

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra informačních technologií

Moderní a perspektivní sw nástroje pro personalistiku
Diplomová práce

Autor: Bc. Klára Dyntarová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Karel Mls, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 10.4.2018

vlastnoruční podpis

Klára Dyntarová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Karlu Mlsovi, Ph.D. za metodické vedení práce a za cenné rady během jejího zpracování.

Anotace

Název: Moderní a perspektivní sw nástroje pro personalistiku

Diplomová práce se zabývá tématem HR softwarových nástrojů a jejich implementací do konkrétního podniku. V první části práce je čtenář seznámen s teoretickým pojetím personalistiky a ICT službami. Konkrétní ICT modely jsou popsány a jsou zdůrazněny jejich výhody a nevýhody. První část také obsahuje výchozí stav malého podniku, jeho popis, organizační strukturu a základní požadavky na HR aplikaci.

Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou HR aplikací, ve které jsou popsány specifikace HR aplikací a vybrané aplikace samotné. Na analýzu navazuje hodnocení aplikací, ve kterém je využita metoda vícekriteriálního rozhodování. Pomocí popsané metody jsou získány výsledky, které jsou následně interpretovány podnikem. Poslední kapitola se věnuje samotné implementaci HR aplikace do podniku.

Klíčová slova

HR software, aplikace, SaaS, ICT, vícekriteriální rozhodování, malý podnik

Annotation

Title: Modern and perspective software tools for HR

This diploma thesis introduces with the topic of HR software tools and their implementation into a small company. In the first part the reader is acquainted with the theoretical concept of human resources and ICT services. Specifications of ICT models are described, and their advantages and disadvantages are highlighted. The first part also includes the starting state of a small business, its description, the organizational structure and basic requirements for the HR application.

The second part of the diploma thesis introduces with the analysis of HR applications, which describes HR application specifications and selected applications themselves. The analysis is followed by an evaluation of applications in which multi-criteria decision making is used. Using the method described, results are obtained that are subsequently interpreted by the company. The last chapter introduces with the implementation of HR application in the small company.

Key words

HR software, application, SaaS, ICT, multi-criteria decision, small company

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍLE PRÁCE	11
3	METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
3.1	Rešerše prací se stejnou tematikou	13
4	TEORETICKÁ ČÁST	14
4.1	Pojem personální řízení	14
4.1.1	Personální činnosti	14
4.2	Vývoj personalistiky	15
4.3	Řízení lidských zdrojů	16
4.4	Strategie lidských zdrojů	16
4.5	Plánování lidských zdrojů	17
4.5.1	Cíle plánování lidských zdrojů	19
4.6	Externí řízení lidských zdrojů	19
4.6.1	Nabídka externích agentur v ČR.....	20
4.7	Zaměstnanci	21
4.7.1	Požadavky na zaměstnance	21
4.7.2	Získávání uchazečů	22
4.7.3	Výběr zaměstnanců	23
4.7.4	Životopis	23
4.7.5	Pohovory.....	24
4.7.6	Assessment centrum.....	25
4.8	Vedení zaměstnanců	27
4.9	ICT	27
4.10	Komunikační online systémy	29
4.11	Personální informační systém	30
4.11.1	Studium proveditelnosti	32
4.12	Modely dodávky ICT služeb	32

4.12.1	Software jako služba – SaaS.....	32
4.12.2	Tradiční model SW jako licence.....	34
4.12.3	Srovnání modelu SW jako služba a modelu SW jako licence.....	35
4.12.4	Outsourcing.....	36
4.12.5	Infrastruktura jako služba – IaaS.....	36
4.12.6	Platforma jako služba – PaaS.....	37
5	VÝCHOZÍ STAV.....	39
5.1	Popis podniku.....	39
5.1.1	Organizační struktura.....	40
5.2	Zavedení HR softwaru v podniku.....	40
5.2.1	Výběr SaaS modelu.....	41
5.2.2	Základní požadavky podniku.....	41
6	ANALÝZA APLIKACÍ.....	43
6.1	Specifikace vlastností HR aplikací.....	43
6.1.1	Investice.....	43
6.1.2	Uživatelské prostředí.....	44
6.1.3	Jazyková vybavenost.....	44
6.1.4	Import dat a vyhledávání kandidátů.....	44
6.1.5	Bezpečnost.....	45
6.1.6	Dostupnost.....	45
6.1.7	Spolehlivost.....	45
6.1.8	Komunikace s dodavatelem.....	46
6.1.9	Reference.....	46
6.2	Popis HR aplikací.....	46
6.2.1	ZOHO Recruit.....	47
6.2.2	Workable.....	49
6.2.3	Recruitis.....	52
6.2.4	Recruitee.....	54
6.2.5	iCIMS.....	55
6.3	Další dostupné aplikace.....	56
7	HODNOCENÍ HR APLIKACÍ.....	58
7.1	Vícekritériální rozhodování.....	58
7.2	Kritéria modelu.....	58

7.2.1	Ohodnocení kritérií	59
7.2.2	Metoda Fullerova trojúhelníku	59
7.2.3	Postup modelu vícekritériálního rozhodování.....	60
7.3	Interpretace získaných výsledků	61
8	IMPLEMENTACE HR APLIKACÍ	63
8.1	Proces v podniku před implementací.....	63
8.1.1	Délka procesu před implementací	64
8.2	Proces implementace	65
8.2.1	Délka procesu po implementaci HR softwaru	67
8.3	Interpretace výsledků	68
8.4	Návrh řešení.....	69
9	ZÁVĚR.....	70
9.1	Zhodnocení dosažených cílů.....	70
9.2	Přínos diplomové práce.....	71
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
11	PŘÍLOHY.....	74

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Zobrazení technologií (zdroj: (9)).....	28
Obrázek 2 – Online komunikace (zdroj: autor).....	30
Obrázek 3 – Znázornění SaaS řešení (zdroj: autor)	33
Obrázek 4 – SaaS, PaaS a IaaS řešení (zdroj: (15)).....	38
Obrázek 5 – Organizační struktura (zdroj: autor)	40
Obrázek 6 – Proces v podniku před implementací (zdroj: autor).....	64
Obrázek 7 – Proces implementace (zdroj: autor)	66

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Přehled HR aplikací (zdroj: autor).....	57
Tabulka 2 – Metoda Fullerova trojúhelníku (zdroj: autor).....	61
Tabulka 3 – Pořadí vah kritérií (zdroj: autor).....	61
Tabulka 4 – Výsledky aplikace Workable (zdroj: autor).....	62
Tabulka 5 – Časová náročnost procesu před implementací (zdroj: autor)	65
Tabulka 6 – Časová náročnost procesu po implementaci (zdroj: autor)	68
Tabulka 7 – Výsledky aplikace Zoho recruit (zdroj: autor)	75
Tabulka 8 – Výsledky aplikace Recruitee (zdroj: autor)	75
Tabulka 9 – Výsledky aplikace Recruitis (zdroj: autor)	76

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá moderními HR softwary, které jsou dostupné na trhu. Na základě vytvořeného přehledu je aplikován výběr vhodného řešení do konkrétního malého podniku.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část obsahuje kapitoly zabývající se otázkou personalistiky, vývojem personalistiky, externími řízeními vlastních zdrojů, zaměstnanci a vedením zaměstnanců. Dále navazuje popis služeb ICT a popis výchozího stavu podniku. Na teoretickou část je v práci nahlíženo jak z manažerského, tak i infromatického pohledu. V praktické části se práce zaměřuje na analýzu trhu pro náborová softwarová řešení, výběr nejvhodnějšího řešení za použití kvantitativních metod a implementaci zvoleného řešení do konkrétního podniku. Tato část je ukončena kapitolou návrh řešení pro konkrétní firmu.

2 Cíle práce

Diplomová práce má hlavní cíl a vedlejší cíle. Za hlavní cíl je považováno vytvoření uceleného přehledu dostupných SaaS HR řešení pro nábor zaměstnanců a následná implementace vybraného softwarového řešení do malého podniku.

Vedlejší cíle jsou:

- identifikace nejrozšířenějších SaaS HR aplikací dostupných na trhu,
- identifikace kladů a záporů HR softwaru při implementaci do podniku,
- tvorba seznamu dostupných HR aplikací,
- vyhodnocení přínosů nasazení HR softwaru do podniku.

3 Metodika diplomové práce

Diplomová práce je rozdělena do několika kapitol, které přispějí k dosažení hlavního cíle a vedlejších cílů. V první kapitole, která se nazývá teoretická část, je uchazeč seznámen s pojmem personálního řízení. Tento pojem obsahuje vývoj personalistiky, řízení, strategie a plánování lidských zdrojů. Je důležité se také zmínit o externích možnostech řízení lidských zdrojů, ICT systémech a věnovat čas tématu zaměstnanci. Cílem první kapitoly je získat základní poznatky z oblasti HR a uchopit je jak z manažerského, tak i informatického hlediska. Teoretická část byla vypracována za využití kritické rešerše zdrojů.

Na první část teoretické kapitoly plynuje navazuje sekce věnovaná modelům dodávky ICT služeb. V té jsou popsány hlavní modely dodávky ICT služeb a jsou vyzdvihnuty jejich výhody a nevýhody.

Další kapitola, která se nazývá výchozí stav, je věnována seznámení s konkrétním podnikem. Výchozí stav byl získán pozorováním a studiem interních materiálů podniku. Podniku budou implementována jednotlivá řešení práce. Je důležité pochopit činnosti, které podnik provádí, jejich organizační strukturu a jaké jsou jednotlivé požadavky na implementaci HR aplikace.

Další kapitoly se řadí do praktické části diplomové práce. Ta začíná kapitolou analýza aplikací. Před vypracováním analýzy vybraných HR aplikací je důležité důkladně popsat jednotlivé specifikace HR vlastností. Při specifikacích se bere ohled na specifikace podniku, ale také na obecné specifikace, který má mít každý HR software. V této části práce je využita deskriptivní metoda. Metoda je založena na popisu jednotlivých HR aplikací, práci s nimi, dostupných informacích a subjektivním hodnocení autora. Kapitola je zakončena databází s dostupnými HR aplikacemi na trhu.

Po analýze navazuje kapitola hodnocení HR aplikací na základě kvantitativních metod. Pro účely práce je popsáno téma vícekritériálního rozhodování a aplikován konkrétní model pro získání výsledků. Kapitola obsahuje konkrétní postup a všechny tabulky jsou přiloženy přímo v kapitole nebo v příloze práce. Kapitola končí dílčí interpretací získaných výsledků.

V poslední praktické části implementujeme HR aplikaci do konkrétního podniku. Tato kapitola obsahuje popis procesu v podniku před implementací a po implementaci. Na konci kapitoly jsou interpretovány získané výsledky a navrhuta další možná řešení.

3.1 Rešerše prací se stejnou tematikou

Tématům obsažených v této diplomové práci se věnuje odborná literatura, ze které jsme čerpali během samotného zpracování. Za zmínku stojí zdroj (1) (2) od autora Michael Armstrong, na jehož práci odkazují během teoretické části. Ke zpracování tématu z oblasti informatiky nejvíce využíváme poznatků z práce (3) Jiřího Voříška. Pro oblast vícekriterálního rozhodování čerpáme z monografie od autora Josef Jablonský (4).

Těž jsme vyhledali diplomové práce, které se zabývají stejnou nebo podobnou tematikou. Nejpodobnější téma jsme shledali v diplomové práci „Analýza vybraných personálních procesů v organizaci“, kterou vypracovala Bc. Tereza Barková na Univerzitě Hradec Králové. Další diplomová práce pod záštitou Vysoké školy ekonomie a managementu s tématem „Implementace CRM systémů prostřednictvím SaaS“ od autora Martina Bohuslava obsahovala též podobné téma jako tato diplomová práce. Pro potřeby mé diplomové práce jsem z nich ale nečerpala, neboť jsem pro teoretickou část využila odbornou literaturu.

4 Teoretická část

V první části této kapitoly se zabýváme pojmem personální řízení a s ním spojenými personálními činnostmi. Popisujeme vývoj personalistiky od třicátých let do současnosti a etapy ve vývoji v ČR/EU. Human resources (HR) neboli řízení lidských zdrojů je náročný obor a je podstatné zmínění jeho teoretické podstaty. Objasnění základních principů v teorii řízení lidských zdrojů nám pomůže ve druhé části této kapitoly a v navazujících kapitolách.

Ve druhé části se práce zabývá ICT službami a jejich dodávkami. Jsou v ní popsány jejich výhody a nevýhody.

4.1 Pojem personální řízení

„Pojem personální práce se v běžném životě používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.“ (5 str. 12)

Personální útvar, který se také nazývá útvar lidských zdrojů, má za úkol řídit personální činnosti uvnitř firmy. Poskytuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby. Role personálního útvaru může být různá. Může na něj být nahlíženo jako na štábní útvar, může být na stejné úrovni jako jiné funkční jednotky organizace nebo může být součástí štábní struktury. V čele útvaru stojí ředitel lidských zdrojů nebo personální ředitel, který by měl patřit do představenstva nebo do skupiny senior manažerů. O velikosti útvaru vždy rozhoduje důraz firmy na personální řízení. (5)

Počet personalistů je ovlivněn počtem zaměstnanců ve firmě. Personalista má odpovědnost za personální administrativu a adekvátní úkoly, za které zodpovídá personálnímu řediteli.

4.1.1 Personální činnosti

Personální útvar vykonává personální činnosti podle pracovně – právní legislativy. V odborné literatuře je možné nalézt tyto personální činnosti: (5)

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu, tj. analýza obsahu práce, pracovních

- podmínek a specifikace požadavků na pracovníka,
- plánování lidských zdrojů, tj. plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury, a plánování procesů k jejímu pokrytí,
 - získávání, výběr a adaptace, tj. určení způsobu pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
 - organizace práce a pracovní podmínky,
 - bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tj. prevence rizik a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
 - řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, tj. zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu,
 - vzdělávání a rozvoj, tj. analýza a identifikace potřeb vzdělání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
 - odměňování a zaměstnanecké výhody, tj. tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, rozbor mzdové diferenciaci,
 - pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, tj. nepřímá a přímá participace zaměstnanců na řízení,
 - péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií,
 - komunikace a informování zaměstnanců, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií,
 - personální informační systém, tj. jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.

4.2 Vývoj personalistiky

Ve vývoji personalistiky je hodně důležitých etap, které přispěly k personálnímu řízení tak, jak ho definujeme dodnes. (1)

Personální administrativa ve třicátých letech obsahovala péči o zaměstnance, vedení evidence a získávání nových pracovníků.

Fáze rozvoje personálního řízení ve čtyřicátých a padesátých letech, kdy byly evidovány

v personalistice služby jako získávání, evidování a odborný výcvik pracovníků.

Fáze dospělosti personálního řízení v šedesátých a sedmdesátých letech se personální služby rozšířily o vytváření organizace a rozvoj manažerů. Prvně byly vytvořené pozice pro personální ředitele nebo ředitele pro kolektivní pracovní vztahy. Jejich pravomoc byla ale omezená. Personalisté získávali mnohem větší zodpovědnost a začínali se stávat odborníky.

První fáze řízení lidských zdrojů v osmdesátých letech, kdy se personalisté museli vyrovnat s problémy tržní ekonomiky. Personální řízení se více orientovalo k podnikání a k managementu. V této době také vznikl odměňovací systém podle pracovního výkonu jako hlavní motivační síla.

Druhá fáze řízení lidských zdrojů v devadesátých letech, kdy se nejvíce oceňovala týmová práce a posilování pravomocí. Personální ředitelé museli často začít řešit snižování počtu pracovníků a rostla nabídka externích organizací s nabídkou vyhledávání pracovníků a služeb konzultantů jako školitelů.

4.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje mnoho různých praktických přístupů, strategií a plánování. Řízení lidských zdrojů může být také delegováno na externí subjekt.

Řízení lidských zdrojů se obecně zajímá o cíle celé organizace. Na rozdíl od personálního řízení, které rozvíjí lidské zdroje, spokojenost zaměstnanců, dobrou pověst organizace a tvoří všední náplň všech personalistů, včetně jejich vedoucích pracovníků.

4.4 Strategie lidských zdrojů

Strategie je dlouhodobý plán organizace a firmy jak dosáhnout požadovaných cílů. Organizace přitom musí zohlednit interní a externí podmínky, politiky, získávání, výběr, stabilitu, vzdělání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování, potřeby a očekávání zaměstnanců.

Strategie lidských zdrojů formuluje. (5)

- Náhled do budoucnosti v oblasti lidských zdrojů.
- Písemná forma cílů a vize organizace vůči zaměstnancům, zda je přítomna perspektiva změny a jaké požadavky z toho vyplývají pro lidské zdroje.
- Hodnoty, které formují aktivity organizace.
- Současné strategie a cíle organizace.
- Obor činnosti organizace (s její současnou strukturou produktů či služeb a potřebami lidských zdrojů) a výhled, co se změní v příštích letech.
- Přehled strategických předností organizace, tj. zda jsou lidé hlavní předností organizace, jaké příležitosti pro změnu a rozvoj vyplývají ze současných předností organizace, jaké jsou příležitosti, s nimiž lze počítat v budoucnosti a jaké faktory ovlivňují strukturu lidských zdrojů organizace.
- Přehled strategických nedostatků organizace, tj. zda nedostatky vyplývají z managementu lidských zdrojů, jaká jsou rizika těchto slabin v současnosti a jaká mohou být v budoucnosti.
- Současnou strategii lidských zdrojů, tzn. prohlášení o politice při získávání, stabilizaci a uvolňování zaměstnanců a vymezení současného postoje organizace k problémům jako jsou jistota zaměstnání, rovné příležitosti a zacházení, povyšování z vnitřních zdrojů, odstranění genderové, věkové, národnosti a jiné formy diskriminace, zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, vzdělávání a rozvoj, mzda a pobídkové odměňování, kolektivní pracovní vztahy, kvalita pracovního života, bezpečnost práce a jiné.
- Dopad výše uvedených skutečností na plánování lidských zdrojů organizace, tj. zda jde převážně o pozitivní nebo negativní dopad a co musí být uděláno k zajištění integrace s procesem plánování.

4.5 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů vychází z toho, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Pro podnikové plánování je zásadní mít vypracovaný podnikový plán, jenž by měl rozpoznat hlavní činnosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů. Pokud takový plán existuje, pak je plánování lidských zdrojů otázkou požadavku na lidi. Například na získání kvalifikovaných lidí či motivaci pracovníků, aby podávali co nejlepší výsledky. Musí také docházet k vytváření vazeb mezi strategickými cíli a plánováním

zaměstnanců.

Plánování lidských zdrojů vždy souvisí s trhy práce. Vnitřní trh práce, který obsahuje pohyb pracovníků, jejich přesuny na jiná pracovní místa, vzdělání zaměstnanců nebo možnost povýšení tak, aby se uspokojily budoucí cíle. Vnější trh práce, který může být lokální, národní a mezinárodní a na kterém se vyhledávají potenciální zaměstnanci. (1)

Vnější trh se může na různých úrovních zcela lišit a je potřeba se s touto situací vypořádat. Například jinou nabídkou práce. Přístup organizací k získávání zaměstnanců je odlišný. Některé organizace upřednostňují nábor méně kvalifikovaných lidí, které dosadí do nižších funkcí a postupem času po zaučení, vzdělání a motivaci se z nich snaží vytvořit vedoucí pracovníky.

Některé organizace naopak raději získávají stále nové pracovníky i na vedoucí pozice. Tyto dva přístupy je možné zkombinovat a naleznout tak nejvhodnější strategii plánování lidských zdrojů pro danou organizaci.

Plánování lidských zdrojů zahrnuje hodně faktorů, které je třeba zohlednit. (5)

Rozbor prostředí, který je důležitý k zmapování prostředí (konkurence, legislativa aj.) a zjištění nových příležitostí a rizik.

Předpověď poptávky po práci, jak potřeba lidských zdrojů ovlivní aktivitu organizace pomocí kvantitativních a kvalitativních metod.

Předpověď nabídky lidských zdrojů jako ukazatel vnitřních a vnějších zdrojů. Vnitřní lidské zdroje jako analýza počtu zaměstnanců, jejich ohodnocení, kvalifikace a možnost kariérního posunu. Vnější zdroj jako analýza nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce.

Harmonogram akcí k realizaci řešení vnitřních činností jako posun zaměstnanců, jejich povýšení a změna režimu práce. Na vnějším trhu je to získávání pracovníků, navázání spolupráce aj.

Kontrola a vyhodnocení dosažitelnosti cílů a jejich efektivnost. Cíle se měří pomocí

různých kritérií jako jsou náklady na zaměstnance (odchod do důchodu, nábor nových pracovníků), náklady na vzdělání a náklady na hodnocení zaměstnanců.

4.5.1 Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování se mohou v jednotlivých organizacích lišit. Existují ale obecné cíle, mezi které řadíme: (1)

- udržení a získání lidí, kteří jsou pro organizaci důležití a mají požadované znalosti a dovednosti,
- plánování počtu pracovníků, aby nedocházelo k přebytkům nebo úbytkům zaměstnanců,
- formování pracovní síly organizace, která se bude přizpůsobovat měnícímu se prostředí,
- snižování závislosti organizace na nabídce pracovní síly na trhu práce, zejména vyhnutí se situacím, kdy je nabídka nedostatečná a pracovní síla není kvalifikovaná,
- zavádění flexibilnějších systémů práce pro zlepšení využití pracovníků.

4.6 Externí řízení lidských zdrojů

Externí využití lidských zdrojů je v dnešní době čím dál více oblíbené mezi firmami. Mezi hlavní důvody patří: (2)

- úspora nákladů – náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar,
- koncentrace úsilí personalistů – pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci,
- získání odbornějších služeb – lze nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci.

To jsou tři klíčové důvody, kvůli kterým hodně firem outsourcuje personální činnosti. Problémy s využitím outsourcingu jsou v přenesení klíčových činností na externí firmu a ztráta morálky pracovníků. Výběr externích dodavatelů služeb by měl být učiněn na základě přednesení nabídky, která by měla obsahovat zadání a náklady na provedení služby.

Další důležité aspekty jsou pověst firmy, její reference a úroveň poskytovaných služeb. Využívání služeb musí být založeno na podrobném benchmarkingu, který pomůže firmě zjistit, jak jiné firmy řídí personální služby. Dále je nutné vypočítat si náklady na interní poskytování těchto služeb. Je třeba vyhodnotit a prozkoumat každou oblast, aby byla firma schopna určit, zda je pro ni, po zvážení všech důvodů, výhodné oslovit externího dodavatele nebo jestli pokračovat v interním zabezpečování personálních služeb. Outsourcing je výhodný pouze tehdy, pokud nabídne kvalitnější služby za nižší ceny. (2)

4.6.1 Nabídka externích agentur v ČR

Nabídka personálních agentur v posledních pár letech rapidně roste. V roce 2016 je na trhu 1922 agentur, které zprostředkovávají práci a hledají pracovní kapitál pro firmy. Při velmi nízké nezaměstnanosti, která byla v roce 2016, 2017 a i v roce letošním, mají firmy problémy nalézt lidský kapitál pomocí interních personálních služeb.

Nalezení vhodného kandidáta je stojí více času, nákladů a personalistů, které ve většině případů firmy ani nemají. Rozhodují se o využití externích dodavatelů služeb, kteří jim ušetří náklady a mají mnohem větší databázi vhodných kandidátů.

Mnoho kandidátů při hledání nového kvalifikovaného pracovního místa jako první nejdříve osloví personální agentury. Je to jednodušší postup, kdy personální agentura kandidáta zařadí do své databáze a pomocí personálních softwarů je mu schopna nabídnout vhodnou pozici. Problémem je, že v mnoho firmách mají agenturní zaměstnanci horší podmínky než ti kmenoví. (6)

Jako první začaly služby personálních agentur využívat nadnárodní společnosti převážně v USA, kde je podíl agenturně zaměstnaných mnohem větší než ve zbytku světa. V posledních letech začaly externí personální služby využívat též malé a střední podniky.

Podle asociace poskytovatelů personálních služeb je každý rok agenturou zaměstnáno 200 000 osob. (7)

4.7 Zaměstnanci

Tato kapitola se bude zabývat personálními činnostmi v organizaci jako je získávání pracovníků a s tím spojené požadavky na zaměstnance. Při činnosti získávání pracovníků je důležité získat co nejvíce poptávajících lidí po práci. Pro co nejlepší shodu na trhu práce je také potřeba, aby organizace popsala realisticky danou pozici a poptávající si mohl udělat reálný obraz o dané pozici.

4.7.1 Požadavky na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance se rovnají požadavkům pracovního místa, na které se hledá uchazeč. Tyto požadavky mohou být zcela různé podle typu pracovní pozice.

Mezi ty základní se řadí: (2)

- odborné schopnosti, které jsou důležité k vykonávání dané práce na pracovní pozici včetně speciálních požadavků,
- požadavky na chování ve vztahu k základním hodnotám a kultuře organizace,
- odborná příprava a výcvik, který by měl uchazeč splňovat při poptávce dané pozice, zkušenost a praxe uchazeče v podobném oboru jako aktuální pozici.

V dnešní době hodně organizací upřednostňuje zaměstnání uchazečů bez praxe na nižších pozicích nebo stážích. Výhodou tohoto modelu je možnost vyškolit tyto pracovníky dle potřeb dané organizace. Kvalifikovaná uchazeči mají sice adekvátní zkušenosti a praxi, ale může pro ně být horší přejít na jinou organizační politiku.

Za specifické požadavky se považuje např.:

- být úspěšný v jiných oborech,
- neobvyklá pracovní doba,
- cestování a s ním spojený pobyt mimo místo bydliště.

Po odsouhlasení všech požadavků je třeba určit, které jsou nutné a které jsou doporučené. Lze použít pětistupňový a sedmibodový model klasifikace, který může poskytnout osnovu pro přijímací pohovor.

4.7.2 Získávání uchazečů

Organizace se při výběru vhodné volby opírá o kritéria: náklady, možnost nalezení vhodného uchazeče a rychlost oslovení co nejvíce kandidátů. Získávání uchazečů je dvojího typu. (2)

První typ je získávání z vnějšího trhu práce. Existuje více způsobů získávání uchazečů z vnějšího trhu práce. První způsob je inzerování (televize, rozhlas, tisk), které v dnešní době už není tak v oblibě a začal ho nahrazovat pojem e-recruitment.

E-recruitment je získávání uchazečů skrz počítačové sítě a kanály. Tato metoda v dnešní době rapidně stoupá na oblibě. Hodně firem má své vlastní webové stránky, které využívá k propagaci nabídky volných pracovních míst a na kterých mohou potenciální uchazeči najít podrobné informace o jednotlivých pozicích. Velkou výhodou firemních stránek je úspora nákladů při možnosti sdělit mnohem více informací než během klasické placené inzerce. Nabízí větší prostor pro atraktivní prezentaci firmy i konkrétního pracoviště. Příložením životopisu je zastaralý způsob sebe prezentace uchazeče. Je to sice možné, ale hodně neefektivní. Pro tyto případy existují SaaS HR řešení, kterými se budeme zabývat v druhé polovině kapitoly.

Druhý typ je získávání z vnitřního trhu práce. Vnitřní trh práce tvoří lidské zdroje uvnitř firmy. Jejich získání je výhodné z více důvodů. (5)

Zaměstnavatel zná interní kandidáty a jistěji může rozhodovat a přesunu zaměstnanců na jiná pracovní místa. Zvyšuje se pracovní spokojenost zaměstnanců, kteří více důvěřují zaměstnavateli. Zlepšuje se pracovní morálka, podniková kultura a iniciativnosti, protože zaměstnanci jsou vybízeni vzdělávat se a kariérně růst. Interní recruiting má pozitivní vliv na fluktuaci zaměstnanců, stabilizaci zaměstnanců a pracovní místa, protože zaměstnanci mají možnost rozvíjet kariéru podle zásluh a pracovního výkonu v organizaci. Manažeři jsou motivováni k posílení organizační struktury a zachování její kontinuity. Získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů probíhá nástrojem řízení následnictví, interními výběrovými řízeními a

rozmístěním pracovníků.

Nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je zohlednění nejen pracovního výkonu, ale i osobních vazeb a lidských sympatií. Další nevýhodou je ztráta možnosti najmout zkušenější uchazeče z externího prostředí, pokud si organizace nedokázala vychovat dostatečně kvalifikované lidi.

4.7.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na činnost získání uchazečů. Cílem výběru je identifikace a výběr vhodného kandidáta. Prvním krokem je získání dostatečného množství žádostí uchazečů s cílem získat malou skupinu žadatelů k výběrovému řízení. Je potřeba identifikovat, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda bude vyhovovat pracovnímu kolektivu a jaká je motivace uchazeče pro práci, případně jaký o ní jeví zájem. (5)

4.7.4 Životopis

Uchazeč musí předložit několik dokumentů, které poslouží k předání informací a představení jeho osoby.

Životopis obsahuje personální informace, získané zkušenosti a odbornou praxi. Popřípadě speciální dovednosti a volnočasové aktivity. Životopis by měl mít logickou posloupnost a být strukturovaný.

Elektronický životopis pomáhá při získávání pracovníků přes internet, kdy systém umělé inteligence vybírá jednotlivé znaky a kritéria a další potřebné údaje uchazečů a pak je schopný provést analýzu a vytvořit seznam uchazečů podle toho, které a kolik požadavků splňují. (2)

System vyhledává stejné klíčové prvky, které by hledal i člověk (personalista). System má výhody v podobě rychlejší a systematictější práce, kdy dokáže kombinovat určité klíčové prvky a také pracovat s velkým množstvím životopisů naráz s malým procentem omylu.

Hodnocení životopisu: (5)

- jak často uchazeč měnil pracovní pozice a zaměstnavatele,
- zda je možné sledovat kontinuitu a cílevědomost,
- zda má ukončené studium a získaný titul,
- délka pracovního poměru u různých zaměstnavatelů,
- jaké jsou důvody pro změnu pracovních míst,
- zda jsou časové mezery mezi jednotlivými pozicemi,
- zda byl neobvyklý termín pracovního poměru,
- zda se údaje v životopise shodují s vysvědčeními a posudky,
- zda chybějí důkazy o aktivitách pro úseky ve vzdělání a zaměstnání,
- zda existují jiné důvody, které byly ve stejném čase jako změna zaměstnání a vzdělání.

4.7.5 Pohovory

Pohovor slouží k ověření získaných informací ze životopisu a osobnímu kontaktu s uchazečem. Oběma stranám přináší reálné informace a je na jejich uvážení, aby posoudily, jak jejich vzájemné požadavky a nabídky ladí vzájemně. (5)

Pro organizaci je důležitá připravenost uchazeče odpovídat na otázky, jeho chování a vystupování. Na uchazeče působí celá organizace a verbální a neverbální komunikace zastupitelů organizace. Neverbální komunikace je důležitá pro porovnání řeči těla se slovním projevem.

Existují tři typy pohovorů. (5)

Strukturovaný pohovor, kdy jsou přímo organizátorem předem připraveny otázky a struktura celého pohovoru. Výhoda je v porovnání všech odpovědí od kandidátů. Některé otázky mohou být nečekané a mají za úkol uchazeče překvapit, přičemž z jeho reakce může leccos vyplynout.

Nestrukturovaný pohovor, který vede velmi zkušený tazatel. Tazatel dokáže vést,

plánovat a organizovat průběh pohovoru a dokáže dobře číst ve verbální a neverbální komunikaci uchazeče a vyhodnotit jeho reakce.

Polostrukturovaný pohovor je kombinací obou typů pohovoru. Jasně struktury a předem připravené otázky jsou kombinovány s navazujícími otázkami, které ukáží intuitivní reakce uchazeče.

Podle charakteristiky pozice musí organizátor a tazatel zvolit správný typ pohovoru. Pohovor ukáže odbornost a motivaci uchazeče k práci. Při volbě více vhodných uchazečů je vhodné zorganizovat více kolové pohovory. V České republice se nejčastěji můžeme setkat s těmi dvoukolovými.

Pohovory se dále rozlišují podle toho, s kým jsou vedeny. (2) Může se jednat o individuální pohovory (pohovor typu 1 + 1), které představují nejčastější formu pohovoru, při které je pohovor veden jako diskuze mezi čtyřma očima. Výhoda individuálního pohovoru je navázání úzkého vztahu mezi tazatelem a uchazečem. Nevýhoda je pouze jeden názor tazatele, který může učinit chybné rozhodnutí.

Pohovorové panely jsou pohovory probíhající mezi jedním uchazečem a více tazateli. Tazatelé jsou nejčastěji personalisté a liniový manažeři. Výhodou pohovorového panelu je sdílení názorů, položení více otázek během pohovoru a následná možnost diskuze konečných výsledků.

Pohovor s výběrovou komisí je nejoficiálnější ze zmiňovaných pohovorů. Výhoda pohovoru s komisí je porovnání názorů na uchazeče. Nevýhody jsou dominantní názory předních členů v komisi, které převažují nad ostatními. Mezi časté nevýhody patří upřednostňování výřečných uchazečů nad nervózními jedinci.

4.7.6 Assessment centrum

Assessment centrum je přístup k výběru, rozmístění, povýšení, vzdělání a rozvoji pracovníků. (2)

Je tvořen řadou postupů a metod. Sledování uchazečů a jejich chování při různých úkonech jako jsou případové studie, skupinové projekty, hraní rolí (pohovory a testy) a skupinové diskuze. Sledovatelé, kteří musí být vyškoleni, využívají různé metody a měří komunikační dovednosti a charakteristiky osobností.

Možné součásti a průběh assessment centra jsou vyjmenovány níže.

- Prezentace, při které by měl uchazeč odprezentovat sám sebe nebo po zadání kohokoliv jiného z uchazečů.
- Případová studie, kdy se jedná o týmovou spolupráci. Základem případové studie je jednání podle určitého scénáře. Hodnotí se týmový duch a snaha kooperovat s ostatními členy týmu.
- Psychologický test a hry, kdy je uchazeč postaven do těžkého až absurdního scénáře a je sledováno jeho chování. Nejde o dosažení uspokojivého výsledku, ale je sledován celý postup hry.
- Diskuze, ve kterých by měl uchazeč ukázat schopnost argumentovat a operativně si poradit s jinými názory.
- Osobní pohovor, při kterém probíhá zhodnocení celého procesu a jsou kladeny další otázky typu dosažené vzdělání, nabyté zkušenosti apod.

Kombinací všech možných součástí procesu vznikne komplexní pohled na uchazeče, a to jak z pohledu kvalitativního (diskuze a osobní pohovor), tak i pohledu kvantitativního (psychologické testy, ověření znalostí uchazeče a prezentace). Získání možných informací a otestování uchazečů není jenom otázkou získání dílčích částí, ale komplexního přístupu.

Rozdílem oproti běžnému přijímacímu pohovoru je, že uchazeč není sám. Assessment centrum má najednou více uchazečů a celý proces je dlouhý. Může trvat až den. Nevýhodou je, že se uchazeč může jen těžko připravit na celý průběh, nemůže si předem vyzkoušet modelové situace a ani u závěrečného osobního pohovoru se většinou nejedná o typické modelové otázky.

4.8 Vedení zaměstnanců

Vedení zaměstnanců je důležitým úkolem všech manažerů v organizaci. S manažerským výkonem jsou spojeny úspěchy a neúspěchy všech pracovníků a celé organizace. Cílem manažerů je motivovat a přesvědčit všechny zaměstnance k účelnému a efektivnímu plnění pracovních povinností. Jenom tak dokáže organizace dosáhnout vysoké úrovně produktivity a zajištění vysoké kvality organizace při minimálních nákladech. Manažer by měl jít vlastním příkladem a měl by mít vůdcovské schopnosti. (8)

Dobry manažer musí umět vytvářet nejlepší podmínky pro plnění pracovních úkolů. Manažer musí být výborným odborníkem v oboru, ale také mít lidský přístup a znát sociální dopady na chování pracovního týmu.

Existují dvě možnosti pro vedení pracovníků. (8)

Racionalita ve volbě strategických cílů:

- reálně dosažitelné, ale současně náročné a pro lidi mobilizující,
- orientace na cíle, jejichž splnění zvyšuje konkurenceschopnost organizace,
- strategické myšlení managementu při vytváření podmínek dosažitelnosti těchto cílů,
- důsledné řízení pracovních činností a kontrola jimi dosažených výsledků.

Emocionální působení na pracovníky:

- podpora vzniku atmosféry souladu osobních cílů pracovníků s cíli organizace,
- posilování osobní zodpovědnosti každého jedince za dosahované výsledky,
- permanentní učení se jednotlivců, týmu a celé organizace z chyb i úspěchů.

Při vysoké úrovni shody všech strategických cílů přináší výsledek motivaci k vysoké pracovní výkonnosti.

4.9 ICT

ICT je zkratka pro informační a komunikační technologie. V teoretické části je

zmiňujeme z toho důvodu, že jsou do určité míry propojené s personalistikou a jejich využití v podnicích je značné.

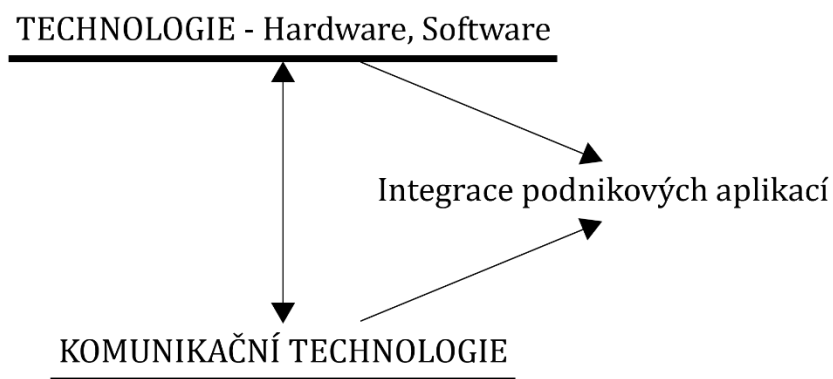
Důvody zavedení ICT do podniků:

- redukce nákladů na zaměstnance,
- stoupající dopad na společnost,
- rostoucí interakce mezi technologiemi a lidmi,
- urychlení procesů v manažerských oblastech v organizacích.

ICT systémy jsou v organizacích často využity pro manažerské rozhodování. Technologie tak pomáhají měnit metody řízení a strukturu organizací.

Hlavní přehled manažerských informačních systémů:

- Business Intelligence,
- kontrolování,
- finanční analýza,
- plánování,
- tvorba forecastů,
- datový sklad.



Obrázek 1 – Zobrazení technologií (zdroj: (9))

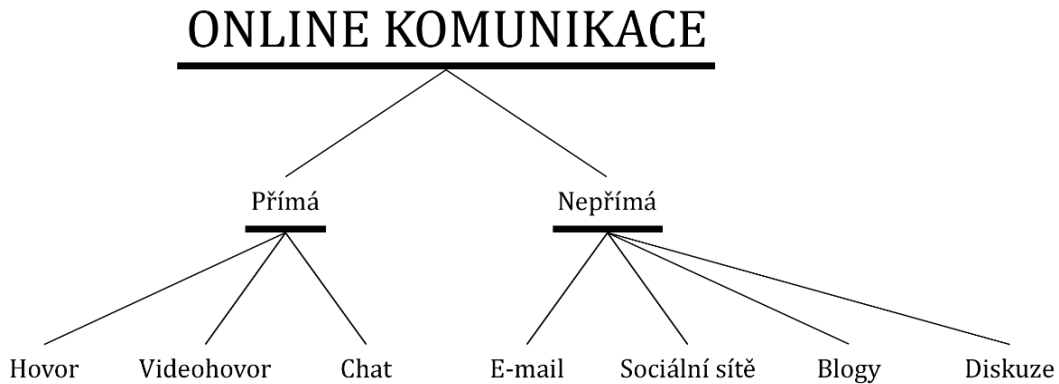
4.10 Komunikační online systémy

Komunikační systémy nabraly v uplynulých letech na své oblibě. Neméně pak online systémy, které jsou dostupné na internetu.

Možnosti internetové komunikace jsou široké:

- Elektronická pošta – e-mail je jedna z nejdostupnějších a nejpoužívanějších možností komunikace na internetu. Její výhodou i nevýhodou je, že uživatel, který vás chce kontaktovat, nemá možnost učinit tak v reálném čase. Jedná se o tzv. asynchronní komunikaci. Nevýhodou je, že kontaktovat nás může úplně každý, a proto není možnost eliminace nevyžádané pošty. I přesto je e-mail v dnešní době jeden z nejpoužívanějších online nástrojů ke komunikaci, přes který se posílají texty a soubory. Je to často používaný nástroj v pracovním prostředí.
- Sociální sítě jsou možným způsobem, jak spolu mohou uživatelé komunikovat přímo i nepřímo. Přímá komunikace může probíhat přes chat a mail v aplikaci. Nepřímá komunikace pak probíhá na bázi vkládání pasivních příspěvků do vlákna aplikace. Oblíbené sociální sítě jsou Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram a další.
- Online chat je přímý online komunikační kanál, který primárně slouží ke komunikaci v reálném čase. Komunikace je možná přes hovor, videohovor a texty. Dostupné aplikace jsou Skype, Slack, Discord, Teamspeak a další.
- Blogy jsou nepřímým komunikačním kanálem, přes který uživatelé mohou sdílet jakékoliv informace s dalšími uživateli. Ti mohou příspěvek například komentovat. Blogy stále narůstají na své oblibě. Blogy mohou být textové, mluvené a obsahovat i videa. Do této skupiny patří i populární video kanál YouTube.

- Online diskuze je nepřímým komunikačním nástrojem. Uživatelé mohou přispívat komentáři a diskutovat na určené téma. Není ale možnost komunikace v reálném čase.



Obrázek 2 – Online komunikace (zdroj: autor)

Zmíněné online komunikační kanály tvoří souhrn způsobů komunikace s dalšími uživateli. Komunikace je důležitou součástí náplně práce každého personalisty a manažerů, obzvláště pokud se specializují na vyhledávání kandidátů a vytváření procesu přijetí zaměstnanců.

4.11 Personální informační systém

„Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledku jejich práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace.“ (9 str. 363)

Personální informační systém by měl tvořit nedílnou součást personalistiky v organizaci. Jeho účelem je zjišťování, zpracování a poskytování informací o personální práci v organizaci. Obsahuje postupy, které pomáhají získat informace, zpracovat je a vytvořit jejich analýzu.

Personální systém zpravidla bývá počítačový systém, který je využíván různými odděleními v organizaci. Může být také propojen s dalšími systémy, např. z oblasti komunikace, statistiky a se systémy institucí trhu práce.

Skládá se z dílčích systémů: (9)

- informace o pracovnících,
- informace o pracovních místech,
- informace o personálních činnostech,
- informace o vnějších podmínkách.

Personální informační systém může být propojen a využíván k dalším personálním činnostem. Plánování pracovníků, informace o pracovních místech, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, orientace pracovníků, rozmisťování pracovníků a mzdová agenda.

Úkolem personalistů a manažerů je udržovat personální informační systém vždy aktuální. Musí obsahovat aktuální a kvalitní informace.

Výhody personálního informačního systému v organizaci jsou: (9)

- usnadnění práce pracovníkům, konkrétněji personalistům a vedoucím pracovníkům v organizaci,
- efektivní propojení personálního útvaru s jinými útvary uvnitř organizace a s vedoucími pracovníky. Tím se zvyšuje povědomí o personálním útvaru a jeho nezbytnosti,
- posilování pravomocí vedoucích pracovníků a jejich zapojení do personálních činností,
- snižování nákladů personální práce,
- zjednodušení a urychlení personálních procesů konkrétně administrativní činnosti spojené s personálními úkony,
- větší záběr prováděných analýz a tím spojená širší možnost rozhodování a možných variantách,

- aktuální databáze všech údajů na jednom místě.

4.11.1 Studium proveditelnosti

Studium proveditelnosti (Feasibility Study, FS) je komplexní popis projektu. Při zavedení nebo implementaci personálního systému do organizace je třeba zvážit všechny možné aspekty přínosu z hlediska finančního, investičního, technického a podnikatelského záměru.

Cílem studie proveditelnosti je získání zprávy, která obsahuje všechny informace o výsledku studie (návratnost investice), hodnocení použitých technologií, analýza nákladů, posouzení vlivu na životní prostředí, současná pozice organizace a nová pozice po zavedení systému a analýza okolních podmínek. (10)

Cíle studia proveditelnosti se mohou trochu lišit podle toho, za jakým účelem byla udělána.

4.12 Modely dodávky ICT služeb

Tato kapitola se zabývá popisem dodávky ICT služeb. Porovnává výhody a nevýhody při zavedení modelů dodávky ICT služeb do podniků. Primárně se jedná o porovnání stále více moderního a atraktivního modelu software jako služba s tradičním modelem software jako licence.

4.12.1 Software jako služba – SaaS

„SaaS představuje software nejčastěji dodávaný po síti, na rozdíl od klasické instalace na počítači. Nejčastěji se využívá pro podnikové aplikace distribuované více uživatelům. SaaS aplikace nejčastěji běží ve webovém prohlížeči, uživatel tedy k přístupu do aplikace nepotřebuje více než kompatibilní prohlížeč.“ (11)

Software jako služba (SaaS) je nejnovější typ modelu dodávky ICT služeb. V dnešní době je zároveň tím nejpoužívanějším. Software je nasazen přes internet subjektem ASP (Application Service Provider) a uživatelé k němu mohou přistupovat například pomocí webového prohlížeče či aplikace v mobilním zařízení. Tento model je vhodný

využívat pro podnikové aplikace, ke kterým se uživatelé dostanou přes tzv. cloud, na kterém je software hostován. Software je vhodný pro více uživatelů, kteří mohou své data ukládat do centrálního uložště. (11)

V rámci zaměření této práce budeme zkoumat kategorii HR SaaS aplikací, jejichž využití vzrůstá na popularitě. Mezi největší výhody SaaS řešení patří jejich snadná škálovatelnost, tedy možnost přidávat další licence pro nové uživatele bez nutnosti modifikace infrastruktury. Mezi další výhody patří snadnost zavedení SaaS modelu. Podnik nemusí instalovat složité proprietární aplikace na jednotlivá zařízení v podniku, ale využívá on-line řešení. Obrázek 3 znázorňuje diagram SaaS řešení.



Obrázek 3 – Znázornění SaaS řešení (zdroj: autor)

4.12.1.1 Charakteristika SaaS softwaru

K pochopení SaaS softwaru je třeba znát jeho hlavní charakteristiky. Technologické aspekty, podnikatelské aspekty a aspekty řízení podnikových ICT: (3)

- provoz zajištěný specializovanou firmou pro více uživatelů přes internet,
- v jeden moment možné používat aplikace z různých podniků, webový prohlížeč je jediný přístupový bod,
- provozovatel je jediný, kdo může aktualizovat aplikace a uživatelé získají aktualizovanou verzi ve stejný okamžik,
- dostupnost s připojením na internet je 24 hodin denně 365 dní v roce,
- vysoká spolehlivost služby,
- snadná změna poskytovatele služby,
- možnost vyzkoušení aplikace zdarma,
- mála využitelnost lidských zdrojů na straně zákazníka,

- platba pouze za služby, které byly dodány většinou v měsíční/roční periodě, SW licence se nekupují,
- motivace malých podniků využívat stejně náročné aplikace jako velké podniky,
- SLA (Service Level Agreement) je standardem,
- rizika ve výběru dodavatele služby a v nedostatečné customizaci aplikací,
- vysoká bezpečnost dat, ukládání dat v jednom cloudu s aplikací bezpečnostních procedur.

Vliv SaaS modelu na celý IT trh je značný. Očekává se postupný ústup klasických licencovaných softwarů pro koncové uživatele a podniky právě na úkor SaaS aplikací. Primárně v IT průmyslu dojde více k obchodování s informačními službami než se samotným licencovaným softwarem. Prodejci softwaru zaznamenají v důsledku stále rostoucí poptávky po SaaS modelu zmenšení trhu. Zákazníci přestanou jevit zájem o dražší licencovaný software, který je třeba instalovat na každý hardware, ale budou čím dál více chtít využívat aplikace jako služby. (12)

Dá se očekávat, že dojde ke změně pohledu na hardware jako „koncept vše v jednom“ v jednoúčelová řešení. Uživatel na takovém hardwaru bude využívat službu, kterou zařízení zajišťuje dobře a rychle. Víc nebude vyžadovat. Tato změna v konceptu způsobí začlenění nových zařízení na trh. Uživatelé SaaS softwaru začnou svojí poptávkou po jednoúčelových zařízeních ovlivňovat celkovou produkci. (12)

4.12.2 Tradiční model SW jako licence

Tradiční model jako licence začal nabývat na své popularitě v 80. letech, kdy stále narůstal počet požadavků na ICT (Information and Communication Technologies) systémy. Systém tradičního modelu jako SW funguje na principu dodání technologické infrastruktury od externích dodavatelů, přičemž podnik poté koupí např. licenci pro ERP – Enterprise Resource Planning. Vývoj vlastní aplikace by v 90. letech byl nákladnější a časově náročnější, proto byl model SW jako licence v té době nejvhodnější variantou. (3)

4.12.2.1 Charakteristika modelu SW jako licence

Technologické aspekty, podnikatelské aspekty a aspekty řízení podnikových ICT: (3)

- zákazník provozuje aplikaci sám,
- návrh pouze pro uživatele jedné organizace,
- zákazník sám instaluje nové aktualizované verze softwaru a sám se rozhoduje o nasazení nové verze,
- přístup k aplikaci pouze za pomoci klientského programu,
- vysoká nákladovost při vysoké spolehlivosti, většina podniků volí menší náklady za větší riziko výpadku,
- možnost široké customizace,
- nemožnost vyzkoušení softwaru zdarma před koupí a instalací,
- velké využití technologických a lidských zdrojů v podniku,
- nutná koupě softwarové licence,
- výhoda velkých podniků s ohledem na výši nákladů,
- SLA není standardem, služba není definována,
- rizika v technologické zaostalosti a ve vysokých nákladech na ICT dodávku služeb,
- vysoká bezpečnost dat pouze v případě existence bezpečnostních procedur a v zakázání přenosu na koncová zařízení.

4.12.3 Srovnání modelu SW jako služba a modelu SW jako licence

Dle výše zmíněných charakteristik v kapitole 4.12.1.1 a 4.12.2.1 vyplývá, že model SaaS je pro většinu malých a středních podniků lepší volbou než model SW jako licence. SaaS model má výrazně nižší náklady a pro podnik to má výhodu v tom, že není řízen lidskými faktory uvnitř podniku. Podnik nemusí investovat vysoký objem nákladů do koupě licencovaných SW na všechny koncová zařízení v podniku, ale platí si technologickou službu, která je přístupná všem uživatelům. Jejich data jsou relativně dobře chráněna a přístup k nim je možný odkudkoliv a kdykoliv za využití internetového připojení.

V dnešní době se SaaS model stává čím dál více rozšířeným modelem dodávky ICT

služeb v různých podnikových odvětvích. Pro tuto práci budou v následujících kapitolách identifikovány, popsány a následně hodnoceny aplikace spadající do kategorie SaaS HR.

4.12.4 Outsourcing

Outsourcing spočívá v převedení všech činností související s IS na externí společnost. Podnik může outsourcovat pouze část svých aktivit nebo se může jednat o větší oblast.

Hlavní výhody outsourcingu: (3)

- prostor na soustředění se na hlavní a důležitou činnost v podniku,
- snížení provozních a investičních nákladů,
- delegace starání se o provoz a vývoj dodávané služby na externí podnik.

Outsourcing pomohl definovat SLA, které má za úkol garantovat parametry jako jsou úroveň, kvalita a služba poskytovaná dodavatelským podnikem zákazníkovi. SLA pomáhá zákazníkovi pochopit úroveň dodávaných služeb a definovat srozumitelně požadavky. (3)

4.12.5 Infrastruktura jako služba – IaaS

Infrastruktura jako služba neboli IaaS je řešení, které poskytuje výpočetní infrastrukturu, výpočetní výkon a úložiště podnikům a koncovým zákazníkům. Řešení se poskytuje především pomocí virtualizace a cloudu. Vynaložené náklady jsou pouze za přístup do cloudu k infrastruktuře, nikoli za pořizování serveru a další infrastruktury. (13)

Výhody IaaS řešení. (13)

- **Úspora nákladů** spočívající v eliminaci pořizovacích a investičních nákladů na vytvoření vlastního server centra. Snížení nákladů za údržbu a provoz server centra, který poskytuje externí subjekt.
- **Rychlá inovace.** Rychlá dostupnost a připravenost výpočetní infrastruktury během pár minut až hodin a tím rychlejší a jednodušší uvedení nových produktů a inovací pro podnik.

- **Soustředění se na jádro podnikání.** Podnikům odpadá starost o výpočetní infrastrukturu, kterou řeší externí poskytovatel a v důsledku toho má podnik větší prostor na soustředění se na své klíčové aktivity.
- **Dynamické a snadné škálování.** Snadné navýšení a snížení kapacity infrastruktury dle potřeb podniku.
- **Šetrnost k životnímu prostředí.** Při vzrůstajícím důrazu podniků na ochranu životního prostředí je využívání cloudu dobrým začátkem. Např. snižování nákladů na cestování v důsledku přístupu odkudkoliv do cloudu.

Typickými oblastmi, kde podniky využívají IaaS, jsou webové aplikace, analýzy big data, hostování webu a další. (14)

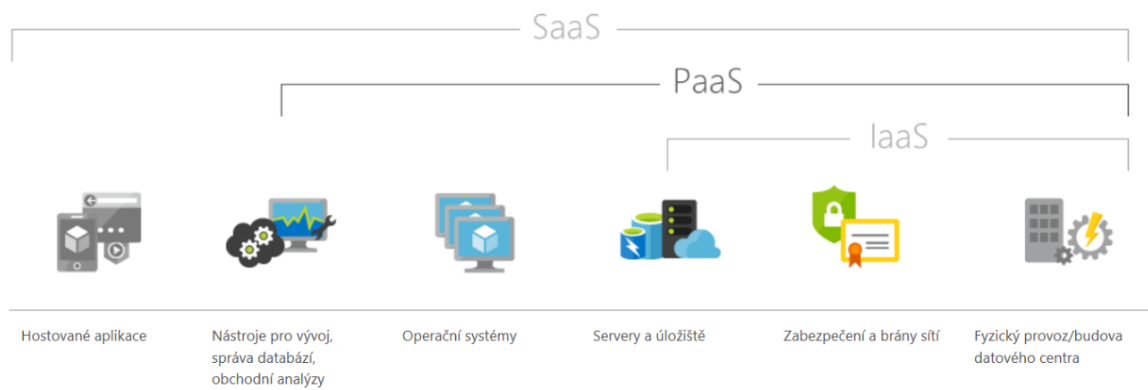
4.12.6 Platforma jako služba – PaaS

Platforma jako služba neboli PaaS je řešení, které podnikům poskytuje úplné prostředí pro vývoj, testování a nasazení aplikací v cloudovém řešení. Externí poskytovatel dodává potřebné prostředky cloudové služby. Obsahuje servery, úložiště, vývojové nástroje, Business Intelligence, systémy správy databáze a další. PaaS řešení je vhodné k integraci cloudového úložiště a více aplikací a podporuje činnosti jako jsou sestavení, testování, nasazení a správa webové aplikace. (15)

Výhody PaaS řešení. (15)

- **Kratší doba psaní kódu.** Připravené komponenty pomohou zkrátit čas k napsání nových aplikací.
- **Snadnější vývoj pro více platforem.** Snadnější a efektivnější vývoj platforem pro mobilní zařízení, počítače a webové prohlížeče.
- **Nástroje jsou cenově dostupné.** Používání nástrojů jako jsou vývojový software, Business Intelligence a analytické nástroje jsou cenově dostupné kvůli modelu průběžných plateb.
- **Efektivní správa cyklu aplikací.** K dispozici jsou veškeré funkce k podpoře celého cyklu aplikací zmíněných v prvním odstavci.

Typickými oblastmi, kde podniky využívají PaaS řešení, jsou vývojová architektura, analytické funkce a další služby. Obrázek 4 znázorňuje vztah SaaS, PaaS a IaaS řešení.



Obrázek 4 – SaaS, PaaS a IaaS řešení (zdroj: (15))

5 Výchozí stav

Tato kapitola se zabývá výchozím stavem konkrétního podniku, ve kterém je následně implementováno HR softwarové řešení. Dále se kapitola věnuje popisu podniku, jeho charakteristikami a důvody podniku pro zavedení a využití HR systému. V této kapitole jsou definovány požadavky, ze kterých se vychází při výběru nejvhodnějšího řešení.

5.1 Popis podniku

Pro využití HR systému byl vybrán český podnik, který je na trhu od roku 2016. Tento podnik se vyznačuje právní formou s ručením omezeným. Na trhu je sice krátce, ale její vedení podniká již od roku 2006, kdy začalo s jinými aktivitami. První činnosti, na které se vedení soustředilo, byla nezisková organizace zaměřená na volnočasové aktivity mládeže. Aktivity spočívaly v podpoře vybraných hráčů počítačových her. Za dobu svého fungování hráči v této organizaci získali mnohá ocenění a vyhráli několik titulů nejen v České republice, ale i ve světě.

Podnik se zaměřuje i na jiné oblasti jako vedení e-shopu s nabídkou oblečení a drobných dárků s herní tematikou. Provoz e-shopu podnik využívá pro podporu hráčů a zviditelnění jejich hráčských úspěchů mezi fanoušky a diváky.

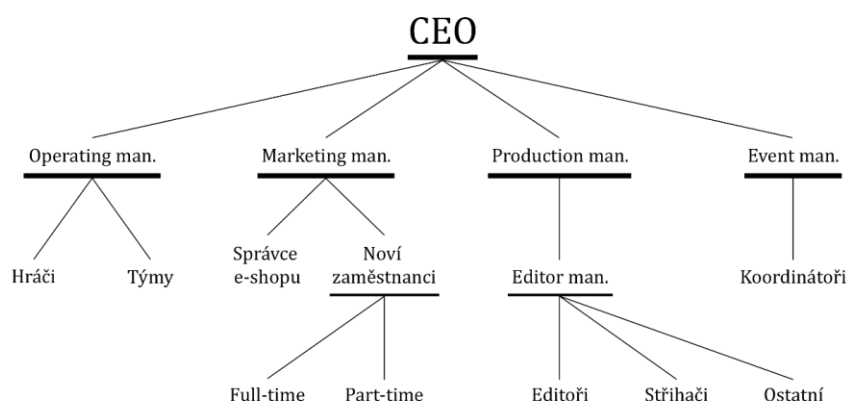
Jiným aktivitami, kterým se podnik věnuje, je tvorba a správa webových stránek. Tuto činnost poskytuje klientům z České republiky. Nedílnou součástí této činnosti je tvorba videí a fotek z hráčského prostředí, které jsou distribuovány skrz sociální sítě (Facebook, Instagram) a herní streamy divákům. Tím podnik pomáhá k růstu sledovanosti jejich hráčů.

Od roku 2016 se vedení rozhodlo rozšířit své aktivity o služby eventové a PR agentury. Ta se zaměřuje na pořádání eventů, organizování akcí s herní tematikou a vydávání článků z IT světa. Na základě rozšíření společnosti o agenturní činnosti se podnik rozhodl začít uvažovat nad využitím HR softwaru.

5.1.1 Organizační struktura

Hlavní management v organizační struktuře je rozdělen na pozici CEO a 4 hlavní manažery (operating, production, marketing, event manažer). Každý manažer má na starosti jinou oblast činností podniku a případně i svůj tým zaměstnanců. Jednotlivé týmy se soustředí na jejich oblast zájmů, které bývají propojené napříč jednotlivými projekty.

Pro cíl této práce a zavedení HR softwaru nás zajímá oblast činností a tým lidí pod vedením marketingového manažera. Obrázek 5 znázorňuje celou organizační strukturu podniku.



Obrázek 5 – Organizační struktura (zdroj: autor)

5.2 Zavedení HR softwaru v podniku

Hlavní management podniku dlouho uvažoval o rozšíření týmu pod vedením marketingové manažera. Tento tým by se měl primárně věnovat organizování akcí a herních eventů. V dnešní době stojí vedení hodně času a úsilí na tyto činnosti vyhledat, oslovit a vybrat vhodné kandidáty, se kterými by byla navázána spolupráce. Pro tyto účely podnik jednak potřebuje dlouhodobé pracovníky, kteří by měli za úkol organizaci a přípravu projektů z dlouhodobého hlediska, ale také aktivně vyhledává dočasné zaměstnance, kteří by tyto akce pomohli odpromovat a měli by na starosti jejich přípravu a chod během konání.

Primárně z důvodu úspor a také vzhledem k velikosti současného, resp. plánovaného týmu, se CEO rozhodl, že nebude vytvářet samostatné HR oddělení. Pro potřeby podniku využije dostupné HR softwary.

Hlavní důvody pro zavedení SaaS HR softwaru do podniku jsou:

- rozšíření činností podniku pod vedením marketingové manažera, který má na starosti vyhledávání kandidátů pro danou oblast činností,
- nedostatečná časová kapacita vedení na oslovení a vyhledávání potenciálních pracovníků,
- stabilní malý pracovní tým v podniku, který nepotřebuje samostatné HR vedení. Pro HR činnosti chce využívat dostupné softwary,
- „jít s dobou“ a využít moderní nástroje, které by managementu uvolnily ruce a ten by se mohl zabývat jinými činnostmi,
- vytvořit databázi možných kandidátů s možností oslovit je pouze na dočasnou práci, např. během konání herního eventů,
- delegovat jednotlivé činnosti na více pracovníků, aby se hlavní management mohl věnovat svým činnostem a neztrácel čas s administrativními úkony.

Ze zmíněných důvodů plyne, že zavedení HR softwaru do podniku by byla správná volba pro omezení administrativní zátěže vedení.

5.2.1 Výběr SaaS modelu

Hlavnímu managementu byly popsány jednotlivé výhody SaaS řešení, které oceňují zejména v důležitých bodech. Těmi jsou:

- dostupnost dat odkudkoli v cloudovém řešení,
- nízké počáteční investice,
- znalost SaaS řešení z jiných aplikací, které jsou v podniku již využívány,
- stálá dostupnost při obměně hardwaru na rozdíl od licencovaného řešení.

5.2.2 Základní požadavky podniku

Podnik má vedle výše zmíněných důvodů také určité obecné základní požadavky, které by měl HR systém splňovat. Tato kritéria tvoří:

- investice do HR aplikace,
- uživatelské prostředí,
- jazyková vybavenost,
- import dat,
- a bezpečnost,

Jedná se o základní kritéria, která bude podnik při výběru vhodné aplikace hodnotit.

Bližší specifikace budou doplněny v kapitole 6.1.

6 Analýza aplikací

Tato kapitola se zabývá analýzou aplikací na aktuálním trhu s HR online aplikacemi. Je zmíněna jejich dostupnost, porovnání a uveden popis několika vybraných řešení. Všechny popsané aplikace jsou ohodnoceny pomocí kritérií stanovených podnikem ve vícekritériálním ohodnocení. Získané výsledky jsou následně interpretovány podnikem. Kritéria v modelu se dají libovolně měnit dle preferencí společnosti a lze je tedy využít i v budoucnu v případě, že se požadavky změní anebo bude tato diplomová práce využita k výběru SaaS SW do jiné firmy.

6.1 Specifikace vlastností HR aplikací

Předtím, než budou detailně popsány všechny vybrané aplikace HR, je důležité si vymezit základní vlastnosti, které mají aplikace mít. Budou též uvažovány základní požadavky podniku. Zbylé specifikace vlastností vychází ze zkušeností, obecných předpokladů a požadavků uživatelů.

6.1.1 Investice

Z pohledu počáteční investice se jeví volba SaaS systému jako vyhovující. Není nutnost investovat do aplikace jako je to u licencovaných softwarů blíže popsaných v kapitole 4.12.2.1, ale uživatel/podnik platí přímo za nabízenou službu.

Vedení podniku klade velký důraz na investiční náročnost zavedení HR softwaru do podniku. Z důvodu rozsáhlé prvotní investice došel podnik k závěru, že řešení software jako licence je pro podnik nevyhovující. Východiskem je využití SaaS řešení HR aplikací. Většina aplikací nabízí možnost vyzkoušení na určitou dobu zdarma, kdy se uživatel může seznámit s aplikací a dojít k závěru, zda je pro něj vhodná či nikoliv.

Hodnotit budeme:

- náklady na měsíční provoz,
- výhodnost balíčku v počtu nabízených funkcí v aplikaci a předplatného.

6.1.2 Uživatelské prostředí

Prostředí softwaru by mělo být „user friendly“ a přehledné pro všechny uživatele. Ovládání má být jednoduché a intuitivní. Software by měl umožnit do určité míry customizaci jednotlivému uživateli.

Hodnotit budeme:

- přehlednost a jednoduchost ovládání,
- možnost přizpůsobení uživateli.

6.1.3 Jazyková vybavenost

Software má mít možnost výběru z více jazyků ovládání. Pracovníci podniku preferují anglické ovládání z důvodu možnosti přidání pracovníků jiné národnosti. Volba českého jazyka je výhodou.

Hodnotit budeme:

- aplikace je dostupná v anglickém jazyce,
- možnost výběru dalších jazykových balíčků.

6.1.4 Import dat a vyhledávání kandidátů

Import dat nejběžněji z kancelářské aplikace typu Word/PDF, který umožní uživateli další práci (zálohování, prezentování a sestavování reportů) s daty.

Hodnotit budeme:

- jaké pracovní portály aplikace využívá k přímému vyhledávání kandidátů,
- možnost zadání klíčových slov, zkušeností, studia a regionu,
- funkcionality vyhledávání,
- omezení počtu kandidátů v závislosti na typu licence.

Je bráno v potaz, že vybrané HR softwary dokáží aktivně vyhledávat kandidáty na jiných pracovních portálech pomocí zadaných klíčových slov. Tuto funkci určitě využijí velké společnosti, které obsazují netypické pozice a dokáží oslovit a zaujmout zaměstnance, kteří aktivně v tu dobu práci nevyhledávají. Tato funkce může mít

pouze informativní podtext, aby se firma, která software využívá, lépe zorientovala na trhu pracovních a sociálních portálů.

6.1.5 Bezpečnost

Potencionální hrozby pro podnik jsou: (16)

- přírodní – požáry, záplavy a úder bleskem,
- fyzické – poruchy v dodávce elektronického proudu,
- technické – poruchy sítí a počítačů,
- technologické – viry a trojské koně,
- lidské – úmyslné: zvenku (terorista a hacker) a zevnitř (nepřející pracovníci),
– neúmyslné: chyby, neznalost pracovníků.

Pro podnik je největším rizikem lidská hrozba, jak v podobě úmyslnosti napadení zvenku za účelem ukrást a zneužít citlivá data, která budou v aplikaci uložena, tak i z pohledu neúmyslnosti v podobě uživatelské neznalosti aplikace.

Hodnotit budeme:

- možnost zabezpečeného přístupu,
- dostupná podpora v případě problému či ohrožení z venku.

6.1.6 Dostupnost

Porovnání dostupnosti HR aplikace z pohledu nabídky platforem, postup registrace, možnosti vyzkoušení trial verze.

Hodnotit budeme:

- nabídka platforem (podpora významných prohlížečů, mobilní aplikace Android/iOS, desktopová aplikace),
- registrační proces,
- trial verze.

6.1.7 Spolehlivost

Do jaké míry se uživatel může spolehnout na aplikaci. Vstupními kritérii jsou časová

dostupnost (Service Level Agreement, SLA), odstávky aplikace, spolehlivost a hodnocení aplikace uživateli na internetu.

Hodnotit budeme:

- dostupnost aplikace,
- hodnocení uživatelů.

6.1.8 Komunikace s dodavatelem

Na jaké úrovni probíhá komunikace s dodavateli. Klíčová je časová prodleva, možnost kontaktovat dodavatele přímo přes aplikaci, online chat, proaktivní přístup k zákazníkům (např. nabídka speciálních balíčků pro uživatele) a podpora v podobě nápovědy aplikace.

Hodnotit budeme:

- cesty, přes které lze zkontaktovat dodavatele,
- časová prodleva odpovědi.

6.1.9 Reference

Reference jsou určitou známkou kvality softwaru, a proto jsou v této analýze započítány do specifikací. V případě potřeby existuje možnost obrátit se na tyto společnosti a konzultovat s nimi jejich zkušenosti s aplikací.

Hodnotit budeme:

- zda dodavatel reference na svém webu uvádí.

6.2 Popis HR aplikací

V této kapitole se nachází analýza čtyř vybraných HR softwarových aplikací, které jsou dostupné na trhu. Jsou analyzovány podle podrobných specifikací v kapitole 6.1. V analýze jsou testovány tři zahraniční a jeden český HR software.

Pro potřeby společnosti jsou do analýzy zařazené HR aplikace, které mají jako primární funkci vyhledávání, nábor a koordinaci kandidátů. Na trhu je hodně HR

softwarů, které tuto funkci mohou postrádat, ale více se zaměřují na jiné HR funkce jako jsou:

- odměňování zaměstnanců,
- tvorba timesheetů,
- adaptační systémy,
- hodnocení zaměstnanců,
- školení zaměstnanců,
- propojení s jinými útvary organizace,
- mzdová agenda,
- a další.

6.2.1 ZOHIO Recruit

Aplikace ZOHIO Recruit byla založena softwarovou společností ZOHIO roku 1996 ve Spojených státech. Společnost se specializuje na SaaS produkty jako řešení business problémů. V roce 2017 měla 30 milionů uživatelů jejich aplikací. Aplikace se prezentuje jako vhodné řešení pro malé a střední podniky s výhodnými cenovými balíčky.

Investice

Základní verze aplikace je zcela zdarma. Verze nabízí pouze základní funkce, které jsou pro práci nedostačující. Další verze Standart je placená za 25 dolarů měsíčně.

V balíčku uživatel najde hlavní funkce jako jsou:

- knihovna dokumentů,
- Google kalendář,
- standartní reporty a dashboardy,
- workflow management,
- a další.

Další dvě verze jsou Professional za 50 dolarů měsíčně a Enterprise za 75 dolarů měsíčně pro jednoho uživatele. Obě tyto varianty jsou vytvořeny pro větší organizace a uživatele, kteří využijí naplno funkce, které tyto balíčky nabízí.

Společnost nabízí slevu 10 % při roční platbě.

Uživatelské prostředí

Aplikace se příjemně používá a snadno se v ní orientuje. Na horní liště jsou znázorněny záložky, které poskytují uživateli přehled o možných funkcích aplikace. Pro potřeby podniku by byly především používané záložky „kandidáti“, „interview“ a „kontakty“.

V záložce kandidáti aplikace umožní vytvořit profil, importovat dokumenty z jiné aplikace, či import ze systému Indeed dle vyhledávacích parametrů.

Aplikace umožňuje přizpůsobit určité záložky uživateli. Lze měnit design aplikace a přizpůsobit určité vstupní informace o kandidátovi.

Jazyková vybavenost

Aplikace je v anglickém jazyce.

Import dat a vyhledávání kandidátů

Aplikace umožňuje import dat s běžnými příponami. Při vyzkoušení importu dat do záložky kandidátu vše proběhlo bez problému. Uživatel má možnost vybrat z jakého zdroje (počítač, cloud a dokumenty) chce data nahrát. Po vyzkoušení nahrání dat ve formátu pdf, docx a xlsx jsme neshledali žádný problém.

Aplikace využívá celosvětový pracovní portál Indeed s více než 200 miliony návštěvníků měsíčně, který je dostupný ve více než 60 zemích. To z portálu dělá celosvětovou jedničku v propojení zaměstnavatele s uchazeči.

Bezpečnost

Bezpečnost je v aplikaci řešena několika způsoby:

- přihlašovací heslo,
- bezpečnostní otázka,
- záznam o IP adresách, z kterých proběhlo přihlášení do aplikace,

- potvrzení hesla pomocí SMS zprávy.

Na otázku bezpečnosti dat organizace dává na vědomí, že je pro ni prioritou a data kontrolují každý den v roce pomocí video monitoringu, biometrických přístupů a jiných monitorovacích systémů.

Dostupnost

Aplikace je běžně dostupná ve webovém prohlížeči. Vyžaduje rychlou registraci a uživatel si může vyzkoušet všechny nabízené balíčky na 15 dní zdarma. Společnost nabízí možnost mobilní aplikace.

Spolehlivost

Aplikace by měla být dostupná 24 hodin denně, 365 dní v roce. Za dobu vyzkoušení aplikace jsme nezaznamenali problém s chybovou hláškou v aplikaci nebo odstávky.

Komunikace s dodavatelem

Kontaktování dodavatelů nebyl žádný problém. Po rychlém vyhledávání kontaktů na úvodní straně v aplikaci byla domluva se zástupci společnosti rychlá. Komunikace probíhala přes e-mail v krátkých časových intervalech a rychle jsme byli odkázáni na technické oddělení v případě jakéhokoliv problému.

Po určité době společnost navrhla hovor za účelem zodpovězení našich otázek a informování o tom, že nám končí verze na vyzkoušení zdarma a zda nám mohou nabídnout nějaký z placených balíčků pro podnik.

Reference

Na webových stránkách společnosti se nachází výpis vybraných firem, které aplikaci využívají. Mezi uváděné patří CORNERSTONE Solution v USA, GOLDENLION v Indii a Z Brains v USA.

6.2.2 Workable

Workable je společnost, která se orientuje pouze na HR aplikaci. Byla založena roku 2012 ve Spojených státech. Jejich aplikaci, která se nazývá stejně, využívá více než

6000 společností ve světě. Primárními funkcemi jsou zveřejňování pracovních pozic na pracovních portálech, komunikace, organizování profilů a reportování. Zaměřuje se převážně na střední podniky.

Investice

Aplikace nabízí 3 základní balíčky. Balíčky „Pay as you go,“ „Starter“ a „Pro“. První balíček je základní a flexibilní. Cena za službu je 50 dolarů měsíčně a nabízí funkce jako jsou mobilní aplikace, e-mail a kalendář. Balíček „Starter“ navíc nabízí možnost reportů, analýz, prioritní podporu a množstevní slevu. Poslední zmiňovaný balíček nabízí customizaci pro uživatele, integraci LinkedIn vyhledávače a pokročilých reportovacích nástrojů.

Ceny za balíčky „Starter“ a „Pro“ nejsou dostupné na webových stránkách a uživatel musí kontaktovat společnost k jejich získání. Kontaktovali jsme zástupce společnosti přes chat přímo v aplikaci a byla zjištěna možnost ceny. Cena se odvíjí od počtu uživatelů využívajících aplikaci a počtu pozic, které podnik potřebuje obsadit. Cena by v takovém případě byla u „Starter“ balíčku 4000 dolarů ročně a u „Pro“ balíčku 9000 dolarů ročně.

Na základě testování bylo zjištěno, že balíček „Pay as you go“ má omezené možnosti pro využití funkcí jako jsou např. využití sociálních sítí ke sdílení pozice, vytvoření pohovoru přes aplikaci a customizace vyhledávaných priorit u kandidátů. Je třeba investovat alespoň do balíčku „Starter“.

Uživatelské prostředí

Aplikace je uživatelsky příjemná. Nabízí možnost shlédnutí demo videí, které zjednoduší prvotní orientaci v systému. Tím, že je aplikace zaměřená pouze na vyhledávání vhodných kandidátů, využití pracovních portálů a jim přidružené funkce, je systematicky přehledná. Celý design aplikace je moderní a přirovnali bychom ho k designu Google aplikací.

Jazyková vybavenost

Aplikace je v anglickém jazyce.

Import dat a vyhledávání kandidátů

K vyhledávání kandidátů využívá aplikace pracovní portály jako jsou Indeed, LinkedIn a Monster. K vyhledávání kandidátů se využívají klíčová slova, lokalita, zaměstnavatel a získané studium. Kontakty ze získaných profilů je možné uložit do knihovny a profily uložit či stáhnout k dalším vlastním účelům.

Bezpečnost

Technická podpora je dostupná skrz aplikaci a e-mail 24 hodin denně, 365 dní v roce. Balíčky „Starter“ a „Pro“ také nabízí možnost prioritní podpory s odpovědí do 3 hodin. Přihlášení do aplikace je na principu zadání hesla. Nenašli jsme možnost rozšířené bezpečnosti v přihlášení do aplikace.

Dostupnost

Aplikace je dostupná přes internetový prohlížeč. Registrace probíhala rychle s autorizací přes e-mail. Uživatel si může vyzkoušet všechny balíčky na 15 dní zcela zdarma. Společnost nabízí možnost mobilní aplikace.

Spolehlivost

Aplikaci nabízí každodenní podporu na technickém oddělení. Pro pracovní účely s nutností využití aplikace každý den doporučujeme příplatek za vyšší verze, které nabízí prioritní podporu.

Komunikace s dodavatelem

Komunikace s dodavatelem může probíhat přes telefon, e-mail, či chat přímo v aplikaci. Absence kontaktů v aplikaci je vynahrazena zmiňovaným chatem, který jsme využili např. ke zjištění ceny produktů a k technické podpoře při otázce sdílení nabízené pozice na sociální síti.

Dodavatel nás kontaktoval ihned po registraci s možností navázání spolupráce a

podrobnějšími informacemi, kam se případně obracet s dalšími otázkami. Po proběhlé komunikaci skrze chat nám ihned přišlo několik e-mailů s možnostmi další spolupráce, domluvení se na telefonním hovoru a zda nepotřebujeme s něčím pomoci. A to i přesto, že uživatel reálně ještě neměl prostor si sám aplikaci vyzkoušet.

Reference

Podle webových stránek společnosti aplikaci využívá více než 6000 podniků po celém světě. Patří k nim společnosti jako jsou Porsche, Ryanair, Basecamp, Kurt Geiger a další.

6.2.3 Recruitis

Aplikaci Recruitis vyvinula česká společnost „cesky – trh – prace.cz“, která více než 13 let nabízí inzerci práce s regionálním zaměřením na území České republiky. Společnost se řadí mezi největší pracovní portál na českém trhu. Mimo aplikace Recrutis se společnost zabývá inzercí a consultingem, do kterého spadají aktivity jako jsou inzerce nabídek práce a vytvoření videí a textů na sociálních sítích.

Investice

Přístup do aplikace se nabízí za jednotnou cenu 3000 Kč měsíčně. Nerozlišuje se počet uživatelů ani počet inzerátů jako u jiných aplikací. V rámci měsíčního paušálu je obsaženo zaškolení a všechny funkce jako jsou plánování pohovorů, databáze uchazečů, odměňování zaměstnanců, online testování, analýzy a další.

Uživatelské rozhraní

Aplikace je pěkně a jednoduše zpracována a má moderní design. Z testovaných aplikací je nejpřehlednější.

Velice kladně hodnotíme video tutoriály, které jsou dostupné na webových stránkách a krok po kroku názorně vysvětlují všechny důležité funkce v aplikaci.

Jazyková vybavenost

Jazyková vybavenost aplikace je český jazyk.

Import dat a vyhledávání kandidátů

Pro vyhledávání kandidátů aplikace využívá portály jako jsou Facebook, LinkedIn a Twitter. V aplikaci je poté možné vytvořit databázi uchazečů podle třech dostupných zdrojů. Těmi zdroji jsou odpovědi podniku, životopisy z pracovních portálů a kontakty na LinkedIn. Aplikace nadále umožňuje funkce nahrání odpovědí z pracovních portálů jako jsou profesia.cz, jobs.cz a práce.cz.

Bezpečnost

Společnost prezentuje splnění požadavků GDPR – obecného nařízení o ochraně osobních údajů, která bude účinné od 25.5. 2018.

Dostupnost

Aplikace je běžně dostupná na internetu a společnost umožňuje měsíční zkušební verzi zdarma po představení zástupci společnosti. O aplikaci je nutné si zažádat po odeslání svých údajů, údajů podniku a představení cílů podniku, který chce aplikaci využívat. Proces podání a schválení žádosti je oproti ostatním aplikacím delší.

Spolehlivost

Údaje o dostupnosti technické podpory nejsou veřejně k dispozici.

Komunikace s dodavatelem

Na webových stránkách aplikace je možné najít záložku s kontakty. Kontakty obsahují informace o provozovateli, telefonní čísla na obchod, zákaznickou podporu a email. Komunikace s dodavatelem aplikace byla pomalá, na naše úvodní otázky jsme odpověď dostali až po třech pracovních dnech.

Reference

Na webových stránkách aplikace jsou vypsané společnosti, které aplikaci využívají. Výčet společností je Penam, Globus, Adastra, HR link a další.

6.2.4 Recruitee

Společnost Recruitee byla založena roku 2015 v Nizozemsku. Její stejnojmenná aplikace se zaměřuje na celý proces výběru kandidátů.

Investice

Aplikace nabízí 4 různé balíčky. První balíček je „Professional“ za 79 euro měsíčně. V ceně balíčku jsou 4 aktivní pozice a 4 aktivní správci kandidátů. Další balíček je „Expert“ za 149 euro měsíčně, který obsahuje 9 aktivních pozic a 9 aktivních správců kandidátů. „Corporate“ balíček za 299 euro měsíčně nabízí 20 aktivních pozic a 20 aktivních správců. Poslední nabízený balíček je „Enterprise“, který nabízí obě funkce pro více než 20 pozic. Při roční platbě společnost nabízí 2 měsíce použití zdarma.

Pro účely podniku doporučuji investovat do balíčku „Expert“ nebo vyšších, protože podnik bude poptávat více než 4 kandidáty nabízené v balíčku „Professional“.

Uživatelské prostředí

Aplikace má moderní design, ale nezdá se přehledná a intuitivní. Průměrný uživatel se bez shlédnutí tutoriál videa v aplikaci pravděpodobně nedokáže rychle zorientovat. Aplikace nabízí hodně funkcí, které jsou pro potřeby podniku nadbytečné.

Jazyková vybavenost

Aplikace je v anglickém jazyce. Jazyk je možné měnit u funkcí jako je například editor kariérní sítě na němčinu, francouzštinu a holandštinu.

Import dat a vyhledávání kandidátů

Import dat do aplikace je možný pro soubory s příponou csv. Výhodou importu dat do aplikace je, že uživatel nemusí vyhledávat kandidáty ručně podle údajů v záložce „přidat kandidáty“.

Bezpečnost

Do aplikace je možné se přihlásit po zadání přihlašovacího jména a hesla.

Dostupnost

Aplikace je dostupná skrze webový prohlížeč. Nabízí zkušební verzi zdarma po zadání krátkých osobních údajů a údajů o podniku. Zkušební verze je na 17 dní.

Společnost nabízí mobilní aplikaci.

Spolehlivost

V aplikaci nejsou zobrazeny důležité kontakty jako je technická podpora v případě problémů. Aplikace nenabízí ani možnost rychlého kontaktu v rámci chatu, kterou nabízí jiné aplikace. SLA není sdíleno veřejně.

Komunikace s dodavatelem

Na internetových stránkách je možné najít rychlý odkaz na telefonní kontakt pro US a EU pouze v záložce „get demo“. Nikde jinde není údaj o kontaktech, případně o možnosti využít e-mailovou komunikaci. Také chybí údaj o časové dostupnosti na telefonním čísle.

Po registraci do aplikace přijde uživateli automatická zpráva do e-mailu, kde jsou ve čtyřech krocích stručně popsány její základní funkce. Pozitivně hodnotíme malý nátlak na uživatele s cílem okamžitě „prodat“ jeden z nabízených balíčků. Uživatel sám v aplikaci vidí, kolik mu zbývá do konce zkušební verze a až pak vás zástupci společnosti nenásilně kontaktují s nabídkou rozšíření licence.

Reference

Společnost uvádí na webových stránkách firmy jako GREENPEACE, raxspace, hotjar, vice a další, které využívají aplikaci.

6.2.5 iCIMS

Společnost iCIMS nabízí společností řídicí softwarové řešení a další možnosti vyhledávání talentů. Zakládají si na user-friendly technologiích a na zkušenostech

jejich zákazníků. Společnost má více než 3500 aktivních zákazníků. ICIMS je americká firma, která má vedení v New Yorku a Londýně. Společnost nabízí tři hlavní aplikace – iCIMS recruit, iCIMS connect a iCIMS onboard jako komplexní HR řešení.

Pro účely podniku je důležitá aplikace iCIMS recruit, která obsahuje nábor kandidátů za pomoci tracking systému. Společnost se prezentuje získáním více než tří miliónů přihlášek přes sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Google+) v roce 2015. Aplikace nabízí možnost kalendáře, organizování schůzek, mobilní aplikace a vylepšení návratnosti pomocí reportingu.

Společnost nenabízí možnost využít zkušební verzi na určitou dobu, ale pouze shlédnout jejich demo. I když nebylo možné aplikaci vyzkoušet, je určitě vhodné, aby o ní byla zmínka. Na první pohled zaujala rychlými a údernými informacemi na webových stránkách, faktech o získaných uchazečích a možnostích mít komplexní HR řešení. Pokud uživatel požádá o demo, případně o bližší informace přes dotazník, který je na webových stránkách, tak musí nejen uvést své osobní údaje a údaje o podniku, ale také například do jakého odvětví podnik patří.

Důvodem nezveřejňování ceníku aplikace na webových stránkách je možnost využití aplikace v podniku na míru. To znamená, že cena se liší podle toho, kolik pracovníků podnik má, jestli chce využívat všechny aplikace, které společnost nabízí a další. Oproti tomu nehraje na cenu roli počet uložených dat v aplikaci, částečná customizace aplikace a technická podpora na telefonu, e-mailu nebo přes web.

6.3 Další dostupné aplikace

V této kapitole je znázorněna tabulka 1, ve které jsou uvedeny další dostupné aplikace na trhu. Ty byly z podrobné analýzy vyřazeny z důvodu nesplnění některého ze základních požadavků.

BambooHR	www.bamboohr.com
VibeCatch	www.vibecatch.com
Zugata	www.zugata.com
Jibble	www.jibble.io
Calamari	www.calamari.oi
QuickBase	www.quickbase.com
CakeHR	www.cake.hr
UltiPro	www.ultimatesoftware.com
Netchex	www.netchexonline.com
Softip HR plus	www.softip.sk
SnapHRM	www.froiden.com
Vincere	www.vincere.oi
Britrix24	www.britrix24.com

Tabulka 1 – Přehled HR aplikací (zdroj: autor)

7 Hodnocení HR aplikací

Pro výběr nejvhodnějších aplikací jsme využili metodu vícekriteriálního rozhodování, která je aplikovaná na analyzovaný podnik. Na konci kapitoly jsou vyhodnoceny získané výsledky.

7.1 Vícekriteriální rozhodování

Je disciplínou operačního výzkumu. Vícekriteriální rozhodování bere v potaz několik rozhodovacích kritérií, kdy kritéria nejsou v souladu. To znamená, že výchozí varianta může být nejlépe hodnocená podle jednoho kritéria, nikoli však už jiného. Cílem vícekriteriálního rozhodování je řešení nastalé konfliktnosti mezi protichůdnými kritérii a výběr nejvhodnější varianty za použití popsanych kritérií.

Cílem vícekriteriálního řešení tohoto modelu je seřazení HR softwarů od nejlepší po nejhorší. Vícekriteriální matematický model je definován množinou variant a množinou kritérií, podle kterých se model hodnotí, a vazbami, které nastanou mezi kritérii a variantami.

Úlohy vícekriteriálního rozhodování jsou definovány následovně. Množina rozhodovacích variant $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$, které jsou hodnoceny podle kritérií Y_1, Y_2, \dots, Y_k . Každá varianta X_i , $i = 1, 2, \dots, n$ je podle těchto kritérií popsána vektorem kriteriálních hodnot $(y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik})$. (4)

Vícekriteriální rozhodování má celou řadu metod hodnocení variant. Pro získání výsledku z modelu je třeba vybrat takovou metodu, která dokáže zohlednit více kriteriálních specifikací najednou.

7.2 Kritéria modelu

V kapitole 6.1 jsou popsány všechny specifikace vlastností, které jsou využity jako hodnotící kritéria pro interpretaci výsledku. Celkem bude model hodnocen podle devíti níže zmíněných kritérií.

Kritéria jsou:

- investice,
- uživatelské prostředí,
- jazyková vybavenost,
- import dat a vyhledávání kontaktů,
- bezpečnost,
- dostupnost,
- spolehlivost,
- komunikace s dodavatelem,
- reference.

7.2.1 Ohodnocení kritérií

Kritéria popsána v kapitole 7.2 jsou ohodnocena dle získaných informací o HR aplikacích. Pro potřeby této práce hodnotíme kritéria po poradě s podnikem, kterému byla odrepresentována získaná analýza z kapitoly 6.

Po potřeby podniku se vychází z maximalizačního kritéria, kdy nejlepší možná kritéria budou mít nejvíce bodů. Využijeme bodovou stupnici v rozmezí $\langle 0;10 \rangle$. Bodová hodnota 0 reprezentuje nejhorší možnou variantu, a naopak bodová hodnota 10 je přiřazena nejlepší možné variantě kritéria. V tomto případě to znamená, že 10 bodů bude mít kritérium, které splňuje všechny požadavky a 0 bodů kritérium, které absolutně nevyhovuje.

7.2.2 Metoda Fullerova trojúhelníku

Bude využita metoda Fullerova trojúhelníku, která se zakládá na párovém porovnání. Metoda vah je využita pro stanovení preferencí, kdy každé kritérium je ohodnocena na intervalu $\langle 0;1 \rangle$, ale součet vah musí být roven 1.

Pro potřeby metody Fullerova trojúhelníku je nutné provést počet srovnání, kde N je porovnání dvojic a n je počet porovnávaných kritérií. Poté platí vztah: (17)

$$N = \frac{n(n-1)}{2} \quad (7.1)$$

U každé dvojice prvků se zakroužkuje prvek, který je považován za důležitější. Počet zakroužkování je označeno j -tým prvkem n_j , pak váha tohoto prvku je vypočítána podle vzorce:

$$v_j = \frac{n_j}{N}, j = 1, 2, \dots, n \quad (7.2)$$

7.2.3 Postup modelu vícekriteriálního rozhodování

V této kapitole zmíním aspekty, které vedly k bodovému ohodnocení jednotlivých kritérií.

- Bodová hodnota kritéria je seřazena dle měsíční platby za službu u jednotlivých balíčků.
- Body u kritéria uživatelského prostředí jsou seřazeny dle subjektivního pocitu práce s aplikací.
- Anglický jazyk je ohodnocen maximálním počtem bodů, protože jazyková vybavenost splňuje očekávání.
- Bodová hodnota u kritéria je založena na přečtení referencí dostupných na internetových stránkách a povědomí o společnostech, které aplikaci využívají.
- Ostatní bodové hodnoty u zbylých kritérií jsou hodnoceny dle vlastních zkušeností při práci s aplikací a založeny na subjektivnosti rozhodovatele.

Celková hodnota je získána jako součin vah jednotlivých kritérií a jejich bodovým ohodnocením v rozmezí <0;10> bodů.

ID	2	3	4	5	6	7	8	9	Bodů hori- zon.	Bodů ver- tik.	Bodů cel- kem	Váha krité- ria	Max bodů krité- ria
1 Investice	1 0	1 0	0 1	0,5 0,5	0,5 0,5	0,5 0,5	0,5 0,5	1 0	5,00	0,00	5,00	0,1389	1,3889
2 Uživatelské prostředí		1 0	0 1	0 1	0 1	0,5 0,5	1 0	1 0	3,50	0,00	3,50	0,0972	0,9722
3 Jazyková vyba- venost			0,5 0,5	0,5 0,5	0 1	0,5 0,5	0,5 0,5	1 0	3,00	0,00	3,00	0,0833	0,8333
4 Import dat				1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	5,00	2,50	7,50	0,2083	2,0833
5 Bezpečnost				0 1	0 1	0,5 0,5	0,5 0,5	1 0	2,00	2,00	4,00	0,1111	1,1111
6 Dostupnost							1 0	0,5 0,5	2,50	3,50	6,00	0,1667	1,6667
7 Spolehlivost							0,5 0,5	0,5 0,5	1,00	2,00	3,00	0,0833	0,8333
8 Komunikace								1 0	1,00	2,50	3,50	0,0972	0,9722
9 Reference									0,00	0,50	0,50	0,0139	0,1389
Bodů verti- kálně	0,00	0,00	2,50	2,00	3,50	2,00	2,50	0,50			36,00	1	10

Tabulka 2 – Metoda Fullerova trojúhelníku (zdroj: autor)

Pořadí	Název	Váha
1.	Import dat	0,2083
2.	Dostupnost	0,1667
3.	Investice	0,1389
4.	Bezpečnost	0,1111
5.-6.	Uživatelské prostředí	0,0972
5.-6.	Komunikace	0,0972
7.-8.	Jazyková vybavenost	0,0833
7.-8.	Spolehlivost	0,0833
9.	Reference	0,0139

Tabulka 3 – Pořadí vah kritérií (zdroj: autor)

7.3 Interpretace získaných výsledků

Tabulka 4 znázorňuje výsledky nejlépe hodnocené HR aplikace. Nejlepší bodové

ohodnocení získala aplikace Workable. Zbylé výsledky v tabulkách dalších aplikací jsou dostupné v příloze 2.

Aplikace Workable dosáhla nejvyššího bodového ohodnocení kritérií a to hodnoty 8,2778. Na základě tohoto výsledku ji navrhuje k implementaci do podniku.

ID	Název	Váha	Bodů	Váha*Body
1	Investice	0,1389	6	0,8333
2	Uživatelské prostředí	0,0972	9	0,8750
3	Jazyková vybavenost	0,0833	10	0,8333
4	Import dat	0,2083	9	1,8750
5	Bezpečnost	0,1111	9	1,0000
6	Dostupnost	0,1667	9	1,5000
7	Spolehlivost	0,0833	8	0,6667
8	Komunikace	0,0972	6	0,5833
9	Reference	0,0139	8	0,1111
CELKEM				8,2778

Tabulka 4 – Výsledky aplikace Workable (zdroj: autor)

Zmíněný postup se může přizpůsobit dle požadavku a preferencí jednotlivých rozhodovatelů modelu. Popsaný model a získání výsledku bylo na uvážení rozhodovatele, který zpracovával předešlou analýzu po poradě s podnikem, jehož výchozí stav byl popsán v kapitole 5.

8 Implementace HR aplikací

Tato kapitola se bude zabývat implementací nejlépe hodnocené HR aplikace z předchozí kapitoly 7.3 do podniku. Nasazením HR aplikace získáme výsledky, které budou následně interpretovány.

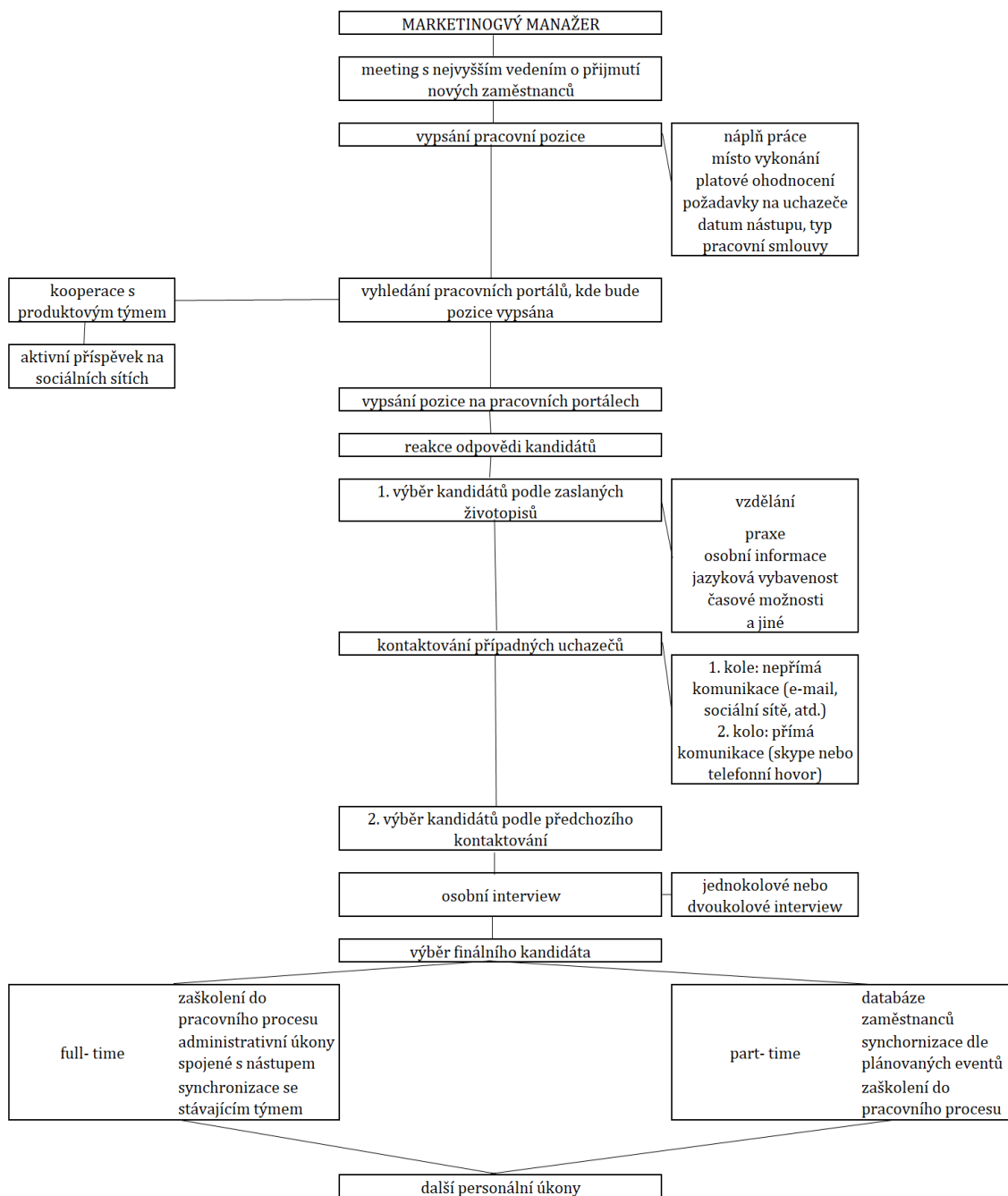
8.1 Proces v podniku před implementací

V této kapitole je zobrazen proces vyhledávání kandidátů před implementací HR softwaru. Proces je vyhotoven po konzultaci s nejvyšším managementem vedení podniku, jehož stav byl popsán v kapitole 5. Pro naše potřeby a potřeby celého podniku bylo nutné určit a popsat jednotlivé činnosti v celém procesu před implementací, abychom mohli vyhodnotit přínosy nasazení HR softwaru do podniku.

Po prvotní konzultaci s podnikem bylo nutné stanovit a konkrétně vymezit celý proces v podniku před samotnou implementací. K tomuto úkonu bylo potřebné se sejit s marketingovým manažerem a konkrétně popsat jeho postupy při vyhledávání nových zaměstnanců. Zobrazení procesu nám umožní lépe pochopit, proč se podnik rozhodl k nasazení HR softwaru.

Obrázek 6 znázorňuje celý proces před implementací. Celý proces výběru nových zaměstnanců je detailně rozdělen na dílčí činnosti. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5, jedná se konkrétně o vyhledávání zaměstnanců do týmu marketingového manažera na full-time, ale i part-time obsazení pracovních míst.

Můžeme si všimnout, že celý proces je zdlouhavý a vyžaduje značné úsilí a časovou náročnost, ale také zapojení ostatních členů v jiných týmech. Od nich je vyžadována vzájemná kooperace, aby byl celý proces v krátkém časovém horizontu úspěšný a nemusel se zbytečně prodlužovat či dokonce opakovat.



Obrázek 6 – Proces v podniku před implementací (zdroj: autor)

8.1.1 Délka procesu před implementací

Doba trvání celého procesu náboru nových zaměstnanců byl jeden z hlavních aspektů, který se podnik snaží řešit. Jeho celková délka bude tedy i pro nás měřítkem úspěšnosti implementace nového řešení.

Délka dílčích činností je v rozmezí od 0,5 dne po 14 dní. Je třeba brát v potaz, že některé kroky nezávisí pouze na časových možnostech manažera, ale na reakčních prodlevách nových kandidátů, které jsou také měřeny. Průměrně se doba procesu před implementací SaaS HR řešení pohybuje okolo 41 dní.

Je možné, že se doba jednotlivých činností může lišit v návaznosti na:

- počet uchazečů na pracovní pozici,
- reakční doba odpovědí na pracovní pozici,
- pracovní vytížení projektového týmu,
- časové možnosti na interview kandidátů,
- a jiné.

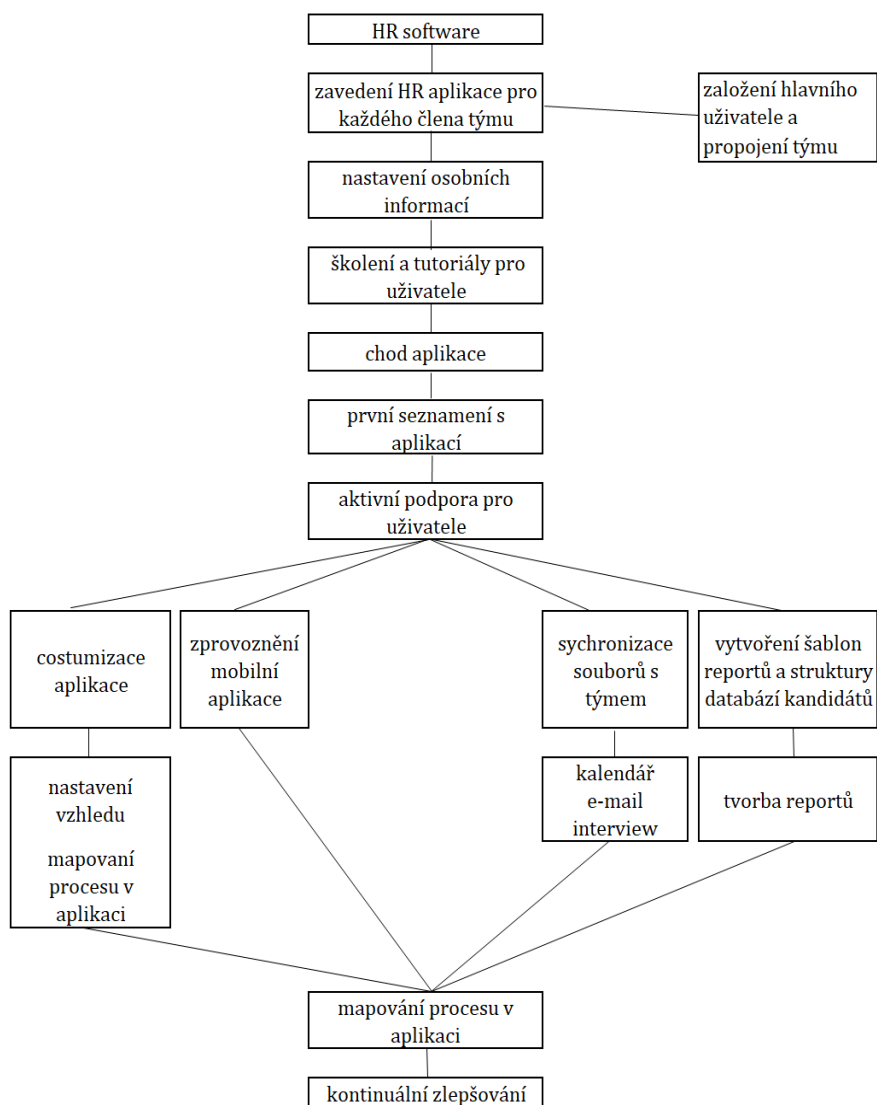
Činnosti	Doba konání (pracovní dny)
Meeting s nejvyšším vedením o přijmutí nových zaměstnanců	0,5
Vypsání pracovní pozice	1
Vyhledávání pracovních portálů, kde bude inzerát umístěn	0,5
Kooperace s projektových týmem	2
Aktivní příspěvek na sociálních sítích	1
Vypsání pozice na pracovních portálech	1
Reakce na odpovědi kandidátů	5
1. výběr kandidátů podle zaslaných životopisů	3
Kontaktování případných uchazečů	5
1. kolo: nepřímá komunikace	1
2 kolo: přímá komunikace	1
Výběr dle předchozích dvou kol	0,5
Osobní interview	4
Výběr finálního kandidáta	2
Personální úkony	14
Celkem	41

Tabulka 5 – Časová náročnost procesu před implementací (zdroj: autor)

8.2 *Proces implementace*

Po popisu aplikací v kapitole 6.2 a vyhodnocení nejvhodnějšího HR softwaru podle

popsaných specifikací v kapitole 6.1 jsme v kapitole 7.3 získali nejlépe hodnocený HR software. Jelikož se jedná o SaaS řešení, není třeba uvažovat s přípravnou fází před samotnou implementací. Celý proces implementace, detailně znázorněn obrázkem 7, je poměrně časově nenáročný a dochází prakticky jen ke změně interních procesů. Tyto změny bývají často ty nejsložitější, nicméně v prostředí námi analyzovaného podniku bylo poměrně snadné identifikovat jednotlivé dílčí kroky a navrhnout novou podobu procesu.



Obrázek 7 – Proces implementace (zdroj: autor)

Výhoda v nasazení SaaS HR softwaru je možnost celý proces provést bez zapojení

externího experta, který by musel software uvést do chodu. Tato činnost by bylo spojená s dalšími dodatečnými náklady, které podnik odmítal vynaložit.

8.2.1 Délka procesu po implementaci HR softwaru

Tabulka 6 ukazuje, že některé kroky je možné úplně vynechat kvůli zavedení HR softwaru do podniku a ostatní zkrátit na minimální dobu.

Konkrétněji krok „meeting s nejvyšším vedením o přijmutí nových zaměstnanců“ nemusí probíhat osobně nebo vůbec. Komunikace bude probíhat přes aplikaci, ve které marketingový manažer popíše jeho specifikace na nové zaměstnance a vedení se k tomu vyjádří. Celý tento krok je časově nenáročný.

Druhý krok, který není třeba už z hlediska času řešit, je vyhledávání pracovních portálu, na kterých bude inzerát umístěn. Tento krok je automaticky obsažen ve vybrané aplikaci.

Všechny tyto úkony probíhají přímo v aplikaci, ve které také celý tým komunikuje dohromady a řeší věci operativně a velice rychle. To je umožněno díky tomu, že již není třeba zasílat ostatním členům informace o průběhu procesu e-mailem nebo osobně. Všichni mohou aktuální stav procesu sledovat přímo v aplikaci, ve které se k jednotlivým fázím mohou také vyjádřit.

Poslední krok „personální úkony„ je zkrácen o polovinu času. Toto zkrácení je dáno využitím aplikace, která slouží nejen k vyhledávání nových kandidátů, ale též k provádění dalších personálních činností.

Výsledná průměrná délka procesu tak dosahuje 29 dní. Zkrácení o 12 dní představuje zrychlení procesu o cca 30 %.

Název činnosti	Doba konání (pracovní dny)
meeting s nejvyšším vedením o přijmutí nových zaměstnanců	není třeba
vypsání pracovní pozice	0,5
vyhledávání pracovních portálů, kde bude inzerát umístěn	není třeba
kooperace s projektovým týmem	2
aktivní příspěvek na sociálních sítích	0,5
vypsání pozice na pracovních portálech	0,5
reakce na odpovědi kandidátů	5
1. výběr kandidátů podle zaslaných životopisů	2
kontaktování případných uchazečů	5
1. kolo: nepřímá komunikace	1
2 kolo: přímá komunikace	1
výběr dle předchozích dvou kol	0,5
osobní interview	2
výběr finálního kandidáta	2
personální úkony	7
Celkem	29

Tabulka 6 – Časová náročnost procesu po implementaci (zdroj: autor)

8.3 Interpretace výsledků

V kapitolách 8.1.1 a 8.2.1 byl znázorněn rozdíl v časové náročnosti procesu před a po implementaci. Další rozdíly a přínosy, které nastanou po zavedení HR softwaru do podniku, jsou následující.

Přehlednost

Se zavedením aplikace nastane mnohem větší přehlednost v celém procesu vyhledávání kandidátů. Před implementací se marketingový manažer ztrácel v úkonech a jednotlivých krocích celého procesu. Konkrétně například vyhledávání starší komunikace a zpětné vyhledávání informací o možných kandidátech. V aplikaci jsou všechny tyto úkony sjednocené na jednom místě a nejenom marketingový manažer, ale celý tým, získal rychleji a efektivněji přehled o náborech a dalších personálních úkonech.

Zainteresování celého týmu do procesu

Možnost propojení celého týmu a všech uživatelů v aplikaci. Přínos shledal podnik

v tom, že do budoucna je možné, že aplikaci budou muset aktivně využívat i jiní manažeři v podniku pro rozšíření svých týmů a další personální úkony.

Efektivní využívání moderního nástroje

Podnik využívá jiné moderní SaaS nástroje pro komunikaci, vytváření reportů a další činnosti. Všechny tyto nástroje shledal jako efektivní pro práci, které jim umožňují mít jednotlivé činnosti pod dohledem a získat určitý přehled a propojenost v týmu. Z tohoto důvodu si je podnik vědom, že i pro personální úkony je nutné využívat software, který je k tomu určený.

Snížení dlouhodobých nákladů

I přes náklady, které sebou nese provoz HR aplikace, podnik vyhodnotil tuto investici jako minimální. Je si vědom, že v režimu, ve kterém fungují doted', by déle fungovat nemohli. Řešení původně bylo přijmout nového člena týmu na pozici HR specialisty.

8.4 Návrh řešení

Po zhodnocení důležitých přínosů popsaných v kapitole 8.3 a samotné implementaci se podnik rozhodl, že nadále bude využívat zkušební verzi aplikace, která byla vybrána jako nejvhodnější řešení v kapitole 7.3. Při zkušebním provozu budeme s podnikem v osobním kontaktu a budeme eliminovat možné nástrahy a drobné problémy, které mohou nastat. Po této fázi je možné úplné nasazení HR aplikace do podniku.

9 Závěr

Diplomová práce byla věnována tématu dostupnosti moderních HR softwarů na trhu a implementaci konkrétního řešení do malého podniku.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části. Teoretickou a praktickou. První teoretická část byla věnována tématu personalistiky, rozboru modelů ICT služeb a popisu výchozího stavu.

Praktická část obsahovala podrobnou analýzu dostupných HR softwarů, jejich vyhodnocení pomocí metody Fullerova trojúhelníku a implementaci do podniku.

9.1 Zhodnocení dosažených cílů

Diplomová práce měla za hlavní cíl vytvořit ucelený přehled dostupných SaaS řešení a následnou implementaci vybraného řešení do podniku.

Celá analýza je popsána v kapitole 6, kde byly jednotlivé vybrané aplikace hodnoceny podle specifikací vlastností, které jsou popsány v kapitole 6.1. Část diplomové práce je věnována samotnému popisu aplikací v kapitole 6.2. Ze získané analýzy byly HR aplikace ohodnoceny v kapitole 7 pomocí metody vícekriteriálního rozhodování, která je popsána v kapitole 7.2.2. Získané výsledky za využití metody Fullerova trojúhelníku jsou vypsány v kapitole 7.3.

Navazující kapitola 8, která popisuje samotnou implementaci do podniku, obsahuje proces v podniku před implementací v kapitole 8.1 a samotný proces implementace v kapitole 8.2. Všechny výsledky, které byly získány z kroku implementace, jsou zaznamenány v kapitole 8.3 a v kapitole 8.4 je navrženo další řešení pro konkrétní podnik.

Diplomová práce splnila její hlavní cíl i cíle vedlejší, obsažené ve zbylých kapitolách práce. Přehled vedlejších cílů a jejich dosažení je popsáno v seznamu níže.

- Identifikace nejrozšířenějších SaaS HR aplikací dostupných na trhu, popsáno v kapitole 6 Analýza aplikací.
- Identifikace kladů a záporů HR softwaru při implementaci do podniku, která je popsána v kapitole 8.3 Interpretace výsledků.
- Předposlední stanovený vedlejší cíl představovalo vytvoření seznamu dostupných HR aplikací, který se nachází v kapitole 6.3 Další dostupné aplikace.
- Vyhodnocení přínosů nasazení HR softwaru do podniku se nachází v kapitole 8.2.1 Délka procesu po implementaci HR softwaru.

9.2 Přínos diplomové práce

Přínos diplomové práce spočívá ve využití získané analýzy HR softwarů a možné implementaci do širokého spektra podniků. Teoretické části, které se v diplomové práci nachází, mohou sloužit k vytvoření uceleného náhledu na souvislosti personalistiky a jejího pokrytí pomocí ICT služeb.

Praktické využití najdou i vypracované analýzy a vytvořený přehled o dostupných HR softwarech na trhu a jejich rozdílných záběrech fungování. Ve vyhodnocení nejvhodnějšího HR softwaru upozorňujeme na to, že specifikace požadavků jsou tvořeny na míru konkrétnímu podniku. Pro potřeby jiných subjektů se tyto aspekty mohou lišit, ale díky nastavenému modelu vícekriteriálního rozhodování je snadné změnit jednotlivá kritéria tak, aby byl model aplikovatelný i v novém prostředí.

Na závěr této diplomové práce bychom rádi upozornili na problematiku GDPR nařízení o zpracování osobních údajů, které přijde v platnost v tento rok. Analýza vlivu této směrnice je teoretickým návrhem na rozšíření této práce, protože při personálních úkonech se zpracovávají velmi citlivá osobní data.

10 Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management.* Praha : GRADA Publishing, 1999. 80-7169-614-5.
2. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : GRADA Publishing, 2007. 978-80-247-1407-3.
3. **VOŘÍŠEK, Jiří a kolektiv.** *Principy a modely řízení podnikové informatiky.* Praha : Oeconomica, 2010. 978-80-245-1440-6.
4. **Jablonský, Josef.** *Operační výzkum.* Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2007. 978-80-86946-44-3.
5. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* Praha : C.H.Beck, 2007. 978-80-7179-893-4.
6. **Ministerstvo práce a sociálních věcí.** Ministerstvo práce a sociálních věcí. *mpsv.* [Online] [Citace: 3. leden 2018.] <https://www.mpsv.cz/cs>.
7. **Asociace pracovních agentur.** www.apa.cz. *Asociace pracovních agentur.* [Online] 2001-2016. [Citace: 27. 11 2017.] <http://www.apa.cz/index.htm>.
8. **MOHELSKÁ, Hana a PITRA, Zbyněk.** *Manažerské metody.* Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2012. 978-80-7431-092-8.
9. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-288-8.
10. **Sieber, Patrik.** *Strukturální fondy. Studie proveditelnosti.* [Online] květen 2004. [Citace: 8. leden 2018.] <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>.
11. **TechTerms.** www.techterms.com. *TechTerms.* [Online] Sharpened Productions, 31. leden 2011. [Citace: 24. leden 2018.] <https://techterms.com/definition/saas>.
12. **POLANSKÝ, Ondřej a VOŘÍŠEK, Jiří.** SaaS model dodávky aplikací a z něho vyplývající transformace IT průmyslu. *VŠE Praha.* [Online] [Citace: 24. leden 2018.] http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/2008_Polansky-Vorisek_SaaS_a_transformace_IT_prumyslu.pdf.

13. **Patrik Khudhur.** CIO from IDG. *Vyplatí se IaaS?* [Online] 8. listopad 2013. [Citace: 2018. leden 30.] <http://businessworld.cz/analyzy/vyplati-se-iaas-11223>.
14. **Microsoft Azure.** *Co je IaaS?* [Online] 2018. [Citace: 1. 30 2018.] <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-is-iaas/>.
15. **Microsoft Azure.** *Co je PaaS.* [Online] 2018. [Citace: 30. leden 2018.] <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-is-paas/>.
16. **GÁLA, Libor, POUR, Jan a PROKOP, Toman.** *Podniková informatika.* Praha : GRADA Publishing, 2006. 80-247-1278-4.
17. **ŠUBRT, Tomáš.** *Ekonomicko-matematické metody.* Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 978-80-7380-345-2 .

11 Přílohy

1) Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Informační management (im2-k)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Dyntarová Klára	Márova 2872/3, Praha - Stodůlky	I1600252

TÉMA ČESKY:

Moderní a perspektivní sw nástroje pro personalistiku

TÉMA ANGLICKY:

Modern and perspective software tools for HR

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Karel Mls, Ph.D. - KIT

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

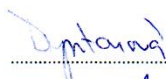
- Osnova
- Úvod, rešerše tématu
 - Personalistika a ICT
 - Analýza stávajícího stavu využívání ICT řešení u firem
 - Výběr a implementace řešení pro konkrétní firmu
 - Závěry a shrnutí

Cílem práce je vytvoření uceleného přehledu dostupných SAAS řešení pro nábor nových zaměstnanců. Vybrané SW nástroje budou ohodnoceny z pohledu malé firmy a bude navržena/provedena implementace vybraného řešení.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- PINNIGTON, Ashley. *Introduction to human resource management*. Oxford, 2000. ISBN: 0-19-877543-1.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha, 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4.
Voříšek, Jiří. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Oeconomica. ISBN 9788024514406.

Podpis studenta:


.....

Datum:

13.10.2017

Podpis vedoucího práce:


.....

Datum:

13.10.2017

2) Získané výsledky vícekriteriálního modelu

ID	Název	Váha	Bodů	Váha*Body
1	Investice	0,1389	8	1,1111
2	Uživatelské prostředí	0,0972	7	0,6806
3	Jazyková vybavenost	0,0833	10	0,8333
4	Import dat	0,2083	7	1,4583
5	Bezpečnost	0,1111	8	0,8889
6	Dostupnost	0,1667	9	1,5000
7	Spolehlivost	0,0833	8	0,6667
8	Komunikace	0,0972	8	0,7778
9	Reference	0,0139	7	0,0972
CELKEM				8,0139

Tabulka 7 – Výsledky aplikace Zoho recruit (zdroj: autor)

ID	Název	Váha	Bodů	Váha*Body
1	Investice	0,1389	10	1,3889
2	Uživatelské prostředí	0,0972	10	0,9722
3	Jazyková vybavenost	0,0833	5	0,4167
4	Import dat	0,2083	6	1,2500
5	Bezpečnost	0,1111	7	0,7778
6	Dostupnost	0,1667	5	0,8333
7	Spolehlivost	0,0833	4	0,3333
8	Komunikace	0,0972	3	0,2917
9	Reference	0,0139	9	0,1250
CELKEM				6,3889

Tabulka 8 – Výsledky aplikace Recruitee (zdroj: autor)

ID	Název	Váha	Bodů	Váha*Body
1	Investice	0,1389	6	0,8333
2	Uživatelské prostředí	0,0972	3	0,2917
3	Jazyková vybavenost	0,0833	10	0,8333
4	Import dat	0,2083	3	0,6250
5	Bezpečnost	0,1111	4	0,4444
6	Dostupnost	0,1667	7	1,1667
7	Spolehlivost	0,0833	8	0,6667
8	Komunikace	0,0972	3	0,2917
9	Reference	0,0139	6	0,0833
CELKEM				5,2361

Tabulka 9 - Výsledky aplikace Recruitis (zdroj: autor)