

Kmenoví a externí zaměstnanci ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Veronika Hujerová**

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková





Zadání bakalářské práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika Hujerová, DiS
Osobní číslo: E16000056
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková
Konzultant práce: Bc. Karolína Mulačová, DiS
HR Generalist, Human Resources

Název práce: **Kmenoví a externí zaměstnanci ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle bakalářské práce.
2. Teoretické vymezení personálních činností ve vazbě na pracovní-právní vztah.
3. Analýza podmínek zaměstnávání kmenových a Agenturních zaměstnanců v ČR a ve vybrané společnosti.
4. Návrh přístupu vybrané společnosti k Agenturnímu zaměstnávání pro určenou společnost.
5. Formulace závěrů a zhodnocení doporučení.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- TOŠOVSKÝ, Adam. 2011. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-652-3.
- ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-328-9.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

8. 4. 2019

Veronika Hujerová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Mgr. Lence Sukové za cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Mé poděkování patří též Bc. Karolíně Mulačové, DiS., za pomoc a spolupráci při získávání údajů o firmě, potřebných pro praktickou část práce.

Anotace

Bakalářská práce nesoucí název: „Kmenoví a externí zaměstnanci ve vybraném podniku“, se zabývá zaměstnáváním kmenových a Agenturních zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti. Teoretická část obsahuje základní údaje o vzniku hlavního a vedlejšího pracovního poměru u kmenových a Agenturních zaměstnanců. V praktické části je představen vybraný výrobní podnik a jeho konkrétní způsob zaměstnávání Agenturních a kmenových zaměstnanců.

Cílem je zhodnocení výhod a nevýhod zaměstnávání kmenových zaměstnanců a zaměstnanců pracujících prostřednictvím Agentury po finanční stránce a z hlediska výkonu pro firmu.

Bakalářská práce se dále zabývá objasněním důvodů zaměstnávání těchto dvou sledovaných aspektů.

Klíčová slova

Pracovní poměr, pracovní smlouva, nástupní dokumenty, dohody, kmenoví zaměstnanci, Agentury, bezpečnost práce, příspěvek, odměny, benefity.

Annotation

The bachelor thesis, which is called "Internal and External Employees in a Selected Company", deals with the employment of internal and Agency employees in a selected manufacturing company. The theoretical part contains the basic information about the establishment of the main employment relationship with the employees of the company. The practical part introduces the selected manufacturing company and its particular way of employing Agency and internal employees.

The aim is an evaluation of the advantages and disadvantages the employment between the internal staff and staff working through the Agency, in terms of finance and production for this company.

The bachelor thesis also deals with clarification of the reasons of employment those two monitored aspects.

Key words

Employment, employment contract, admission documents, agreements, tribal staff, Agencies, safety of work, contribution, rewards, benefits

Obsah

Seznam ilustrací	10
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk	12
Úvod	13
1 Hlavní pracovní poměr.....	14
1.1 Vznik pracovního poměru	15
1.2 Další nástupní dokumenty	15
1.3 Formy ukončení pracovního poměru	16
1.4 Dohody konané mimo pracovní poměr	18
1.5 Kmenoví zaměstnanci	20
2 Agenturní zaměstnávání	23
2.1 Hlavní pracovní poměr.....	23
2.2 Dohoda o provedení práce.....	23
2.3 Dohoda o pracovní činnosti.....	24
2.4 Agentury.....	25
2.5 Systém odměňování zaměstnanců.....	25
3 ABB s. r. o., Elektro-Praga.....	31
3.1 Organizační struktura firmy	32
3.2 Agentura Trenkwalder, a. s.	32
3.3 Pracovní podmínky Agenturních zaměstnanců a brigádníků.....	33
3.4 Přehled stavu zaměstnanců v letech 2014 – 2018	36
3.5 Proškolení podniku o bezpečnosti práce	38
3.6 Odměny a benefity společnosti	38

4	Zhodnocení sledovaných aspektů	41
4.1	Výhody a nevýhody zaměstnávání kmenových zaměstnanců.....	41
4.2	Výhody a nevýhody zaměstnávání Agenturních zaměstnanců	42
	Závěr.....	46
	Seznam odborné literatury.....	47

Seznam ilustrací

System odměňování	26
Struktura spotřeby času pracovníka v pracovní směně	30
Sídlo ABB, s. r. o., Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou	31
Stav zaměstnanců ABB v roce 2014	36
Stav zaměstnanců ABB v roce 2015	36
Stav zaměstnanců ABB v roce 2016	36
Stav zaměstnanců v ABB v roce 2017	37
Stav zaměstnanců ABB v roce 2018	37

Seznam tabulek

Počet převedených zaměstnanců	43
Nákladové rozdíly zaměstnanců.....	45

Seznam zkratk

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPFO	Daň z příjmů fyzických osob
DPP	Dohoda o provedení práce
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
FO	Fyzická osoba
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award (Národní cena kvality v USA)
PO	Právnická osoba
VLP	Vstupní lékařská prohlídka
ZP	Zákoník práce

Úvod

Pro tvorbu bakalářské práce si autorka zvolila vlastní téma: „Kmenoví a externí zaměstnanci ve vybraném podniku“. Důvodem volby vlastního tématu bylo, že autorka ve vybrané firmě již několikrát absolvovala praxe během školy a dobře zná zaměstnance, kteří v této firmě pracují a to na různých pozicích. Jelikož se pohybovala v různých úsecích firmy, měla tak možnost vyzkoušet si na vlastní kůži, jaké podmínky zde pracovníci mají a díky tomu sestavit si celkovou představu o dané firmě.

Dalším důvodem výběru vlastního tématu byl osobní zájem autorky o způsoby zaměstnanosti, které existují, konkrétněji, jak se tyto způsoby ve vybrané společnosti od sebe liší a jaké výhody a nevýhody plynou ze zaměstnávání kmenových a Agenturních zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá obecně základními informacemi o vzniku hlavního pracovního poměru, podstatnými náležitostmi pracovní smlouvy a dalšími nástupními dokumenty, dále obsahuje vybrané způsoby ukončení pracovního poměru, dohody konané mimo pracovní poměr, definici kmenových zaměstnanců a výhody a nevýhody jejich zaměstnání.

Druhá kapitola je zaměřena na Agenturní zaměstnávání, výhody a nevýhody zaměstnávání přes Agenturu, Agentury působící v České republice a systém odměňování zaměstnanců.

Třetí kapitola se zabývá praktickou částí, kde jsou již konkrétně rozepsané informace o vybraném výrobním podniku a o Agenturní společnosti, která s tímto podnikem spolupracuje, pracovní podmínky Agenturních zaměstnanců a brigádníků, přehled stavu zaměstnanců v letech 2014 – 2018 a benefity poskytované firmou.

Závěrečná část obsahuje konečné zhodnocení zaměstnání Agenturních a kmenových zaměstnanců pro firmu z finančního a výkonnostního hlediska v konkrétním číselném a procentuálním vyjádření.

1 Hlavní pracovní poměr

Dle zákona č. 262/2006 Sb. v Zákoníku práce v druhé části, Hlava II, § 33, odstavec 1, se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak (Zákoník práce, 2018).

Na základě odstavce 2, v případě, že zvláštní právní předpis nebo stanovы spolku, odborové organizace nebo organizace zaměstnavatelů podle zvláštního právního předpisu vyžadují, aby se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, předchází tento předpoklad zvolení sjednání pracovní smlouvy (Zákoník práce, 2018).

V odstavci 3 je zmíněno, že v případech, které jsou stanoveny zvláštním právním předpisem, se zakládá pracovní poměr jmenováním na vedoucí pracovní místo (Zákoník práce, 2018).

Nestanoví-li to zvláštní právní předpis, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího:

- a) organizační složky státu;
- b) organizačního útvaru organizační složky státu;
- c) organizačního útvaru státního podniku;
- d) organizačního útvaru státního fondu;
- e) příspěvkové organizace;
- f) organizačního útvaru příspěvkové organizace;
- g) organizačního útvaru v Policii České republiky (Zákoník práce, 2018).

V odstavci č. 4 se Zákoník práce zmiňuje o tom, že podle odstavce č. 3 jmenování provede ten, kdo je k tomu podle zvláštního právního předpisu příslušný (Zákoník práce, 2018).

V případě, že příslušnost dané osoby nevyplývá ke jmenování ze zvláštního právního předpisu, provede je u vedoucího:

- a) organizační složky státu-vedoucí nadřízené organizační složky státu;
- b) organizačního útvaru organizační složky státu vedoucí této organizační složky státu;

- c) organizačního útvaru státního podniku ředitel státního podniku;
 - d) organizačního útvaru státního fondu, v jehož čele stojí individuální statutární orgán; vedoucí tohoto fondu;
 - e) příspěvkové organizace zřizovatel;
 - f) organizačního útvaru příspěvkové organizace vedoucí této příspěvkové organizace;
 - g) organizačního útvaru v Policii České republiky policejní prezident
- (Zákoník práce, 2018).

1.1 Vznik pracovního poměru

Dle zákona č. 262/2006 Sb. v Zákoníku práce v druhé části, Hlava II, § 36, vzniká pracovní poměr dnem, který byl v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu do práce nebo dnem uvedeným jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (Zákoník práce, 2018).

Pracovní smlouva a její podstatné náležitosti

Dle zákona č. 262/2006 Sb. v Zákoníku práce v druhé části, Hlava II, § 34, odstavec 1, musí pracovní smlouva obsahovat:

- a) druh práce, který má zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele;
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána;
- c) den nástupu do práce (Zákoník práce, 2018).

V odstavci 2 je zdůrazněno, že pracovní smlouva musí být vždy uzavřena písemně. V případě, že podle odstavce 3 zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupí do práce, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel nedozví do týdne (§ 350a) o této překážce, může zaměstnavatel odstoupit od pracovní smlouvy, ale podle odstavce 4 jen v případě, dokud zaměstnanec nenastoupil do práce. Pro odstoupení od pracovní smlouvy, se vyžaduje dodržení písemné formy, jinak se k němu nepřihlíží. Na základě odstavce 5 musí jedno vyhotovení pracovní smlouvy obdržet každá smluvní strana (Zákoník práce, 2018).

1.2 Další nástupní dokumenty

Zaměstnanec musí při vzniku pracovního poměru zaměstnavateli poskytnout důležité dokumenty, které jsou nezbytné k tomu, aby mohl pracovní poměr vzniknout.

Mezi nejzákladnější povinnosti zaměstnance obvykle patří:

- a) předložení zápočtového listu (doklad o předchozích zaměstnáních);
- b) podepsané prohlášení, kde vyjadřuje zaměstnanec souhlas se zpracováním svých osobních údajů, jejich uchováním a zpracováním pro úkony, souvisejících se zaměstnáním;
- c) spolupráce při zpracování formulářů pro zdravotní pojišťovnu a správu sociálního zabezpečení (například poskytnutí průkazu zdravotní pojišťovny zaměstnance);
- d) poskytnutí dokladů pro zaměstnavatele nutných pro vznik pracovního poměru jako například výpis z rejstříku trestů, doklad o zdravotní způsobilosti (vstupní lékařská prohlídka), občanský průkaz, doklady o ukončeném vzdělání, doba praxe nebo řidičské oprávnění požadované skupiny;
- e) předání čísla bankovního účtu, na který bude mzda vyplácena v případě bezhotovostní výplaty odměny za práci;
- f) podepsání tzv. „Prohlášení poplatníka DPFO ze závislé činnosti a funkčních požitků“ pro účely uplatňování slev při výpočtu zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků a to nejpozději do 30 dnů od vzniku pracovního poměru (Andrlík, 2008).

1.3 Formy ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen jen v souladu se Zákoníkem práce. Existuje hned několik možností ukončení pracovního poměru:

a) Uplynutí času

Uplynutím sjednané lhůty skončí pracovní smlouva na dobu určitou, a to i v případě například těhotenství zaměstnankyně, nebo nemoci zaměstnance. Není potřeba učinit žádné speciální administrativní kroky pro ukončení pracovního poměru uplynutím času. Lhůta trvání pracovního poměru je uvedena v pracovní smlouvě (Gola, 2016).

b) Zrušení ve zkušební době

Zkušební dobu sjednávají zaměstnavatelé se zaměstnanci. Tato doba však nesmí být delší, než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru (u vedoucích zaměstnanců je to 6 měsíců). Pracovní poměr může bez udání důvodu během zkušební doby ukončit jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel (Gola, 2016).

Zkušební doba slouží k prověření pracovní schopnosti a při nespokojenosti zaměstnavatele s pracovním výkonem zaměstnance lze snadno pracovní poměr ukončit. Ze stejných důvodů však plyne výhoda zkušební doby i pro zaměstnance (Gola, 2016).

c) Výpověď podaná zaměstnancem

Výpověď může být podána zaměstnancem kdykoliv a to bez udání důvodu. Jedná se o jednostranný právní úkon jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele (Gola, 2016).

Při podání písemné výpovědi musí zaměstnanec počítat s dodržением dvouměsíční výpovědní lhůty. Ta začíná prvním dnem následujícího měsíce poté, co zaměstnanec doručí výpověď zaměstnavateli. Pokud zaměstnanec podá výpověď například 9. července 2019, skončí pracovní poměr až 30. září 2019 (Gola, 2016).

V případě, že zaměstnanec podá výpověď bez závažných důvodů, které jsou uvedené v zákoně o zaměstnanosti, má nárok na měsíční podporu v nezaměstnanosti po celou dobu ve sníženém rozsahu (Gola, 2016).

d) Výpověď podaná zaměstnavatelem

Pracovní poměr na rozdíl od zaměstnance nemůže být zaměstnavatelem ukončen bez udání důvodu. Naopak musí zaměstnavatel doručit vždy odůvodněnou výpověď a to v souladu se Zákoníkem práce dle § 52. Dále zaměstnanci náleží odstupné v případech, kdy na obdržení výpovědi nenese vinu. Nejčastěji se v praxi jedná o nadbytečnost (Gola, 2016).

Obdržením odstupného se posunuje nárok na podporu v nezaměstnanosti. Stejně jako v předchozí formě ukončení pracovního poměru zaměstnancem, i při podání výpovědi zaměstnavatelem běží dvouměsíční výpovědní lhůta (Gola, 2016).

V případě, že se zaměstnanec nachází v takzvané ochranné lhůtě, nesmí mu zaměstnavatel dát výpověď. Jedná se např. o dobu těhotenství, mateřskou nebo rodičovskou dovolenou (Gola, 2016).

e) Vzájemná dohoda

Touto formou lze ukončit pracovní poměr velmi rychle. Podmínkou však je, aby s ukončením pracovního poměru dohodou souhlasily obě strany, a to jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec (Gola, 2016).

f) Okamžité zrušení pracovního poměru

Podmínky, kdy může pracovní poměr zaměstnanec nebo zaměstnavatel ukončit okamžitě, jsou uvedeny v Zákoníku práce, konkrétně v § 55 a v následujících.

Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr se zaměstnancem v případě, že zaměstnanec porušil povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k práci, kterou zaměstnanec vykonával zvlášť hrubým způsobem. Zaměstnanec může např. pracovní poměr ukončit okamžitě ze zdravotních důvodů po předložení lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovně-lékařských služeb (Gola, 2016).

g) Úmrtí

Zaměstnavatel je nejenom právnická, ale i fyzická osoba. Pracovní poměr může být ukončen i úmrtím zaměstnance nebo zaměstnavatele-živnostníka. V případě úmrtí zaměstnavatele je potřeba obrátit se na místně příslušnou pobočku úřadu práce, který vydá na základě předložených dokladů zaměstnanci potvrzení o zaměstnání (Gola, 2016).

1.4 Dohody konané mimo pracovní poměr

Kromě pracovního poměru může občan podle Zákoníku práce využít k zapojení do pracovní činnosti dohodu o pracích, které jsou konané mimo pracovní poměr.

Mezi ně se řadí (Zákoník práce, 2018):

- a) dohoda o provedení práce;**
- b) dohoda o pracovní činnosti.**

Právní úprava u těchto dohod je stejná, jako u pracovního poměru, jen s několika výjimkami. Mezi tyto výjimky patří (Zákoník práce, 2018):

- odstupné;
- pracovní doba a doba odpočinku;

- překážky v práci na straně zaměstnance;
- skončení pracovního poměru;
- odměna z dohody o práci konané mimo pracovní poměr.

Dohoda o provedení práce (DPP)

Rozsah práce nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce již od roku 2012. Do rozsahu práce se také započítává doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele ve stejném kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Zkušební lhůta zde neexistuje, takže spolupráce může být ukončena kdykoliv a to bez udání důvodu (Zákoník práce, 2018).

Dohoda o provedení práce je neplatná, pokud není sjednána písemně. Musí v ní být vymezen pracovní úkol, sjednána odměna za jeho provedení, rozsah práce a doba provedení pracovního úkolu (Zákoník práce, 2018).

Dle této dohody se uplatňuje smluvní volnost při stanovení odměny za vykonanou práci. Jinak řečeno, není zde limit, co se týče výše odměny, ale přihlíží se především k charakteru práce. Od roku 2012 musí být v písemném vyhotovení vyznačena navíc i doba, na kterou se dohoda o provedení práce uzavírá (Finance.cz, 2018).

Od ledna 2014 dochází u DPP při jejich zdanění ke změnám. Nově má zaměstnanec možnost získat 15% srážku daně zpět (a to i v případě, že nepodepsal prohlášení), nebo může využít možnost, že příjem u DPP do 10 000 Kč měsíčně již nemusí nikde uvádět, nemusí tedy podávat daňové přiznání (Finance.cz, 2018).

V případě podpisu Prohlášení je odvedena záloha na daň ve výši 15 % a jsou uplatněny slevy na dani. V případě příjmu nad 10 000 Kč měsíčně zaměstnavatel vždy odvádí 15% zálohu na daň, a slevy na dani uplatní pouze tehdy, pokud zaměstnanec podepíše Prohlášení (Finance.cz, 2018).

Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

Uzavřít dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou, na rozdíl od dohody o provedení práce, i v případě, že rozsah práce přesáhne ve stejném kalendářním roce 300 hodin (Finance.cz, 2018).

Práci, jejíž rozsah překračuje v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby (tzn. více než 20 hodin), na základě této dohody, není možné vykonávat. Stejně jako u dohody o provedení práce, i dohoda o pracovní činnosti musí být zaměstnavatelem uzavřena písemně, jinak je neplatná. Jedno vyhotovení dohody o pracovní činnosti je vydáno pro zaměstnance (Finance.cz, 2018).

I v tomto případě musí dohoda uvádět sjednanou práci, sjednaný rozsah pracovní doby a dobu, na kterou se dohoda uzavírá. Pokud není sjednán způsob zrušení dohody o pracovní činnosti, je možné ji zrušit dohodou účastníků ke sjednanému dni (Finance.cz, 2018).

Dohoda o pracovní činnosti může být zrušena jednostranně, a to z jakéhokoliv důvodu nebo celkově bez uvedení důvodu s 15denní výpovědní dobou začínající dnem, ve kterém byla výpověď doručena druhému účastníkovi (Finance.cz, 2018).

Od ledna 2014 jsou DPČ zdaňovány stejně jako příjmy z pracovního poměru. Zaměstnavatelem je vždy **odvedena 15% záloha na daň z příjmu** bez ohledu na to, jak vysoký byl příjem, nebo jestli zaměstnanec podepsal Prohlášení, které má vliv na uplatnění slev na dani. (Finance.cz, 2018).

1.5 Kmenoví zaměstnanci

V případě, že společnost obsazuje svá pracovní místa z řad vlastních pracovníků, je to výrazem její personální politiky. Pro kmenové zaměstnance je motivující možnost jejich pracovního postupu ve firmě a společnost si tak zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Místo je možné obsadit v krátkém čase a snižují se také nároky na adaptaci pracovníků (Kocianová, 2010).

Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů má v mnoha organizacích svá pravidla. Je výsledkem posouzení výkonnosti a schopností pracovníků, plánováním osobního rozvoje a řízením kariéry pracovníků. Standardně je v odborné literatuře kladen důraz na to, aby bylo nejprve zvažováno obsazení pracovního místa, umožňuje-li to situace, pracovníkem z vnitřního zdroje. Je však důležité, aby měli uchazeči z vnitřních zdrojů stejné výchozí podmínky, jako uchazeči ze zdrojů vnějších (Kocianová, 2010).

Zásadu rovného zacházení upravuje Zákoník práce jako povinnost zaměstnavatele určitým způsobem zacházet s vlastními zaměstnanci a to včetně zaměstnanců Agentury práce, kteří byli k zaměstnavateli přiděleni. Zaměstnavatel by měl podle Zákoníku práce zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní a mzdové podmínky, o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (Šlapák, Štefko, 2015).

Výhody zaměstnání kmenových zaměstnanců

K výhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří zejména (Kocianová, 2010):

- znalost pracovníka;
- možnost postupu pro pracovníka;
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance;
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci;
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků;
- uchazečova znalost organizace a jeho spolupracovníků;
- nízké náklady na proces získávání pracovníků;
- rychlejší obsazení místa;
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků.

Nevýhody zaměstnání kmenových zaměstnanců

K nevýhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří (Kociánová, 2010):

- omezený výběr;
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj;

- v případě povýšení pracovníka zklamání a rivalita kolegů (kariérní postup mívá negativní vliv na mezilidské vztahy), odmítání ostatních pracovníků svého dlouholetého kolegy v pozici vedoucího, atd. (Kocianová, 2010).

Za podmínek, které jsou stanovené zákonem o zaměstnanosti a Zákoníkem práce, zprostředkovávají zaměstnání krajské pobočky úřadu práce a Agentury práce (Tošovský, 2011).

2 Agenturní zaměstnávání

V případě, že organizace nemá dostatečné množství zaměstnanců z vnitřních zdrojů, musí vyhledat pracovníka mimo organizaci. Agenturní zaměstnávání představuje flexibilní formu zaměstnávání, která je upravena Zákoníkem práce v § 307a a v následujících. Jedná se o tzv. pronájem pracovní síly, kdy Agentura dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce jinému zaměstnavateli (Valentová, 2017).

2.1 Hlavní pracovní poměr

Účastníci právních vztahů jsou při Agenturním zaměstnání **zaměstnanec**, **Agentura práce** (= zaměstnavatel) a **uživatel**, který poptává pracovní sílu a najímá si zaměstnance pracující přes příslušnou Agenturu (Valentová, 2017).

Základními právními předpisy, které upravují Agenturní zaměstnávání v České republice, jsou zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, v platném znění a zákon č. 262/2006, Zákoník práce, v platném znění. Zákon o zaměstnanosti upravuje zaměstnání obecně a definuje pojmy jako „uživatel“, nebo „Agenturní práce“ a kromě jiného vysvětluje, co není Agenturní zaměstnávání. Zákoník práce upravuje podrobnosti, které se týkají vztahů mezi Agenturou práce a uživatelem a Agenturou práce a zaměstnancem (Tošovský, 2011).

Mezi Agenturou práce a zaměstnancem je primárně pracovně-právní vztah, ať už na základě pracovní smlouvy nebo na základě dohody o pracovní činnosti. Mezi Agenturou práce a uživatelem je vztah kombinovaný. Ačkoli některé věci jsou upraveny přímo v Zákoníku práce, zbytek se řídí Novým občanským zákoníkem. Vztah je proto spíše než pracovně-právním, vztahem občansko-právním. Mezi zaměstnancem a uživatelem je vztah uváděn spíše jen jako skutečnost, ale žádné smlouvy se, až na některé výjimky, neuzavírají (Náhlíková-Kaletová, 2018).

2.2 Dohoda o provedení práce

Poté, co uzavře zaměstnanec smlouvu s příslušnou Agenturou, má daná Agentura, jakožto jeho zaměstnavatel, povinnost odvádět zdravotní a sociální pojištění. Vzájemná spolupráce musí být stvrzena písemně (Veselíková, 2018).

Platí, že Agenturní zaměstnání lze vykonávat pouze na základě klasické pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti (DPČ). Dohodu o provedení práce (DPP) však zaměstnanci Agentura nabídnout nesmí (Veselíková, 2018).

2.3 Dohoda o pracovní činnosti

Agentura práce má ze zákona možnost si vybrat, zda se svým budoucím Agenturním zaměstnancem uzavře pracovní smlouvu, nebo zda bude dostatečný rozsah maximálně 20 hodin týdně výkonu práce (§ 76 odst. 2 ZP) a bude uzavřena dohoda o pracovní činnosti (Doušová, 2014).

Obě možnosti však musí obsahovat výslovný závazek Agentury práce ve smyslu § 307a ZP, že zajistí svému zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele a na druhé straně závazek zaměstnance, že tuto práci bude konat dle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance Agentury práce, uzavřené mezi Agenturou práce a uživatelem (Doušová, 2014).

Výhody zaměstnávání přes Agenturu (Přikryl, 2011):

- zaměstnání je sjednané na dobu určitou;
- zaměstnanci jsou tzv. rezervou, která firmu uchrání v době propadu výroby nebo jí pomůže, když nastane boom ve výrobních zakázkách v období prosperity firmy;
- využívání Agenturních zaměstnanců nejde uživateli do mzdových nákladů (jedná se v podstatě o nákup služby);
- pomáhá snižovat fluktuaci ve firmě;
- bývá vhodným zdrojem budoucích stálých zaměstnanců.

Nevýhody zaměstnávání přes Agenturu (Valentová, 2017):

- vyšší náklady v porovnání s náklady na kmenového pracovníka;
- absence úpravy odpovědnosti za škodu způsobenou uživateli dočasně přiděleným zaměstnancem.

Vyššími náklady se rozumí to, že uživatel kromě mzdových nákladů, které vyplácí zaměstnancům Agentury práce (a které jsou stejné jako u kmenových zaměstnanců), musí zároveň platit poplatky Agentuře práce. Výše poplatku jsou stanoveny ve smlouvě mezi uživatelem a Agenturou práce (Valentová, 2017).

Co se týče odpovědnosti za škodu, uživatel a zaměstnanec mezi sebou neuzavírají žádný smluvní vztah (ze kterého by mohla pramenit odpovědnost) a zákon odpovědnost v Agenturním zaměstnávání neupravuje. V případě, že zaměstnanec způsobí uživateli škodu, může dojít ke komplikované situaci. V praxi bývá problém řešen Agenturami práce, které se k odpovědnosti za škodu uživateli způsobenou svým zaměstnancem zaváží a pro takové případy si zřizují pojištění (Valentová, 2017).

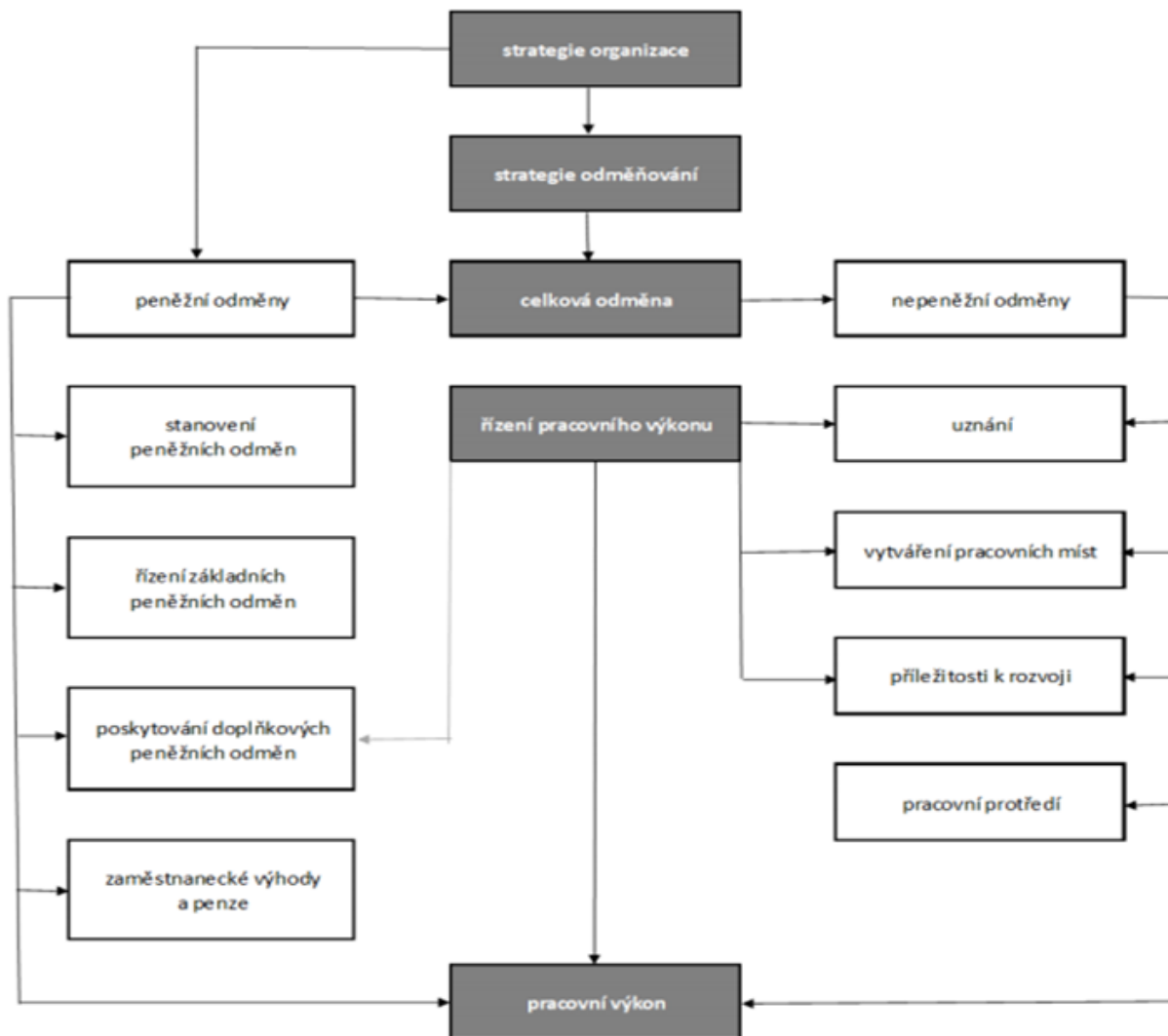
Dalšími nevýhodami podle (Kocianová, 2010) jsou například: delší trvání obsazování pracovního místa, zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat nebo v případě nesprávné volby přijetí nového Agenturního pracovníka, spojení s určitou mírou rizika.

2.4 Agentury

Internetový zdroj www.personalniagentury.cz uvádí, že v současné době existuje v České Republice zhruba 46 Agentur, které jsou dále rozdělené podle oborů. V Libereckém kraji nalezneme na základě tohoto zdroje 6 personálních Agentur. Mezi nejznámější patří HOFMANN WIZARD, s. r. o. a ManpowerGroup, s. r. o. Další Agentury jsou v Libereckém kraji například Trenkwalder, a. s., Randstad, s. r. o., Práce Liberec, s. r. o. nebo EDYMAX Personal Management SE (personalniagentury.cz)

2.5 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených procesů a praktik, které se kombinují, aby zajistily, že management odměn je určen lidem, kteří v dané firmě pracují. Tento systém je řízen obchodními a personálními strategiemi, které určují strategii odměňování. Jejimi hlavními složkami jsou finanční a nefinanční odměny, které se skládají z celkového systému odměn. Řízení výkonnosti hraje důležitou roli při podpoře nefinančních odměn a může být použito k informování o výkonu nebo k rozhodnutí o odměňování formou příspěvků. Všechny tyto komponenty se spojují za účelem dosažení cílů řízení odměn (Armstrong, 2017).



Obrázek 1 - *Systém odměňování*
Zdroj: Armstrong, 2015

Odměňování zaměstnanců podniku plní řadu funkcí. Jeho úkolem je (Urban, 2013):

- získat a udržet kvalitní pracovníky;
- přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity;
- zajistit nákladovou, resp. cenovou konkurenceschopnost produkce podniku, mimo jiné zabezpečit, aby produktivita jeho zaměstnanců rostla rychleji než jejich průměrné mzdy;
- vytvořit předpoklady pro „vnitřní spravedlnost“ odměňování. Cílem je vytvořit takovou strukturu, (diferenciaci mezd), která odpovídá přínosu, náročnosti a odpovědnosti pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců a která je tak zaměstnanci vnímána jako spravedlivá.

Odměňování by navíc nemělo být pro zaměstnance a jejich nadřízené příliš složité nebo administrativně náročné, nemělo by diskriminovat a být netransparentní. K zajištění těchto funkcí slouží různé formy odměňování lišící se svým důrazem na faktory, které jsou odměňovány. K těm patří především přínos a náročnost práce, schopnosti zaměstnance a jeho výsledky.

K základním formám odměňování patří především (Urban, 2013):

- a) Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, resp. měsíční včetně přesčasů). Představuje zaručenou část individuální mzdy, jejímž cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jednotlivých prací.
- b) Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, vyplácená například ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období. Zaměstnanci může však být na základě pravidelného hodnocení i odebrána. Výši této složky lze stanovit procentním podílem základního (tarifního) platu či absolutní částkou. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku.
- c) Motivační, resp. výkonová složka vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové či akordní mzdy apod., vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku. Je pohyblivou složkou mzdy, jejímž cílem je stimulovat individuální, skupinový i celkový výkon firmy.
- d) Mzdové příplatky odrážející mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.
- e) Zaměstnanecké výhody vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně na postavení v její hierarchii. Tvoří je naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění poskytované zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod. V některých případech mohou být tyto výhody využity i k podpoře motivace jednotlivců a týmů, tzv. motivační benefity.

Využití a relativní význam jednotlivých forem odměňování závisí na podmínkách a cílech organizace i pozici, kterou zaměstnanec zastává. Celková odměna zaměstnance se proto může odvíjet především od kvalifikačních a dalších nároků jeho místa, jeho individuálních schopností, osobního výkonu, případně výkonu jeho pracovní skupiny (Urban, 2013).

Aby tuzemské společnosti získaly komplexnější pohled na to, jak využít potenciál svých zaměstnanců, aby byl v souladu se strategickými cíli organizace, je potřeba zjistit, jaké modely existují a jsou využívány v zahraničí. Pro společnosti by bylo přínosem se těmito systémy v zahraničí inspirovat a vylepšit své stávající systémy. Zároveň by byly tuzemské společnosti motivovány k tomu, aby získaly případná ocenění za správnou funkci svých systému a tím by také vylepšily a posílily dobrou pověst firmy.

Například v USA se každoročně uděluje nejlepším firmám, dnes již celosvětově nejznámější národní cena kvality Malcolm Baldrige National Quality Award. Byla založena americkým Kongresem v roce 1987 za účelem zvýšení povědomí o řízení jakosti a rozpoznání amerických společností, které zavedly úspěšné systémy řízení jakosti.

Ocenění lze udělit každoročně v šesti kategoriích: výroba, služby, malé podniky, vzdělávání, zdravotnictví a neziskové organizace. Jako model systému řízení kvality jsou kritéria MBNQA specifikována v sedmi sekcích. Jedna z těchto sekcí se zaměřuje na lidské zdroje a zkoumá, jak organizace podporuje učení a motivaci zaměstnanců. Vytváří pracovní systémy, které zaměstnancům umožňují plně využít svůj potenciál v souladu se strategickými cíli organizace (Proquest, 2016).

Požadavky, které organizace na odměňování a jeho nástroje kladou, se odrážejí v dlouhodobějších trendech odměňování. K nim patří především (Urban, 2013):

- a) rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu, opírající se mimo jiné o modely kompetencí pracovních míst;
- b) růst významu výkonového odměňování - jeho rozšíření na většinu zaměstnanců a závislost na plnění jejich osobních cílů, tj. kritérií nacházejících se pod jejich bezprostřední kontrolou;

- c) diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a hierarchickém postavení pozice;
- d) rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn (bonusů), a to zejména u vedoucích zaměstnanců a specialistů;
- e) rozšiřování tarifních pásem, resp. spojování tarifních stupňů;
- f) individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod poskytující zaměstnancům možnost vybrat si benefity odpovídající jejich potřebám;
- g) mezinárodní standardizace odměňování probíhající v důsledku internacionalizace podniků a zvyšující se mezinárodní mobility zaměstnanců.

Dalšími způsoby, jak lze zaměstnance motivovat, je odměnou za vykonanou práci. Jednou z hlavních odměn je mzda. Její výše závisí na vzdělání, množství a kvalitě práce, složitosti, odpovědnosti a poptávce po daném druhu práce na trhu práce. Existuje několik druhů mezd, z nichž nejčastější jsou (Železný, 2012):

- a) **časová** – nejčastěji u administrativních pracovníků a THP, používá se, když nelze změřit pracovní výkon nebo ho nemůže pracovník ovlivnit;
- b) **úkolová** – její velikost závisí na množství vykonané práce nebo vyrobených výrobků a používá se zejména pro odměňování manuální a dobře měřitelné práce;
- c) **smíšená** – kombinace časové a úkolové mzdy.

Časová mzda je závislá na odpracovaném čase a je stanovena paušální částkou. Časovou mzdu lze dělit na měsíční a hodinovou. V praxi se používá měsíční časová mzda především u zaměstnanců technickohospodářských, administrativních, vědeckých, pedagogických apod., hodinová časová mzda u zaměstnanců vykonávajících práce dělnického nebo manuálního charakteru (řidiči, uklízeči, údržbáři, montážníci apod.). Záleží na zaměstnavateli a jeho pracovních podmínkách, pro kterou formu časové mzdy se rozhodne (Kahle, 2017).

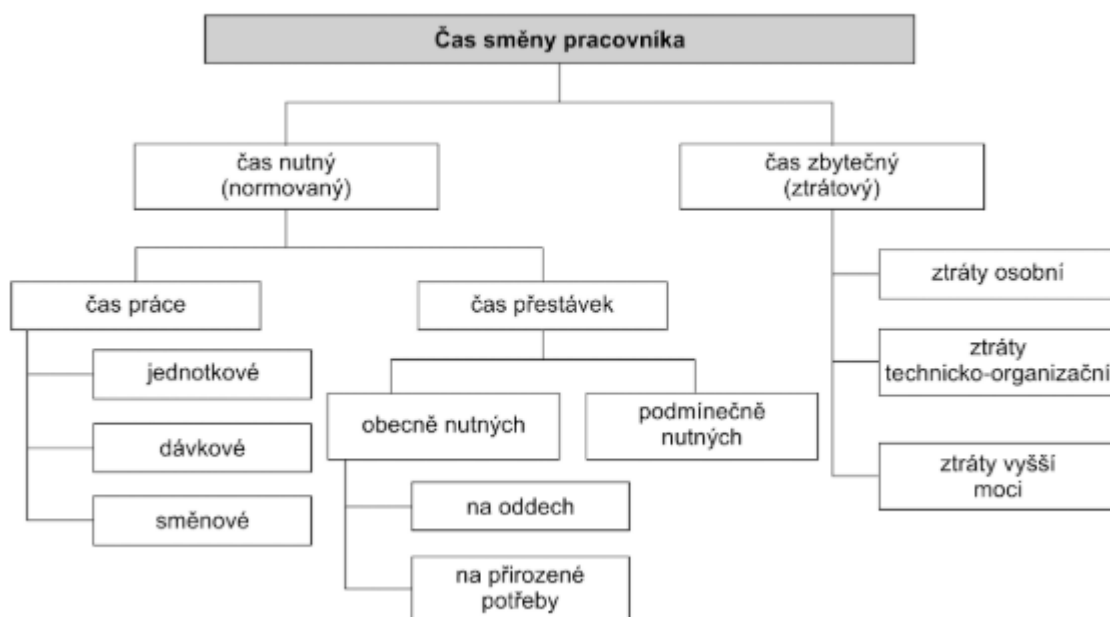
Ve mzdové oblasti ve výsledku příjmu zaměstnance, má toto rozlišení zásadní vliv. Při měsíční časové mzdě, dostává zaměstnanec při odpracování celé měsíční pracovní doby mzdu stále stejnou. Při použití hodinové časové mzdy má měsíční mzdu různou, neboť v každém měsíci odpracuje jiný počet hodin (Kahle, 2017).

Vzhledem k velice málo motivační funkci časové mzdy, je vhodné k ní, pokud je to možné, používat některou z motivačních doplňkových mzdových forem, např. prémie nebo odměny (Kahle, 2017).

Úkolová mzda závisí na množství výkonů a výpočet této mzdy je jako součin mzdového tarifu (v Kč/ hod) x počet odpracovaných hodin (Kč/1 hod x celkový počet hodin). Výše úkolové mzdy vychází z tzv. výkonových norem. Tato norma může být dána (Suchomelová, 2013):

- a) **normou času** – to znamená, že je dán čas na výrobu 1 výrobku (nebo provedení 1 výrobní operace);
- b) **normou množství** – to znamená, že je určen počet výrobků (nebo počet výrobních operací) za časovou jednotku.

Rozlišujeme dvě základní kategorie času. Čas nutný, normovatelný a čas zbytečný, neboli ztrátový. Tyto dvě kategorie se dále dělí na podkategorie, které jsou uvedeny v následujícím obrázku:



Obrázek 2 - Struktura spotřeby času pracovníka v pracovní směně
Zdroj: Jurová a kol., 2016

3 ABB s. r. o., Elektro-Praga

Jedná se o organizační jednotku přední světové společnosti působící v oblasti energetiky a automatizace. Umožňuje zákazníkům z oblasti průmyslu a distribuce energií zlepšit jejich výkonnost a současně snížit dopad jejich činností na životní prostředí.

Výrobní závod ABB s.r.o., Elektro-Praga slaví letos významných 150 let od svého založení a 25 let pod hlavičkou společnosti ABB. Firma získala postupem času mezinárodní význam a stala se lídrem průmyslu a předním zaměstnavatelem v regionu. Organizačně je ABB rozčleněno do čtyř divizí: Elektrotechnické výrobky, Robotika a pohony, Průmyslová automatizace a Energetika (New ABB, 2019).

ABB v České republice:

V ČR působí ABB prostřednictvím svých výrobků a služeb již od roku 1970, avšak formální vznik společnosti se datuje od roku 1992, kdy byla založena první společnost s názvem ABB. V průběhu 90. let se skupina firem ABB v ČR postupně rozrůstala o další společnosti až do dnešní podoby ABB s.r.o.

V současné době ji naleznete v 8 lokalitách. Svá nejvýznamnější inženýrská výzkumná centra a 7 výrobních závodů má v Praze, Brně, Ostravě, Trutnově a Jablonci nad Nisou. Více než 70 % produkce míří na export, což svědčí o vysoké kvalitě výrobků ABB z ČR. Např. brněnský závod pro výrobu rozváděčů, transformátorů a senzorů vysokého napětí je největší výrobní závod na přístrojové transformátory vysokého a velmi vysokého napětí na světě (New ABB, 2019).



Obrázek 3 - Sídlo ABB s. r. o., Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou

Zdroj: Elima, 2019

3.1 Organizační struktura firmy

V čele společnosti stojí generální ředitel. Jeho řídicí a kontrolní činnost mu pomáhají zajišťovat odborné úseky. Komplexní činnost společnosti je rozdělena do devíti odborných úseků, které jsou řízeny řediteli úseků.

- úsek výroby,
- úsek logistiky,
- úsek kvality,
- úsek konstrukce a výroby nástrojů,
- úsek plánování a operativního nákupu,
- úsek strategického nákupu,
- úsek technické přípravy výroby,
- úsek personální,
- úsek obchodu a marketingu,

Posláním vedení společnosti je zabezpečovat perspektivní i operativní řízení celé společnosti. Společnost ABB s. r. o., Elektro-Praga zaměstnává kromě kmenových zaměstnanců také Agenturní zaměstnance. Ti pracují prostřednictvím Agentury Trenkwalder, a. s., se kterou má společnost uzavřenou smlouvu.

3.2 Agentura Trenkwalder, a. s.

Jedná se o Agenturu, která je již přes třicet let důvěryhodným partnerem na současném trhu práce. Výhodou této Agentury je soubor zkušeností a poznatků, nabytých přirozeným růstem z rakouské rodinné společnosti, až po evropský koncern. Své konzultanty a inovativní personální řešení mám zastoupené skoro ve všech odvětvích (Trenkwalder, 2019).

Společnost představuje vedoucí postavení na trhu střední Evropy, úzce spolupracující síť mezinárodních poboček a také znalost regionálních trhů jsou důvody, že je strategickým partnerem mezinárodních, ale i malých a středních společností, které očekávají efektivnost a transparentnost ve všech procesech (Trenkwalder, 2019).

V její databázi lze najít 200.000 kandidátů, přičemž v současnosti spojuje 50.000 lidí s 15.000 podniky. Působí ve více než 250 pobočkách v 17 evropských zemích. Aby zabezpečili kvalitní poradenství, systematicky a trvale investuje tato společnost do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců (Trenkwalder, 2019).

Rozšiřuje portfolia svých služeb, které jsou na vysoké úrovni tak, aby byli schopní pokrýt všechny nároky svých zákazníků a potřeby uchazečů. (Trenkwalder, 2019)

Nabízené profesní možnosti pro uchazeče na různé pozice (Trenkwalder, 2019):

- Administrativa.
- Ekonomika, finance, účetnictví.
- HR, právo, top management.
- IT, telekomunikace, elektrotechnika.
- Obchod, marketing.
- Logistika, spedice, doprava.
- Automotive, strojírenství, stavebnictví.
- Manuální práce.

3.3 Pracovní podmínky Agenturních zaměstnanců a brigádníků

Společnost ABB spolupracuje s pracovní Agenturou Trenkwalder, a. s., se kterou má sjednané pracovní podmínky týkající se dočasně přidělených Agenturních zaměstnanců. Zároveň na základě DPP nebo DPČ stanovuje společnost i pracovní podmínky svých vlastních zaměstnanců, kteří v ní pracují prostřednictvím brigády.

Tato Agenturní společnost nabízí svým klientům komplexní služby v oblasti lidských zdrojů, od dočasného přidělení a výběru zaměstnanců, přes vzdělávání, Assessment a Development centra, testování až po personální poradenství a executive search. Vysoký důraz klade na poskytování flexibilního personálního řešení podle individuálních potřeb a přání klientů (LinkedIn, 2019).

Společnost byla založena v roce 1991 jako sdružení KAPPA, organizovala chmelové brigády pro studenty a postupně rozšířila svoji činnost i působnost. V současné době se jedná o akciovou společnost, která má 65 trvalých zaměstnanců a disponuje rozsáhlou databází uchazečů o zaměstnání.

Díky své vlastní síti poboček v České republice, na Slovensku a v Bulharsku je schopna zabezpečit i ty nejnáročnější požadavky svých klientů (LinkedIn, 2019).

Od roku 2005 se společnost stala součástí mezinárodního koncernu Trenkwalder se sídlem v Rakousku. Vysoká znalost trhu práce, mezinárodní know-how a 25 let zkušeností umožňují této společnosti poskytovat svým klientům služby, které odpovídají nejmodernějším evropským standardům v oblasti lidských zdrojů. Společnost je členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů a má zaveden funkční systém managementu jakosti, certifikovaný podle normy EN ISO 9001:2008 (LinkedIn, 2019).

Agenturní zaměstnanci

Ze zákona je dána povinnost dodržení pracovních podmínek srovnatelných s pracovními podmínkami kmenových zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance pracovní Agentury (s Agenturou mají podepsanou Pracovní smlouvu), kteří jsou ke společnosti přiděleni na základě Dohody o dočasném přidělení. Ukončení pracovního poměru nastane společně s ukončením dočasného přidělení.

Veškeré příplatky (práce přesčas, práce v noční směně, práce v odpolední směně, práce v sobotu a v neděli, práce ve státní svátek, práce ve ztíženém pracovním prostředí) jsou ve stejné výši jako u kmenových zaměstnanců. Stejně podmínky jako kmenoví pracovníci, mají Agenturní zaměstnanci například i při nároku na dovolenou, nároku na placené dny volna dle Kolektivní smlouvy uzavřené mezi ABB a OS KOVO (narození dítěte, úmrtí v rodině, stěhování, dárcovství krve apod.).

To platí i v případě návštěvy lékaře, nebo v případě nemoci, kdy na neschopence musí být uveden zaměstnavatel – Agentura Trenkwalder, a. s. Co se týče oblečení, mají stejné pracovní oděvy, jako kmenoví zaměstnanci. Agenturní zaměstnanci mají také nárok na příspěvek na stravování.

Brigádníci

Jedná se o zaměstnance společnosti, se kterou mají podepsanou Dohodu o provedení práce, nebo Dohodu o pracovní činnosti. Pobírají hodinovou odměnu a na rozdíl od Agenturních zaměstnanců nemají nárok na dovolenou, na den volna, nárok na volno k návštěvě lékaře, nemocenskou, benefity a pracovní oděvy (kromě ochranných pomůcek, které jsou dané zákonem). Co se týče stravování, za celou odpracovanou směnu mají nárok na dotovaný oběd, stejně jako kmenoví zaměstnanci na hlavním pracovním poměru.

Dokumenty k nástupu nového zaměstnance

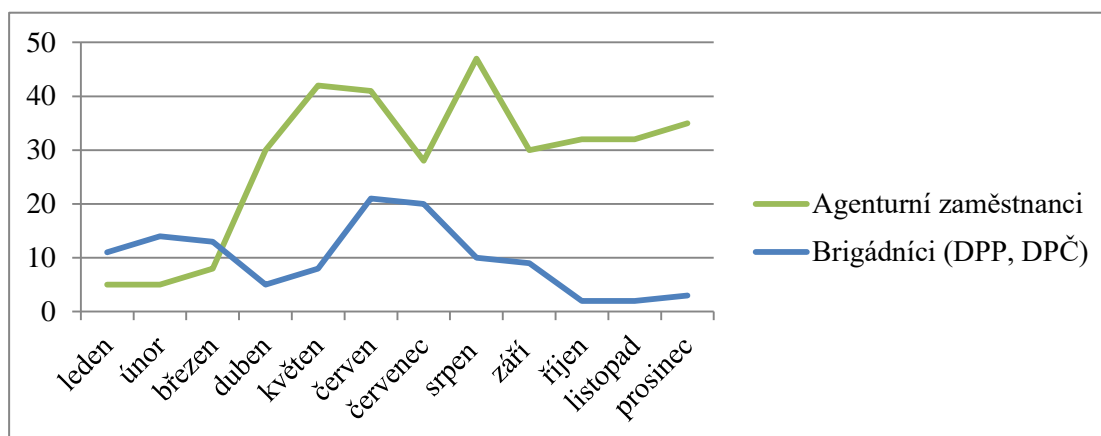
S nástupem nového zaměstnance do společnosti je nutné kromě uzavření pracovní smlouvy i seznámení daného pracovníka s několika dalšími úkony. Toto představuje další náklady a potřebnou kapacitu personálního oddělení, což u náborem Agenturních zaměstnanců odpadá.

1. Výběrové řízení.
2. Uzavření Pracovní smlouvy.
3. Popis pracovního místa.
4. Informace pro zaměstnance a seznámení s kodexem jednání společnosti.
5. Závazek zachování důvěrnosti informací (u vybraných pozic).
6. Mzdový výměr/Dohoda o mzdě.
7. Informace o dokladech, které je potřeba dodat při nástupu (např. zápočtový list, rodné listy dětí pro uplatnění daňového zvýhodnění apod.) + informace o závodní lékařce.
8. Formulář na VLP.
9. Prohlášení poplatníka daně z příjmu.
10. Přehled benefitů.
11. Kodex jednání ABB.

Jak již bylo zmíněno, společnost ABB zaměstnává nejen kmenové zaměstnance, ale také zaměstnance na pozicích THP a dělníků pracujících prostřednictvím Agentury a brigádníky pracující na DPP nebo DPČ. V následující kapitole je přehledně graficky zobrazen počet Agenturních zaměstnanců a brigádníků v letech 2014 - 2018. Grafy určující stav počtu zaměstnanců jsou znázorněny v jednotlivých měsících každého roku.

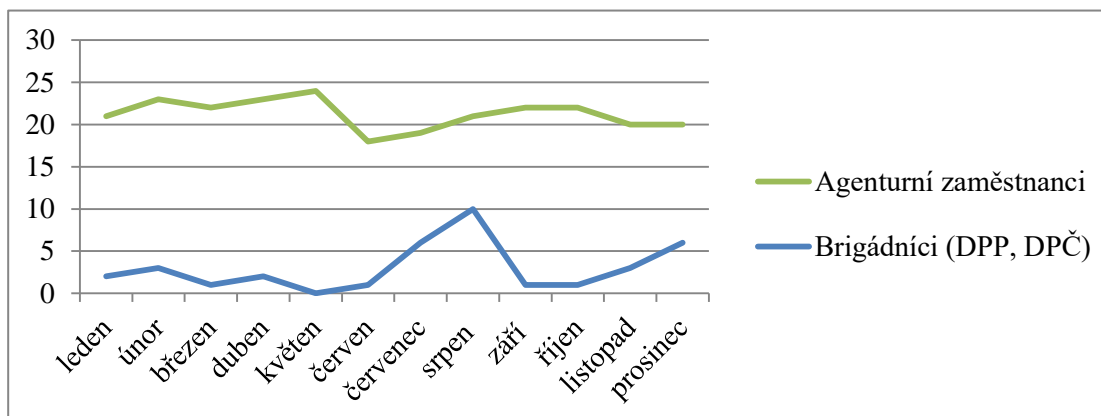
Důvodem je, že stav těchto zaměstnanců se mění v každém měsíci. Proto je rozdílná i výše počtu Agenturních zaměstnanců a brigádníků v průběhu každého roku. Jedná se o přepočtený stav, to znamená, že pokud např. 2 brigádníci odpracují každý polovinu měsíčního časového fondu, tak jsou počítáni jako 1 brigádník.

3.4 Přehled stavu zaměstnanců v letech 2014 – 2018



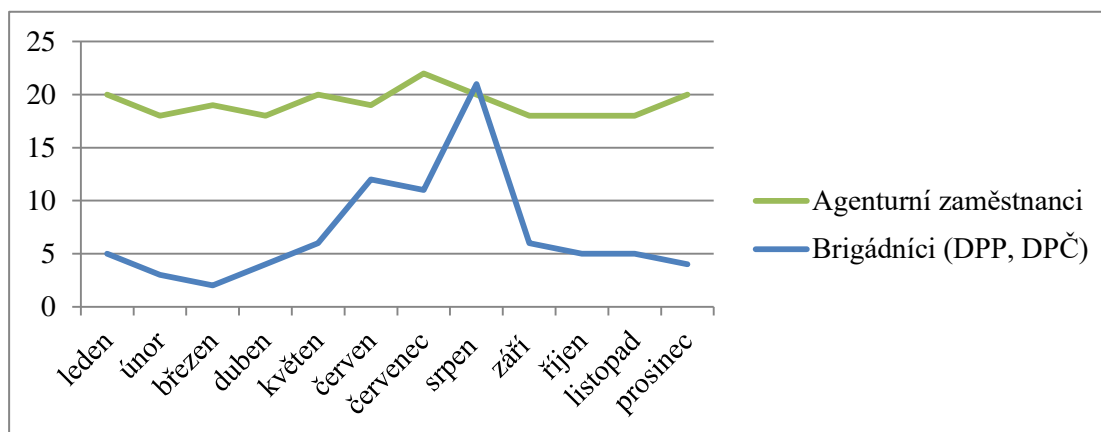
Obrázek 4 - Stav zaměstnanců ABB s.r.o., Elektro-Praga v roce 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



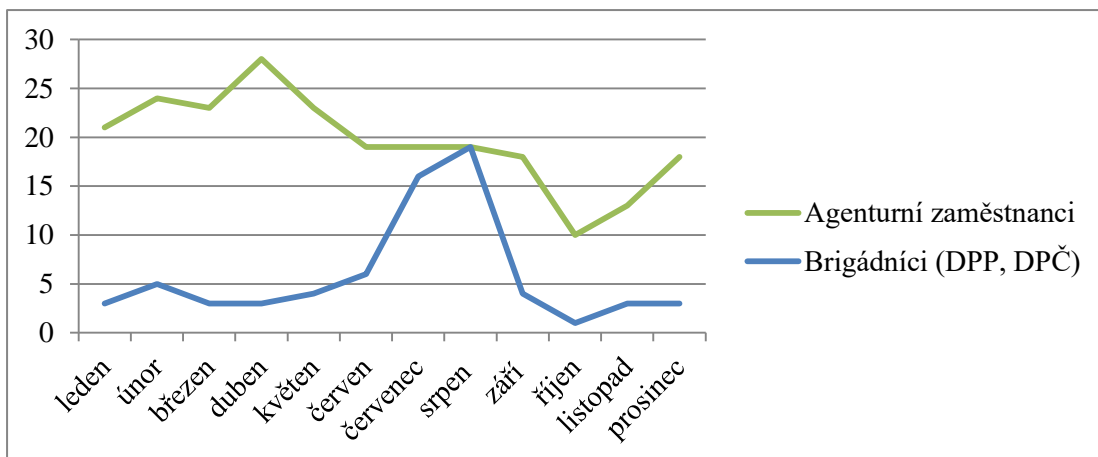
Obrázek 5 - Stav zaměstnanců ABB s.r.o., Elektro-Praga v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



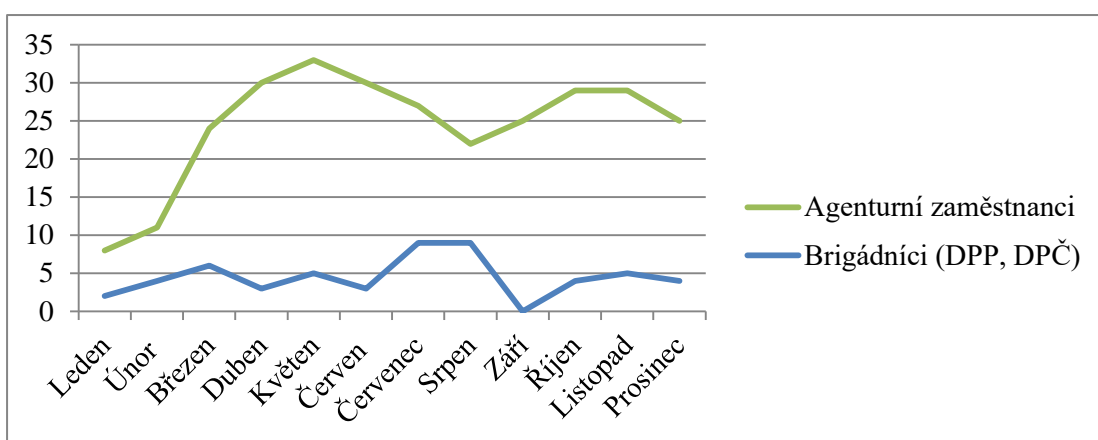
Obrázek 6 - Stav zaměstnanců ABB s.r.o., Elektro-Praga v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



Obrázek 7 - Stav zaměstnanců v ABB s.r.o., Elektro-Praga v roce 2017

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019



Obrázek 8 - Stav zaměstnanců ABB s.r.o., Elektro-Praga v roce 2018

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z těchto výše uvedených grafů je patrné, že společnost během roku uzavře méně smluv s brigádníky, než s Agenturními zaměstnanci. Brigádníci ve společnosti pracují nejvíce v letních měsících, a to konkrétně od konce června do konce srpna. Důvodem je to, že většina brigádníků jsou studenti. V těchto měsících mají letní prázdniny a svou práci vyplňují kapacitní propad způsobený čerpáním dovolené zaměstnanců na hlavním pracovním poměru.

Nejvyšší počet Agenturních zaměstnanců pracujících ve společnosti ve sledovaných letech byl většinou v měsíci dubnu a v květnu. Nejvíce Agenturních zaměstnanců pracovalo ve společnosti v srpnu 2014.

Důvodem zvýšení počtu Agenturních zaměstnanců je nemožnost pokrytí zvýšené poptávky po výrobcích kmenovými zaměstnanci. Nábor Agenturních zaměstnanců je rychlejší na rozdíl od kmenových zaměstnanců, kde se musí počítat s výběrovým řízením.

3.5 Proškolení podniku o bezpečnosti práce

Společnost má povinnost vůči svým zaměstnancům, jejich rodinám a jejich společenstvím chránit v práci jejich zdraví a bezpečnost. O bezpečnosti se tato společnost zmiňuje i ve svém Kodexu etického jednání. Stanovuje nejvyšší standardy pro ochranu zdraví a bezpečnosti, řídí se přísnými zásadami a požadavky na oznamování jejich neplnění, jejichž cílem je ochrana životů a zdraví všech zaměstnanců (Kodex jednání ABB, 2019).

Základní pravidla pro zaměstnance společnosti jsou: „Pracuj bezpečně a chraň sám sebe, své spolupracovníky, společenství i životní prostředí.“ Tyto zásady, postupy a programy podporují bezpečné a zdravé pracovní podmínky, chrání životní prostředí a podporují závazek skupiny plnit příslušné zákony a předpisy (Kodex jednání ABB, 2019).

V případě jakékoli nebezpečné nebo nepřijatelné podmínky je také povinností každého zaměstnance tuto skutečnost okamžitě nahlásit, aby nehody na pracovišti byly minimalizovány a aby bylo možné přijmout nápravná opatření (Kodex jednání ABB, 2019).

3.6 Odměny a benefity společnosti

Program zaměstnaneckých výhod společnosti ABB zahrnuje široké spektrum nabízených benefitů, od příspěvku na penzijní připojištění, životní pojištění přes lékařskou péči až po programy na podporu sladění pracovního a osobního života (např. pružná pracovní doba, možnost práce z domova, delší dovolená než stanovuje zákon) a další.

Mezi druhy poskytovaných benefitů společností patří například (interní zdroj):

Dovolená: zákonný nárok prodloužený o 5 dní (tj. 25 dní).

Pracovní volno s náhradou mzdy:

- při narození dítěte 1 den,
- z důvodu vlastní svatby 3 dny,
- z důvodu svatby dětí 2 dny,
- při stěhování s vlastním nábytkem 1-2 dny,
- při úmrtí manžela/ky, druha, družky, dítěte 6 dní,
- při úmrtí rodičů a rodičů manžela/ky 4 dny,
- při úmrtí zetě, snachy, prarodičů 2 dny.

Důchodové zabezpečení, odměny:

- garantovaná roční odměna (vyplácení odměny před letní dovolenou a před Vánoci),
- penzijní připojištění ve výši 2 – 3 %,
- odměna při odchodu do důchodu 10 000 - 37 000 Kč (dle odpracované doby),
- odměna při pracovních výročí 4 500 – 17 000 Kč (dle odpracované doby).

Rodina, volný čas:

- Pracovní doba: 7,5 hodiny/den (o 16 dní méně za rok oproti 8hodinové pracovní době).
- Firemní a rodinné akce: zvýhodněné pobytové zájezdy, příspěvek na letní tábory dětem.
- Benefitní SIM karty: až 2 SIM karty se zvýhodněným tarifem.
- Cafeteria - poukázky Up Unišek+ (využití především v oblastech sportu, kultury, zdravotní péče a nakupování ve vybraných řetězcích).
- Zvýhodněný nákup vozů Škoda a Opel.
- Zvýhodněný nákup zájezdů Čedok: 12 % ze základní ceny katalogových zájezdů.
- Zvýhodněná vlaková doprava Leo Express: sleva 30% v economy třídě, 15 % v business třídě.

Zdraví:

- Zdravotní péče – rehabilitace v pracovní době, vlastní zdravotní středisko v areálu firmy.
- Cestovní a úrazové pojištění při služebních cestách.
- Nadstandartní zdravotní péče (výběrový benefit pro vybrané pozice).

Stravování:

- Příspěvek na stravování ve firemní jídelně.
- Příspěvek na stravování důchodcům a dětem zaměstnanců po dobu školních prázdnin.
- Jídelní a nápojové automaty v areálu firmy.

Vzdělávání:

- Jazykové vzdělávání – skupinová výuka cizích jazyků, nabídka on-line výuky jazyků pro zaměstnance a rodinné příslušníky.
- Odborné vzdělávání.

IT: možnost odkupu IT techniky a použitého mobilního zařízení.

Ostatní:

- ESAP: zaměstnanecký plán nákupu akcií ABB.
- Bezplatné parkování na firemních plochách.

Mzdové formy společnosti:

- časová a úkolová měsíční mzda,
- osobní ohodnocení,
- prémiové části mzdy vázané na výkon zaměstnance (měsíční, čtvrtletní, roční podle povahy konkrétní pozice).

4 Zhodnocení sledovaných aspektů

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost ABB vychází vstříc svým zaměstnancům, poskytuje jim výhodné benefity a stejné pracovní podmínky ať už se jedná o kmenové nebo Agenturní zaměstnance. Na každou pozici hledá kandidáty s těmi správnými kompetencemi a silným potenciálem. Náborová kritéria jsou přísně nastavena a vždy hodnotí primárně pracovní dovednosti a zkušenosti kandidátů. Tím je zajištěn spravedlivý a transparentní výběr kandidátů. V následujících kapitolách jsou informace čerpány z interních zdrojů společnosti. Jsou v nich srovnány konkrétní výhody a nevýhody zaměstnávání kmenových a Agenturních zaměstnanců pro společnost.

4.1 Výhody a nevýhody zaměstnávání kmenových zaměstnanců

Společnost ABB spatřuje hlavní výhodu zaměstnávání kmenových zaměstnanců v jejich stabilitě a loajalitě. Firma dobře zná své zaměstnance a ví, v čem se na ně může spolehnout a co od nich může očekávat. Schopnost splnit normy (vyrobit požadované množství výrobků za určitý čas) zejména u dělníků na montáži, kteří pobírají úkolovou mzdu. Od procentuální výše plnění normy se také odvíjí výše finančního ohodnocení - mzdy. Plné výše plnění norem (tzn. 100 %) dosahují noví zaměstnanci ve výrobním úseku firmy zhruba ve 2. měsíci zaměstnání.

U kmenových zaměstnanců je výhodou, že za dobu působení prošli výrobou různých výrobků, tudíž je možné je v rámci montáže mezi jednotlivými operacemi snáze přesunovat bez nutného zaškolení. Další výhodou je snadná orientace ve firmě a schopnost poradit při zaškolování nových zaměstnanců. Velmi schopní zaměstnanci mají také možnost profesního růstu.

Výrobní úsek firmy má rozdílné druhy zakázek, tím pádem i čas na výrobu a množství výrobků je různé. Výrobky samotné jsou složeny z různých komponentů a ne vždy se odesílají jako hotové výrobky. Z tohoto důvodu také není možné porovnat časovou náročnost jednotlivých operací či množství výrobků. Vždy záleží na manuální zručnosti zaměstnance, bez ohledu na to, zda je zaměstnanec kmenový, či Agenturní. Normy se plní individuálně. I v případě kmenových zaměstnanců může dojít k tomu, že na jistých operacích není schopen normy dosáhnout.

Zde je na zvážení mistra montáže, zda by nebylo vhodné jej přesunout na jiný druh pracovní činnosti (balení, manipulace se zbožím, atd.). Mzda ve výrobním úseku je smíšená (kombinace časové a úkolové mzdy), to znamená, že kromě plnění norem musí mít zaměstnanci odpracováno také 7,5 hodiny denně.

Po finanční stránce jsou pro firmu výhodou nižší náklady na zaměstnání kmenových zaměstnanců oproti externím zaměstnancům, jelikož nemusí platit žádné poplatky Agenturní společnosti. Výše poplatku je různá na základě uzavřené smlouvy mezi Agenturou a společností.

Nevýhodou zaměstnávání kmenových zaměstnanců je zatížení personálního oddělení, potřeba vyšší kapacity a s tím spojené náklady na nábor, administrativu, apod.

4.2 Výhody a nevýhody zaměstnávání Agenturních zaměstnanců

Hlavní výhodou Agenturních zaměstnanců je jejich flexibilita a možnost ukončení dočasného přidělení, když jich není již potřeba, např. při poklesu zakázek. Při ukončování dočasného přidělení Agenturních zaměstnanců se jim neplatí odstupné, jako např. u kmenových zaměstnanců při propouštění z organizačních důvodů.

Z hlediska výkonu je výhodou, že Agenturní zaměstnanci představují tzv. rezervu pracovních sil, kdy na dobu určitou zvyšují produktivitu práce firmy v případě vyššího přílivu zakázek. Je to zároveň jedna z hlavních příčin zaměstnávání Agenturních zaměstnanců, která je vítána v případech, kdy společnosti v dané době nemají dostatek svých kmenových zaměstnanců a nejsou schopni své závazky splnit v požadovaném čase.

Další podstatnou výhodou pro společnost ABB je, že v případě, že bude firma spokojená s výkonem pracovníka, má možnost s ním v budoucnu uzavřít Pracovní smlouvu a přijmout ho tak mezi své stálé, kmenové zaměstnance.

Společnost ABB s. r. o., Elektro-Praga takto převedla v období od roku 2014 do roku 2018 celkem 75 Agenturních zaměstnanců. Počet těchto zaměstnanců v jednotlivých letech je znázorněn v následující tabulce 1:

Tabulka 1 - Počet převedených zaměstnanců

Rok	Počet převedených zaměstnanců
2014	8
2015	7
2016	15
2017	24
2018	21

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Společnost ABB dříve nabírala Agenturní zaměstnance pouze do Výrobního úseku. V poslední době však zaměstnala 2 THP pracovníky do kanceláře. Daný nábor nahradil chybějící kmenové pracovníky a po čase byli tito Agenturní zaměstnanci převedeni do stavu.

Poslední tři roky, od roku 2016 počet převedených Agenturních zaměstnanců skokově narůstá a nejvíce převedených Agenturních zaměstnanců bylo v roce 2017 a v roce 2018 jen o tři méně. V roce 2018 společnost přijala 21 Agenturních zaměstnanců do stavu, včetně již zmíněných dvou THP pracovníků.

Důvodem nárůstu je především narůstající počet odcházejících zaměstnanců, ať již do starobního či jiného důchodu, ale vzhledem k trendu trhu práce a převyšující nabídce zaměstnání nad počtem uchazečů se ve firmách navyšuje i počet zaměstnanců, kteří mění zaměstnání z důvodu lepšího uplatnění či lepších finančních a jiných pracovních podmínek.

V případě, že se však zaměstnanec neprokáže jako vyhovující pro danou práci, je výhodou, že jeho zaměstnání ve firmě je sjednané na dobu určitou a že po uplynutí této doby je se zaměstnancem ukončená Dohoda o dočasném přidělení. Další výhodou je, že za Agenturní zaměstnance je zodpovědná Agenturní společnost, nikoliv podnik.

Z hlediska finanční výhodnosti nejde využívání Agenturních zaměstnanců firmě do mzdových nákladů, jelikož se v podstatě jedná o nákup služby. Firma také disponuje touto výhodou, že neplatí za Agenturního zaměstnance sociální a zdravotní pojištění.

Za výhodu lze považovat i skutečnost, že společnost nenese náklady výběrového řízení, šetří tak náklady na činnost personálního oddělení. Všechny potřebné dokumenty jsou připraveny Agenturou práce.

Mezi nevýhody po finanční stránce patří vyšší náklady v porovnání s náklady na kmenového pracovníka, protože kromě stejné výše mzdy musí společnost zároveň platit poplatky Agentuře. Další nevýhodou je absence úpravy odpovědnosti za škodu např. na majetku společnosti způsobenou Agenturním zaměstnancem. Zákon totiž odpovědnost v Agenturním zaměstnávání neupravuje.

Společnost ABB vnímá zaměstnávání prostřednictvím Agentury, jako možnost překlenutí mezi nezaměstnaností a zaměstnáním. Co se týče sjednávání kontaktů, většinu kontaktů si společnost ABB sjednává přímo sama. Tyto kontakty pak předává spolupracující Agenturní společnost.

Důvodem využití Agenturních zaměstnanců je především to, že v případě že společnost ABB nemá ve stavu volnou pozici, o kterou se daný člověk uchází, ale zároveň má příliv zakázek, které není schopna splnit pomocí kmenových zaměstnanců, nabídne tomuto uchazeči možnost pracovat dočasně pro Agenturní společnost. V případě souhlasu předá kontakt na tohoto zaměstnance Agenturní společnosti Trenkwalder a ta zajistí potřebné nástupní formality.

V následující tabulce 2 je znázorněn celkový přehled nákladových rozdílů mezi kmenovými a Agenturními zaměstnanci. Pro srovnání byli zvoleni kmenoví a Agenturní zaměstnanci pracující ve Výrobním úseku. Důvodem je především to, že většina Agenturních zaměstnanců právě ve Výrobním úseku pracuje.

Tabulka 2 - Nákladové rozdíly zaměstnanců

	Agenturní zaměstnanec	Kmenový zaměstnanec
Výše mzdy	20 000 – 25 000 Kč	stejná
Kdo vyplácí mzdu	Agentura	Společnost
Související náklady	Poplatky Agentuře (výše ve smluvních podmínkách mezi Agenturou a firmou).	Náklady na personální oddělení (výběrové řízení, administrativa, apod.).
Čas nutný k zapracování	2 měsíce	2 měsíce
Jiné náklady		Odstupné v případě ukončení pracovního poměru z případů vyjmenovaných v Zákoníku práce.
Benefity	Stejně jako u kmenových zaměstnanců kromě benefitů vázaných na předchozí odpracované roky.	Vypsané v kapitole 3.6.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Závěr

Z tabulky 2 lze vyčíst, jaké jsou konkrétní nákladové rozdíly mezi kmenovými a Agenturními zaměstnanci. Co se týče výše mzdy, je takřka identická u obou skupin, nicméně související náklady pro firmu jsou různé. Zatímco u Agenturních zaměstnanců musí firma platit poplatky Agentuře, u kmenových zaměstnanců nese navíc náklady na činnost personálního oddělení. Čas nutný k zapracování pracovníků je stejný, neboť nově příchozí kmenový zaměstnanec i Agenturní zaměstnanec po nástupu do firmy mají stejný čas na zapracování. Zde ovšem, jak již bylo zmíněno, opět záleží na šikovnosti jednotlivce. Z toho důvodu může být čas na zapracování kratší.

Některé výrobní podniky mají pro zapracování nově příchozích pracovníků interního školitele, který je zaučí. Společnost ABB k tomuto úkonu pověří zaměstnance vybraného z vlastních řad, který ve společnosti pracuje již delší dobu a požadované pracovní úkony ovládá. Tím sice dochází ke zpomalení jeho výkonu, ale je mu to finančně kompenzováno.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení výhod a nevýhod zaměstnávání mezi kmenovými a Agenturními zaměstnanci po finanční stránce a z hlediska výkonu pro firmu. Dále se autorka zabývala objasněním důvodů zaměstnávání těchto dvou sledovaných aspektů.

V rámci bakalářské práce došla autorka k závěru, že zaměstnávání kmenových, nebo Agenturních pracovníků záleží na preferencích daného podniku, jelikož obě varianty jsou přínosné v různých situacích v rámci aktuální výše zakázek. S určitostí nelze říci, že by jedna z variant byla výrazně výhodnější, než druhá. Záleží na aktuálním stavu prosperity firmy, kdy se jí vyplatí investovat do svých kmenových zaměstnanců, nebo naopak zaměstnat Agenturní pracovníky.

V rámci dlouhodobého výhledu se jeví výhodnější kmenoví zaměstnanci. V případě řešení nárazových (sezónních) převisů požadavků na výrobu, se naopak jeví jako výhodnější Agenturní zaměstnanci.

Seznam odborné literatury

- ANDRLÍK, Břetislav. 2008. *Povinnosti při nástupu do zaměstnání*. [online]. [cit. 2018-11- 22]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/povinnosti-pri-nastupu-do-zamestnani>
- ARMSTRONG, Michael. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14. vyd. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258- 7.
- DOUŠOVÁ, Jana. 2014. *Agenturní zaměstnávání*. [online]. [cit. 2018-12-22]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani/>
- ELIMA. 2019. *Informace o firmě ABB s. r. o., Elektro-Praga* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.elima.cz/dodavatel/abb-elektro-praga/>
- FINANCE.CZ. 2019. *DPP a DPČ - dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*. [online]. [cit. 2018-11- 22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/dohody/>
- GOLA, Petr. 2016. *Sedm způsobů skončení pracovního poměru* [online]. [cit. 2018-11- 22]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/sedm-zpusobu-skonceni-pracovniho-pomeru>
- JUROVÁ, Marie a kol. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9331-8.
- KAHLE, Bohuslav. 2017. *Mzdové formy ve firemní praxi* [online]. [cit. 2018-02- 28]. Dostupné z: https://www.hrmprofi.cz/33/mzdove-formy-ve-firemni-praxi-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yI3D7CgZBvFKJRK3Uf_sI8DA/
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LINKEDIN. 2019. *Informace o Agenturní společnosti Trenkwalder, a. s.* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/trenkwalder-czech-republic/about/>
- NÁHLÍKOVÁ-KALETOVÁ, Romana. 2018. *Agenturní zaměstnávání*. [online]. [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani>
- NEW ABB. 2019. *Základní údaje* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://new.abb.com/cz/o-nas/zakladni-udaje>
- OBCHODNÍ REJSTŘÍK. 2019. *Údaje o firmě ABB* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=427528&typ=UPLNY>
- PERSONÁLNÍ AGENTURY. CZ. 2018. *Agentury v Libereckém kraji*. [online]. [cit. 2018-11- 22]. Dostupné z: <https://www.personalniagentury.cz/liberecky-kraj/>
- PROQUEST. 2016. *Engineering Management Handbook*. [online]. [cit. 2018-11- 22] Dostupné také komerčně z databáze ProQuest: <https://search.proquest.com/docview/2173844736/F529915BC98F4BA0PQ/6?accountid=17116>
- PŘIKRYL, Jan. 2011. *Výhody a problémy Agenturního zaměstnávání*. [online]. [cit. 2018-11- 22]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-54251340-vyhody-a-problemy-agenturniho-zamestnavani>
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

- TOŠOVSKÝ, Adam. 2011. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-652-3.
- URBAN, Jan. 2013. *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců*. [online]. [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- VALENTOVÁ, Klára. 2017. *Agenturní zaměstnávání - přednosti a rizika*. [online]. [cit. 2018-11- 22]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>
- VESELÍKOVÁ, Monika. 2018. *Práce přes Agenturu*. [online]. [cit. 2018-11- 22]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/zamestnani/336382-do-prace-pres-agenturu-na-co-mate-narok-a-kde-si-stezovat>
- ZÁKONÍK PRÁCE. 2019. *Aktuální úplné znění (zákon č. 262/2006 Sb.)*. [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>
- ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-328-9.