

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

ELEKTRONIZACE NÁBOROVÉHO PROCESU

Bc. Ladislav Příhoda

Vedoucí práce:
Ing. Jana Šturmová, MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Ladislav Příhoda**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Elektronizace náborového procesu**

Cíl: Cílem práce je analýza náborového procesu a možnosti jejich následné elektronizace, od odeslání/přijetí žádosti o práci, až po nástup nového zaměstnance.

Rámcový obsah:

1. Charakteristika náborového procesu z teoretického hlediska.
2. Informační systémy v personalistice.
3. Možnosti elektronizace náborového procesu.
4. Zhodnocení a případné navržení optimalizace náborového procesu.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P. – KELLER, K.L. *Marketing management.: 14. vydání.* 14. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
2. STUHLÍK, P. – DVOŘÁČEK, M. *Marketing na internetu.* 1. vyd. Praha: GRADA 2000

Datum zadání diplomové práce: květen 2016

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2017

L. S.


Ing. Jana Šturmová, MBA
Vedoucí práce


doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Bc. Ladislav Příhoda
Autor práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 16. 5. 2017

Děkuji Ing. Janě Šturmové, MBA za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Charakteristika náborového procesu z teoretického hlediska.....	8
1.1 Fáze specifikace pracovního místa.....	9
1.2 Fáze získávání pracovníků.....	10
1.3 Fáze výběru pracovníků.....	12
1.4 Fáze zapracování úspěšných uchazečů.....	23
2 Informační systémy v personalistice.....	25
2.1 Personální informační systém.....	26
2.2 Personální činnosti spojené s informačním systémem podniku.....	26
2.3 Příklady personálních informačních systémů.....	28
3 Možnosti elektronizace náborového procesu.....	34
3.1 Shromáždění dokumentace a prvotní výběr z uchazečů.....	34
3.2 Možnosti elektronizace pohovorů.....	35
3.3 Možnosti elektronizace testování uchazečů.....	39
3.4 Možnosti elektronizace zapracování nových zaměstnanců.....	42
4 Zhodnocení a navržení optimalizace náborového procesu.....	45
Závěr.....	61
Seznam literatury.....	63
Seznam obrázků a tabulek.....	66
Seznam příloh.....	67

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
ERP	Enterprise Resource Planing (Celopodnikový informační systém)
HR	Human resources (Lidské zdroje)
IT	Informační technologie
CV	Cirriculum Vitae (Životopis)

Úvod

Cílem této práce je zhodnotit současný trend elektronizace různých procesů z hlediska nábory nových zaměstnanců. Níže je tedy popsán celý proces jak z teoretického hlediska, tak i z praktického a to od chvíle, kdy uchazeč zašle své údaje a přihlásí se tak o práci v některé společnosti, až do chvíle, kdy je uchazeč vybrán a obsazen na dané pracovní místo. S touto poslední fází poměrně úzce souvisí pojem adaptace daného jedince na určité pracovní místo a do určitého kolektivu zaměstnanců.

V této práci je zachycen celý proces jak z hlediska podniků, tak i z hlediska uchazečů. To znamená, že jak v teoretické, tak i praktické části je nahlíženo na tuto problematiku z obou pohledů. Jsou zde na několika místech vypsány, co jednotlivé činnosti přináší podnikům či uchazečům.

V této práci je tedy popsán celý proces nábory z pohledu knižních a webových zdrojů. Dále je zde také definováno, jak lze pomocí různých systémů řídit personální záležitosti elektronicky. To znamená, že jsou zde představeny některé celopodnikové systémy, které jsou v praxi běžně využívány k vedení a zpracovávání informací v rámci celého podniku.

Na tuto část pak navazuje kapitola, která se zabývá možnostmi elektronizace náborového procesu. Jsou zde představeny jednotlivé fáze nábory se zaměřením na možnosti jejich elektronizace. Tyto informace jsou rozšířeny o výhody a nevýhody, které tato elektronizace přináší.

Poslední část této práce je zaměřená primárně na pohled z praxe. To znamená, že byl proveden rozhovor s personalistou, respektive náborářem. Mimo to byl proveden průzkum, do kterého byli zařazeni v rámci respondentů uchazeči o zaměstnání. To znamená, že v této části je možné nalézt, jak to v některých nejmenovaných společnostech funguje, případně jaké se plánují změny či vývoj procesu v daných společnostech. Z hlediska uchazečů je tato práce spíše zaměřena na to, co jim přináší jednotlivé formy náborových procesů, případně jaké činnosti spojené s náborem pokládají za přínosné pro firmy.

1 Charakteristika náborového procesu z teoretického hlediska

Personální řízení

V dnešní době musí i oblast personalistiky využívat marketing ke svým činnostem. Je totiž nezbytné, aby tyto marketingové aktivity přesvědčily manažery o tom, že je třeba využívat personálních služeb. Slouží také k nalákání potenciálních zákazníků, respektive potenciálních zaměstnanců (Koubek, 2010).

Personalistika, neboli personální řízení, využívá marketingu ve více fázích svých činností. Nejprve je například nutné provést průzkum trhu, v tomto případě trhu práce. Tímto průzkumem může HR oddělení definovat či potvrdit dané firmě co zákazníci, respektive zaměstnanci chtějí. Dalším příkladem může být propagace samotného personálního oddělení například formou různých brožurek, či prezentací (Koubek, 2010).

Personální řízení, respektive řízení lidských zdrojů, se začalo objevovat již před druhou světovou válkou a to nejvíce v podnicích, které chtěly ovládnout větší podíl trhu (Koubek, 2007). Jednou z možností, jak tohoto cíle dosáhnout, bylo formování kvalifikovaného personálu, kterému se věnovala dostatečná pozornost a to nejen ve fázi výběru, ale také ve fázi péče o již stávající personál.

Mezi hlavní činnosti personálního řízení patří:

- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance.
- Zaměstnanecké vztahy.
- Odměňování zaměstnanců.
- Rozvoj zaměstnanců.
- Dodržování zákonů v oblasti pracovně právních vztahů.
- Nábor zaměstnanců.
- Personální informační systém.
- Ukončování pracovních poměrů.

Tato práce je zaměřena na nábor, respektive výběr potenciálních zaměstnanců z uchazečů, kteří se nám již do podniku přihlásili. Proto je v této diplomové práci blíže popsána jedna z hlavních činností personálního řízení. Touto činností je **zabezpečení pracovních zdrojů**.

Proces získávání a následného výběru potřebných lidských zdrojů má čtyři fáze. V prvním případě je nutné správně definovat pracovní pozici a nutnou kvalifikaci potřebnou pro obsazení této pozice. Ve druhé fázi je třeba "rozhodit sítě" a nalákat potenciální zájemce o tuto pracovní pozici v podniku. Ve třetí fázi je samotný výběr z uchazečů, kteří se různými formami přihlásí (Armstrong, 1999). A v poslední fázi je zahrnut proces zapracování úspěšných uchazečů. Nelze říci, která z těchto fází je důležitější, ovšem je nutné, aby všechny fáze byly vhodně a důsledně provedeny, jelikož právě tento proces by měl zajistit úspěšnost podniku v budoucích obdobích. Záměrem každé společnosti, která tento proces provádí je, aby náklady na získání a výběr těchto potenciálních zaměstnanců byly co nejnižší. Zároveň však by měla být kvalita, respektive kvalifikace těchto uchazečů, co nejvyšší alespoň tak, aby splnila požadavky tohoto pracovního místa. V následujícím textu jsou tyto jednotlivé fáze blíže rozvedeny.

1.1 Fáze specifikace pracovního místa

Fáze specifikace pracovního místa a potřebné kvalifikace pro její obsazení je první částí procesu získávání a výběru nových pracovníků. V této fázi je nutné prověřit, jestli je opravdu třeba toto místo obsazovat, jestli je nezbytné zaměstnat dalšího pracovníka, nebo jestli nelze tyto úkoly začlenit do zodpovědnosti jiných zaměstnanců. Je také nutné zvážit, jaký typ pracovního vztahu bude třeba. Mohou to být činnosti, které mohou vykonávat pracovníci na některý typ pracovní dohody, případně mohou být tyto činnosti vykonány v rámci přesčasových prací. V této fázi by se měl provést popis funkčního místa, které se bude obsazovat, včetně specifikace všech požadavků, které budou vyžadovány od nového zaměstnance (Kocianová, 2010). Tento popis pracovní pozice bude následovně sloužit mimo jiné i pro definici, jak kvalifikovaného zaměstnance firma vlastně hledá.

1.2 Fáze získávání pracovníků

V druhé fázi náborového procesu se podnik zaměří na samotné oslovení a získání uchazečů o toto pracovní místo. V této části procesu by mělo dojít k průzkumu možných zdrojů lidského kapitálu. V zásadě se nabízí dvě varianty.

První je, že využije některého stávajícího zaměstnance z jiné pozice, či využije vracejícího se zaměstnance například po rodičovské dovolené. Tato varianta vybírání z vlastních zdrojů má své výhody ale i nevýhody. Výhodou jsou například nižší náklady na zjišťování potřebných informací o tomto uchazeči a také na začlenění do nového oddělení potažmo podniku. Nevýhodou může být omezený výběr, ze kterého může firma vybírat, případně nutnost obsazení jiného pracovního místa, které se uvolní v důsledku přestupu tohoto zaměstnance (Koubek, 2007).

Druhou variantou je získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Mezi výhody tohoto typu patří, že nový zaměstnanec může vnést nový pohled na současné postupy a procesy na tomto pracovním místě, což může vést k vyšší efektivitě plnění úkolů. Mimo to je v tomto případě daleko vyšší počet možných uchazečů, z kterých je možné si vybírat. Mezi nevýhody mohou patřit vyšší náklady na oslovení a získání informací od uchazečů, případně následné delší začleňování do týmů, kde mohou vznikat problémy a konflikty se stávajícími zaměstnanci (Koubek, 2007).

V této fázi se také musí vhodně specifikovat samotné pracovní místo formou nějakého typu inzerce, v němž by určitě neměly chybět ani podmínky, které s tímto pracovním místem souvisí. Což znamená, že by měly být zvoleny správné kanály pro oslovení a nalákání uchazečů o zaměstnání. V samotných inzerátech by mělo být správně specifikováno, jaké všechny dokumenty je třeba doručit do tohoto podniku k posouzení vhodnosti kandidáta.

Samotné inzerování nabídek práce si může zajišťovat podnik sám, což mu přinese lepší náhled do tohoto procesu. Nebo je možné využít služeb některé personální agentury, která vypomůže s celou agendou oslovení potenciálních uchazečů a následně zajistí shromáždění všech potřebných informací. Popřípadě může provést nějaký hrubý předvýběr, dle zaslaných dokumentů od uchazečů s přihlédnutím k samotné specifikaci pracovní pozice.

Pro získání zaměstnanců může podnik využít několik forem. Za prvé osobním oslovením potenciálních zaměstnanců, jak tomu bývá nejčastěji u získávání pracovníků na dělnické profese. Příkladem může být pořádání zaměstnavatelských veletrhů, či přímo náborových akcí. Nebo se uchazeči hlásí sami například z důvodů doporučení od stávajícího zaměstnance tohoto podniku, či na doporučení úřadů práce.

Další variantou, kterou podnik může využít pro oslovení potenciálních zaměstnanců, je využití elektronických zařízení. Například pomocí webových portálů nabízejících pracovní pozice, či přímo pomocí vlastních stránek, nebo dokonce pomocí sociálních sítí. Tato varianta je ve větší míře využívána pro oslovení potenciálních uchazečů na technicko-hospodářské pracovní pozice.

Výše uvedené informace o možnostech oslovení uchazečů potvrzuje také průzkum provedený společností TREXIMA spol. s r.o. Informace o variantách oslovování potenciálních uchazečů je možné nalézt na níže uvedeném obrázku č. 1. Do tohoto průzkumu se zapojilo 266 respondentů. Těmito respondenty byli HR manažeři z různých firem v různých oblastech. Tento průzkum byl proveden v únoru 2014.



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r.o. (2014), N=266

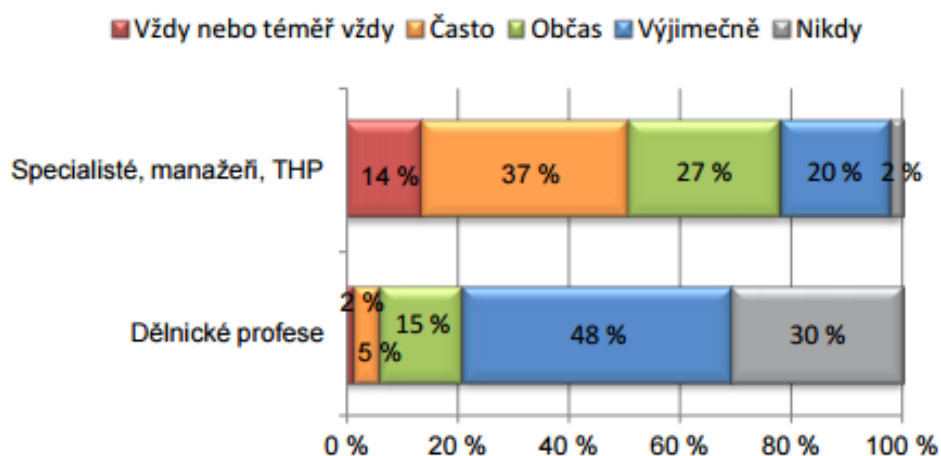
Obr. 1 - Kanály využívané k náboru zaměstnanců

1.3 Fáze výběru pracovníků

Poté co personální útvar shromáždí veškeré dokumenty, které jsou potřebné k výběru vhodného kandidáta, probíhá **předběžný výběr**. Jak již bylo výše napsáno, tento předběžný výběr za podnik může udělat zprostředkovatel neboli personální agentura.

V tomto předvýběru se porovnají zaslané dokumenty, jako jsou například životopisy, s popisem pracovního místa. Tyto dokumenty mohou být zaslané v elektronické formě, či v tištěné (případně psané) podobě. Pokud se uchazeč hlásí na dělnickou pozici, lze očekávat, že s velkou pravděpodobností zašle pouze životopis bez motivačního dopisu. V dnešní době není ovšem ani výjimkou, že motivační dopis nepřiloží k životopisu ani uchazeči o technicko-hospodářskou pozici, což také vyplývá z níže uvedeného grafu na obrázku č. 2. Z tohoto grafu vyplývá, že pouze 2 % uchazečů o dělnickou pozici přiloží ke svému životopisu motivační dopis téměř vždy. U pozic technicko-hospodářských už je to 14 %.

Jak často přikládají uchazeči motivační dopis k CV?



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r.o. (2014), N=266

Obr. 2 - Motivační dopis jako příloha k CV

Motivační dopis slouží hlavně k tomu, aby zaujal personalistu, případně odlišil daného uchazeče od ostatních. Jedním z hlavních úkolů motivačních dopisů je to, že by v něm mělo být jasně prezentováno, proč se uchazeč o dané místo zajímá, případně jaký má vztah k firmě (Kocianová, 2010). Měly by zde být také vypíchnuty největší přednosti a úspěchy daného uchazeče s tím, proč právě on je pro danou pozici ideální a proč by ho firma měla chtít vybrat.

Ve fázi předvýběru se nabízí dělení pouze na dvě skupiny uchazečů. Ti co splňují požadavky na toto pracovní místo, čili vhodní uchazeči, a samozřejmě ti co tyto požadavky nespĺnili, tudíž nevhodní (Šinkýř, 2012). Nevhodným uchazečům se zašle děkovaný dopis s informací o tom, že nebyli vybráni. Dokumenty neúspěšných uchazečů se zasílají zpět, nebo se ničí. Vhodní uchazeči postupují do dalšího kola výběrového řízení, které může probíhat jednou z více možných variant, a měli by být o tom taktéž informováni.

Po předvýběrové části může ještě následovat zkoumání referencí uchazečů. Tyto reference je vhodné brát s určitou rezervou. Je totiž možné, že daný uchazeč měl právě na své minulé pozici nějaký problém se svým nadřízeným, a proto právě chce změnit své pracovní místo. Ten, kdo tyto reference kontroluje, by se neměl tázat, jestli je daný uchazeč schopný zastávat povinnosti obsazované pozice, ale měl by se zaměřit pouze na úspěchy či neúspěchy tohoto uchazeče na předchozích pracovních pozicích (Dale, 2006).

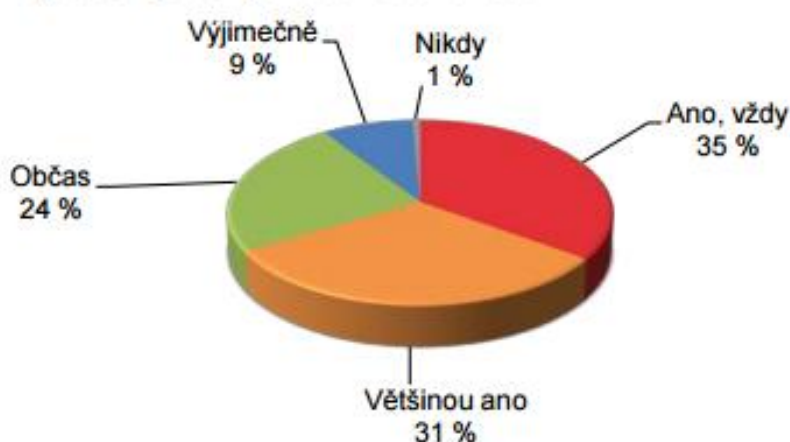
Tab. 1 - Role kontaktu na referenční osobu při náboru

	Specialisté, manažeři, THP	Dělnické profese
Velmi důležité	12 %	13 %
Spíše důležité	50 %	35 %
Spíše nedůležité	28 %	43 %
Nepodstatné	10 %	9 %
Celkem	100 %	100 %

Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s.r.o. (2014)

Ve výše uvedené tabulce č. 1 je vidět, že personalisté dávají větší důraz na reference při náboru na technicko-hospodářské pozice. Naopak u dělnických pracovních pozic je kontakt na referenční osobu téměř nedůležitý. S tímto faktem také souvisí i to, že kontakt na referenční osobu daleko častěji přikládají do svého životopisu uchazeči hlásící se právě na místa technicko-hospodářská. Kdežto uchazeči o dělnické pozice tyto kontakty téměř vůbec neposkytují. Když ale personalisté tyto kontaktní údaje dostanou, tak téměř vždy si reference uchazečů ověřují. Což vyplývá z níže uvedeného grafu na obrázku č. 3.

Ověřujete si poskytnuté reference?



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r.o. (2014), N=266

Obr. 3 - Míra ověřování referencí

Toto ověřování je důležité i proto, že se mohou objevit rozdíly v tom, co kandidát napíše do svého životopisu a realitou. Zkoumáním a prověřováním referencí lze totiž ušetřit čas i náklady na zbytečné pohovory s tímto kandidátem například z důvodu nedostatečné kvalifikace.

Po fázi předvýběru a zkoumání referencí, kdy je seznam uchazečů už poměrně zredukován pouze na uchazeče, kteří splňují základní požadavky dané pracovní pozice, se nejčastěji přistupuje už přímo k osobnímu kontaktu s uchazečem formou nějakého typu **výběrového pohovoru**. To znamená, že pokud není nalezen žádný významný rozpor v referencích kandidáta, tak se přistoupí k pozvání těchto uchazečů k samotným pohovorům. Tyto pohovory se mohou rozdělovat dle počtu účastníků:

- **Pohovor typu 1+1**

- Při tomto typu pohovoru sedí před uchazečem pouze jeden člověk z podniku. Nejčastěji to bývá personalista, nebo přímý nadřízený daného pracovního místa, které má být obsazeno. Pokud tento pohovor povede personalista, půjde o pohovor, při kterém bude hlavním tématem doplnění informací o uchazeči. V případě, že bude tímto tazatelem nadřízený dané pozice, půjde spíše o místo, u kterého není vyžadována tak vysoká kvalifikace, a tudíž ji může obsadit vedoucí dle vlastního úsudku (Koubek, 2010).

- **Pohovor před komisí**

- Pohovor tohoto typu se využívá prioritně pro obsazování náročnějších pracovních pozic, jelikož bývá pro uchazeče více stresující než pohovor typu 1+1. Při této variantě pohovoru před uchazečem sedí více lidí najednou, kteří jsou nejčastěji v počtu 3-4 osob. Těmito osobami většinou bývá přímý nadřízený daného pracovního místa, personalista, případně psycholog, člen odborového svazu, případně zástupce budoucích spolupracovníků (Koubek, 2010).

- **Postupný pohovor**

- Tento typ pohovoru je propojením předchozích typů. Jedná se o posloupnost několika pohovorů typu 1+1 s různými lidmi na straně tazatelů. Z tohoto typu pohovoru se příliš nevytrácí objektivnost, ovšem je časově náročnější pro uchazeče, který navíc má možnost své spontánní odpovědi v průběhu těchto pohovorů poupravit (Koubek, 2010).

- **Hromadný pohovor**

- Jedná se o typ pohovoru, kdy jeden tazatel, či skupina tazatelů, vede pohovor se skupinou uchazečů. Tato varianta má své výhody a samozřejmě i nevýhody. Hlavní výhodou je, že na první pohled lze zjistit, jaké role každý z uchazečů zaujímá ve skupině. Ovšem to

může být i nevýhodou, jelikož někteří uchazeči mohou tak jednoduše uniknout pozornosti tazatelů (Koubek, 2010).

Pohovory se mohou také členit dle struktury, jakou jsou vedeny:

- **Tradiční výběrový pohovor**

- Tento standardní rozhovor bývá poskládán z několika zaběhlých bodů, jako je definování účelu schůzky, respektive definice pracovní pozice, která je v pohovoru řešena. Následuje rozhovor na odlehčení, po kterém tazatel představí jeho podnik. Poté se již otázky zaměřují na zjišťování informací o uchazeči, včetně možného krátkého rozhovoru v cizím jazyce, který by měl odhalit jak je na tom uchazeč s jazykovou vybaveností. Jakmile je tazatel seznámen se všemi vlastnostmi či informacemi o uchazeči, tak by měl popsat samotné nároky a potřebné charakteristiky daného pracovního místa. V závěru rozhovoru by měl uchazeč dostat prostor na vlastní dotazy, po kterých následuje poděkování uchazeči s informací, kdy a jak mu bude sdělen výsledek z tohoto pohovoru (Kocianová, 2010).

- **Rozhovor zaměřený na chování uchazeče**

- Při tomto typu pohovoru se tazatel zaměřuje hlavně na chování uchazeče. K tomu samozřejmě směřují i samotné otázky. Nejsou totiž pokládány dotazy typu, co uchazeč dělal či co dokázal, ale spíše se tazatel ptá, jak by se zachoval v určité situaci, či dokonce jak se již v takové situaci zachoval v minulosti. Tento typ pohovoru umožňuje posoudit sociální dovednosti daného uchazeče (Kocianová, 2010).

- **Multimodální výběrový rozhovor**

- Tento typ rozhovoru je určitou kombinací dvou předchozích typů pohovoru. To znamená, že má podobnou strukturu jako tradiční pohovor, ovšem jsou v něm zahrnuty i části behaviorální. V těchto částech se posuzuje chování uchazeče na základě otázek, které se vztahují k životopisu uchazeče (Kocianová, 2010).

- **Výběrový rozhovor dle kompetencí**

- V prvním případě je vhodné definovat, co jsou to kompetence. Jsou to vlastnosti člověka, které jsou potřebné pro dosažení potřebných výsledků na daném pracovním místě. Pohovor tohoto typu je svým průběhem, a otázkami v něm využívaných, vhodný k ověření zda má uchazeč ty vlastnosti, které jsou pro toto pracovní místo potřebné. Při tomto pohovoru bude tazatel buď navozovat situaci, kterou chce ověřit, případně bude dávat dotazy, na které bude muset uchazeč odpovědět s využitím svých dřívějších pracovních zkušeností. Tento typ pohovoru je velmi náročný pro všechny účastníky a to i proto, že tazatel musí mimo jiné velmi dobře naslouchat a analyzovat odpovědi daného uchazeče (Kocianová, 2010).

- **Stresový výběrový rozhovor**

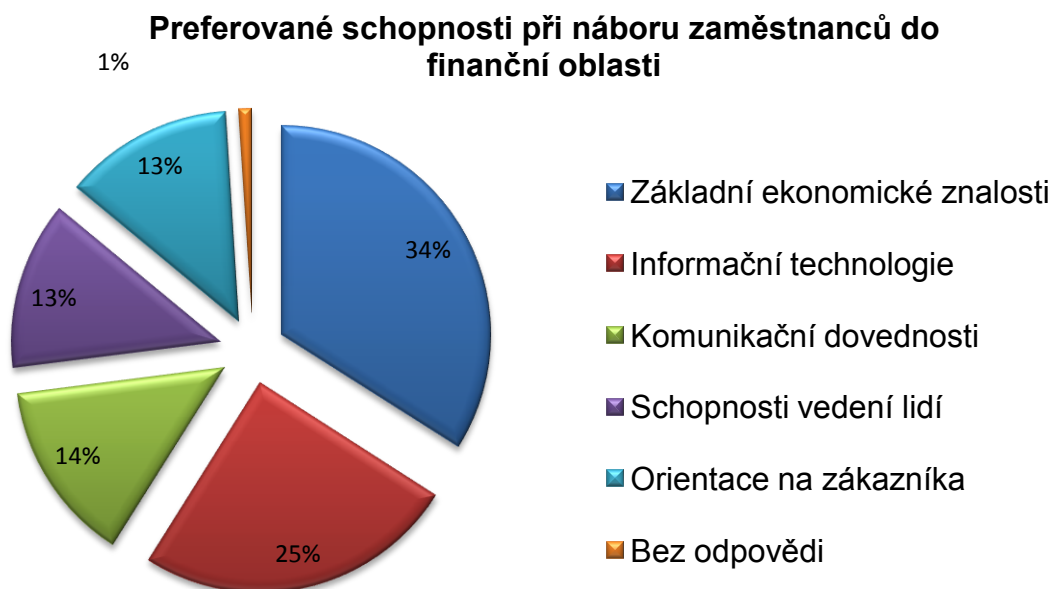
- Tento typ pohovoru je určený hlavně pro výběr na pracovní pozici, kde se předpokládá častý výskyt stresových situací. Tomu odpovídá i samotný průběh tohoto pohovoru. Důraz je kladen na vytváření stresu u uchazeče a analyzování jeho reakcí. Například se využívá kontrastních situací, kdy se uchazeč cítí v převaze oproti tazatelům, či tazateli, a situací, kdy je uchazeč pod silným tlakem (Kocianová, 2010).

- **Pohovor zaměřený na výkon uchazeče**

- Pohovor tohoto typu se zaměřuje prioritně na výkony uchazeče v jeho předcházejících zaměstnáních. Při tomto pohovoru se například porovnávají již dosažené výsledky s předpokládanými cíli, které jsou nárokovány na obsazovanou pracovní pozici (Kocianová, 2010).

Při všech těchto pohovorech se personalisté nejvíce soustředují na odhalení vlastností jako je komunikativnost, týmová spolupráce či flexibilita. V níže uvedeném grafu z obrázku č. 4 je možné nalézt výsledky průzkumu zobrazující, jaké vlastnosti preferují společnosti při výběru uchazečů na technicko-hospodářská místa v oblasti financí a účetnictví. Tento průzkum byl proveden

společností Robert Half International Inc. – Accountemps a zúčastnilo se ho více jak 2 100 respondentů (Robert Half International Inc. – Accountemps, 2013).



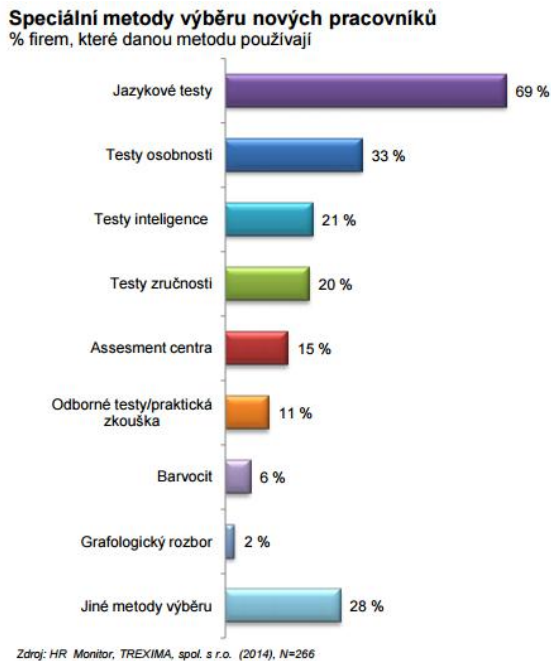
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z průzkumu společnosti Robert Half International Inc. – Accountemps, 2013

Obr. 4 - Preferované schopnosti při náboru zaměstnanců

Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce se lidé zodpovědní za nábor pro finanční oblast zajímají o základní ekonomické znalosti. Ihned na to je pro ně důležitá znalost informačních systémů. První trojku dovedností potom uzavírají komunikační dovednosti.

Po fázi výběrových pohovorů a jejich zhodnocení, které zredukuje počet uchazečů vhodných na obsazení této pracovní pozice, následuje fáze **testování uchazečů**. Toto testování může mít více podob. Je vždy nutné zvážit, jaký typ testů je vhodné použít pro danou pracovní pozici. Například pro obsazení volného místa na pozici řidiče nákladního automobilu bude vhodné otestovat jeho praktické dovednosti třeba v kombinaci s testy osobnosti.

Pro testování uchazečů využívá 69% HR manažerů testy jazykových dovedností, což vyplývá z průzkumu společnosti TREXIMA spol. s r.o. Naopak jak je vidět v níže uvedeném grafu na obrázku č. 5, tak nejmenší zastoupení, z těch co jsou zde uvedeny, má grafologický rozbor.



Obr. 5 - Testování uchazečů

Ve výše uvedeném obrázku č. 5 je graficky znázorněno zastoupení těch nejpodstatnějších metod používaných personalisty k výběru budoucích zaměstnanců. Tyto metody lze blíže specifikovat takto:

- Jak lze ve výše uvedeném grafu vidět, tak nejvíce zastoupené je **testování jazykových dovedností**. Tyto jazykové testy mohou být zahrnuty již do pohovoru, v rámci kterého například tazatel plynule přejde do cizího jazyka a pokračuje v samotném pohovoru. Případně toto testování probíhá tak, že je uchazeči předložen test, který musí vyplnit a dle kterého se určuje, jestli má tento uchazeč určitou úroveň jazykové vybavenosti, která je potřebná pro dané místo. Jazykový test lze zahrnout do skupiny testů schopností uchazeče.
- **Test schopností** může být jedna z dalších metod, jak prověřit vybírané uchazeče o práci. Mezi nejznámější testy dovedností se může zařadit například test psaní všemi deseti prsty, případně test manuální zručnosti. Test zručnosti je nejvhodnější použít v případě obsazování dělnických pozic. V tomto případě je uchazeč vyzván, aby například v simulovaných podmínkách splnil určitý úkol, který by vykonával na dané pozici. Příkladem může být třeba nějaká montáž jednoho dílu do kompletu, nebo vypracování

nějaké práce na počítači. V případě technicko-hospodářských pozic může toto testování probíhat formou hrané scény, kdy uchazeč musí zaujmout roli, ve které by vystupoval v rámci nabízené pracovní pozice. V případě tohoto typu testu je důležité, aby alespoň počátek této scény začínal stejně všem uchazečům. Vývoj může být poté jiný, lze očekávat vzhledem k různým reakcím jednotlivých uchazečů (Dale, 2006).

- Dalším typem je **testování osobnosti**. Tento typ testu se zabývá spíše psychologickými vlastnostmi uchazeče. Jeho základní problém je ten, že je třeba zkušeného tazatele, respektive psychologa, který umí interpretovat otázky a zanalyzovat následné odpovědi uchazečů. Ne vždy je tento test nutný a vhodný k výběru pracovníků, jelikož je zde velké riziko subjektivního hodnocení daných uchazečů hodnotitelem. Na druhou stranu v některých případech pomocí tohoto testu lze zjistit, jestli se daný uchazeč pro určitou práci hodí, či nikoli. Tyto testy totiž na uchazeče prozradí, jakou má povahu, případně jaké hodnoty jsou pro něj důležité (Koubek, 2007).
- **Testy inteligence** jsou poměrně oblíbené, jelikož jejich výsledky mohou ukázat rozdíly mezi jednotlivými uchazeči a to hned v několika pohledech. Tyto testy jsou tvořeny více oblastmi, do kterých patří matematické a verbální dovednosti, logické uvažování, případně paměť (Šikýř, 2012). V tomto případě je ovšem nutné zvážit, jestli je tento typ testování adekvátní pro danou pracovní pozici. U některých dělnických pozic není totiž prioritní, jaké má zaměstnanec verbální dovednosti či jaké má logické uvažování.
- Všechny předchozí testy probíhají většinou pouze individuálně s jednotlivými uchazeči. Mezi další takové testy, ačkoliv už jen spíše okrajově využívané, patří například **testy na drogy, polygraf, či test grafologie** (Koubek, 2010).
 - Polygraf neboli detektor lži, je typ testování používaný hlavně v zahraničí obzvláště tedy ve Spojených Státech Amerických. Použití tohoto testování k výběru zaměstnanců je ovšem využíván hlavně pro obsazování volných pozic bezpečnostních složek (Koubek, 2010)

- Test grafologie by bylo možné zahrnout do testování osobnosti, jelikož právě ze stylu písma jsou zkušení grafologové schopni vyčíst základní osobnostní stránky daného uchazeče (Armstrong, 1999).
- Do popředí se v poslední době dostávají hlavně **skupinové testy**, kdy je posuzováno zároveň více uchazečů najednou. Tyto testy mohou probíhat více způsoby. Jedním z nich může být, že všichni účastníci mají individuálně zadaný úkol, který musí se skupinou projednat, případně jim své výsledky, jak by tento úkol řešili, prezentovat. Případně všichni uchazeči dostanou společný jeden úkol, který v tomto týmu musí splnit. Mezi tyto skupinové testy lze zahrnout i Assessment centrum.

Assessment centrum je čím dál častěji využíváno jako metoda testování uchazečů, především pro obsazení strategických či vyšších pracovních pozic v podniku. Pod pojmem Assessment centrum je skrytá nejen metoda výběru budoucích zaměstnanců, ale i příprava a školení stávajících, kteří si potřebují osvojit některé schopnosti například pro vedení lidí. Jedná se o posloupnost řešení modelových úkolů, případových studií, případně pohovorů.

Metoda Assessment začala být využívána hojně v období druhé světové války v Britské, Německé a Americké armádě pro výběr vyšších činitelů. Proces v té době zahrnoval praktické testování dovedností tvorby taktického plánu a venkovních aktivit, které spadaly do kompetence vedoucích (Edenborough, 2005). V dnešní době je tento proces stále seskládán hlavně z praktických testů, které mají ukázat, jestli má kandidát vhodné vlastnosti a dovednosti pro plnění úkolů na dané pozici.

Assessment Centrum trvá většinou den až dva, v závislosti na počtu uchazečů a na obsáhlosti samotného procesu. Tento test by měl probíhat mimo běžné pracoviště a v rámci něho by měla být testována skupina asi deseti uchazečů (Šikýř, 2012). V pozici tazatelů by měli být zastoupeni vrcholoví manažeři a vedoucí, jelikož právě to zajistí, aby důvěřovali oni sami této metodě. Je ovšem nutné, aby tito tazatelé byli řádně a dostatečně proškoleni. Mimo manažery a vedoucí pracovníky zde vystupují i další účastníci v rolích tazatele. To znamená, že dalším kdo by určitě neměl chybět, je moderátor. Ten má za úkol uvést jednotlivé uchazeče a podávat informace o programu. Mimo moderátora zde může

být ještě psycholog, který je zodpovědný za psychodiagnostiku, kterou může provádět právě jen on. Vyšší počet tazatelů také zajistí dostatečnou objektivitu při hodnocení uchazečů (Armstrong, 1999).

Assessment centrum ovšem nemusí sloužit pouze pro výběr nové pracovní síly, jak již bylo výše zmíněno, ale může sloužit jako nástroj pro rozvoj již stávajících zaměstnanců. Pomocí tohoto procesu může podnik hodnotit stávající zaměstnance, například manažery, případně se může assessment centrum využívat jako forma školení pro výcvik manažerských dovedností (Koubek, 2007).

Assessment centrum si může zajišťovat sama firma, která obsazuje danou pracovní pozici, nebo tento podnik může využít služeb některé agentury zabývající se testováním uchazečů a pořádání assessment center. Zde ovšem může nastat takový problém, že průběh a samotné testy mohou být příliš obecné, a nemusí dostatečně odpovídat daným specifikům obsazované pracovní pozice. V případě výběru uchazeče touto metodou pomocí agentury, může podnik zjistit, že otestované kompetence a schopnosti daného vybraného uchazeče absolutně neodpovídají potřebám daného pracovního místa (Kocianová, 2010).

Assessment centrum využívá více metod testování najednou. Zahrnuje v sobě například prezentace, vypracování případových studií, případně nějaké sebehodnocení a to ať už formou pohovoru, či formou dotazníku. Mimo to zde může být i zkouška v rámci hraní určitých rolí, které by musel uchazeč zastávat v rámci obsazované pozice, případně ukázka některé pracovní činnosti jakou může být práce na PC. Všechny tyto činnosti spadají do skupiny individuálního testování, ovšem na druhé straně může assessment centrum obsahovat i metody skupinového testování. Jedná se o nějaké týmové, či manažerské hry, při kterých se projeví schopnosti spolupráce, či rozhodování za určitých situací (Cadriková, 2016).

Všechny informace a materiály z assessment centra spadají do kategorie informací, které jsou chráněny jako osobní údaje dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Po dokončení všech testovacích aktivit je nutné provést také hodnocení uchazečů. Zpětná vazba včetně výsledku a doporučení by měla být uchazečům podána formou rozhovoru mezi uchazečem a odborníkem k tomu určeným. Tato zpětná vazba je určitým zadostiučiněním za čas uchazeče,

který strávil na assessment centru. Měl by se z této zpětné vazby dozvědět, jak ho vidí jiní lidé, tedy především specialisté z oboru (Kocianová, 2010).

Tato zpětná vazba je důležitá hlavně pro samotného uchazeče, v této fázi se totiž dozví, jaké zásadní chyby dělal, na čem by měl zapracovat či naopak co dělal dobře a jaké má silné stránky. Tato zpětná vazba by měla být ovšem co nejvíce stručná a výstižná (Edenborough, 2005).

Assessment centrum je jedna z nejefektivnějších metod používaných pro výběr, tedy alespoň co se týče vytvoření obrazu o uchazečích. Je tomu tak proto, že může zahrnovat snad všechny metody testování, které jsou a mimo to je toto testování vztaženo přímo na obsazovanou pozici. Na druhé straně jsou ovšem náklady za assessment centrum, které bývají vyšší, než u ostatních metod. Nejspíše právě proto assessment centrum využívá pouze 15 % HR specialistů k výběru nových zaměstnanců, jak vyplývá z výše uvedeného obrázku č. 5. Je tomu tak proto, že podnik musí zaplatit hodnotitele, kteří se tohoto testování účastnili, musí mít vhodné prostory, a to ať už vlastní či pronajaté. Musí v těchto prostorech také zajistit veškeré vybavení potřebné pro testy, které jsou obsažené v této metodě. (Koubek, 2010).

Po ukončení fáze testování může přijít ještě jedna fáze a to **finální pohovory** uchazečů, kteří prošli tímto testováním jako vhodní pro dané pracovní místo. Finální pohovor téměř vždy bývá přímo s nadřízeným daného pracovního místa, při kterém se uchazeč s tímto nadřízeným seznámí, a mohou zde probrat bližší informace, případně může být úspěšný kandidát představen zbylému týmu, či mu je ukázáno prostředí, kde bude pracovat.

Po ukončení všech těchto procedur je vybrán vhodný uchazeč (případně uchazeči), který je informován o přijetí a je mu nabídnuta tato pracovní pozice. Je také důležité obeslat či jinak informovat zbylé uchazeče s poděkováním za účast a slušným sdělením, že nebyli vybráni.

1.4 Fáze zapracování úspěšných uchazečů

Po ukončení náborového procesu je důležité tyto úspěšné uchazeče vhodně adaptovat na jejich nové pracovní pozice. To se týká jak dělnických, tak i technickohospodářských pozic.

Tento adaptační proces má obrovský vliv na budoucí plnění úkolů každého nového zaměstnance. Zprvce může rozhodovat o samotné spokojenosti s prací jako takovou a zadruhé toto zapracování bude ovlivňovat kvalitu jím odváděných pracovních úkolů. V níže uvedené tabulce č. 2 je možné vidět, že pokud je systém zapracování vhodně nastaven a správně aplikován, tak jsou poté manažeři a personalisté s výsledky adaptačního programu těchto zaměstnanců spokojeni (Kocianová, 2010).

Tab. 2 - Zapracování nových zaměstnanců na dělnických pozicích

	Adaptační proces je dobře promyšlený systém	Adaptační proces je seznam činností, aby se na nic nezapomnělo	Nepoužívají adaptační proces
Velmi spokojeni se zapracováním	51 %	43 %	30 %
Spíše spokojeni	41 %	33 %	55 %
Spíše nespokojeni	8 %	17 %	10 %
Velmi nespokojeni se zapracováním	0 %	7 %	5 %
Celkem	100 %	100 %	100 %

Zdroj: HR Monitor, TRIXIMA, spol. s.r.o. (2014)

Výše uvedená tabulka vyplývá z průzkumu, kde byli respondenti (personalisté) dotazováni na otázku spokojenosti s adaptací zaměstnanců v dělnických pozicích v období jejich zkušební doby. Ve výše uvedené tabulce č. 2 je možné vidět, jak jsou manažeři, případně personalisté spokojeni s adaptací svých nových zaměstnanců při různém nastavení tohoto procesu. Jedním z výstupů tohoto průzkumu taktéž bylo zjištění, že firmy nejvíce využívají koučování či mentorování nových zaměstnanců. Tato metoda adaptace je využívána jak pro dělnické, tak i pro technicko-hospodářské pozice (TRIXIMA, 2014).

2 Informační systémy v personalistice

Začlenění všech výše zmíněných operací, které provádí oddělení lidských zdrojů, do informačního systému podniku, přineslo pozitivum nejen pro zaměstnavatele ale i pro zaměstnance. Zaměstnavatel tím získal lepší přehled o všech potřebných informacích, které potřebuje pro rozhodování v oblasti lidských zdrojů, a z pohledu zaměstnance je informační systém výhodný například proto, že mu může být umožněno online přistupování k jeho informacím, případně pomocí různých aplikací může plánovat či měnit čerpání různých benefitů, případně může plánovat svůj osobní rozvoj. Začlenění personálního informačního systému bylo hlavně umožněno pomocí systémů ERP (Žufan, 2012).

ERP (Enterprise Resource Planning) je označení pro celopodnikový informační systém, který pomocí souhrnu více aplikací umožňuje automatizovat procesy, jako je účetnictví, plánování výroby, řízení lidských zdrojů atd. Tento systém v podstatě umožňuje zautomatizovat procesy od přijetí objednávky od zákazníka přes objednání a příjem materiálu až po doručení vlastního vytvořeného produktu k zákazníkovi (Basl a Blažíček, 2012).

Dnes se takovýto ERP systém může skládat z více jak 10 modulů, které mohou být zaměřené každý na jiné odvětví, jako je výroba, řízení skladu, nákup, prodej, HR atd. Systém ERP ovšem neumožňuje jenom komunikaci, respektive neslouží pouze pro interní potřeby firmy, ale je schopný vytvářet také reporty pro externí uživatele. Například může být pomocí něho zajištěna základní komunikace s dodavateli (automatické zasílání odvolávek při dosažení určité hranice zásob na skladě), či komunikace se zákazníky například formou zasílání různých nabídek nebo novinek.

Systém ERP vznikl vývojem systémů, které sloužili pro řízení výroby. Prvotně měl tento vývoj sloužit pouze jako propojení výrobních procesů s ekonomickou stránkou. V průběhu času ovšem společnosti zjistily, že pomocí těchto systémů by mohly řídit vzdělávací, náborové, mzdové a další procesy spojené s HR (Basl, 2002). Proto byl systém ERP rozšířen o několik dalších modulů a jedním z nich byl i modul personalistiky (Žufan, 2012).

2.1 Personální informační systém

Personální informační systém umožňuje zpracovávat informace týkající se budoucích, stávajících ale i bývalých zaměstnanců. Pomocí databáze tohoto systému může podnik například jednoduše a vhodně plánovat a využívat své zaměstnance. Mimo to tento systém pomůže v dodržování zákonů a předpisů, které se týkají zaměstnanců. Tento systém totiž v sobě obsahuje veškerá data o personálu, která jsou potřebná pro plnění veškerých povinností, které jsou na podniky kladeny. Tato evidence může být jak v psané tak v elektronické formě (Šikýř, 2012).

Do takovéto databáze spadají určité i osobní údaje o zaměstnancích. Vedení tohoto typu údajů je ovšem chráněno zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a samozřejmě dle tohoto zákona se s těmito údaji musí nakládat. Mimo to nesmí zaměstnavatel od zaměstnance vyžadovat žádné další údaje, které nejsou potřebné k výkonu práce tímto zaměstnancem (Šikýř, 2012).

Tato databáze taktéž umožňuje vést záznamy, zpracovávat pracovní cesty, zpracovávat mzdy zaměstnanců, včetně všech zákonem stanovených odvodů a plateb, které jsou stanoveny například zákony č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tato databáze bývá poměrně obsáhlá, jelikož musí obsahovat data i desítky let zpětně. Důvodem takto dlouhé archivace dat může být například nutnost stanovení výše důchodu při odchodu zaměstnance (Basl, 2002). Tato ochrana dat bude dále zpřísněna od 25. 5. 2018, kdy vstoupí v platnost nová legislativa v rámci EU. V rámci této legislativy by měli přijít vyšší postihy pro společnosti, které poruší nějakým způsobem pravidla, která jsou touto legislativou zaváděna. To vše má dopomoci větší ochraně dat samotných občanů, kteří by tak měli mít i vyšší kontrolu nad svými osobními daty (EUGDPR.org, 2017).

2.2 Personální činnosti spojené s informačním systémem podniku

Výše v kapitole personálního řízení je uvedeno několik činností, které spadají do kompetence útvaru lidských zdrojů. Pro většinu z těchto činností je možné využít i personálního informačního systému.

Zabezpečení pracovních zdrojů je činnost, která je velmi obsáhlá. Informační systémy zde pomáhají již od chvíle, kdy podnik potřebuje charakterizovat pracovní

místo. Pomocí personálního informačního systému může totiž vést databázi všech pracovních míst, včetně údajů jaké vzdělání, či kompetence jsou potřebné pro dané místo. **Definice** takového **pracovního místa** navíc bude obsahovat i stanovené odměny za pracovní výkony, dále zde mohou být definovány všechny bezpečnostní rizika z hlediska bezpečnosti práce a s tím spojený výpis všech potřebných ochranných pomůcek, které by měl zaměstnanec na této pozici dostat (Žufan, 2012).

Dále v personálním systému je uložena databáze personálu. V této databázi jsou uloženy všechny osobní údaje potřebné pro výkon práce daného zaměstnance. Personální podnikový systém tak může upozornit zaměstnavatele, či zaměstnance na případné problémy, které je v budoucnu potřeba vyřešit. Například může být zaměstnanec informován, že mu za několik dnů skončí zdravotní prohlídka, která je potřebná pro výkon jeho práce. Nebo může být zaměstnavatel upozorněn na fakt, že se blíží termín odchodu do důchodu některého ze zaměstnanců. Platí zde samozřejmě pravidlo, že s těmito osobními údaji se musí nakládat dle pravidel stanovených již výše zmíněným zákonem o ochraně osobních údajů (Šikýř, 2012).

Co se týče **získávání zaměstnanců**, tak zde informační systémy vytváří možnost oslovení širší základny potenciálních uchazečů. Pomocí inzerování například na sociálních sítích či specializovaných webech pro nabídku zaměstnání, lze oslovit lidi i z větší vzdálenosti s minimálními náklady. Díky vyspělým technologiím není problém podat těmto potenciálním uchazečům potřebné informace jak o pozici, tak i o podniku samotném. Naopak i ze strany uchazeče není problém poskytnout podniku potřebné informace o své osobě formou různých životopisů či motivačních dopisů, které může zaslat elektronicky bez jakéhokoli zpoždění.

Co se týče využití vlastních zdrojů, tak podnik může využít své databáze, která mu nabízí spoustu informací o možných uchazečích. Tyto informace navíc není třeba nějak zvlášť kontrolovat, jelikož se jedná o personál, který již má tento podnik prověřený (Walker a kolektiv, 2003).

Ve fázi **předvýběru** může systém sám automaticky prověřovat, jestli uchazeč, dle zasláního životopisu, splňuje dané požadavky na pracovní pozici. Tímto je možné eliminovat uchazeče, kteří absolutně nesplňují nutné požadavky pro výkon práce na dané pozici (Žufan, 2012).

Ve fázi **výběru zaměstnanců** lze využít online testování, díky kterému je testován uchazeč o zaměstnání, aniž by se musel dostavit na určité místo v určitý čas. Výhodou tedy je, že podnik nemusí zařizovat personál, který by na testování dohlížel, případně který by testování vyhodnotil. Nemusí také zařizovat prostory potřebné k otestování více uchazečů. Výhodou pro uchazeče je, že mají přístup k těmto testům z pohodlí domova, nebo že mohou dostat zpětnou vazbu v podobě své úspěšnosti téměř okamžitě po vyplnění daného testu (Dale, 2007).

Ovšem **online testování** má i svou negativní stránku věci. Podnik si totiž nemůže být jist, že daný uchazeč test vyplnil sám, či dokonce, že ho nevyplnil někdo za něj. Je také možné, že uchazeč pochopí některé úkoly či otázky špatně a tím se vyřadí z boje o danou pracovní pozici (Dale, 2007).

Poslední fází, s kterou mohou personální informační systémy pomoci v podniku, je **zapracování úspěšných uchazečů** do již zaběhlého kolektivu. Personální informační systém totiž může obsahovat i veškeré informace, které je potřeba při samotném nástupu provést. To znamená, že zde mohou být dispozici různé výukové materiály, s kterými se musí nový zaměstnanec seznámit. Těmito materiály mohou být nějaké interní předpisy, dále pravidla na bezpečnost práce atd. To vše může pomoci tomu, aby zaměstnanec měl k dispozici všechny potřebné údaje, téměř okamžitě a také skoro kdekoli.

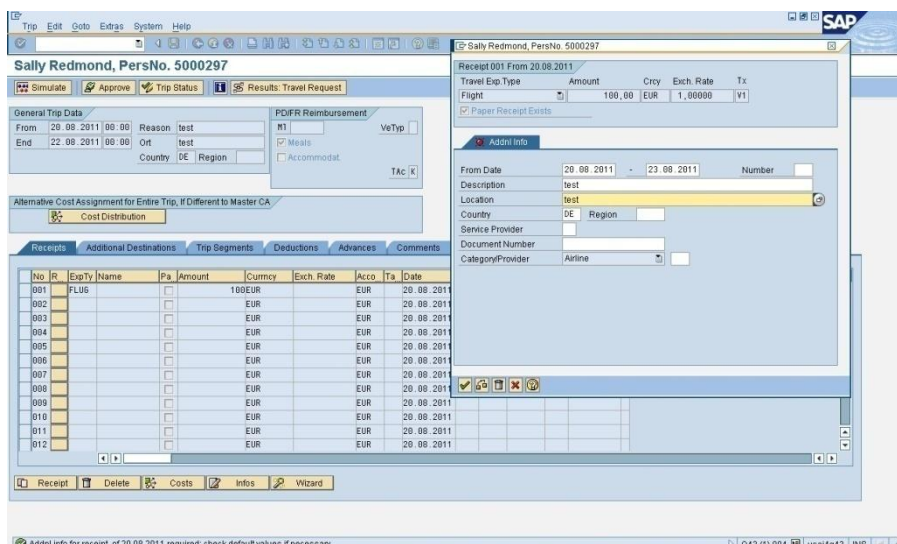
2.3 Příklady personálních informačních systémů

V této kapitole je uvedeno několik příkladů podnikových informačních systémů, které jsou užívány snad po celém světě. Tyto systémy byly vybrány náhodně. Ovšem jsou využity takové systémy, které mají jazykové mutace pro ČR. V závěru této kapitoly je ještě zmíněn modul personálního informačního systému, který je možné implementovat do podnikových systémů, jako takových. Většina těchto systémů umožňuje ukládání dat nejen lokálně přímo na nějakém serveru dané firmy, ale i v rámci cloudu.

Cloud je v podstatě externí úložiště, kam je možné přistupovat prostřednictvím internetu. To umožňuje přístup téměř odkudkoli a tím zrychlit a zlepšit propojení mezi jednotlivými pobočkami třeba i v rámci celého světa. Mimo to díky tomuto řešení odpadá nutnost pořizování vlastních informačních technologií používaných

pro ukládání dat. Odpadá zde také nutnost zajištění zálohování, aby nemohlo dojít ke ztrátě dat.

Prvním z těchto celopodnikových informačních systémů je **SAP**. Tento systém obsahuje mnoho různých modulů, které obsahují databázi informací například pro sektory personalistiky, výroby, financí, marketingu, prodeje a další. Stejnou společnost SAP, která operuje ve více než 130 zemích a spolupracuje, respektive nabízí své služby více než 345 tisícům společností po celém světě, nabízí sofistikovaný software, který mimo jiné umožňuje i správu oblasti HR (SAP America Inc., 2017). Prostředí tohoto systému potom může vypadat například jako na obrázku č. 6. Zde je vidět příklad jak vypadá záznam služební cesty jednoho zaměstnance (jedná se pouze o ilustrativní příklad).



Zdroj: SAPCommunity WIKI, 2017

Obr. 6 – Náhled do prostředí systému SAP

Firma SAP oblast HR dále rozděluje na 4 sektory. Těmito sektory jsou:

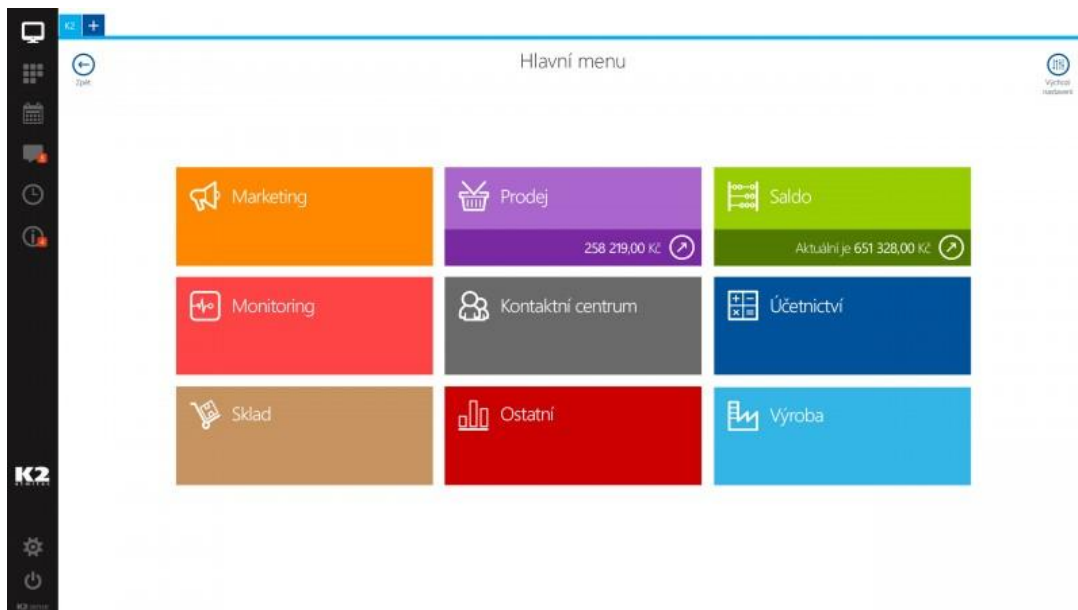
- Základní personalistika a zpracování mezd.
- Analytické nástroje personalistiky.
- Správa talentů.
- Management docházky.

V oblasti základní personalistiky a zpracování mezd jsou vedena data, která umožňují sledovat procesy odměňování včetně benefitů. Mimo to oblast softwaru

HR umožňuje zefektivnění vedení příležitostných zaměstnanců. Další částí personálního informačního systému je oblast analytických nástrojů personalistiky. Tato část umožňuje zobrazovat v reálném čase vytížení současných zaměstnanců na různých pozicích a to včetně předpovědí budoucích potřeb pracovních sil. Další oblastí je správa talentů. Tento sektor personálního systému zajišťuje procesy spojené se získáváním a péčí o talentované zaměstnance. Umožňuje tedy jejich profesní rozvoj včetně plánování následnictví. Poslední částí personálního systému SAP je management docházky, který umožňuje automatizaci sledování docházky a také možnost plánování nepřítomnosti zaměstnanců (America Inc., 2017).

Dalším příkladem celopodnikového systému může být ERP od společnosti **K2 atmitec**. Tato společnost nabízí taktéž komplexní řešení systému ERP. Systém od této společnosti je schopný komunikovat napříč různými zařízeními, což umožňuje přístup ke všem potřebným informacím zaměstnancům a managementu takřka kdykoliv a s využitím cloudu kdekoli. Mimo to je možné individuálně nastavit práva, vzhled či funkce pro jednotlivé uživatele, či celé skupiny.

V rámci ERP systému K2 je nabízeno celkem 12 sektorů od nákupu, přes výrobu až po ekonomickou a účetní oblast. Do těchto sektorů taktéž patří i oblast HR, čili kompletní mzdová a personální agenda. To znamená, že v tomto systému je evidována databáze zaměstnanců včetně jejich osobních dat, smluv, údajů o vzdělání a různých dalších informací, a to i nad rámec zákonných povinností. Z těchto dat je taktéž možné vyčíst nutnost dodatečného vzdělávání, již dosaženou kvalifikaci, či datum a výsledek lékařských pracovních prohlídek. Jak již bylo výše zmíněno, tak obsahem HR sektoru je i možnost celkového zpracování mzdy zaměstnanců, včetně reportů pro potřeby odvodů daní a následného vyúčtování. Mimo to tento systém může zajišťovat i komunikaci se státní správou. Níže na obrázku č. 7 je možné vidět prostředí hlavní nabídky v celopodnikovém systému K2.

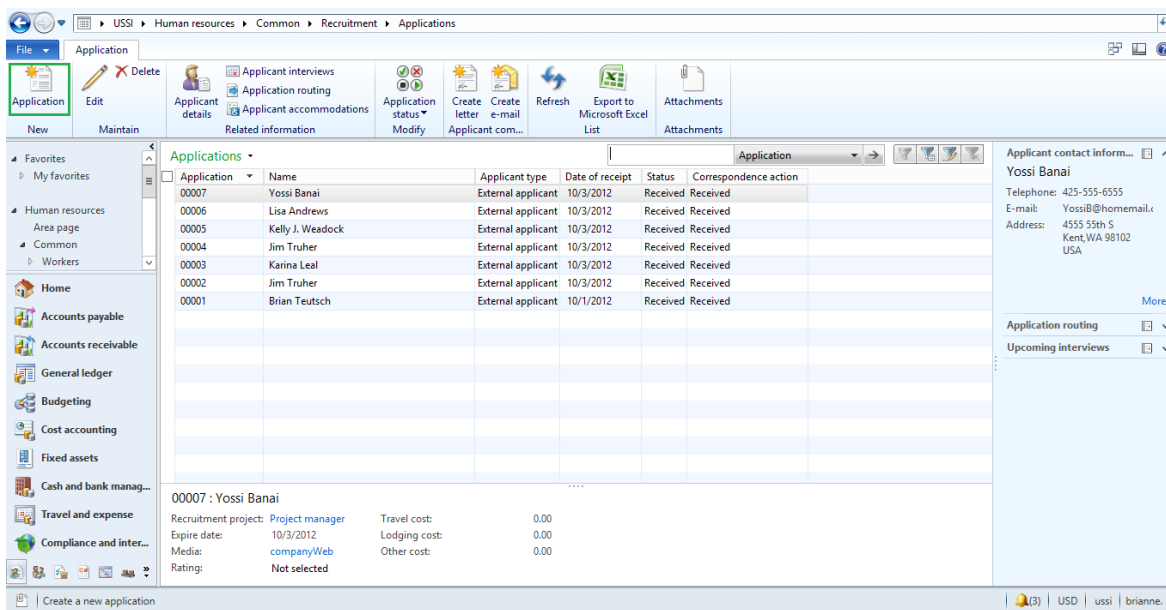


Zdroj: SystemOnLine, 2017

Obr. 7 – Náhled do prostředí systému K2

Dalším celopodnikovým systémem může být například ERP od společnosti Microsoft. Tento systém má název **Microsoft Dynamics AX**. Jedná se o systém určený prioritně pro větší či rychle se rozvíjející podniky. Stejně jako u předchozích se jedná o komplexní řešení celopodnikového systému, který zahrnuje mnoho modulů a dokáže tak podat přehled o aktivitách a zakázkách celého podniku. Díky poměrně velkému rozšíření operačního systému Microsoft Windows, je i jeho ovládání poměrně intuitivní (CCV, 2017).

Na níže uvedeném obrázku č. 8, je možné vidět prostředí tohoto systému. Navíc je zde zobrazena stránka, která slouží pro nábor nových zaměstnanců. Přesněji řečeno, jsou zde vidět jednotlivé žádosti o určitou pracovní pozici společně i se statusy, které tyto žádosti v aktuální chvíli mají (SCHAER,2016). Opět i v tomto případě se jedná pouze o ilustrativní data.



Zdroj: SCHAEER,2016

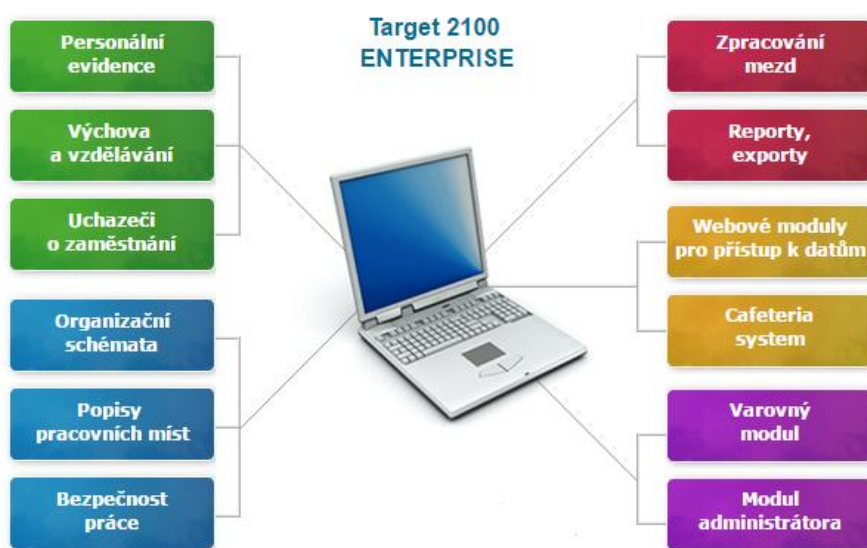
Obr. 8 – Náhled do prostředí systému Microsoft Dynamics AX

Problémem všech těchto celopodnikových systémů může být to, že obsahují pouze obecné zpracování některých personálních záležitostí, kterými může být například mzda. To hrozí hlavně u těch systémů, které jsou nabízeny zahraničními firmami, jelikož nemusí mít zcela aktuální nastavení a podmínky, jak mají být data zpracována, dle zákonů dané zemi. Tento problém ovšem nemusí platit, pokud tento ERP systém nabízí nějaká lokální společnost, která má například partnerský vztah s primární společností, která systém vyvinula či dokonce nabízí (Janeček, 2015).

Řešení tohoto problému ovšem může být poměrně jednoduché. Většina těchto ERP systémů totiž umožňuje další začleňování dodatečných modulů. Tyto moduly mohou právě upravovat jednotlivé prvky, které jsou v daném regionu (státě), odlišné od originálního nastavení původního systému. Pak stojí za zvážení, jestli se nevyplatí přímo objednat ERP systém, který nebude mít například žádný modul z oblasti HR a tento modul si zakoupit od nějaké lokální společnosti, která je schopná tento modul splňující všechny lokální podmínky implementovat do tohoto ERP (Janeček, 2015).

Příkladem tohoto modulu, který lze implementovat do ERP, může být personální informační systém **Target 2100** od společnosti M-PRO spol. s r. o. Tento systém je nabízen v několika variantách, dle různého rozpětí nabízených služeb

a operací. Tyto různě obsáhlé varianty mohou obsahovat procesy od pouhého rozesílání elektronických výplatních lístků, jako třeba ve variantě nazývané Target 2100 EDO, až po variantu Target 2100 ENTERPRISE. Tato varianta je vrcholnou specifikací personálního informačního systému od této společnosti. Zahrnuje tak veškeré dostupné funkce a služby, které firma M-PRO prostřednictvím svého personálního informačního systému nabízí. To znamená, že tato varianta obsahuje nad rámec zpracování mezd a docházky veškeré činnosti spjaté s personálními činnostmi. Na níže uvedeném obrázku č. 9 jsou zobrazeny veškeré oblasti činností, které může zastávat tato varianta systému (M-PRO, 2017).



Zdroj: MPRO, 2017

Obr. 9 – Nabízené služby systémem Target 2100 ENTERPRISE

Navíc firma garantuje, že všechny tyto varianty personálního informačního systému jsou kompatibilní s ERP systémy Microsoft Dynamics, SAP-R3 a dalšími. Dále také společnost nabízí i multilicenci, která zajistí, že tento software bude moci užívat více společností, což je výhodné hlavně pro více rozvětvené firmy s vyšším množstvím dceřiných společností (M-PRO, 2017).

3 Možnosti elektronizace náborového procesu

V této kapitole jsou popsány jednotlivé fáze náborového procesu, z pohledu možnosti jejich elektronizace. Přesněji řečeno jen části náborového procesu, a to od chvíle, kdy uchazeč poskytuje svůj životopis a hlásí se na nějakou volnou pozici, až do situace přijetí a zapracování do podniku. Každou tuto část náborového procesu je možné provést elektronicky jiným způsobem, případně pouze do určité míry.

3.1 Shromáždění dokumentace a prvotní výběr z uchazečů

Samotný sběr dokumentace o uchazečích je možné provést několika metodami. Je samozřejmě možné pro sběr a následnou analýzu dokumentace využít metody tištěného životopisu, případně motivačního dopisu. Analýza těchto dokumentů ale může být poměrně zdlouhavá a drahá, hlavně tedy v případech obsazování více pozic, či nějaké pozice, o kterou bude velký zájem. S narůstajícím počtem uchazečů se totiž nashromáždí i velké množství dokumentů, které bude muset personalista buď přímo zanalyzovat a vytřídit, či přenést do elektronické podoby a nechat toto základní vytřídění na PC. Tuto analýzu mu samozřejmě může ulehčit některá forma strukturovaných životopisů.

Podobný problém jako v případě zaslání životopisu a motivačního dopisu v tištěné (psané) formě, či dokonce osobní doručení, je jeho zaslání prostřednictvím emailu. I zde totiž musí tento životopis personalista projít každý zvlášť a vyřadit ty, které nemají potřebné atributy pro dané pracovní místo.

Co se týče prvotního výběru je asi nejjednodušší, tedy alespoň pro samotný podnik, přimět uchazeče, aby pro přihlášení se na některou pozici využil nějakého typu standardizovaného formuláře, kam přepíše celý svůj životopis. Takto odeslaný životopis totiž může jednoduše zanalyzovat a porovnat sám počítač a tím vytřídit ty uchazeče, kteří mají, alespoň dle zadaných informací, vhodné schopnosti pro dané pracovní místo.

Je zde ovšem i možnost, že počítač nebude „nevhodné“ životopisy přímo vyřazovat, ale pouze zvýrazní ty údaje v životopise, které se neslučují se zadanými parametry pro danou pozici. Následně pak personalista pouze

zkontroluje tyto informace a zváží, jestli se jedná o gramatickou chybu, různé překlepy atd., či jestli se jedná o opravdu nevhodného kandidáta.

Jak již výše bylo napsáno, tak varianta s elektronickým sběrem dat pomocí formuláře může usnadnit práci personalistům a výrazně ušetřit jejich čas. Toto ovšem platí jen v případě, že se nám přihlásí příliš vysoký počet uchazečů. V opačném případě je tento systém zbytečný. Navíc v mnoha případech může takovéto zdlouhavé vyplňování formuláře případného uchazeče odradit. Toto lze ovšem vyřešit tím, že se uchazeč pouze přihlásí o určitou pozici a až teprve následně mu je zaslán daný formulář, kde je požádán, aby vyplnil všechny informace (Armstrong, 1999).

Mimo to, na technicko-hospodářská místa je často vhodné zaslání motivačního dopisu, který by si měl personalista taktéž přečíst. Tento motivační dopis může být taktéž rozhodujícím faktorem k tomu, jestli daného uchazeče pozvat do dalšího kola výběru, či nikoli. Zde ovšem elektronická metoda moc uplatnit nelze. Uchazeč tento motivační dopis může maximálně zaslat emailem, či přiložit do výše uvedeného formuláře.

3.2 Možnosti elektronizace pohovorů

Před samotnými pohovory si personalisté prověřují přiložené reference, které uchazeči vložili do životopisů. Toto prověřování probíhá ve většině případů telefonickou formou, kdy personalista zavolá například na kontaktní osobu z předchozího zaměstnání. Je také možný kontakt pomocí emailu, tato varianta ovšem může být poměrně zdlouhavá, jelikož může trvat, než tato kontaktovaná osoba odpoví. Na druhou stranu v případě ověřování referencí více uchazečů může být pro personalitu výhodou, že takto získá potvrzení informací, případně nějaké doplňkové informace, jsou v psané podobě. To mu umožní se k těmto informacím kdykoli v průběhu dalšího postupu vrátit.

Jakmile má personalista prověřeny všechny reference tak může přistoupit k samotným pohovorům. Zde má na výběr z několika možností, jak tento pohovor může uskutečnit:

- Tradičně tyto pohovory probíhají formou osobního setkání uchazeče s personalistou, případně dalšími tazateli. Je to ideální varianta, jak dotyčného poznat, a vytvořit si obrázek o uchazeči s možností vidět i jeho

vystupování. Na druhou stranu může být tato metoda nákladnější, než volba jiné formy pohovoru. Osobní setkání může být nákladnější hlavně pro samotného uchazeče a to například z hlediska času, který musí strávit například při dopravě na určené místo, kde bude tento pohovor probíhat. To souvisí i s náklady finančními, jelikož pokud uchazeč pochází ze vzdálenějších míst od místa konání pohovoru, tak musí vynaložit i nějaké finanční prostředky na tuto dopravu.

- Další možností, jak může být uskutečněn pohovor, je realizovat ho pomocí telefonické konference. Tento typ pohovoru je často používán pro jeden z prvních kontaktů s uchazečem, při kterém si personalista, případně budoucí nadřízený, ověřuje informace, které uchazeč uvedl do životopisu. Navíc si má šanci tazatel udělat o uchazeči nějaký obrázek. Tento typ pohovoru se ovšem nehodí na všechny pozice. Vhodný je spíše pro výběr na pozici telefonního operátora, či pro podobné pozice. Tento typ pohovoru má své výhody a nevýhody:
 - Nevýhoda takto vedeného pohovoru může být to, že se v této formě musí tazatel spolehnout pouze na mluvený projev daného uchazeče. Není zde možné vidět, jak tento člověk vystupuje. V horším případě se může stát, že za uchazeče bude vystupovat někdo jiný, který má například hlubší rétorické znalosti. Další nevýhodou je i to, že tazatel může uchazeče zastihnout v nevhodnou chvíli a to může způsobit odmítnutí tohoto pohovoru, odsunutí pohovoru, či dokonce to že uchazeč nebude vůbec připraven, nebo soustředěn na dotazy a tím se vlastně sám vyřadí ze seznamu úspěšných kandidátů. Navíc při vedení telefonického pohovoru můžou nastat technické problémy, například horší signál, které způsobí nedorozumění, či nutnost opětovného navázání spojení.
 - Naopak výhodou může být právě to, že tohoto kandidáta nemůže tazatel vidět a tím se zamezí i špatnému výběru, který by mohl nastat z důvodu sympatií způsobené například vzhledem tohoto kandidáta, či kandidátky. Výhodou telefonického pohovoru je to, že uchazeč nemusí vážit třeba i dlouhou cestu na pohovor. Navíc tento typ pohovoru může některým uchazečům pomoci, například

v případě že má tento uchazeč problém se zvládnáním stresu v případě typických pohovorů formou osobního setkání.

- Videokonference, například pomocí Skypu, je další alternativou, jak může firma, která vybírá zaměstnance, uskutečnit personální pohovor. Je to případ, kdy se tazatel, případně tazatelé, spojí s uchazečem prostřednictvím PC, či jiného elektronického zařízení, které umí přenášet zvuk i video. Mezi výhody a nevýhody patří:
 - Výhodou může být například skutečnost, že v tomto případě mohou tazatelé zapojit i zrakový vjem a usuzovat o vhodnosti uchazeče z hlediska jeho vystupování. Stále zde také platí to, že pro uchazeče to může být z hlediska dopravy zajímavá alternativa, jak tento pohovor uskutečnit. Z velké části zde odpadá i ta nevýhoda, že tazatel uchazeče zastihne v nehodný čas. Tento pohovor totiž musí být předem domluven a naplánován.
 - Mezi nevýhody patří to, že v průběhu tohoto pohovoru můžou nastat také technické problémy. Dále je potřeba, aby měl uchazeč přístup k nějakému elektronickému zařízení, které podporuje přenos zvuku a videa. Mimo to je nutné, aby měl uchazeč adekvátní internetové připojení. To znamená, že tento typ pohovoru nemusí být také vhodný, či dostupný pro některé uchazeče.

Forma pohovoru s využitím videokonference může být ovšem pojata i jiným způsobem. Například společnost Your Solution s.r.o. nabízí pomocí aplikace e-jobing jiný typ video pohovoru, než je videokonference online. Společnost (pro zjednodušení firma A), která potřebuje obsadit nějakou pozici, a chce si ulehčit ve výběru z uchazečů, respektive zefektivnit tento výběr, může oslovit tuto firmu Your Solution s.r.o. (pro zjednodušení firma B) a využít jejich aplikace. Celý projekt funguje tak, že firma A má seznam uchazečů, který chce formou pohovorů zúžit. Zaregistruje se u firmy B a zakoupí si jejich služby, respektive poskládá si svůj pohovor z přednastavených otázek pro různé obory. Tyto otázky lze navíc ještě rozšířit o vlastní, což umožní individuální přístup k jednotlivým pohovorům. Soubor těchto otázek pak následně firma A zašle všem svým uchazečům,

kteří formou videonahrávek odpoví na výše zmíněné otázky. Firma B pak následně vše vyhodnotí a nabídne firmě A toto hodnocení včetně zprávy s hodnocením kompetencí a komentářem od psychologa. Výsledek části tohoto hodnocení může vypadat jako na níže uvedeném obrázku č. 10 (Your Solution s.r.o., 2015).



Zdroj: Solution s.r.o – E-jobin, 2015

Obr. 10 – Vyhodnocení video Interview od společnosti Solution s.r.o

- Další možností jak uskutečnit pohovor je využití virtuální reality. Je to svým způsobem téměř identické s tím, jak funguje pohovor pomocí videokonference, až na to že člověk, respektive všichni aktéři, jsou součástí toho dění. Tento způsob pohovoru je teprve v začátcích, ovšem nabízí zajímavou alternativu do budoucna, jak se zúčastnit nějakého pohovoru „osobně“ aniž by uchazeč musel cestovat. Zatím největším negativem jsou samotné technologie pro využití virtuálního pohovoru ve větší míře. Je ovšem jen otázkou času, kdy se tyto technologie rozšíří mezi lidmi více, a kdy tato alternativa bude pro samotné personalisty více dostupná (Haberman, 2016).

3.3 Možnosti elektronizace testování uchazečů

Na rozdíl od pohovorů, který lze uskutečnit ve většině případů zcela elektronickou formou, tak testování uchazečů lze převést do elektronické podoby pouze částečně. Níže je popsán každý typ testů zvlášť, jelikož možnosti, jak je provést elektronicky jsou individuální.

- Prvním výše uváděným testováním je ověřování jazykových dovedností uchazečů. Toto testování můžeme provádět několika způsoby. Můžeme toto testování provést například v rámci prvního pohovoru, kdy je uchazeči předložen jazykový test v papírové podobě a je mu dán čas na jeho vyplnění. Následně personalista, či některý z tazatelů tento test vyhodnotí a ověří si, že uchazeč disponuje tou jazykovou vybaveností, kterou uvádí ve svých podkladech. Tato metoda je poměrně vhodná v případě, když pohovor probíhá právě formou osobního setkání. Písaná forma testování má své klady a zápory:
 - Negativum může být právě to, že uchazeč se musí na toto testování dostavit osobně, pokud není tato forma testování využita v situaci, kdy se uchazeč již dostaví k osobnímu pohovoru. Dále bude tato metoda z hlediska časové zátěže náročnější pro tazatele, kteří musí zkontrolovat odpovědi všech uchazečů, kteří tuto formu testů podstoupí. Náročnost kontroly výsledků může být ovšem snížena možností výběru z daných odpovědí, kdy tazatel musí pouze zkontrolovat, zda testovaný vybral vhodnou možnost. Odpadá tím pádem problém s čitelností písma.
 - Naopak mezi výhody této metody patří, že lze poměrně dobře zajistit, aby tento test vyplnil uchazeč sám bez pomoci, či dokonce aby ho nikdo nemohl ve vyplnění testu zastoupit. Výhodou tohoto způsobu ověření jazykové znalosti je i to, že takto vyplněný test získáme od naprosté většiny uchazečů, jelikož jsou například „nuceni“ tento test vyplnit ihned po pohovoru.

Další možností jakou může podnik ověřit jazykovou vybavenost uchazeče je využití některého z elektronických testů. Toto testování si může provádět podnik sám, či tím pověřit některou organizací, která se vývojem tohoto

typu softwaru zabývá. V tomto případě bude nejspíše záležet i na velikosti samotného podniku a na jeho možnostech. I tato forma testování má své plusy a mínusy:

- To co bylo u papírové varianty výhodou, tak zde může být nevýhodou. Jde především o to, že téměř nelze zajistit to, aby tento test vyplnil uchazeč sám bez pomoci, či dokonce aby tento test nenechal za sebe vyplnit někým jiným. Může být také problém, aby nám tento test vyplnili všichni účastníci, nebo bude potřeba delšího času na jeho vyplnění. Nevýhodou pro podnik může být i to, že bude muset vytvořit systém, který toto testování zajistí, případně si bude muset koupit nějakou licenci, či zajistit nějakou firmu, která toto testování provede za podnik, který toto testování potřebuje.
- Výhodou tohoto testování je v první řadě časová flexibilita, alespoň pro samotné uchazeče. Mohou si totiž dle svých možností sami určit, kdy tento test vyplní. Navíc jim odpadá nutnost dostavit se na toto testování osobně. Výhodou může být také to, že uchazeč nejspíše nebude v tak velkém stresu, jak by tomu bylo v případě testování na osobní schůzce. Z hlediska podniku je výhodou to, že není třeba osoby, která by musela tyto testy kontrolovat. Toto je totiž schopen udělat počítač sám. Personalista, či příslušný tazatel poté jen prověří, jestli jazyková znalost plně odpovídá tomu, co uchazeč vyplnil do svého životopisu, případně jestli je tato úroveň jazykové vybavenosti dostačující pro dané pracovní místo. Z hlediska časové náročnosti je tu rozdíl oproti papírovému provedení hlavně ve fázi kontroly výsledků. Systém využívaný pro toto testování totiž zobrazí výsledky jak uchazeči, tak podniku téměř ihned po odeslání testu ke kontrole. Čili i uchazeč ihned zjistí, jak byl v tomto testu úspěšný.
- Dalším typem testování je test osobnosti. Tento test je prováděn většinou ve formě dotazníků. V tomto dotazníku ovšem není správných a špatných odpovědí. Uchazeč si pouze vybírá tu odpověď, která je dle jeho názoru nevhodnější, či která ho nejvíce vystihuje (Dale, 2007).

Toto testování může mít tedy podobu papírovou či elektronickou, stejně jako testování jazykových znalostí. V tomto případě platí podobné výhody a nevýhody. Je zde ovšem nutné, aby tyto testy připravil zkušený psycholog, a to jak pro variantu papírovou, tak pro variantu elektronickou.

- Dalším výše uváděným typem testování je test inteligence. Toto testování je v podobě kombinace úkolů, které musí testovaný splnit a dle kterých jsou mu přidělovány body. Toto testování lze taktéž provést jak elektronickou formou, tak papírovou. Tyto testy jsou ovšem poměrně časově náročné a tudíž mohou být poměrně nevýhodné pro podnik. Stejně jako u předchozích testování v případě papírové varianty je nutné, aby podnik zajistil prostory, kde se tyto testování budou odehrávat a také někoho, kdo na toto testování bude dohlížet, případně podávat potřebné informace.
- Dále může podnik testovat schopnosti uchazečů. Tento typ testu už téměř nelze udělat v elektronické podobě, respektive bez přítomnosti uchazeče v místě, kde toto testování proběhne. Ve většině případů je totiž nutné, aby uchazeč prokázal své dovednosti přímo na nějakém cvičném pracovišti. Hlavně při testování na dělnické pozice, kdy si chce budoucí zaměstnavatel ověřit například manuální zručnost. V případě technicko-hospodářské pozice si zase zaměstnavatel může chtít ověřit schopnost uchazeče ovládat některý program, či znalost nějakého určitého procesu relevantního pro danou pracovní pozici. Ovšem ani toto nemůže uchazeč udělat z domova, jelikož zde bude problém například s programovým vybavením jeho PC, či dokonce s absencí určitého elektronického zařízení.
- Další testy, které může podnik využít, dle výše uvedeného, jsou detektor lži, či grafologie. Co se týče detektoru lži, tak ten nelze udělat bez fyzické přítomnosti testovaného. To znamená, že toto testování nelze učinit virtuálně. Co se týče testu grafologie, tak tam jsou možnosti vyšší. Pro test grafologie se využívá ručně psaný text. To znamená, že uchazeč nemusí být fyzicky přítomný u tohoto testování, ale musí nějakým způsobem zaslat psaný text jeho rukou. Zde může využít papírovou formu, čili to pošle dopisem, či tento text naskenuje a zašle emailem danému personalistovi.

- Poslední výše zmíněné testování uchazečů je pomocí Assessment centra. V tomto případě je taktéž nutná fyzická účast uchazečů. V tomto případě se totiž ověřuje i chování uchazečů ve skupině a to jak umí spolupracovat, nebo jak se vyrovnávají se stresem. Zde by bylo možné eventuelně využít virtuální realitu. Ovšem v této chvíli je poměrně málo dostupná.

3.4 Možnosti elektronizace zpracování nových zaměstnanců

Po ukončení výběru uchazečů přichází na řadu nutné formality, jako je podpis smluv, prohlídka u lékaře, případně další nutné kroky. Jakmile je i toto splněno je nutné nové zaměstnance nějakým způsobem adaptovat. Pro adaptaci nových zaměstnanců se využívá mnoho postupů.

Do adaptačního procesu by měly být zařazeny kroky, jako informování nového zaměstnance o práci, prostředí a všech věcech, s kterými v rámci svého nového pracovního místa přijde do styku. Dalším krokem by mělo být odborné zapracování a případně začlenění do stávajícího týmu zaměstnanců v daném oddělení.

- Prvním výše zmíněným krokem adaptace nového zaměstnance je jeho informování. Pro tento proces lze využít jak osobního kontaktu, tak i papírové či elektronické formy. Tyto varianty se můžou i kombinovat, jelikož ve většině případů je těchto formalit na začátku pracovněprávního vztahu celá řada (Šikýř, 2012).
 - V případě osobního kontaktu se jedná o různá školení, která probíhají v různých posluchárnách, či jiných prostorách k tomu určených. Tento přístup je volen spíše pro větší počet přijatých zaměstnanců. Tito noví zaměstnanci jsou zde většinou proškoleni ze základních bezpečnostních okruhů, jako je bezpečnost práce, požární ochrana, seznámí se například i s podnikem jako takovým.
 - V případě papírové varianty se jedná o různé manuály či materiály, které mají novému zaměstnanci pomoci se rychle zorientovat. Mohou to být i různé mapky budov, či podobné věci. Tyto papírové

varianty materiálů mohou být pouhým podkladem, či doplňkem k výše zmíněným školením.

- Další variantou je informování nového pracovníka elektronickou formou. Tato elektronická forma může zahrnovat více možností. Od různých prezentací či elektronicky vydávaných manuálů pro zaměstnance, přes online kurzy a kvízy až po virtuální realitu. Zvláště ta poslední kategorie začíná být v poslední době poměrně zajímavou alternativou. Noví zaměstnanci mají totiž možnost své nové pracoviště navštívit pomocí virtuální reality. Zde může například sledovat i proces či úkol, který následně bude vykonávat na této pracovní pozici on sám. Dále si samozřejmě díky této technologii může „projít“ i budovu či podnik. Zatím ovšem největším negativem této formy adaptace je to, že tento nový zaměstnanec sice může vidět téměř reálně samotný proces či to, jak má různé nástroje užívat, ovšem nemůže si to sám vyzkoušet, jelikož nemá potřebné pomůcky. Navíc může nastat situace, že nový zaměstnanec nevládní potřebný smartphone, či jiné vhodné zařízení. Pro tuto variantu je tedy vhodné, aby měl podnik zajištěny prostory společně s vybavením, které těmto novým zaměstnancům poskytne.
- Další krokem je odborné zapracování. Již v předchozím bodě toto zapracování bylo do určité míry nastíněno. Už ve fázi informování nových zaměstnanců se jim může ukazovat, prezentovat či je učit postupy jakými budou na svém novém působišti plnit úkoly. Zde lze využít osobního kontaktu či elektronické varianty.
 - V případě osobního kontaktu je průběh takový, že je zaměstnanci přiřazen buď kolega, či se ho ujme přímo nadřízený, který vysvětluje a případně dohlíží na úkoly, které má nový zaměstnanec dělat. Dále se pro účely zapracování může využít i různých seminářů (Šikýř, 2012). Zde je ovšem nevýhoda, že ke každému zaměstnanci, či minimálně ke každé skupince nových zaměstnanců, musí být přidělen alespoň jeden člověk, který bude zadávat a kontrolovat úkoly, či bude vést výše zmíněné semináře. V každém případě to bude znamenat, že tento člověk, buď bude muset zanedbávat,

alespoň částečně, své vlastní úkoly, či bude muset o to více pracovat, aby je byl schopný plnit.

- V případě elektronické varianty lze využít například výše zmíněných kvízů, či testů. Ovšem v budoucnosti bude také možné využít právě virtuální reality. V případě, že zaměstnavatel vytvoří školící pracoviště pro nově nastupující zaměstnance, tak docílí toho, že se nemusí obávat případných chyb či zpoždění. Toto pracoviště samozřejmě může obsahovat reálné stroje, či reálné materiály atd. To ovšem může být náročné, jak z prostorového hlediska, tak i třeba z hlediska nákladů na toto vybavení. Pokud ovšem podnik využije nové technologie virtuální reality, tak může docílit stejného efektu. Nový zaměstnanec totiž díky technologii virtuální reality může dělat v prostředí, v kterém opravdu později bude vykonávat své povinnosti, či dokonce může zde potkávat své budoucí spolupracovníky. V tomto případě nemusí být k dispozici například celá linka na výrobu aut, ale pouze některé pomůcky, které budou k danému procesu potřeba. Navíc zde nehrozí případný úraz, či poškození stroje nebo výrobku.
- V posledním kroku by měl být zaměstnanec seznámen s týmem lidí, s kterým bude spolupracovat. Do určité míry, jak již bylo výše zmíněno, lze využít některé elektronické metody. Ovšem samotnou interakci s kolegy musí každý zaměstnanec podstoupit prozatím osobně. Vybudování kolegiálních vztahů navíc většinou trvá delší dobu.

Celá tato adaptace pak může trvat i několik týdnů. Často je délka tohoto zapracování a začlenění nového zaměstnance stanovena na délku zkušební doby (Šikýř, 2012).

4 Zhodnocení a navržení optimalizace náborového procesu

V poslední kapitole této práce je popsán celý proces náboru od podání, respektive přijetí, žádosti o práci až po samotný výběr a adaptaci nového pracovníka z pohledu samotného náboráře, respektive personalisty, a z pohledu uchazečů.

Praktický pohled na náborový proces z hlediska náboráře.

Na základě výše zmíněných faktů, které vychází pouze z teoretického hlediska z různých knižních a internetových zdrojů, byl uskutečněn rozhovor s blíže nespecifikovaným náborářem z jedné nejmenované nadnárodní firmy. To znamená, že v této kapitole bude blíže popsán proces náboru, včetně chyb, či nedokonalostí, které se objevují v praxi. Tento rozhovor se týkal také vývoje náborového procesu v této společnosti, který se udál za poslední cca pět let.

V tomto případě se jedná o společnost, která se specializuje prioritně na oblast automobilového průmyslu. Jak již výše bylo zmíněno, jedná se o velkou nadnárodní společnost a proto struktura oddělení v této firmě je poměrně členitá. To znamená, že je zde potřeba mnoho různých odborníků s odlišnými znalostmi a specializacemi. To znamená, že například tato společnost obsazuje montážní dělníky, právníky, nákupčí, doktory atd.

Už na počátku tohoto rozhovoru byla odhalena první slabina náborového procesu z hlediska jeho elektronizace. Jedním ze základních nedostatků je to, že není dostatečně zpracován popis daného pracovního místa, respektive žádanky o obsazení tohoto místa. V současné době to totiž probíhá v tamní firmě tak, že vedoucí pokud chce obsadit některou pracovní pozici, tak vyplíše k tomu určený formulář. Ovšem tento formulář není v elektronické variantě, ale v papírové. Náborář pak musí všechny tyto údaje zadat do systému ručně. Ještě větším problémem je ale to, že mnoho vedoucích pracovníků nespecifikuje dané místo vhodně či dostatečně. Může to být z důvodu ulehčení práce, či z toho důvodu, že pořádně není nikde ani popsáno co vše by takový člověk na daném pracovním místě měl dělat.

V první řadě bude tento proces náboru definován jak pro dělnické, tak i pro technicko-hospodářské pozice zároveň. Je to z toho důvodu, že minimálně tato první část procesu je do určité míry totožná pro oba typy pracovních míst. Je potřeba tedy definovat samotné pracovní místo. Tuto definici má na starost

prioritně vedoucí pracovník, u kterého se toto místo nachází. Následně tedy náborář skrz různé kanály osloví potenciální uchazeče. Ti se pak, pokud o toto místo mají zájem, musí přihlásit přes speciální formulář, který je umístěn na webových stránkách dané společnosti. Podobně to má řešeno spousta společností, ovšem co je tak trochu výjimečné, tak v této firmě nemůže daný náborář přijmout žádost o dané pracovní místo jinou formou, než je právě přes daný elektronický formulář.

Zde dle rozhovoru je vidět první progres, tedy alespoň co se týče zjednodušení ze strany uchazečů. Dříve totiž byl tento formulář poměrně hodně obsáhlý. Uchazeč zde musel vypsát do jednotlivých buněk celý svůj životopis, případně ještě i další dodatečné informace. Součástí tohoto obsáhlého formuláře bylo i místo pro napsání motivačního dopisu. Po rozhovoru s personalistou se ovšem potvrzuje, že trend, který byl nastíněn v kapitole 1.3, zaslání motivačních dopisů je spíše na ústupu. To platí ve větší míře hlavně pro dělnické pozice.

V současné chvíli to tato firma řeší tak, že formulář, pomocí kterého se uchazeči musí hlásit na volná pracovní místa, je stále k dispozici na webových stránkách této společnosti. Hlavním rozdílem je ovšem to, že uchazeč již nemusí „přepisovat“ celý svůj životopis do několika stránkového formuláře, ale postačí jen vybrat pracovní pozici, o kterou se zajímá, následně vyplnit některé své základní údaje a přiložit jako přílohu životopis. Zde je ovšem první problém, na který občas náboráři v této společnosti naráží. Tím je nedomyšlenost možnosti, že uchazeč může vložit pouze jeden dokument jako přílohu. To znamená, že motivační dopis, či různé certifikáty, které získal, nemůže poskytnout už v prvním kroku zaslání své žádosti. Navzdory tomu i toto může odhalit například vynalézavost uchazečů a tím zaujmout daného náboráře.

Je zde několik typů uchazečů, kteří si umí různě poradit s touto situací. Jsou takoví, kteří zašlou pouze životopis v českém jazyce, v lepším případě jej zašlou v jazyce cizím, například v anglickém jazyce. Co ovšem určitě náboráře zaujme, tak to, když si uchazeč se svým životopisem trochu pohraje a zašle již dokument, kde je možné vidět více jazykových mutací jeho životopisu. Občas se objeví i takový uchazeči, kteří vyplní tento formulář několikrát za sebou a pokaždé tam přiloží životopis v jiném jazyce. Je to sice náročnější pro náboráře, který si musí

toto pohlídat, a následně si musí dané životopisy zkompletovat. Ovšem každá iniciativa je poměrně vřele vítána.

Co se týče prvotního výběru, respektive porovnání informací v životopisech a informací z popisu volné pracovní pozice, tak zde je již více variant. Tato společnost v poslední snad pěti letech využila rovnou tři možnosti srovnání těchto dat. První variantou je, že se porovnají data z formuláře dle toho, co uchazeč vyplní a popisu daného místa. Tato varianta navazuje na tu skutečnost, že uchazeč musel vyplnit několika stránkový formulář, kam přepsal svůj životopis. Nevýhodou tohoto řešení bylo to, že pokud uchazeč napsal daný výraz trochu jinak, než jak bylo specifikováno toto místo, tak byl rovnou tento údaj označen jako nevyhovující. Toto mohlo nastat například v případě překlepů, či v případě užití slangového výrazu. Následné vyhodnocení poté systém poskytl náboráři, který viděl procentuální „úspěšnost“, respektive míru shody údajů o uchazeči z životopisu a údajů z popisu pracovního místa.

Druhou variantou je v této chvíli současný stav. To znamená, že z hlediska uchazeče to je rychlejší, jelikož nemusí vyplňovat tu hromadu údajů, které stejně přikládá v životopise. Na druhou stranu náborář musí procházet všechny životopisy a údaje v něm, aniž by mu systém zvýraznil pouze ty údaje, kde se to neshoduje s popisem místa. To znamená, že sice zde odpadá problematika překlepů a omylů z hlediska chybného vyhodnocení pomocí PC. Ovšem může dojít ke zkreslenému vyhodnocení z důvodu neobjektivity samotného personalisty.

Pro příklad lze uvést situace, kterou náborář v tomto rozhovoru použil. Při obsazování jedné pozice se tomuto náboráři dostal do rukou životopis, který nebyl příliš vzhledný, moderní atd. Jednoduše zde náborář subjektivně vyhodnotil, že to není ten člověk, který se na tuto pozici hodí. Tento životopis si tedy náborář odložil stranou. V průběhu náboru ovšem byli všichni zbylí uchazeči vyřazeni a bylo třeba toto kolo uzavřít a znovu zveřejnit danou pracovní pozici a nalákat nové uchazeče. Při odmítání všech uchazečů z prvního kola se ovšem dostal daný „nevhodný“ životopis tomuto náboráři znovu do rukou. Když tento náborář tedy vzal telefon, aby tohoto kandidáta odmítl, tak v průběhu rozhovoru tento náborář zjistil, že je to vlastně vhodný kandidát, a že pouze špatně zpracoval svůj životopis.

Poslední variantou, jak provést prvotní výběr těchto uchazečů, je navázání na současnou situaci. Ovšem s tím rozdílem, že se zakoupí, či vyvine software, který umí vyhodnocovat samotné životopisy, a který se ještě navíc umí učit různé výrazy pro stejný význam slova. Dle slov náboráře to ovšem je ještě „běh na dlouho trať“, jelikož jazyk se stále vyvíjí a pro naučení se všech možných výrazů je třeba velké množství životopisů. Již teď se ale na variantě systémové kontroly životopisů pracuje v této společnosti, i když se prozatím jedná pouze o zkušební provoz.

Po tomto prvotním výběru pak přistupuje každý náborář k samotnému pohovoru s vhodnými uchazeči. Zde se ovšem liší přístupy jednotlivých náborářů. Někteří volí spíše osobní setkání, jiní si vystačí s telefonickým pohovorem a někteří využívají i video pohovorů. Při těchto pohovorech je alespoň v oblasti technicko-hospodářských pozic zařazován i test jazykových znalostí. Tento test jazykových znalostí probíhá nejčastěji formou plynulého přechodu z komunikace v českém jazyce do některého z cizích. Takto se třeba dokončí poslední část pohovoru.

Náborář, s kterým byl rozhovor uskutečněn, preferoval spíše formu telefonických rozhovorů. Pouze ve výjimečných případech byl uskutečněn pohovor formou osobního setkání, případně video pohovor. Tento video pohovor je v této společnosti hlavně užíván k náboru do oblasti IT či pro nějakou reprezentativnější pozici. Formu osobního setkání či video pohovoru zařadil tento náborář po zkušenosti s nevydařeným pohovorem, který probíhal přímo u vedoucího daného oddělení. Náborář totiž zvolil pro obsazení reprezentativní pozice pouze formu telefonického pohovoru. Poté byl tento kandidát pozván na výše zmíněný osobní pohovor. Ovšem tento kandidát přišel naprosto nevhodně oblečen a mimo to měl i nevhodné vystupování.

Výše v kapitole 3.2 byla také zmíněna forma pohovoru pomocí video nahrávek. I tuto možnost, a to ať již formou video nahrávek, či pouze zvukových nahrávek, využívá tato společnost. Jedná se o zjednodušenější variantu online video pohovoru. Tato metoda je ovšem využívána velmi výjimečně.

Další fází náboru je testování schopností a znalostí uchazečů. Zde je již ale rozdíl mezi dělnickými pozicemi a technicko-hospodářskými pozicemi. Z rozhovoru s náborářem vyplývá, že pro obsazování dělnických míst musel být zařazen test manuální zručnosti. Došlo se k tomuto závěru poté, co nadřazení těchto dělníků ve

výrobě zjistili, že mají i takové podřízené, kteří nejsou dostatečně manuálně zruční, a přesto tuto pozici byli schopni získat. Jako příklad byl uveden test, kdy uchazeč měl za úkol přišroubovat, či dotáhnout nějaký prvek pomocí šroubováku, či klíče.

V případě technicko-hospodářské pozice ovšem není testování užíváno v takové míře. Co je zarážející, tak uchazeč nemusí na některé pozice prokazovat, že ty znalosti a schopnosti, které uvedl v životopise, skutečně má, či ovládá. Výjimkou je pouze prověřování jazykových znalostí při pohovoru. Je trochu zarážející, že v mnoha případech nejsou ani testovány odborné znalosti, jako například znalost nějakého programu v případě obsazování pozice na oddělení IT.

Dříve bylo pro otestování jazykových dovedností v této společnosti využíváno elektronických testů, které byly uchazečům zasílány prostřednictvím e-mailu. Problémem ovšem bylo to, že test se často vracel nadhodnocen, jelikož ho uchazeč nevyplnil sám. Dalším problémem byla také struktura testu. Na mnoha pozicích totiž není zcela důležité ovládnutí gramatických prvků daného jazyka, ale prioritní je to, že se daný jedinec zvládne domluvit a pochopit se s cizincem. A to byl právě jeden ze zásadních problémů těchto testů. Díky těmto testům firma byla schopná zjistit jak je na tom uchazeč z pohledu gramatiky, ovšem pak stejně bylo na náboráři, aby zjistil, jestli je tento jedinec také schopný komunikovat.

V současné době se tyto testy jazykových znalostí rozesílají spíše výjimečně. Užívá se jich pouze k doplnění, respektive zpřesnění úrovně daného jazyka. Tato společnost ovšem tyto testy využívá i nadále v oblasti adaptace a rozvoje svých zaměstnanců.

Zajímavostí je, že iniciativa náboráře, že by bylo vhodné tyto dovednosti otestovat, se setká s pochopením hlavně u mladších vedoucích. Je to z toho důvodu, že dle slov tohoto náboráře ti starší vedoucí počítají, že pokud oni v mnoha případech museli projít celý žebříček pracovních pozic od dělníka až po vedoucího, tak že i ostatní pokud mají nějakou praxi, tak za tu dobu musí mít dostatečné zkušenosti. Ti mladší ovšem už „věří“ na nějaký konkurenční boj a rádi si znalosti uchazečů ověří.

V této společnosti jsou snad jen výjimkou pozice na oddělení nákupu a controllingu. Na těchto pozicích totiž probíhá určitá metoda testování

dovedností. V případě oddělení nákupu se jedná o assessment centrum a v případě controllingu se jedná alespoň o základní prověření PC znalostí, které jsou potřebné pro práci na tomto oddělení. V jiných firmách je ovšem možné se setkat s testováním těchto znalostí i na jiné pozice. V jiné nejmenované firmě toto testování PC dovedností probíhá téměř na každou technicko-hospodářskou pozici. Samozřejmě toto testování je uzpůsobováno jednotlivým pracovním pozicím.

V poslední fázi tohoto náborového procesu se uchazeč již dostává přímo před své možné budoucí nadřízené. Těm je spíše už jen představen, případně jsou zde již dohodnuty jednotlivé podmínky potřebné pro jeho nástup. Mezi těmito podmínkami nechybí ani ty platové.

Po této fázi je tento uchazeč, respektive již nový zaměstnanec, předán z rukou náboráře do rukou personalisty, který by se měl postarat o jeho adaptaci do podniku a pak následně i o veškeré personální záležitosti v průběhu jeho setrvání v této firmě. Zde ovšem vidí náborář další kámen úrazu v této firmě. Je zde totiž potřeba dostatečně popsat proces adaptace. Je totiž nutné, aby uchazeč dostal všechny potřebné přístupy a informace včas. Což v případě některých velkých nadnárodních společností může být problém. Uplatňuje se zde totiž často byrokratický přístup, který znemožňuje všechny tyto procesy přizpůsobit dané situaci. Proto často nastávají situace, že uchazeč je v prvních týdnech, či měsících nucen si přístupy zařizovat postupně, dle zjištění že do daného sektoru, či aplikace nemá přístup, a přitom tam potřebuje pracovat.

Praktický pohled na náborový proces z hlediska uchazeče.

Pro zachycení praktického pohledu na elektronizaci náborového procesu z hlediska uchazeče je využito informací získaných autorem této práce na základě vlastních zkušeností. Tyto zkušenosti byly také probrány v rámci rozhovoru s výše zmiňovaným náborářem, který tyto informace z hlediska uchazečů potvrdil a rozšířil o jím získané informace o zkušenostech některých uchazečů.

Dále byl ještě proveden průzkum formou krátkého dotazníku, který se zaměřil na pohled uchazečů na náborový proces. Tento průzkum je níže blíže popsán spolu s grafy a popsáním jednotlivých výstupů. Všechny tyto informace jsou použity pro zachycení praktického pohledu na náborový proces ze strany uchazečů.

Co se týče prvotního přihlášení a zaslání údajů na některou pozici ve výše zmiňované firmě, tak se uchazečům poměrně zjednodušil tento úkon. Jak již bylo výše popsáno, dříve bylo třeba se na danou pozici přihlásit přes složitý a zdoluhavý formulář. To vedlo k tomu, že mnoho uchazečů bylo odraženo od podání žádosti o toto místo, či zkoušeli jinou cestu jak tuto přihlášku provést.

Problém ovšem byl, že náborář, a to nejen v této společnosti, by neměl přijmout životopisy a podobné dokumenty v jiné podobě než elektronické. Je to z důvodu ochrany osobních údajů uchazeče. V elektronické podobě jsou všechna data vedena v systému a je tím dostatečně zabezpečeno, aby se k nim nedostala nepovolaná osoba. Je také mnoho uchazečů, kteří volili zasílání přihlášek pomocí e-mailu přímo danému náboráři. Tato cesta ale taky není ideální, ačkoli je již elektronická. Náboráři pomocí této varianty spíše volili ten přístup, že takovému uchazeči napsali, jestli vůbec má šanci a vhodnou kvalifikaci toto místo získat. Poté ho přesto odkázali na onen výše zmíněný formulář. Ve výjimečných případech po souhlasu od takového uchazeče toto zařazení do systému provedli sami.

Tento postup v případě zaslání žádosti jinou formou, než přes formulář na webových stránkách společnosti je používán do dnes. V současné době již ovšem stačí vyplnit pouze několik údajů, přiložit životopis a je hotovo. Toto uchazečům výrazně šetří čas. Tento přístup se ovšem liší jak dle velikosti podniku, tak i dle možností a nastavených pravidel dané společnosti.

V případě následujících fází náborového procesu už je nutné se specificky zaměřit na nějakou společnost a na individuálního jedince. Každý totiž preferuje jinou variantu výběrového řízení, navíc každý jedinec, respektive uchazeč, se umí jinak vypořádat se stresem, který proces náboru určitě přináší. V mnoha případech dle zkušeností výše zmíněného náboráře se osvědčuje provedení pohovoru některou z elektronických forem. V případě telefonického pohovoru tak uchazeči odpadá obava z toho, jak má být upraven, či jak má vystupovat. Mimo to uchazeči a i samotní náboráři tuto variantu preferují, či vítají, jelikož pomocí ní lze ušetřit spoustu času.

Výše zmíněné informace dokresluje i již výše zmíněný průzkum zaměřený na pohled uchazečů o pracovní pozice. Tento průzkum byl předložen 136

respondentům, z různých oborů a to jak z řad dělnických pracovních pozic, tak i z technicko-hospodářských. Samotný průzkum obsahuje dohromady osm otázek. Níže jsou představeny všechny tyto otázky včetně získaných odpovědí podrobněji společně s grafy či tabulkami. Vzhled a struktura dotazníku je vidět v příloze č. 1. Tento průzkum pochází z vlastního zpracování autora práce.

První otázkou v průzkumu je: „Účastníte se, nebo účastnil/a jste se nějakého výběrového řízení?“

Tato otázka měla pouze zachytit obecnou informaci, jestli se tímto průzkumem podaří zachytit relevantní odpovědi. To znamená, ty respondenty, kteří mají nějakou zkušenost s výběrovým řízením. Na níže uvedeném obrázku č. 11.

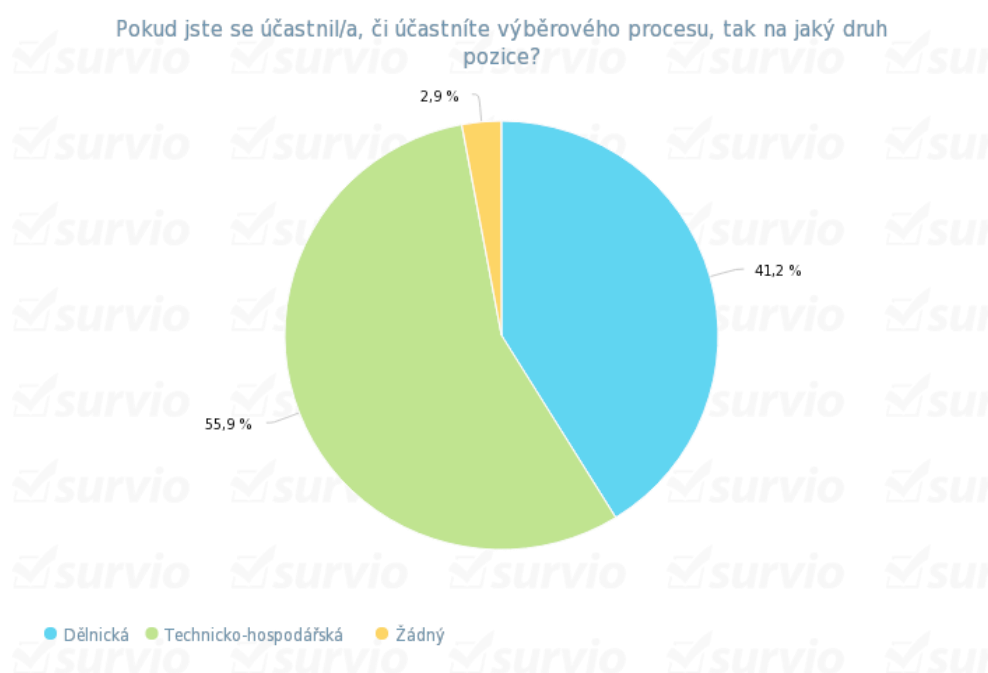


Obr. 11 – Grafický výstup průzkumu - první otázka

Na tomto grafu lze vidět, že z celkových 136 respondentů se účastnilo některého výběrového řízení 76,5 % lidí. To znamená, že v absolutních číslech má za sebou nějaký náborový proces, který se odehrál již v minulosti, 104 respondentů. Další informace, která lze vyčíst z tohoto grafu je fakt, že 28 respondentů odpovědělo, že se nějakého výběrového řízení účastní v této chvíli. To znamená, že aktuální zkušenost s náborovým procesem má 20,6 % lidí. Zbýlých 2,9 % respondentů, což jsou 4 lidi, se ještě vůbec neúčastnilo žádného výběrového řízení. Může se jednat například o studenty.

Další otázkou v průzkumu je: „Pokud jste se účastnil/a, či účastníte výběrového procesu, tak na jaký druh pozice?“

Z této otázky je pak možné zjistit o jaký druh pracovní pozice. Tato práce je po celou dobu koncipována ze dvou rovin, a to z roviny dělnických pracovních pozic a z roviny technicko-hospodářských pozic. V grafickém vyobrazení výsledků na druhou otázku je možné vidět rozdělení respondentů do těchto dvou skupin. Toto grafické vyobrazení je možné vidět na obrázku č. 12.

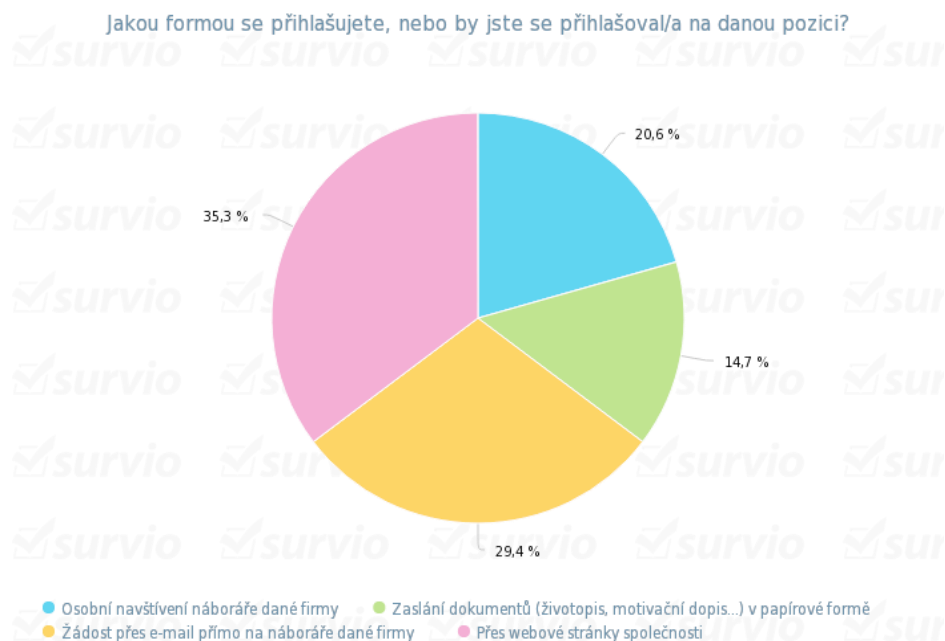


Obr. 12 – Grafický výstup průzkumu - druhá otázka

V tomto grafu lze vidět, že největší podíl je zde zastoupen respondenty, kteří se uchází, či ucházeli o technicko-hospodářskou pozici. V procentuálním vyjádření to znamená, že to je 55,9 % respondentů, což je 76 účastníků tohoto průzkumu. O dělnickou pozici se potom uchází, či ucházelo 41,2 % lidí, kteří odpovídali na tento průzkum. V absolutním vyjádření to znamená 56 respondentů z celkových 136. Zbývá 4 respondenti spadají nejspíše do té skupiny respondentů, kteří ještě nemají zkušenosti s žádným výběrovým řízením. Proto přirozeně nemohli vybrat ani jednu z výše zmíněných variant.

Třetí otázkou ve výše zmiňovaném průzkumu je: „Jakou formou se přihlašujete, nebo byste se přihlašoval/a na danou pozici?“

Tato otázka je do průzkumu zařazena proto, aby bylo možné zjistit, jak se nejčastěji uchazeči o zaměstnání přihlašují do podniku. Na níže uvedeném grafu, který je vyobrazen na obrázku č. 13, jsou proto zachyceny čtyři způsoby, jak se uchazeči mohou ucházet o zaměstnání v nějakém podniku.



Obr. 13 – Grafický výstup průzkumu - třetí otázka

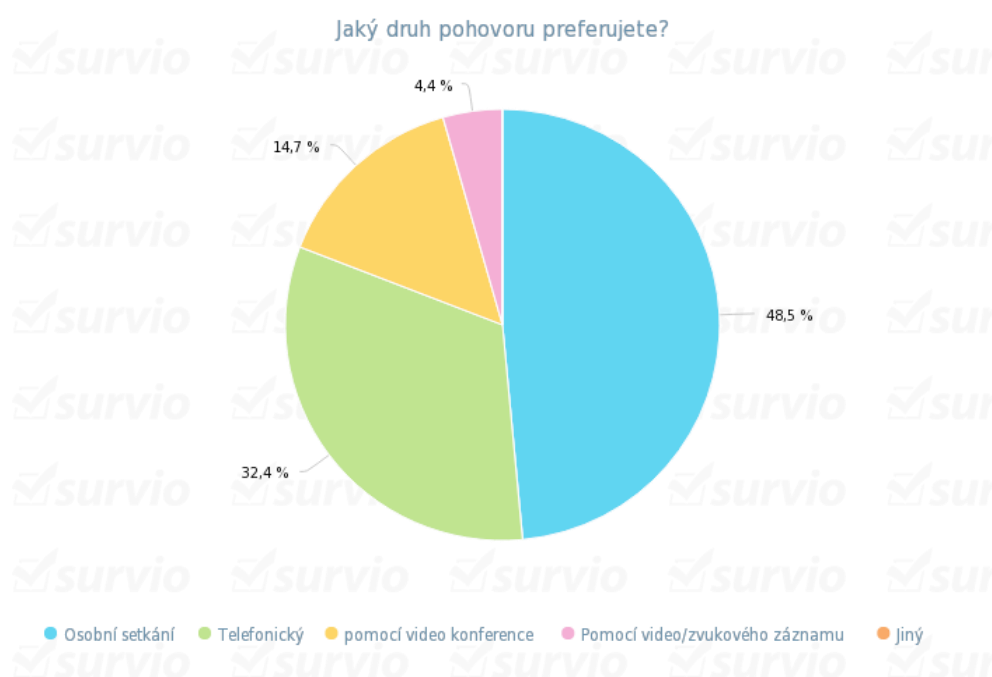
V tomto grafu je možné vidět, že nejvyšší zastoupení má přihlašování se o práci pomocí webových stránek dané společnosti. Je tomu tak nejspíše proto, že většina uchazečů se zajímá právě o technicko-hospodářské pozice, a tam se poměrně navyšuje pravděpodobnost, že takoví uchazeči budou žádat o práci právě elektronickou formou. Přihlašování se na pozice pomocí elektronických kanálů využívá v součtu 64,7 % respondentů, což v absolutních číslech znamená 88 lidí ze 136 lidí, kteří na tento průzkum odpovídali. Přesněji řečeno 35,3 % respondentů hlásí pomocí webových stránek a 29,4 % posílá svou žádost přímo náboráři dané firmy s využitím e-mailové komunikace.

Poměrně velké zastoupení má zde také forma osobní návštěvy personálního oddělení dané firmy. Tuto variantu volilo 20,6 % respondentů. Poslední možností zachycenou v tomto průzkumu byla varianta zaslání žádosti a dokumentů

papírovou formou. Tuto variantu využilo, či využívá 14,7 %. Tuto odpověď mohli například zvolit uchazeči, kteří prošli nějaké výběrové řízení již v minulosti. To totiž vyplývá z vyjádření náborářky (viz výše), kde je popsáno, že náboráři již ve většině podniků by neměli přijímat papírové varianty, z důvodu ochrany osobních údajů uchazeče. Tento přístup ovšem může být odlišný podnik od podniku. Osobní návštěvu pak mohou využívat například dělníci ucházející se o práci v menších podnicích.

Čtvrtou otázkou v tomto průzkumu je: „Jaký druh pohovoru preferujete?“

Tato otázka je v průzkumu zařazena pro dokreslení toho, jaká je a byla situace v různých společnostech z hlediska konání pohovorů. Tudíž výstupem z této otázky je graf, který je zobrazen na obrázku č. 14, kde je možné vidět, s jakými typy pohovorů se uchazeči nejčastěji setkávají.



Obr. 14 – Grafický výstup průzkumu - čtvrtá otázka

Z výše uvedeného obrázku č. 14 je možné vidět, že nejvyšší zastoupení má forma osobního setkání pro uskutečnění pohovoru. Tento druh pohovoru preferuje 48,5 % respondentů, což v absolutních číslech znamená 66 ze 136 lidí, kteří se zúčastnili tohoto průzkumu. Další velké zastoupení má zde i varianta telefonicky uskutečňovaného pohovoru. Pro tuto variantu i přispívá výstup z výše prováděného rozhovoru s náborářkou jedné nejmenované firmy, která variantu

telefonického pohovoru využívá poměrně v hojném zastoupení. V tomto průzkumu preferuje tuto variantu 32,4 % respondentů.

Zbylé tři kategorie již jsou zastoupeny daleko méně. Přesněji řečeno jsou zde zastoupeny pouze dvě varianty. Je tomu tak proto, že žádný respondent nevyužil možnosti zvolit jinou formu pohovoru. Z výše uvedeného grafu na obrázku č. 14 je tedy možné vidět, že pohovor pomocí videokonference by preferovalo 14,7 % respondentů. Pomocí video/zvukového záznamu by pohovor preferovalo pouze 4,4 % respondentů, což odpovídá 6 lidem, kteří se tohoto průzkumu zúčastnili.

Pátou otázkou z tohoto průzkumu je: „Setkali jste se s testováním dovedností/znalostí při výběrovém řízení?“

Z výše uvedeného rozhovoru s náborářkou jedné nejmenované nadnárodní firmy je možné vidět, že jsou oblasti, kde se vůbec netestují dovednosti v rámci náborového procesu. To samozřejmě může platit i ve více podnicích. Grafický výstup z této otázky je možné vidět na obrázku č. 15.



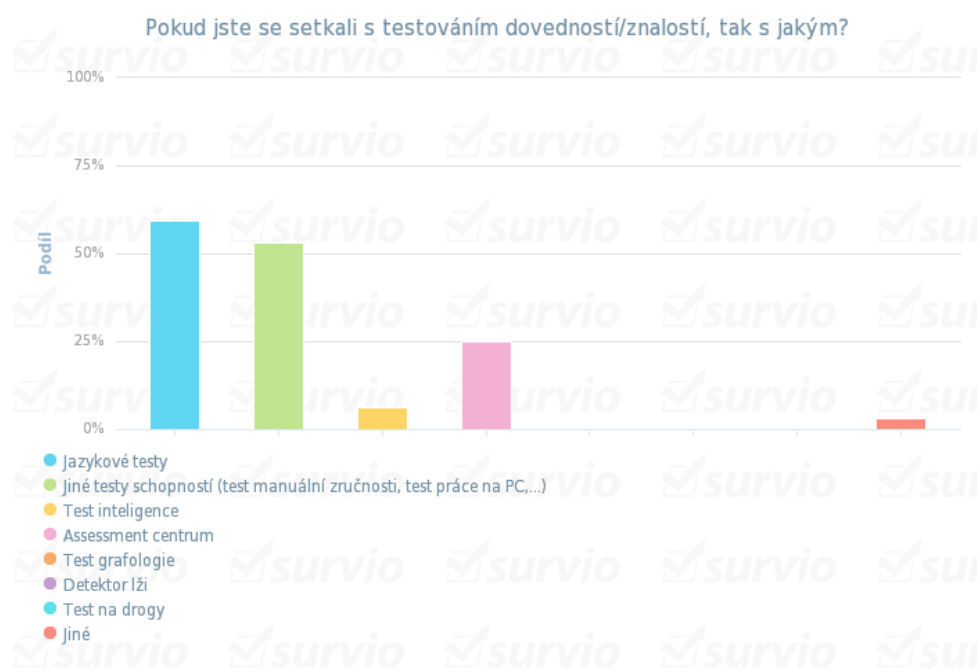
Obr. 15 – Grafický výstup průzkumu - pátá otázka

Výstupem této otázky je tedy graf, který zobrazuje to, jak hodně se uchazeči setkávají s nějakým typem testování dovedností, či znalostí. Ze 136 respondentů se setkali s nějakým typem testování dovedností, či znalostí celkem

74 respondentů, což znamená v procentuálním vyjádření 54,4 %. Zbýlých 62 respondentů odpovědělo, že se nesetkali s žádným typem testování v průběhu náborového procesu, což představuje 45,6 % respondentů.

Šestou otázkou v tomto průzkumu je?: „Pokud jste se setkali s testováním dovedností/znalostí, tak s jakým?“

Respondenti byli pomocí této otázky dotázáni s jakým testováním dovedností či znalostí se setkali. Tato otázka byla pouze volitelná, respektive nebyla povinná a to proto, že v předchozí otázce byli uchazeči tázáni, jestli se vůbec s nějakým testováním setkali. To znamená, že respondenti, kteří odpověděli, že se s žádným testováním nesetkali, nemohou odpovědět na otázku č. 6 tohoto průzkumu. Mimo to je možné zvolit více než jednu odpověď pro případ, že se některý z uchazečů setkal s více typy testů. Grafický výstup z této otázky je zobrazen níže na obrázku č. 16.



Obr. 16 – Grafický výstup průzkumu - šestá otázka

Výše v kapitole 1.3 je na obrázku č. 5 znázorněn podobný výsledek průzkumu firmy TREXIMA spol. s r.o., která provedla podobný průzkum, ovšem v jejím případě byli respondenty hlavně HR pracovníci. V průzkumu provedeném autorem této diplomové práce je zobrazen, jak již bylo výše napsáno, pohled ze strany uchazečů. Oba tyto pohledy jsou si ovšem poměrně podobné. Na obrázku č. 16 je

možné vidět, že nejvyšší zastoupení má právě testování cizích jazyků. Tuto možnost zvolilo 59,4 % těch respondentů, kteří se setkali s nějakým typem testování. Druhé poměrně hojně využívané testování dle tohoto průzkumu jsou testy různých dalších schopností, či znalostí. Tuto variantu zvolilo 53,1 % respondentů. Třetím nejčastěji využívaným testováním je Assessment centrum, s kterým má zkušenost 25,0 % respondentů. Zbytek připadá na testy inteligence a položku jiné. V položce jiné se objevuje pouze jediná odpověď a to „písemný test z oblasti správního práva“, což by se spíše mělo zařadit do testování schopností a znalostí.

Předposlední otázkou, tedy sedmou je: „Ohodnoťte dle vlastního názoru, jaký přínos mají tyto testy pro firmu (náboráře)?“

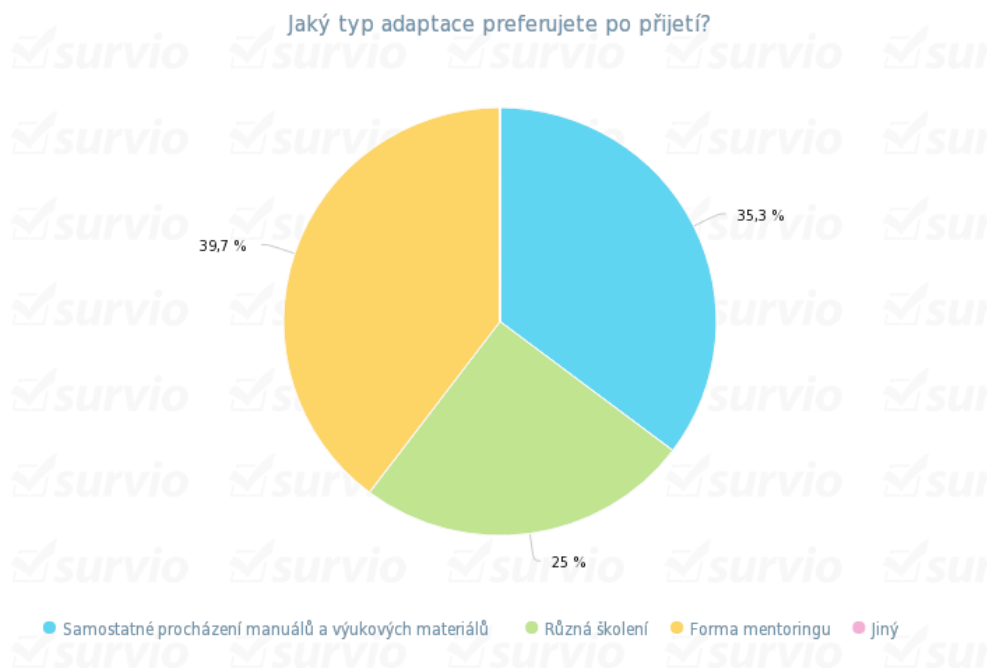
Výstup z této otázky má zmapovat to, jak si sami uchazeči myslí, že jsou jednotlivé testy přínosné pro daný podnik, který je má zahrnutý do svého náborového procesu. Výstup z této otázky je možné vidět v níže uvedené tabulce č. 3. Z této tabulky je možné vyčíst, že nejvyšší přínos vidí respondenti v testech schopností, jako je manuální zručnost, či různé další praktické testy dovedností a znalostí. Dalším poměrně hodně významným testováním mohou být, dle níže uvedených dat, testy jazyků. Naopak na druhém konci, tedy testování, které má nejnižší přínos, je detektor lži, či grafologický test. Zajímavé také je to, že test na drogy má poměrně i hodně zastánců z řad respondentů, kteří si myslí, že by toto testování mohlo mít velký či spíše velký přínos. Může tomu tak být proto, že mezi těmito respondenty byli i řidiči z povolání, či další osoby, které si myslí, že by toto testování mohlo odhalit některé hříšníky ještě před nástupem na zvolenou pozici. Tím by se předešlo pozdějším komplikacím, či dokonce nebezpečným situacím.

Tab. 3 – Přínos testování dovedností či znalostí

	Velký	Spíše velký	Téměř žádný	Žádný
Jazykové testy	34	68	17	17
Jiné testy schopností (test manuální zručnosti, test práce na PC,...)	58	50	16	12
Test inteligence	14	24	58	40
Assessment centrum	22	58	44	12
Test grafologie	0	10	50	76
Detektor lži	0	12	36	88
Test na drogy	15	21	62	38

Poslední otázkou tohoto průzkumu je: „Jaký typ adaptace preferujete po přijetí?“

Poslední otázka tohoto průzkumu je zaměřená na problematiku adaptace vybraných, respektive nových zaměstnanců. Výše v této práci je zmíněno, že tuto adaptaci je možné provádět více způsoby. V níže uvedeném grafickém výstupu na obrázku č. 17 je možné vidět několik způsobů, jak je možné zaučovat nové zaměstnance. Respondenti v této části průzkumu byli tázáni, jaká forma adaptace je pro ně nejpřínosnější.



Obr. 17 – Grafický výstup průzkumu - osmá otázka

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 39,7 % respondentů preferuje formu mentoringů. To znamená, že 54 respondentů bere jako nejpřínosnější to, když je k nim přidělen určitý člověk, který jim radí, případně zadává úkoly, které je třeba provádět na daném místě. Další formou, pro kterou se rozhodlo 35,3 % respondentů, je samostatné studium z manuálů a jiných výukových materiálů. Tato varianta je spíše určena pro lidi, kteří jsou více uzavření a samostatní. V absolutním vyjádření by tuto variantu volilo 48 lidí, kteří se tohoto průzkumu zúčastnili. Poslední formou adaptace, kterou respondenti zvolili je varianta s využitím různých školení. Tuto variantu zvolilo 25 % respondentů, což znamená 34 účastníků průzkumu. Tato varianta je poslední, jelikož nikdo nezvolil variantu, kde měli možnost napsat jinou formu adaptace.

Výše uvedený průzkum tedy zobrazuje pohled na náborový proces ze strany uchazečů o zaměstnání. Ve výsledku je tento průzkum v souladu jak s teoretickou částí této práce, tak i s výsledky rozhovoru s náborářem nejmenovaného podniku z praktické části. Dále je možné v této praktické části vidět, jaké varianty jednotlivých prvků náborového procesu používají jednotlivé podniky a co si o nich myslí samotní uchazeči.

Závěr

V této práci, která je zaměřená na tematiku elektronizace náborového procesu, je popsán celý proces tohoto náboru od chvíle podání žádosti o práci do podniku až do okamžiku, kdy podnik rozhodne o přijetí a začlenění tohoto nového zaměstnance do kolektivu. Tato práce je pojata tak, že v teoretické části je popsán celý náborový proces z hlediska charakteristik a postupů uváděných v publikacích a v internetových zdrojích.

Následně do této teoretické části patří i popis celopodnikových informačních systémů, které společnosti používají nejen k řízení všech výrobních a dalších aktivit, ale také k řízení personálu a zpracovávání údajů o nich včetně mzdy. Tyto systémy tudíž pomáhají řešit podniku i základní komunikaci se státními úřady. Pro dokreslení přehledu o tom, co vše pomáhá dělat personální informační systém, který je většinou částí systému ERP, je v této části práce vyjmenováno několik významných celopodnikových systémů. Navíc je zde zmíněn i jeden systém jako takový, který je možné začlenit do již stávajících systémů ERP, které již některá společnost užívá.

V další části, která je již více prakticky zaměřená, jsou popsány možnosti elektronizace jednotlivých fází náborového procesu. U těchto jednotlivých fází jsou vyjmenovány různé varianty, jak lze jednotlivé části náboru provést. Následně je vyjmenováno několik kladných a záporných poznatků, které mohou jednotlivé metody přinášet. A to jak z pohledu samotných uchazečů, tak i z pohledu náborářů a personalistů. Jsou zde také zmíněny i některé pokrokové metody výběru zaměstnanců, jako je například využívání virtuální reality.

V poslední části této práce je pohled už z ryze praktického hlediska. Jsou zde uvedena fakta, jak tento proces probíhá, případně jak se vyvíjel. Tyto fakta byla získána na základě rozhovoru s náborářem a personalistou. Z tohoto rozhovoru vyšlo, že v mnoha podnicích jsou ještě výrazné rezervy, jak zlepšit samotný proces. Největším problémem zde pak byl ten fakt, že často chybí elektronické popisy jednotlivých procesů, které by se mohli použít pro nábor. Například při jednom z těchto rozhovorů v jedné nejmenované společnosti padla informace, že jedním ze základních nedostatků je to, že není dostatečně zpracován popis daného pracovního místa, respektive žádanky o obsazení tohoto místa. Tento

rozhovor je dále doplněn průzkumem formou dotazníku. Tento dotazník byl předložen 136 lidem, kteří odpovídali na jednotlivé otázky z okruhu náborového procesu. Výstupem tohoto průzkumu bylo i mimo jiné to, že společnosti pravděpodobně nevyužívají téměř vůbec nových pokrokových technologií, které je možné využívat jak v rámci celého výběrového řízení, tak i v rámci adaptace.

V této práci je tedy zmíněno také několik pokrokových technologií, které by mohly být použity v samotném náborovém procesu, a to ať při výběru uchazeče, či při adaptaci nového zaměstnance do podniku. Dle rozhovorů ovšem vyplývá, že tyto technologie ještě nejsou zdaleka tak rozšířené, jak by se dle některých teoretických zdrojů a studií mohlo zdát.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: GRADA, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

ARMSTRONG, M., *Personální management*. -- Praha : GRADA, 1999. -- 961 s, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. – Taylor, S., *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* - 13. vydání, Grada Publishing a.s., 2015, 928 s., ISBN 978-80-247-9882-0

ARTHUR, D., *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*, AMACOM Div American Mgmt Assn, 2012, 384 s., ISBN 978-0-8144-2024-9

BASL J., Blažíček R., *Podnikové informační systémy*. 3. Vydání. Praha:Grada Publishing, 2012, 328 s. ISBN 978-80-247-4307-3

CADRIKOVÁ, Barbora. *Assessment centrum jako součást výběrového řízení*. E15.cz [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://student.e15.cz/career/assessment-centrum-jako-soucast-vyberoveho-rizeni-1277424>

DALE, M., *Vybíráme zaměstnance. : Základní znalosti personalisty*. -- 1. vydání. -- Brno : Computer Press, 2007. -- 181 s. -- ISBN 978-80-251-1522-0

DVOŘÁČEK, M. -- STUHLÍK, P. *Marketing na internetu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2002. 248 s. ISBN 80-7169-957-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Nakladatelství C H Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4

EDENBOROUGH, R., *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance*, Kogan Page Publishers, 2007, 305 s., ISBN 978-0-7494-5014-4

EUGDPR.org [online]. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.eugdpr.org/>

INFORMAČNÍ SYSTÉM K2. *SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/cloud-computing-saas/informacni-system-k2-6.htm>

JANEČEK, Karel. *Nejen mzdy aneb jak řídit lidský kapitál*. In: DynamicsNAV.cz: Informace o Dynamics NAV v kostce [online]. 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.dynamicsnav.cz/2015/04/nejen-mzdy-aneb-jak-ridit-lidsky-kapital/>

KOCIANOVA, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing a.s., 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3

KOTLER, P. -- KELLER, K L. *Marketing management.*/14. vydání. Praha: GRADA, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů./Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

HABERMAN, Mike. *Is Google Cardboard the Future of Onboarding?* In: Workology [online]. 2016 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://workology.com/is-google-cardboard-the-future-of-onboarding/>

MAYEROVÁ, M., *Moderní personální management.* 1. vydání. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X

MAZOUCH, P., *Lidský kapitál. : Měření, souvislosti, prognózy.* -- 1. vydání. -- Praha : C. H. Beck, 2011. -- ISBN 978-80-7400-380-6

Microsoft Dynamics AX. CCV: Informační systémy [online]. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.ccv.cz/microsoft-dynamics-ax/>

SAP America Inc., *SAP Community WIKI* [online]. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://wiki.scn.sap.com/wiki/display/ERPHCM/Customizing+and+differences+in+behaviour+of+receipts+outside+of+trip+date+range+between+GUI+and+Portal>

SAP ČR. *SAP* [online]. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/index.html>

SCHAER, Brianne. *How To: Simplify Recruitment with Human Resources in Microsoft Dynamics AX.* In: Ignify [online]. 2016 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://blog.ignify.com/2016/01/29/how-to-simplify-recruitment-with-human-resources-in-microsoft-dynamics-ax/>

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty,* Grada Publishing a.s., 2012, 208 s., ISBN 978-80-247-4151-2

STÝBLO, J., *Personální management jako nástroj řízení změn.* 1. vydání. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5

Target 2100 Enterprise. *MPRO* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.m-pro.cz/index.php?id=24>

ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů,* Grada Publishing a.s., 2009, 272 s., ISBN 978-80-247-3058-5

WALKER, A. J. a KOL., *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie,* Grada Publishing a.s., 2003, 253 s., ISBN 978-80-247-0449-4

WELCH, Abby. *Survey Identifies Non-Accounting Skills Most Sought in Accountants.* In: Rh Accountemps: A Robert Half Company [online]. MENLO

PARK, Calif., 2013 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z:
<http://accountemps.rhi.mediaroom.com/2013-05-06-Survey-Identifies-Non-Accounting-Skills-Most-Sought-in-Accountants>

Your Solution s.r.o., *E-jobin: Effective job interview* [online], 2015 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://e-jobin.com/#/>

ŽUFAN, J., *Informační systémy v moderním personálním řízení*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-955-5

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků a grafů

Obr. 1 - Kanály využívané k náboru zaměstnanců	11
Obr. 2 - Motivační dopis jako příloha k CV	12
Obr. 3 - Míra ověřování referencí	14
Obr. 4 - Preferované schopnosti při náboru zaměstnanců	18
Obr. 5 - Testování uchazečů	19
Obr. 6 – Náhled do prostředí systému SAP	29
Obr. 7 – Náhled do prostředí systému K2	31
Obr. 8 – Náhled do prostředí systému Microsoft Dynamics AX.....	32
Obr. 9 – Nabízené služby systémem Target 2100 ENTERPRISE.....	33
Obr. 10 – Vyhodnocení video Interview od společnosti Solution s.r.o	38
Obr. 11 – Grafický výstup průzkumu - první otázka.....	52
Obr. 12 – Grafický výstup průzkumu - druhá otázka	53
Obr. 13 – Grafický výstup průzkumu - třetí otázka	54
Obr. 14 – Grafický výstup průzkumu - čtvrtá otázka.....	55
Obr. 15 – Grafický výstup průzkumu - pátá otázka.....	56
Obr. 16 – Grafický výstup průzkumu - šestá otázka	57
Obr. 17 – Grafický výstup průzkumu - osmá otázka.....	60

Seznam tabulek

Tab. 1 - Role kontaktu na referenční osobu při náboru	13
Tab. 2 - Zapracování nových zaměstnanců na dělnických pozicích.....	24
Tab. 3 – Přínos testování dovedností či znalostí	59

Seznam příloh

Příloha č. 1 Průzkum náborového procesu z pohledu uchazečů.....	68
---	----

Příloha č. 1 Průzkum náborového procesu z pohledu uchazečů

Náborový proces

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Výsledky tohoto průzkumu budou sloužit jako podklad pro DP, která je zaměřená na téma elektronizace náborového procesu.

Předem Vám moc děkuji za vyplnění.

1

Účastníte se, nebo účastnil/a jste se nějakého výběrového řízení?

Ano, v minulosti

Ano, v současné době

Ne

2

Pokud jste se účastnil/a, či účastníte výběrového procesu, tak na jaký druh pozice?

Dělnická

Technicko-hospodářská

Žádný

3

Jakou formou se přihlašujete, nebo by jste se přihlašoval/a na danou pozici?

Osobní návštěvení náboráře dané firmy

Zaslání dokumentů (životopis, motivační dopis...) v papírové formě

Žádost přes e-mail přímo na náboráře dané firmy

Přes webové stránky společnosti

4

Jaký druh pohovoru preferujete?

Osobní setkání

Telefonický

pomocí video konference

Pomocí video/zvukového záznamu

Jiný

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

5

Setkali jste se s testováním dovednosti/znalosti při výběrovém řízení?

- Ano
- Ne

6

Pokud jste se setkali s testováním dovednosti/znalosti, tak s jakým?

- Jazykové testy
- Jiné testy schopnosti (test manuální zručnosti, test práce na PC...)
- Test inteligence
- Assessment centrum
- Test grafologie
- Detektor lži
- Test na drogy
- Jiné
- Napište odpověď

Zbylo 100 znaků

7

Ohodnotě dle vlastního názoru, jaký přínos mají tyto testy pro firmu (náboráře)?

	Velký	Spíše velký	Téměř žádný	Žádný
Jazykové testy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné testy schopnosti (test manuální zručnosti, test práce na PC...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test inteligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment centrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test grafologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detektor lži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test na drogy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Jaký typ adaptace preferujete po přijetí?

- Samostatné procházení manuálů a výukových materiálů
- Různá školení
- Forma mentoringu
- Jiný
- Napište odpověď

Zbylo 100 znaků

ODESLAT DOTAZNÍK 

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Ladislav Příhoda		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	ELEKTRONIZACE NÁBOROVÉHO PROCESU		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Šturmová, MBA		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	71		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této diplomové práce s názvem „ELEKTRONIZACE NÁBOROVÉHO PROCESU“ je zhodnocení procesu výběrového řízení včetně možnosti jeho následné elektronizace. To znamená, že je v této práci zachycen tento náborový proces od odeslání/přijetí žádosti o práci, až po nástup nového zaměstnance včetně jeho adaptace do podniku. Hlavním závěrem tohoto procesu je to, že elektronizace v mnoha případech může být velkým přínosem, hlavně z hlediska ušetření času a to ať firmy tak i uchazečů o zaměstnání. Z uvedeného průzkumu a rozhovoru s náborářem je možné vidět, že stále ještě existují určité rezervy, jak by bylo možné provést tento náborový proces lépe s využitím nových elektronických technologií.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Adaptace, personální informační systém, pohovor, náborový proces, testování uchazečů.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Ladislav Příhoda		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Electronization of recruitment process		
SUPERVISOR	Ing. Jana Šturmová, MBA		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES			
	71		
NUMBER OF PICTURES			
	16		
NUMBER OF TABLES			
	3		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The purpose of this diploma thesis with name of "ELECTRONIZATION OF THE RECRUITMENT PROCESS" is the evaluation of the selection procedure, including the possibility of its subsequent electronization. This means that the recruitment process is captured from sending / receiving a job application to the enter of a new employee, including his or her adaptation to the company. The main conclusion of this process is that electronization can be great benefit in many cases, especially through the savings of the time for both side (for companies and for job seekers). From the survey and interview with the recruiter, it can be seen that there are still some space how to make this recruitment process better with the use of new electronic technologies.</p>		
KEY WORDS	Adaptation, interview, personal information system, recruitment process, testing of job seekers.		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			