

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: N 2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2301T007 Průmyslové inženýrství a management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza stavu personálních činností ve vybraném podniku a návrhy na
zlepšení

Autor: **Bc. Petr Stulík**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.**

Akademický rok 2016/2017

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

V Plzni dne:

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Doc. Ing. Milanovi Edlovi, Ph.D za vedení při tvorbě této práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Rodenstock ČR s.r.o. za umožnění vypracování diplomové práce.

ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Bc. Stulík	Jméno Petr		
STUDIJNÍ OBOR	2301T007 „Průmyslové inženýrství a management“			
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Edl, Ph.D.	Jméno Milan		
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV			
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte	
NÁZEV PRÁCE	Analýza stavu personálních činností ve vybraném podniku a návrhy na zlepšení			

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2017
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	80	TEXTOVÁ ČÁST	55	GRAFICKÁ ČÁST	25
---------------	----	---------------------	----	----------------------	----

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	<p>Diplomová práce se zaměřuje na aktivity personálního oddělení ve společnosti. Každá činnost je jednotlivě procesně zmapována a popsána. Práce se detailně věnuje souboru činností souvisejících s náborem nových zaměstnanců. Cílem absolventské práce je vytvoření inovativních návrhů na zlepšení činností souvisejících s náborem nových zaměstnanců, a tím zefektivnit práci personálního oddělení.</p>
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	<p>personální oddělení, personální činnosti řízení lidských zdrojů, proces, procesní mapování, analýza, optimalizace</p>

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	Surname Bc. Stulik	Name Petr	
FIELD OF STUDY	2301T007 „Industrial Engineering and Management“		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Edl, Ph.D.	Name Milan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Analysis of the state personnel activities in selected enterprises and suggestions for improvement		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2017
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	80	TEXT PART	55	GRAPHICAL PART	25
----------------	----	------------------	----	-----------------------	----

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	The thesis focuses on the activities of the human resources department in a company. Each activity is individually mapped and documented process. The work is dedicated to the file in detail activities associated with the recruitment of new employees. The aim of the thesis is to create innovative proposals to improve the activities related to the recruitment of new employees, and thus streamline the work of the human resources department.
KEY WORDS	personnel Department, personnel activities, human resources management, process, process mapping, analysis, optimization

OBSAH

Přehled použitých odborných výrazů	8
Úvod.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Základní oblasti řízení organizace	11
1.1.1 Personální administrativa (správa)	11
1.1.2 Personální řízení.....	11
1.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Charakteristické znaky řízení lidských zdrojů.....	11
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	12
1.3.1 Tradiční přístup	12
1.3.2 Nový přístup.....	14
1.4 Personální činnosti.....	14
1.5 Personální strategie.....	15
1.6 Personální politika	15
1.7 Strategické řízení lidských zdrojů	16
1.8 Personální útvar a jeho specifické úkoly	16
1.9 Způsoby zvýšení významu a efektivity personálního útvaru	17
1.10 Význam personální práce pro organizaci a její přínos.....	19
1.11 Personální informační systém.....	20
1.12 Procesní mapování.....	21
1.13 Proces	21
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RODENSTOCK	22
2.1 Historie skupiny Rodenstock.....	22
2.2 Základní údaje o společnosti Rodenstock ČR, s.r.o.....	24
2.3 Historie společnosti Rodenstock ČR s.r.o.	25
2.4 Produkty firmy.....	25
2.5 Personální oddělení Rodenstock ČR s.r.o.....	25
3 POPIS SOUČASNÉHO STAVU.....	26
3.1 Činnosti vykonávané personálním oddělením	26
3.2 Popis souboru činností náboru nových zaměstnanců.....	26
3.2.1 Skupina první – oslovení potencionálních zaměstnanců	26
3.2.2 Skupina druhá – první kontakt s uchazečem, následná komunikace, první pohovor ve firmě, zařazení uchazeče do databáze, výběr na danou pozici, prohlídka a pohovor na daném pracovním oddělení.. ..	32
3.2.3 Skupina třetí – činnosti spojené s vlastním nástupem na danou pracovní pozici, zákonné školení, integrace nového zaměstnance ve spolupráci s mentorem	35
3.3 Nábor nových zaměstnanců pomocí personální agentury.....	36
3.3.1 Společnost Rodenstock ČR s.r.o. a personální agentury	36
3.4 Zaškolování nových zaměstnanců na pracovní pozici	37
3.4.1 Příklad zaškolení na oddělení Povrstvení dioptrických čoček na pozici kontrola	38

4	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	39
4.1	Mapování činností personálního oddělení	39
4.1.1	Software pro tvorbu procesních map ARIS.....	39
4.1.2	Obsazení volné pracovní pozice vlastními silami	40
4.1.3	Obsazení volné pracovní pozice personální agenturou	42
4.1.4	Evidence uchazeče o zaměstnání	42
4.1.5	Nástup nových zaměstnanců	43
4.1.6	Lékařská prohlídka uchazeče o zaměstnání	45
4.1.7	Lékařské prohlídky pro agenturní zaměstnance	47
4.1.8	Lékařské prohlídky periodické	49
4.1.9	Evidence mateřských dovolených	51
4.1.10	Aktualizace volných pracovních pozic na webových stránkách	52
4.1.11	Vytvoření osobní elektronické karty – Target	53
4.1.12	Nastavení uživatelského účtu – Target	54
4.1.13	Tvorba pracovněprávních dokumentů	56
4.1.14	Správa databáze uchazečů – bonus za doporučení.....	58
4.1.15	Periodická změna mzdového ohodnocení.....	60
4.1.16	Mimořádná změna mzdového ohodnocení	62
4.1.17	Kontrola zadaných prémiových kritérií	62
4.1.18	Kontrola údajů pro obchodní oddělení.....	63
4.1.19	Objednání Identifikačních karet.....	64
4.1.20	Prodej produktů zaměstnancům společnosti Rodenstock ČR s.r.o.	67
4.1.21	Odeslání blahopřání k narozeninám.....	69
4.1.22	Nahrání jídelního lístku do systému.....	71
4.2	Navržení jednotlivých optimalizací	72
4.2.1	Procesní mapy - optimalizace.....	72
4.2.2	Nábor nových zaměstnanců - optimalizace	74
4.3	Přínosy navrhovaných zlepšení	77
	Závěr	78
	Seznam použité literatury.....	79
	Seznam obrázků	80

Přehled použitých odborných výrazů

benefit	zaměstnanecká výhoda
optimalizace	proces výběru nejlepší varianty
fluktuace	pohyb, náhodné kolísání hodnoty
autoritativní	založený na autoritě, opírající se o autoritu
metodologie	nauka o metodách, zejm. vědeckého bádání
mobilita	schopnost pohybu, přemístitelnost
mentoring	kdy kompetentní a zkušená osoba poskytuje profesní i studijní a osobnostní podporu a oporu
mentor	kompetentní, zkušená osoba, poučovatel
outsourcing	zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací

Úvod

Řízení lidských zdrojů zaujímá v poslední době čím dál větší a důležitější podíl na úspěšnosti jednotlivých společností. Efektivní řízení lidských zdrojů vytvoří společnosti zásadní výhodu v konkurenčním boji na trhu. Lidské zdroje v dnešní době nepředstavují pro organizaci pouze pracovní sílu, ale jsou jedním z nejdůležitějších pilířů, který propojuje celou společnost. Aby zaměstnanci odváděli co nejlepší výkon, musí o ně být řádně postaráno. Toto je úkolem nejen pro personální oddělení ale také pro všechny vedoucí pracovníky.

V současné době je získání kvalifikovaného personálu velmi důležité a zároveň obtížné. Společnosti svádí o získání těchto zaměstnanců lýtý boj. Předhání se v oblasti nabízení lepších pracovních podmínek, vyššího mzdového ohodnocení a v neposlední řadě v oblasti různých typů benefitů. To vše dělají společnosti, aby získaly dostatek nových zaměstnanců.

Aktuální potřeba nových pracovníků vyvolala velký tlak na personální oddělení. Na základě tohoto zjištění, jsem se rozhodl, dozvědět se o této problematice více a zpracovat na toto téma diplomovou práci. Vidím velký potenciál v možnosti optimalizace jednotlivých činností vykonávaných personálním oddělením.

Obsahem teoretické části práce je popis činností vykonávaných personálním oddělením. Tato kapitola čerpá z větší části z knihy pana Koubka, Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Následuje představení společnosti a popis současného stavu prováděných činností ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o.. V praktické části analyzuji činnosti personálního oddělení pomocí procesního mapování a následně navrhuji jednotlivé optimalizace.

Cílem práce je analýza jednotlivých činností personálního oddělení společnosti Rodenstock s.r.o. pomocí procesního mapování a navržení jednotlivých optimalizací. Zvláštní pozornost je věnována zpracování souboru činností týkajících se náborem nových zaměstnanců a navržení optimalizace těchto aktivit.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Citát: „Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“

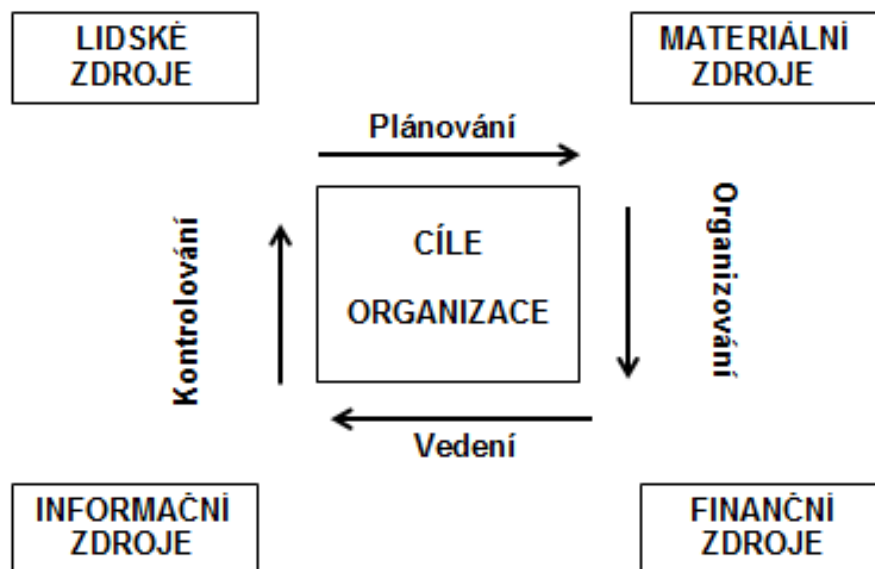
Tomáš Baťa

„Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

John. C Maxwell

Každá organizace je funkční pouze tehdy, když se jí podaří vzájemně propojit a úspěšně využít tyto čtyři hlavní zdroje.

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje



Obrázek 1-1 - Zdroje organizace a proces řízení

Mezi materiální zdroje patří například strojový park. Mezi finanční zdroje patří hotovost, podnikový kapitál a další finanční zdroje. Informační zdroje můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Jako poslední máme ve výčtu zdroje lidské. Lidské zdroje jsou po právu považovány za ty nejdůležitější, neboť všechny ostatní zdroje propojují a uvádějí do pohybu.

Základním kamenem úspěšnosti každé organizace je neustálá analýza všech zdrojů a následné zefektivnění jejich využití. Tak jako se vyvíjejí ostatní zdroje tak i ty lidské mění své potřeby a nároky. Pokud tyto potřeby a nároky neustále analyzujeme, děláme krok nezbytný k tomu, abychom co nejefektivněji využívali lidské kapacity a tím co nejlépe dosáhli plnění všech cílů organizace.

1.1 Základní oblasti řízení organizace

1.1.1 Personální administrativa (správa)

Personální administrativa představuje nejstarší pojetí personální práce. Zajišťuje administrativní procedury spojené se zaměstnáváním, jako je pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů o zaměstnancích. Tento přístup staví personální práci do pasivní role. Lze se s ním setkat i v dnešních organizacích, většinou se jedná o organizace autoritativní s nízkou dělbu pravomocí.

1.1.2 Personální řízení

Tato koncepce personální práce se začíná objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, které si začalo uvědomovat konkurenční výhodu efektivního využití lidských zdrojů. Výsledkem bylo přesunutí personálního řízení z pasivní role do aktivní role. Analyzováním personálních otázek se začínají zabývat odborníci. Vznikají specializované personální útvary, které postupně získávají stále větší autoritu a s tím ruku v ruce i pravomoc k rozhodování. Cílem je důkladně vybraný, organizovaný a správně motivovaný personál. Dochází k poměrně rozsáhlému rozšíření tohoto řízení i do dalších organizací.

I přes velké pokroky v personálním řízení zůstává personální práce v tomto období především vnitroorganizačně zaměřená a řeší problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Jen okrajově je pozornost věnována dlouhodobým otázkám řízení personálních kapacit. Personální řízení má charakter operativního řízení.

1.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější přístup k personální práci v organizacích. Začíná se formovat v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější částí řízení organizace. Velký důraz je kladen na význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího zdroje a řídicího parametru. Zakončuje se tak dosavadní vývoj personální práce od administrativních činností k činnostem řídicím.

1.2 Charakteristické znaky řízení lidských zdrojů

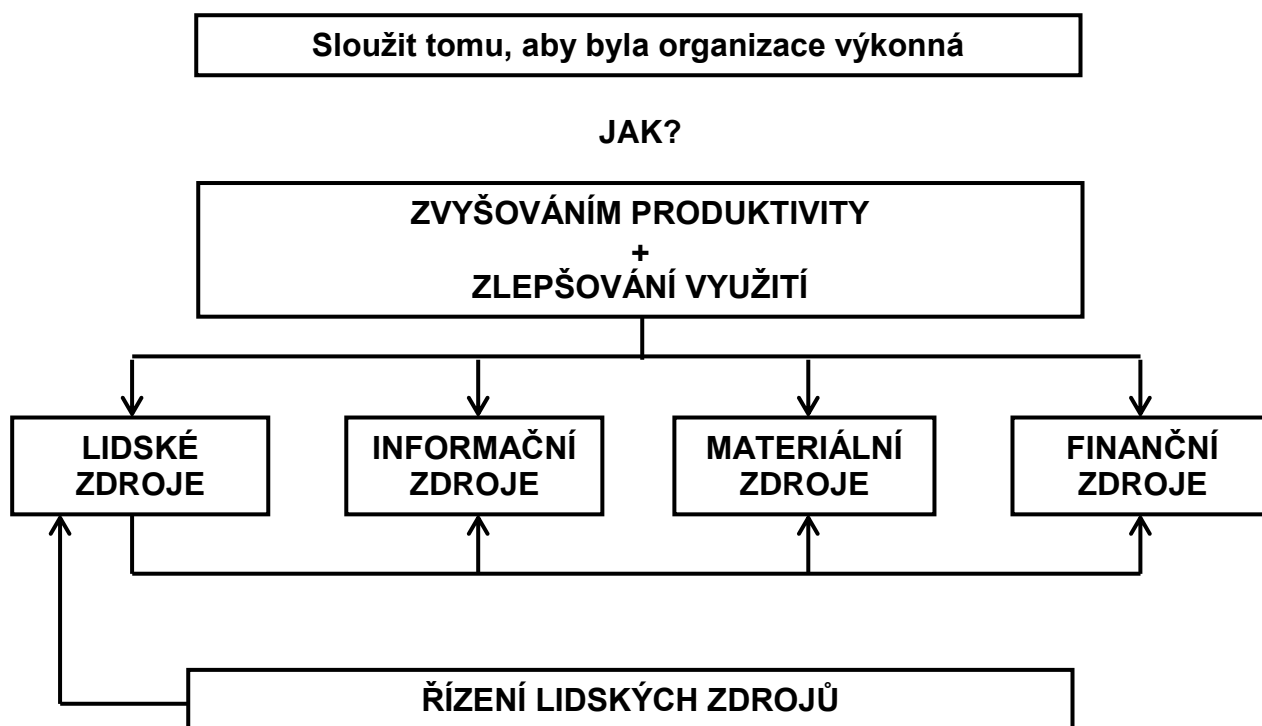
Příklady charakteristik odlišujících řízení lidských zdrojů od personálního řízení:

- **Strategický přístup** – zaměřuje se na dlouhodobý úsek, analýza dlouhodobých důsledků a rozhodnutí
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** – tj. populační vývoj, hodnotové orientace a požadavky lidí, sociální a životní vývoj, životní prostředí a legislativa atd.
- **Personální činnosti** – přesun personálních činností ze specialistů na všechny vedoucí pracovníky, kteří přímo spolupracují se zaměstnanci. Tito vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení mají blíže k zaměstnancům a lépe znají jejich potřeby a mohou přímo reagovat na jejich požadavky. Personální specialisté se více věnují koncepčním, metodologickým, poradenským, organizačním a kontrolním činnostem
- Úzká spolupráce personálních specialistů se specialisty na strategie a plány organizace. Lidské zdroje jsou zásadní součástí strategického řízení organizace
- Vedoucí pracovník personálního útvaru se stává součástí vedení organizace
- Zavádí se rozvoj personálních zdrojů jako nástroj pro větší flexibilitu organizace

- Zaměření na kvalitu pracovního prostředí pro větší spokojenost zaměstnanců
- Váha se přikládá k vytvoření zdravé pracovní kultury a zdravých vztahů mezi zaměstnanci
- Důraz kladen na pověst zaměstnavatele v okolí. Jak je organizace chápána jako zaměstnavatel

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů vytvořit takové personální podmínky, aby byla organizace efektivní a neustále se zlepšovala. Tohoto stavu dosahuje organizace neustálým zlepšováním využívání všech dostupných zdrojů materiálních, finančních, informačních a v neposlední řadě i lidských. Vzhledem k propojení všech zmíněných zdrojů s řízením lidských zdrojů, musíme se zaměřit především na tuto část organizace. Řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech ostatních zdrojů organizace.



Obrázek 1-2 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů

1.3.1 Tradiční přístup

Hlavní úkoly:

- Snažíme se **obsadit správného člověka na správné místo** tzn. tak, aby plně využíval danou pracovní pozici a zároveň byl schopný reagovat na měnící se požadavky pracovní pozice
- **Optimální využívání pracovních sil v organizaci** – využívání pracovního fondu každého zaměstnance a využívání jejich kvalifikace
- **Tvoření pracovních týmů** – efektivní týmové vedení, utužování pracovních a mezilidských vztahů na pracovištích

- **Personální a sociální rozvoj zaměstnanců** – vytvořit takové podmínky, aby se zaměstnanci neustále rozvíjeli, zlepšovali své dovednosti, schopnosti, osobnosti, sociální vlastnosti. Tyto podmínky vedou k vnitřnímu sebeuspokojení. V ideálním případě ke ztotožnění vlastních cílů s cíli organizace. Je třeba také dbát na utváření dobrých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance
- **Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv**
- **Zajištění dobré pověsti zaměstnavatele v okolí**

Pro splnění výše zadaných úkolů musí řízení lidských zdrojů provádět tyto aktivity:

- Nadefinovat pracovní úkoly jednotlivých pracovních pozic včetně jejich odpovědností a pravomocí, tyto pozice následně efektivně spojovat do organizačních celků i celé organizace
- Provádět analýzy jednotlivých pracovních pozic, aby bylo možné určit jejich potřeby a vytvořit popis potřebných zaměstnanců na jednotlivé pozice
- Vytvářet prognózu jaká bude potřeba personálních kapacit a kdy tak, aby byly splněny cíle celé organizace
- Vytvářet personální plány tak, aby bylo možné splnit personální potřebu. V rámci toho analyzovat trh s pracovními silami, populační vývoj a hodnotové orientace lidí
- Zapařovat potřebnou pracovní sílu pro splnění cílů organizace
- Provádět výběr a přijímat zaměstnance organizace
- Obsazovat zaměstnance na takové pozice, aby byly využity jejich pracovní schopnosti
- Rozšiřovat schopnosti zaměstnanců tak, aby byli připraveni na případnou změnu pozice a tím zvýšili svoji flexibilitu
- Vytvářet a spravovat programy podporující řízení a rozvoj organizace práce
- Vytvářet a spravovat systém hodnocení jednotlivých zaměstnanců
- Sledovat a analyzovat seznamy zaměstnanců odcházejících na penzi nebo ukončením pracovního poměru
- Napomáhat zaměstnancům při plánování jejich pracovního i sociálního rozvoje.
- Spravovat motivační a odměňovací systém
- Vytvořit spojovací článek mezi organizací a odbory
- Spravovat systém projednávání jednotlivých disciplinárních přestupků, záležitostí a stížností
- Zajišťovat programy na ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců
- Vytvářet a spravovat systémy sociální práce v organizaci
- Být nápomocni zaměstnancům i při řešení osobních záležitostí, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon
- Stanovit a udržovat systémy komunikace mezi zaměstnanci
- Zajišťovat funkčnost personálních informačních systémů, aktualizaci, zadávání dat u nových zaměstnanců, analyzování anket a vytváření statistik, monitorování postojů a názorů zaměstnanců

1.3.2 Nový přístup

Hlavní úkoly:

- Zlepšení kvality pracovního života
- Zvýšení produktivity
- Zvýšení spokojenosti pracovníků
- Zlepšení rozvoje pracovníků (jednotlivců i týmů)
- Zvýšení připravenosti na změny (flexibility)

Pro splnění výše zadaných úkolů musí řízení lidských zdrojů provádět tyto aktivity:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – analýza potřeb, plánování a následná realizace vzdělávání
- Organizační rozvoj – zajištění dobrých vztahů mezi zaměstnanci i mezi týmy pracovníků, podpora při změnách
- Vytváření pracovních pozic a organizačních struktur – organizace pracovních úkolů na jednotlivých pozicích, organizace pravomocí a systémů do pracovních pozic a poté do jednotlivých organizačních celků a celkové organizace
- Formování personálu organizace – nábor, rozmisťování, propouštění, vytváření kariérních plánů v organizaci
- Provozování personálního výzkumu a zajišťování funkčnosti personálního informačního systému
- Plánování lidských zdrojů – určování personálních strategií, potřeb lidských zdrojů v organizaci
- Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod – zajištění spravedlnosti při rozdělování
- Pracovní vztahy, pak až vztahy s odbory – zajištění a udržování dobrých vztahů mezi pracovníky a mezi organizací a odbory
- Pomoc zaměstnancům – poskytování poradenství i v případě osobních záležitostí

V tomto „novém“ přístupu se na první místa dostávají aktivity spojené s efektivností a flexibilitou zaměstnanců potažmo celé organizace. Důležitou stránkou je také formování personálu. Zaměstnanci hrají velkou roli a péče o ně se stává prioritou. Prim hraje také intenzivní komunikace a to nejen „shora dolů“ ale hlavně „zdola nahoru“.

1.4 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Nejčastěji jsou uváděny tyto činnosti:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování a následná aktualizace pracovních pozic a s nimi spojených odpovědností a pravomocí, vyhledávání vhodných adeptů na obsazení těchto pracovních pozic na základě vytvořených definic
- **Personální plánování** – plánování potřeby lidských zdrojů tak, aby byly splněny cíle organizace, plány rozvoje personálu
- **Nábor, výběr nových zaměstnanců** – vytváření informací o volných pracovních pozicích, výběr vhodných adeptů na volné pracovní pozice (zajišťování předvýběru uchazečů, pohovorů a evidence uchazečů, a po úspěšném absolvování přijímacího řízení dále evidence nových zaměstnanců a jejich uvedení na danou pracovní pozici)

- **Hodnocení pracovníků** – vytváření a následná analýza hodnotících kritérií, vytváření statistik
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovních poměrů** – zařazení nových zaměstnanců na dané pozice, povyšování zaměstnanců, přeřazování na nižší funkce, ukončení pracovního poměru či pensiování
- **Odměňování** – zajištění spravedlivého systému odměňování, zajištění zaměstnaneckých výhod
- **Pracovní vztahy** – zajištění komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, pořizování zápisů z jednání, řešení mezilidských vztahů mezi zaměstnanci, sledování agendy stížností a disciplinárních jednání
- **Péče o zaměstnance** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pravidelné lékařské kontroly, stravování, aktivity ve volném čase, kulturní aktivity, otázky pracovní doby
- **Personální informační systém** – zajišťování, uchovávání, zpracovávání, aktualizace a analýza dat o zaměstnancích, o pracovních pozicích a o personálních činnostech a distribuce těchto dat mezi vedoucí, analýza vlivu vnějších faktorů na personál organizace
- **Průzkum trhu práce** – analýza odkud by bylo možné případně čerpat nový personál, analýza populačního vývoje, spolupráce s úřadem práce, sledování poptávky a nabídky práce
- **Zdravotní péče o zaměstnance** – zdravotní a sociální program pro zaměstnance, pravidelné kontroly u lékaře
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – využití matematických a statistických metod v personálních činnostech
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – dodržování státem předepsaných zákonů a norem, zákaz diskriminace

Tyto činnosti jsou upravovány v závislosti na velikosti a potřebách jednotlivých organizací. Některé činnosti také mohou být pro jednotlivé organizace zajišťovány pomocí jiných externích specializovaných společností

1.5 Personální strategie

Definice:

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ [1]

1.6 Personální politika

Definice:

„Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

- a) Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.*
- b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměru organizace.“ [1]*

Vždy máme cíl, cílovou představu, strategii a strategický záměr, to jsou hlavní atributy pro stanovení personální politiky. V případě, že je personální politika dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro všechny zaměstnance pochopitelná, má velký význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Pro zaměstnance je určitou jistotou a vymezením vztahů mezi nimi a organizací.

Obecnou neboli celkovou personální politiku můžeme ještě dále rozdělit na několik dílčích politik, například politiku získávání a náběru nových zaměstnanců, politiku vzdělávání, politiku rozvoje zaměstnanců atd.

1.7 Strategické řízení lidských zdrojů

Definice:

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ [1]

Jako nástroj pro strategické řízení lidských zdrojů používáme dlouhodobé (strategické) personální plánování.

Poté co jsou vyřešeny strategické (dlouhodobé) cíle celé organizace a strategie jak jich dosáhnout, můžeme rozdělit celkovou organizační strategii do nižších kategorií. Strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje nejen na vnitřní vztahy a podmínky v organizaci ale také na vnější podmínky.

Příklady vnějších podmínek:

- Populační vývoj
- Vztah mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce
- Změny v používaných technologiích
- Hodnotový žebříček orientace lidí
- Schopnost mobility lidí
- Zákonné podmínky a legislativa
- Změna orientace poptávky zákazníků po různých druzích zboží
- Změna politických přístupů a přístupů národní ekonomiky

Příklady vnitřních podmínek:

- **Organizace** – struktura organizační i prostorová, velikost organizace, technika a technologie
- **Pracovní podmínky** – charakter, popis pracovní pozice, rozmanitost, autonomie
- **Zaměstnanci** – počet, jejich dovednosti, znalosti a schopnost se rozvíjet, zázemí, fluktuace

1.8 Personální útvar a jeho specifické úkoly

Pod pojmem **personální útvar** si můžeme představit pracoviště v organizaci, které je specializované na řízení lidských zdrojů. Specialisté personálního útvaru zajišťují odbornou, metodologickou, organizační a kontrolní část personální práce. Zároveň jsou poskytovatelem podpory vedoucím pracovníkům napříč celou organizací v oblasti personálních záležitostí. Mimo tyto činnosti vystupují i mimo organizaci, například při komunikaci s jednotlivými institucemi jako je úřad práce a další.

V rámci své činnosti řeší personální útvar jednotlivé specifické úkoly:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace
- Napomáhá vedoucím pracovníkům napříč celou organizací v personálních otázkách při dodržování personální strategie a personální politiky organizace
- Podává vyjádření k možným záměrům organizace, vyjadřuje se k otázkám personálu, hodnotí vliv jednotlivých navrhovaných záměrů a vypracovává případné změny či návrhy pro vedení organizace
- Spravuje všechny personální činnosti tak, aby mohl personální útvar správně vykonávat své závazky, dohlíží na neustálé zlepšování

1.9 Způsoby zvýšení významu a efektivnosti personálního útvaru

Je důležité, aby si personální útvar vytvořil správnou míru důvěryhodnosti a autority a měl vysokou prestiž mezi ostatními zaměstnanci. Tak tomu ale často není. Je proto jednou z hlavních činností personálního útvaru tyto charakteristiky zvýšit. Vzniká tak činnost zvaná „marketing personální práce“. Tak jako je nutný marketing a reklama při prodeji výrobků, tak je nutná propagace činnosti a výsledků personálního útvaru. Tato „reklama“ musí být zacílena jak na vedoucí pracovníky tak na všechny ostatní zaměstnance organizace. Cílem je získání určité „síly slova“, se kterou bude personální útvar lépe předávat výsledky své práce na jednotlivé vedoucí pracovníky. Tito vedoucí pracovníci budou přesvědčeni o správnosti výsledků práce personálního útvaru a budou ve smyslu těchto výsledků dále pracovat se zaměstnanci. Důvěra směrem od zaměstnanců k personálnímu útvaru je velmi důležitá a je nutné ji neustále zvyšovat a utužovat.

Aktivity pro zvýšení moci personálního útvaru:

- **Vytváření závislosti** – výsledkem je vyhledávání personálního útvaru samotnými vedoucími pracovníky
- **Prokázání významu činností** – zdůraznění přínosu a významu výsledků činností personálního útvaru, podíl na plnění cílů celé organizace
- **Podvědomí nenahraditelnosti** – činnosti útvaru jsou již tak specifické, že mohou být vykonávány pouze personálním útvarem
- **Snižování nejistoty** – při vzniku nejistoty v různých odvětvích organizace prokázat schopnost snížit tuto nejistotu zajištěním analýzy personálních zdrojů s údaji o jejich kvalifikaci a vytvořením plánu k překlenutí dané nejistoty
- **Prokazování služeb** – napomáhání vedoucím pracovníkům v otázkách personálních vztahů
- **Účast** – pro rozšíření povědomí a informovanosti je důležité, aby se zástupci personálního úseku účastnili klíčových jednání a rozhodnutí. Zástupce personálního úseku by měl být také ve výborech a v nejužším vedení celé organizace
- **Lobování a manipulace** – získání podpory při projednávání jednotlivých záležitostí. V rámci pozitivní propagandy může neustále vylepšovat obraz v očích všech zaměstnanců organizace. Forma manipulace také může být „hra s lidskými emocemi“, vyvolání nadšení a následně podpořit nějakou myšlenku

Mimo tyto aktivity je také potřeba zaměřit se pomocí „marketingového přístupu“ na své interní zákazníky, tedy vedoucí pracovníky organizace. Těmto vedoucím pracovníkům je třeba objasnit přínos personálního útvaru a vytvořit s nimi pevný vztah.

Výhody a přínosy marketingu personálního úseku:

- Pomocí marketingu vysvětlujeme roli a přínosy personálního útvaru pro vedoucí pracovníky
- Nastavení standardu a kvality prováděných služeb
- Přesvědčuje vedoucí pracovníky o nezbytnosti služeb personálního úseku
- Vylepšuje povědomí a celkový obraz personálního úseku
- Utužuje vztahy mezi vedoucími zaměstnanci a personálním úsekem
- Zvyšuje poptávku po službách vykonávaných personálním úsekem

Realizace marketingového přístupu:

V **první etapě** se zaměříme na důkladnou analýzu trhu. Data shromažďujeme na základě, rozhovorů, dotazníků, anket či vzdělávacích akcí. Výsledky slouží k návrhu nových řešení, případně ke změně stávajících výstupů.

Otázky analýz:

- Silné a slabé stránky personální práce?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Co můžeme zákazníkům nabídnout?
- Jak vidí zákazníci výsledky naší práce?
- Jaké se vyskytují problémy v naší organizaci v oblasti lidských zdrojů?
- Jaké „bolesti“ trápí naše zákazníci?
- Jaká je naše konkurence?

V **druhé etapě** se personální útvar snaží na základě výsledků první etapy implementovat potřebné změny pro uspokojení zákazníků, tedy vedoucích pracovníků organizace.

Postup druhé etapy:

- Zkontrolovat, že výstupy jsou takové, jaké byly požadavky od zákazníků
- Zajistit a zaktualizovat standardy pro kvalitu jednotlivých služeb
- Vytvořit takový kontrolní systém, aby bylo zajištěno, že zákazníci budou stále dostávat korektní výstupy

Ve **třetí etapě** se následně propagují výsledky činností personálního úseku. Je třeba zajistit adekvátní komunikační kanály, kterými budou výsledky šířeny k vedoucím pracovníkům a ostatním zaměstnancům napříč celou organizací.

Možné podoby propagace:

- Letáčky
- Nástěnky
- Vnitřní informační systém
- Prezentace
- Brožurky
- Semináře

Cílem je rozšířit výsledky práce i mezi ostatní potenciální zákazníky.

Dalším velice důležitým způsobem je **zvýšení orientace personálního útvaru** na jednotlivé problémy v organizaci. V případě, že pracovníci personálního útvaru mají širší znalosti napříč celou organizací, zvyšuje to vypovídací hodnotu výsledků útvaru a také to zvyšuje kredit v očích ostatních vedoucích pracovníků. V zahraničí jsou známy případy, kdy se dočasně převádějí vedoucí pracovníci na personální útvar.

Způsoby zvýšení orientace personálního útvaru:

- Při nástupu nového personálního zaměstnance důkladné zaškolení ve všech klíčových odděleních organizace
- Dočasné převádění zaměstnanců personálního úseku do ostatních úseků a opačně
- Zapojování do projektů, které nesouvisí přímo s personálními činnostmi, ale jsou důležité pro celou organizaci
- Navštěvování jednotlivých školení a kurzů zaměřených na ostatní činnosti organizace

Dalším neméně důležitým nástrojem pro zvýšení významu a efektivity personálního útvaru je **vytvoření vztahů s vedoucími pracovníky organizace**. Snažíme se o přesun od tradiční, spíše reaktivní a administrativní role k roli aktivní, poradenské.

Pravidla v organizaci:

- Vyjasnit role a odpovědnosti mezi personálním útvarem a vedoucími pracovníky
- Stanovit podpory pro vedoucí pracovníky, personální politika, vzdělávání
- Stanovit, jaké dovednosti mají mít pracovníci personálního útvaru, aby zajistili splnění očekávání a nastavené standardy
- Plánovat změny v jednotlivých rolích tak, aby tyto změny nebyly náhlé a nepřipravené
- Komunikovat s vedoucími pracovníky veškeré změny, aby byli včas informováni a přijímali tak vlastní zodpovědnost
- Komunikovat a hodnotit práci vedoucích pracovníků tak, aby se mohli poučit ze zpětné vazby

Všechny výše uvedené činnosti a aktivity přispívají nejen k vylepšení obrazu a vylepšení postavení personálního útvaru, ale budou mít pozitivní vliv na fungování celé organizace a tím na splnění cílů organizace.

1.10 Význam personální práce pro organizaci a její přínos

Personální činnosti a aktivity v podobě řízení lidských zdrojů jsou důležitým nástrojem zvyšování efektivity, konkurenčních výhod a ve výsledku i ekonomické úspěšnosti celé organizace. Personální práce má přímý i nepřímý vliv na celkové výsledky a zisk organizace.

- Redukování přesčasů díky zvyšování produktivity
- Redukování absencí díky podpurným programům
- Obsazování pracovních pozic „správnými“ zaměstnanci
- Redukování fluktuace zaměstnanců
- Zajišťování efektivního vzdělávání zaměstnanců
- Výběr z možných uchazečů

- Formování takového pracovního fondu, který bude schopen cíle organizace naplnit
- Plánování personálních kapacit tak, aby nevznikala přezaměstnanost ani nebyl nedostatek zaměstnanců
- Zajištění spravedlivého odměňovacího systému
- Analýza pracovních pozic a vhodné slučování pracovních činností případně pozic
- Vytváření zdravých mezilidských vztahů napříč celou organizací
- Oboustranná komunikace v organizaci

1.11 Personální informační systém

Pro práci personálního útvaru je nezbytné shromažďovat detailní data o všech zaměstnancích i uchazečích o zaměstnání a dále pak data o všech pracovních pozicích. Tato data musí být pravidelně aktualizována tak, aby s nimi mohli pracovníci personálního úseku smysluplně pracovat a získané výsledky byly korektní.

V současné době řízení lidských zdrojů potřebujeme informace ze širokého okolí organizace. Dělíme tak informační systém na čtyři subsystémy:

- Data o pracovnících
- Data o pracovních pozicích
- Data o personálních činnostech
- Data o vnějších podmínkách

Takto rozsáhlý personální systém je nutně počítačový systém. Je potřeba vyhodnocovat jak jednotlivce, tak i hromadná data. Data se do systému vkládají průběžně při získávání od zdrojů. Neustále se musí aktualizovat. Do systému můžeme zadávat i celé dokumenty jako jsou životopisy, popisy pracovních pozic nebo výsledky různých anket, osobní kariérní rozvojové plány atd. Tyto počítačové informační systémy lze většinou propojit i s ostatními systémy, například systémem úřadu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky atd. Systém pracuje v jednotlivých vrstvách oprávnění tak, aby byly dodrženy zákonné podmínky o uchování osobních údajů a aby údaje nemohly být nijak zneužity. Je to tedy komplexní systém řešení odpovídající modernímu pojetí řízení lidských zdrojů.

Výhody informačních systémů:

- Usnadňuje práci personálnímu útvaru i všem, kdo do systému mají povolený přístup
- Efektivní propojení pro vedoucí pracovníky, kteří tak mají v krátkém čase informace, které potřebují
- Zapojení vedoucích pracovníků do personálních činností
- Snížení nákladů na administrativní činnosti
- Ulehčuje personální analýzy, analýzy mohou být všestrannější
- Ulehčuje aktualizaci dat

1.12 Procesní mapování

V každé společnosti se nachází velké množství procesů. Cílem společnosti je mít tyto procesy správně zmapované a přehledné. Tím je možné dosáhnout splnění cílů společnosti. Proto jsou sestavovány tzv. procesní mapy, tj. schématická znázornění jednotlivých činností, procesů a jejich struktury. Mapování procesů je činnost, při které se vytváří procesní mapy. Mapování procesů vychází z metody strukturní analýzy.

Zásady strukturní analýzy:

- Porozumění procesu pomocí procesní mapy, která přehledně graficky znázorňuje prvky a jednotlivé činnosti
- Z procesní mapy musí být vidět, jaké činnosti proces vykonává
- Procesní mapa musí být vnitřně konzistentní

Možnosti znázornění procesů:

- **Textové:** obtížné čtení, nutnost komplexní formulace
- **Tabulkové:** nevýhoda v případě nejednotnosti tabulkové struktury, rozsáhlé tabulky se stávají nepřehledné
- **Grafické:** nejčastěji používané znázornění, při dodržení jednotného konceptu jednoduše čitelné i při velkém rozsahu dat

1.13 Proces

Proces je uspořádaná skupina aktivit, které přinášejí přidanou hodnotu. Proces musí mít svého vlastníka. Proces má vstupy a výstupy.

Druhy procesů:

- **Hlavní** - procesy přinášející přidanou hodnotu
- **Řídící** - procesy spojené s řízením společnosti
- **Podpůrné** - procesy nepřinášející přímo přidanou hodnotu ale potřebné pro procesy hlavní

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RODENSTOCK

Společnost Rodenstock je přední německý výrobce brýlových skel a obrub. Společnost na celém světě zaměstnává přibližně 4 500 osob a je zastoupena ve více než 85 zemích prostřednictvím obchodních dceřiných společností a distribučních partnerů. Ústředí se nachází v Mnichově a disponuje celkem 15 výrobními závody ve 13 zemích.

Díky svým zkušenostem a znalostem v oblasti brýlových skel a obrub je značka Rodenstock v sektoru oční optiky naprosto jedinečná tím, že je schopna nabídnout uživatelům celý „systém brýlí“ pocházející z jednoho zdroje.



Obrázek 2-1 - Mapa se zastoupením firmy Rodenstock

2.1 Historie skupiny Rodenstock

1877 Josef Rodenstock zakládá společně se svým bratrem Michaellem ve Würzburgu společnost s názvem „Optisches Institut G. Rodenstock“. Od roku 1878 firma kromě brýlových čoček a obrub dodává rovněž měřicí přístroje vlastní konstrukce.

1920 Po skončení první světové války se společnost Rodenstock z ekonomické krize zotavuje dříve než konkurence. Výrobní prostředky se zlepšují, technická a vědecká činnost se zdokonaluje a prodej se rozvíjí. Navzdory otřesům dvacátých let minulého století se Rodenstock neúnavně probíjí vpřed prostřednictvím svých technických inovací a registruje si řadu převratných patentů.

1968 Společnost Rodenstock dosahuje dalšího milníku a představuje první samozabarvovací (fototropní) brýlové čočky v Evropě. Následuje mnoho dalších inovací včetně prvních modelů, v nichž jsou čočky upevněny pomocí neviditelných nylonových vláken.

1975 Společnost Rodenstock reagovala na ropnou krizi v roce 1974 pomocí revoluční technické inovace – plastových brýlových čoček. V Rodenstocku mají původ také vysoce přesná barviva pro výrobu čoček, která společnosti zajistila solidní náskok před konkurencí. Zatímco v roce 1975 se prodalo 130 000 plastových brýlových čoček, v roce 1980 jich už

bylo 2,6 milionu kusů. V roce 1986 vyvinula společnost Rodenstock samozabarvovací plastové brýlové čočky, plastové čočky s vysokým indexem lomu v roce 1988 a do roku 1989 se datuje uvedení prvních plastových asférických bifokálních čoček.

1981 Pod označením „Progressiv R“, představuje Rodenstock první progresivní brýlové čočky, které společnost vyvinula v Německu. Jedná se o okamžitý úspěch, protože svými vlastnostmi vysoce převyšují tehdejší konkurenční produkty.

1998 Společnost Rodenstock získává svou 50. cenu za design brýlí z vlastní kolekce. Tato cena je odrazem soustředění na design, rozvoj a konstrukci. V těchto oblastech dosahuje společnost Rodenstock jasné převahy – například díky velmi malým cylindrickým pantům, které nepotřebují vůbec žádné šroubky.

2009 Společnost Rodenstock představuje nejmodernější světové portfolio brýlových čoček pro pohodlné vidění na blízko. Brýlové čočky Ergo® jsou speciálně přizpůsobeny nárokům běžné práce v kanceláři a umožňují příjemné a uvolněné vidění v jakékoli situaci na pracovišti.

2011 Společnosti Rodenstock se daří dosáhnout světového prvenství s technologií Eye Lens Technology (EyeLT®): Díky brýlovým čočkám řady Impression® vybaveným technologií DNEye® mohou uživatelé brýlí poprvé využít 100 % svého zraku.

2014 Rodenstock v roce 2014 vytvořil novou hvězdu mezi brýlemi a potvrdil své designerské kompetence s novou kolekcí rocco by Rodenstock.



Obrázek 2-2 – produkty společnosti Rodenstock s.r.o.

2.2 Základní údaje o společnosti Rodenstock ČR, s.r.o.

obchodní firma: Rodenstock ČR s.r.o.
právní forma: Společnost s ručením omezeným
sídlo: Dr. Sedláka, 33901 Klatovy-Klatovy III, Česká republika
stav subjektu: aktivní subjekt
datum zápisu: 18.8.1994

Předmět podnikání:

oční optika

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Společníci s vkladem:

obchodní firma: Rodenstock GmbH
sídlo: Elsenheimerstr. 33, 80687 Mnichov, Spolková republika Německo
vklad: 20 000 Kč
splaceno: 100 %

obchodní firma: Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH
sídlo: Elsenheimerstr. 33, 80687 Mnichov, Spolková republika Německo
vklad: 464 980 000 Kč
splaceno: 100 %

Statutární orgán

jméno: Dr. Michael Kleer

funkce: jednatel

jméno: Ing. Václav Nováček

funkce: jednatel

jméno: Roland Dimbath

funkce: jednatel

Za společnost jednájí alespoň dva jednatelé společně.



Obrázek 2-3 - Výrobní závod Rodenstock ČR s.r.o.

2.3 Historie společnosti Rodenstock ČR s.r.o.

Dne 18. srpna 1994 vznikla společnost pod jménem Oční optika, s. r. o., název Rodenstock ČR, s. r. o. byl do obchodního rejstříku zapsán 15. prosince 1999.

Společnost se v průběhu let několikrát rozšiřovala a navyšovala svou výrobní kapacitu. Také skladovací kapacity byly navýšeny. V průběhu let byl do Klatov přesunut kompletní sklad obrub a náhradních dílů pro obruby. Výrobní závod v Klatovech je hlavním výrobním závodem a vyrábí přibližně 50% celosvětové produkce brýlových čoček značky Rodenstock. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. aktuálně zaměstnává přibližně 1000 lidí a jejich počet stále roste.

2.4 Produkty firmy

Brýlové čočky

- Jednoohniskové čočky
- Progresivní skla
- Sluneční brýle
- Sportovní brýlové čočky
- Brýle pro práci na počítači
- Brýle pro řidiče
- Brýle na čtení
- Dětské brýle

Brýle

- RODENSTOCK
- rocco BY RODENSTOCK
- ProAct®
- PORSCHE DESIGN

2.5 Personální oddělení Rodenstock ČR s.r.o.

Personální oddělení Rodenstock ČR s.r.o. vykonává své aktivity v tomto složení: jeden vedoucí pracovník, tři administrativní pracovníci. Vedoucím pracovníkem je pan Bertram Zaun, který se stará o celkový chod personálního oddělení. Členové týmu personálního oddělení mají rozdělené činnosti do jednotlivých oblastí. První člen týmu se stará o personální obsazení firmy Rodenstock pro střední a východní Evropu, další dva členové mají na starosti personální otázky společnosti Rodenstock ČR s.r.o..

Rodenstock ČR s.r.o. má v současné době 100 administrativních pracovníků a 900 operátorů. Vedle Personálního oddělení má společnost také oddělení, které se stará o vzdělávání zaměstnanců a mzdovou účtárnu.

3 POPIS SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Činnosti vykonávané personálním oddělením

Činnosti vykonávané personálním oddělením jsou v současné době neuspořádané a není pevně stanovený postup řešení jednotlivých situací. Tento stav je výsledkem historického vývoje, kdy personální oddělení čítalo jen dva zaměstnance, jejichž činnosti byly pevně rozdělené. Nyní je ale personální oddělení tvořeno čtyřmi zaměstnanci a tak často dochází k situacím, kdy dva pracovníci vykonávají stejné činnosti avšak rozdílným způsobem. Může tak docházet k nedorozuměním a je velmi náročné vytvářet automatizovaná vyhodnocování výsledků činností. Veškeré vyhodnocování výsledků práce navíc ztěžuje skutečnost, že značná část dat je vedena v ručně psané formě na papíře nebo v neuspořádané formě v programu Excel.

3.2 Popis souboru činností náboru nových zaměstnanců

Převážnou část náplně práce personálního oddělení tvoří činnosti týkající se náboru nových zaměstnanců, proto byl soubor těchto činností vybrán pro podrobné rozpracování.

Vlastní nábor začíná oslovením potenciálních zaměstnanců pomocí inzerce a končí úspěšným zapracováním nového zaměstnance na danou pracovní pozici. Následuje popis všech úkonů tak, jak jsou v současné době prováděny.

Pro lepší přehlednost jsem činnosti týkající se náboru nových zaměstnanců rozdělil do tří základních skupin:

- Do první skupiny spadají činnosti, které se týkají oslovení potenciálních zaměstnanců s nabídkou pracovní příležitosti ve společnosti. V této části budou zanalyzovány všechny možnosti, jak oslovit a zaujmout nové zaměstnance a jaká média a prostředky jsou k tomuto účelu využívána
- Do druhé skupiny patří činnosti zahrnující první kontakt a následnou komunikaci s uchazečem, první pohovor ve firmě, zařazení uchazeče do databáze, výběr na danou pozici, prohlídku a pohovor na daném pracovním oddělení, seznámení uchazeče s prostředím pracoviště včetně prováděných prací
- Ve třetí skupině jsou již činnosti související s vlastním nástupem na danou pracovní pozici jako je povinné školení a mentoring

3.2.1 Skupina první – oslovení potenciálních zaměstnanců

Oslovení potenciálních zájemců o zaměstnání ve společnosti probíhá v tištěných médiích, na internetových stránkách společnosti, na inzertních portálech a v evidenci Úřadu práce. Dále je také vyvěšen billboard na oplocení pozemku společnosti sousedící s hlavní silnicí. Billboard obsahuje informaci o náboru nových zaměstnanců.

- **Tištěná média**

Rozhled je měsíčník obsahující informace, zajímavosti, tipy, rady a náměty, který je zdarma doručován do všech domácností v Klatovském a Domažlickém okrese již od roku 1997. Později vznikly mutace Plzeňský rozhled a Rozhled Jižní Čechy. Nyní je náklad 215 000 kusů výtisků.

V tomto měsíčníku společnost inzeruje své volné pracovní pozice a pravidelně také prezentuje svoji výrobu, historii a přínos pro okolí.



RODENSTOCK V KLATOVECH ROSTE

Výrobní závod Rodenstock v Klatovech během své 21leté existence vyrobil brýle několika desítkám miliónů uživatelů a nadále rozšiřuje výrobní kapacitu.



Firma Rodenstock se zabývá výrobou, vývojem a prodejem brýlových čoček a obrub. Její historie sahá až

zavky až po nejmodernější multifokální brýle, se kterými je ostře a pohodlně vidět po celý den.

Brýlové čočky se zde na CNC strojích pro výrobu optických čoček vyrábějí a leští, aby získaly své dioptrické hodnoty a optické vlastnosti, poté se vytvrzují pro jejich dlouhodobou trvanlivost a následně povrchově upravují ochrannou a antireflexní vrstvou. Po důkladném proměření na výstupní kontrole se čočky zabrušují do požadovaného tva-

rnanci, kteří prošli pečlivým výběrem a časově náročným procesem zaškolení. Zároveň s kvalitou je nutné dodržet krátké dodací termíny, což vyžaduje velmi flexibilní plánování výroby a směrnost, nicméně právě schopnost zaručit zákazníkovi krátké dodací lhůty a výjimečnou kvalitu dělá z firmy Rodenstock jedničku na světovém trhu. O precizní produkty firmy Rodenstock je v mezinárodním měřítku trvale velký zájem a to vyvolává nárůst objemu vý-

trancí velmi oceňují i příjemné pracovní prostředí, vysoce čisté a klimatizované, na některých pracovištích dokonce bezprašné.

V rámci firemní strategie vzdělávání pak mohou zaměstnanci využít i širokou nabídku vzdělávacích programů, ať už v rámci české pobočky, nebo v rámci **Rodenstock akademie**, kde probíhají kurzy v německém jazyce, a dávají tak možnost zároveň profesního i jazykového rozvoje.



do roku 1877, kdy ji v německém Würzburgu založil Josef Rodenstock. V současné době je se svými 4500 zaměstnanci zastoupena ve více než 80 zemích světa. Klatovská pobočka je v rámci skupiny strategickým výrobním závodem a v současné době zde pracuje přes 900 zaměstnanců, díky tomu patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v regionu.

Objednávky brýlí pro konkrétní nositele zadávají Rodenstocku partnerské oční optiky, pro ně se vyrábí dioptrické brýlové čočky na míru. Portfolio produktů je široké – od čoček pro korekci obvyklých nedostatků zraku do dálky či na blízko, přes speciální dioptrické brýle Rodenstock Road určené pro řidiče a bezpečné řízení, moderní/samozatmavující se sluneční brýle IO Sun, brýle Rodenstock Ergo pro komfortnější práci u počítačové obra-

ru a osazují do brýlových obrub. Celý výrobní proces probíhá na nejmodernějších technologiích pro výrobu receptových brýlových čoček. Vysoké nároky na kvalitu celého procesu výroby potvrzuje fakt, že v roce 2015 prošla klatovská pobočka náročným auditem a stala se držitelkou certifikátu ISO 9001:2008.



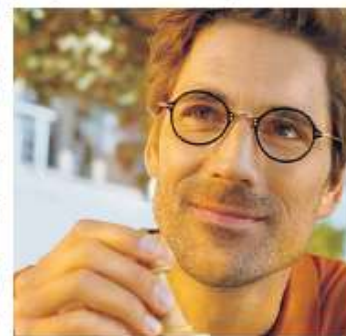
Během své 21 leté existence vyrobila klatovská pobočka brýle několika desítkám miliónů uživatelů. Na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky v souvislosti s vysokou kvalitou výrobků. Nejedná se pouze o estetický výrobek, ale především o zdravotnickou pomůcku. I proto ve firmě pracují velmi kvalifikovaní a spolehliví zaměs-

roby. Výrobní závod v Klatovech se proto dočkal další investice v řádu desítek miliónů eur zbrusu nové výrobní linky a také nárůstu personálu o minimálně dalších 200 zaměstnanců.

Je jasné, že vysoký podíl na úspěchu firmy mají její zaměstnanci, i proto je pro ně připraven propracovaný **motivační program**. Zaměstnanci využívají příspěvky na dojíždění do zaměstnání, na stravování v moderní kantýně, mohou si za výhodné zaměstnanecké ceny zakoupit brýle pro sebe i členy své rodiny. V rámci sociálního programu si mohou pořídit poukazy na dovolenou, sportovní či kulturní výtěži nebo zvýhodněné mobilní tarify pro sebe i rodinné příslušníky. Samozřejmostí je nadstandardní mzdové ohodnocení (flexibilní složky mzdy, 13. plat apod.). Sami zaměs-

Pro koncern Rodenstock je příští rok spojen s významným výročním, a to do- vřením 140 let od založení firmy.

Pokud se chcete o firmě dozvědět více, navštivte webové stránky www.rodenstock.cz, kde v sekci Společnost / Karli- éra najdete mnoho zajímavých informací i aktuální nabídku volných pracovních míst. **Zdroj: Rodenstock ČR**



Obrázek 3-1 - článek o společnosti Rodenstock Rozhled 1-2 / 2017



Firma Rodenstock vyvíjí, produkuje a distribuuje vysoce kvalitní brýlové čočky a elegantní nadčasové brýlové obruby, které společně tvoří dokonalou symbiózu nabízenou našim klientům v rámci jedinečného konceptu „Systém lepšího vidění“, to vše na základě 139 let zkušenosti a tradic. Není divu, že firma Rodenstock patří se svými 4 500 zaměstnanci ve více než 85 zemích k nejvýznamnějším světovým výrobcům v oblasti oční optiky. Kombinace německé značkové kvality, technických inovací, módních trendů a stále rostoucího mezinárodního kurzu představuje široké pole možností pro nové nápady a Vaš osobní rozvoj.

OPERÁTOR/KA VÝROBY

pro výrobu brýlových čoček na pobočce Rodenstock Klatovy

NABÍZÍME:

- zaškolení pro pracovní pozici
- nové mzdové podmínky již od listopadu 2016 po zapracování (lepší než 22 000 Kč)

mzda až 25 000 Kč měsíčně

- pro nově zaměstnance 5 000 Kč za okamžitý nástup
- 13. plat
- perspektivní práci v čistém prostředí
- zaměstnanecké výhody:
 - 25 dní dovolené
 - příspěvek na dojíždění do výše 80 Kč za den
 - zaměstnanecké slevy na korekční a sluneční brýle pro celou rodinu
 - atraktivní příplatky za práci na směny
 - bonusový program až do výše 20 000 Kč
 - poukázky do lékárny, na kulturu, sport, dovolenou 3 500 Kč ročně
 - závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele
 - zvýhodněné tarify mobilního telefonování
 - příspěvek na penzijní připojištění a odměny za zlepšovací návrhy



POŽADUJEME:

- chuť učit se a dále se rozvíjet
- spolehlivost, flexibilitu, týmového ducha
- ochotu pracovat ve třísměnném provozu

VAŠE ÚKOLY:

- obsluha zařízení k výrobě brýlových čoček
- příprava a kontrola zakázek
- manipulace s brýlovými čočkami
- dodržování výrobních předpisů a procesních pokynů
- týmová spolupráce při zlepšování kvality

CHCETE SE STÁT SOUČÁSTÍ NAŠEHO TÝMU?

Kontaktujte personální oddělení
Telefon: +420 (376) 346 208
Email: personal@rodenstock.cz
Dr. Sedláka 841/ III, 339 01 Klatovy
www.rodenstock.cz



Pro výrobu brýlových čoček na pobočce Rodenstock Klatovy dále obsazujeme následující volné pozice:

- MECHANIK V ODDĚLENÍ ÚDRŽBY
- ELEKTRIKÁŘ V ODDĚLENÍ ÚDRŽBY
- PROCESNÍ TECHNIK V ODDĚLENÍ POVRSTVENÍ (M/Ž)
- TECHNIK KVALITY V ODDĚLENÍ POVRSTVENÍ (M/Ž)
- PL - VEDOUČÍ PROCESU V ODDĚLENÍ ÚDRŽBY (M/Ž)
- PL – VEDOUČÍ PROCESU V ODDĚLENÍ POVRSTVENÍ (M/Ž)

Více informací nejen o volných pozicích na webových stránkách www.rodenstock.cz v sekci SPOLEČNOST.



Obrázek 3-2 - inzerát společnosti Rodenstock Rozhled 1-2 / 2017

- **Internetové stránky společnosti**

Společnost má své internetové stránky, kde prezentuje své výrobky a služby. Na těchto internetových stránkách jsou také zveřejňovány inzeráty na volné pracovní pozice.



Volná místa

Chcete se stát součástí našeho týmu?

Personální oddělení v oddělení pozování MŽ (PZF, 100 Kč)
Operační výroby (PDM, 100 Kč)
Elektrotechnická oddělení (PPE, 100 Kč)
Personální oddělení MŽ v oddělení pozování (PPE, 100 Kč)
Personální oddělení v oddělení výroby (PPE, 100 Kč)
Mechanik v oddělení výroby (PPE, 100 Kč)

Firma Rodenstock vyvíjí, produkuje a distribuuje vysoce kvalitní brýlové čočky a elegantní nadčasové brýlové obruby, které společně tvoří dokonalou symbiózu nabízenou našim klientům v rámci jedinečného konceptu „Systém lepšího vidění“, to vše na základě 139 let zkušeností a tradic. Není divu, že firma Rodenstock patří se svými 4 500 zaměstnanci ve více než 85 zemích k nejvýznamnějším světovým výrobcům v oblasti oční optiky. Kombinace německé značkové kvality, technických inovací, módních trendů a stále rostoucího mezinárodního kurzu představuje široké pole možností pro nové nápady a Váš osobní rozvoj.

OPERÁTOR/KA VÝROBY VE TŘÍSMĚNNÉM PROVOZU

pro výrobu brýlových čoček na pobočce Klatovy

NABÍZÍME:

- zaškolení pro pracovní pozici
- platové podmínky až 25 000 Kč
13x ročně (po zaškolení)
- perspektivní práci
- příjemné pracovní prostředí
- možnost kariérního růstu
- zaměstnanecké výhody:
 - příspěvek na dopravu
 - příspěvek na penzijní připojištění
 - 5. týdnů dovolené
 - 13. plat
 - závodní stravování
 - sociální program 3 500 Kč ve formě poukázek do lékárny na sportovní a odpočinkové aktivity

POŽADUJEME:

- flexibilita, práce na směny
- spolehlivost

VAŠE ÚKOLY:

- obsluha zařízení k výrobě brýlových čoček
- příprava a kontrola zakázek
- manipulace s brýlovými čočkami
- dodržování výrobních předpisů a procesních pokynů



CHCETE SE STÁT SOUČÁSTÍ NAŠEHO TÝMU?

Kontaktujte personální oddělení
Telefon: +420 (376) 346 208
Email: personal@rodenstock.cz
Dr. Sedláka 841/ III, 339 01 Klatovy
www.rodenstock.cz - sekce společnost / kariéra



Obrázek 3-3 - inzerát firmy Rodenstock na webových stránkách společnosti

Mimo své internetové stránky zveřejňuje společnost informace o volných pracovních místech také na inzertních portálech jako je Sprace.cz a Jobs.cz

- **Billboard v místě sídla společnosti**

Billboard umístěný na oplocení a v areálu společnosti slouží k přímému kontaktu se stávajícími zaměstnanci i s ostatními lidmi, kteří se pohybují v okolí společnosti. Informace o nových pracovních příležitostech se tak dostane do jejich podvědomí.



Obrázek 3-4 - příklad umístění billboardu - 1



Obrázek 3-5 - příklad umístění billboardu - 2

- **Bonus za doporučení nového zaměstnance**

Společnost se snaží motivovat stávající zaměstnance tak, aby byli aktivně zapojováni do procesu získávání nových zaměstnanců a přispěli tak ke kladnému chodu firmy. Každý současný zaměstnanec, který přivede do firmy nového zaměstnance, dostane finanční bonus. Získání bonusu je podmíněno splněním několika kritérií, například nový zaměstnanec musí zůstat ve firmě minimálně šest měsíců. Bonus je rozdělen do dvou částí. První část odměny je vyplacena po uplynutí třech měsíců zkušební doby nového zaměstnance a druhá část je vyplacena po uplynutí dalších třech měsíců.



Obrázek 3-6 - Program doporučení nového zaměstnance

3.2.2 Skupina druhá – první kontakt s uchazečem, následná komunikace, první pohovor ve firmě, zařazení uchazeče do databáze, výběr na danou pozici, prohlídka a pohovor na daném pracovním oddělení

- Uchazeč se o volnou pracovní pozici může přihlásit několika způsoby:
 - Vyplní dotazník na vrátnici společnosti
 - Zavolá telefonicky na personální oddělení a následně zodpoví jednotlivé otázky z dotazníku
 - Vyplní jednoduchý dotazník na internetových stránkách společnosti a následně je telefonicky kontaktován zaměstnancem personálního oddělení a odpovídá na dotazy.

Všechna tato data spravuje personální oddělení v papírové podobě, případně v neuspořádané podobě v programu Excel.

- Dalším krokem je osobní schůzka se zaměstnancem personálního oddělení. Při této schůzce vytvoří zaměstnanec personálního oddělení posudek na potencionálního zaměstnance
- Následně určí personální oddělení, dle aktuální potřeby a schopností zájemce o zaměstnání, vhodnou pracovní pozici
- Domluví termín schůzky na daném pracovním oddělení s vedoucím oddělení. Během této schůzky je zaměstnanec seznámen s pracovní pozicí
- V případě, že jsou obě strany spokojené a domluví se na podmínkách nástupu, je uchazeč odeslán na lékařskou prohlídku
- Dle výsledku lékařského posudku následuje další postup.
 - V případě, že je uchazeč zdravotně způsobilý, může dojít k uzavření pracovní smlouvy a domluvení termínu nástupu
 - V případě, že je uchazeč zdravotně způsobilý s podmínkou, snaží se personální oddělení ve spolupráci s vedoucím příslušného pracovního oddělení nalézt takové řešení, aby mohl být uchazeč zaměstnán, například na jiné pracovní pozici (práce na směnách atd.)
 - V případě že je uchazeč zdravotně nezpůsobilý, ukončí personální oddělení proces nástupu uchazeče
- Následuje podepsání pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem a upřesnění termín nástupu



DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

jméno, příjmení, akademický titul:			
datum narození:			
adresa trvalého bydliště:			
kontaktní adresa:			
telefon:			
Dosažené vzdělání – zaškrtněte úroveň	Uveďte školu a obor		
základní <input type="checkbox"/>			
učební obor <input type="checkbox"/>			
střední a odborné <input type="checkbox"/>			
vysokoškolské <input type="checkbox"/>			
jiné (kurzy, školení, ...)- uveďte jaké:			
Znalost cizích řečí a práce na PC – zaškrtněte úroveň			
0 – neumím; 1 – základní znalost; 2 – dobře; 3 - výborně			
němčina	<input type="checkbox"/> - 0	<input type="checkbox"/> - 1	<input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3
angličtina	<input type="checkbox"/> - 0	<input type="checkbox"/> - 1	<input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3
znalost práce na PC:	<input type="checkbox"/> - 0	<input type="checkbox"/> - 1	<input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3
Předchozí zaměstnavatelé			
Název firmy	Od:	Do:	Pozice, druh vykonávané práce
O pracovní příležitosti jsem se dozvěděl(a) - zaškrtněte			
<input type="checkbox"/> Rozhled <input type="checkbox"/> MF Dnes <input type="checkbox"/> Plzeňský, Klatovský deník <input type="checkbox"/> webové stránky firmy <input type="checkbox"/> internet, www.jobs.cz, www.prace.cz <input type="checkbox"/> rádio <input type="checkbox"/> informace od známých <input type="checkbox"/> úřad práce <input type="checkbox"/> ostatní – jaké:			
Nyní veden na Úřadu práce			
ANO	NE	Od:	
možnost práce na směny (zatrhnout):		ANO	NE
možnost nástupu (datum):			

365-5-622-98-024-00000-CZ-B

Obrázek 3-7 - dotazník uchazeče o zaměstnání - 1

Doplňující otázky k dotazníku uchazeče o zaměstnání

- o jakou pracovní pozici se ucházíte?
- proč jste z minulého zaměstnání odešel (a)?
- co se Vám na této práci líbilo?
- proč si myslíte, že bychom měli přijmout právě Vás, jaký bude Váš přínos pro nás?
- jste schopen (a) nárazově zvládat větší pracovní zatížení?
- jste schopen(a) a ochoten(a) pracovat nad rámec běžné pracovní doby?
- co je Vaší další hlavní motivací mimo mzdy?
- máte řidičský průkaz a dopravní prostředek, abyste mohl(a) dojíždět na tři směny (mimoklatovšti) ?
- jste flexibilní pro krátkodobé změny v práci?
- je u Vás možnost případné práce o víkendu?
- jaké jsou Vaše zájmy a volnočasové aktivity?
- vadí Vám stereotypní pracovní činnosti?
- máte nějaké zdravotní omezení související s výkonem nějaké práce?
- máte porušený barvocit?
- nosíte brýle nebo kontaktní čočky silnější než 1,00 D?
- máte alergie na některé roztoky, barvy a emulze?
- máte problémy při celosměnném stání nebo sezení?
- vadí vám práce v klimatizovaném prostředí?
- jste zvláště citlivý na hluk?
- pracoval (a) jste již v Rodenstocku?
- pokud ano, proč chcete opět pracovat v Rodenstocku ?

Prohlašuji, že všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé a souhlasím s jejich uložením v databázi firmy Rodenstock ČR s.r.o..

Upozorňujeme Vás, že vyplněním a předáním tohoto dotazníku do společnosti Rodenstock ČR s.r.o. dáváte souhlas ke zpracování a uchování Vašich osobních údajů dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Tento souhlas platí až do jeho odvolání písemnou formou. Vaše žádost o zaměstnání bude uchována v interní databázi uchazečů po dobu 1/2 roku, poté je potřeba ji aktualizovat!

V Klatovech dne:

Podpis:

Obrázek 3-8 - dotazník uchazeče o zaměstnání - 2

3.2.3 Skupina třetí – činnosti spojené s vlastním nástupem na danou pracovní pozici, zákonné školení, integrace nového zaměstnance ve spolupráci s mentorem

Pracovník personálního oddělení zadá do aplikace „nových nástupů“ základní data o novém zaměstnanci. Systém přiřadí ke každému novému nástupu takzvaného mentora.

První den dochází k představení mentora. Mentor provádí s novým zaměstnancem krátký úvodní rozhovor. Po tomto krátkém rozhovoru je nový zaměstnanec předán na své nové pracovní oddělení vedoucímu procesu.

Zaměstnanec dostane pracovní pomůcky a po zbytek pracovního dne se již seznamuje s novým pracovištěm.

„Integrace nového zaměstnance ve spolupráci s mentorem“ je firemní vnitřní předpis, který obsahuje souhrn pravidel a postupů, které mají pomoci při adaptaci nových zaměstnanců během prvních tří měsíců od nástupu do zaměstnání. Každému novému zaměstnanci je přidělen tzv. mentor. Cílem je usnadnit a urychlit zapracování nových zaměstnanců, umožnit novým pracovníkům pochopit a ztotožnit se s firemní kulturou a pravidly firmy a zlepšit pracovní prostředí a podmínky zaměstnanců.

Proces „Integrace nového zaměstnance ve spolupráci s mentorem“:

- Před nástupem nového zaměstnance je přidělen novému zaměstnanci tzv. mentor. Přidělení mentora zajišťuje personální oddělení. Personální oddělení informuje mentora o druhu pracoviště, datu a čase nástupu nového zaměstnance. Mentor nesmí být vedoucím pracovníkem oddělení, ve kterém nový zaměstnanec nastupuje
- Úvodní rozhovor s mentorem – první pracovní den, po absolvování obecného proškolení, seznámí pracovník personálního oddělení nového zaměstnance s přiděleným „mentorem“. Proběhne výměna kontaktů mezi mentorem a novým zaměstnancem a krátké seznámení se s procesem mentoringu v RCZ a jeho cíli
- Rozhovor mentora se zaměstnancem – na konci prvního pracovního týdne – cílem je zjistit, zda se zaměstnanec orientuje ve firmě, ví, jak funguje docházkový systém a objednávání obědů, má kontakt na svého nadřízeného, rozumí pracovním postupům, ví, na koho se má obrátit se svými dotazy a jak postupovat v případě nemoci či jiných nenadálých situacích
- Rozhovor mentora se zaměstnancem po odpracování prvního měsíce – cílem je zjistit, zda se zaměstnanec stal součástí týmu, jaká je spolupráce na pracovišti, jaká je komunikace s nadřízeným, zda je dostatečně informován, ví, na koho se má obrátit se svými dotazy, rozumí pracovním činnostem, které má vykonávat, jaká je image zaměstnavatele, zda plánuje zůstat ve firmě nebo hledá jinou práci
- Pohovor na konci zkušební doby tzv. ADAPTAČNÍ pohovor – pohovoru se účastní: pracovník, nadřízený, příslušný mentor a zástupce personálního oddělení

3.3 Nábor nových zaměstnanců pomocí personální agentury

V současné době, kdy je velká poptávka po nových zaměstnancích a firmy nejsou schopné pokrýt své nároky svými silami, je možné k náboru nových zaměstnanců využít služeb personálních agentur.

Agentury práce jsou právnické nebo fyzické osoby, které mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání udělené Generálním ředitelstvím Úřadu práce. Jakožto personální agentury jsou komerčními institucemi, jejichž činností je zajištění poptávky zaměstnavatelů po zaměstnancích a výběr uchazečů o zaměstnání dle kritérií zadaných klienty. Agentura práce však nemůže chtít finanční náhradu po osobě, které je zaměstnání zprostředkováno, zakázány jsou také srážky ze mzdy. [Zákon č. 435/2004 Sb.]

Personální agentury mohou zastupovat jednotlivé osoby, které hledají zaměstnání, nebo firmy, které mají poptávku po zaměstnancích. Těmto firmám mohou pomoci při hledání nových pracovníků nebo mohou firmy využít outsourcingu. To znamená, že pracovníci jsou zaměstnanci personální agentury, ale pracují pro zadavatele. Tohoto využívají především velké firmy s velkou poptávkou po většinou nekvalifikované pracovní síle.

Jednotlivé kroky spolupráce zaměstnavatele s personální agenturou:

- Zaměstnavatel stanovuje požadavky na výběr nových zaměstnanců
- Agentura vyhledává zaměstnance na internetu, v médiích
- Konzultační schůzka a pohovor s uchazeči v personální agentuře
- Psychologické a odborné testy
- Kontrola referencí z předchozích zaměstnání
- Agentura zajistí setkání zaměstnance se zadavatelem poptávky
- Konečná dohoda mezi kandidátem a zadavatelem
- Záruční podmínky, závazek vyměnit nevhodného zaměstnance

3.3.1 Společnost Rodenstock ČR s.r.o. a personální agentury

Po rozšíření výroby koncem roku 2016 byla společnost Rodenstock ČR nucena vyhledat služby personálních agentur, aby byla schopna překlenout dobu, než se jí podaří vyhledat vhodné zaměstnance vlastními silami.

Jako nejlepší řešení byla vybrána varianta, která využívá služeb outsourcingu. Během výběrového řízení bylo poptáno několik personálních agentur. Z důvodu velké poptávky po pracovní síle bylo výsledkem řízení ustanoveno, že dojde k uzavření rámcových smluv s několika agenturami. Tyto rámcové smlouvy popisují obecné podmínky vztahů mezi firmou Rodenstock a personální agenturou.

Personální agentura zajišťuje pro své zaměstnance, kteří pracují ve společnosti Rodenstock, ubytování a dopravu. Je také určen koordinátor, který se stará o agenturní zaměstnance přímo v sídle společnosti Rodenstock v Klatovech.

Následné dílčí objednávky probíhají v těchto krocích:

- Vystavení poptávky na určený počet lidí, termín nástupu, specifikace prováděné práce
- Zpětná vazba od personální agentury, zda je schopna vyhovět požadavkům
- Prohlídka pro nové zaměstnance
- Zajištění zdravotních prohlídek
- Nástup na pracovní pozice

3.4 Zaškolování nových zaměstnanců na pracovní pozici

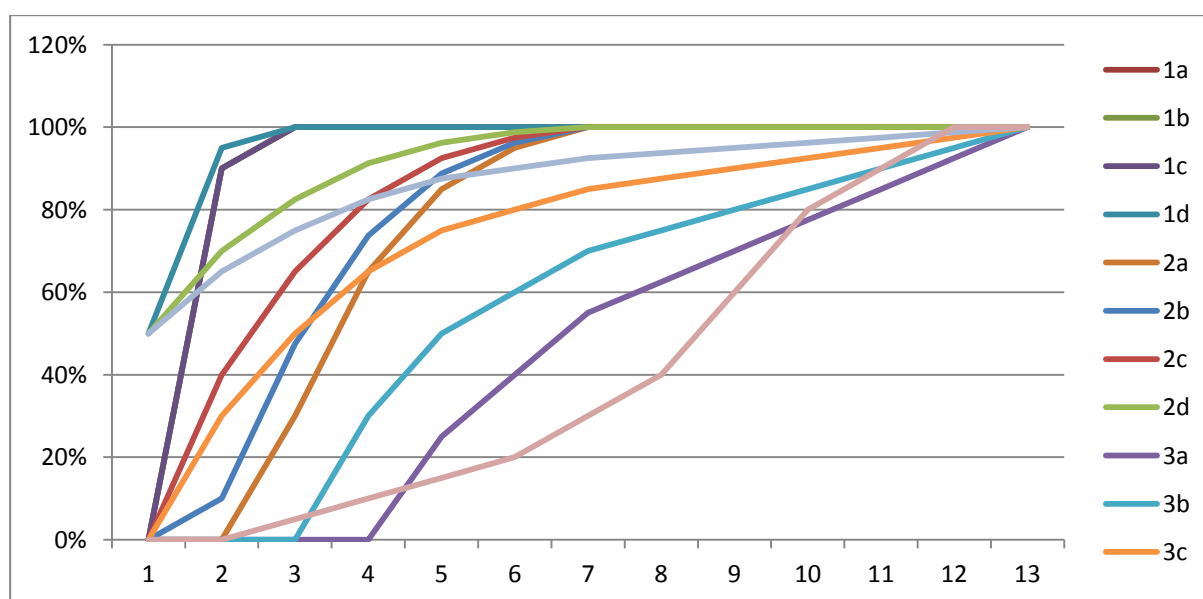
Aby byl zaměstnanec schopný vykonávat svou práci na dané pracovní pozici kvalitně a bez zbytečných prostojů, je nezbytné, aby byl správně zaškolen.

Společnost Rodenstock školí své zaměstnance více druhů školení:

- Vstupní školení – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Požární Ochrana
- Školení na danou pracovní pozici

Vstupní školení se provádí v den nástupu do zaměstnání. Toto školení provádí pracovník personálního oddělení společně s pracovníkem oddělení bezpečnosti práce.

Školení na danou pracovní pozici je již v kompetenci příslušného oddělení. Každé oddělení má přesně nadefinovaný postup zaškolení nových zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice. Z hlediska produktivity a rychlosti vykonávané práce, má společnost Rodenstock pro všechny výrobní závody stanovené křivky zaškolení, které vyjadřují předpokládaný růst produktivity pracovníka v procentech v prvních týdnech od nástupu na novou pracovní pozici. Celkem je nadefinováno 13 křivek zaškolení. V první řadě křivky zaškolení zohledňují, o jakou pracovní pozici se z pohledu složitosti jedná. Pracovní pozice jsou rozděleny do čtyř skupin. Dále je zohledněn počet nových zaměstnanců a způsob obsazení pozice. Tato proměnná je také rozdělena do čtyř skupin: hromadný nástup nových zaměstnanců, jednotlivý nástup nového zaměstnance, zvyšování kvalifikace, změna pozice ale podobná aktivita.



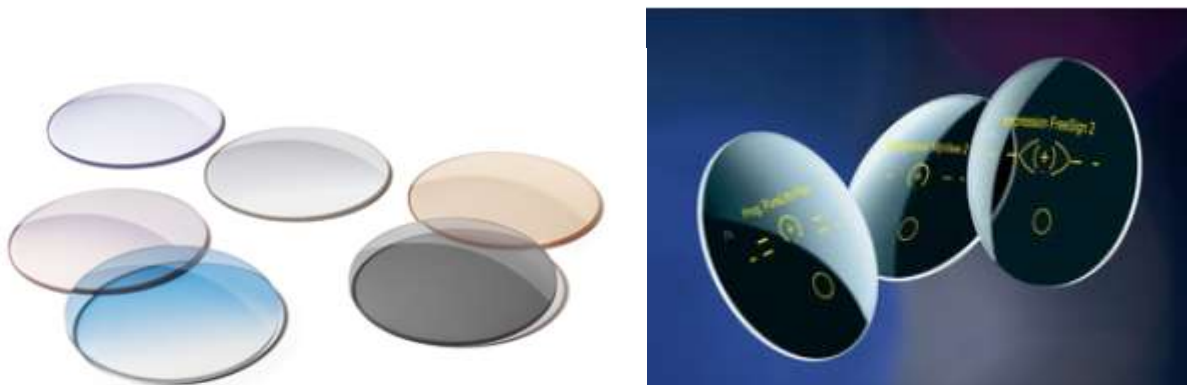
Obrázek 3-9 - křivky zaškolení

3.4.1 Příklad zaškolení na oddělení Povrstvení dioptrických čoček na pozici kontrola

Také pro pozici kontroly dioptrických čoček na oddělení Povrstvení má firma Rodenstock nadefinovaný postup pro zaškolení nových zaměstnanců. Zaškolovací postup je rozdělen do několika kroků. Tyto kroky jsou ohodnoceny časovou náročností. Na závěr každé části zaškolení se provádí test. Testy jsou praktické a písemné. Průběh zaškolení je zobrazen v přehledné tabulce.

Kalendářní týden	Kroky	Průběh školení	Test / Kontrola
1	1	Ukázka typu čoček -jednosilová,bifokální,trifokální,progressivní -plusová,mínusová čočka -značková,neznačková čočka -silikát,perfalit	Test č. 1 (praktický) (praktický) rozpoznání typu čoček rozdíl mezi značkovou a neznačkovou čočkou
	2	Zakázkový list - plán výroby a jeho kroky - veličiny	Test č. 2,1 (písemný,praktický) - vypsát plán výroby dle zakázkového listu - vypsát veličiny a v čem je měříme
	3	Katalog chyb - vzorník vadných čoček - požadavky na kosmetické vlastnosti	Test č. 3,2,1 (písemný,praktický) - správné přiřazení vadné čočky k označené chybě dle katalogu
	4	Měření čoček - měření dle typu čoček - měření dle funkční gravury	Test č. 4,3,2,1 (písemný,praktický) kompletace zamíchaných čoček,měření
2 - 4	5	Kontrola DL - odlaky	kontrola pod dohledem 2 týdny
4 - 5	6	Kontrola šarží Perfalit Konvenční	kontrola pod dohledem 2 týdny
5 - 7	7	Kontrola Solitaire 1,5	kontrola pod dohledem 3 týdny
7 - 10	8	Kontrola Solitaire 1,6	kontrola pod dohledem 3 týdny

Obrázek 3-10 - tabulka zaškolení na oddělení povrstvení



Obrázek 3-11 - dioptrické čočky

4 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

4.1 Mapování činností personálního oddělení

Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na personální oddělení, z důvodu nabírání většího počtu nových zaměstnanců, je nutné zmonitorovat všechny činnosti, které v současné době personální oddělení provádí.

Jelikož činnosti prováděné tímto oddělením nejsou nyní řádně zmapovány, nelze rozhodnout, zda je možné některé optimalizovat nebo přesunout na jiná oddělení.

Aby se s činnostmi prováděnými personálním oddělením mohlo lépe pracovat, je nutné je popsat a řádně zmapovat. Na základě analýz bude možné jednotlivé procesy optimalizovat nebo přesunout na ostatní oddělení a tím uvolnit lidskou kapacitu personálního oddělení.

Pro zpracování jednotlivých činností jsem zvolil metodu procesního mapování. Výsledné procesní mapy budou použity jako podklady pro další analýzy.

Procesní mapování bylo zpracováno na základě popisu jednotlivých činností od zaměstnanců personálního oddělení.

4.1.1 Software pro tvorbu procesních map ARIS

Procesní nástroje ARIS mají za sebou více než dvacetiletou historii a za tu dobu se postupně staly uznávaným standardem a celosvětovým lídrem pro širokou oblast procesního řízení - BPM (Business Process Management). Poskytují ucelené řešení propojení strategie a návrhu procesů, jejich analýzy, optimalizace, implementace a controllingu včetně unikátních patentovaných technologií pro měření výkonnosti procesů.



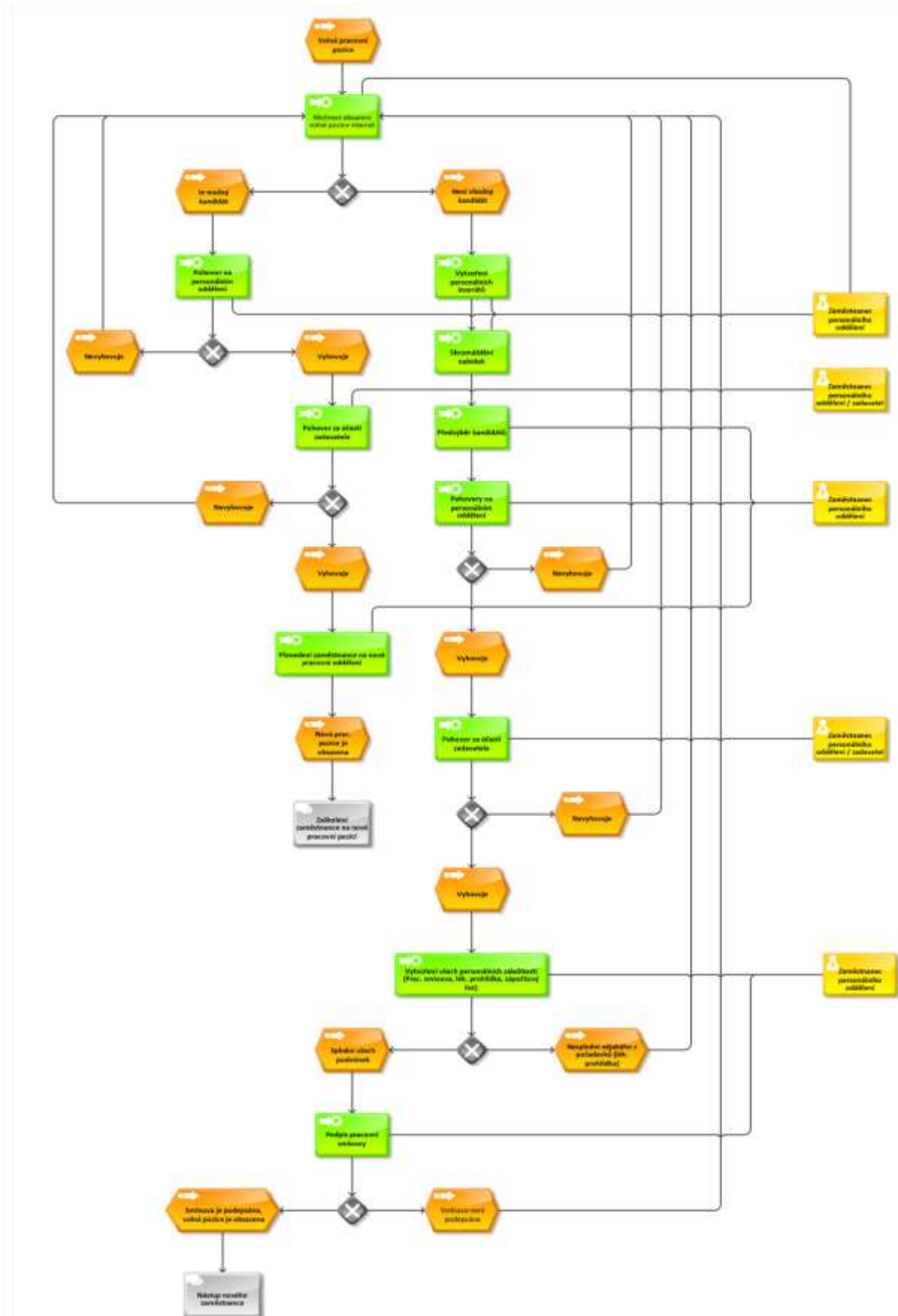
Obrázek 4-1 - Software ARIS Express

4.1.2 Obsazení volné pracovní pozice vlastními silami

Tato aktivita představuje jednu z hlavních činností personálního oddělení.

Při obsazování volné pracovní pozice je nastaven tento postup. Nejprve se určí, zda je možné obsadit volnou pozici interně. Jestliže je možný kandidát na tuto pozici, pozve si ho pracovník personálního oddělení na pohovor. V případě, že kandidát se zdá být z pohledu personálního oddělení vhodný, postupuje do dalšího kola pohovorů a to s vedoucím příslušného oddělení, ve kterém se volná pozice nachází. V případě, že i tento pohovor dopadne dobře a všechny strany se domluví na nových podmínkách nové pracovní pozice, dojde k přeřazení zaměstnance na novou pracovní pozici. V případě, že během kteréhokoli pohovoru jedna ze stran nesouhlasí, proces obsazení volné pozice se vrací na začátek hledání vhodného kandidáta.

Jestliže na volnou pracovní pozici není vhodný interní kandidát, je zapotřebí hledat mimo organizaci. Pracovník personálního oddělení připraví inzerci a všemi používanými prostředky hledá kandidáta. Shromáždí všechny pracovní nabídky a vybere několik adeptů na obsazení pracovního místa. Postupně si pozve kandidáty a vytvoří si profil kandidáta. Pokud se zdá být kandidát z pohledu personálního oddělení vhodný, domluví schůzku se zadavatelem poptávky. V případě, že se všechny zúčastněné strany dohodnou, připraví zaměstnanec personálního oddělení příslušné dokumenty a smlouvy. Potencionálnímu zaměstnanci domluví termín lékařské prohlídky. Pokud vše proběhne v pořádku a nikde nevznikne nějaká překážka, domluví se termín nástupu.

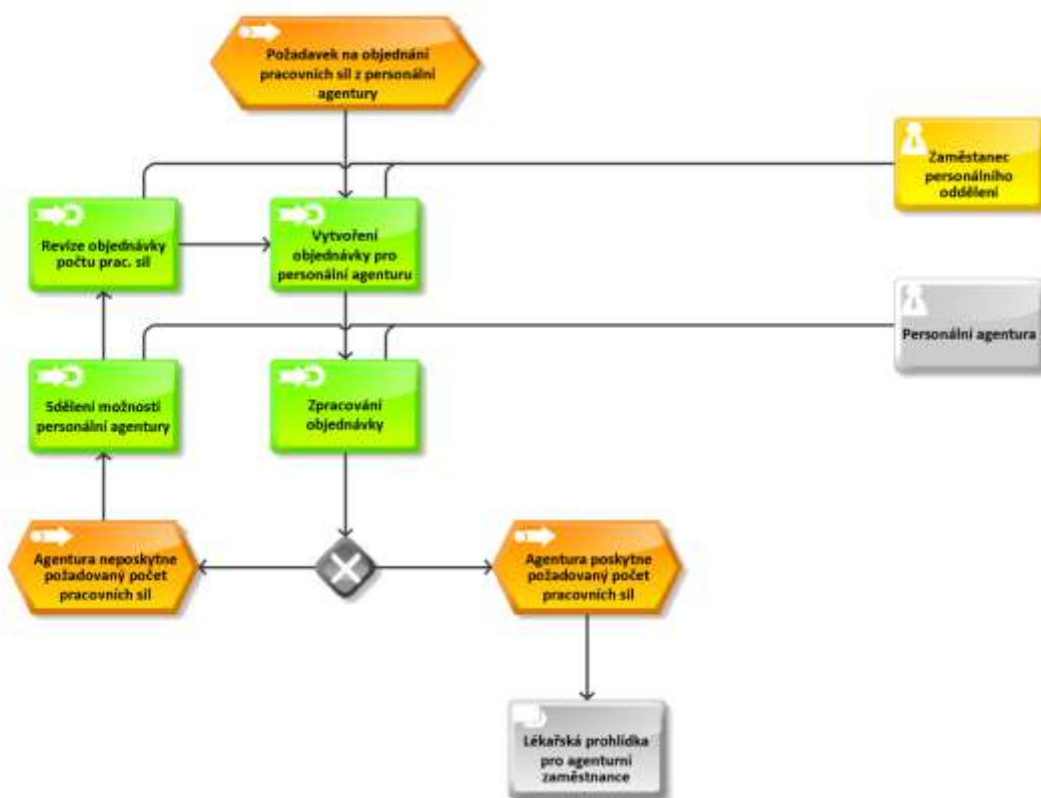


Obrázek 4-2 - Obsazení volné pracovní pozice vlastními silami

4.1.3 Obsazení volné pracovní pozice personální agenturou

V současné době, kdy společnost využívá služeb personálních agentur, má personální oddělení za úkol komunikaci s personálními agenturami.

Při potřebě objednání pracovních sil od personální agentury vystavuje personální oddělení požadavek na pracovní agenturu. Po odeslání požadavku personální agentura zpracuje daný požadavek, a buď poskytne daný počet pracovních sil, nebo není schopna pokrýt potřebu společnosti. V případě, že není schopna pokrýt požadavek, musí personální oddělení vystavit další požadavek na jiné smluvené personální agentury. Pro pracovní síly poskytnuté personální agenturou následně zajistí lékařské prohlídky a proces nástupu personálního zaměstnance.

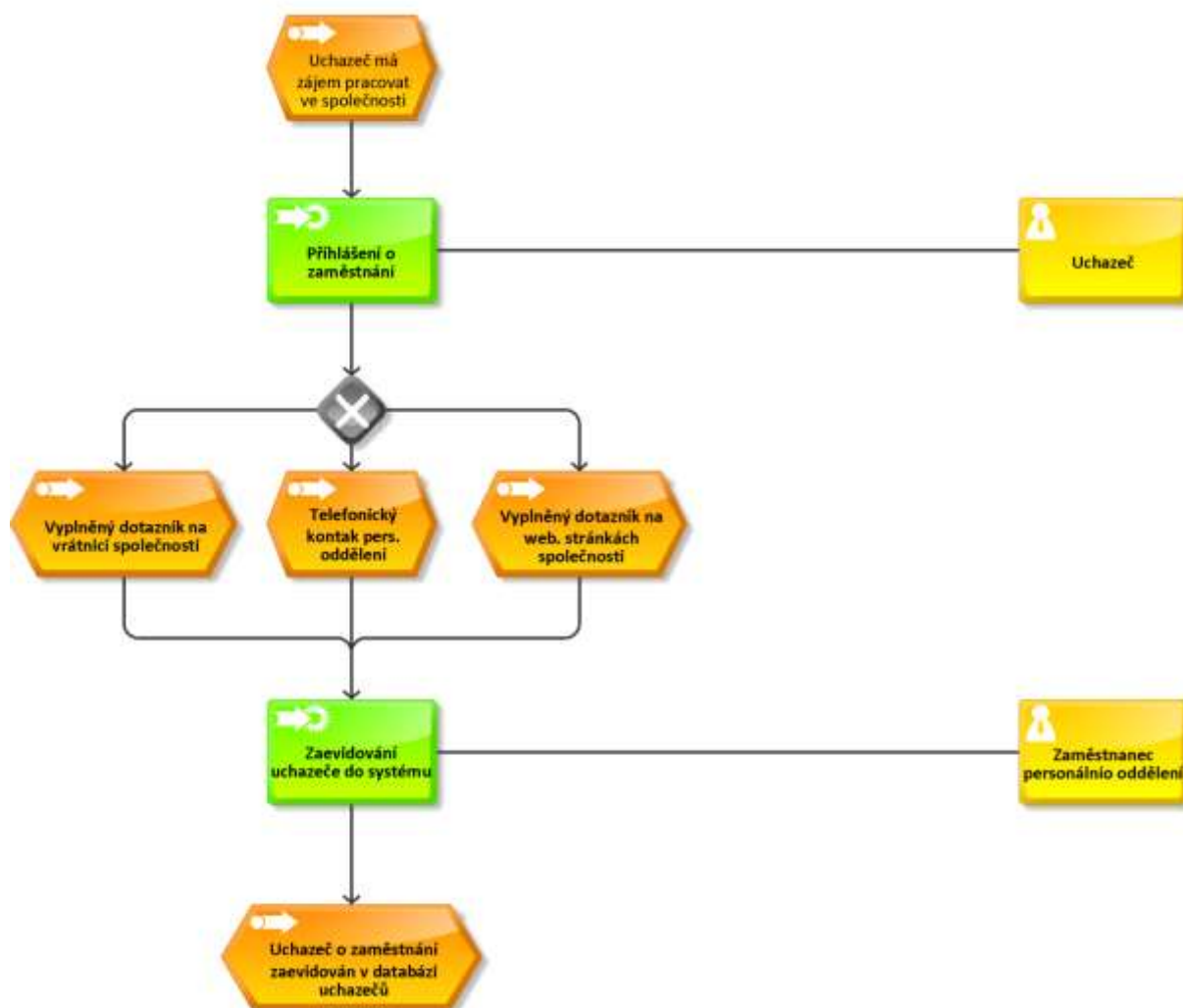


Obrázek 4-3 - Obsazení volné pracovní pozice personální agenturou

4.1.4 Evidence uchazeče o zaměstnání

Aby se mohl člověk ucházet o zaměstnání ve společnosti, musí být zanesen do firemní evidence uchazečů o zaměstnání.

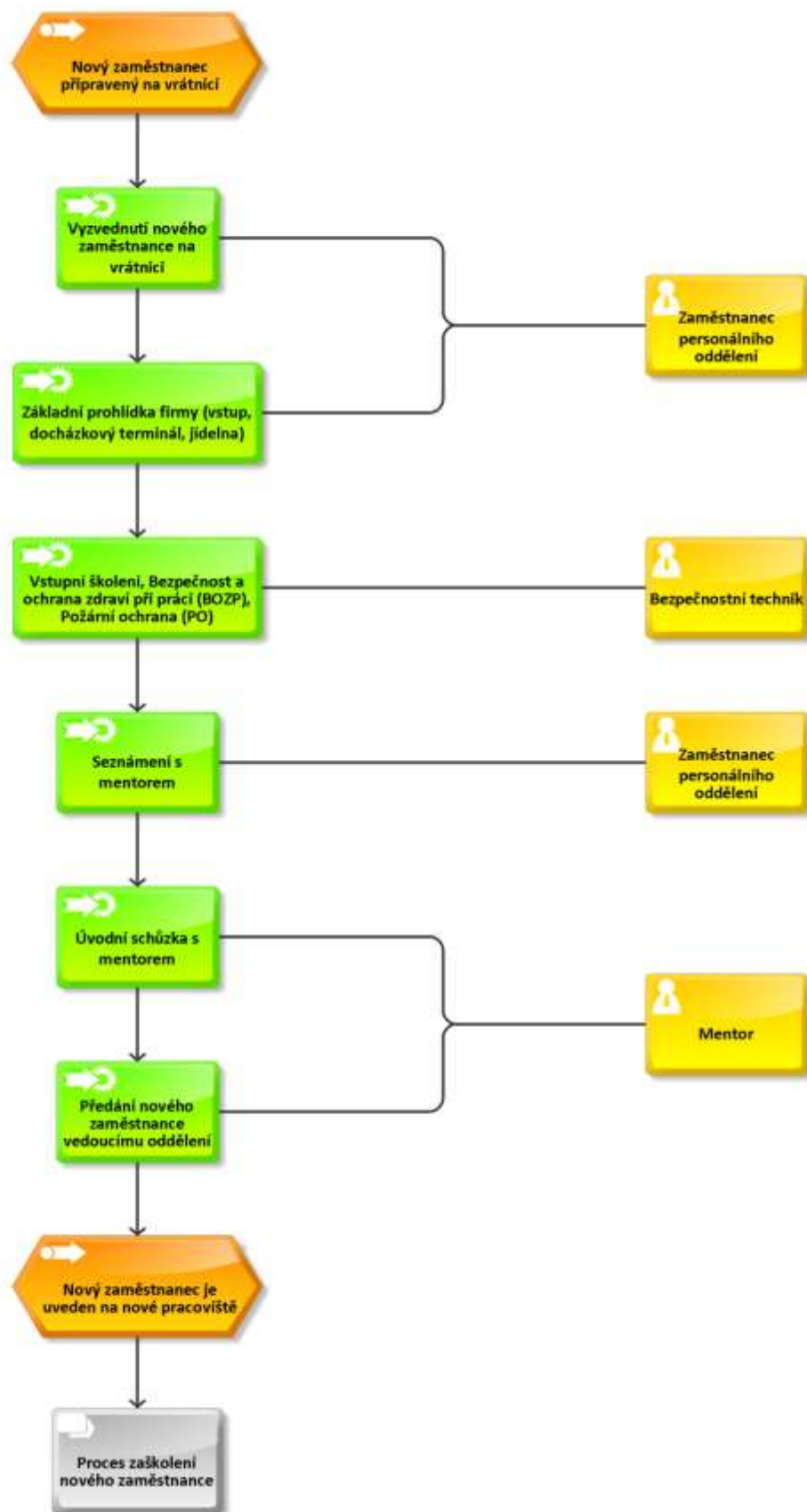
Uchazeč o zaměstnání se může přihlásit několika způsoby. Jedním z nich je vyplnění podrobného dotazníku na vrátnici společnosti. Dalším je telefonický kontakt se zaměstnancem personálního oddělení, kde se zaměstnanec oddělení na všechny potřebné údaje zeptá a zanesení je do databáze. Posledním způsobem je vyplnění jednoduchého dotazníku na internetových stránkách společnosti a poté zaměstnanec personálního oddělení kontaktuje uchazeče telefonicky a poptá vše potřebné. Když má pracovník personálního oddělení všechny potřebné údaje, zaeviduje uchazeče do seznamu.



Obrázek 4-4 - Zaevidování uchazeče o zaměstnání

4.1.5 Nástup nových zaměstnanců

Tato aktivita začíná vyzvednutím nového zaměstnance jeho první den působení ve společnosti. Zaměstnanec personálního oddělení si vyzvedává všechny nové zaměstnance v 8 hodin na vrátnici společnosti. Dále provede základní prohlídku společnosti. Do této prohlídky spadá ukázka docházkových terminálů, šaten, jídelny a toalet. Následuje základní vstupní školení a školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana. Tato školení školí bezpečnostní technik společnosti. Po těchto školeních je nový zaměstnanec představen mentorovi. Mentor s ním provede první vstupní pohovor a představí proces mentoringu. Následně předá nového zaměstnance již na jeho pracovní oddělení příslušnému vedoucímu.

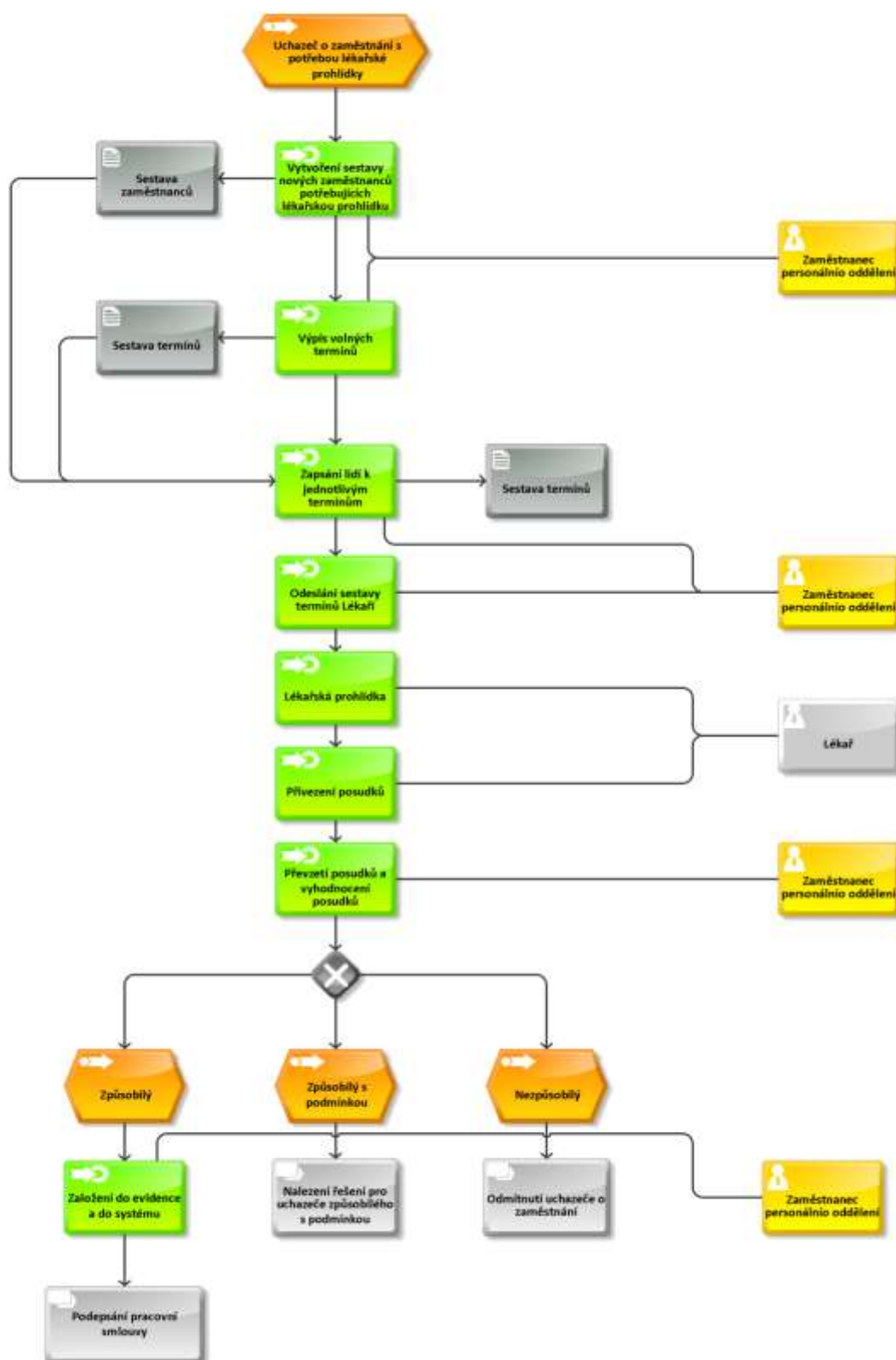


Obrázek 4-5 - Nástup nového zaměstnance

4.1.6 Lékařská prohlídka uchazeče o zaměstnání

Vstupní lékařskou prohlídku musí mít každý nový zaměstnanec. Lékařskou prohlídku provádí smluvený lékař dle zadání od společnosti.

Nejprve se vytvoří sestava uchazečů o zaměstnání, poté výpis volných termínů a na základě toho zaměstnanec personálního oddělení přiřadí uchazeče k volným termínům. Odešle seznam s termíny a jmény lékaři. Lékař provede lékařské prohlídky a výsledky poté předá na personální oddělení společnosti. Následně pracovník personálního oddělení vyhodnotí, zda je uchazeč způsobilý pro vykonávání práce na dané pracovní pozici. V případě, že je uchazeč způsobilý, domluví termín nástupu, pokud je způsobilý s podmínkou, pokusí se pracovník personálního oddělení najít uchazeči takovou pracovní pozici, pro kterou bude uznán lékařsky způsobilý. V případě, že je nezpůsobilý, nemůže být u společnosti zaměstnán.

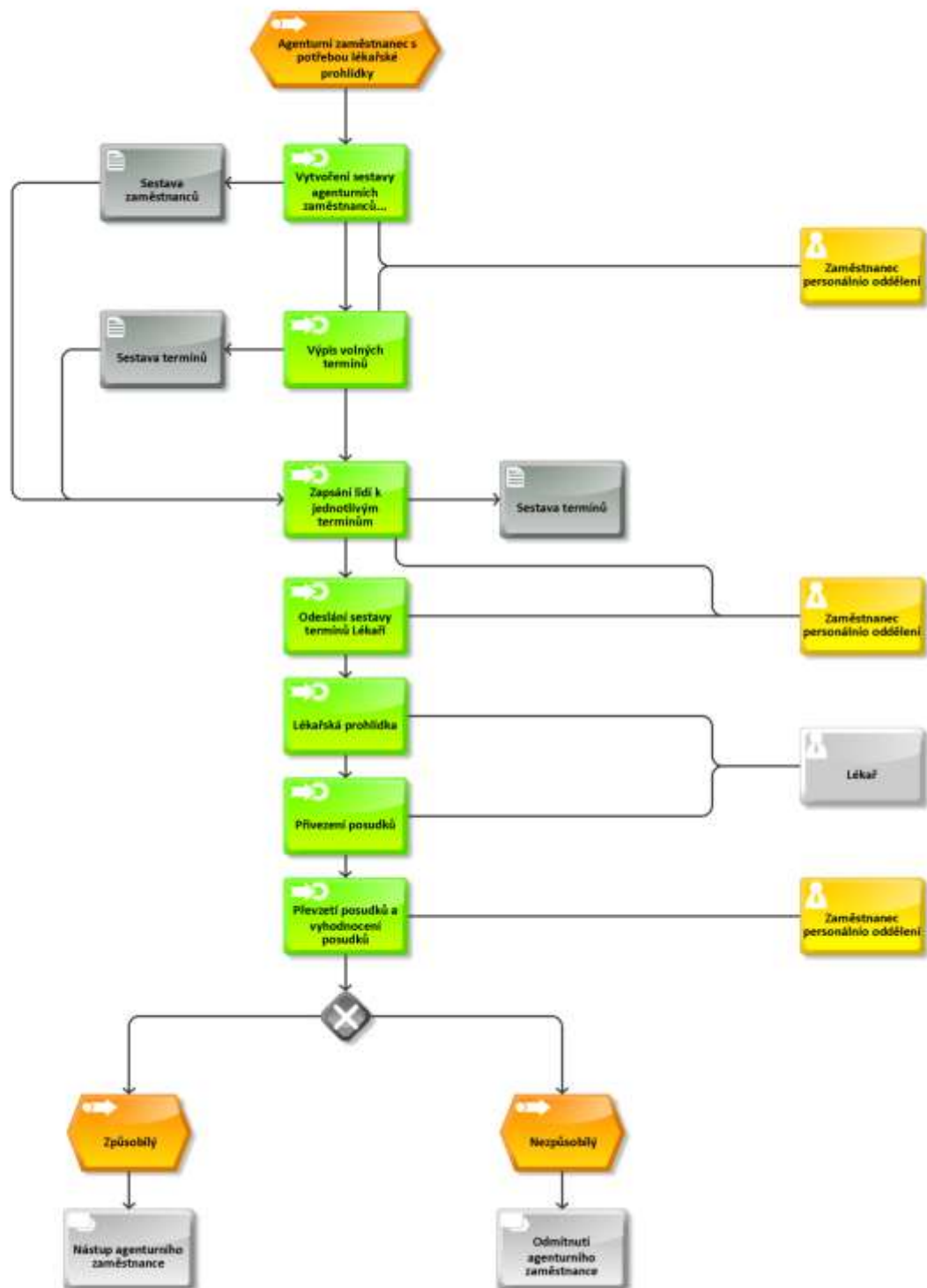


Obrázek 4-6 - Lékařské prohlídky uchazečů o zaměstnání

4.1.7 Lékařské prohlídky pro agenturní zaměstnance

Lékařskou prohlídku musí mít i agenturní zaměstnanci. Lékařskou prohlídku provádí smluvený lékař dle zadání od společnosti.

Počáteční činnosti jsou totožné jako u lékařských prohlídek pro uchazeče o zaměstnání. Nejprve se vytvoří sestava agenturních zaměstnanců, poté výpis volných termínů a na základě toho zaměstnanec personálního oddělení přiřadí agenturní zaměstnance k volným termínům. Odešle seznam s termíny a jmény lékaři a také personální agentuře. Lékař provede lékařské prohlídky a výsledky poté předá na personální oddělení společnosti. Následně pracovník personálního oddělení vyhodnotí, zda jsou zaměstnanci způsobilí pro vykonávání práce na dané pracovní pozici. V případě, že jsou způsobilí, domluví termín nástupu. V případě, že nejsou způsobilí, nemohou být u společnosti zaměstnání a personální agentura musí tyto zaměstnance nahradit jinými.

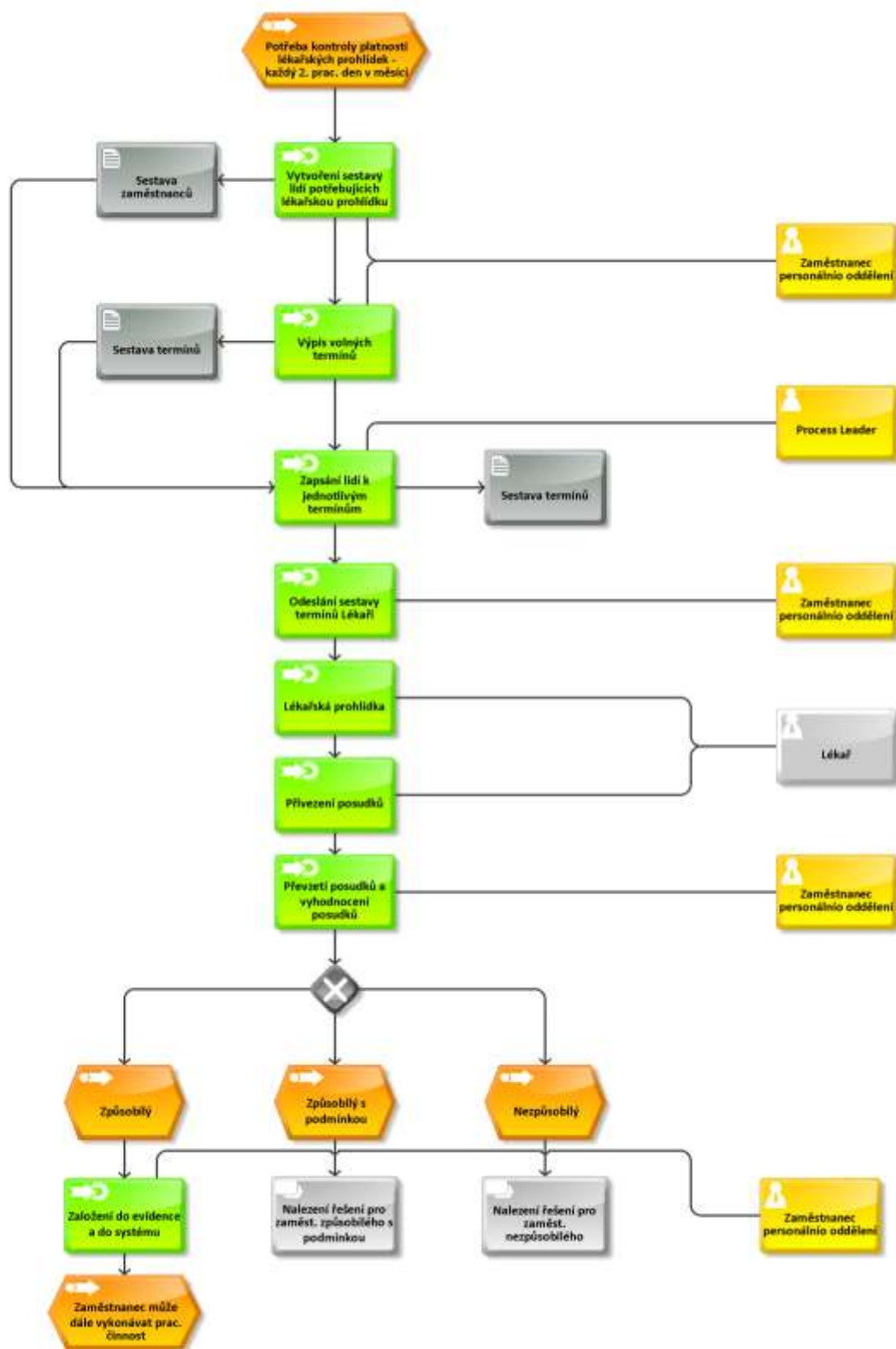


Obrázek 4-7 - Lékařské prohlídky agenturních zaměstnanců

4.1.8 Lékařské prohlídky periodické

Povinnost lékařských prohlídek ukládá stát. Bez platné lékařské prohlídky nesmí zaměstnanec vykonávat svoji pracovní činnost. Personální oddělení má za úkol hlídat, aby tato situace nenastala.

Tato činnost spočívá v kontrole, zda všichni zaměstnanci mají zdravotní prohlídku. Nejprve je nutno vygenerovat zaměstnance, kterým bude následující měsíc končit zdravotní prohlídka. Tato operace je vyvolávána každý druhý pracovní den v měsíci. Dále se ustanoví výpis volných termínů. Tyto činnosti jsou prováděny personálním oddělením. V následujícím kroku přiřadí vedoucí pracovník jednotlivě zaměstnance k volným termínům. Zaměstnanci absolvují lékařskou prohlídku během pracovní doby, a tak je potřeba sladit jejich aktuální pracovní směnu s dobou prohlídky. Následuje odeslání seznamu zaměstnanců s termínem prohlídek lékaři. Další krok je již vlastní lékařská prohlídka. Po prohlídce lékař předá zdravotní posudky na personální oddělení. Následuje vyhodnocení prohlídky s výsledkem způsobilý, způsobilý s podmínkou nebo nezpůsobilý. V případě že je zaměstnanec způsobilý, může nadále vykonávat práci na své pracovní pozici a jeho posudek je zaevidován. V případě že je zaměstnanec způsobilý s podmínkou nebo nezpůsobilý je nutno nalézt takové řešení, aby zaměstnanec mohl pracovat na pozici, ke které je zdravotně způsobilý.

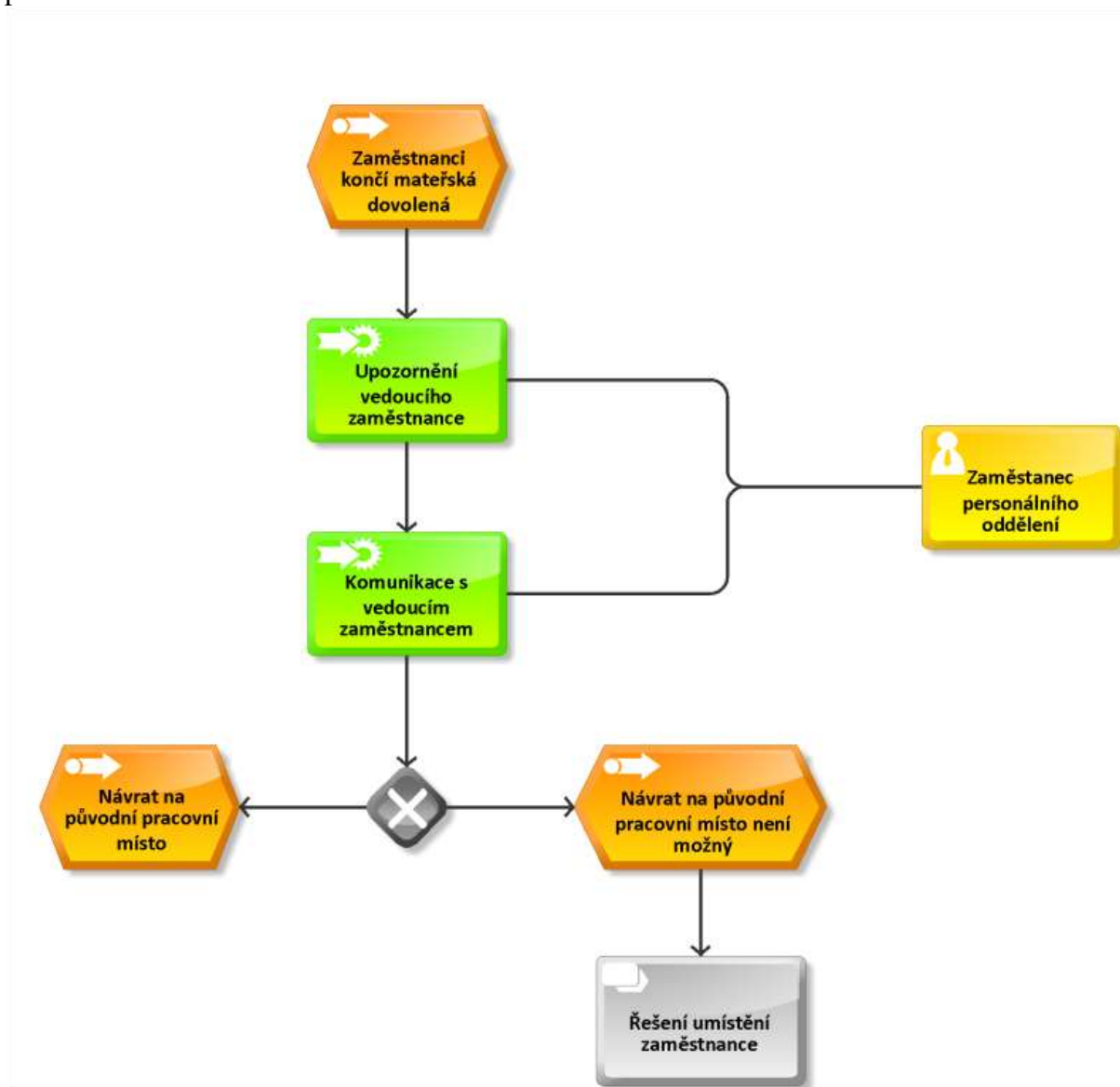


Obrázek 4-8 - Lékařské prohlídky periodické

4.1.9 Evidence mateřských dovolených

Personální oddělení spravuje také agendu zaměstnanců na mateřské dovolené. Informuje vedoucí jednotlivých oddělení o návratu zaměstnanců. Spolupracuje na nalezení začlenění zaměstnanců zpět do pracovního procesu.

V případě, že zaměstnanci končí mateřská dovolená a blíží se nástup do zaměstnání, upozorní zaměstnanec personálního oddělení vedoucího zaměstnance příslušného oddělení. Po vzájemné komunikaci s vedoucím příslušného oddělení se všechny strany domluví, zda je možný nástup na stávající pracovní pozici, nebo bude zaměstnanci přiřazena jiná pracovní pozice.

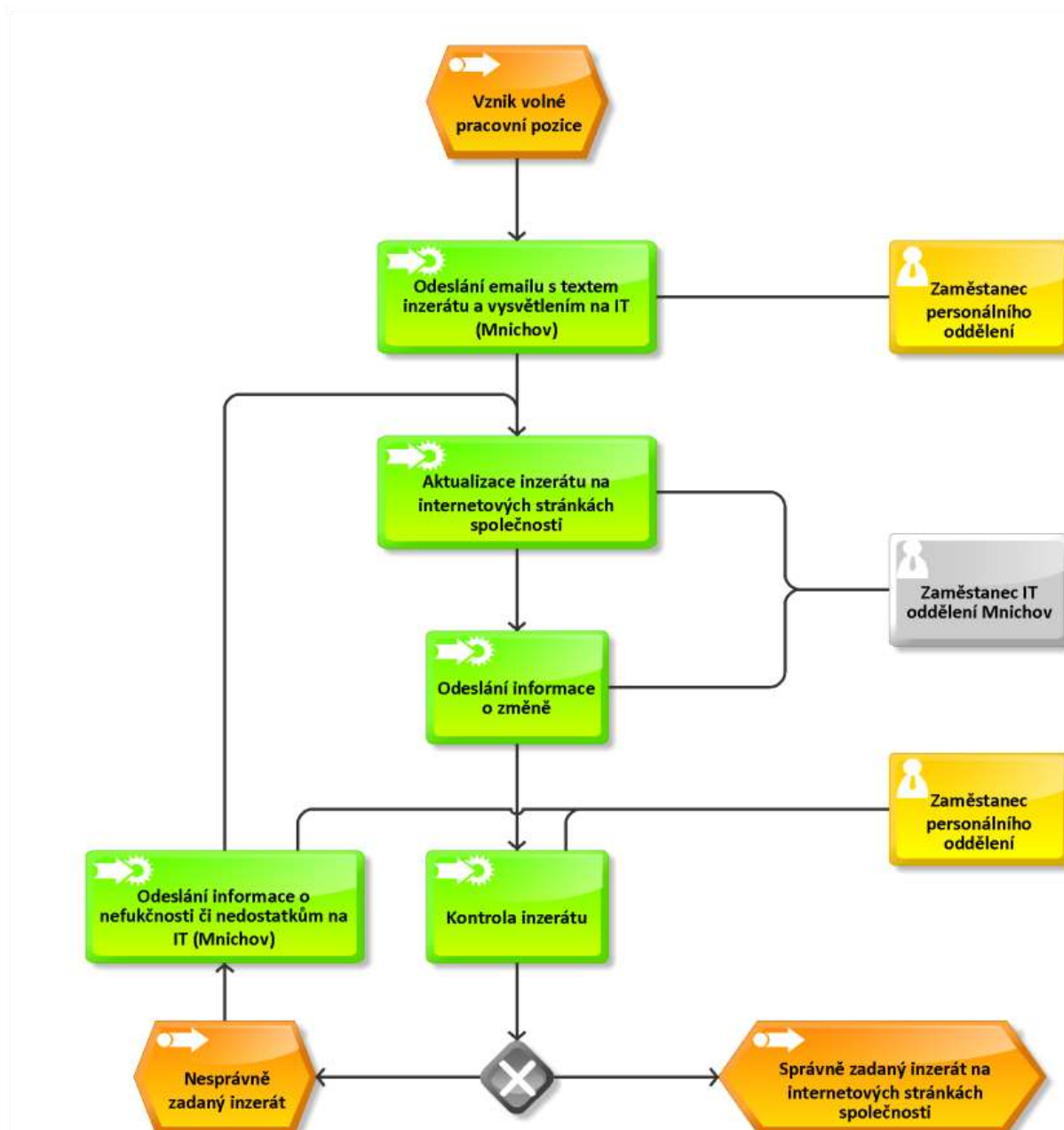


Obrázek 4-9 - Nástup z mateřské dovolené

4.1.10 Aktualizace volných pracovních pozic na webových stránkách

Proto, aby byl dodržen jednotný korporátní design webových stránek, spravuje webové stránky pro všechny země centrála společnosti v Mnichově.

Aby byla volná pracovní pozice obsazena, je potřeba, aby byl mimo jiné i na internetových stránkách společnosti vyvěšen inzerát na volnou pracovní pozici. Pracovník personálního oddělení tedy vytvoří inzerát a odešle ho na IT oddělení centrály společnosti v Mnichově. Oddělení IT aktualizuje internetové stránky společnosti a informuje o tom personální oddělení, které zkontroluje, zda je vše správně zadáno. V případě nesprávně zadaného inzerátu komunikuje následně s pracovníkem IT oddělení do té doby, než je vše správně zadané.

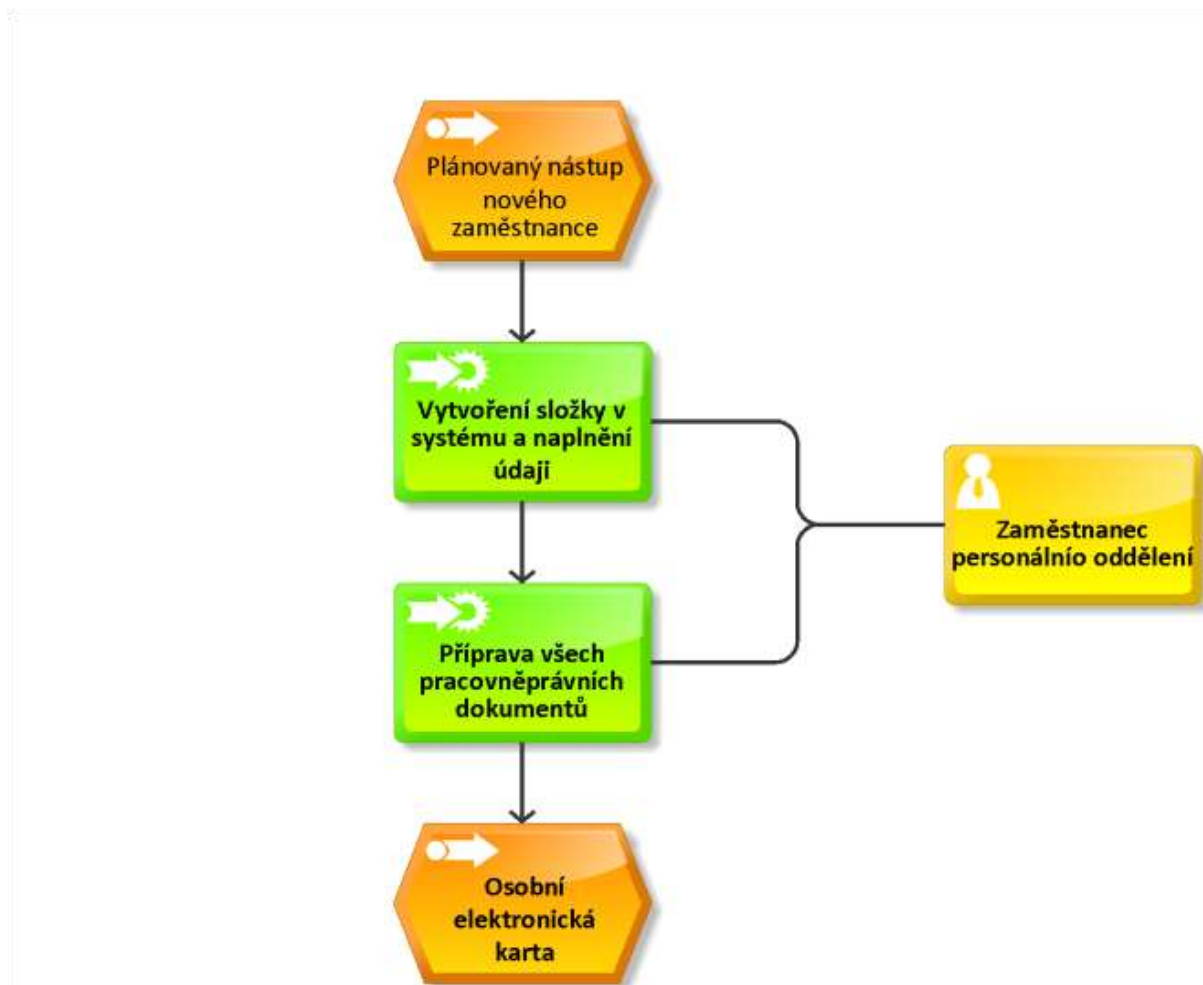


Obrázek 4-10 - Aktualizace volných pracovních pozic na webových stránkách společnosti

4.1.11 Vytvoření osobní elektronické karty – Target

Každý zaměstnanec musí mít zavedenou svou elektronickou kartu, proto je důležité ještě před jeho nástupem zajistit vytvoření této karty.

Její založení v systému a naplnění údaji má na starost pracovník personálního oddělení. V této souvislosti musí být připraveny také všechny pracovně právní dokumenty. Všechna tato data se nahrají do osobní elektronické karty.



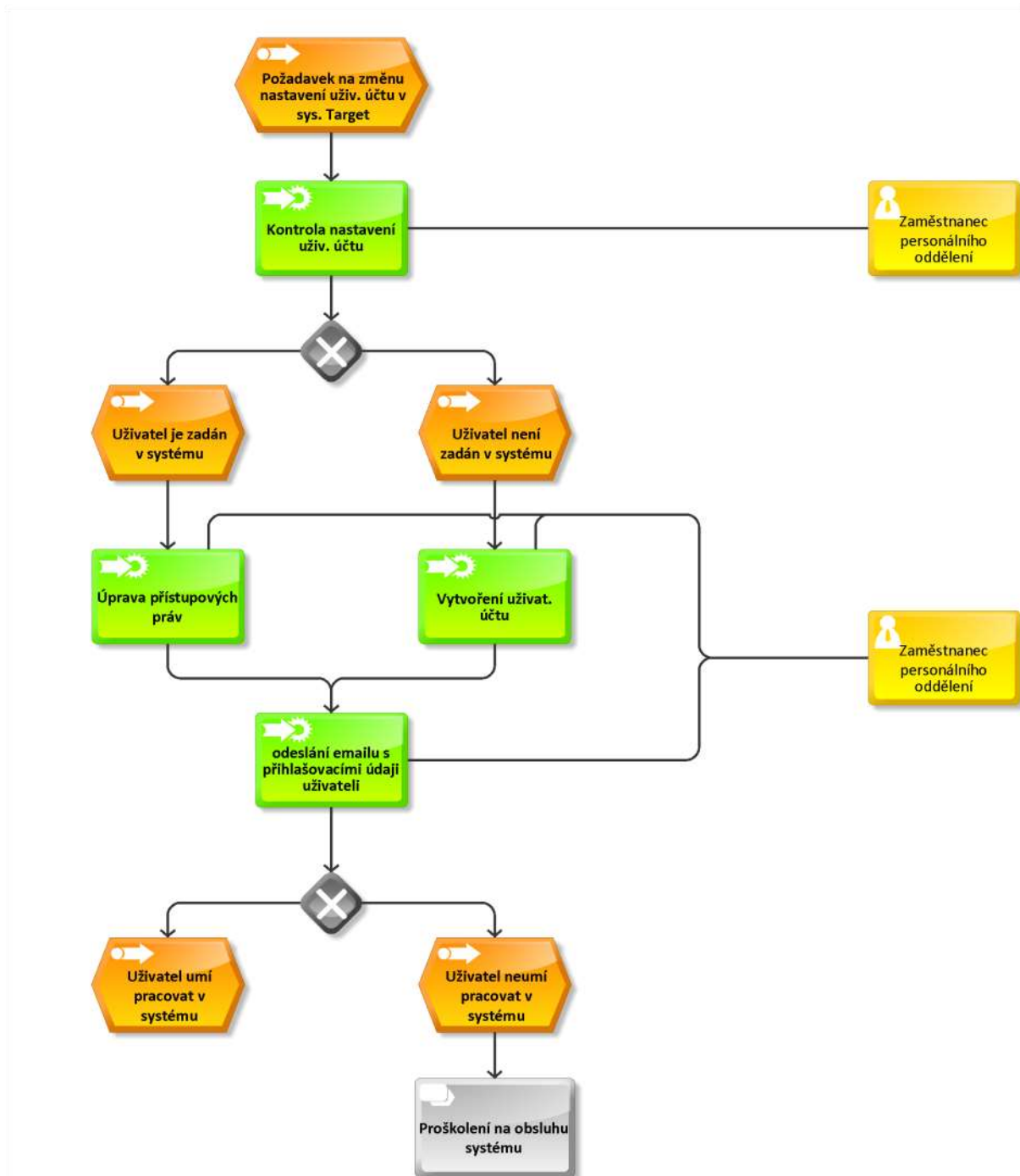
Obrázek 4-11 - Vytvoření osobní elektronické karty - Target

4.1.12 Nastavení uživatelského účtu – Target

Systém Target slouží pro komplexní podporu práce ve společnostech, personálních a mzdových odděleních.

Účty jsou nastaveny pro vedoucí pracovníky tak, aby měli přehled o svých zaměstnancích. V systému jsou zadány všechny údaje o zaměstnancích od platových podmínek po všechna potvrzení o provedených prohlídkách, např. lékařských.

Činnost začíná obdržáním požadavku na změnu od vedoucích jednotlivých oddělení. Nejprve musí zaměstnanec personálního oddělení zkontrolovat, zda již uživatel má založený účet v systému Target či nikoliv. V případě, že budoucí uživatel účet založený nemá, tak mu musí účet v systému založit s požadovanými právy. V případě, že již je uživatel v systému zadán, upraví mu pracovník personálního oddělení práva dle požadavku. Po této operaci odešle novému uživateli pracovník personálního oddělení email s přihlašovacími údaji. Dále si také pracovník personálního oddělení ověří, zda uživatel umí ovládat systém Target. V případě, že uživatel systém ovládat umí, je po odzkoušení tento proces uzavřen. V opačném případě musí podstoupit příslušné školení.

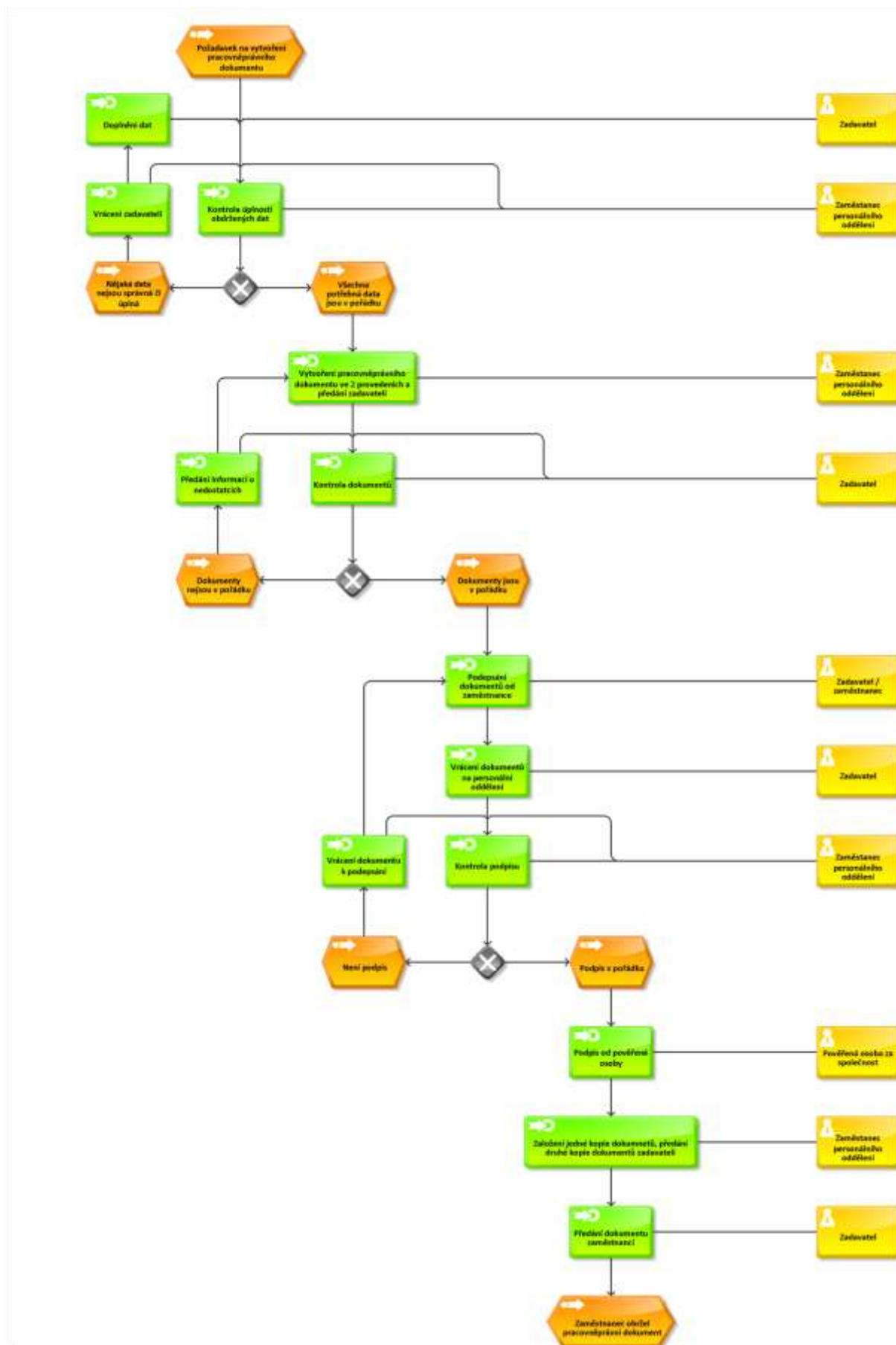


Obrázek 4-12 - Nastavení uživatelského účtu - Target

4.1.13 Tvorba pracovněprávních dokumentů

V případě potřeby vytvoření nové smlouvy, dohody či dodatku ke smlouvě musí personální oddělení splnit požadavky vedoucích pracovníků.

Činnost začíná kontrolou údajů od zadavatele. V případě, že jsou nějaké údaje chybné nebo chybí, vrací zaměstnanec personálního oddělení podklady zadavateli. Po obdržení všech podkladů a ověření správnosti dokumentů vytvoří pracovník personálního oddělení dokument dle zadání ve dvojím vyhotovení. Dokumenty předá zadavateli ke kontrole. Při nedostatcích se dokument vrací na personální oddělení, které opraví nedostatky. Správně vytvořené dokumenty předá zadavatel k podpisu zaměstnanci. Dalším krokem je předání podepsaných dokumentů zpět na personální oddělení, kde se zkontrolují podpisy. V případě, že jsou podpisy v pořádku, předají se dokumenty k podpisu pověřené osoby za společnost. Jeden výtisk podepsaných dokumentů zaměstnanec personálního oddělení založí do archivu a druhý výtisk předá zadavateli. Zadavatel následně předá tento výtisk zaměstnanci.

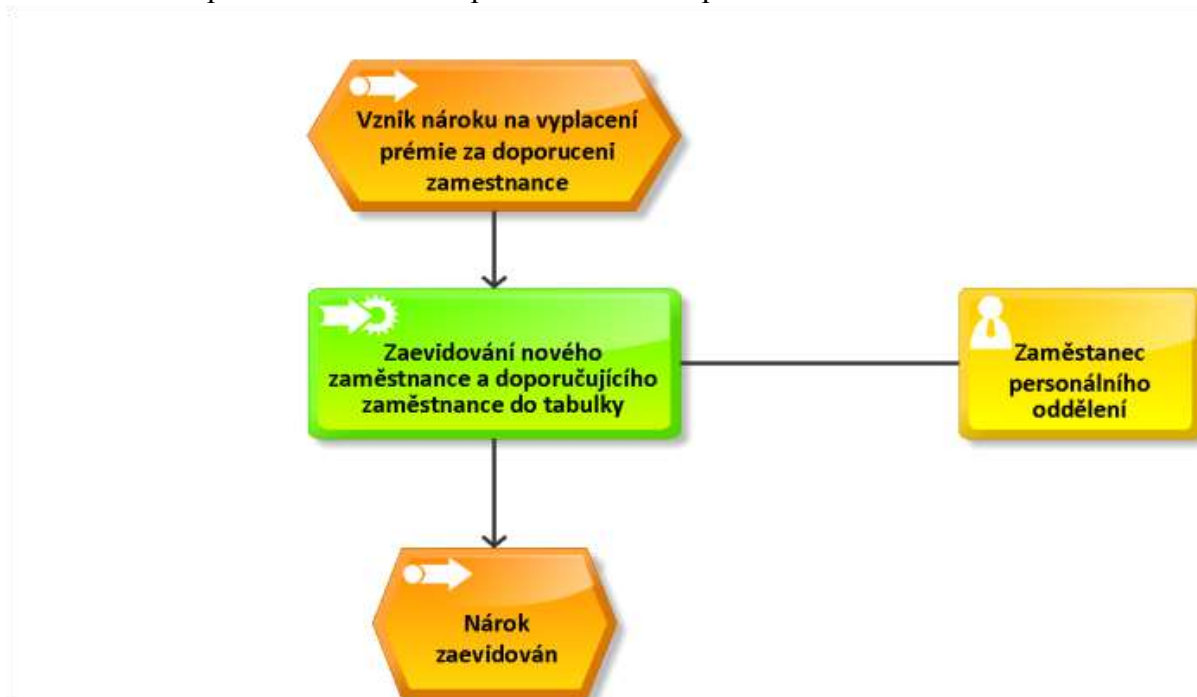


Obrázek 4-13 - Pracovněprávní dokumenty

4.1.14 Správa databáze uchazečů – bonus za doporučení

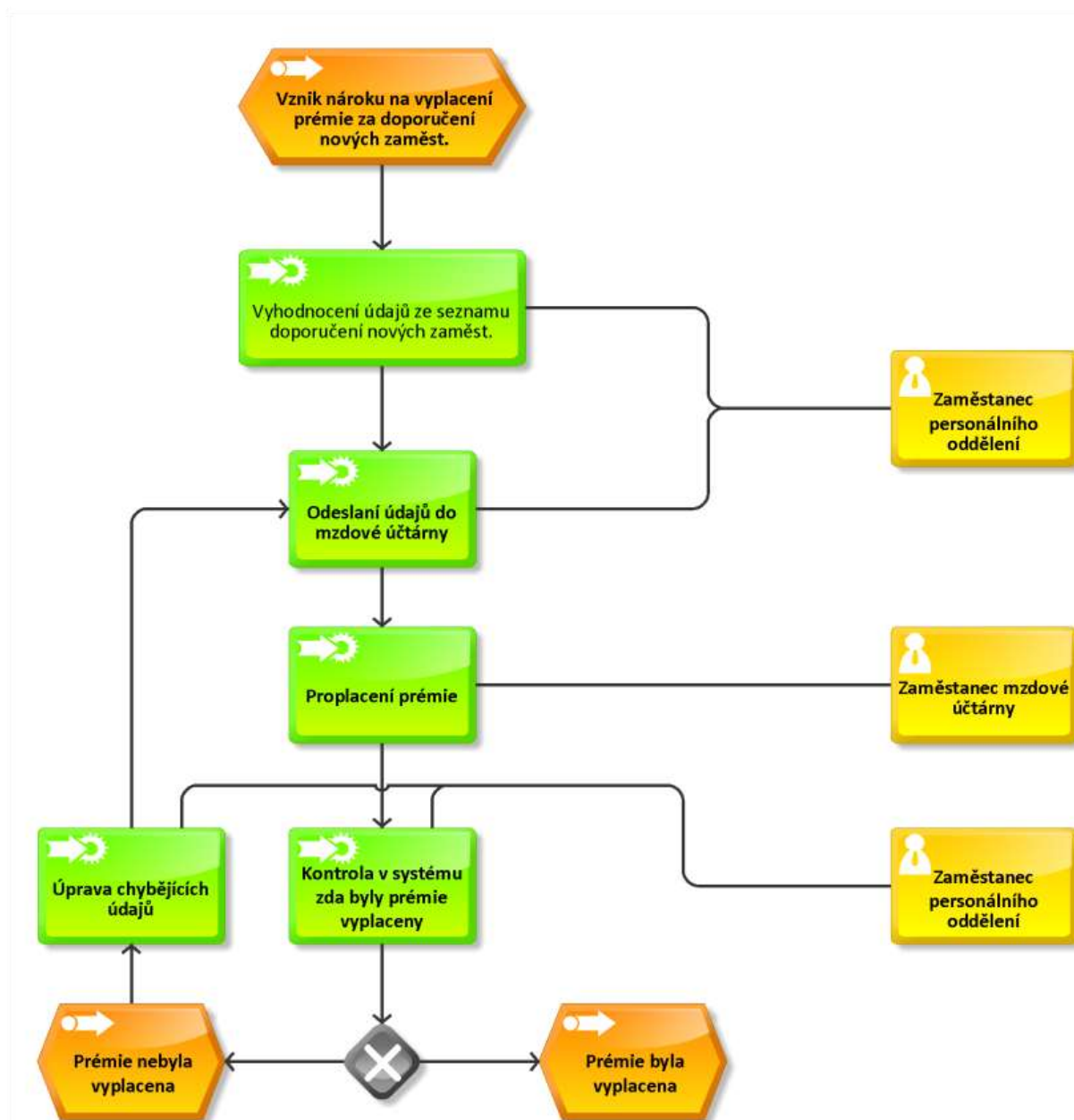
Vzhledem k potřebě přilákat nové zaměstnance, vznikl programu „Doporučení nového zaměstnance“. Stávající zaměstnanec dostane peněžitou odměnu za doporučení nového zaměstnance. Správa tohoto programu také spadá mezi činnosti personálního oddělení.

Tato činnost spočívá v zaevidování zaměstnance, který doporučil nového zaměstnance a tento nový zaměstnanec bude nastupovat do pracovního poměru. Informace kdo nového zaměstnance doporučit se nachází v příloze dotazníku pro uchazeče o zaměstnání.



Obrázek 4-14 - Zaevidování prémie za doporučení

Když je již nárok na prémie za doporučení nového zaměstnance zaevidován, musí být také tato evidence vyhodnocována, aby docházelo k proplácení těchto prémie dle zadaných podmínek. Pracovník personálního oddělení vyhodnocuje ze seznamu lidí, kteří si tuto prémie nárokují, ty, kterým vzniká nárok. Seznam těchto lidí s výší prémie odesílá do mzdové účtárny, kde tuto prémie zadají zaměstnancům k vyplacení. Tyto prémie jsou vypláceny v rámci měsíčního mzdového ohodnocení. Poté kontroluje personální oddělení v systému, zda byly skutečně peníze vyplaceny. V případě, že se tomu tak nestalo, odešle znovu požadavek na mzdovou účtárnu k vyplacení. Činnost končí správným vyplacením prémie za doporučení nového zaměstnance.

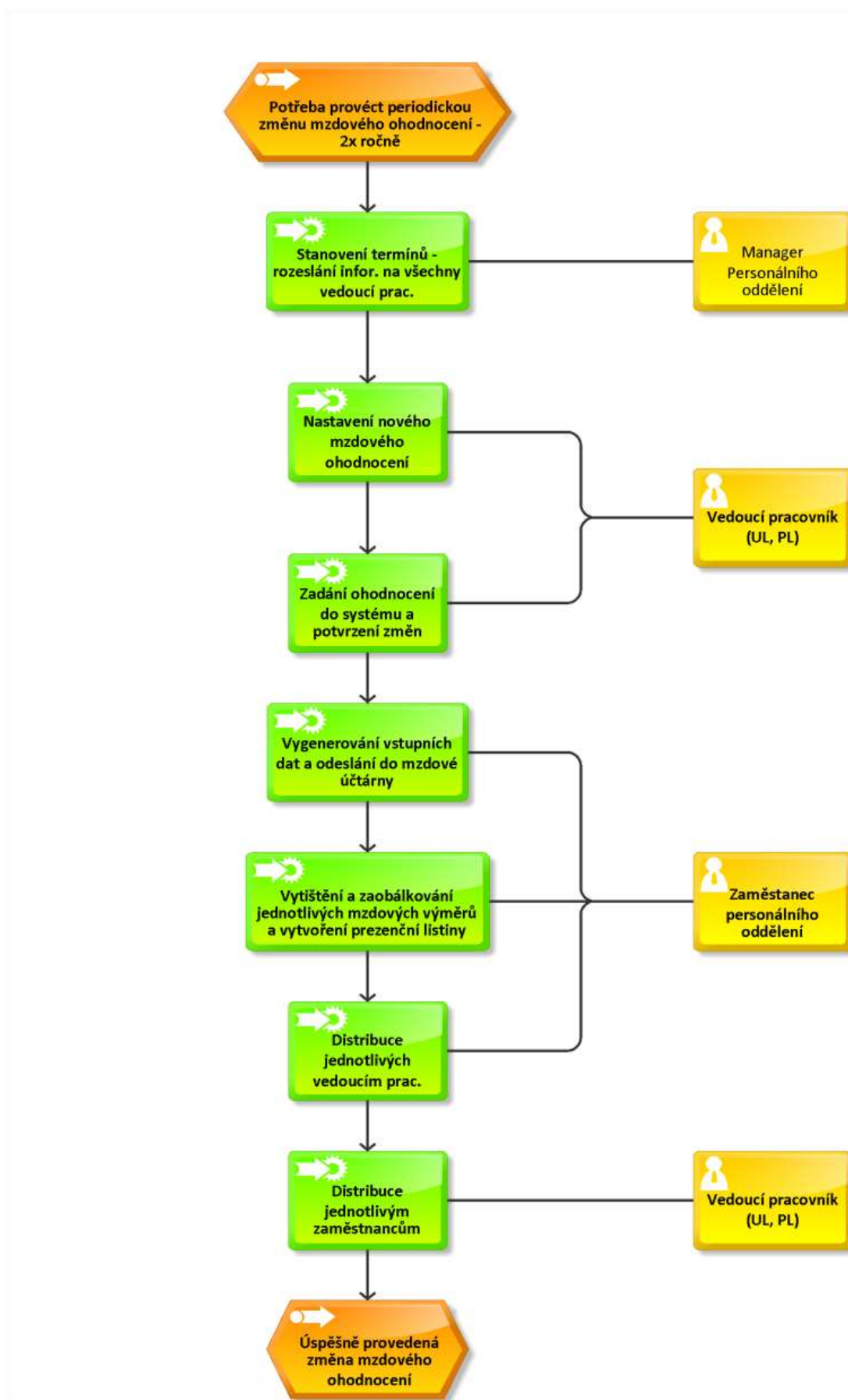


Obrázek 4-15 - Vyplacení prémie za doporučení

4.1.15 Periodická změna mzdového ohodnocení

Při každé změně mzdového výměru je úkolem personálního oddělení na základě informace od vedoucího pracovníka zadat tuto změnu do systému. Periodická změna nastává v předem definovaných termínech, dvakrát ročně.

Tato činnost začíná stanovením termínu pro periodickou změnu mzdového ohodnocení. Tento termín určuje manažer personálního oddělení a následně o něm informuje všechny vedoucí pracovníky všech ostatních oddělení. Tito vedoucí pracovníci následně provedou změnu. Změny zanesou do systému a potvrdí. K předem stanovenému datu vygeneruje pracovník personálního oddělení změnová data a odešle je do mzdové účtárny. Všechny mzdové výměry musí nyní vytisknout a vložit do obálek. Také vytváří prezenční listinu, kde zaměstnanci svým podpisem stvrzují přijetí nového mzdového výměru. Následně pracovník personálního oddělení předá roztríděné mzdové výměry s prezenční listinou jednotlivým vedoucím zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci distribuují mzdové výměry mezi jednotlivé zaměstnance, kteří svým podpisem stvrzují přijetí tohoto dokumentu. Na závěr vrací vedoucí zaměstnanec vyplněné prezenční listiny na personální oddělení, které je založí na příslušné místo.

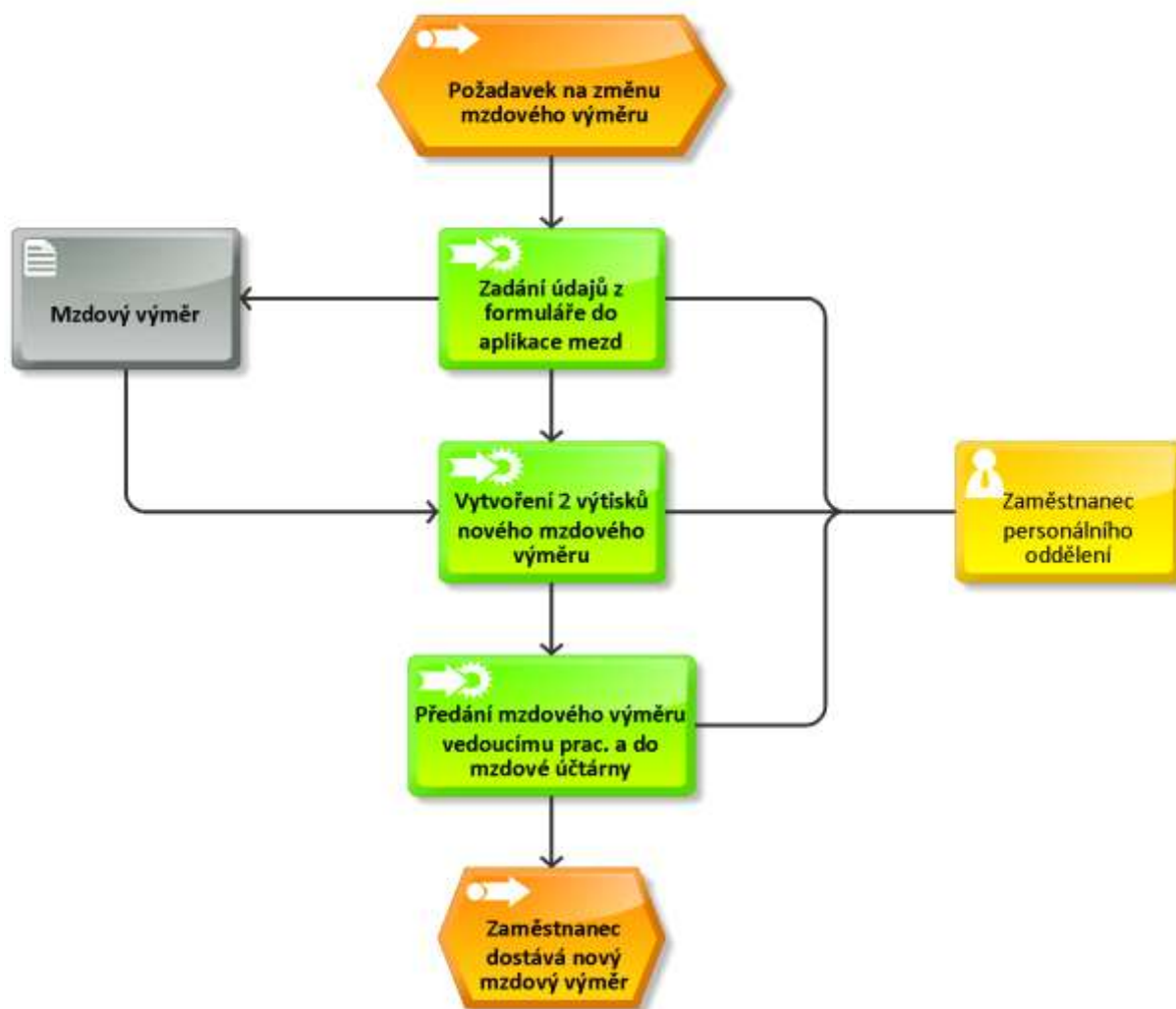


Obrázek 4-16 - Periodická změna mzdového ohodnocení

4.1.16 Mimořádná změna mzdového ohodnocení

Při každé změně mzdového výměru je úkolem personálního oddělení na základě informace od vedoucího pracovníka zadat tuto změnu do systému. Mimořádná změna může nastat za předem daných podmínek a může být v průběhu celého roku.

Při vzniku požadavku na mimořádnou změnu mzdového ohodnocení, tj. mimo periodickou změnu, se postupuje následovně. Zaměstnanec personálního oddělení zadá údaje z formuláře do aplikace mezd. Poté vytvoří nový mzdový výměr. Jednu kopii tohoto výměru předá k zaevidování do mzdové účtárny. Originál předá vedoucímu pracovníkovi s potvrzením o převzetí pro zaměstnance. Vedoucí pracovník předá zaměstnanci nový mzdový výměr. Zaměstnanec potvrdí převzetí a toto potvrzení předá vedoucí zaměstnanec k zaevidování na personální oddělení.

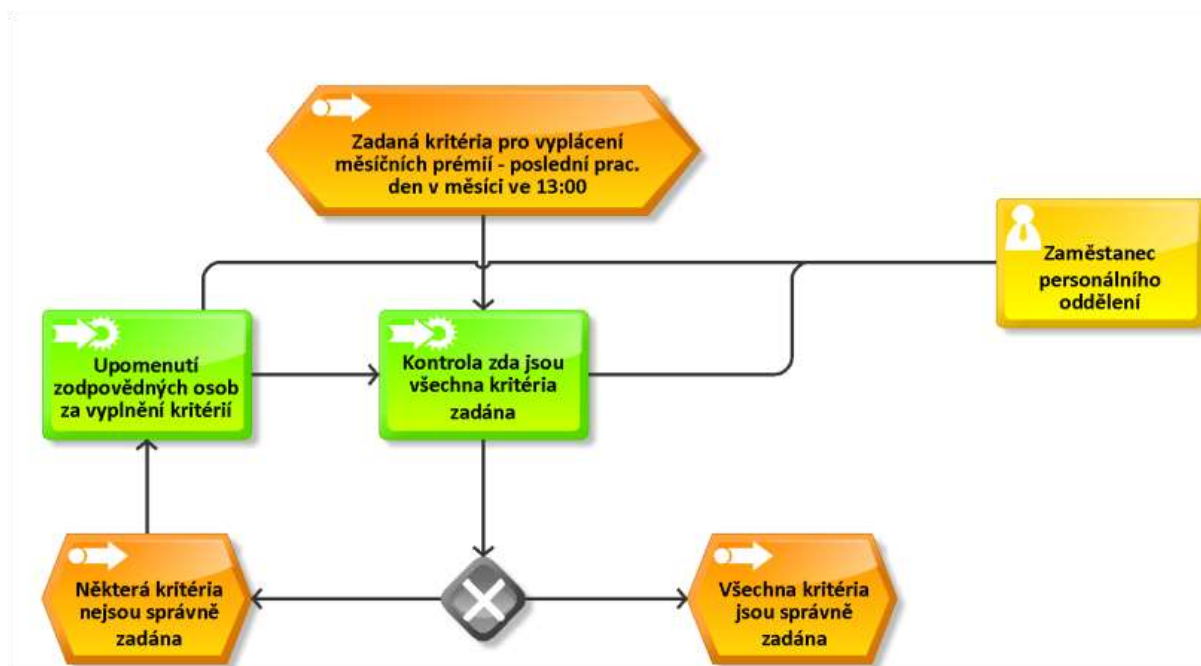


Obrázek 4-17 - Mimořádná změna mzdového ohodnocení

4.1.17 Kontrola zadaných prémiových kritérií

Poslední den v měsíci, kdy se zadávají prémiové hodnoty, je úkolem personálního oddělení zkontrolovat, zda jsou hodnoty zadány.

Každý poslední den v měsíci jsou různými pracovníky zadávána prémiová kritéria. Pracovník personálního oddělení má za úkol zkontrolovat, zda jsou všechna kritéria zadána. V případě, že některá kritéria chybí, musí kontaktovat zadavatele a upomenout jejich zadání.

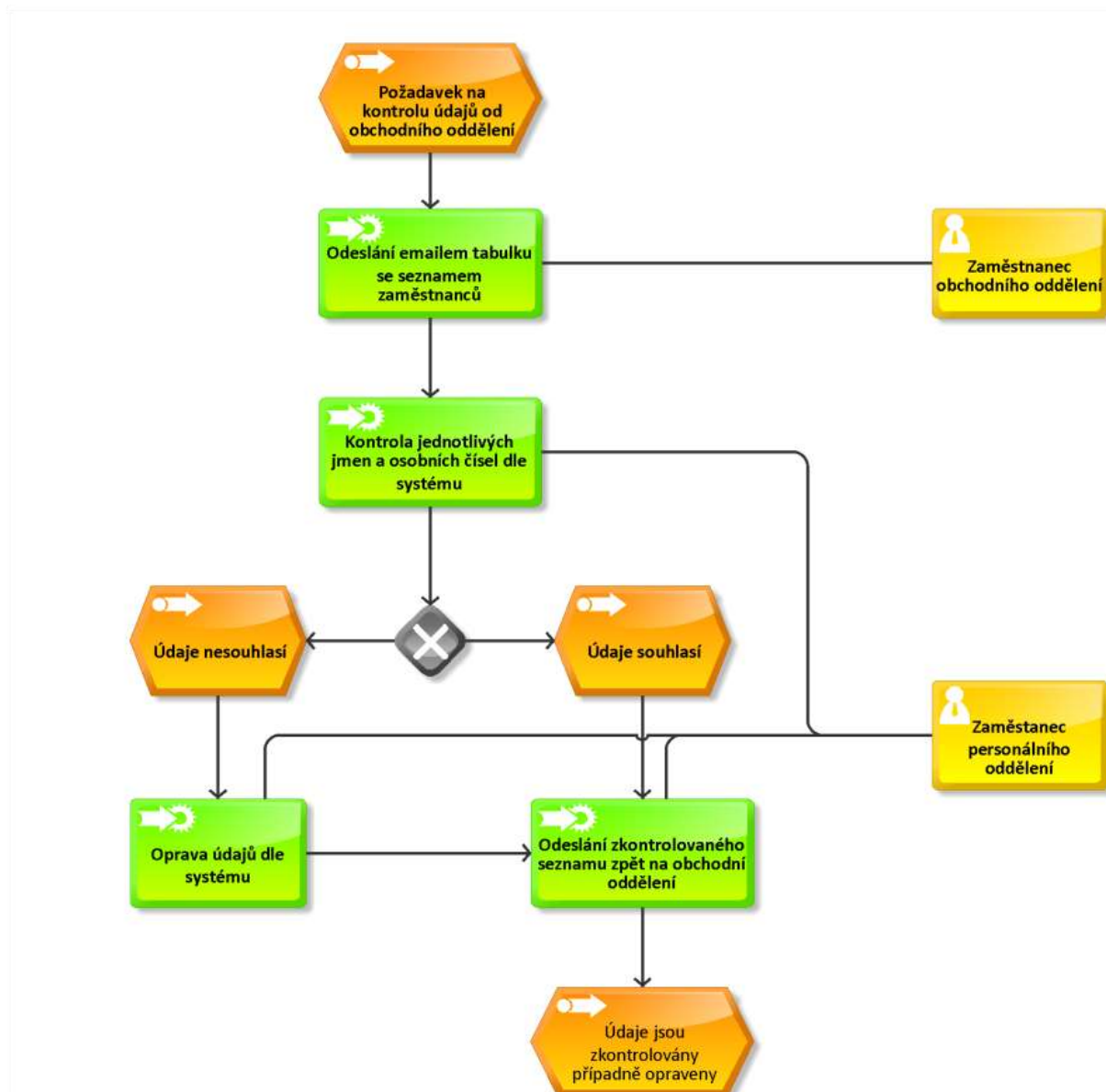


Obrázek 4-18 - Kontrola prémieových kritérií

4.1.18 Kontrola údajů pro obchodní oddělení

Společnost pořádá 5x ročně výprodej brýlových obrub pro všechny zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Ti si mohou přijít osobně vyzkoušet brýlové obruby a následně zakoupit s příslušnými brýlovými čočkami.

Zaměstnanec obchodního oddělení při prodeji vytváří listinu zaměstnanců, kteří si zakoupili produkty firmy. Tato listina obsahuje také jméno a osobní číslo zaměstnance. Zda zaměstnanec nahlásí správné osobní číslo, má poté za úkol zkontrolovat personální oddělení. Podle osobního čísla se poté strhne zaměstnanci cena za zakoupené produkty z výplaty. V případě že jméno a osobní číslo nesouhlasí, opraví osobní číslo zaměstnanec personálního oddělení. Upravenou listinu následně odešle zpět pracovníkům obchodního oddělení.

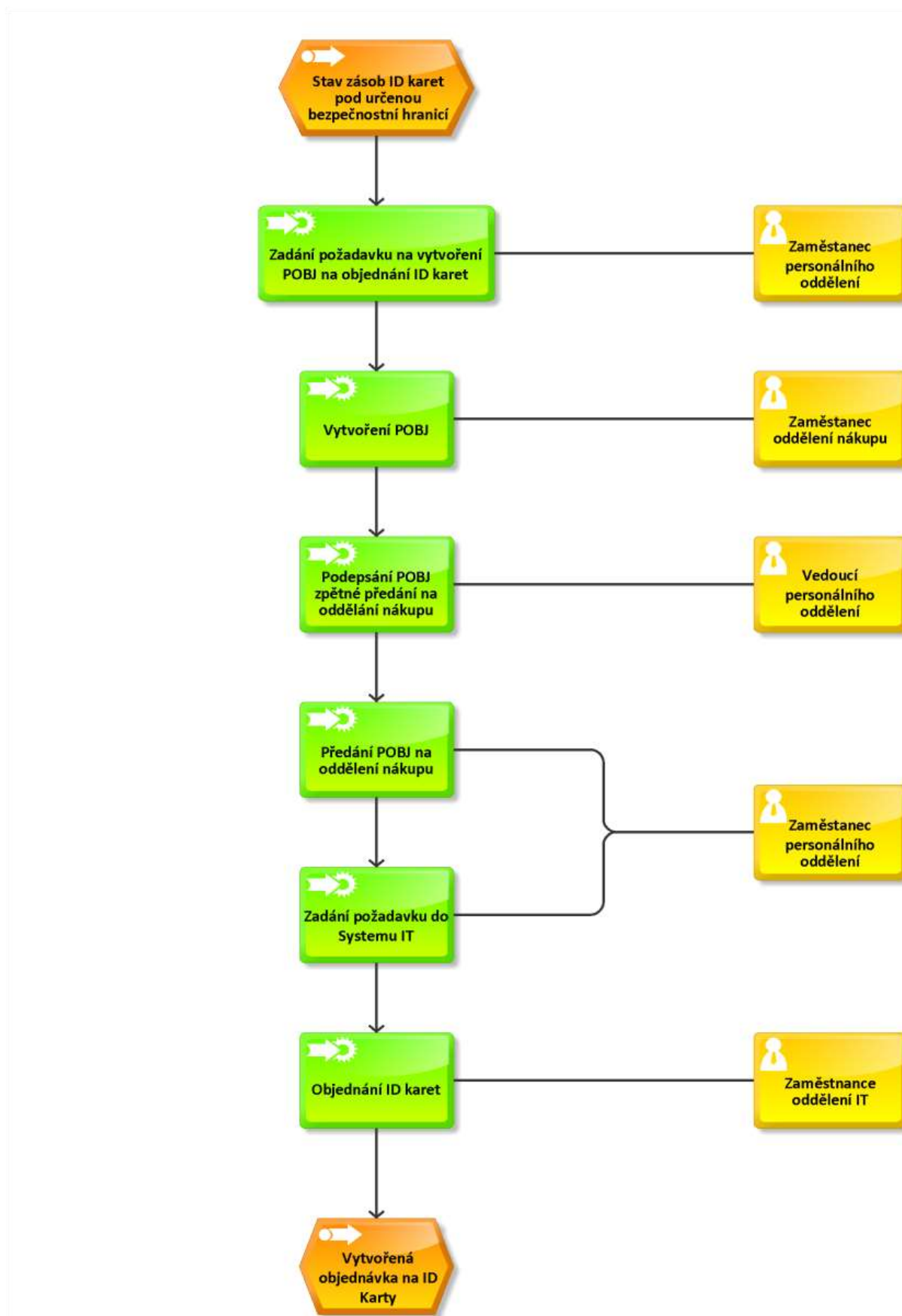


Obrázek 4-19 - Kontrola údajů pro obchodní oddělení

4.1.19 Objednání Identifikačních karet

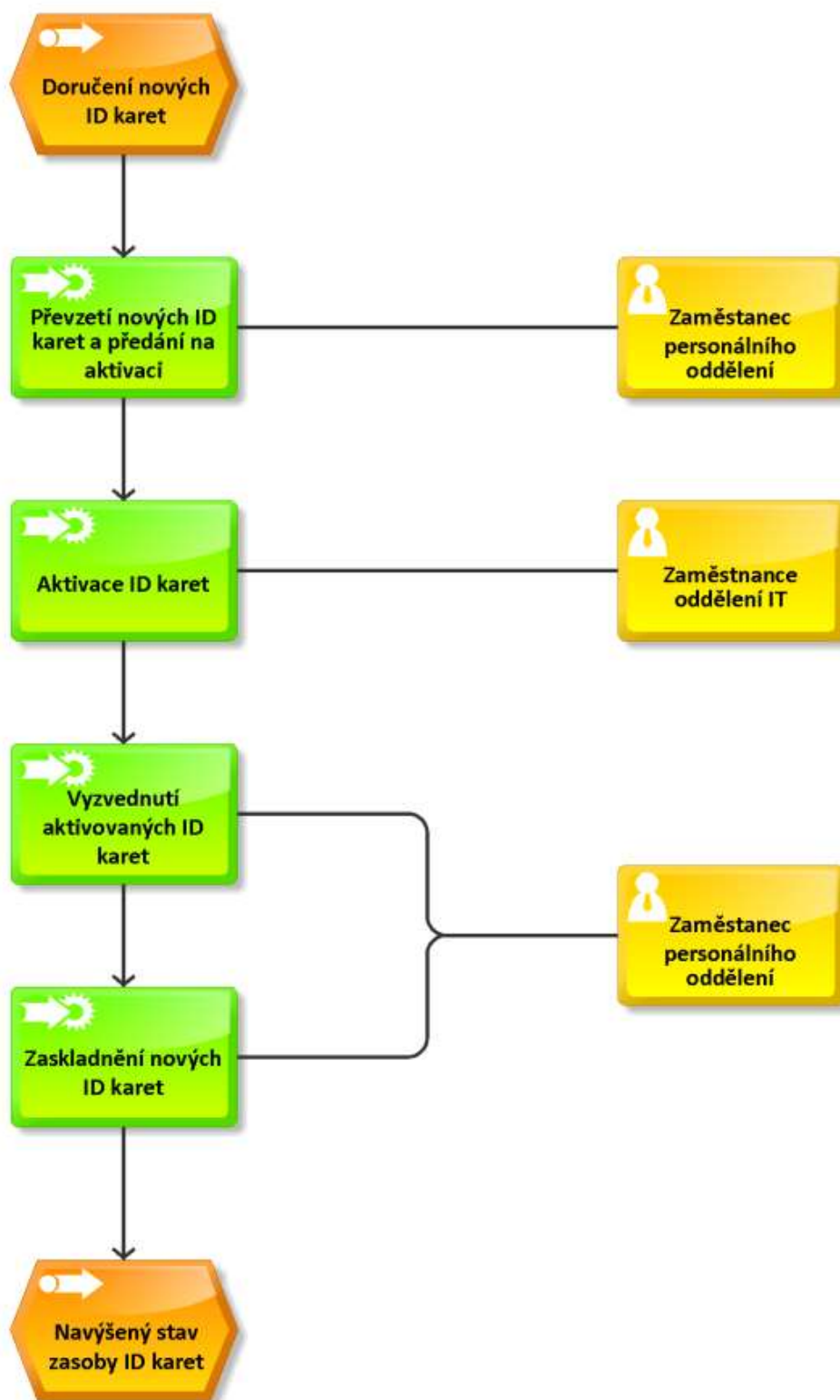
Každý zaměstnanec je opatřen ID kartou, kterou se přihlašuje do docházkového systému, objednává obědy a provádí další činnosti.

Jestliže klesne zásoba ID karet pod určenou hranici, je nutné objednat nové ID karty. Toto objednání začíná zadáním požadavku na nákup ID karet na oddělení nákupu. Pracovník oddělení nákupu vytvoří objednávku tzv. POBJ a odešle ke schválení manažerovi personálního oddělení. Manažer tuto objednávku podepíše a zaměstnanec personálního oddělení ji podepsanou předá na oddělení nákupu a poté zadá požadavek na nákup do IT systému. Pracovník IT objedná ID karty, tím je ukončena objednávka ID karet.



Obrázek 4-20 - Objednávka ID karet

Objednané ID karty jsou doručeny na personální oddělení. Zaměstnanec musí tyto nové ID karty předat na oddělení IT, kde karty aktivují. Poté si je musí opět pracovník personálního oddělení vyzvednout a navýšit o tyto nové karty zásoby.

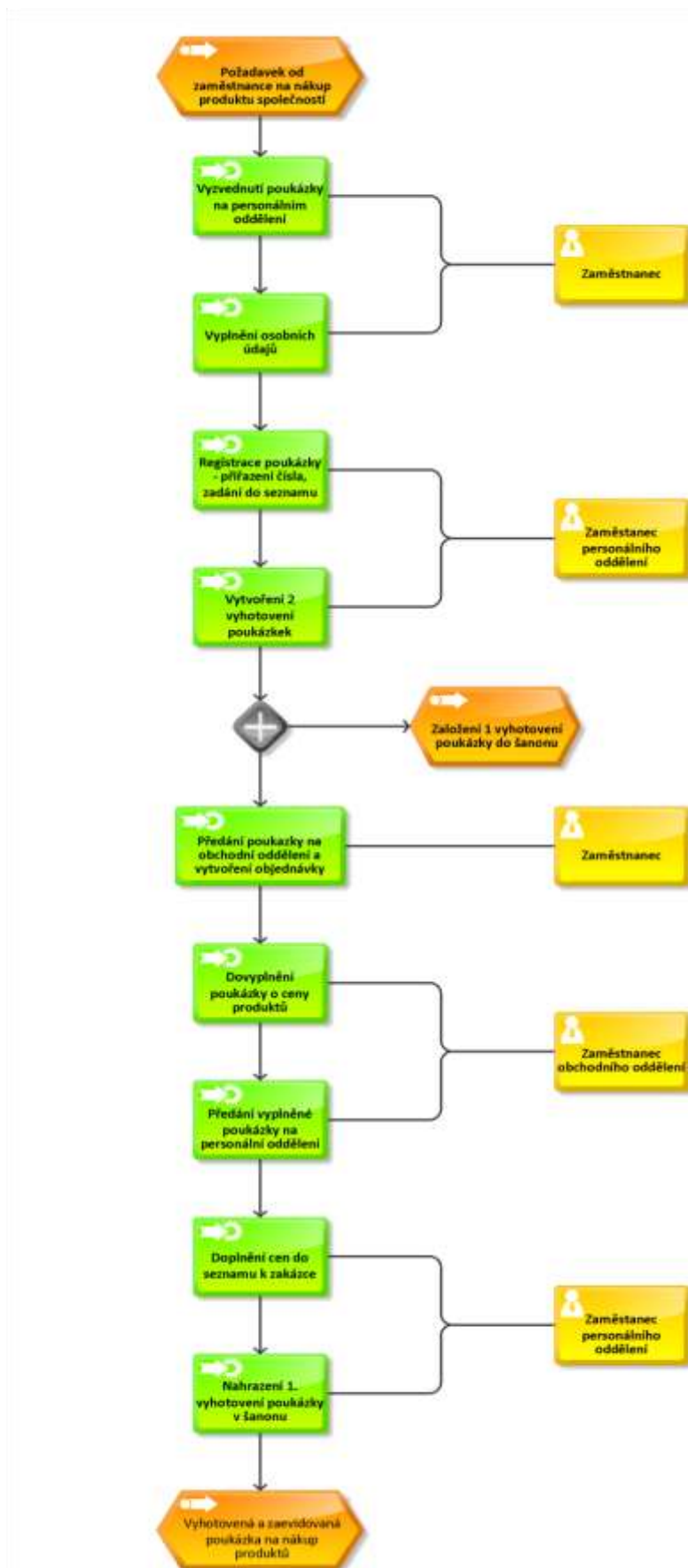


Obrázek 4-21 - Naskladnění ID karet

4.1.20 Prodej produktů zaměstnancům společnosti Rodenstock ČR s.r.o.

Jedním z benefitů pro zaměstnance je možnost využít zvýhodněný nákup produktů firmy kdykoli v průběhu celého roku.

Jestliže chce zaměstnanec využít benefit společnosti, tj. zakoupení firemních produktů se slevou, musí si vyzvednout poukázku na personálním oddělení, vyplnit své osobní údaje a vrátit poukázku na personální oddělení. Pracovník na personálním oddělení přiřadí k poukázce pořadové číslo, zadá údaje do seznamu v Excelu a vytvoří dvě vyhotovení poukázky. Jedno si založí a druhé předá zaměstnanci. Tuto poukázku poté zaměstnanec uplatní na obchodní oddělení. Obchodní oddělení vyplní do poukázky typ produktu zakoupeného zaměstnancem a jeho cenu a tuto poukázku si ponechá do doby, než se zakázka vyrobí. Po vyrobení a předání zakázky zaměstnanci předá obchodní oddělení tuto poukázku na personální oddělení. Zaměstnanec z personálního oddělení doplní cenu produktu z poukázky do seznamu zakázek a původní poukázku nahradí touto kompletně vyplněnou poukázkou. Tímto úkonem je tato činnost zaevidována a končí.

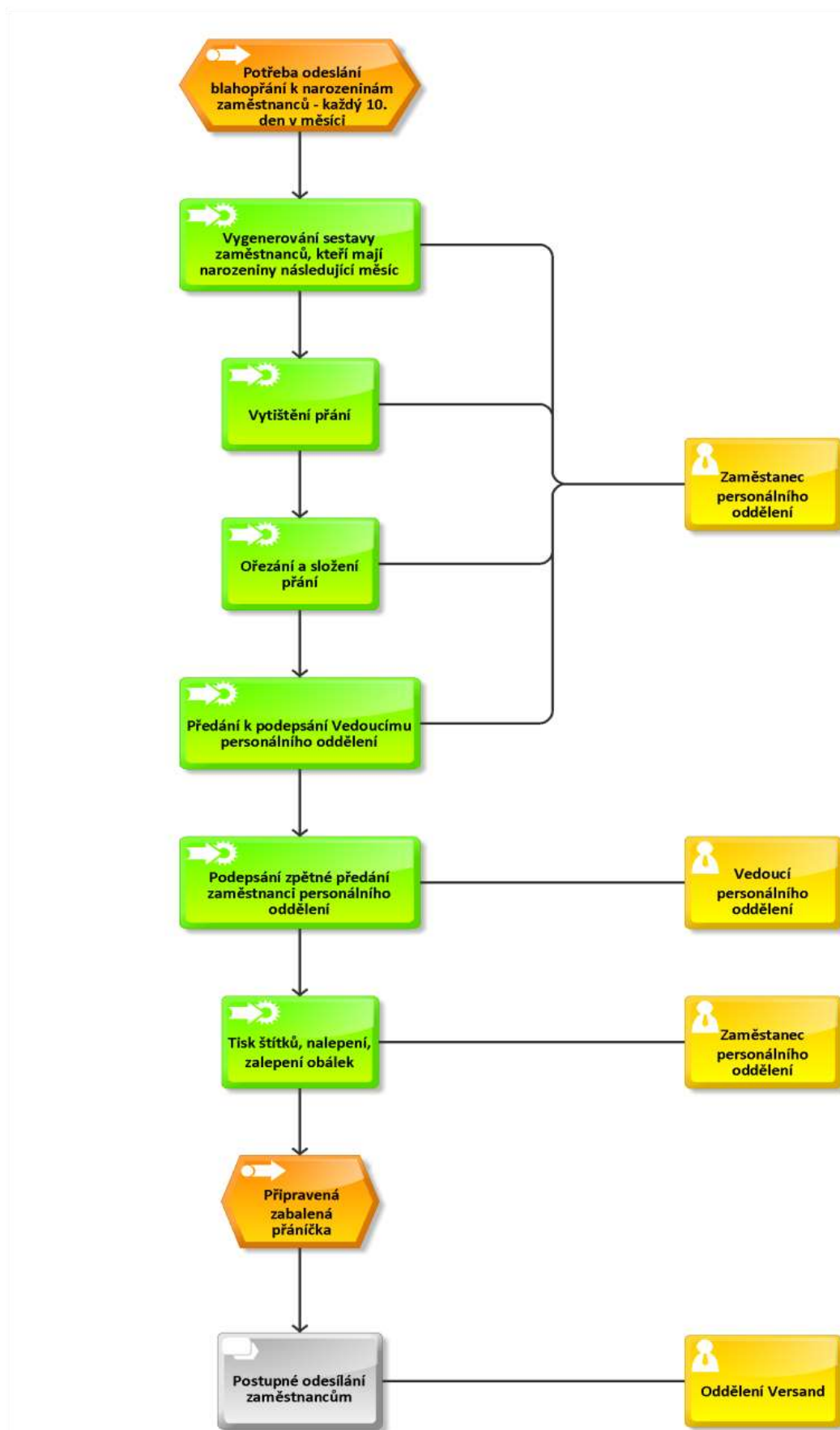


Obrázek 4-22 - Prodej produktů zaměstnancům společnosti

4.1.21 Odeslání blahopřání k narozeninám

V rámci udržování komunikace a prohlubování vztahů se zaměstnanci rozesílá společnost všem zaměstnancům blahopřání k narozeninám.

Tato aktivita začíná vygenerováním sestavy zaměstnanců, kteří mají následující měsíc narozeniny. Dále vytiskne zaměstnanec potřebný počet přáníček, ořeže přáníčka na potřebnou velikost a složí tak, aby se přáníčka vešla do obálky. Takto připravená přáníčka předá manažerovi personálního oddělení, který je opatří svým podpisem. Následně pracovník personálního oddělení vytiskne štítky se jmény zaměstnanců a nalepí na obálky. Obálky dále předá se seznamem zaměstnanců a termínem odeslání na oddělení expedice.

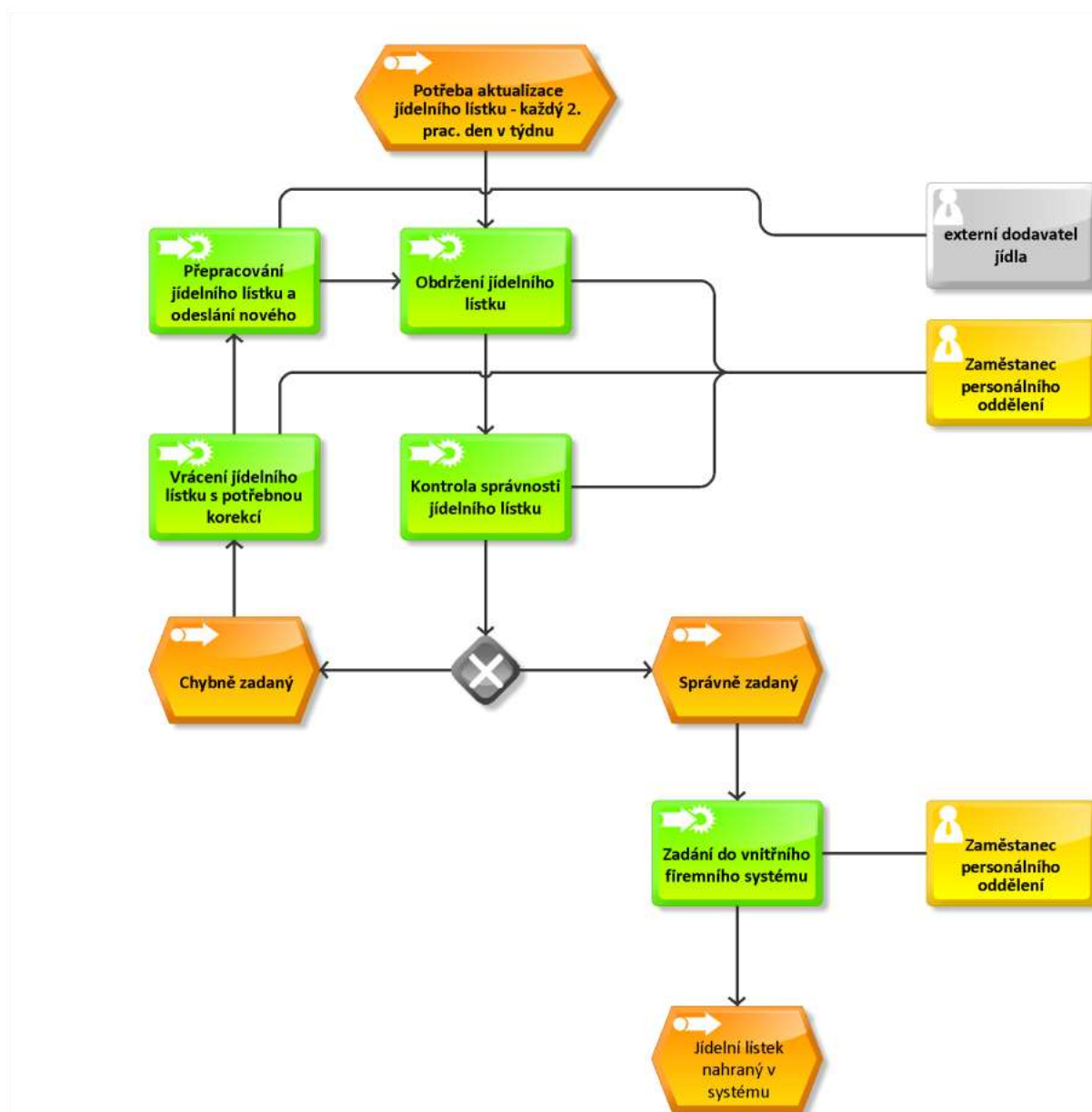


Obrázek 4-23 - Blahopřání k narozeninám

4.1.22 Nahrání jídelního lístku do systému

Pro společnost zajišťuje dodávku obědů externí firma. Komunikace mezi externí firmou a společností je také činnost personálního oddělení.

Personální oddělení po obdržení jídelního lístku zkontroluje, zda je vše v pořádku, například zda jsou jídla na všechny dny, kdy se pracuje, soboty, neděle případně svátky. Jestliže odhalí nějaké chyby v jídelním lístku, komunikuje je s externí firmou a zajistí nápravu. Správně zadaný jídelní lístek poté zadá na vnitřní počítačovou síť tak, aby si mohli zaměstnanci objednávat jídlo na jednotlivé dny.



Obrázek 4-24 - Jídelní lístek

4.2 Navržení jednotlivých optimalizací

4.2.1 Procesní mapy - optimalizace

Jedním z hlavních výsledků této práce je zmapování jednotlivých činností prováděných personálním oddělením. Zavedením procesního přístupu k řízení jednotlivých aktivit budeme schopni rychle a efektivně reagovat na vzniklé situace. Pro jednotlivé činnosti jsou vytvořené mapy, na jejichž základě je jasně stanovený postup řešení dané aktivity. Při dodržování tohoto postupu řešení bude zajištěno efektivní splnění dané činnosti.

Přínosy procesního zmapování jednotlivých činností

- Jedním z hlavních přínosů jsou možnosti následných optimalizací jednotlivých činností. Optimalizace znamená promyšlené a postupné hledání takových řešení, které povedou k navýšení výkonnosti prováděných aktivit a tím ve výsledku k vylepšení výkonnosti celé organizace.
 - Průběžné zlepšování aktivit – zlepšování na úrovni personálního oddělení, tyto změny se nedotknou ostatních oddělení. Vycházíme ze stavu, že činnost, tak jak je nyní vykonávána, není úplně nevyhovující, ale jsou tam nedostatky, které je potřeba odstranit. Zlepšování probíhá v malých krocích, nemají zásadní vliv na celek, ale umožňují zjednodušení či zpřehlednění jednotlivých aktivit a tím k úspoře času či nákladů.
 - Procesní redesign – tento způsob optimalizace již zahrnuje větší zásahy do činností, napříč více odděleními. Předpokládáme radikální změnu procesu, která přinese radikální zlepšení efektivity a výkonnosti.
 - Procesní reengineering – vytváří zcela nové procesy, nebere v potaz dříve vykonávané činnosti. Komplexní činnost pro specialisty v oboru reengineeringu. Vytváří se většinou napříč celou organizací a nese s sebou zásadní změny ve všech oblastech.
- V případě vzniků nedostatků budeme moci pomocí map rychle identifikovat jednotlivé aktivity, které tento nedostatek zapříčinily a zajistit změnu provádění této činnosti tak, aby již nedocházelo ke vzniku nedostatků.
- Při nutnosti změny v provádění jednotlivých aktivit nám tyto mapy pomohou při rychlé orientaci v procesu a ulehčí zavedení změny. Tato změna bude opět jasně popsána a tím se maximalizuje šance na její správné zapracování v činnosti.
- Procesní řízení nám také jasně vymezuje kdo je zodpovědný za které aktivity.
- Poslouží také při potřebě rychlé a jednoduché kontroly zda pracovníci personálního oddělení provádí jednotlivé činnosti správně a ve správném pořadí.
- Tyto mapy budou také sloužit k jednoduššímu a rychlejšímu zaškolení případných nových zaměstnanců personálního oddělení.

Aby bylo plně využito přínosů procesního řízení, je zapotřebí, aby vedení personálního oddělení trvale podporovalo a v době zavádění důsledně vyžadovalo dodržování tohoto způsobu řízení.

Nyní navrhnou několik optimalizací pro jednotlivé činnosti vycházející z procesních map

- **Periodické lékařské prohlídky** – vyhodnocování zaměstnanců, kterým propadne lékařská prohlídka, by nemuselo dělat personální oddělení, ale například pracovník oddělení bezpečnosti práce či sekretářka nebo nějaká pomocná síla. V ideálním případě by to mohl hlídat systém, který by na tuto skutečnost sám upozornil a odeslal email se jmény na vedoucího příslušného oddělení i s termíny možných lékařských prohlídek. Tím by byla také odstraněna možnost lidské chyby. Toto systémové vyhodnocení by bylo součástí komplexního informačního systému.
- **Evidence mateřských dovolených** – také tuto vyhodnocovací činnost, kdy se kdo vrátí, by mohl hlídat informační systém. Ten by v dostatečném předstihu zaslal informaci o návratu zaměstnance na personální oddělení a na vedoucího oddělení příslušného zaměstnance. Další komunikace by již probíhala dle mapy procesu.
- **Aktualizace pracovních pozic na internetových stránkách společnosti** – tento proces je relativně zdlouhavý a složitější, ale vzhledem k nastavené korporátní politice není v tuto chvíli možný jiný postup.
- **Správa databáze – bonus za doporučení** – Evidence do této databáze by mohla být propojena s personálním informačním systémem, který by následně i vyhodnocoval kdo, kdy a na jakou část prémie má nárok. Opět by byla odstraněna možnost lidské chyby během evidence a vyhodnocování ze seznamů.
- **Kontrola zadaných prémieových kritérií** – Tuto kontrolu by mohl provádět systém automaticky, jelikož se prémie do interního webového rozhraní zadávají. Systém by si tak mohl sám zkontrolovat, zda jsou prémie zadány a zda jsou v předem stanoveném rozmezí a formátu, aby rozpoznal případnou chybu. Pokud by byly chybně zadány, nebo nebyly zadány vůbec, vygeneroval by se automatický email nebo SMS zodpovědným osobám.
- **Kontrola údajů pro obchodní oddělení** – Tuto činnost by bylo možné nahradit tím, že by se zaměstnanec při objednávání produktů společnosti, prokazoval svou identifikační kartou, s fotografií, jménem a osobním číslem. Ještě efektivnější řešení by bylo, kdyby zaměstnanec obchodního oddělení měl s sebou notebook s čtečkou ID karet. Tímto zařízením by se zaměstnanec ihned zapsal do seznamu nebo přímo do objednávkového systému a k jeho údajům by se rovnou zaevidovala jeho objednávka. Tím by odpadlo také manuální přepisování dat obchodního oddělení.
- **Objednání identifikačních karet** – během tohoto procesu pracovník personálního oddělení zadává dvakrát požadavek na objednání karet nejprve na oddělení nákupu a poté na oddělení IT. Dle mého názoru by stačilo zadat požadavek do IT systému, který automaticky vystaví požadavek na oddělení nákupu. Při doručování by mohly být karty doručeny přímo na IT oddělení, kde by je aktivovali a až po této činnosti by si je na výzvu vyzvedl a přidal do zásoby pracovník personálního oddělení.
- **Prodej produktů zaměstnancům společnosti** – Tato činnost by mohla být hodně zjednodušena, jak pro zaměstnance, tak pro pracovníky personálního oddělení, kdyby si zaměstnanec vyzvedával poukázku přímo na obchodním oddělení. Tam by ji rovnou vyplnil a pracovník obchodního oddělení by rovnou do této poukázky zapsal zakoupené produkty a jejich ceny. Po uskutečnění výroby a předání zakázky zaměstnanci by pracovník obchodního oddělení předal poukázku zaměstnanci personálního oddělení, který by ji zaevidoval a založil na příslušné místo.

- **Odeslání blahopřání k narozeninám** – k optimalizaci tohoto procesu můžeme přistupovat více způsoby. Buďto optimalizací jednotlivých kroků nebo radikální změnou celého procesu.
 - Optimalizace jednotlivých kroků - zvolení takového druhu přání, aby se již následně nemuselo upravovat na rozměry do obálky. Připravení většího počtu přání, hromadný tisk, podpis a následně jen přilepení štítku se jménem a odeslání.
 - Radikální změna celého procesu – zakoupení již vytisknutých a zabalených přání. Manažer personálního oddělení by přání opatřil podpisem. Na expedici by se dle systémového vyhodnocení vytisknuly štítky a přání by se následně rozeslala zaměstnancům.

V mnoha případech pracovníci personálního oddělení pracují se značným množstvím neuspořádaných dat z mnoha zdrojů. Řešením by bylo vytvoření komplexního personálního informačního systému. Personální informační systém by tato data sjednotil a tím ulehčil práci zaměstnancům personálního oddělení.

Z předchozích navržených optimalizací vychází, že by se některé činnosti hodně zjednodušily, nebo byly přesunuty na jiná oddělení, nebo by následkem automatizace pomocí personálního informačního systému úplně zanikly.

4.2.2 Nábor nových zaměstnanců - optimalizace

Ve třetí kapitole jsem nadeřinoval jednotlivé skupiny činností, které se týkají nábory nových zaměstnanců ve firmě Rodenstock ČR s.r.o. Tyto činnosti jsem popsal tak, jak jsou v současnosti vykonávány. Nyní budu navrhovat opatření, která povedou ke zlepšení a zefektivnění těchto činností.

Současný stav nábory nových zaměstnanců není dostačující, a to z mnoha důvodů. Jedním z hlavních důvodů je rozšíření stávající výroby, v jehož důsledku vznikl požadavek na navýšení personálních kapacit řádově o dvě stě zaměstnanců. Dalším důvodem je nízké procento nezaměstnanosti v celém okrese Klatovy, v lednu 2017 dosahovala nezaměstnanost 4,1%. Nízká nezaměstnanost je způsobena několika vlivy. Například mnoho firem v Klatovech hledá výrobní zaměstnance, dalším vlivem je také geografická poloha.

Nezaměstnanost v Plzeňském kraji v lednu 2017 (v %)

Autor:
Zdroj: MPSV



Obrázek 4-25 - Nezaměstnanost v Plzeňském kraji

4.2.2.1 Skupina první - oslovení potencionálních zaměstnanců

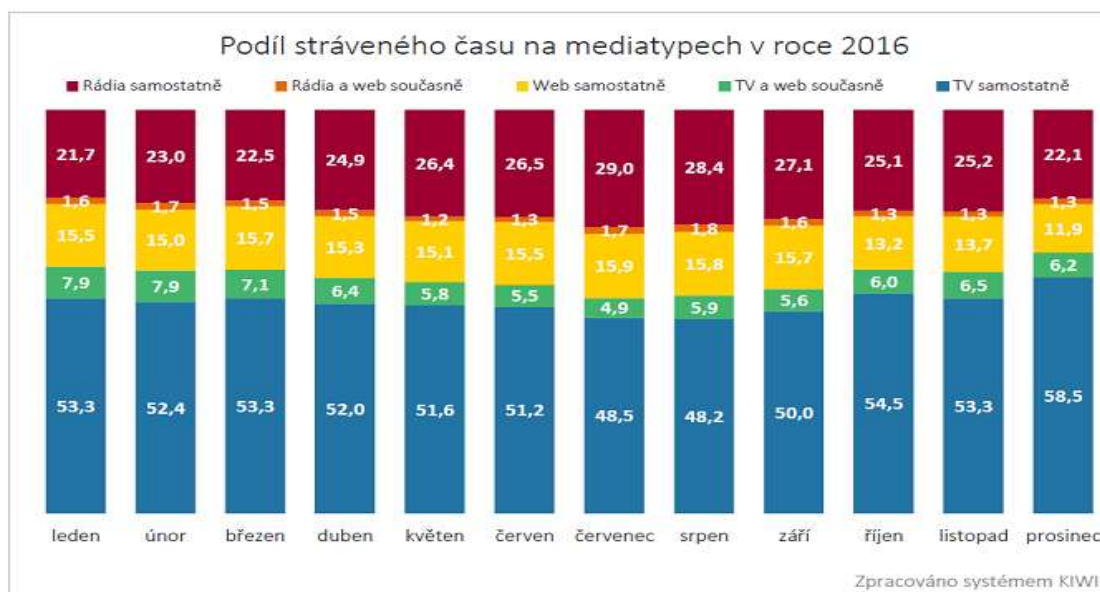
Současný stav oslovování nových zaměstnanců je poměrně propracovaný, ale vzhledem k potřebám společnosti není dostačující. Všechny popsané aktivity v kapitole 3.2.1 navrhuji ponechat a dále se zaměřit na následující aktivity.

- **Rozhlasová média**

Rozšířit inzerci do lokálních rozhlasových vysílání

- **Web média, sociální sítě**

V této části vidím velký potenciál v možnosti oslovení mnoha lidí. Sociální sítě využívá v dnešní době téměř každý z nás. Návrh spočívá v aktivním přístupu a inzerci v různých skupinách na sociálních sítích.



Zdroj: Median

-mav-

Obrázek 4-26 - Strávený čas na media typech

- **Aktivní přístup v komunikaci se vzdělávacími institucemi**

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. by se měla zaměřit zcela novým směrem v oblasti budoucího získávání zaměstnanců. Tento směr by měl být podrobně nadefinován a měl by se stát jedním z hlavních dlouhodobých cílů celé organizace. Měl by zaujmout své místo v celkové politice společnosti. Tento směr se zaměřuje na vzdělávání a přípravu budoucích zaměstnanců. Kdy se dostává do podvědomí již na středních školách či odborných školách, v neposlední řadě také na školách vysokých. Vybudování tohoto systému bude dlouhodobá záležitost, ale jsem přesvědčen, že se tím do budoucna získá důležitá konkurenční výhoda.

Již nyní je velká poptávka po schopném personálu, který bude schopen po zaškolení vykonávat svou práci.

Tento přístup by spočíval například v možnosti praxí v rámci studia, nebo udělení „stipendia“ studentům, kteří se zavážou po škole nastoupit ve společnosti. Tito studenti již budou mít přehled o firmě a o pracovních pozicích z absolvovaných praxí během studia. Tím se sníží nároky na zaškolování nového personálu. Tento koncept využívá společnost v sousedním Německu.

4.2.2.2 Skupina druhá - první kontakt s uchazečem, následná komunikace, první pohovor ve firmě, zařazení uchazeče do databáze, výběr na danou pozici, prohlídka a pohovor na daném pracovním oddělení

První kontakt s uchazečem je velmi důležitý moment pro obě strany. Stejně tak jako si obrázek o uchazeči vytváří při prvním kontaktu zaměstnanec personálního oddělení, tak i uchazeč si během prvního kontaktu dělá obrázek o celé společnosti. Čas od času přišla od uchazečů o zaměstnání zpětná vazba, že je personální oddělení vůbec nekontaktovalo, nebo že je kontaktovalo s velkým zpožděním. Takové opominutí mohlo vzniknout v případě, že uchazeč zaslal dotazník e-mailem a při následném rozdělování uchazečů mezi zaměstnance personálního oddělení nedošlo k zaevidování e-mailu.

- **Callcentrum**

Jako řešení se nabízí vytvoření tzv. „callcentra“. Toto centrum by spolupracovalo s databází, do které by se zadávala všechna data o uchazečích ze všech způsobů přihlášení o zaměstnání. Nově by bylo nastaveno pravidlo, že se personální oddělení ihned po obdržení dotazníku od uchazeče tomuto uchazeči telefonicky či e-mailem ozve s dalšími informacemi o přijímacím řízení. Toto by mohlo být i následně vyhodnocováno a vedení by tak znalo dobu reakce oslovení uchazečů. Systém by obsahoval také přednastavené otázky na uchazeče a tím usnadnil a zrychlil zaměstnancům personálního oddělení práci. Při oslovení uchazečů by si tak personalista vyhledal uchazeče v systému a ihned by měl k dispozici všechna data a věděl by, kdy a jak bylo s uchazečem jednáno.

Tento systém by sloužil také pro vyhodnocování nových nástupů. Taková vyhodnocování jsou v současné době poměrně složitá, neboť všichni uchazeči jsou evidováni pouze v písemné formě na papíru nebo v neuspořádané formě v programu Excel.

Výstupem z tohoto systému by byl také podklad pro vlastní personální informační systém.

- **Vstupy do systému**

Současný ručně vyplňovaný dotazník na vrátnici společnosti by mohl nahradit tablet s aplikací. Do této aplikace by uchazeči vyplnili přednastavené otázky a data by se ihned odeslala přímo do databáze. Došlo by tak k úspoře času zaměstnanců personálního oddělení. Aplikace by také pohlídala, aby bylo vše v rámci možností správně vyplněno.

V systému by mohl být také přednastavený algoritmus, který by byl jakýsi předfiltr a již by navrhoval pracovní pozici.

4.2.2.3 Skupina třetí – oslovení zájemce s určitou pracovní nabídkou na pracovní pozici, činnosti spojené s vlastním nástupem na danou pracovní pozici, zákonné školení, Integrace nového zaměstnance ve spolupráci s mentorem

V této skupině činností by možné úspory přinesl personální informační systém, ve kterém by byly veškeré údaje o zaměstnancích. Proces nástupu nových zaměstnanců, zákonné školení a integrace nového zaměstnance je z pohledu efektivity v pořádku.

4.3 Přínosy navrhovaných zlepšení

Všechna navrhovaná zlepšení týkající se činností personálního oddělení zpracovaných pomocí procesního mapování mají společný hlavní přínos, a sice zefektivnění práce pracovníků personálního oddělení. Tohoto zefektivnění je dosaženo optimalizací vykonávaných činností anebo jejich přesunutím pod správu oddělení, která je budou schopna vykonávat efektivněji.

Přínosem personálního informačního systému by bylo nejen ulehčení práce zaměstnancům personálního oddělení ale hlavně centralizace všech informací a dokumentů týkající se zaměstnanců. Důležitým přínosem by byla také rychlost a automatizace jednotlivých vyhodnocení.

Přínos navržených zlepšení v oblasti činností souvisejících s nábořem nových zaměstnanců shledávám v oslovení většího počtu potencionálních uchazečů o zaměstnání a tím zvýšení pravděpodobnosti získání nových kvalitních pracovníků a dále pak v automatizaci v oblasti komunikace s uchazeči o zaměstnání.

Zásadní přínos v oblasti zabezpečení si dlouhodobého získávání kvalifikované pracovní síly by měl zajistit navrhovaný směr aktivního přístupu v budování dlouhodobé spolupráce a komunikace se vzdělávacími institucemi.

Závěr

Téma analýza stavu personálních činností je v dnešní době velmi aktuální. Jelikož poptávka po nových zaměstnancích do stávajících i nově zřízených společností převyšuje nabídku nových uchazečů o zaměstnání, je pro každou společnost nezbytné pokusit se maximalizovat výsledky aktivit svého personálního oddělení.

V první části práce popisují základy v oblasti řízení lidských zdrojů a základní činnosti, které vykonává personální oddělení. Tato část práce byla vypracována na základě odborné literatury a slouží jako teoretická příprava pro praktickou část práce.

Praktická část začíná představením koncernu Rodenstock se zaměřením na dceřinou společnost Rodenstock ČR s.r.o.. Dále popisují současný chod personálního oddělení společnosti a stav vykonávaných činností. Podrobněji jsem popsal soubor činností, které se týkají nábory nových zaměstnanců vlastními silami a pomocí personálních agentur, neboť tyto činnosti představují největší a zároveň nejdůležitější část náplně práce personálního oddělení. V další části se věnuji způsobu zaškolování nového personálu, aby byl schopný efektivně vykonávat svou pracovní úlohu.

V následující části práce se věnuji popisu jednotlivých činností personálního oddělení společnosti Rodenstock ČR s.r.o. a jejich analýze za pomoci procesního mapování. Vytvořil jsem 21 procesních map jednotlivých činností. Tyto mapy jsou podkladem pro následné analýzy jednotlivých činností.

V závěrečné části této práce navrhuji optimalizace pro jednotlivé procesní mapy a pro soubor činností, které se vztahují k nábory nových zaměstnanců.

Tato práce definuje nedostatky v jednotlivých činnostech prováděných personálním oddělením a hledá způsoby, jak tyto nedostatky eliminovat a dosáhnout větší efektivity práce personálního oddělení.

Seznam použité literatury

- [1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů.} Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0469-2
- [3] GREGAR, A. Personální řízení I. 1 vyd. Brno: Vysoké technické učení v Brně, 1999. ISBN 80-214-1500-2
- [4] F. Šmída, Zavádění a rozvoj procesního řízení, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
- [5] J. Basl, M. Tůma, V. Glasl, Modelování a optimalizace podnikových procesů, Plzeň: ZČU, 2002. ISBN 80-7082-936-2
- [6] STANĚK J., NĚMEC J.: Metodika zpracování a úprava diplomových (bakalářských) prací, Plzeň, ZČU Plzeň 2005
- [6] RODENSTOCK GmbH. <http://www.rodenstock.de/de/de/index.html>
- [7] RODENSTOCK ČR s.r.o. <http://www.rodenstock.cz/cz/cz/index.html>
- [8] Slovník cizích slov <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>
- [9] zákon č. 435/2004 Sb. – o zaměstnanosti - § 58
https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.4.2017.PDF
- [10] <https://www.mediaguru.cz/2017/01/jak-se-meni-pomer-casu-u-tv-radia-a-internetu/>
- [11] <https://cs.wikipedia.org/wiki/>
- [12] ARIS Software - <http://www.ariscommunity.com/aris-express>

Seznam obrázků

Obrázek 1-1 - Zdroje organizace a proces řízení	10
Obrázek 1-2 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů	12
Obrázek 2-1 - Mapa se zastoupením firmy Rodenstock	22
Obrázek 2-2 – produkty společnosti Rodenstock s.r.o.	23
Obrázek 2-3 - Výrobní závod Rodenstock ČR s.r.o.	24
Obrázek 3-1 - článek o společnosti Rodenstock Rozhled 1-2 / 2017	27
Obrázek 3-2 - inzerát společnosti Rodenstock Rozhled 1-2 / 2017	28
Obrázek 3-3 - inzerát firmy Rodenstock na webových stránkách společnosti	29
Obrázek 3-4 - příklad umístění billboardu - 1	30
Obrázek 3-5 - příklad umístění billboardu - 2	30
Obrázek 3-6 - Program doporučení nového zaměstnance	31
Obrázek 3-7 - dotazník uchazeče o zaměstnání - 1	33
Obrázek 3-8 - dotazník uchazeče o zaměstnání - 2	34
Obrázek 3-9 - křivky zaškolení	37
Obrázek 3-10 - tabulka zaškolení na oddělení povrstvení	38
Obrázek 3-11 - dioptrické čočky	38
Obrázek 4-1 - Software ARIS Express	39
Obrázek 4-2 - Obsazení volné pracovní pozice vlastními silami	41
Obrázek 4-3 - Obsazení volné pracovní pozice personální agenturou	42
Obrázek 4-4 - Zaevidování uchazeče o zaměstnání	43
Obrázek 4-5 - Nástup nového zaměstnance	44
Obrázek 4-6 - Lékařské prohlídky uchazečů o zaměstnání	46
Obrázek 4-7 - Lékařské prohlídky agenturních zaměstnanců	48
Obrázek 4-8 - Lékařské prohlídky periodické	50
Obrázek 4-9 - Nástup z mateřské dovolené	51
Obrázek 4-10 - Aktualizace volných pracovních pozic na webových stránkách společnosti	52
Obrázek 4-11 - Vytvoření osobní elektronické karty - Target	53
Obrázek 4-12 - Nastavení uživatelského účtu - Target	55
Obrázek 4-13 - Pracovněprávní dokumenty	57
Obrázek 4-14 - Zaevidování prémie za doporučení	58
Obrázek 4-15 - Vyplacení prémie za doporučení	59
Obrázek 4-16 - Periodická změna mzdového ohodnocení	61
Obrázek 4-17 - Mimořádná změna mzdového ohodnocení	62
Obrázek 4-18 - Kontrola prémiových kritérií	63
Obrázek 4-19 - Kontrola údajů pro obchodní oddělení	64
Obrázek 4-20 - Objednávka ID karet	65
Obrázek 4-21 - Naskladnění ID karet	66
Obrázek 4-22 - Prodej produktů zaměstnancům společnosti	68
Obrázek 4-23 - Blahopřání k narozeninám	70
Obrázek 4-24 - Jídelní lístek	71
Obrázek 4-25 - Nezaměstnanost v Plzeňském kraji	75
Obrázek 4-26 - Strávený čas na media typech	75