velmi rychlé a flexibilní reakce uchazečů o zaměstnání. Vedle toho je poměrně běžné, že společnosti pracovní místa zveřejňují rovněž na svých vlastních webových stránkách, kde bývají sekce označené jako „*kariéra*“ apod.<sup>17</sup>

Využit je možné rovněž externí služby. Mnozí zaměstnavatelé využívají právě agentury práce, nicméně agentura práce patrně jinou agenturu práce využívat nebude, je však možné využít například nejrůznější tipaře, kteří doporučí vhodného pracovníka ze svého okolí, o kterém vědí. Zásadní význam může mít rovněž spolupráce se vzdělávacími institucemi. Společnost si totiž může studenty například v rámci toho, že jim u sebe umožní realizovat odbornou praxi, vyzkoušet a tím i zjistit, zda by jim jejich práce

---

<sup>17</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2, s. 97-98.

vyhovovala. V případě agentur práce je tento postup sice vhodnější spíše pro kmenové pracovníky (náboráře, personalisty apod.), nicméně je samozřejmě možné, že se původního praktikanta stane zaměstnanec, který bude následně působit u uživatelů agentury práce. Zaměstnavatel má takto obvykle možnost si vyzkoušet větší počet uchazečů a vybrat si z nich skutečně ty, kteří mu nejvíce vyhovují. Nelze opomenout fakt, že je má možnost pozorovat po určitou dobu v praxi, tj. má výhodu, že už daného uchazeče trochu zná, ví, jak postupuje při práci, jak se mu práce daří apod. Další možností, jak získat zaměstnance je rovněž spolupráce s úřadem práce. Tato metoda je velmi výhodná, neboť náklady spojené s inzercí pracovního místa jsou hrazeny z veřejných prostředků. Nelze ani opomenout fakt, že zaměstnavatel má standardně povinnost oznámit skutečnost, že disponuje volným pracovním místem Úřadu práce, minimálně určitá forma spolupráce je tak v podstatě zákonnou povinností zaměstnavatele. Určitou výhodou této metody je rovněž fakt, že Úřad práce fakticky realizuje určitý předvýběr, to znamená, že obvykle zaměstnavateli posílá na pohovory jen ty uchazeče, kteří splňují základní kvalifikační podmínky pro výkon dané práce, zaměstnavatel se tak nemusí zabývat filtrováním irelevantních nabídek uchazečů. Je také možné využít metodu přímého oslovení uchazečů o zaměstnání, pokud má zaměstnavatel někoho například vyhlédnutého. Jedná se však o metodu poměrně náročnou, jednak je třeba vést určitou databázi kandidátů, jednak tato metoda nebývá příliš úspěšná, pokud nejsou uchazeči nabídnuty skutečně zajímavé podmínky, neboť mnozí přímo oslovení uchazeči jsou v daný moment zaměstnaní a leckdy o změně ani neuvažují. Samozřejmě jsou rovněž nejrůznější vývěsky, letáky a další metody oslovování uchazečů.<sup>18</sup>

### 2.3 Výběr pracovníků

Poté co se podařilo oslovit dostatečný počet uchazečů je třeba provést vlastní výběr zaměstnanců, kteří jsou pro danou pozici nejvhodnější, popř. v řadě případů jen jednoho nejvhodnějšího uchazeče. Zde je proto třeba porovnat a vyhodnotit veškeré informace, které zaměstnavatel o jednotlivých uchazečích získal a identifikovat toho, který nejlépe

---

<sup>18</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 76.

splňuje požadavky. K tomu se obvykle nejprve berou v úvahu životopisy, které uchazeči o zaměstnání zaslali, následně se používají různé postupy, které mají vyhodnotit, který uchazeč bude nejvhodnější. Patří k nim například pohovory, testy pracovní způsobilosti, assesment centra, popř. ověřování referencí z předchozích pracovišť, někdy se realizuje rovněž zkušební zadání úkolu, dotazníky, které se zaměřují na nejrůznější cíle, popř. psychotesty apod.<sup>19</sup> zásadní význam má pak rovněž skutečnost, že pracovník musí splňovat určité podmínky. Je tedy třeba například ověřit, že skutečně má vzdělání, které uvádí v životopise (např. doložením diplomu), neboť řadu profesí bez vzdělání určité úrovně v oboru vykonávat nelze, popř. je třeba ověřit, že je daný uchazeč o zaměstnání zdravotně způsobilý k výkonu dané práce, což je úkolem lékaře, který za tímto účelem vykoná lékařskou prohlídku a vystaví posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance.<sup>20</sup>

Samotný výběr zaměstnanců je pak často velmi komplikovaným úkolem, neboť posouzení, který z uchazečů je vhodnější je v situaci, kdy rozdíly v mnoha otázkách (kvalifikace, praxe apod.) jsou minimální, může být poměrně obtížným úkolem. Je tedy pochopitelné, že výběr zaměstnanců je leckdy časově náročným úkolem, jemuž je potřeba věnovat adekvátní pozornost. Problémem také bývá, že mnozí uchazeči se hlásí na více pracovních pozic a je běžné, že ti, kteří jsou kvalitnější, jsou obvykle rychle zaměstnáni, čímž je možné, že uchazeč, kterého si zaměstnavatel vybral jako nejvhodnějšího, nabízené pracovní místo nakonec odmítne, neboť již bude mít závazek jinde, popř. jinou nabídku, která mu bude více vyhovovat. Je tedy třeba vždy vybrat i náhradníky, které lze případně oslovit, pokud ten nejvhodnější uchazeč nakonec o zaměstnání neprojeví zájem.

---

<sup>19</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 94.

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 78.

## **3 ORIENTACE ZAMĚSTNANCE NA PRACOVIŠTI UŽIVATELE**

Specifikem agenturního zaměstnávání je skutečnost, že zaměstnanec nepracuje přímo u svého zaměstnavatele, ale u uživatele, který je se zaměstnavatelem ve smluvním vztahu. Leckdy také zaměstnanec agentury práce častěji, než běžný zaměstnanec mění působiště, neboť je na určitý časový úsek (například na několik měsíců) přidělován k různým uživatelům, kdy u každého mohou věci fungovat trochu jiným způsobem. Proto je velmi důležité věnovat pozornost otázce orientace zaměstnance na pracovišti uživatele, která je klíčová pro to, aby práce, kterou má zaměstnanec pro uživatele vykonávat, byla vykonávána řádně a bez větších obtíží.

Nejprve je pojednáno o tom, co se podle odborné literatury rozumí pod termínem orientace pracovníků, následně se v souvislosti se zaváděním nových agenturních pracovníků na pracoviště pojednává o adaptaci pracovníků a opomenuta není ani skutečnost, že v případě, že společnost využívá zaměstnance agentur práce, měla by mít ustanoveného koordinátora, který se jim v prvopočátcích na daném pracovišti bude věnovat a vše jim vysvětlí a ukáže (koordinátor přitom nemusí být jen koordinátorem, může plnit ve společnosti i jiné úkoly, ale měl by mít čas se věnovat agenturním zaměstnancům).

### **3.1 Orientace pracovníků**

V nejrůznějších odborných zdrojích je orientace zaměstnanců (pracovníků) chápána mnoha různými způsoby. Předně je možné hovořit o tom, že se ve své podstatě jedná o zavádění nových pracovníků do organizace. Vzhledem k tomu, že agenturní zaměstnanec je zaměstnanec, který je do organizace zaváděn jen na určitý čas, je u něj orientace aktuálnější tématem než u vlastních zaměstnanců uživatele. Na orientaci pracovníků je dále možné nahlížet na vysoce promyšlený a propracovaný program adaptace pracovníka na každém jednotlivém pracovním místě, jímž uživatel disponuje. Stejně tak se tento program vztahuje rovněž na každé pracoviště u uživatele. Jeho hlavním cílem je urychlit a usnadnit adaptaci zaměstnance do pracovního procesu uživatele. Součástí orientace zaměstnance je jeho seznámení se s pracovním prostředím, dále také s pracovními úkoly,

sociálním prostředím znalostmi, dovednostmi, úkoly a dalšími složkami, které jako celek mají vliv na to, jakým způsobem a v jaké kvalitě bude daný zaměstnanec vykonávat svoji práci. Vzhledem k tomu, že agenturní zaměstnanci bývají standardně přidělováni na kratší dobu, než je běžné trvání pracovního poměru u přímého zaměstnavatele, je orientace pro agenturní zaměstnance o to důležitější. Základním cílem orientace zaměstnanců je totiž zkrácení období, po které není pracovní výkon uživatele na standardní úrovni a podávat tak standardní pracovní výkon proto, že uživatel jednoduše nezná své pracoviště, své úkoly a povinnosti.<sup>21</sup> Zmíněné vymezení není omezeno na dny ani týdny, záleží do značné míry i na samotném pracovníkovi, ale také na náročnosti pracovní pozice, kterou má u uživatele vykonávat, jak dlouho bude trvat než se pracovník ve všem plně zorientuje a začlenění do pracovního procesu.

Definice orientace zaměstnance jsou však velmi různorodé. Proto se v některých zdrojích lze setkat i s tvrzením, že se tento pojem vztahuje k prvnímu dni, kdy se nový zaměstnanec (zaměstnanec agentury práce) vyskytuje na pracovišti a kdy jsou realizovány procedury pro tento den velmi typické. Na tyto procedury však leckdy navazují i další, které mají za cíl poskytnout novému pracovníkovi řadu informací o tom, jak to na pracovišti funguje, jaké jsou požadované a očekávané postupy a výsledky, metody, pokyny apod. V každém případě je hlavním cílem rychlá adaptace pracovníka, která umožní jeho brzké zapojení do pracovního procesu, e kterém by měl být pro podnik přínosem.<sup>22</sup>

Lze však říci, že existují celkem čtyři cíle orientace zaměstnance v novém pracovním prostředí. Prvním je překonat prvotní nesnáze při vstupu na nové pracovní místo a do nového podniku. Tehdy je nutné překonat vše, co se novému pracovníkovi jeví jako neobvyklé, popř. jako cizí. Zde je třeba zmínit, že zkušený zaměstnanec agentury práce obvykle nemá tolik obtíží s aklimatizací na novém místě, protože častěji střídá působiště

---

<sup>21</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 191.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 373.

a má více zkušeností z různých pracovišť. Přesto nelze vyloučit, že se nějaké neobvyklé rysy pracovního místa vyskytnou a bude nutné tento problém překonávat. Druhým a navazujícím cílem je pak co nejrychleji vytvořit u nového pracovníka pozitivní vztah v organizaci, kde má působit. To je v případě agenturních zaměstnanců, pro které je charakteristické, že vědí, že jsou na místo přiděleni jen dočasně, navíc mají obvykle zájem najít si stálé zaměstnání, poměrně obtížným úkolem. Až třetím cílem je pak dosažení toho, aby nový zaměstnanec podával pro společnost standardní pracovní výkon a tohoto výsledku bylo dosaženo co nejdříve po jeho nástupu do práce. Čtvrtým a posledním cílem je pak snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka z organizace. Tento cíl je možné u zaměstnanců agentury práce, kteří jsou do podniku uživatele přiděleni, opět aplikovat jen v omezené míře. V souvislosti s výše nastíněnými odlišnostmi mezi standardním zaměstnancem a zaměstnancem agentury práce, který je na pracovní místo přidělen, je třeba zmínit, že orientace pracovníka může mít vždy celou řadu podob. Záleží na nespočtu faktorů, k nimž patří pracovní pozice, podnik, pracovní a sociální prostředí, pracovní kolektiv apod. Orientace tak může mít jak oficiální, popř. formální linie, která může být zajišťována ze strany vedení, popř. koordinátora, ale také neformální způsob, který je obvykle jednak významnější, ale také podstatně efektivnější.<sup>23</sup>

Orientace zaměstnanců bývá standardně zaměřena celkem na tři různé oblasti. První oblastí je orientace je celopodniková orientace, pro kterou je charakteristické, že se zaměřuje na ty informace, které jsou potřebné pro všechny pracovníky, kteří v daném podniku působí. Druhá oblast se specializuje na tým, útvar či skupinu, do níž patří pracovní místo, na které má nový zaměstnanec nastoupit. Třetí kategorii pak tvoří orientace přímo na konkrétní pracovní místo, které má být obsazeno. Zde velmi záleží na charakteru a obsahu stejně jako na náplni práce, kterou má nový zaměstnanec vykonávat.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 132.

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 194.

Závěrem této podkapitoly je možné konstatovat, že navzdory skutečnosti, že odborná literatura se zatím orientaci zaměstnance nevěnuje příliš detailně ani často, jedná se o otázku, která má zásadní význam a je jednoznačně žádoucí jí věnovat adekvátní pozornost. To je také důvodem, proč byla problematika zařazena i do této práce. U agenturních zaměstnanců má sice svá specifika, nicméně v mnoha ohledech se od běžných zaměstnanců zásadním způsobem neodlišuje.

### 3.2 Adaptace pracovníků u uživatele

Jak již bylo zmíněno, jednou ze součástí orientace zaměstnance na novém pracovním místě je i jeho adaptace na nové pracovní místo, nový podnik a nové podmínky. Adaptace je proto významným termínem, o kterém je žádoucí se alespoň stručně zmínit. Stejně jako pojem orientace je i pojem adaptace používán ze strany celé řady oborů, což do určité míry komplikuje jeho vymezení. Adaptace je totiž termín, na který lze nahlížet z mnoha různých úhlů pohledu psychologie, z pohledu biologie, ale třeba i z hlediska sociálního či fyziologického. S tím se pak pojí i skutečnost, že z hlediska řízení lidských zdrojů se jedná o jednu z nejtěžších částí tohoto odvětví.<sup>25</sup> V kontextu pracovního působení jednotlivce se někdy používá rovněž termín „zapracování“ namísto pojmu „adaptace.“ V této práci však bude nadále užíván jednotný termín adaptace. Lze říci, že *„adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám. Každý proces adaptace je charakterizován těmito čtyřmi fázemi:“*<sup>26</sup>

První fáze se označuje jako přípravná. Jedná se o fázi ještě před vlastními změnami životních a pracovních. To znamená, že v této fázi se typicky u člověka projevuje například nespokojenost ve stávajícím zaměstnání anebo nespokojenost se stavem nezaměstnanosti, což vede k tomu, že se rozhodne hlásit se na konkrétní pracovní místo. Druhá fáze pak bývá označována jako fáze globální orientace. Jedná se o fázi, ve které začíná působit počátek zcela nových podmínek, na které se bude jedinec muset adaptovat.

---

<sup>25</sup> FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1, s. 54.

<sup>26</sup> VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024782003, s. 238.



To znamená, že nový zaměstnanec například nastupuje do nového zaměstnání a na nové pracoviště, seznamuje se s novými pracovními podmínkami a požadavky, které jsou na něj kladeny. Následuje pak třetí fáze adaptace, kterou je fáze uvědomělé orientace. Právě v této fázi si nový zaměstnanec začíná plně uvědomovat svůj vztah ke změně pracovním podmínkám a je již také schopen plně využívat všechny nové možnosti, které mu změna pracovního působiště přinesla. Čtvrtá fáze adaptace se pak označuje jako „fáze vpravení se do nových podmínek.“ Právě v této fázi se jedinec buď zcela začlení do nového systému anebo naopak rezignuje na novou funkci, pokud se mu nepodařilo předcházející fáze adaptace úspěšně zvládnout. Lze tedy říci, že v pracovním procesu se adaptací rozumí především určité vyrovnání se se skutečností, ve které jedinec plní své pracovní úkoly.<sup>27</sup>

Za zmínku stojí fakt, že prostředí, ve kterém jedinec žije a pracuje se samozřejmě do určité míry vyvíjí neustále a je nutné se na tuto skutečnost adaptovat. To se týká všech oblastí lidského života, nikoliv jen pracovního života. Nicméně je třeba brát v úvahu, že každá změna je spojena s něčím novým a leckdy i poměrně náročným a u člověka vyvolává nejistotu a napětí, stres. To také vede ke skutečnosti, že u někoho probíhá adaptace lépe, u někoho naopak hůře. V pracovním prostředí se přitom obvykle rozlišují dvě formy adaptace. Jedná se o adaptaci pracovní a adaptaci sociální.

Pracovní adaptace se vyznačuje tím, že její součástí je především seznámení se s pracovními úkoly, které má jedinec plnit, jejich osvojení a postupné přivlastňování si úkolů a rolí v pracovním procesu. Pro sociální adaptaci je přitom typické, že jedinec se na novém pracovišti, popř. u uživatele agentury práce) seznamuje se sociálním prostředím, mezilidskými vztahy a sociální či pracovní skupinou, ve které se bude pohybovat. Ačkoliv by se mohlo zdát, že po pracovní stránce má tato adaptace menší

---

<sup>27</sup> VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024782003, s. 238.

význam, realita je taková, že bez dobrých vztahů na pracovišti se obvykle pracuje obtížně.<sup>28</sup>

### 3.3 Úloha koordinátora

Vzhledem k tomu, že orientace zaměstnance v novém podniku je obecně náročným úkolem, orientace zaměstnance agentury práce u uživatele, kam byl přidělen je mnohdy úkolem ještě náročnějším jednak z důvodu omezené doby, na kterou je zaměstnanec přidělován, ale třeba i proto, že mnozí zaměstnavatelé, kteří využívají agentury práce nechtějí mít s otázkou získávání ani s otázkou orientace zaměstnance žádné starosti, čímž nevěnuje orientaci ani adaptaci zaměstnance příliš velkou pozornost. I tak je však vhodné doporučit, aby pro případ spolupráce s agenturou práce a související orientace zaměstnanců této agentury v podniku, byl v podniku k dispozici koordinátor, který se na danou problematiku zaměřuje. Přítomnost koordinátora má svá pozitiva, nicméně je třeba zmínit, že zásadní důraz musí být kladen především na jeho úkoly, které jsou pro zajištění adekvátní orientace zaměstnance stěžejní.

Mezi nejvýznamnější úkoly, které plní koordinátor u uživatele agentury práce, patří úvodní seznámení nového zaměstnance agentury práce, který má u uživatele nějaký čas působit s celým pracovním prostředím, podnikem, zajištění, že pracovník bude vědět, kde co v podniku najít, kam se s jakými záležitostmi obrátit, kdo je jeho nadřízený, ale také, kde je jeho pracovní místo, jaké úkoly má plnit, na koho se obrátit, pokud by si nevěděl rady se specializovanými úkoly, které patří do jeho kompetence )ne vždy je koordinátor například schopen přesně vysvětlit technologické postupy na pracovišti, je tedy nutné určitě, na koho se má pracovník obracet, je také žádoucí pracovníka představit nejdůležitějším osobám, se kterými bude spolupracovat, aby došlo k sociální adaptaci a předešlo se nedorozuměním. Koordinátor se také leckdy podílí na samotném náboru a výběru pracovníků, v případě zaměstnanců agentury práce je však mnohdy tento kol svěřen agentuře a koordinátor spíše zajišťuje komunikaci s agenturou práce, flexibilní a funkční spolupráci a další úkoly, jejichž prostřednictvím dochází ke sladění úkolů na

---

<sup>28</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 130.

straně agentury práce a na straně uživatele tak, aby spolupráce byla co nejvíce efektivní. V souvislosti s organizací spolupráce je mnohdy úkolem koordinátor rovněž administrativní podpora a evidence jednotlivých skutečností, které jsou pro spolupráci s agenturou práce významné.

Koordinátor je přitom obvykle stálým zaměstnancem uživatele, který velmi dobře zná podnik uživatele, čímž je schopen nově příchozí pracovníky z agentury práce velmi rychle a efektivně seznámit s chodem podniku a pomoci jim v orientaci a v adaptaci v podniku uživatele. Úkolem koordinátora také bývá pravidelné zajištění přítomnosti agenturních zaměstnanců dle potřeby uživatele, zajištění pracovníků, kteří budou vykonávat přesčasové směny, dále také obvykle eviduje přítomnost agenturních zaměstnanců, eviduje případy jejich pracovní neschopnosti, dovolené, neomluvených absencí apod., což vše notifikuje agentuře práce, o jejíž zaměstnance se jedná. Důležité je také seznámení agenturních zaměstnanců s bezpečnostní a ochranou zdraví při práci a podílení se na řešení případných pracovních úrazů a obdobných obtíží u agenturních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že u agenturních zaměstnanců, kteří prostředí dobře neznají, může vzniknout řada problémů, které nebyly očekávány, je třeba také operativně zajistit jejich efektivní řešení. V každém případě je třeba zmínit, že u každého uživatele může být náplň práce koordinátora agenturních zaměstnanců trochu odlišná, leckdy reflektuje faktickou stránku věci, obor působení podniku, počet zaměstnanců z agentury a počet vlastních zaměstnanců a další skutečnosti, které k problematice mají určitou relevanci.

## **4 VÝKON PRÁCE U UŽIVATELE, PŘIDĚLOVÁNÍ PRÁCE, MOTIVACE ZAMĚSTNANCE**

Šestá kapitola je zaměřena na výkon práce agenturním zaměstnancem u uživatele, na související otázku přidělování práce a rovněž na motivaci zaměstnance, který u uživatele působí k pracovnímu výkonu.

### **4.1 Výkon práce u uživatele**

Obecně platí, že agentura práce provozuje ekonomickou aktivitu, jejíž podstatnou součástí je dočasné přidělování zaměstnance agentury práce k uživateli, a to za účelem výkonu práce zaměstnance agentury práce pro uživatele. Zaměstnanec je tedy sice zaměstnancem agentury práce, nicméně tu vykonává pro jiného zaměstnavatele, který se označuje termínem uživatel. Přidělování k uživateli má ze své podstaty dočasný charakter. V návaznosti na skutečnost, že byl zaměstnanec k uživateli přidělen, vykonává práci u tohoto uživatele, a činí tak na základě dohody, která byla uzavřena mezi agenturou práce jako zaměstnavatelem a uživatelem, který je zákazníkem agentury práce a zároveň tím, pro koho zaměstnanec agentury práce reálně vykonává práci. Zaměstnanec pak za účelem výkonu práce u uživatele dostává písemný pokyn od agentury práce jako svého zaměstnavatele, ze kterého je zřejmé, že má vykonávat práci pro uživatele. Po právní stránce je výkon práce u uživatele řešen v ustanovení § 309 zákoníku práce. Zákon stanoví, že po dobu dočasného přidělení k uživateli za účelem výkonu práce to není agentura práce jako zaměstnavatel, ale právě uživatel, kdo ukládá zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, organizuje je a řídí při práci a konečně také dává různé pokyny směřující k řádnému výkonu práce. opomenout nelze ani fakt, že je to právě uživatel agentury práce, který je odpovědný za zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Uživatel také výkon práce agenturního zaměstnance kontroluje. Lze tedy říci, že v mnoha ohledech se zaměstnanec agentury práce chová u uživatele při výkonu práce vlastně jako „běžný zaměstnanec.“ Přesto ovšem nelze opomíjet některá specifika, která jsou s výkonem práce pro uživatele spojena. Důležité totiž je, že uživatel je sice oprávněn k celé řadě úkonů vůči zaměstnanci agentury práce, nesmí ve vztahu k němu ovšem činit ty úkoly, které jsou vyhrazeny agentuře práce jako zaměstnavateli, nesmí činit úkoly jménem agentury práce vůči uživateli. Zároveň také není oprávněn činit takové úkony,

jejichž prostřednictvím by došlo ke změně pracovního poměru zaměstnance agentury práce, popř. k jeho skončení. Uživatel je tedy v mnoha ohledech omezen tím, že se jedná o zaměstnance agentury, nikoliv o jeho vlastního zaměstnance. Pokud není uživatel například se zaměstnancem spokojen, nemá možnost zaměstnance propustit (např. pro neuspokojivé pracovní výsledky), ale musí věc řešit s agenturou, která může například dodat jiného zaměstnance namísto toho, se kterým uživatel není spokojen. Problémem aktuální právní úpravy je skutečnost, že je velmi stručná a mnohé otázky týkající se rozdělení kompetencí mezi agenturu práce jako zaměstnavatele a uživatele, pro kterého zaměstnanec reálně vykonává práci příliš neřeší. Například v případě bezpečnosti a ochrany zdraví při práci tak leckdy v praxi vznikají četné spory o to, v jakém rozsahu povinnosti skutečně na uživatele přecházejí, neboť je zřejmé, že řadu otázek musí řešit přímo u sebe na pracovišti, může se však vyskytnout další řada otázek, které nemusí být nutně řešeny uživatelem, ale agenturou práce. Existují dokonce také případy, kdy není možné, aby určitou věc řešil uživatel, ale je nezbytné, aby ji řešil zaměstnavatel, tedy agentura práce. Jedná se například o případy, kdy dojde na pracovišti uživatele k úrazu agenturního zaměstnance, přičemž tento úraz je s pojišťovnou oprávněn řešit pouze zaměstnavatel, kterým je v tomto případě agentura práce. To je však nepraktické, neboť agentura práce obvykle nemá zdaleka tolik detailních informací jako uživatel, čímž je v těchto případech nutná vzájemná součinnost mezi uživatelem, na jehož pracovišti k úrazu došlo a agenturou práce (a pochopitelně i samotným zaměstnancem, který se zranil). Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je přitom velmi důležitou otázkou, která má na výkon práce u uživatele leckdy podstatný vliv.<sup>29</sup>

Zásadní význam má rovněž skutečnost, že výkon práce u uživatele dle zákoníku práce musí probíhat na základě písemného pokynu, který musí obsahovat náležitosti vymezené v ustanovení § 309 odst. 2 zákoníku práce. Jedná se konkrétně o identifikaci uživatele, ke které postačuje uvedení jeho názvu a také sídla, dále je nutné do pokynu zařadit rovněž informaci o místě, kde bude pro uživatele vykonávána práce, opomenout nelze ani dobu, po kterou bude dočasné přidělení zaměstnance k uživateli trvat (vždy je třeba pracovat

---

<sup>29</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 791.

s tím, že se jedná z podstaty věci o dočasné přidělení, které je nutné vymezit, následně je však možné téhož zaměstnance případně k uživateli přidělit opětovně je však nutné respektovat zákonné podmínky, tedy například skutečnost, že nelze téhož zaměstnance k uživateli přidělit na delší dobu než na 12 měsíců. Z tohoto pravidla však zákon stanoví i určité výjimky. Nezbytné je také v rámci pokynu vymezit zaměstnance uživatele, který je oprávněn agenturnímu zaměstnanci přidělovat práci. Opomenout pak nelze ani skutečnost, že pokud byly v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce k uživateli sjednány podmínky, za kterých je možné dočasné přidělení ukončit dříve, je třeba je uvést i do tohoto dokumentu. Opomenout pak nelze ani informace týkající se mzdových (popř. platových) podmínek srovnatelného zaměstnance uživatele agentury práce, neboť od těch se odvíjí odměňování agenturního zaměstnance, který má nárok na stejné podmínky jako zaměstnanci uživatele. Jedná se o snahu eliminovat tzv. sociální dumping. Tato snaha na jednu stranu vede k tomu, že agenturní zaměstnanec není znevýhodněn oproti zaměstnancům uživatele, na druhou stranu nelze opomíjet ani fakt, že pro uživatele je v takovém případě agenturní zaměstnanec vždy nákladnější než vlastní (kmenový) zaměstnanec, neboť v rámci úhrad spojených s náklady práce se hradí vždy rovněž určitá provize (marže) agentury práce.<sup>30</sup>

Ačkoliv faktický výkon práce se v mnoha ohledech neliší od výkonu práce kmenového zaměstnance, je po právní stránce vždy nutné rozlišovat, které úkoly má plnit agentura jako zaměstnavatel *de iure* a které naopak náleží uživateli, který je fakticky či ekonomicky tím, kdo zadává práci a se zaměstnancem je v každodenním pracovním kontaktu, vidí, jak zaměstnanec pracuje apod.

## 4.2 Přidělování práce

Se samotným výkonem práce úzce souvisí i přidělování práce zaměstnanci agentury, které je v kompetenci uživatele, resp. jeho zaměstnance, který k tomu byl v písemném pokynu agentury práce. Vlastní přidělování práce je pak v kompetenci uživatele, je však

---

<sup>30</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7, s. 105.

nutné, aby bylo zajištěno rovné zacházení s kmenovými a agenturními zaměstnanci, což je ovšem problematika, kterou je povinována i agentura práce (pokud má např. zaměstnanec agentury horší podmínky než kmenový zaměstnanec). Z tohoto hlediska je pak na agentuře práce, aby se v problematice adekvátně angažovala a zaměřila se na zjištění, z a jakých podmínek zaměstnanci pracují. Leckdy je však pro agenturu poměrně obtížné porovnávat veškeré podmínky, které jsou relevantní, neboť k mnoha informacím nemá fakticky přístup. Agentura také není tím, kdo by zaměstnanci fakticky přiděloval práci, úkoloval ho a kontroloval. Spolu s přidělováním práce nelze opomenout ani fakt, že uživatele je například také oprávněn vysílat agenturního zaměstnance na pracovní cesty. To však platí jen v případě, že „*se tak agenturní zaměstnanec dohodl s agenturou práce (např. sjednáním v pracovní smlouvě, souhlas s jednotlivými pracovními cestami). Cestovní náhrady zaměstnanci vyplácí agentura práce jako zaměstnavatel. Vysílání na pracovní cesty je tedy nutné dohodnout mezi uživatelem a agenturou práce a dohodnout, jak bude uživatel cestovní náhrady agentuře refundovat. Možné je i řešení, že cestovní náhrady bude agenturnímu zaměstnanci vyplácet přímo uživatel.*“<sup>31</sup>

V souvislosti s výkonem práce zaměstnance agentury práce u uživatele je třeba zmínit skutečnost, že není neobvyklé, že dochází ke vznikům škody například na majetku uživatele. Již samotný fakt, že zaměstnanec agentury práce je na dané místo přidělen dočasně, z počátku se zaučuje, následně pak leckdy pracovní místo poměrně brzy mění k jinému uživateli, může vést k tomu, že škod může být spíše více než v případě stálých kmenových zaměstnanců. Proto je poměrně zásadním nedostatkem aktuální právní úpravy skutečnost, že otázka odpovědnostních vztahů mezi agenturou práce a uživatelem není jednoznačně upravena zákonem. Tuto otázku by bylo žádoucí řešit i proto, že uživatel na straně jedné a zaměstnanec agentury práce spolu sice každodenně pracují, nicméně po právní stránce mezi sebou nemají žádný smluvní vztah, což je poměrně specifickou situací, ze které také nemůže pramenit žádná odpovědnost. V některých případech je však odpovědná agentura práce, záleží vždy ovšem na konkrétních

---

<sup>31</sup> VALENTOVÁ, Klára. Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika | Právní prostor. Právní prostor [online]. 2017 [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>

okolnostech. V některých případech může být z deliktního jednání (např. v důsledku trestného činu) odpovědný přímo zaměstnanec agentury práce, nicméně otázka je poměrně komplikovaná a jednoznačné stanovení pravidel v zákoně by mohlo výrazně napomoci jejímu vyjasnění.<sup>32</sup>

### 4.3 Motivace zaměstnance

S výkonem práce zaměstnance agentury práce pro uživatele pak úzce souvisí i problematika motivace agenturního zaměstnance. Význam motivace jakéhokoliv zaměstnance je zásadní, neboť podporuje jak pracovní nasazení, tak iniciativu zaměstnance stejně jako odpovědnost.<sup>33</sup> Lze ji vymezit jako interní psychický proces, který vychází z určité potřeby člověka. Primárně se jedná o potřeby biologické, o které je však v dnešní době častokrát postaráno i bez toho, aby člověk pracoval, vedle toho jsou zde však i potřeby sociální, které jsou spojeny například se snahou dosáhnout určité životní úrovně, dělat smysluplnou práci, která jedince baví apod. Na motivaci agenturních zaměstnanců se v mnoha ohledech vztahují obecná pravidla pojednávající o motivaci, ovlivňují ji jak vnitřní, tak i vnější faktory. Zatímco vnitřní faktory jsou koncipovány takovým způsobem, že jsou výsledkem zájmů. Potřeb jednotlivce, pokud se týká vnějších faktorů působí zde naopak externí podněty (například možnost získat větší odměnu).<sup>34</sup>

Na agenturní zaměstnance se v mnohém vztahují obecná pravidla týkající se motivace, nicméně problematika je komplikovanější tím, že zaměstnanec je na daném místě dočasně, uživatel navíc není jeho zaměstnavatelem, což vede k tomu, že i motivace může být trochu jiná. Především je pro agenturní zaměstnance často motivující možnost

---

<sup>32</sup> VALENTOVÁ, Klára. Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika | Právní prostor. Právní prostor [online]. 2017 [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>

<sup>33</sup> BAGAD, V.S. Management Science. Pune: Technical Publications, 2008. ISBN 9788184313680, s. 32-33.

<sup>34</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273, s. 9-14.



přejít k uživateli jako kmenový zaměstnanec. To je však motivace, která není příliš výhodná pro agentury, které naopak usilují o to, aby u nich zaměstnanci vydrželi co nejdéle. Samozřejmě je možné, aby byl agenturní zaměstnanec motivován rovněž finančně, mnohdy to však není jediný stimul či motiv, neboť u dočasného přidělování zaměstnanců je problémem, že i pokud bude zaměstnanec, který je přidělen na poměrně krátkou dobu odměněn o něco lépe, nepotrvá takový stav příliš dlouho, což není tak motivující jako třeba možnost se vypracovat na vedoucí pozici, kde by člověk pobíral odměnu dlouhodobě. V agenturách navíc není obvykle prostor pro to, aby se zaměstnanec, který je přidělován k uživateli, mohl dostat třeba do vedení agentury práce, což může být do určité míry demotivujícím faktorem. Motivací pro zaměstnance však může být nadstandardní péče, kterou mohou poskytovat agentury, může se také jednat o příjemnou práci, která je jim zprostředkována, to však v mnohém záleží spíše na uživateli a typu práce, je obtížné si představit, že práce na některých typech pracovních míst bude příjemná, na druhou stranu jsou obory, kde je práce příjemná sama o sobě, popř. lze její příjemnost do značné míry podpořit. V každém případě leckdy při motivaci agenturních zaměstnanců do značné míry koliduje zájem uživatele a zájem agentury práce, neboť zatímco uživatel má často zájem na tom, aby si kvalitní agenturní zaměstnanec převedl do svého podniku jako kmenové zaměstnanec, agentura má naopak opačný zájem, aby u ní zaměstnanci co nejvíce a také co nejdéle setrvali. Zároveň je však z praktických důvodů obvykle nezbytné, aby se oba subjekty na motivaci do určité míry podílely. Odpověď na otázku, jak motivovat agenturní zaměstnance tedy v žádném případě není zcela jednoznačná.

## 5 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Sedmá kapitola je zaměřena na otázku ukončení pracovního poměru. Pracovní poměr přitom může skončit z mnoha různých důvodů, k nimž patří jednak výpověď na straně zaměstnance, výpověď na straně zaměstnavatele, ale také dohoda, uplynutí sjednané lhůty v případě, že byl zaměstnanecký poměr sjednán na dobu určitou, opomenout nelze ani možnost okamžitého zrušení pracovního poměru zaměstnancem i zaměstnavatelem a pochopitelně existují i další důvody, ke kterým patří například smrt zaměstnance anebo třeba odstoupení od pracovní smlouvy. Obecně je možné říct, že ke skončení pracovního poměru může dojít jak na základě jednostranného, tak na základě dvoustranného právního jednání.<sup>35</sup> V následujícím textu je však pozornost primárně věnována těm nejčastějším důvodům, ze kterých pracovní poměr končí. Vzhledem k tomu, že problematika ukončení pracovního poměru je pro zaměstnance, ale leckdy i pro zaměstnavatele velmi zásadní skutečností, která různým způsobem zasahuje do jejich života a fungování, je tato problematika také poměrně detailně upravena v zákoníku práce.

### 5.1 Výpověď na straně zaměstnance

Zaměstnanec je oprávněn dát výpověď z pracovního poměru kdykoliv, nejsou k tomu potřeba žádné důvody a není ani potřeba žádné důvody ve výpovědi uvádět nebo cokoli vysvětlovat. Výpovědní doba v takovém případě činí dva měsíce a začíná běžet prvním dnem následujícího měsíce ode dne, kdy byla výpověď zaměstnavateli doručena. Zákon požaduje, aby výpověď měla v každém případě písemnou podobu. Jedná se o jednostranný právní úkon, který lze vzít zpět pouze za předpokladu, že s tím druhá strana (tedy zaměstnavatel) souhlasí.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6, s. 19.

<sup>36</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6, s. 45.

## 5.2 Výpověď na straně zaměstnavatele

Výpověď, kterou dává zaměstnavatel zaměstnanci je rovněž jednostranným právním úkonem, který v tomto případě činí zaměstnavatel jako silnější smluvní strana, což je také důvodem, proč je českým právem výrazně více regulována než v případě výpovědi, kterou podává zaměstnanec. Právní zakotvení výpovědi ze strany zaměstnavatele je obsaženo v ustanovení § 52 zákoníku práce, kde jsou stanoveny výpovědní důvody, ze kterých může zaměstnavatel dát zaměstnanci výpovědi. Pokud zde není přítomen žádný z těchto důvodů, zaměstnavatel dát zaměstnanci výpověď nemůže, neboť výpovědní důvody jsou koncipovány jako kogentní právní úprava. V praxi bývá poměrně častým problémem rovněž fakt, že zaměstnavatel se snaží některý výpovědní důvod najít velmi intenzivně, a to navzdory skutečnosti, že zde daný výpovědní důvod není. V takovém případě je výpověď neplatná, čehož se lze domoci soudně. Právě s neplatností výpovědi se pojí mnohé pracovněprávní spory, se kterými se lze před českými soudy setkat. Výpovědní důvody, kterých zákon upravuje celkem osm, lze systematicky kategorizovat do tří skupin. První skupinu tvoří důvody, které mají ekonomický či provozní důvod. Hovoří se také o organizačních důvodech. K těma patří například rušení zaměstnavatele, přemístění zaměstnavatele anebo třeba rušení pracovního místa (nadbytečnost). Druhou kategorií výpovědních důvodů pak tvoří důvody, které spočívají v objektivních okolnostech na straně zaměstnance. Do této kategorie patří například zdravotní nezpůsobilost k výkonu zaměstnání, nesplňování kvalifikace, která je pro výkon zaměstnání nezbytná anebo nesplňování požadavků, které plynou ze zvláštních právních předpisů. Třetí skupinu výpovědních důvodů, které může zaměstnavatel využít k tomu, aby ukončil pracovní poměr se zaměstnancem, pak tvoří důvody, které spočívají v chování zaměstnance v zaměstnání. To znamená, že sem patří například porušování pracovní kázně, porušování povinností zaměstnance zvláště hrubým způsobem, opomenout nelze ani porušení povinností spojené s dodržováním režimu pojištěnce dočasně neschopného výkonu práce. V praxi se lze nejčastěji setkat s rozvázáním pracovního poměru z organizačních důvodů (zejména z důvodu rušení pracovního místa), nicméně realita bývá taková, že tento důvod bývá často nadužíván. Stejně jako v případě výpovědi, kterou dává zaměstnanec musí být i výpověď, kterou dává zaměstnavatel písemná, musí být zaměstnanci řádně doručena a konečně zde běžní výpovědní lhůta,

kteřá činí dva měsíce a začíná běžet prvním dnem měsíce, který následuje po měsíci, ve kterém byla výpověď zaměstnanci doručena.<sup>37</sup>

### 5.3 Dohoda

Dohoda o rozvázání pracovního poměru je upravena v ustanovení § 49 zákoníku práce. vzhledem k tomu, že se jedná o dvoustranný právní úkon, u kterého je důraz kladen na smluvní volnost, tedy především vůli obou stran směřující k ukončení pracovního poměru za podmínek, které si dojednají, zákon ji reguluje jen velmi stručně. Předně stanoví, že dohodou končí pracovní poměr ke dni, který byl v dohodě uveden (sjednán). Opomenout pak nelze požadavek na písemné vyhotovení dohody o rozvázání pracovního poměru, což má mnohé praktické důsledky, neboť například pokud se bývalý zaměstnanec následně registruje na Úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání, je dohoda nutným podkladem pro posouzení nároku na dávky a další skutečnosti. Zákon pak také stanoví, že každá ze smluvních stran musí obdržet po jednom vyhotovení dohody o rozvázání pracovního poměru. Za podstatné náležitosti této dohody lze označit ujednání zaměstnance a zaměstnavatele o tom, že pracovní poměr zaniká a stanovení přesného dne, ke kterému zaniká. Ostatní otázky pak již záleží na dohodě stran.<sup>38</sup>

### 5.4 Uplynutí sjednané doby

Dalším případem ukončení pracovního poměru je případ uplynutí sjednané doby, který nastává v případě, že je pracovní poměr sjednán na dobu určitou a nedojde k jinému (dřívějšímu) ukončení tohoto pracovního poměru. V případě, že je pracovní poměr sjednán na dobu určitou, pokud nedojde k jeho prodloužení, má se za to, že končí právě uplynutím sjednané doby. Tato forma skončení pracovního poměru je obvykle poměrně neproblematická.

---

<sup>37</sup> HLOUŠKOVÁ, Pavla. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1.1.2012*. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638505, s. 121.

<sup>38</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 280-281.

## 5.5 Okamžité zrušení na straně zaměstnance

Další možností, jak skončit pracovní poměr je okamžité zrušení ze strany zaměstnance. Tento institut je koncipován jako krajní možnost, proto zákon stanoví jednoznačné důvody, kdy je možné k němu přistoupit, v jiných případech to nelze. Právní základ okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance je možné najít v ustanovení § 56 zákoníku práce. v takovém případě končí pracovní poměr okamžitě, a to doručením okamžitého zrušení zaměstnavatele. Důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru na straně zaměstnance může být jednak skutečnost, že dle *„lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce.“*<sup>39</sup>

Zákoník práce upravuje ještě druhý důvod, který dává zaměstnanci možnost okamžitě ukončit pracovní poměr. Jedná se o situaci, kdy zaměstnavatel danému zaměstnanci nevyplatil mzdu, popř. plat anebo náhradu mzdy, na kterou měl zaměstnanec nárok, a to ani do doby 15 dnů ode dne splatnosti této úhrady. Tento důvod chrání zaměstnance, který leckdy pracuje především za účelem své obživy, popř. obživy své rodiny před tím, aby zaměstnanec musel u zaměstnavatele setrvávat ve výpovědní době a konat práci v situaci, kdy hospodářský účel zaměstnání pro daného zaměstnance neplní. Ze zákona dále plyne, že zaměstnanec má nárok na poměrnou část mzdy, popř. platu až do momentu, ke kterému došlo k okamžitému skončení pracovního poměru. Zaměstnavatel by tudíž měl nejen chybějící částku, ale i poměrnou část za dobu dalšího období, po kterou ještě zaměstnanec pro zaměstnavatele pracoval, vyplatit.<sup>40</sup> Realita ovšem bývá mnohdy taková, že

---

<sup>39</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákon pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 31.10.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<sup>40</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 352.

zaměstnavatelé se leckdy snaží všemi možnými prostředky výplatě vyhnout (zejména pokud se podnik ocitl v ekonomických potížích, které jsou důvodem, proč není finanční plnění vypláceno včas, zaměstnanci pak nezbývá nic jiného než se obrátit na soud, k čemuž se ne každý zaměstnanec reálně odhodlá.

## 5.6 Okamžité zrušení na straně zaměstnavatele

Dalším případem skončení pracovního poměru je okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, které je upraveno v ustanovení § 55 zákoníku práce. opět je z institutu zřejmé, že je koncipován jako výjimečné řešení, což zákon výslovně vyjadřuje slovy, že „*zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit.*“<sup>41</sup>

Zákon opět taxativně a kogentně stanoví důvody, ze kterých je možné k okamžitému zrušení pracovního poměru přistoupit, z jiných důvodů tak učinit nelze. Prvním důvodem je odsouzení zaměstnance za trestný čin. Nejedná se však o jakýkoliv trestný čin, ale o úmyslný trestný čin, za který byl uložen trest odnětí svobody nejméně jeden rok, popř. úmyslný trestný čin, za který byl uložen trest odnětí svobody na nejméně šest měsíců, pokud byl tento trestný čin spáchán v souvislosti s výkonem práce, popř. při plnění pracovních úkolů. Druhým důvodem, pro který je možné okamžitě zrušit pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, je pak skutečnost, že zaměstnanec porušil povinnosti, které mu plynou z právních předpisů zvláště hrubým způsobem. Především se jedná přímo o povinnosti, které jsou upraveny přímo v zákoně, nicméně může se jednat i o povinnosti, které plynou např. z podzákoných právních předpisů. Důležité však je, že na okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele nepostačuje, pokud jsou porušeny například interní směrnice a metodiky podniku anebo třeba pokyny nadřízeného. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec má mimo jiné povinnost konat práci pro zaměstnavatele osobně, a to podle pracovní smlouvy v rozvržené pracovní době, může být neomluvená absence v zaměstnání důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru. Není tomu tak ovšem vždy, je nutné vždy brát v potaz, zda se jednalo o

---

<sup>41</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákon pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 31.10.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

jednorázový případ anebo zda se jedná o opakovanou situaci, jakou funkci zaměstnanec v podniku zastává a jaký je jeho význam (zda se proto bez něj neobejde) stejně tak je třeba brát v potaz, jak dlouhá tato absence byla a další okolnosti. Přihlížet je žádoucí rovněž i k osobě zaměstnance, který se do práce bez omluvy nedostavil. Stejně jako v případě okamžitého zrušení ze strany zaměstnance i v případě zaměstnavatele platí, že zaměstnanec má i v tomto případě nárok na poměrnou část mzdy až do momentu, kdy došlo k okamžitému zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, které je platné a v souladu se zákoníkem práce. Zákoník práce dále stanoví určitá omezení, když zakazuje, aby byl pracovní poměr okamžitě zrušen s těhotnou zaměstnankyní, popř. zaměstnankyní na mateřské dovolené anebo zaměstnankyní a zaměstnancem, kteří čerpají v daném momentě rodičovskou dovolenou.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8, s. 341.

## 6 FLUKTUACE

Problémem, který je velmi často spojen právě s agenturním zaměstnáváním, je fluktuace. Pod pojmem fluktuace se v pracovním procesu rozumí mobilita mezi podnikem a vnějším společenským (resp. pracovním) prostředím.<sup>43</sup> Jiná definice fluktuace říká, že pod tímto pojmem se nejčastěji chápe přechod zaměstnance z jednoho pracoviště do druhého. Fluktuace zaměstnanců je součástí každého podniku. Ti mohou své pozice opouštět z různých důvodů, ať už jde o přijetí místa v jiné organizaci, přestěhování se do jiné země, případně přestávají být ekonomicky aktivní a odcházejí do důchodu nebo třeba na mateřskou dovolenou. Motivace je tedy různá a nemusí vznikat jen z nespokojenosti zaměstnanců se svým pracovním místem.

Fluktuace se dělí z hlediska způsobu odchodu zaměstnance na vnější a vnitřní. Vnější fluktuací se přitom rozumí přechod zaměstnance k jinému zaměstnavateli a vnitřní fluktuací se pro změnu myslí přechod v rámci jednoho podniku na jiné pracoviště. V literatuře se lze setkat se stejným dělením, které je navíc doplněno o dělení v rámci jednotlivých způsobů odjezdu. V případě vnější fluktuace se identifikuje:<sup>44</sup>

- Aktivní stránka - tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Souvisí tedy se zaplněním volného pracovního místa takovým zaměstnancem, který bude nejlépe splňovat požadavky dané pozice.
- Pasivní stránka vnější mobility - tvoří několik způsobů ukončení pracovního poměru, kterými jsou propuštění, odchod do důchodu případně rezignaci nebo úmrtí zaměstnance. Takové druhy odjezdů jsou považovány za trvalé, ale v některých případech se do pasivní stránky zařazují i dočasné odchody zaměstnanců.

---

<sup>43</sup> NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0, s. 129.

<sup>44</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 238.



K základním přístupem dělení fluktuace lze zařadit dělení na potenciální a faktickou nebo reálnou fluktuaci. Potenciální je charakterizována vysokou nespokojeností pracovníka s pracovním místem nebo podmínkami, jde tedy o možný odchod pracovníka z organizace. Na druhé straně, reálná zachycuje skutečný odchod pracovníka z podniku. Další pohled na zkoumanou problematiku fluktuaci dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou. O dobrovolné se hovoří tehdy, pokud organizaci zaměstnanec opustí z vlastní iniciativy na základě subjektivních příčin. Naopak, nedobrovolná fluktuace vyjadřuje vnější vlivy. Tím rozumíme okolnosti, které přiměly zaměstnance k odchodu, například z důvodu nespokojenosti se spolupracovníky, prostředím, případně s podnikovou kulturou. Rozumíme tím však i nespokojenost organizace s prací svého zaměstnance, což vede k jeho propuštění.<sup>45</sup>

Fluktuace zaměstnanců s sebou samozřejmě nese mnoho negativních faktorů. Jednou z největších může být ztráta školeného zaměstnance, do kterého jsme vložili nějakou počáteční investici, která se nám jeho odchodem zdvojnásobí, protože budeme hledat nového uchazeče a stejně ho zaškolíme. Zvýšené náklady jdou s fluktuací také ruku v ruce. Určitě se s fluktuací spojuje i snížená produktivita, ztráta znalostí či obchodního tajemství a v neposlední řadě i demotivace a ztráta dobré image firmy. Navzdory tomu všemu s sebou fluktuace nese i pozitiva, a to zejména v případech, kdy je fluktuace ve firmě v dobrých číslech a přináší nám prospěch. To znamená, že například odejde zaměstnanec, ale s příchodem dalšího je možné získat nové znalosti, zkušenosti, vytvářet nějakou vnitřní konkurenci (samozřejmě v rozumné míře) a také zredukovat počet neefektivních zaměstnanců.

Jak je tedy zřejmé, fluktuace má řadu dopadů. Přitom právě v agenturách práce je fluktuace typicky poměrně běžným jevem, který však pro agenturu přináší řadu negativ. Práce pro agentury je však v Českém prostředí často chápána spíše jako dočasné řešení, což může být důvodem, proč je fluktuace častější. Pro agenturu práce však odchod agenturního zaměstnance znamená řadu problémů, nutnost shánět nového zaměstnance,

---

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 238.

zaučovat ho, poznat jeho pozitivní i negativní kvality, ověřit si, e je možné mu důvěřovat, aby bylo možné jej bez obav přidělit k uživateli apod. o otázkách, proč k fluktuaci dochází a po jaké době pak pojednává rovněž výzkumná část této práce, na níž je tímto odkazováno.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část práce je zpracována na základě kombinace kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie. Kvalitativní strategie se vyznačuje tím, že umožňuje na menším výzkumném souboru zkoumat nejrůznější souvislosti, příčiny a důsledky stejně jako vzájemné vztahy skutečností.<sup>46</sup> Kvalitativní strategie je v této práci realizována tak, že jsou získávána data z konkrétní agentury práce a od jejích uživatelů, a to prostřednictvím nezúčastněného pozorování v agentuře práce a při práci s uživateli. Tímto způsobem je snaha zjistit, jaké jsou nejčastější důvody ukončení zaměstnání ze strany uživatele a ze strany agentury práce. Tyto pohledy vhodně doplňují další formu šetření, kterou je kvantitativní výzkumná strategie, která má pro následující text stěžejní význam, má podobu dotazníkového šetření mezi bývalými zaměstnanci agentury práce, kteří v posledním roce skončily svůj pracovní poměr u agentury práce. dotazník, který byl respondentům distribuován sestával celkem ze 12 otázek a je přílohou č. 1 této práce. Výsledky dotazníkového šetření byly následně zpracovány za pomoci programu MS Excel, kde byly vytvořeny grafy a tabulky a provedeno statistické zpracování výsledků, které je dále představeno a doplněno relevantními komentáři.

#### **7.1 Nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance**

Nejčastější důvody ukončení pracovního poměru u agentury práce byly zjišťovány především prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou detailněji

---

<sup>46</sup> WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5, s. 49.

představeny na následujících stránkách. Ještě předtím je zařazena zmínka o výzkumném souboru, který sestával celkem ze 100 respondentů. Podmínkou pro zařazení do výzkumu byla skutečnost, že respondent byl zaměstnancem agentury práce a v posledním méně než roce toto zaměstnání ukončil, a to ze své vůle. Z hlediska charakteristiky výzkumného souboru je žádoucí zmínit, že ve výzkumném souboru převažovaly muži, kteří tvořili 64 % respondentů, zatímco ženy tvořily pouze 36 % respondentů. Předmětem zkoumání byla rovněž věková struktura respondentů, kde se ukázalo, že převažovali respondenti ve věku 26-35 let, kteří tvořili 30 % výzkumného souboru, dalších 26 % tvořili respondenti ve věku 18-25 let, dále 24 % respondentů bylo ve věku 36-49 let, 12 % respondentů bylo ve věku 50 – 59 let a jen 8 % respondentů bylo ve věku 60 a více let. Je tedy zřejmé, že mezi respondenty převažovali spíše mladší lidé, popř. lidé středního věku, starších bylo o poznání méně. Třetí charakteristikou výzkumného vzorku bylo nejvyšší dosažené vzdělání. Zde se ukázalo, že nejčastěji dotazník vyplňovali vyučení respondenti, kteří tvořili 40 % výzkumného vzorku. Dalších 30 % respondentů tvořili lidé se základním vzděláním. Opomenout nelze ani 20 % respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou. Jen 6 % respondentů mělo vyšší odborné vzdělání a jen 4 % respondentů uváděla vysokoškolské vzdělání. Lze tedy uzavřít, že se jednalo spíše o respondenty s nižším vzděláním, respondenti vzdělanější byli spíše výjimkou.

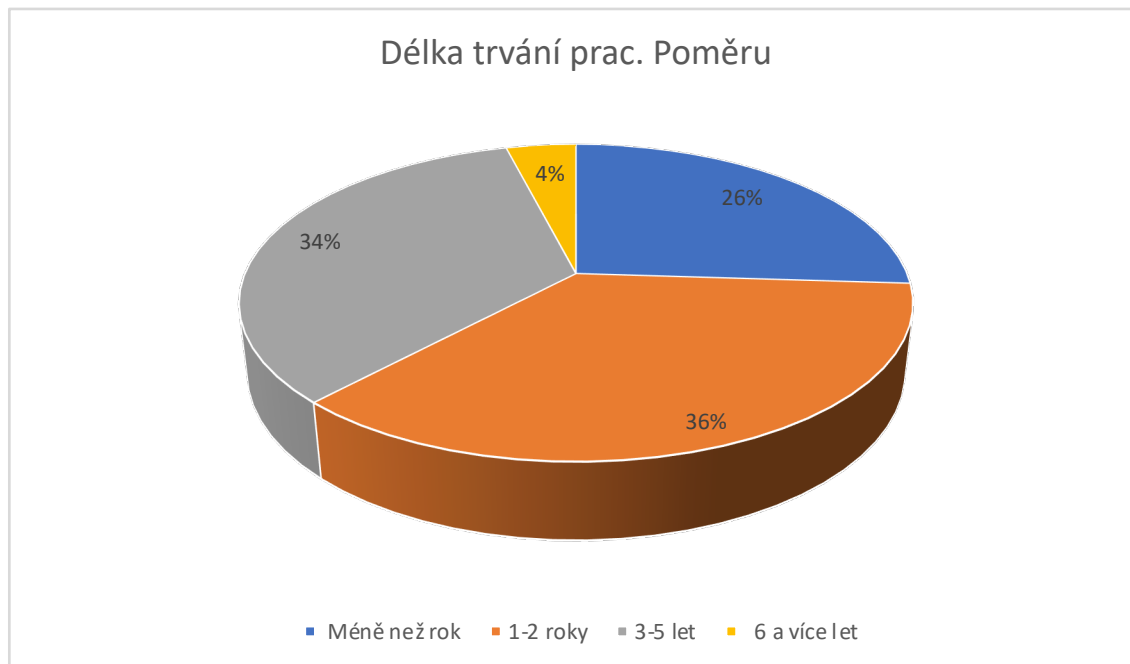
Otázky zkoumající vlastní problematiku, která je předmětem výzkumu, jsou pak vždy představeny a následně je uvedeno, k jakým výsledkům (odpovědím) se podařilo v rámci dotazníkového šetření dospět. Výsledky dotazníkového šetření jsou proto následující:

### **Jak dlouho jste pracoval/a u agentury práce?**

Jednalo se o první otázku řešící problematiku práce zaměstnance pro agenturu práce, která byla koncipována poměrně obecně a do dotazníku byla zařazena především za účelem získání určitých souvislostí k tématu. Jak se ukázalo, nejpočetnější skupina respondentů tvořena 36 % pracovala jako agenturní zaměstnanec pod dobu jednoho až dvou let. Velmi častá byla rovněž odpověď, že zaměstnanec pro agenturu pracoval po dobu tří až pěti let, což byla varianta, kterou zvolilo 34 % respondentů. Dalších 26 % respondentů uvedlo, že pro agenturu práce pracovali méně než jeden rok a jen 4 % respondentů uvedla dobu šest a více let. Jak je tedy zřejmé, většina zaměstnanců agentury odchází v relativně krátkém časovém období (do dvou let od nástupu do zaměstnání),

agentura do nich přitom leckdy investuje, zaučuje je a následně musí řešit zajištění nového zaměstnance. Výsledky odpovědí na tuto otázku prezentuje rovněž graf č.1 , který je přiložen.

Graf č. 1: Délka trvání pracovního poměru u agentury práce

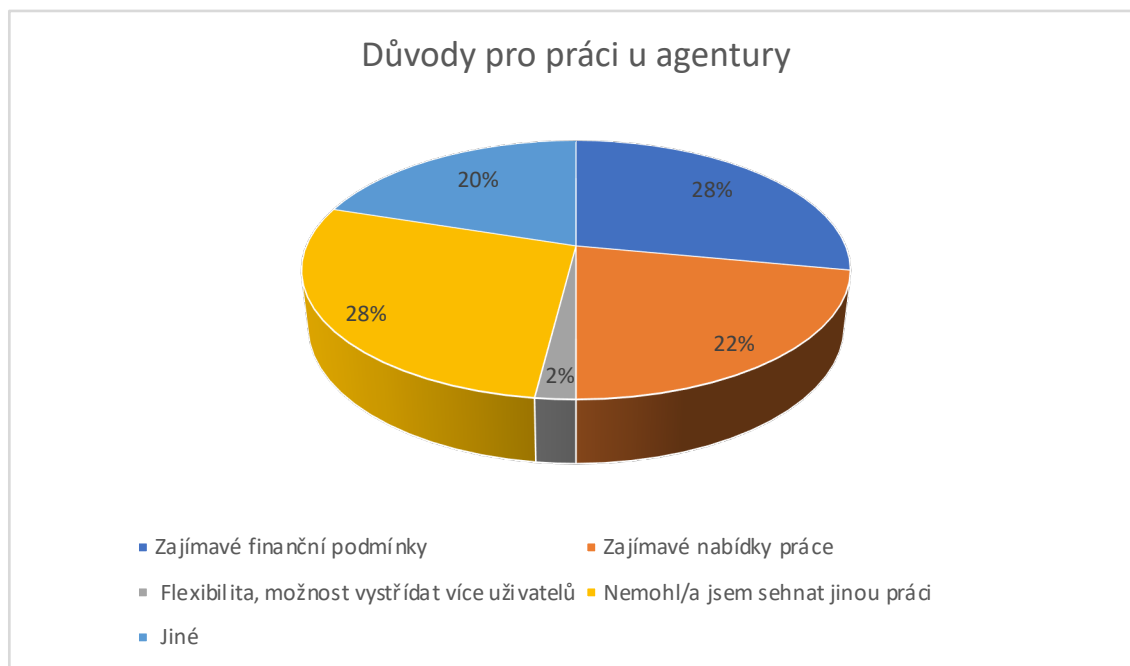


Zdroj: vlastní výzkum

### **Jaké důvody vás vedly k zaměstnání u agentury práce?**

Další otázka již byla konkrétnější a zjišťovala, jaké důvody vedly respondenty k tomu, že si hledaly zaměstnání u agentury práce namísto klasického zaměstnavatele. Tyto důvody totiž mohou být souvztažné s důvody, které následně zaměstnance vedly k ukončení pracovního poměru. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 28 % respondentů volilo práci u agentury práce z důvodu, že jim byli nabídnuty zajímavé finanční podmínky, dalších 28 % respondentů pak připustilo, že důvodem pro práci u agentury práce byla skutečnost, že nemohli najít jiné zaměstnání. Ve 22 % případů pak respondenti uváděli, že důvodem byla zajímavá nabídka práce, dalších 20 % respondentů uvedlo jako důvod práce pro agenturu jiný důvod a 2 % uváděla flexibilitu a možnost vystřídání práce u více různých uživatelů agentury práce. Jak se tedy ukázalo, podstatná část respondentů tuto variantu volila jako řešení aktuální situace, která nebyla zcela příznivá. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou představeny v příloženém grafu č. 2

Graf č. 2: Důvody zaměstnání u agentury práce



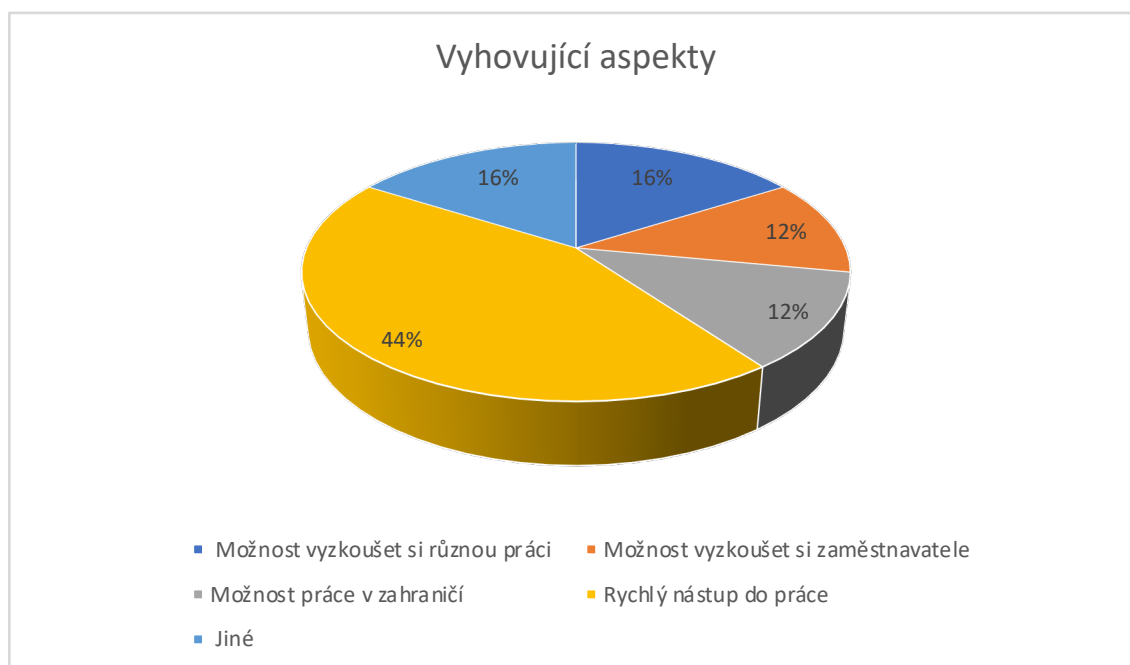
Zdroj: vlastní výzkum

### Co Vám na práci pro agenturu práce vyhovovalo?

Další otázka se pak snažila zjistit pozitiva, která respondenti v souvislosti s prací pro agenturu práce, resp. její uživatele vnímali. Z odpovědí vyplynulo, že nejpočetnější skupina respondentů, která tvořila celých 44 % výzkumného souboru uváděla, že vyhovujícím aspektem byl především rychlý nástup do práce, který jim agentura práce zařídila. Dalším významným vyhovujícím aspektem, který uvádělo celkem 16 % respondentů byla možnost vyzkoušet si různou práci u různých zaměstnavatelů. Dalších 16 % respondentů pak uvedlo, že jim na práci pro agenturu práce vyhovovaly jiné aspekty. Méně často se pak ve výzkumném souboru vyskytoval názor, že na práci pro agenturu zaměstnancům vyhovovala možnost vyzkoušet si určitého zaměstnavatele (uživatele jako zaměstnavatele). Tuto možnost paradoxně uvádělo jen 12 % respondentů, byť se dalo předpokládat, že pro mnohé zaměstnance agentury práce může být možnost si uživatele jako zaměstnavatele vyzkoušet, seznámit se s ním a prokázat v praxi své schopnosti a v návaznosti získat práci u uživatele hlavním motivem pro práci pro agenturu práce. Zde se tedy ukazuje, že patrně prvotním vyhovujícím aspektem nebyla tato skutečnost. Dále zbývajících 12 % respondentů uvedlo, že jim na práci pro agenturu

práce vyhovovala především možnost práce v zahraničí. Jak je zřejmé, ačkoliv se o významu zkušeností ze zahraničí v současné době velmi často a intenzivně hovoří, neukázalo se, že by tato možnost byla významným pozitivem pro agenturní zaměstnance. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou přehledně znázorněny v grafu č. 3, který je k vidění níže.

Graf č. 3: Vyhovující aspekty práce u agentury práce



Zdroj: vlastní výzkum

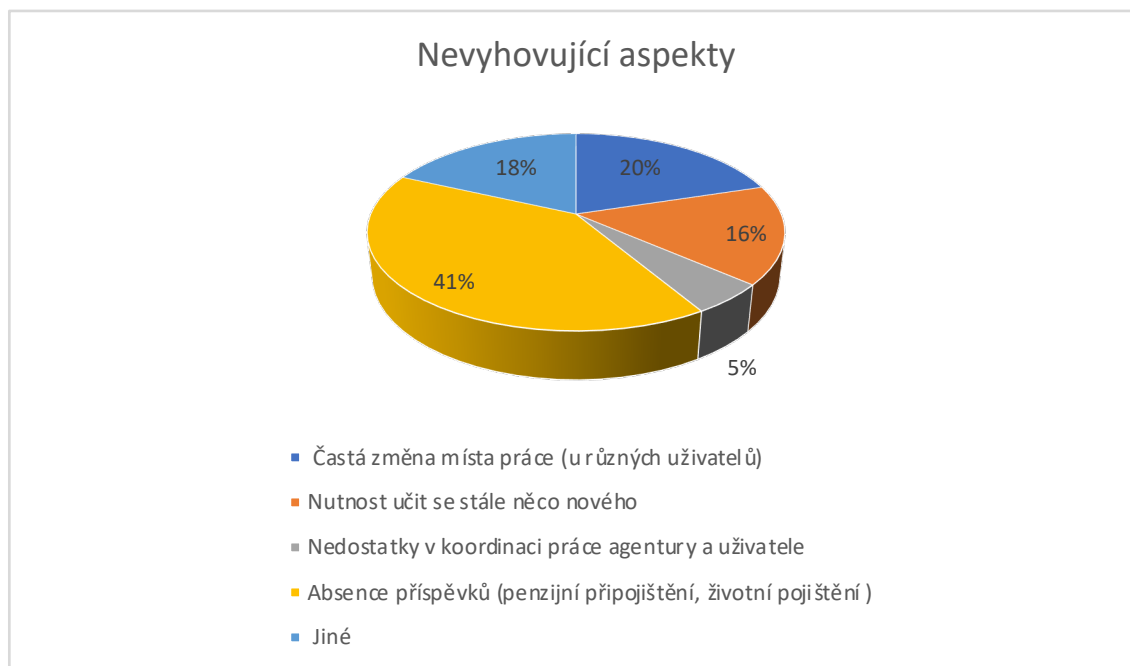
### Co vám na práci pro agenturu práce naopak nevyhovovalo?

Zjišťováno bylo dále také to, co agenturním zaměstnancům na práci pro agenturu nevyhovovalo, neboť tyto aspekty mohou být častokrát jedním z důvodů k odchodu zaměstnance od agentury práce do jiného zaměstnání. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že nejpočetnější skupině respondentů, která tvořila 40 % výzkumného souboru vadila především absence příspěvků (jednalo se např. o příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění apod.). Tento fakt je významným zjištěním celého výzkumu, neboť je patrné, že pro mnohé zaměstnance jsou tyto příspěvky, které leckdy vůči mzdě nejsou nijak zásadně vysoké, poměrně důležitým faktorem, který ovlivňuje, kde mají lidé zájem pracovat. Významná byla i skutečnost, že celkem 20 % respondentů jako nevyhovující

skutečnost uvádělo fakt, že docházelo k častým změnám jejich působiště, neboť pracovali postupně u více různých uživatelů agentury práce. Tento fakt je zejména z pohledu člověka, který preferuje stálé pracovní místo a určitý řád poměrně pochopitelný, na druhou stranu pro agentury práce je přidělování zaměstnanců postupně k různým uživatelům poměrně typické, a ne vždy je možné se tomu zcela vyvarovat (např. proto, že některý uživatel potřebuje najednou méně pracovníků z agentury, jiný naopak více, některý smlouvu s agenturou ukončí, jiný naopak spolupráci naváže apod.). agenturní zaměstnávání je z tohoto pohledu poměrně specifické. Dalších 18 % respondentů pak zmiňovalo jiné faktory, které však ze strany respondentů obvykle nebyly konkrétněji specifikovány. Opomenout nelze ani skutečnost, že 16 % respondentů uvádělo jako skutečnost, která jim nevyhovovala fakt, že se neustále museli učit něco nového, což je ovšem u agentur práce spojeno s tím, že se častěji střídá uživatel, u kterého zaměstnanec působí a také se mohou častěji střídát pracovní místa a pozici, na kterých jedinec působí, což si nové poznatky vyžaduje. Důležité také je, že i když jedinec pracuje na velmi podobné pozici u více uživatelů, mohou se lišit například postupy, pravidla, technologie, což se musí zaměstnanec naučit, aby se dokázal orientovat v provozu uživatele, u kterého aktuálně působí. Nejméně častou odpovědí, kterou respondenti u této otázky volili, byla odpověď nedostatky v koordinaci práce agentury a uživatele, což byla varianta, kterou zmiňovalo jen 6 % respondentů. Lze tedy zmínit, že tento problém se vyskytoval spíše jen výjimečně. Výsledky odpovědí na tuto otázku znázorňuje graf č. 4, který je k vidění níže.



Graf č. 4: Nevyhovující aspekty práce u agentury práce



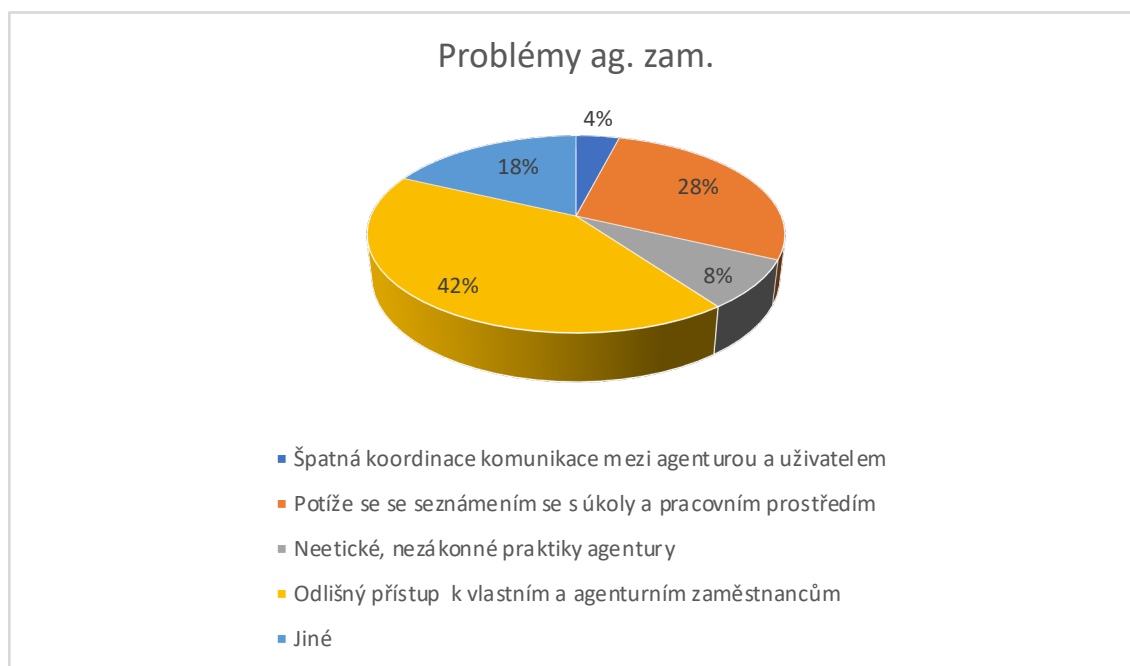
Zdroj: vlastní výzkum

### **S jakými problémy jste se jako agenturní zaměstnanec nejčastěji potýkal/a?**

Další otázka se pak zaměřovala na konkrétní problémy, se kterými se respondenti jako zaměstnanci agentury práce potýkali. Problémy zaměstnanců agentur práce mohou totiž také patřit k důvodům, proč se jedinec nakonec rozhodne zaměstnání u agentury práce opustit. Z odpovědí respondentů přitom vzešlo, že nejvýznamnějším problémem, se kterým se v praxi setkala 42 % respondentů, byl odlišný přístup uživatele k vlastním (kmenovým) zaměstnancům a k zaměstnancům agentury práce, kdy obvykle kmenoví zaměstnanci měli lepší přístup a lepší podmínky než zaměstnanci agentury práce, kteří u daného uživatele působili. Druhým častým problémem, se kterým se respondenti setkali ve 28 % případů byly potíže spojené se seznámením se s úkoly a pracovním prostředím. Méně často, a to v 18 % případů se pak respondenti setkávali s jinými problémy, které však většina z nich nespécifikovala. Celkem v 8 % případů se pak respondenti setkávali buď s neetickými anebo dokonce nezákonnými praktikami ze strany agentury práce, tedy svého zaměstnavatele. Ve 4 % případů se pak respondenti setkali rovněž se špatnou koordinací a komunikací mezi agenturou práce na jedné straně a uživatelem na straně druhé. Jak je zřejmé, některé problémy spojené s prací pro agenturu respondenti zažívali,

a to navzdory skutečnosti, že například rozdílný přístup k vlastním a agenturním zaměstnancům je v rozporu se zásadou rovnosti zacházení, čímž se jedná o jev, který by se dít neměl. Tento výsledek může poskytnout cenné informace o tom, jaká je realita, byť zde je především nutné hledat problém u uživatele, nikoliv v agenturním zaměstnávání jako takovém, uživatelé však mohou agenturní zaměstnance vnímat jako pracovní sílu, o kterou nemusí tolik pečovat, nemusí se jí tolik věnovat apod., což je problém, který by bylo vhodné řešit. Výsledky odpovědí na tuto otázku představuje rovněž graf č. 5, který je přiložen.

Graf č. 5: Problémy spojené s agenturním zaměstnáním



Zdroj: vlastní výzkum

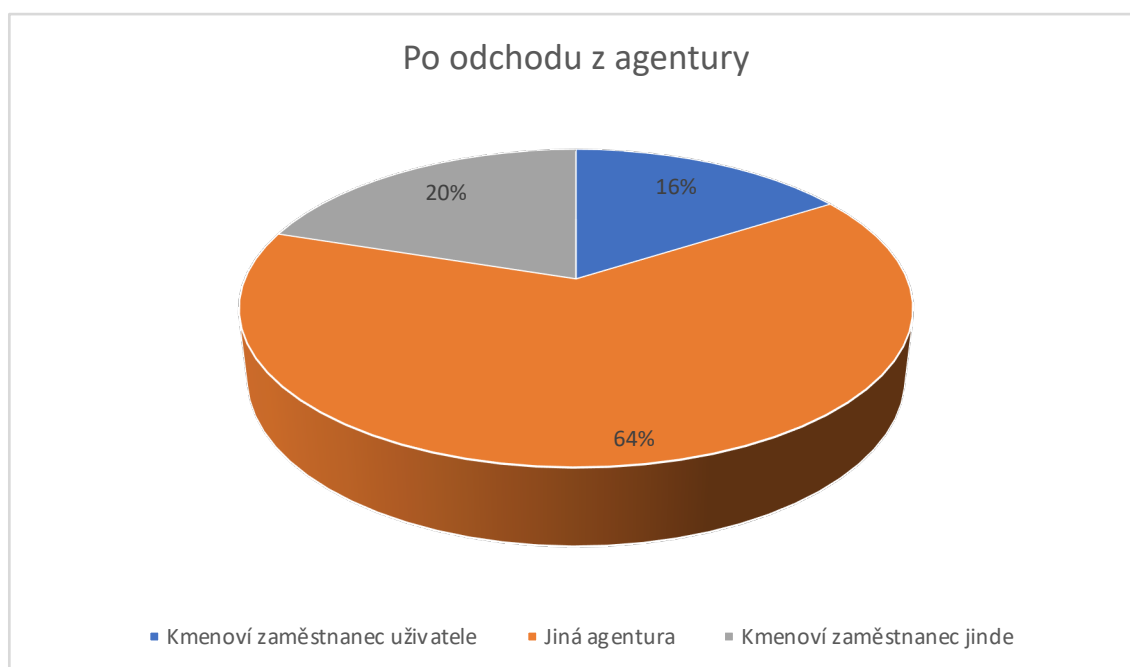
Série navazujících otázek se pak již zaměřovala přímo na ukončení pracovního poměru zaměstnance agentury práce u agentury a jeho souvislosti. Otázky jsou opět uvedeny za účelem přehlednosti a porozumění výsledkům šetření.

### **Na jaké pracovní místo jste od agentury práce odešel/a?**

Tato otázka patřila ke stěžejním otázkám výzkumu, neboť zjišťovala, zda zaměstnanec odešel od agentury pracovat do jiné agentury práce, k uživateli agentury

práce anebo k jinému zaměstnavateli, který nebyl agenturou práce. Jak se ukázalo, 64 % respondentů odešlo pracovat do jiné agentury práce. Dalších 20 % respondentů uvedlo, že odešli pracovat k jinému zaměstnavateli, který nebyl uživatelem agentury práce jako kmenoví zaměstnanci. Jen 16 % zaměstnanců uvedlo, že odešli pracovat k uživateli agentury práce jako kmenoví zaměstnanci. Jak se ukázalo, ve skutečnosti není nejvýznamnějším problémem skutečnost, že by zaměstnanci odcházeli pracovat k uživatelům, u kterých si práci předtím vyzkoušeli, ale mnohdy odcházejí k jiným agenturám práce, což může znamenat, že hledají změnu, lepší podmínky anebo jim v konkrétní agentuře práce či u uživatele či uživatelů, k nimž jsou přidělováni něco nevyhovuje. Rovněž tento fakt je velmi důležitým poznatkem této práce. Výsledky odpovědí na tuto otázku představuje graf č. 6.

Graf č. 6: typ pracovního místa po odchodu z agentury



Zdroj: vlastní výzkum

### **Z jakých důvodů jste ukončil/a zaměstnání u agentury práce?**

Tato otázka je klíčová pro naplnění stanovených cílů diplomové práce. Zjišťuje totiž konkrétní důvody, které vedly zaměstnance agentury práce ke změně zaměstnání. Možností, ze kterých mohli bývalí zaměstnanci agentury práce volit, byly velmi

různorodé, aby se podařilo získat co nejpřesnější informace. Lze přitom uzavřít, že nejčastějším důvodem změny zaměstnání byly finance, které uvedlo 24 % respondentů. Druhým nejčastěji zmiňovaným důvodem pak byla dle 16 % zaměstnanců agentury práce určitá nejistota, která byla z jejich pohledu s prací pro agenturu, resp. její uživatele spojena. Stejně tak dalších 16 % respondentů uvedlo, že pro ně byl důvodem pro odchod fakt, že je práce přestala bavit. S tím pak souvisí i fakt, že 12 % respondentů uvádělo jako důvod odchodu zajímavost práce a dalších 12 % pak zmínilo, jako důvod zájem být kmenovým zaměstnancem, nestřídat uživatele. Dalších 8 % respondentů pak uvedlo, že brali agenturu práce pouze jako odrazový můstek k jinému zaměstnání, který měl napomoci získat potřebné zkušenosti a dovednosti. Dále 6 % respondentů uvádělo jiné než v dotazníku uvedené důvody. 2 % pak zmínila strhávání peněz ze strany agentury práce, další 2 % uváděla nestabilitu jak práce, tak i příjmu, který s ní byl spojen a opomenout nelze ani zbývající 2 %, která uváděla, že problémem nespokojenost s prací a fungováním agentury práce. Jak je zřejmé, důvody k odchodu z agentury k jinému zaměstnavateli měli respondenti různorodé a ukazuje se, že ačkoliv některé důvody se vyskytovaly výrazně častěji než jiné (např. finanční důvody) nelze paušalizovat. Každý měl od zaměstnání v agentuře práce trochu jiné očekávání a s tím se mohou pojít i trochu jiné důvody nespokojenosti, které pak vedou i k ukončení pracovního poměru u agentury práce. Výsledky odpovědí na tuto otázku tentokrát prezentuje tabulka, neboť graf s tímto množstvím odpovědí by již nemusel být příliš přehledný. Proto jsou výsledky v absolutní i relativní četnosti k vidění v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Důvod pro ukončení pracovního poměru u agentury práce

<b>Důvod odchodu</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Finance	24	24 %
Zajímavost práce	12	12 %
Zájem být kmenovým zaměstnancem, nestřídat uživatele	12	12 %
Strhávání peněz agenturou	2	2 %
Nestabilita práce, příjmu	2	2 %
Nejistota	16	16 %
Nespokojenost s prací a fungováním agentury	2	2 %
Agenturu jsem bral/a jako odrazový můstek	8	8 %
Práce mě přestala bavit	16	16 %
Jiné důvody	6	6 %

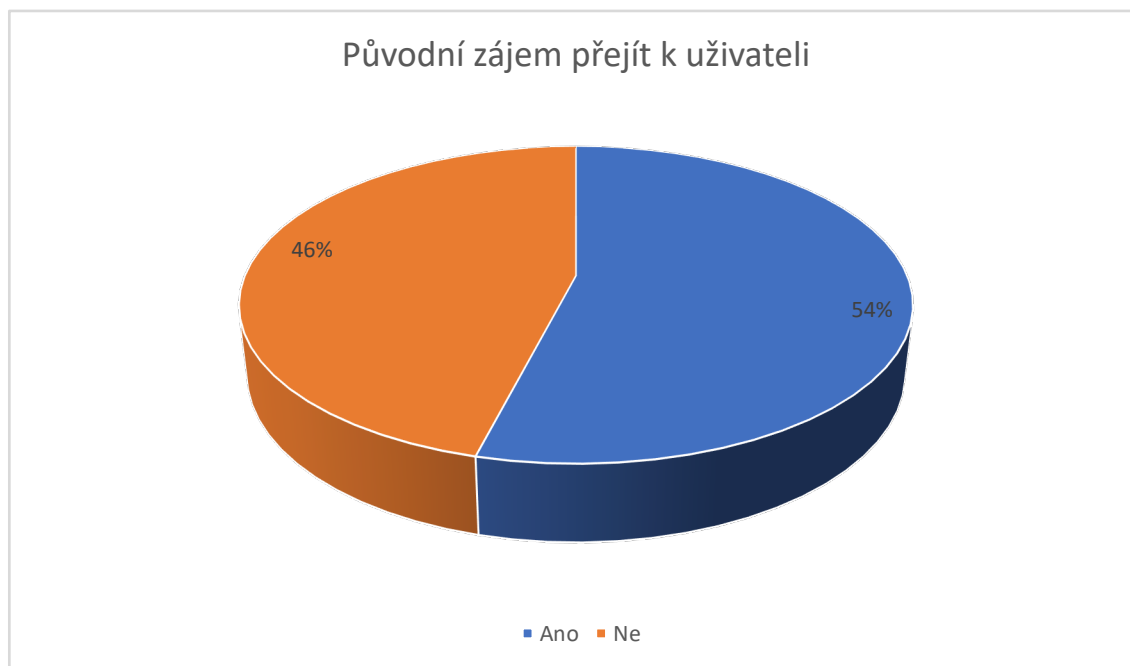
Zdroj: vlastní výzkum

**Měl/a jste od začátku zájem přejít jako kmenový zaměstnanec k některému uživateli, popř. si najít jiné pracovní místo (nikoliv v agentuře práce)?**

Tato otázka byla stěžejní pro naplnění cíle práce, protože jednoznačně zjišťovala, zda zaměstnanec skutečně chtěl na počátku působení u agentury přejít k uživateli jako

kmenový zaměstnanec anebo zda jeho cíle byly odlišné (nezávisle na tom, jaké). Jak se ukázalo, výsledky nebyly příliš jednoznačné, neboť 54 % respondentů uvedlo, že skutečně mělo původně v úmyslu přejít k uživateli do stavu kmenových zaměstnanců, zatímco 46 % respondentů uvedlo, že tento úmysl nemělo. Zde je zajímavé, že nakonec do stavu kmenových zaměstnanců přešlo pouze 16 % respondentů, z čehož je možné usuzovat na fakt, že se tento krok buď nedaří tak velkému počtu agenturních zaměstnanců anebo agenturní zaměstnanci v průběhu času ztratí zájem a přehodnotí své priority. Odpověď na tuto otázku představuje v grafické podobě graf č. 7.

Graf č. 7: Zájem přejít k uživateli na počátku pracovního poměru u agentury



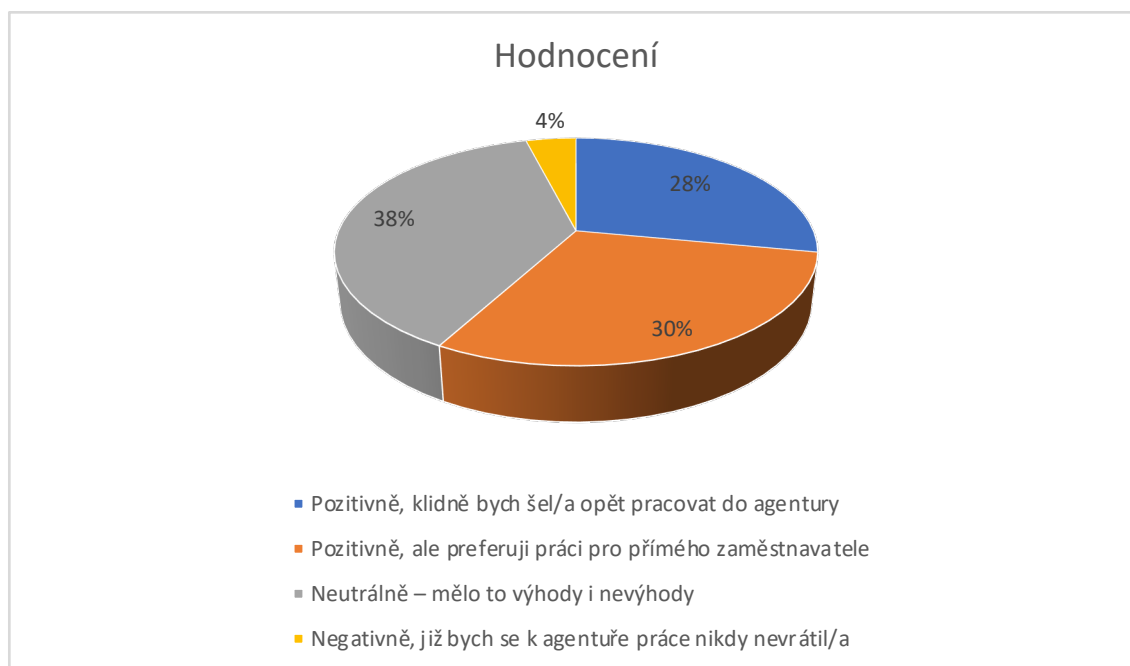
Zdroj: vlastní výzkum

### **Jak hodnotíte Vaši zkušenost s prací pro agenturu u uživatelů?**

Tato otázka byla poslední otázkou dotazníku a usilovala o určité zhodnocení zkušenosti s prací pro agenturu práce jako zaměstnanec, který je přidělován k uživatelům ze strany respondenta. Jak se ukázalo, nejpočetnější skupina respondentů sestávající ze 38 % výzkumného souboru hodnotila zkušenost s prací pro agenturu práce neutrálně, tedy tak, že to mělo jak své výhody, tak i své nevýhody. Další skupina, která sestávala ze 30 % respondentů uváděla, že tuto zkušenost sice hodnotí pozitivně, nicméně preferuje práci pro přímého zaměstnavatele (tedy na pozici kmenového zaměstnance). Dalších 28 % hodnotilo zkušenost s prací pro agenturu práce pozitivně s tím, že by klidně šli opět pracovat do agentury práce jako přidělování zaměstnanci. Jen 4 % respondentů pak uváděla, tuto zkušenost vnímají negativně a již by se k agentuře nikdy nevrátili. Jak se ukázalo, většina zaměstnanců agentury práce není vyloženě nespokojená, nicméně převažuje neutrální přístup, popř. přístup pozitivní, ale s výhradou, že je preferována práce pro přímého zaměstnavatele pře práci pro agenturu. Výsledky mohly ovšem být zkreslené tím, že se ukázalo, že navzdory preferencím a záměrům, které byly odlišné, 64 % respondentů nakonec odešlo pracovat do jiné agentury práce, nikoliv k přímému

zaměstnavateli či uživateli agentury práce. Výsledky odpovědí na tuto otázku je možné vidět v grafu č. 8.

Graf č. 8: Hodnocení práce u agentury



Zdroj: vlastní výzkum

## 7.2 Nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ze strany uživatele

Stejně jako mají zaměstnanci agentury práce důvody, proč zaměstnání poměrně často ukončují, nelze opomíjet ani skutečnost, že i uživatelé mají v některých případech zájem na skončení práce určitého zaměstnance agentury, který byl k uživateli přidělen. V rámci nezúčastněného pozorování v agentuře práce byly zjištěny následující skutečnosti, které o této otázce poměrně dost vypovídají: Agentura práce si totiž vedla určitou evidenci spojenou s důvody, které jim uživatelé uváděli (buď přímo tím, že je např. uvedli ve výpovědi, ale leckdy i neformálně např. v rámci zpětné vazby po telefonu, popř. osobně).

Celkem spolupráci s nějakým ze zaměstnanců, popř. s agenturou jako takovou v posledních třech letech ukončilo 26 uživatelů, kteří jsou dále považováni za 100 % výzkumného vzorku. Z těchto informací pak vychází zjištění, že uživatelé velmi často



končili spolupráci s konkrétním zaměstnancem z důvodu nekvalitně odváděné práce, což byl vůbec nejčastěji uváděný důvod, který byl identifikován v 10 (tj. 38 %) případech za posledních pět let, dále byla zmiňována vysoká finanční náročnost, která byla důvodem pro ukončení spolupráce se zaměstnancem od agentury pro 7 (tj. 27 %) uživatelů, dalším důvodem pak byla nízká míra kompetence na straně zaměstnanců, kteří byli k uživatelům přidělováni, což je důvod, který uváděl o 5 (19%) uživatelů. Další 2 (8 %) uživatelé spolupráci skončili kvůli absencím v docházkách agenturních zaměstnanců a zbývajících 2 % (8 %) uváděla nedostatečnou komunikaci s agenturou a špatnou organizaci s tím spojenou. Jak je tedy zřejmé, uživatele nejvíce tížila nekvalitní práce agenturních zaměstnanců a finanční náročnost, nicméně byly zmiňovány i mnohé další argumenty, proč byla práce s určitým zaměstnancem, popř. i s celou agenturou ukončena. Jak je tedy zřejmé i v tomto případě je třeba brát v potaz, že každý uživatel potřebuje trochu jiné služby, každý uživatel má jiné nároky a očekávání, přičemž agentuře se v některých případech nemusí podařit je adekvátně naplnit, a to i v případech, kdy se může velmi snažit.

### **7.3 Zpracování dat z pohledu agentury práce, migrace zaměstnanců**

Na základě nezúčastněného pozorování v agentuře práce byla dále problematika zpracována (s ohledem na evidence, jimiž agentura disponuje) rovněž z pohledu agentury práce. pro agenturu je charakteristické, že má standardně jak informace o zaměstnanců, kteří od ní odcházejí (stejně jako v případě uživatelů se mnohdy informace dozvídá např. z výpovědi, ale i neformální cestou), ale také musí pracovat s tím, co se dozvídá od uživatelů a na tyto skutečnosti adekvátně reagovat.

Jak se podařilo zjistit v agentuře práce, mnohdy mají respondenti, a to zejména ti, kteří nemají dostatek pracovních zkušeností, dojem, že jinde budou mít lepší podmínky. Očekávají tak zejména vyšší finanční ohodnocení a množství benefitů, které u agentury, kde v daný moment působí, nemají. Nicméně realita bývá mnohdy jiná, neboť agentura musí svému zaměstnanci zajistit srovnatelné podmínky se zaměstnancem uživatele, navíc se obvykle snaží si zaměstnance udržet a podporovat je. Přesto však zaměstnanci agentur typicky odcházejí jednak kvůli finančnímu ohodnocení, které se jim jeví jako nízké, benefitům, které vnímají, že je nemají, popř. jich mají málo (leckdy je pravdou, že

uživatelé se snaží jich poskytnout o něco méně než svým kmenovým zaměstnancům, což pochopitelně agenturní zaměstnanci dříve či později začnou vnímat). Mnozí zaměstnanci však již do agentury nastupují s myšlenkou, že nechtějí být dlouhodobě agenturními zaměstnanci, ale usilují o stálou práci jako kmenový zaměstnanec, leckdy primárně míří k uživateli, nicméně uživatelé mají leckdy smluvně zajištěno, že např. nesmějí přebírat zaměstnance agentuře, čímž tato představa agenturních zaměstnanců s sebou rovněž nese značné problémy.

Opomenout pak nelze ani skutečnost, že typické práce, které agentura nabízí (např. dělnické profese, prodávající, facility management nebo třeba ostraha apod.) někdy mnohé zaměstnance dlouhodobě nebaví, popř. je nepovažují za to, co by chtěli dělat celoživotně, hledají tak obvykle jiné možnosti. Dle zpětné vazby je však zřejmé, že ne vždy se reálně daří najít takovou práci, jakou by si zaměstnanec představoval. Problémem, se kterým se zaměstnanci agentur prý také potýkají je nutnost se neustále adaptovat na nových pracovních místech a pracovištích, potřeba učit se nové věci, což mnozí z nich nechtějí dělat, popř. je to zejména pro ty ze zaměstnanců, kteří nedosáhli žádného vyššího vzdělání (zejména zaměstnanci se základní školou, popř. vyučení) velmi náročné. Agentura práce však má zjištěno, že mnohdy je představa zaměstnanců skutečně dost nereálná, což se pak projevuje právě tím, že velké množství zaměstnanců končí později opět u jiné agentury práce a věnuje se činností s podobným zaměřením.

Z pohledu agentury práce je navíc významným problémem, že se do agenturu hlásí lidé, kteří chtějí především získat zkušenosti. Typické je (a i věková struktura respondentů z dotazníkového šetření tomu do značné míry odpovídala), že v agentuře práce jsou zaměstnaní jednak absolventi, kteří mají problém najít pracovní místo, popř. rodiče po mateřské a rodičovské dovolené, kteří na poměrně dlouhou dobu kariéru přerušili. Tyto skutečnosti pak zákonitě vedou k tomu, že si zaměstnanci agentury mají tendenci hledat jiné zaměstnání. Leckdy je však tento fakt spojen primárně se strukturou agenturních zaměstnanců. Navíc je třeba si uvědomit, že lidé v České republice se jeví být poměrně konzervativní, neboť nemají tolik zkušeností s různými alternativami ke stálému zaměstnání, čímž jsou pro ně agentury práce poměrně nezvyklou záležitostí, což vede k tomu, že takovou práci vnímají často jako něco přechodného či jednoduše odrazový můstek. S ohledem na tyto skutečnosti je pak leckdy velmi obtížné udržet zaměstnance

agentury práce u agentury, protože většina zaměstnanců k agentuře nastupuje již s vidinou dočasného zaměstnání (např. do doby než si najdou práci, která jim více vyhovuje). Z tohoto pohledu je pak pozice agentur práce leckdy obtížná.

#### **7.4 Výsledek šetření a formulace návrhů**

V návaznosti na výše uvedené je nyní v kontextu stanovených cílů práce žádoucí shrnout výsledky šetření, a to jak výsledky šetření mezi agenturními zaměstnanci, tak výsledky nezúčastněného pozorování v agentuře a informace, které byly při tomto pozorování získány. Zajímavé výsledky vzešly jak od zaměstnanců agentury práce, tak od jejich uživatelů, ale i od agentury práce samotné. Je přitom zřejmé, že každá kategorie osob spatřuje nejvýznamnější důvody, proč je agenturní zaměstnávání ukončování v jiných okolnostech.

Z dotazníkového šetření, které sestávalo ze 12 otázek a bylo realizováno mezi bývalými zaměstnanci agentury práce, kteří v posledním roce ukončili působení u agentury práce, vyplynulo, že nejčastějším důvodem pro ukončení pracovního poměru s agenturou práce byla finanční otázka, tedy odměňování, které uvedlo 24 % respondentů. Druhým nejčastěji zmiňovaným důvodem pak byla dle 16 % zaměstnanců agentury práce určitá nejistota, která byla z jejich pohledu s prací pro agenturu, resp. její uživatele spojena. Stejně tak dalších 16 % respondentů uvedlo, že pro ně byl důvodem pro odchod fakt, že je práce přestala bavit. Dalších 12 % respondentů uvádělo jako důvod odchodu zajímavost práce a stejné množství respondentů, tedy rovněž 12 % pak zmínilo, jako důvod zájem být kmenovým zaměstnancem, nestřídat uživatele. Dále pak 8 % respondentů pak uvedlo, že brali agenturu práce pouze jako odrazový můstek k jinému zaměstnání, který měl napomoci získat potřebné zkušenosti a dovednosti. Vedle toho 6 % respondentů uvádělo jiné než v dotazníku uvedené důvody. Vyskytla se i 2 % respondentů, která zmínila strhávání peněz ze strany agentury práce, další 2 % pak uváděla nestabilitu jak práce, tak i příjmu, který s ní byl spojen a zbývající 2 % uváděla, že problémem nespokojenost s prací a fungováním agentury práce. Za zmínku pak stojí skutečnost, že respondenti nejčastěji, a to v 64 % případů odcházeli pracovat k jiné agentuře práce, jen 20 % respondentů našlo práci u jiného zaměstnavatele jako kmenoví zaměstnanci a pouhých 16 % se stalo kmenovými zaměstnanci uživatele. Je tedy zřejmé,

že snaha mnohých agenturních zaměstnanců dostat se mezi kmenové zaměstnance uživatele, buď není zdaleka takovým tématem, jak se po prostudování literatury jevílo (byť v době nástupu do agentury práce s touto myšlenkou nastupovalo 54 % respondentů) anebo se tento krok většině agenturních zaměstnanců nevydaří, popř. dochází ke změně priorit, čímž od tohoto plánu zaměstnanec postupně upustí. V každém případě výzkum poukázal na skutečnost, že problémy, které je potřeba u agentur práce řešit, jsou možná trochu jiné, než se původně předpokládalo. Zjistit se podařilo také skutečnost, že nejčastěji respondenti u agentury práce působili pouze jeden až dva roky, dále se často vyskytovala odpověď tři až pět let, nicméně delší působení jako zaměstnanec agentury práce již bylo poměrně raritní. Podařilo se odhalit i některé problémy, které respondenty tížily (například nerovnost v zacházení s kmenovými zaměstnanci a uživateli, skutečnost, že agenturní zaměstnanci často nedostávají nejruznější příspěvky např. na penzijní či zdravotní pojištění, mnohdy respondentům také vadila skutečnost, že často střídali místa, kde působili a museli se učit. Na závěr výzkumné části byla tak formulována doporučení, jejichž prostřednictvím by bylo možné zjištěné problémy omezit, nicméně nelze předpokládat, že by se je podařilo eliminovat zcela.

Pokud se jednalo o agenturní zaměstnance, je třeba zmínit, že nadpoloviční většina agenturních zaměstnanců sestávající z 54 % nastupuje do agentury práce již s vidinou, že by v budoucnu chtěli přejít k uživateli, u kterého budou pracovat jako agenturní zaměstnanci mezi kmenové zaměstnance. Jak se však ukázalo, realita ve výzkumu byla taková, že se to podařilo jen 16 % zaměstnanců, dalších 20 % nacházelo uplatnění u zaměstnavatelů standardního typu, kteří však nebyli uživateli agentury práce, nicméně zkušenost z agentury práce jim mohla pomoci k tomu práci získat. Celých 64 % zaměstnanců agentury však nakonec odcházelo pracovat do jiné agentury jako přidělovaný zaměstnanec, což znamená, že v mnoha případech nebyl původní cíl, se kterým zaměstnanec nastupoval do agentury práce naplněn. Zásadní význam má skutečnost, že mnohá negativa, která zaměstnanci agentury práce vnímali, byla spojena spíše s uživateli agentury práce než přímo s činností agentur. Bylo například uváděno, že mnoha zaměstnancům vadilo, že nedostávaly příspěvky, které náleželi kmenovým zaměstnancům uživatele (např. na životní či penzijní připojištění), stejně tak

zaměstnancům vadilo, že mnohdy byl reálně jiný přístup k zaměstnancům agentury než ke kmenovým zaměstnancům uživatele. V některých případech nebyli zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením, které by však mělo být srovnatelné s ohodnocením, kterým u uživatele disponují kmenoví zaměstnanci. Časté také bylo, že zaměstnanci nechtěli měnit uživatele, pracovní místa a učit se nové věci, což je zatěžovalo a vadilo jim. V každém případě se pak podařilo sestavit i konkrétní seznam důvodů, které zaměstnance vedli k tomu, že odešel od agentury práce do jiného zaměstnání. Ukázalo se, že nejčastějším důvodem změny zaměstnání byly finance, resp. nedostatečné ohodnocení, které uvedlo 24 % respondentů. Druhým velmi často uváděným důvodem pak byla dle 16 % zaměstnanců agentury práce určitá nejistota, která byla z jejich pohledu s prací pro agenturu, resp. její uživatele spojena. Existovaly zde i méně závažné důvody, což potvrzuje fakt, že 16 % respondentů uvedlo, že pro ně byl důvodem pro odchod fakt, že je práce přestala bavit. Související důvod, který uvedlo celkem 12 % respondentů byla zajímavost práce, kdy práce u agentury těmto respondentům připadala málo zajímavá, dalších 12 % respondentů pak zmínilo, jako důvod zájem být kmenovým zaměstnancem, nestřídat uživatele. Dalších 8 % respondentů pak uvedlo, že brali agenturu práce pouze jako odrazový můstek k jinému zaměstnání, který měl napomoci získat potřebné zkušenosti a dovednosti. Dále 6 % respondentů uvádělo jiné než v dotazníku uvedené důvody. 2 % pak zmínila strhávání peněz ze strany agentury práce, další 2 % uváděla nestabilitu jak práce, tak i příjmu, který s ní byl spojen a opomenout nelze ani zbývající 2 %, která uváděla, že problémem nespokojenost s prací a fungováním agentury práce. Jak je zřejmé, některé důvody jsou relativně pochopitelné, ale jedná se o důvody, které jsou do značné míry typickým rysem agenturního zaměstnání (např. střídání uživatelů, učení se nových věcí apod.). Vedle toho se však bylo možné setkat i s důvody, které by agentura mohla, popř. i měla odstranit. Jedná se například o nerovný přístup uživatele k zaměstnancům vlastním a kmenovým, nedostatečnou koordinaci s uživatelem, popř. strhávání peněz ze strany agentury, které je mnohdy i v rozporu s právním řádem ČR (byť tomu tak není zcela vždy, existují legitimní případy, kdy se tak dít může).

Celkově lze však říct, že zaměstnanci hodnotí práci u agentury práce, pozitivně anebo neutrálně, většina ji nevnímá vyloženě negativně, nicméně je zřejmé, že zcela pozitivní pohled na práci pro agenturu byl rovněž spíše menšinovou záležitostí. Je nicméně zřejmé, že pokud takovou práci vnímají spíše jako odrazový můstek k jinému zaměstnání (ať již

u uživatele anebo jinde), je pochopitelné, že je fluktuace u agentur práce větší než u jiných typů zaměstnavatelů, což je z pohledu agentury práce žádoucí eliminovat. K tomuto také směřují následující doporučení.

Ještě před samotnou formulací doporučení je žádoucí zmínit, že ze strany uživatele bývala spolupráce poměrně často ukončována z důvodu nekvalitního výkonu práce určitým zaměstnancem agentury, důležité jsou rovněž důvody jako finanční náročnost, která je bohužel opět typickým jevem spojeným s agenturním zaměstnáváním, kdy každá agentura vedle odměny za práci svého zaměstnance musí uživateli účtovat určitou marži. Zásadnější pak byl důvod, který byl rovněž uváděn relativně často, jímž byl nedostatek kompetencí na straně agenturních zaměstnanců. Jak je zřejmé, významný problém mívali uživatelé zejména s pracovním výkonem, výstupy a schopnostmi zaměstnanců, což je aspekt, který by agentura práce měla brát v úvahu a především adekvátně řešit, byť to může být s ohledem na výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci agentury práce obtížné, neboť se do agentur často lidé hlásí z nouze, popř. za účelem získání nových zkušeností, jimiž nedisponují, což může vést k tomu, že uživatel není spokojen s výstupy jejich práce či mírou schopností a kompetencí. Situace je tak obtížně řešitelná.

Další problémy pak mnohdy detekují samotné agentury, kde bylo rovněž zjišťováno, že pohled na ukončení zaměstnání pracovníka agentury je mírně odlišný. Agentura práce, u které bylo realizováno šetření, se vyjadřovala především tak, že zaměstnanci často nemají reálná očekávání, očekávají vysoké finanční ohodnocení, které bude lepší než v běžném zaměstnání, nicméně realita je taková, že agentura musí z prostředků, které v důsledku přidělování svých zaměstnanců jiným zaměstnavatelům získává zajišťovat takové množství záležitostí, že není vždy možné dát zaměstnancům agentury příliš mnoho benefitů navíc, tedy je nutné počítat zásadně se stejným ohodnocením a benefity, nicméně absencí některých příspěvků jako u uživatele. Nadměrná očekávání se však projevují i ve vztahu k pracovnímu zařazení, zajímavosti práce apod. Opomenout nelze fakt, že zaměstnanci také mnohdy nemají zájem se příliš učit a rozvíjet, navíc leckdy nemají příliš pracovních zkušeností, popř. delší dobu nepracovali, což vede k tomu, že agentura má se zaměstnancem obvykle celou řadu práce a problémů. Jak se ukázalo, problémy vnímají jak zaměstnanci, tak uživatelé a agentury, nicméně pohled zaměstnanců je poměrně zásadním způsobem odlišný. V každém případě je vhodné doporučit několik málo kroků,

kteří by mohli napomoci k podpoře udržení zaměstnanců u agentury práce, popř. k řešení zjištěných problémů. Doporučit tedy lze:

- Agentura práce by měla co nejintenzivněji spolupracovat s uživatelem, zjistit jeho potřeby a požadavky a najít zaměstnance, který se bude co nejvíce blížit k tomu, co uživatel reálně potřebuje.
- Agentura práce by měla motivovat zaměstnance k tomu, aby u ní setrvaly například tím, že jim příspěvky, které nedostávají u uživatele bude kompenzovat z vlastních prostředků.
- Agentura práce by dále měla investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kteří se jeví perspektivně a má zájem je udržet. Žádoucí je také zaměstnance motivovat, dát jim vidinu lepší práce, pokud se jim bude dařit a budou s nimi uživatelé spokojeni.
- Je žádoucí usilovat o to, aby agentury práce nebyly vnímány jako „začátek kariéry,“ cesta jak vydělat peníze anebo odrazový můstek, ale aby byly chápány jako instituce, které nabízejí plnohodnotnou formu zaměstnání, která některým lidem může vyhovovat, jiným naopak nemusí. V takovém případě by se pak dalo cílit na zaměstnance, kteří například preferují rozmanitost práce, střídání míst, jsou flexibilní, chtějí si vyzkoušet různorodou práci. Pokud jim nastavení v agentuře práce bude vyhovovat, lze předpokládat, že u ní delší dobu setrvají.
- Je také žádoucí propagovat výhody, které agenturní zaměstnávání pro všechny strany má. Zde je potřeba informovat veřejnost, občany, pořádat například setkání s agenturou práce, kde jsou navazovány kontakty apod.
- Agentura práce by také měla dodržovat právní předpisy, např. nestrhávat peníze tam, kde pro to není zákonný důvod a spolupracovat jen s uživateli, kteří také pravidla dodržují, neboť zaměstnance může opačný přístup odrazovat.

## ZÁVĚR

Tématem předkládané diplomové práce byl „*životní cyklus zaměstnance agentury práce*.“ Vzhledem k tomu, že agenturní zaměstnávání je v současné době velmi aktuálním tématem jednak z důvodu vysoké míry zaměstnanosti, která vede k tomu, že některé podniky se potýkají s nedostatkem pracovníků, který se snaží řešit různým způsobem, tedy například i spoluprací s agenturou práce, na druhou stranu agentury práce se někdy mohou rovněž potýkat s nedostatkem zájemců o práci, kteří by chtěli být agenturními zaměstnanci. Význam má toto téma i s ohledem na fakt, že v posledních letech výrazně zpřísnila legislativa upravující agenturní zaměstnávání, což tvoří další zátěž pro agentury práce.

Cílem práce bylo zjistit nejčastější důvody ukončení pracovního poměru zaměstnance agentury práce, zjistit rizikové faktory, průměrné délky pracovních poměrů v agentuře, přestupy zaměstnanců do kmenového stavu uživatele, rizikového období v rámci pracovního poměru.

Podářilo se zjistit, že zaměstnanci od agentury práce nejčastěji odcházejí z důvodů nízké finanční odměny (dle agentury práce je to spíše jejich přesvědčení, že odměna je nízká, odměna odpovídá tomu, jaké odměny mají i kmenoví zaměstnanci na stejných pracovních pozicích u uživatelů). Dalším podstatným důvodem pro odchod ze zaměstnání u agentury práce pak bývá určitá nejistota, která je z hlediska zaměstnanců s prací agenturního zaměstnance spojena. Početná skupina zaměstnanců pak uváděla, že je práce jednoduše přestala bavit. Ostatní důvody pak již byly méně časté. Jak se ukázalo, ačkoliv původně chtělo 54 % respondentů přejít k uživateli jako kmenový zaměstnanec, reálně se to podařilo jen 16 %. Zaměstnanci obvykle pro agenturu práce pracovaly jeden až dva roky, další početná skupina pak pracovala pro agenturu po dobu tří až pěti let, delší působení zde již bylo relativně vzácné. Jak se ukázalo, rizikové období je obvykle okolo druhého roku práce pro agenturu, kdy již zaměstnanec načerpal určité zkušenosti a uvažuje o odchodu do jiného zaměstnání. Hlavní cíl se tedy podařilo naplnit.

Dílčím cílem, který byl zpracován v návaznosti na provedený praktický výzkum, bylo vypracování návrhu řešení na snížení fluktuace zaměstnanců v agentuře práce. v návaznosti na tuto skutečnost byla formulována doporučení (návrhy), která mají



podpořit motivaci zaměstnanců setrvat v pracovním poměru u agentury práce. Doporučeno bylo jednak poukazovat na výhody práce pro agentury, čímž je možné získat zaměstnance, který bude tento způsob práce naopak vyhovovat a nebudou mít takovou tendenci odcházet, opomenout nelze ani možnost poskytnout agenturním zaměstnancům určitou kompenzaci (např. příspěvků, aby na tom nebyli v některých oblastech, na které nemají ze zákona nárok hůře než kmenoví zaměstnanci). Dále je vhodné také zaměstnance vzdělávat, dát jim vidinu lepší práce i v rámci agenturního zaměstnávání. Základem by mělo být dodržování všech předpisů a spolupráce jen s uživateli, kteří je rovněž dodržují, jinak zaměstnanci agentury budou vždy nespokojení. I dílčí cíl práce se tak podařilo naplnit.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLINA, Miroslav. Zákoník práce: komentář. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8.

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-667-8.

FILIP, Ludvík. Efektivní řízení kvality. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

HLOUŠKOVÁ, Pavla. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1.1.2012. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638505.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. Zákoník práce 2014 v praxi - komplexní průvodce: Právní stav k 1. 1. 2014. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 9788024791456.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. Pracovní právo pro neprávnický: rozborů vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady. Praha: Grada, 2012. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Praha: Grada, 2013. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem. Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMŠEJ, Jakub. Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. Praha: Grada Publishing, 2018. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-3471-2.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024782003.

WALKER, Ian. Výzkumné metody a statistika. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BAGAD, V.S. Management Science. Pune: Technical Publications, 2008. ISBN 9788184313680.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, Romana. Agenturní zaměstnávání | Právní prostor. Právní prostor [online]. Copyright © [cit. 16.01.2019]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani>

VALENTOVÁ, Klára. Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika | Právní prostor. Právní prostor [online]. 2017 [cit. 10.02.2020]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 31.10.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

## SEZNAM ZKRATEK

- Č - číslo
- ČR - Česká republika
- Písm. - písmeno
- S - strana
- Sb. - sbírka zákonů

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Důvod pro ukončení pracovního poměru u agentury práce .....	61
--	----

### Seznam grafů

Graf 1: Délka trvání pracovního poměru u agentury práce.....	53
Graf 2: Důvody zaměstnání u agentury práce.....	54
Graf 3: Vyhovující aspekty práce u agentury práce.....	55
Graf 4: Nevyhovující aspekty práce u agentury práce.....	57
Graf 5: Problémy spojené s agenturním zaměstnáním.....	58
Graf 6: Typ pracovního místa po odchodu z agentury.....	59
Graf 7: Zájem přejít k uživateli na počátku pracovního poměru u agentury.....	63
Graf 8: Hodnocení práce u agentury.....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

Dobrý den, jmenuji se Anna Boudová a v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „Životní cyklus zaměstnance agentury práce.“ ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku týkajícího se zejména ukončení pracovního poměru u agentury práce a důvodů, které vás k tomuto kroku vedly. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro účely zpracování diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci!

### **Údaje o respondentovi:**

1) Jste:

- Muž
- Žena

2) Kolik je vám let?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-49 let
- 50-59 let
- 60 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Pracovní poměr u agentury práce:

4) Jak dlouho jste pracoval/a u agentury práce?

- Méně než rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6 a více let



- 5) Jaké důvody vás vedly k zaměstnání u agentury práce?
- Zajímavé finanční podmínky
  - Zajímavé nabídky práce
  - Flexibilita, možnost vystřídat více uživatelů
  - Nemohl/a jsem sehnat jinou práci
  - Jiné (prosím uveďte)
- 6) Co Vám na práci pro agenturu práce vyhovovalo?
- Možnost vyzkoušet si různou práci u různých zaměstnavatelů
  - Možnost vyzkoušet si zaměstnavatele (uživatele)
  - Možnost práce v zahraničí
  - Rychlý nástup do práce
  - Jiné (prosím vypište)
- 7) Co vám na práci pro agenturu práce naopak nevyhovovalo?
- Častá změna místa práce (u různých uživatelů)
  - Nutnost učit se stále něco nového
  - Nedostatky v koordinaci práce agentury a uživatele
  - Absence příspěvků (např. na penzijní připojištění, životní pojištění apod.)
  - Jiné (prosím uveďte)
- 8) S jakými problémy jste se jako agenturní zaměstnanec nejčastěji potýkal/a?
- Špatná koordinace komunikace mezi agenturou a uživatelem
  - Potíže se se seznámením se s úkoly a pracovním prostředím
  - Neetické či dokonce nezákonné praktiky agentury
  - Odlišný přístup uživatele k vlastním a agenturním zaměstnancům
  - Jiné (prosím vypište)

Ukončení pracovního poměru agentury práce:

- 9) Na jaké pracovní místo jste od agentury práce odešel/a?
- K uživateli agentury práce jako kmenový zaměstnanec
  - Do jiné agentury práce
  - K jinému zaměstnavateli jako kmenový zaměstnanec
- 10) Z jakých důvodů jste ukončil/a zaměstnání u agentury práce?
- Finance
  - Zajímavost práce

- Zájem být kmenovým zaměstnancem, nestřídat uživatele
- Strhávání peněz agenturou
- Nestabilita práce, příjmu
- Nejistota
- Nespokojenost s prací a fungováním agentury
- Agenturu jsem bral/a jako odrazový můstek
- Práce mě přestala bavit
- Jiné důvody (prosím uveďte)

11) Měl/a jste od začátku zájem přejít jako kmenový zaměstnanec k některému uživateli, popř. si najít jiné pracovní místo (nikoliv v agentuře práce)?

- Ano
- Ne

Zhodnocení:

12) Jak hodnotíte Vaši zkušenost s prací pro agenturu u uživatelů?

- Pozitivně, klidně bych šel/a opět pracovat do agentury
- Pozitivně, ale preferuji práci pro přímého zaměstnavatele
- Neutrálně – mělo to výhody i nevýhody
- Negativně, již bych se k agentuře práce nikdy nevrátil/a

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Anna Boudová

**Obor:** Andragogika (Mgr. A)

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Životní cyklus zaměstnance agentury práce

**Rok:** 2020

**Počet stran textu bez příloh:** 65

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 20

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** RNDr. Jan Žufan Ph.D. MBA