

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

PROCES ELEKTRONIZACE NÁBOROVÉHO PROCESU

Bc. Lucie BORTOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10. 5. 2019

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych ráda poděkovala Ing. Janě Šturmové, MBA za nápomoc a poskytnuté konzultace.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod.....	8
1 Náborový proces.....	10
1.1 Definování požadavků na pracovní místo	11
1.2 Přilákání uchazečů.....	13
1.3 Výběr uchazečů	19
2 Personální informační systém.....	25
2.1 Funkce personálního informačního systému.....	27
2.2 Postup při výběru personálního informačního systému a základní typy ..	28
2.3 Příklady používaných personálních informačních systémů v České republice	31
3 Analýza elektronizace náborového procesu z pohledu vybraných skupin.....	36
3.1 Metodika výzkumu.....	36
3.2 Dotazníkové šetření zaměřené na společnosti působící v automobilovém průmyslu	37
3.2 Dotazníkové šetření zaměřené na studenty a absolventy ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s.	44
3.4 Shrnutí výsledků dotazníkových šetření.....	48
4 Vlastní návrhy pro zefektivnění elektronizace náborového procesu.....	51
4.1 LinkedIn.....	51
4.1.1 Recruiter Corporate	54
4.1.2 Recruiter Lite.....	56
4.1.3 Zhodnocení účtů	57
4.2 Jazykové testování.....	57
4.2.1 Video dotazníky	58
4.2.2 Test cizího jazyka	59
4.2.3 Proces testování cizího jazyka	60
4.3 Využití Applicant Tracking Software	61
4.3.1 Recruitis	62
4.3.2 Teamio	64

4.3.3 Shrnutí	65
Závěr	67
Seznam literatury	70
Seznam obrázků a tabulek	74
Seznam příloh	76

Seznam použitých zkratek a symbolů

AC	Assessment center
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ATS	Applicant Tracking Software
ČR	Česká republika
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
HRMS	Human Resource Management System
HW	Hardware
IS	Informační systém
Např.	Například
PIS	Personální informační systém
SW	Software
ŠAVŠ	ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s.
Tzv.	Tak zvaný (á, é)
VAC	Virtual assessment center
ZSW	Základní software

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na *proces elektronizace náborového procesu*. Toto zaměření bylo zvoleno, jelikož se jedná o aktuální téma vzhledem k rostoucím možnostem zapojení elektronizace do náborového procesu. Zatímco ještě na konci 20. století převažovala papírová evidence a inzerce při realizování náborového procesu, dnes by bylo naopak těžké najít společnost, která, alespoň v jedné části náborového procesu, elektronizaci nevyužívá. Elektronizace výrazně urychluje a zefektivňuje náborový proces, díky tomu zvyšuje společnostem šanci na nalezení, co nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici. Lidské zdroje patří mezi nejdůležitější zdroje podniku, z tohoto důvodu lze využití elektronizace vnímat jako konkurenční výhodu při vyhledávání zaměstnanců. Společnosti však často nevyužívají všechny možnosti, které elektronizace nabízí. Tato diplomová práce slouží k zanalyzování situace ve vybraných společnostech, kdy v závěru práce je navrženo několik opatření vedoucích k zefektivnění náborového procesu.

Diplomová práce je členěna do 4 kapitol. První kapitola je věnována definování náborového procesu z teoretického hlediska. Cílem této kapitoly je představit jednotlivé kroky náborového procesu. Prvním krokem je definování požadavku na pracovní místo, který se skládá ze specifikace a popisu pracovního místa. Poté následuje přilákání uchazečů, které může být buď z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Zároveň každá z těchto možností obsahuje několik metod, které mohou být použity. Při popisu metod je kladen důraz na využití elektronizace. Třetím závěrečným krokem je výběr uchazeče. Výběr obsahuje několik po sobě jdoucích kroků, při kterých hraje elektronizace významnou roli.

Druhá kapitola se věnuje personálním informačním systémům, které umožňují společnostem efektivně řešit personální úkoly. Nejprve jsou objasněny funkce personálního systému ve společnosti. K co nejlepšímu výběru personálního systému je doporučeno dodržet určité kroky, tyto kroky jsou popsány ve druhé části kapitoly. Zároveň jsou zde popsány základní typy rozdělení systémů. V poslední části této kapitoly jsou popsány příklady vybraných systémů používaných na českém trhu.

Praktická část práce se zaměřuje na analýzu využití elektronizace při náborovém procesu u společností působících na automobilovém trhu. Analýza proběhla pomocí

dotazníkového šetření ve vybraných společnostech působících v automobilovém průmyslu. Zároveň bylo uskutečněno druhé dotazníkové šetření u studentů ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ), jehož cílem bylo zanalyzovat očekávání a zkušenosti studentů s elektronizací náborového procesu. Cílem těchto dotazníkových šetření je získat komplexní pohled, jak ze strany zaměstnavatelů (společností), tak ze strany uchazečů (studentů a absolventů).

Závěrečná část přináší návrhy na zefektivnění elektronizace náborového procesu. Tyto návrhy vychází z obou realizovaných dotazníkových šetření. Řešení jsou navržena s ohledem na praktické využití a vždy je zmíněna jejich konkrétní podoba a vysvětlen jejich přínos pro společnost.

1 Náborový proces

Náborový proces je ukotven v širším kontextu personální práce v podniku. Cílem této kapitoly je definovat pojem personalistika a následně analyzovat jednotlivé kroky náborového procesu. Při popisu jednotlivých kroků náborového procesu je zmíněn případný vliv elektronizace a její využití v praxi. Každá organizace ke svému fungování potřebuje soubor zdrojů. Nejčastěji jsou v literatuře (Šikýř, 2012) zmiňovány 4 základní zdroje:

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

Lidské zdroje jsou někdy uváděny jako nejdůležitější, jelikož rozhodující o využití zbylých třech zdrojů. Lidské zdroje na základě informačních zdrojů, které tvoří data, znalosti a dostupné informace, rozhodují o finančních a materiálních zdrojích (Koubek, 2003). Důležitost lidských zdrojů v podniku vyzdvihuje také Armstrong (2015), který uvádí, že pokud organizace disponuje schopnými motivovanými zaměstnanci, lidské zdroje se stávají konkurenční výhodou, která odlišuje organizaci od konkurence.

Odvětví, které se zabývá lidskými zdroji se nazývá personalistika (někdy také personální práce). Koubek charakterizuje personalistiku takto: *„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“* (Koubek, 2003, str.14).

Tato diplomová práce se zaměřuje především na **zabezpečení lidských zdrojů**, které plánuje potřebu lidských zdrojů s ohledem na budoucí vývoj a také zahrnuje samotný nábor zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů nejprve vytváří předpověď budoucích potřeb, která závisí na plánované produkci a dalších ukazatelích. Po stanovení budoucích potřeb, následuje analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky.

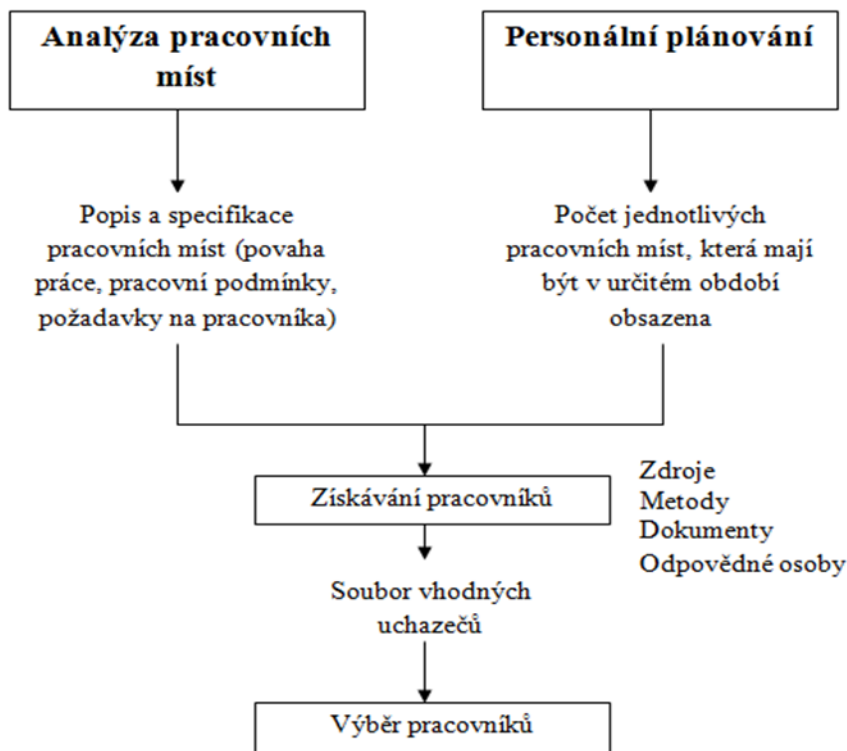
Tato analýza zahrnuje monitoring trhu práce a poté sestavení plánu, který sladí nabídku s poptávkou. Nakonec následuje realizace plánu (Koubek, 2003).

Pokud plánování lidských zdrojů vyústí v identifikaci další potřeby získání nových pracovníků, nastupuje v personální práci proces získávání a výběru. Získávání a výběr zaměstnanců probíhá ve třech posloupných krocích. Prvním krokem je **definování požadavků**, to znamená popis pracovní pozice a podmínek přijetí např. zda je nutná znalost cizího jazyka a jeho potřebná úroveň. Poté přichází na řadu **přilákání uchazečů**. Do této fáze spadá výběr zdrojů uchazečů. Nejčastěji se rozlišuje mezi interním a externím výběrem zaměstnanců. Posledním krokem je samotný **výběr uchazečů**, do kterého spadají pohovory, assesment centra a také příprava pracovní smlouvy (Armstrong, 1999).

Elektronizace se týká především druhého a třetího kroku náborového procesu. Elektronizace je popisována jako využití informačních a komunikačních technologií (Greenstein, Vasarhelyia, 2003). S procesem elektronizace je úzce spjatá **digitalizace**, která popisuje rostoucí automatizaci činností, která vede k minimalizaci manuálních, rutinních a pomalých prací (Strohmeier, Parry, 2014).

1.1 Definování požadavků na pracovní místo

Před samotným procesem získávání pracovníků je nejprve nutné správně definovat požadavky. Obr. 1 znázorňuje vztahy mezi jednotlivými kroky náborového procesu. Definování požadavků neboli popis a specifikace pracovních míst, vychází z analýzy pracovních míst, která je společně s personálním plánováním zdrojem informací pro získávání pracovníků. Personální plánování předvídá budoucí vývoj pracovních míst, a to nejen jejich příbytek, ale také přeobsazování či úbytek (Koubek, 2003).



Zdroj: Koubek, 2003, str. 123

Obr.1: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků

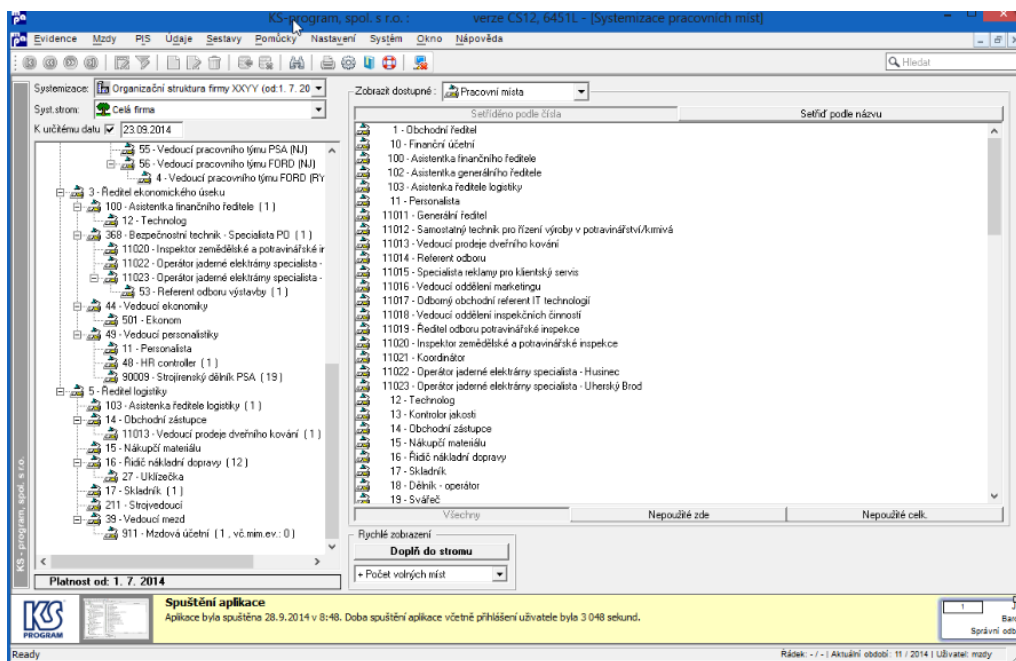
Definování požadavků se rozděluje na dvě části:

- Popis pracovního místa
- Specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa se zaměřuje na charakteristiku činností, které pracovník na daném místě vykonává, na název pracovní pozice, umístění v organigramu společnosti, popis pravomocí, povinností apod. Specifikace se na rozdíl od popisu pracovního místa zaměřuje na to, jaké schopnosti musí pracovník mít, aby mohl vykonávat danou pozici. Obsahuje požadavky na vzdělání, jazykové dovednosti, dosavadní praxi, znalosti, dovednosti apod. (Šikýř, 2012).

Již v této fázi náborového procesu se nabízí využití personálního informačního systému. Do systému se zanáší popis pracovního místa a také specifikace pracovního místa. Klčová a Sodomka (2010) zdůrazňují význam systemizace, která tvoří páteř personálního informačního systému. Tento pojem označuje uspořádání

jednotlivých pracovních míst do aktuální a plánované organizační struktury společnosti. Každé místo obsahuje popis pracovního místa a pak také specifikaci pracovního místa. Příklad pracovního organizačního schéma znázorňuje obr. 2. V případě, že se jedná o plánované místo, které je potřeba obsadit, může dojít k propojení s evidencí uchazečů, ze které je podle požadavků vybrán nejvhodnější uchazeč.



Zdroj: Klíčová, Sodomka, 2010, str. 165

Obr. 2: Ukázka pracovního organizačního schématu podniku

1.2 Přílákání uchazečů

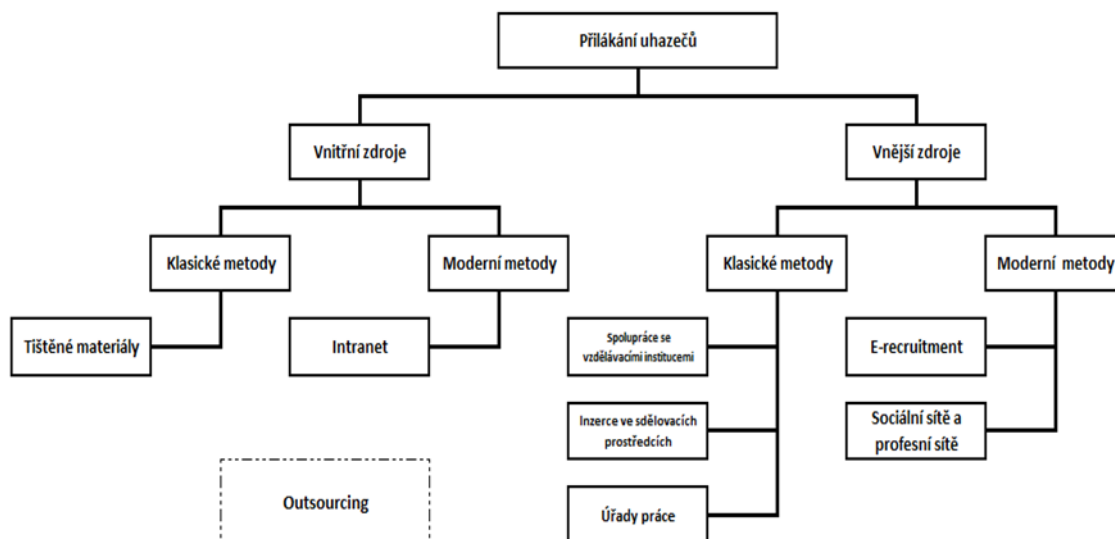
Po definování požadavků přichází na řadu přílákání uchazečů, které je již součástí samotného procesu získávání pracovníků. Nejprve je potřeba rozhodnout o volbě zdroje uchazečů. Obecně jsou rozlišovány dva základní zdroje:

- Vnitřní zdroje
- Vnější zdroje

Nábor z vnitřních zdrojů cílí na zaměstnance dané organizace. Některé společnosti mají v korporátních pravidlech obsaženo, že nejprve se musí nábor provést z vnitřních zdrojů a až poté z vnějších (Doran, 2001). Mezi výhody patří nižší náklady na provedení, jelikož organizace nemusí investovat velké sumy peněz do inzerce. Většinou stačí umístit inzerát na nástěnku či na intranet. Interní nábor mimo

jiné umožňuje kariérní růst a mobilitu zaměstnanců. Další výhodou je již zaměstnancova existující znalost podnikové kultury. Je také snadnější získat reference o jeho přístupu k práci a schopnostech. Na druhou stranu se společnost může ochudit o nové nápady a myšlenky, které by mohl s sebou přinést uchazeš z vnějších zdrojů. Nábor z vnějších zdrojů toto nabízí, ale je více nákladný a prodlužuje se doba výběrů (Hall, Taylor, Torrington, 2008).

Po identifikování zdroje přichází na výběr konkrétní metody přilákání uchazečů. Metody lze rozdělit na klasické a moderní způsoby. Jednotlivé metody, které budou v této práci popsány, jsou znázorněny na obr. 3. Mimo tyto metody stojí outsourcing, který přenáší nábor zaměstnanců na jinou společnost, poskytující služby v oblasti náboru zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3: Vybrané metody přilákávání uchazečů

Vnitřní zdroje

Představitelem moderní metody přilákávání uchazečů je využívání **intranetu**. Intranet je interní webovou stránkou společnosti, k níž má přístup omezený počet uživatelů. Uživatelé jsou v tomto případě myšleni zaměstnanci firmy. Výhodou inzerce na intranetu je rychlost zveřejnění. Některé stránky umožňují automatické zasílání nových nabídek práce stávajícím zaměstnancům. Zaměstnanci mohou tak

ihned reagovat na nabídky práce a odeslat žádost. Proces odeslání žádosti může někdy fungovat také jako tzv. pre-screening, kdy součástí odeslání žádosti je krátký dotazník. Vyplněný dotazník je posléze automaticky vyhodnocován a tříděn podle odpovědí (Doran, 2001). Další výhodou použití intranetu je úspora na nákladech za tisknutí inzerce a s tím související ekologičnost. Naopak nevýhodou může být, že ne každý zaměstnanec má každodenní přístup na intranet. To se týká především dělnických profesí.

V případě vyhledávání uchazečů pro některé pozice, jako jsou dělnické, se nabízí jako vhodný způsob **inzerce v tištěných materiálech**. Tento typ představuje zástupce klasických metod přilákávání uchazečů. Mezi tištěné materiály patří nástěnky a podnikové noviny. Nástěnky jsou umísťovány na frekventovaných místech v areálu podniku tak, aby přilákaly co nejvíce pozornosti. Použití nástěnek je poměrně levnou metodou, jelikož jediné náklady jsou spojené s tiskem. Jedná se také o rychlý způsob, jelikož inzerát na nástěnku lze vyvěsit téměř okamžitě. Nevýhodou může být v případě špatného místa vyvěšení, malá pozornost ze strany zaměstnanců (Koubek, 2003).

V případě použití podnikových novin je nejvíce problematická doba, která je potřeba ke zveřejnění. Podnikové noviny nejčastěji vycházejí týdně či měsíčně a tím pádem nelze inzerát okamžitě zveřejnit. Tento způsob se nehodí, pokud je potřeba pozici obsadit v co nejkratším časovém úseku.

Vnější zdroje

První využívanou metodou v rámci moderních metod je **e-recruitment**, tedy nábor zaměstnanců přes internet. Podle Hall, Taylor, Torrington (2008) jsou rozeznávány 2 základní typy inzerce na internetu:

- Webové stránky organizace
- Portály práce

Společnosti inzerující nabídky práce na svých webových stránkách, mohou používat 2 způsoby umístění inzerce. V prvním případě mají na hlavních stránkách pouze vytvořenou záložku s nabídkou pracovních míst. Druhou možností je vytvoření speciální stránky věnované pouze inzerci volných pracovních míst. Příkladem takových stránek je www.skoda-kariera.cz společnosti ŠKODA AUTO a.s. Na portálech práce mohou společnosti za určitý poplatek umístit inzerci.

Některé portály práce nabízí vytvoření statistik, kde společnosti mohou vidět informace o tom, kolik lidí si jejich inzerát zobrazilo. Mezi nejznámější portály práce v České republice (dále jen ČR) patří práce.cz, jobs.cz či dobraprace.cz.

Výhodou *e-recruitmentu* je podle Hopkins, Markham (2003) urychlení procesu vystavení inzerátu. Na rozdíl od tištěných medií, které vycházejí týdně či měsíčně, inzerát na webovou stránku může být umístěný v rámci minut. Hall, Taylor, Torrington (2008) uvádí jako nevýhodu online náboru, přijímání velkého množství mnohdy nevyhovujících životopisů. Nicméně tento problém se dá vyřešit nastavením softwaru, který podle zadaných informací v dotazníku, třídí životopisy na vyhovující a nevyhovující. Pokud uchazeč nebyl shledán jako vhodný adept pro vhodnou pozici, společnost může uložit jeho kontakt do databáze a později ho kontaktovat.

O rostoucí oblibě *e-recruitmentu* svědčí výzkum provedený organizací Chartered Institute of Personnel and Development (dále jen CIPD) znázorněný na obr. 4. Organizace CIPD, která patří mezi světové leadery na poli lidských zdrojů, pořádá každý rok výzkum týkající se plánování lidských zdrojů. Jednou ze zkoumaných kategorií je efektivita jednotlivých metod přilákávání zaměstnanců.

	All respondents	Manufacturing and production	Private sector services	Not-for-profit	Public services
Own corporate website	74	59	73	83	82
Professional networking sites, for example LinkedIn	60	55	73	40	50
Commercial job boards	58	51	67	53	46
Recruitment consultants	52	68	59	44	30
Social networking sites, for example Facebook	40	31	43	45	38
Apprenticeships	29	35	27	23	34
Specialist journals/trade press	28	22	20	38	45
Links with schools/colleges/universities	28	27	30	27	25
Encourage speculative applications/word of mouth	27	31	31	29	16
Professional referral schemes	26	24	36	14	13
Local newspaper, online or in print	21	17	12	34	39
Search consultants	20	20	20	17	22
Jobcentre Plus	15	15	11	22	22
Secondments	14	8	14	15	19
National newspaper, online or in print	12	2	4	25	32
Alumni (previous employment)	10	8	13	10	6
Links with local organisations making redundancies	8	13	9	8	3
Local Employment Partnership (LEP)	3	3	3	1	4
Other	5	4	4	7	5
Base	820	143	396	106	175

Zdroj: CIPD, 2017, str. 20

Obr. 4: Efektivní metody pro přilákání zaměstnanců v roce 2017

Výzkumu se v roce 2017 zúčastnilo 820 organizací ze Spojeného království (CIPD, 2017). Z výzkumu vyplývá, že organizace hodnotí jako nejvíce efektivní metodu k přilákání inzerce na korporátních webových stránkách. Tuto možnost označilo jako efektivní 74 % respondentů. Druhou nejefektivnější metodou byla zvolena inzerce na profesních sítích jako je např. LinkedIn. Třetí příčku obsadily portály práce. Z výsledků vyplývá, že podle zaměstnavatelů se mezi nejefektivnější metody řadí inzerce přes internetové stránky a tradiční média, jako tisk a rozhlasová média, ustupují ve své popularitě (CIPD, 2017).

Další metodou je využití **sociálních a profesních sítí**, které slouží organizacím ke dvěma hlavním účelům. Prvním z nich je propagace volných pracovních míst a vytváření povědomí o firmě jako atraktivním zaměstnavateli. Druhý účel je aktivní oslovování potenciálních adeptů.

Nejnámější a největší profesní sociální síť je LinkedIn. Ten měl k začátku letošního roku přes 610 milionů členů (LinkedIn, 2019). Na LinkedInu si člen vyplní svůj osobní profil, který plní funkci životopisu. Obsahuje informace o profesní kariéře, vzdělání, jazykových a ostatních dovednostech. Mimo to, je zde možnost poskytnutí referencí nebo potvrzení uvedených dovedností od ostatních členů. Na LinkedInu mají své profily i firmy, které LinkedIn využívají, jako nástroj personálního marketingu. Prezentují se zde jako zaměstnavatele a snaží se upoutat pozornost potenciálních uchazečů. Jednou z nabízených funkcí LinkedInu je inzerce volných pracovních míst, zároveň, ale i náboráři mohou aktivně oslovovat potenciální uchazeče. Kromě LinkedInu společnosti často hledají uchazeče na sociálních sítích, které k tomu nejsou primárně vytvořeny jako je Facebook, Twitter či Instagram.

Výhodou získávání zaměstnanců přes sociální a profesní sítě je stejně jako v případě e-recruitmentu možnost oslovit velký počet uchazečů a celkové zrychlení náborového procesu. Nevýhodou je problematika uchování osobních informací o uchazeči (Jackson, Mathis, Meglich, Valentine, 2016).

Oproti tomu zástupcem klasických metod je **inzerce ve sdělovacích prostředcích**, jenž patří mezi jednu z nejstarších metod, jak přilákat uchazeče. Inzerát má tři hlavní cíle. Prvním z nich je upoutat pozornost. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo musí být inzerát poutavý a dobře strukturovaný. Druhým cílem je, aby dokázal upoutaný

zájem udržet. Posledním cílem je stimulace akce, což znamená přimět uchazeče k odpovědi (Armstrong, 1999).

Koubek (2003) uvádí, že inzerování patří mezi nejrozšířenější metody získávání pracovníků. Nejčastěji se inzerce nachází v tiskovinách, rozhlase, ale také televizi. Televize patří mezi nejdražší kanály pro inzerci. V případě potřeby, se mohou firmy obrátit na specializované agentury na inzerování. Takové agentury nejen pomohou s atraktivním sepsáním obsahu inzerátu, ale poskytují pomoc i s výběrem nejvhodnějšího média k inzerci. Na rozdíl od služeb headhunterů a konzultantů v oblasti náboru, jsou služby agentur podstatně levnější, a proto jsou často vyhledávanou variantou (Hall, Taylor, Torrington, 2008).

Pokud firma hledá čerstvé absolventy je vhodným krokem **spolupráce se školami**. Nabízí se spolupráce s učilišti, která jsou zdrojem mladých manuálních pracovníků, či spolupráce se středními a vysokými školami, které poskytují mladé odborníky. Výhodou je, že absolvent školy může přinést do organizace nové myšlenky. Finanční ohodnocení bývá zpravidla nižší než u seniorních pracovníků, s čímž na druhou stranu souvisí méně profesních zkušeností. Nevýhodou jsou také pevně dané termíny ukončení školy, zájemci nemohou nastupovat celoročně. Organizace často pořádají *campus recruiting/career days*, které lze do češtiny přeložit jako dny kariéry. Při těchto veletrzích se společnosti představují přímo na půdě vysoké školy a mají možnost se osobně setkat s potencionálními kandidáty (Koubek, 2003).

Úřady práce jsou často využívanou metodou, jelikož tento zdroj potencionálních uchazečů má nízké náklady. Úřady práce poskytují potřebné informace o uchazečích a v určitých případech zaměstnání kandidáta z úřadu práce může přinést firmě finanční příspěvek od státu. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů, často se jedná o osoby s nižší kvalifikací (Koubek, 2003).

Outsourcing

Stejně tak jako se stal outsourcing IT servisu a účetnictví běžnou záležitostí, tak i outsourcing náboru se těší oblibě. Výhodou využití služeb specializované firmy na nábor zaměstnanců je její lepší znalost trhu práce, atraktivní tvorba nabídek práce a schopnost zaujmout větší počet kandidátů. Outsourcing je vhodnou možností hlavně v případě náboru špičkových manažerů a odborníků, jejichž vyhledání na

trhu práce vyžaduje určité znalosti (Koubek, 2003). Typickým představitelem firmy, jenž outsourcingu může využít je menší firma, pro kterou není nábor pravidelnou činností a nemá znalost o pracovním trhu. Mezi nevýhody outsourcingu patří finanční náročnost, jelikož outsourcingové společnosti se snaží maximalizovat svůj zisk.

1.3 Výběr uchazečů

Ačkoliv postup při výběru uchazeče se může lišit v závislosti na pracovní pozici, některé kroky zůstávají neměnné a jsou nezbytné. Jiné se dají z výběrového procesu vyloučit. Koubek (2003) popisuje kroky výběru zaměstnanců takto:

- Zkoumání dotazníků a dalších doložených dokumentů – nezbytný krok
- Předběžný pohovor – doplnění informací, není nezbytným krokem
- Testování uchazečů – testy způsobilosti, assessment centra, není nezbytným krokem
- Výběrový pohovor – nezbytný krok
- Analýza zjištěných informací – nezbytný krok
- Lékařský prohlídka – záleží na dané pozici
- Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče – nezbytný krok
- Informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení

Analýza dokumentů uchazeče

Tento krok je první částí výběrového procesu. Někdy se tato fáze označuje jako předvýběr. Mezi nejčastěji analyzované dokumenty patří životopis a motivační dopis. Životopis může být strukturovaný do jednotlivých bodů či nestrukturovaný tvořící ucelený text. Společnosti z důvodu přehlednosti často preferují strukturované životopisy. Mezi nejčastěji zohledňované údaje, na které se klade důraz, patří pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání a případné schopnosti a dovednosti (Kociánová, 2010).

Při analýze životopisů se často využívají systémy na třídění údajů v životopisech. Nejprve se zvolí klíčové údaje, kterými mohou být dosažené vzdělání, specifické jazykové dovednosti, či potřebné pracovní zkušenosti. Systém poté provede

analýzu životopisů na jejímž základě identifikuje nejvíce vyhovující životopisy (Armstrong, 1999).

Při velkém množství uchazečů se jeví jako výhodné použití biodat. Biodata definuje Bělohlávek takto: „*Biografické údaje (biodata) jsou soubor informací o dosavadním životě člověka, které jsou relevantní vůči úspěšnosti v budoucí práci*“ (Bělohlávek, 2016, str.46). Pod biodaty se neskrývají pouze informace o dosaženém vzdělání, či pracovních zkušenostech, ale také údaje, které souvisí se schopnostmi uchazeče. Mnoho z těchto údajů je citlivých, a proto se s nimi musí nakládat s opatrností, aby nedošlo k jejich úniku. Na základě biodat může dojít k analýze životopisů a vytypování nejvhodnějších kandidátů (Bělohlávek, 2016).

Motivační dopis někdy také označovaný jako průvodní, slouží k vyjádření zájmu uchazeče o dané pracovní místo. Jeho cílem je vzbudit pozornost a přesvědčit společnost, že právě tento uchazeč je tím správným. Některé organizace používají osobní a firemní dotazníky, které uchazeč musí odeslat spolu s životopisem a případně motivačním dopisem. Mezi dotazované údaje může patřit bydliště, dosažené vzdělání, vlastnictví řidičského průkazu či jazykové dovednosti (Kociánová, 2010).

Interview

Podle Compton, Morrissey, Nankervis (2009) je interview nejčastěji využívanou metodou výběru uchazečů a může být použito pro téměř všechny typy volných pozic. Šikýř (2012) dodává, že se jedná o osobní setkání personalistů či jiných zástupců společnosti s uchazečem. Nicméně v současnosti jsou často využívanou formou telefonické pohovory či pohovory po síti. Podle výzkumu provedeného organizací CIPD v roce 2017, 65 % dotazovaných společností ze Spojeného království používá během náborového procesu telefonické pohovory. Dalších 52 % společností má zkušenost s video/Skype pohovory (CIPD, 2017).

Armstrong (2007) rozlišuje základní typy interview na:

- Individuální pohovory – pohovor typu 1 + 1, nejběžnější typ, rozhovor mezi čtyřma očima
- Pohovorové panely – pohovor je uskutečňován minimálně dvěma zástupci společnosti, kteří dotazují jednoho uchazeče

- Výběrová komise – pohovor provádí pověřená komise, jedná se o nejvíce oficiální způsob

Compton Compton, Morrissey, Nankervis (2009) dále pak rozlišují dva základní styly vedení interview:

- Strukturované – nejčastěji používané, zahrnuje seznam specifických otázek, na které je uchazeč dotazován. Tyto otázky se nejčastěji týkají pracovních zkušeností, vzdělání a motivace k získání pozice. Jednou z výhod tohoto stylu je konzistentnost, jelikož každý uchazeč je dotazován na stejné typy otázek, je poměrně snadné vytvořit srovnání kandidátů. Tento typ interview je také časově efektivní z důvodů následování osnovy. Nevýhodou je malá flexibilita z důvodu následování předem dané osnovy.
- Nestrukturované – zatímco strukturované interview je vedeno osobou mající na starosti výběr uchazeče, při nestrukturovaném interview naopak uchazeč určuje směr otázek. Z tohoto důvodu se uchazeč při tomto typu cítí více uvolněně. Nevýhodou je, že některá důležitá fakta mohou být opomenuty, tudíž vyžaduje více zkušeného tazatele.

Koubek (2003) ještě mimo tyto dvě formy uvádí polostrukturovaný pohovor, který je spojením předešlých dvou stylů. V praxi to znamená, že část pohovoru je strukturovaná podle předem daných otázek nebo mohou být dané cíle pohovoru, ale průběh pohovoru není definován.

Při vyhodnocování pohovorů je důležité, aby tazatel byl co nejvíce objektivní a vyvaroval se chybám v hodnocení uchazeče. Jednou z těchto chyb je tzv. halo efekt, kdy vzniká zkreslení vnímání na základě prvního dojmu z uchazeče. Další chybou jsou stereotypy, které jsou založeny na předsudcích. Pokud dojde k upřednostňování kandidátů, kteří se podobají tazateli jedná se o efekt zrcadla. Pokud jsou tyto negativní jevy omezeny jsou rozhovory efektivní metodou k výběru zaměstnance (Pechová, 2016).

Assesment centra

Assesment centra (dále AC) jsou Armstrongem a Taylorem definovány takto: *„Assesment centra vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod a jejich posuzování během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat*

komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny” (Armstrong, Taylor, 2015, str. 291).

AC je komplexním nástrojem pro výběr zaměstnanců, který je součástí testování uchazečů. AC se doporučuje účast 6-12 kandidátů, větší počet by mohl ztížit podmínky pro hodnocení. AC se účastní více pozorovatelů z důvodu, aby bylo hodnocení co nejvíce objektivní. Cílem AC je najít kandidáta, který bude co nejlépe odpovídat požadovanému profilu. K tomu se používají různé úkoly, které mají odhalit, zda je uchazeč vhodným kandidátem pro danou pozici. Přehled používaných metod znázorňuje obr. 5 (Pechová, 2016).

Metoda	Využití
Psychodiagnostika	Zjišťování výkonových s osobnostních charakteristik
Sociometrie	Zjišťování rolí v týmu
Skupinová diskuse	Zjišťování schopnosti prosadit se, aktivit a podobně
Skupinové hry	Zjišťování schopnosti spolupráce, dále podobně jako skupinové diskuse
Rolové hry	Zjišťování, jak se jedinec chová v různých situacích
Individuální prezentace	Zjišťování komunikačních dovedností a přesvědčivosti jedince
Třídění došlé pošty	Zjišťování úrovně time managementu a žebříčku hodnot
Případové studie	Zjišťování schopnosti jedince řešit různé problémové situace
Esej	Zjišťování pracovního stylu, pečlivosti, ale také tvořivosti
Ukázky práce	Zjišťování zvládnání praktické činnosti
Znalostní testy	Zjišťování úrovně znalostí z určitého okruhu
Rozhovor s kandidátem	Doplnění informací o kandidátovi a celkového obrazu o něm

Zdroj: Pechová, 2016, str. 36-37

Obr. 5: Metody používané při AC

Výhodou AC je, že jejich prostřednictvím firmy získávají komplexní informace o uchazečích. Nevýhodou je časová a finanční náročnost, proto jsou využívány jen pro obsazování některých pozic. Nejčastěji se jedná o manažerské pozice (Pechová, 2016).

Speciální kategorií tvoří **virtuální AC** (dále jen VAC), někdy také označován jako *e-assessment*. Jak už název napovídá VAC se odehrávají online a simulují reálné

prostředí (Pechová, 2016). VAC umožňuje vytvořit modelové situace, které by byly v reálném životě těžko proveditelné. Další výhodou je časová flexibilita, uchazeč může test vyplnit podle svých časových možností. V případě, že VAC může být vyplněno mimo prostory společnosti, dochází k úspoře času uchazeče, který by strávil na cestě do klasického AC. Zároveň dochází k časové úspoře personalistů, kteří by museli strávit čas na AC společně s uchazeči. Oproti klasickým AC, které jsou náročné na finance, jsou VAC levnější variantou (Kostic, Savkovic, Stankovic, 2013).

Na druhou stranu patří mezi nejvýznamnější zápory chybějící osobní kontakt. VAC se zaměřuje, jak na individuální práci, tak práci ve skupině, která může probíhat formou diskuzních fór. Pokud uchazeči absolvují VAC mimo prostředí společnosti, může dojít k zfalšování výsledků, kdy uchazečovi může někdo pomoci vyplňováním, proto se doporučuje VAC vyplňovat pod dozorem odborníků ze společnosti. VAC také vyžadují určitou technologickou znalost, nicméně pozice, pro které se VAC využívají předpokládají uchazečovu znalost práce na počítači. Z tohoto důvodu tento důvod nelze považovat za významné negativum (Kostic, Savkovic, Stankovic, 2013).

Na českém trhu působí několik společností, které nabízejí sestavení VAC na míru potřebám společnosti. Vysoká flexibilita sestavení VAC, umožňuje jeho využití při náboru na různé pozice. VAC představuje vhodný doplněk náborového procesu u pozic požadujících specifické kompetence a schopnosti. Zároveň umožňuje efektivní testování velkého množství uchazečů. Přes výhody, které VAC nabízí jej však nelze považovat za jedinou metodu, která by měla být zvolena během výběrového procesu (hrnews.cz, 2010).

Výběrové testy

Využívají v případě velkého množství uchazečů a jsou stejně jako AC součástí testování uchazečů. Z důvodu usnadnění vyhodnocování testů často probíhají online.

a) Testy inteligence

Nejstarší a nejpoužívanější testy. Výsledky jsou vyjádřeny pomocí ukazatele IQ neboli inteligenčního koeficientu (Armstrong, Taylor, 2015).

b) Testy osobnosti

Testy osobnosti si kladou za cíl posoudit osobnost uchazeče tak, aby z ní bylo možno odvodit jeho budoucí chování na pracovišti (Armstrong, Taylor, 2015).

c) Testy schopností

Tyto testy se dále dělí na testy potencionálních schopností a testy získaných schopností. Testy získaných schopností se, jak už název napovídá, zaměřují na schopnosti, které si uchazeč již osvojil např. jazykové znalosti. Testy zaměřené na potencionální schopnosti si kladou za cíl určit, jak uchazeč je schopný naučit se nové schopnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

d) Testy způsobilosti

Výsledky těchto testů by měly odpovědět na otázku, do jaké míry je uchazeč způsobilý vykonávat určitou pracovní pozici (Armstrong, Taylor, 2015).

Mezi méně používané testy patří podle Koubka (2003) testy grafologie (rozbor písma), detektor lži, či testy na drogy. Téměř při všech výběrových metodách lze určitým způsobem využít elektronizaci. Ať už jde o prvotní výběr, který představuje prozkoumání životopisů a jejich vyhodnocení pomocí biodat, či o testování uchazeče, které ve většině případů probíhá online. Příkladem dokonale elektronizovaného procesu výběru zaměstnance by tak byl případ, kdy náborář obdrží životopisy uchazečů společně s osobními dotazníky v elektronické formě. Tyto formuláře poté nechá vyhodnotit systémem na třídění informací v životopisech. S nevhodnějšími kandidáty provede video pohovor, následně doplněný online testováním či virtuálním AC a poté jim elektronicky odešle své vyjádření.

2 Personální informační systém

Pro správný a efektivní chod organizace jsou klíčové rychle a snadno dostupné informace. Informace jsou shromažďovány v informačním systému (IS), který je definován takto: *„Pod pojmem „informační systém“ v současné době nejčastěji rozumíme soubor metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchovávání, zpracovávání a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací příjemcům zúčastněným na řízení a realizaci procesů v organizaci“* (Žufan, 2012, str.11).

V této kapitole IS představuje systém, který využívá automatizované procesy a informace jsou uchovávány a zpracovávány v elektronické podobě. Takovýto IS je tvořen softwarem (dále jen SW), hardwarem (dále jen HW) a podporujícími aplikacemi (Žufan, 2012). Označení HW se používá pro technické prostředky, jako jsou počítače, nejrůznější přídatná zařízení a komunikační sítě. SW představuje komplex programů a rozděluje se na základní a aplikační SW. Základní software (dále jen ZSW) je základem pro řízení každého počítače, společně s technickými prostředky, které jsou součástí HW, je technologickou infrastrukturou informatiky. Do ZSW spadají operační systémy, příklady takových operačních systémů jsou MS Windows či Linux. Oproti tomu aplikační SW představuje aplikace, které slouží k řešení uživatelských potřeb (Gála, Pour, Toman, 2006).

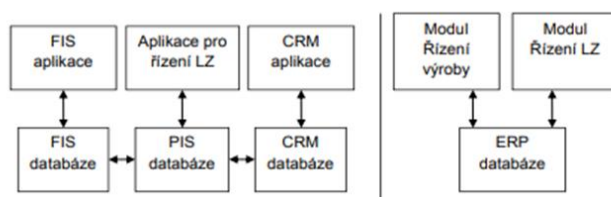
První využívání technologií v rámci personální práce se datuje od roku 1940. V této době se technologie využívaly především ke zpracování mzdové agendy, která se stávala složitější na zpracování, kvůli zvyšujícím se daním. Nicméně automatizace personalistiky se začala využívat, oproti ostatním oblastem podniku, až později. Důvodem k pozdější automatizaci je komplexita a složitost personálních procesů (Kavanagh, Johnson, 2017). Šikýř definuje personální informační systém (dále jen PIS) takto: *„Personální informační systém představuje souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci“* (Šikýř, 2012, str. 166).

Kavanagh a Johnson (2017) dodávají, že PIS nemusí nutně zahrnovat využití počítačů, jak je někdy mylně domníváno. Některé menší organizace stále preferují papírovou formu uchovávání informací, a to především kvůli nižším nákladům. Je

však třeba podotknout, že čím dál více organizací dává přednost softwarovým řešením, a to hlavně kvůli úspoře času a vyšší efektivitě. V této kapitole je na PIS pohlíženo jako na automatizovaný systém.

Mezi zaměřované pojmy s PIS patří *Human Resource Management System* (HRMS) a *Human Capital Management* (dále jen HCM). Zatímco funkce PIS jsou využívány hlavně personálním oddělením, HCM kromě těchto obsažených funkcí obsahuje informace o kariérním růstu a vzdělávání zaměstnanců. Tento typ informací se souhrně nazývá *talent management*. HRMS se liší od HCM tím, že obsahuje informace o docházce zaměstnanců a funkce určené k tvorbě mezd. HRMS představuje nejvíce komplexní řešení a nachází využití napříč celou organizací (Mazenko, 2017).

PIS může fungovat buď formou samostatné počítačové aplikace, nebo v rámci ERP systému. Formu samostatné počítačové aplikace, která je nazývaná jako *Best-of-Breed* řešení, volí firmy, které vyžadují detailní personální informace a flexibilitu při tvorbě softwaru. Mezi výhody tohoto řešení patří snadnější a rychlejší aktualizace systému. Nicméně hrozí případné problémy s integrací a přenosem informací mezi dalšími systémy. ERP systémy jsou systémy, které se zaměřují na plánování podnikových zdrojů. Využití ERP systémů se nazývá *All-in-One* (Klčová, Sodomka, 2010). Účelem těchto systémů je sjednocení jednotlivých funkcí do jednoho integrovaného celopodnikového systému. K používání ERP systémů došlo v 90. letech. ERP slouží jako zdroj dat pro další aplikace, jako jsou aplikace e-Businessu, CRM aplikace využívající databáze zákazníků či SCM. Na druhé straně ERP přijímá tok informací od e-Business aplikací a CRM aplikací (Gála, Pour, Toman, 2006). Rozdíl mezi fungováním samostatně stojícími počítačovými aplikacemi a ERP znázorňuje obr. 6. Z toho vyplývá, že ERP využívá jednotnou databázi, zatímco samostatně stojící aplikace mají vlastní databáze.



Zdroj: Žufan, 2012, str. 25

Obr. 6: Samostatně stojící aplikace vs ERP

At' už se společnost rozhodne pro jakékoliv z výše zmíněných řešení, přínosy pro ni budou značné. Prvním přínosem je zefektivnění personální práce díky automatizaci. Jelikož PIS poskytuje přesné a okamžitě dostupné informace, dochází k usnadnění personálních rozhodnutí. Poslední výhodou je podpora podnikové strategie. Firma má přehled o svých zaměstnancích a dokáže tak rychle reagovat na případné výzvy (Kavanagh, Johnson, 2017).

2.1 Funkce personálního informačního systému

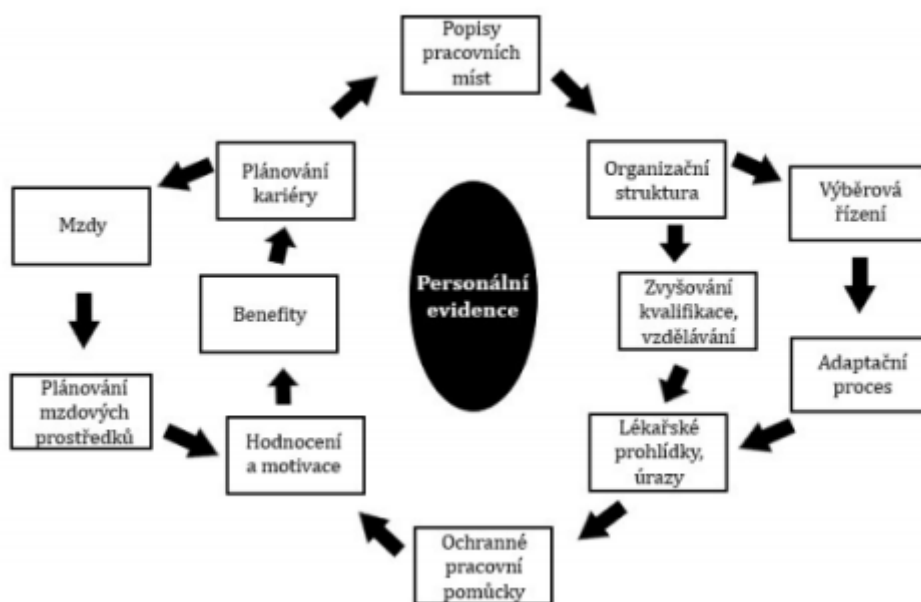
Personální informační systém poskytuje následující informace:

- Informace o pracovnících
- Informace o pracovních místech
- Informace o personálních činnostech
- Informace o vnějších podmínkách (Koubek, 2003)

Mezi shromažďované informace o zaměstnancích patří databáze **osobních údajů** a vedení **osobní složky** zaměstnance. Každý zaměstnanec má svoji vlastní složku s osobním spisem. Náležitosti ohledně vedení osobního spisu zaměstnance upravuje Zákoník práce, konkrétně § 312. V tomto paragrafu je mimo jiné řečeno, že zaměstnavatel je oprávněn, nikoliv nucen, vést osobní spis zaměstnance (Šikýř, 2012). Do shromažďování informací o zaměstnancích zasahuje od 25. 5. 2018 General Data Protection Regulation (dále GDPR), což je nové nařízení EU, týkající se ochrany osobních údajů. Z tohoto nařízení vyplývá právo zaměstnance, být písemně informován o tom jaké informace o něm společnost uchová. Zároveň má právo vědět, kdo k těmto informacím má přístup a jak jsou tyto údaje zpracovávány.

Mezi **informace o pracovních místech** patří detailní popisy pracovních míst, které obsahují informace o jeho zařazení v organizační struktuře, rizikivosti či místu vykonávané práce. Dále specifikace požadavků, těchto pracovních míst, na pracovníka. **Informace o personálních činnostech** mají ve většině případů podobu dokumentů. Mezi příklady takových dokumentů patří pracovní a disciplinární řád, či kolektivní smlouvy. **Informace o vnějších podmínkách** obsahují popis situace na trhu práce, informace o vývoji obyvatelstva či mzdové podmínky (Koubek, 2003).

Personalistika může být chápána dvěma způsoby. Užší pojetí, představuje základní evidenci informací a pracovně právních dokumentů. Širší pojetí zahrnuje popis a specifikaci pracovních míst, záznamy o absolvovaných školeních či kariérní růst. V této práci je na personalistiku pohlíženo v širším pojetí, jednotlivé části procesu jsou znázorněny na obr. 7 (Klčová, Sodomka, 2010).



Zdroj: Klčová, Sodomka, 2010, str. 162

Obr.7: Řízení lidských zdrojů jako součást ERP koncepce

2.2 Postup při výběru personálního informačního systému a základní typy

Před samotnými příklady nejčastěji používaných personálních informačních systémů je potřeba definovat postup při výběru systému a také jejich základní typy. Pokud organizace zamýšlí pořízení nového PIS, měla by věnovat pozornost těmto následujícím bodům:

1. Identifikace klíčových potřeb systému – V tomto prvním bodě by společnost měla identifikovat, jaké požadavky na systém klade. Za jak dlouho by měl být systém funkční a v neposlední řadě, jaký rozpočet má na jeho provoz a koupi vyhrazen.

2. Zpětná vazba od zaměstnanců – Při výběru je důležité neopomenout názor zaměstnanců, kteří budou v systému na denní bázi pracovat. Tento krok pomůže k upřesnění specifikace očekávaných funkcionalit systému.
3. Návrhy případných systémů – Tento krok následuje po analýze nabízených systémů. Při tomto kroku může dojít k využití služeb specializovaných konzultantů, kteří pomohou nejen s výběrem, ale také s implementací systému.
4. Testování a vyhodnocení – V tomto bodě dochází k testování produktů a kontaktu s dodavateli. Systémy jsou hodnoceny na základě splnění definovaných funkcí. Před konečným rozhodnutím se doporučuje konzultovat finální rozhodnutí, nejen s vedením společnosti, ale také s oddělením lidských zdrojů.
5. Volba systému – Až teprve v tom posledním bodě dochází k finální volbě systému. Od této chvíle probíhá implementace systému a jeho testování v provozu (Lauren, 2016).

Při výběru PIS dochází k posuzování klíčových kritérií jako je definování počtu uživatelů, identifikace požadavků kladených na systém, jimiž jsou např. tvorba mzdové evidence, ovladatelnost systému a jeho uživatelská přívětivost. Dalším kritériem je potřebné programové a technické vybavení, mezi které patří aplikační software, základní software a hardware. Dále je nutné posoudit složitost transformace personálních údajů do systému a jaké náklady budou muset být na tuto činnost vynaloženy. Pro co nejvyšší efektivnost používání PIS je nezbytná jeho snadná integrace s ostatními informačními systémy a kancelářskými aplikacemi. Pokud společnost přistoupí na zavedení systému, musí si odpovědět na otázku, zda je ochotna přijmout změny, které sebou implementace přináší. Jelikož PIS obsahuje citlivé informace, musí být systém důkladně zabezpečený proti ztrátě, zneužití či zničení. PIS musí být v souladu s legislativou dané země. Příklad legislativy, která se zabývá ochranou osobních údajů je GDPR, s nímž musí být PIS v souladu. Dalším kritériem jsou náklady, do kterých se počítá nejen cena, za kterou je systém společnosti poskytnut, ale také vedlejší náklady jako je potřebné školení či poradenství. Užitečné může být i zjištění referencí od ostatních uživatelů nejen na nabízený systém, ale také na dodavatele systému (Šikýř, 2012).

Při volbě systému mají společnosti možnost zvolit *On-premise* řešení nebo *cloudové* řešení. V případě *On-premise* řešení, je software nainstalován lokálně na serverech, které patří společnosti. *Cloud* je místo toho nainstalován mimo organizaci, tím pádem se společnost nemusí starat o hardware. Aplikace jsou formou služby poskytovány pomocí internetu (Kličová, Sodomka, 2010).

Tab.1: Porovnání Cloud vs. On-Premise řešení

	Cloud	On-premise
Cena	Místo nákladů na investice se jedná o vynaložení pouze nižších neinvestičních nákladů.	Vysoké počáteční investiční náklady, mohou být nižší neinvestiční náklady.
Bezpečnost	Bezpečnost závisí na poskytovatelích Cloudu.	Bezpečnost závisí pouze na společnosti.
Offline provoz a přístup odkukoliv	Přístup je možný odkukoliv, ale pouze pokud je k dispozici internet.	Dostupnost systému je všude. Funguje i bez použití internetu.
Přizpůsobitelnost systému	Záleží na poskytovateli Cloudu.	Řešení jsou plně přizpůsobitelná.
Implementace	Velmi rychlá.	Zpravidla časově náročná.
Správce a udržovatel systému	Poskytovatel Cloudu.	Uživatel je vlastníkem veškerého HW, tudíž ho musí spravovat.

Zdroj: upraveno dle globema.cz, 2017, <https://www.globema.cz/cloud-vs-premise-strucna-prirucka/>

Konkrétní rozdíly mezi *cloudem* a *on-premise* řešením jsou vysvětleny v tab. 1, z které vyplývá, že nejde jednoznačně určit, které řešení je vhodnější. Vždy záleží na konkrétním podniku a jeho požadavcích na systém. Cloudová řešení se dále dělí na 3 hlavní typy, podle toho, co je zabezpečováno poskytovatelem cloudu a co je

v režii uživatele cloudu. Prvním případem je *Infrastructure as a Service*, kdy za infrastrukturu je zodpovědný poskytovatel. *Platform as a Service* představuje případ, kdy na uživatele cloudu připadá starost o aplikace a data. Posledním případem je *Software as a Service*, kdy se o veškerou správu se stará poskytovatel cloudu. V posledním případě uživatel platí pouze za služby, které daný měsíc využil, tento způsob je označován jako *Pay As You Go*. Speciálním případem kombinace cloudu a *on-premise* je hybridní integrační platforma (Vašíčková, 2014).

2.3 Příklady používaných personálních informačních systémů v České republice

ČR zažila rozvoj PIS systémů až v 90. letech 20. století, kdy na trhu vznikly české firmy věnující se softwarovým řešením a zároveň na trh pronikly zahraniční firmy přinášející nová řešení. Jelikož neexistuje žebříček nejpoužívanějších systémů v ČR, pro účely této podkapitoly byly zvoleny tři známé společnosti nabízející řešení pro personalistiku. V jednom případě se jedná o ERP systém, zastupující *all-in-one* řešení. Další dva případy jsou zástupci *best-of-breed* řešení, tedy samostatně stojícího personální informační systém. V závěru jsou tyto tři systémy porovnány pomocí portálu SystemOnline, jehož obsah je spravován redakcí časopisu IT Systems.

Jednou z nejvýraznějších společností na českém trhu je společnost SAP ČR, která je dceřinou společností německé SAP SE sídlící ve Walldorfu. Zkratka SAP označuje "*Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung*" neboli "*Systémy, aplikace, produkty v oblasti výpočetní techniky*". SAP SE na trhu působí již více než 46 let a za tuto dobu poskytl služby více než 413 000 zákazníkům z celého světa. SAP ČR na český trh vstoupil v roce 1992 a za tuto dobu získal 1 300 zákazníků (sap.com, 2019).

V roce 2012 SAP odkoupil společnost SuccessFactors, která je americkou společností založenou v roce 2001, specializující se na cloudová řešení pro personalistiku. Po tomto spojení společnost nese název SAP SuccessFactors a v současnosti se jedná o jednoho z klíčových hráčů na trhu poskytujících HCM cloudová řešení. Součástí SAP SuccessFactors je komplexním HCM systémem, který se zaměřuje na všechny oblasti personalistiky. Zahrnuje moduly věnující se náborem, přijímání zaměstnanců, jejich vzdělávání či tvorbě mezd. Tento systém

využívá *Applicant Tracking Software*, jenž usnadňuje vyhledávání a výběr nových zaměstnanců. Automatizuje procesy spojené s tříděním a hodnocením životopisů a tím zefektivňuje a urychluje náborový proces. Modul *Recruitmentu* se zaměřuje na tyto oblasti:

- *Global Talent Sourcing* (Globální vyhledávání talentů) – možnost publikovat nabídku práce, až na 4 000 portálech v 80+ zemích světa. Portály zahrnují i univerzitní nástěnky práce a sociální sítě. Prostřednictvím nabízených funkcí dochází k zacílení na vybranou skupinu uchazečů a tím pádem k efektivnějšímu a rychlejšímu vyhledání vhodných kandidátů.
- *Candidate Engagement* (Kandidátovo zapojení) – možnost až 46 jazykových verzí, vytvoření zacílených náborových kampaní.
- *Comprehensive Applicant Management* (Komplexní řízení žadatelů) - správa databází uchazečů, řízení pohovorů, vytváření reportů, využívání e-podpisu pro rychlejší komunikaci, používání mobilních nástrojů pro zrychlení procesu náboru (successfactors.com, 2019).

O tom, že SAP SuccessFactors patří mezi špičku ve svém oboru svědčí i fakt, že pro svoji HR transformaci si jej vybrala světová společnost Microsoft. V ČR mezi zákazníky patří AVAST, ČSOB, Karlovarské minerální vody či v Česku sídlící společnost Foxconn (news.sap.com, 2018).

Další výraznou společností na českém trhu je společnost Asseco Solutions, která poskytuje IS Helios. Podle přehledu, který tato společnost má na svých stránkách, má 18 226 zákazníků v ČR. Společnost poskytuje IS pro výrobní společnosti, obchodní společnosti, služby, veřejnou správu a malé firmy a živnostníky. Společnost Asseco Solutions patří mezi největší výrobce podnikových IS v Česku a na Slovensku. ERP systémy společnost nabízí od roku 1990. ERP systém určený pro střední a velké společnosti nese název Helio Green, který poskytuje podporu pro strategické rozhodování. Modul věnovaný lidským zdrojům nabízí pomoc v následujících oblastech:

- Personalistika – napojení na personální servery, správa životopisů, správa pohovorů, evidence volných pracovních míst atd.

- Mzdy – elektronické výplatní pásky, platební příkazy, sledování insolvenčního rejstříku, vše funguje v souladu s legislativou.
- Docházka – nejen sledování docházky, ale také provázanost se mzdovými náklady.
- CRM – pomoc s plánováním schůzek, porad a vytvářením zápisů.
- Personální Controlling – efektivita nábory zaměstnanců, veškeré údaje o zaměstnancích (věk, vzdělání, školení atd.) (products.helios.cz, 2019)

Mezi společnosti, které tento ERP používají například patří Seznam.cz, ASKO, Dermacol a 2N TELEKOMUNIKACE.

Česká společnost PC HELP nabízí samostatně stojící personální informační systém plusPortal v rámci, jehož je k dispozici 8 modulů: Personalistika, Nábor, Docházka, Volno, Cesty a výdaje, Odměny, Vzdělávání a Hodnocení. Pro účely této práce je nejzajímavější modul pro nábor. Tento modul nabízí využití pro:

- Personalisty – možnost publikování inzerátů na interních i externích stránkách, vyhledávání informací o uchazečových aktivitách na sociálních sítích, správa databáze uchazečů, hodnocení úspěšnosti inzerce atd.
- Manažery – možnost nahlédnout do uchazečova životopisu, probíhající a ukončená výběrová řízení a informace o schvalovacích procesech.
- Řádové zaměstnance – přehled vypsaných pozic a možnost se na ně přihlásit.
- Týmovou spolupráci – sdílení informací o uchazeči, plánování pohovorů atd. (plusportal.cz, 2019).

PlusPortal obsahuje vzory psychodiagnostických testů, které byly vytvořeny ve spolupráci se společností, která se přímo specializuje na psychodiagnostiku zaměstnanců. Tento HCM využívá na českém trhu například KPMG Česká republika, ČEZ Energo a Autoklub České republiky.

Tab. 2: Porovnání SAP SuccessFactors vs. plusPortal vs. HELIOS Green

	SAP SuccessFactors	plusPortal	HELIOS Green
Nabízené formy implementace			
On-premise	ne	ano	ano
Cloud	ano	ano	ano
Funkčnost systému			
Plánování potřeby pracovníků	ano	ano	ano
Plánování pokrytí potřeby pracovníků	ano	ano	ano (částečně)
Plány získávání a výběru pracovníků	ano	ano	ano (částečně)
Plány rozmisťování pracovníků	ano	ano	ano (částečně)
Plánování pracovních kariér a nástupnictví	ano	ano	ne
Uživatelé v ČR a SR			
Počet instalací v ČR a SR	50	40	370
Průměrná doba instalace	Od 1 měsíce	1-3 týdny	6 měsíců celé ERP

Zdroj: zpracováno dle systemonline.cz, 2019, <https://www.systemonline.cz/prehledy-produktu>

Z porovnání systémů v tab. 2 vyplývá, že samostatně stojící aplikace nabízejí širší funkcionalitu. Ačkoliv ERP systém HELIOS Green nabízí poměrně široké spektrum funkcí, nepokrývá všechny oblasti, jako obsahují ostatní dva systémy. Výhodou ERP systému je však jeho provázanost v rámci všech oddělení podniku. S tím ale

také souvisí jeho větší velikost a tím pádem i delší časové období, které je potřeba k instalaci. V případě HELIOS Green je potřeba k instalaci přibližně 6 měsíců. Z hlediska potřebné doby k instalaci, vychází jako nejrychlejší plusPortal, který lze nainstalovat během 1-3 týdnů. Na rozdíl od SAP SuccessFactors, jej lze nainstalovat i v on-premise verzi.

Z přehledu uvedených funkcí oba systémy vycházejí shodně, nicméně při bližším porovnání jsou patrné rozdíly. SAP SuccessFactors zahrnuje i náborový marketing (recruitment marketing), což znamená, že modul umožňuje vytvářet externí kariérní stránky prostřednictvím kterých mohou být automaticky zveřejňované inzeráty s pracovními nabídkami. Systém umožňuje okamžitý přenos informací, kdy personalista je ihned informován o novém kandidátovi (sophias.cz, 2016). Oproti tomu plusPortal pouze umožňuje automaticky sdílet inzeráty na pracovní portály, nikoliv tvořit vlastní kariérní stránky.

Z porovnání se nedá jednoznačně určit, který systém je nejlepší. Každý systém je specifický a vždy záleží na konkrétních požadavcích zákazníků. Důležitá je také velikost společnosti podle počtu zaměstnanců. Pokud nábor zaměstnanců probíhá často a běžně probíhá vyhledávání zaměstnanců, na které jsou kladeny vysoké kvalifikační požadavky, vyplatí se nákup specializovaného HR systému s *Applicant Tracking Software*. Naopak pokud se jedná spíše o menší společnost, pravděpodobně bude stačit jednotný ERP systém, který poskytuje základní funkce k personálním činnostem.

3 Analýza elektronizace náborového procesu z pohledu vybraných skupin

Tato část diplomové práce je věnována analýze elektronizace náborového procesu z pohledu dvou skupin. První skupinou jsou zaměstnavatelé a druhou skupinou jsou potencionální uchazeči o zaměstnání. V této kapitole je nejprve popsána použitá metodika výzkumu, která zahrnuje charakteristiku vybraných vzorků respondentů, časový harmonogram a obsah výzkumu. Poté následují výsledky jednotlivých dotazníkových šetření doplněné grafickými výstupy. V závěru této kapitoly je uvedeno shrnutí obou výzkumných šetření společně s hlavními body, které z šetření vyplynuly.

3.1 Metodika výzkumu

Ke sběru dat byl zvolen kvantitativní výzkum, který proběhl prostřednictvím dvou dotazníkových šetření. Tato forma byla shledána jako nejvhodnější, vzhledem k tomu, že cílem bylo oslovit co nejvíce respondentů. Dotazníková šetření byla navržena tak, aby mohlo dojít k porovnání jejich vzájemných výsledků.

Dotazníkové šetření zaměřené na společnosti

První dotazníkové šetření bylo orientováno na společnosti, které působí v automobilovém průmyslu. Toto odvětví bylo zvoleno z dvou hlavních důvodů. Prvním z nich je, že se jedná o jedno z nejdůležitějších výrobních odvětví v ČR. Podle AutoSAP, což je Sdružení automobilového průmyslu České republiky v roce 2017 tvořili jeho členové (finalisté, dodavatelé a účelové organizace) 9 % HDP ČR. Druhým důvodem je spjatost ŠAVŠ s automobilovým průmyslem. Právě studenti a absolventi ŠAVŠ byli zvoleni jako vzorek pro druhé dotazníkové šetření.

Podle databáze AutoSAP jsou nejpočetnější skupinou z finalistů, dodavatelů a účelových organizací dodavatelé, kteří byli zvoleni jako skupina, na kterou je dotazník zaměřen (autosap.cz, 2018). Ke spolupráci bylo osloveno 40 společností, mezi kterými byli zástupci velkých, středních i malých společností. Společnosti byly osloveny buď prostřednictvím telefonického hovoru, nebo emailu. Vzhledem k tomu, že některé společnosti potřebovaly více času na vyplnění dotazníku, šetření probíhalo od 1. 12. 2018 do 31. 3. 2019

Dotazník vychází ze struktury 2. kapitoly a obsahuje 4 části, které následují popsaný model náborového procesu. První část je zaměřena na **úvodní otázky**, které se týkají obecných informací o společnostech, jako je počet zaměstnanců, vzdálenost sídla od Prahy či existence na trhu. Druhá část se zaměřuje na **získávání zaměstnanců**. Cílem této části je zjistit jaké prostředky při získávání zaměstnanců společnosti volí a jaký je poměr mezi elektronickou a klasickou inzercí. Třetí část se zaměřuje na **výběr zaměstnanců**. Otázky v této části se týkají používaných dotazníků a typů testování. Poslední část se týká **personálního informačního systému**. V případě, že je systém využíván, byly společnosti požádány o uvedení názvu systému.

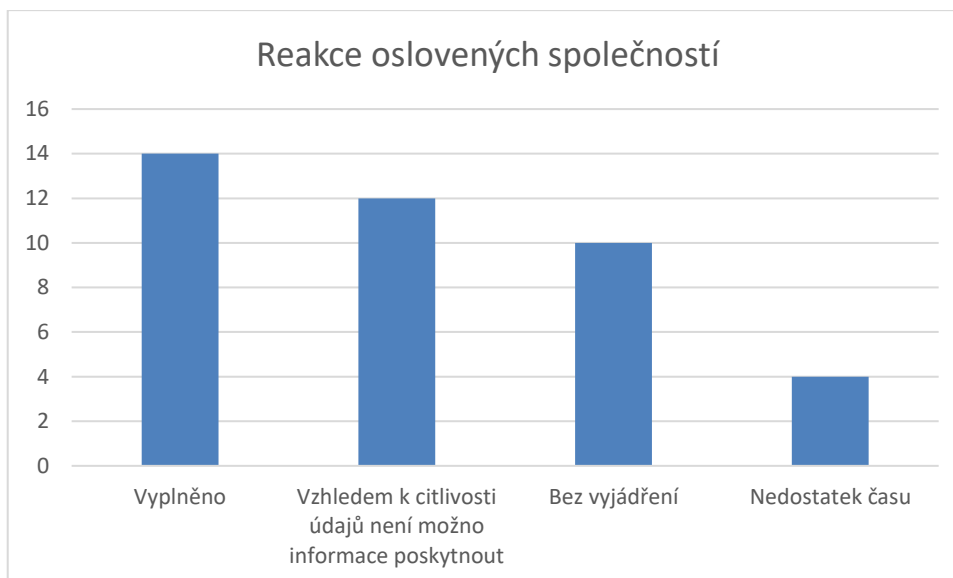
Dotazníkové šetření zaměřené na studenty a absolventy ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s.

Tento typ dotazníkového šetření proběhl na studentech a absolventech ŠAVŠ. Dotazníkové šetření probíhalo od 5. 3. 2019 do 12. 3. 2019 prostřednictvím facebookových stránek sdružujících studenty a absolventy ŠAVŠ. Na tyto stránky byl dotazník umístěn s prosbou o vyplnění a zároveň zde byly uvedeny účely, ke kterým slouží.

Dotazník obsahuje 3 části. První z nich se zaměřuje na **obecné informace** o respondentech, jako je pohlaví a věk. Následuje sekce zaměřena na **způsoby vyhledávání volných pracovních míst**. Poté jsou uvedeny otázky týkající se **výběrového řízení**, do čehož spadají dotazníky a výběrové testování.

3.2 Dotazníkové šetření zaměřené na společnosti působící v automobilovém průmyslu

Před samotným sběrem dat byla předem stanovena hranice 25% návratnosti dotazníků, aby se výsledky mohly považovat za spolehlivé. Tato hranice byla překročena a celkově se navrátilo 35 % (14) vyplněných dotazníků. Více než polovina respondentů uvedla, že si nepřeje, aby jméno společnosti bylo zmíněno v diplomové práci, proto jsou odpovědi anonymní. Obr. 8 znázorňuje reakce všech oslovených společností, nejčastějším důvodem zamítnutí vyplnění, byla citlivost informací a interní pravidla, která znemožňují tyto informace sdílet.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8: Reakce oslovených společností na vyplnění dotazníku

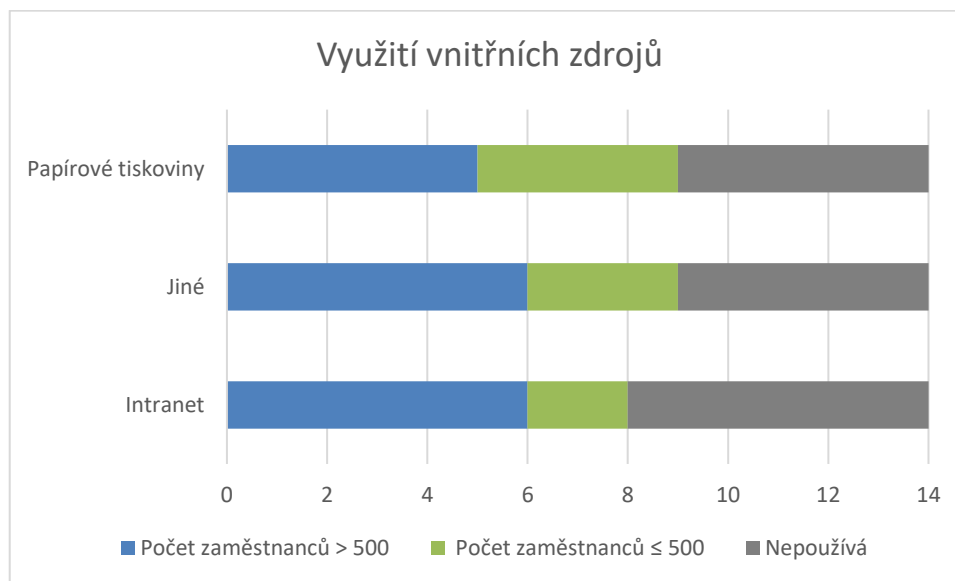
V první části dotazníku byly společnosti dotázány na počet zaměstnanců. Celkem mohly volit ze tří kategorií:

- Velké společnosti – počet zaměstnanců > 500
- Střední společnosti – počet zaměstnanců >250 ≤ 500
- Malé společnosti – počet zaměstnanců ≤ 250

Nejpočetnější skupinu tvoří velké společnosti, kterých je 50 % (7), středních společností je 29 % (4) a zástupců malých společností je 21 % (3). Výzkumný vzorek je pro zbytek této podkapitoly rozdělen na dvě stejně početné poloviny. Na velké společnosti (7) a na malé a střední společnosti (7). Cílem tohoto rozdělení je prokázat či vyvrátit souvislost mezi velikostí firmy a využitím elektronizace při náborovém procesu. Společným znakem všech 14 společností je doba existence na českém trhu, která je delší než 10 let. Dalším společným znakem je vzdálenost sídla společnosti od Prahy, která ve všech případech překračuje 50 km.

První otázka v části zaměřené na náborový proces se týká identifikace používaných vnitřních zdrojů při náborovém procesu. Společnosti měly možnost zvolit více variant. Z odpovědí vyplývá, že intranet převažuje nad papírovými zdroji v případě velkých společností. Malé a střední společnosti využívají především papírové zdroje. V jednom případě nejsou vnitřní zdroje vůbec využívány. Jedná se o

společnost, která poskytuje specifické služby dalším společnostem a současně zaměstnanci nejsou vhodným zdrojem pro hledání nových pracovníků. Mezi jinými zdroji bylo uvedeno zapojení stávajících zaměstnanců do vyhledávání vhodných kandidátů. Zaměstnanci jsou informováni na teamových poradách, emailem či prostřednictvím digitálních tabulí o nabídce volného pracovního místa. Zaměstnanci pak prostřednictvím tzv. *Word of mouth* šíří tuto informaci mezi své okolí a pomáhají, tak najít případné zájemce.

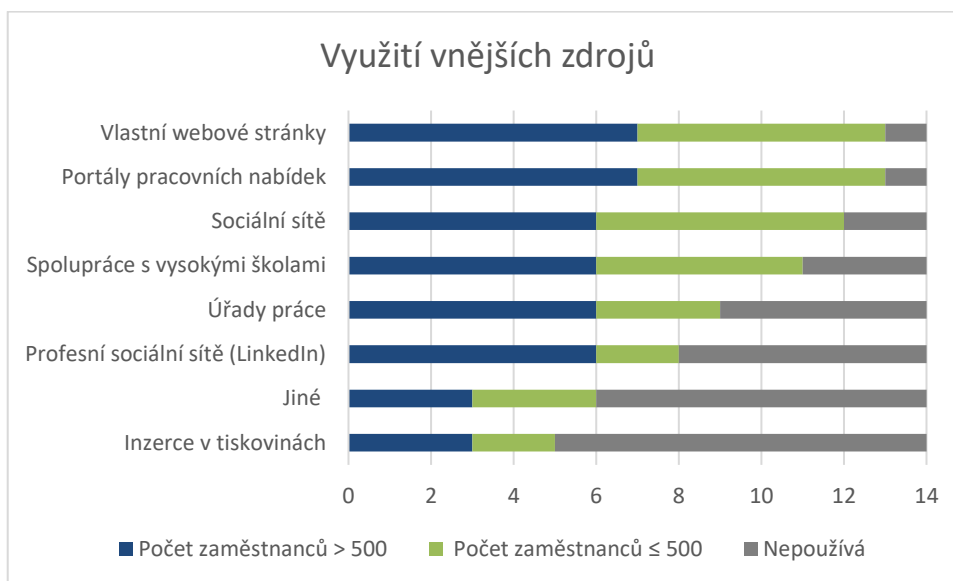


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9: Využití vnitřních zdrojů

Po vnitřních zdrojích podniku následuje otázka na využití vnějších zdrojů podniku. Odpovědi na tuto otázku jsou znázorněny na obr.10. Stejně jako u předchozí otázky mohly společnosti volit více možností. Z dotazníku vyplývá, že mezi vybranými kategoriemi nejsou znatelné větší rozdíly. Pouze v případě úřadů práce a profesních sociálních sítí je patrný rozpor. Zatímco úřady práce využívá 86 % (6) velkých společností, v případě malých a středních společností se jedná pouze o 43 % (3). Ještě větší rozdíl je patrný u profesních sítích, kdy pouze 29 % (2) malých a středních společností využívá profesní sociální síť. Společnosti měly možnost uvést příklady jiných využívaných zdrojů. Jako jiné zdroje byly uvedeny u menších a středních společností pracovní agentury, využití veletrhů k náborem zaměstnanců a spolupráce se středními školami a učiteli. V případě velkých společností byly

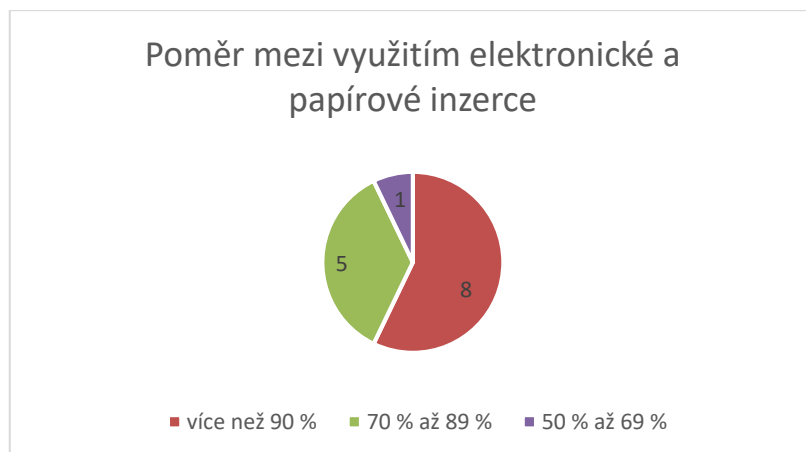
taktéž zmíněny pracovní agentury a účast na veletrzích či pořádání PR akcí určených k náboru zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10: Využití vnějších zdrojů

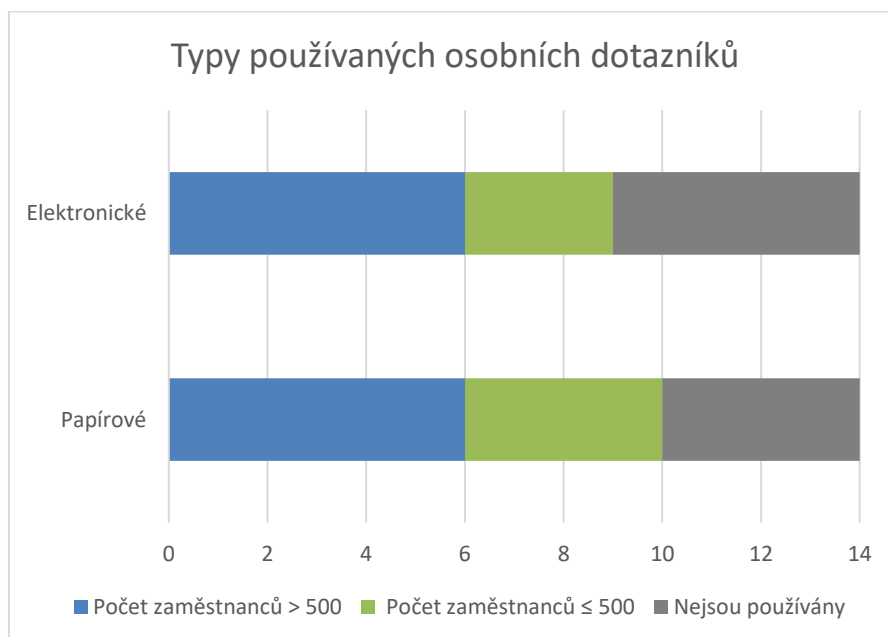
V případě portálů pracovních nabídek vedly v obou dvou kategoriích dva pracovní portály. Prvním z nich je jobs.cz, tento portál využívá 85 % (12) oslovených společností. Druhým často používaným portálem je prace.cz, která je využita v 64 % (9) případech. Ostatní zmíněné portály obdržely každý pouze jeden hlas. Mezi tyto portály patří fajn-brigady.cz, jenprace.cz, pracezarohem.cz, knamdoprace.cz, portal.mpsv.cz a dobrapace.cz. Mezi jedinou zmíněnou sociální sítí patřil Facebook. Bez ohledu na počet zaměstnanců, ve všech případech převažuje elektronická inzerce nad papírovou. V obou kategoriích 57 % (8) společností uvedlo, že využití elektronické inzerce přesahuje 90 %. V tomto případě nejsou společnosti rozděleny do dvou kategorií, jelikož mezi výsledky je zanedbatelný rozdíl.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11: Poměr mezi využitím elektronické a papírové inzerce

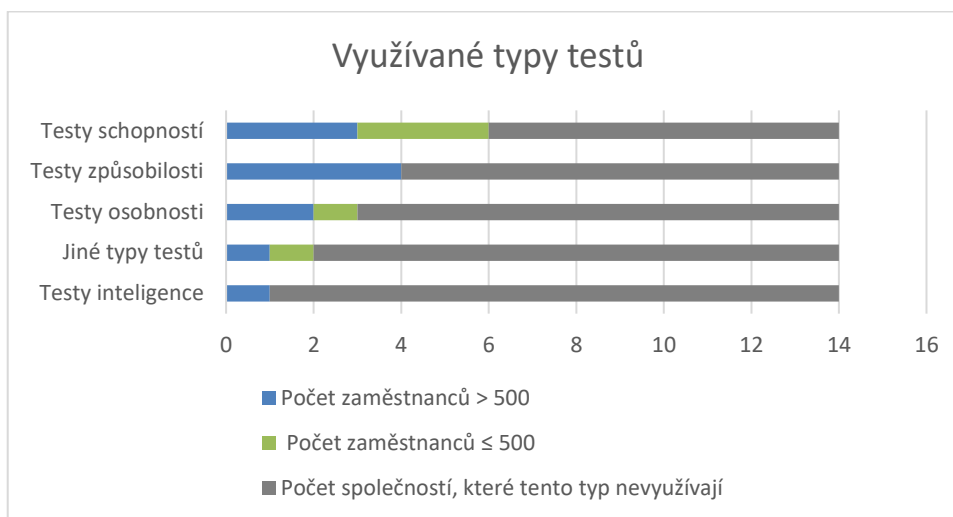
Osobní dotazníky jsou často součástí náborového procesu, jak potvrzují odpovědi znázorněné na obr. 10. Pouze 14 % (2) společností osobní dotazníky nevyužívá. Tyto společnosti spadají do kategorie malých a středních firem. Společnosti měly možnost označit více odpovědí. Z odpovědí vyplývá, že společnosti často volí kombinaci osobních a elektronických dotazníků. V případě velkých společností není znatelný rozdíl v preferencích mezi těmito dvěma typy dotazníků. Malé a střední společnosti využívají nepatrně více papírové dotazníky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12: Typy používaných osobních dotazníků

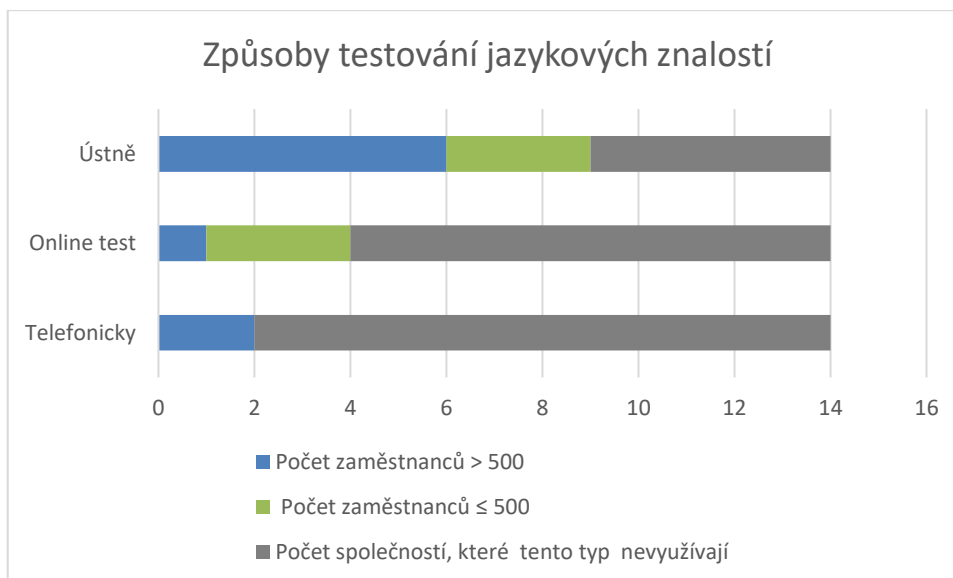
Oproti osobním dotazníkům, které jsou běžnou součástí náborového procesu, výběrové testování není mezi respondenty často využíváno. Použití jednotlivých druhů výběrového testování znázorňuje obr. 13. Z odpovědí vyplývá, že 43 % (6) společností vůbec nevyužívá testování. Největší rozdíl mezi dvěma zvolenými kategoriemi je u testů způsobilosti, kdy 57 % (4) velkých společností tyto testy využívá, zatímco malé a střední společnosti tento typ testů vůbec nevyužívají.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13: Využívané typy výběrového testování

Znalost cizího jazyka je u mnoha pracovních pozic nezbytností, proto ověřování jazykových znalostí je v mnoha případech součástí pohovoru. Pouze 7 % (1) respondentů jazykové testování neprovádí. Z odpovědí respondentů znázorněných na obr. 14 vyplývá, že velké společnosti preferují ústní testování, zatímco malé a střední společnosti využívají stejnou mírou ústní a online testování.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14: Způsoby testování jazykových znalostí

Poslední část dotazníku se zabývá využitím personálního informačního systému. Respondenti zastupující velké společnosti v 71 % (5) využívají PIS. V případě malých a středních společností se jedná o 57 % (4). Respondenti byli požádáni o uvedení konkrétních PIS, které využívají. Z tab. 3 vyplývá, že nejpoužívanějším systémem, jak u velkých, tak malých a středních společností je SAP.

Tab. 3: Používané personální informační systémy

Používané PIS	Počet zaměstnanců > 500	Počet zaměstnanců ≤ 500
SAP	3	2
UMANTIS	1	0
PERM	0	1
HELIOS	0	1
SAP a PRO TARGET SOLUTION	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední doplňková část dotazníku se týkala využití *Applicant Tracking Software* (ATS). V odpovědích byl znatelný rozdíl mezi zvolenými kategoriemi. Žádná z menších a středních společností ATS nevyužívá, zatímco u velkých společností je využíván v 43 % (3) případech. Jeden respondent ze skupiny malých a středních

společností uvedl, že v blízké době chystá implementaci ATS, konkrétně SAP SuccessFactors, který je zmíněn v 2. kapitole.

3.2 Dotazníkové šetření zaměřené na studenty a absolventy ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s.

Stejně jako v případě dotazníku orientovaného na společnosti i pro tento byla určena minimální hranice návratnosti. Ta byla stanovena na 50 vyplněných dotazníků. Hranice byla překročena a dotazník vyplnilo 58 respondentů, z kterých 52 % (30) tvořili muži a 48 % (28) respondentů byly ženy. Jelikož první dotazníkové šetření je orientováno na společnosti působící v automobilovém průmyslu, bylo rozhodující, aby i respondenti z tohoto šetření měli pracovní zkušenost v automobilovém průmyslu, případně by v něm v budoucnu rádi našli uplatnění. Z 58 respondentů pouze 3 % (2) nikdy nepracovala v automobilovém průmyslu a ani nemají zájem v budoucnu najít uplatnění v této oblasti. Odpovědi těchto respondentů jsou z dotazníkového šetření vyřazeny. Přehled jednotlivých odpovědí je znázorněn na obr. 15.

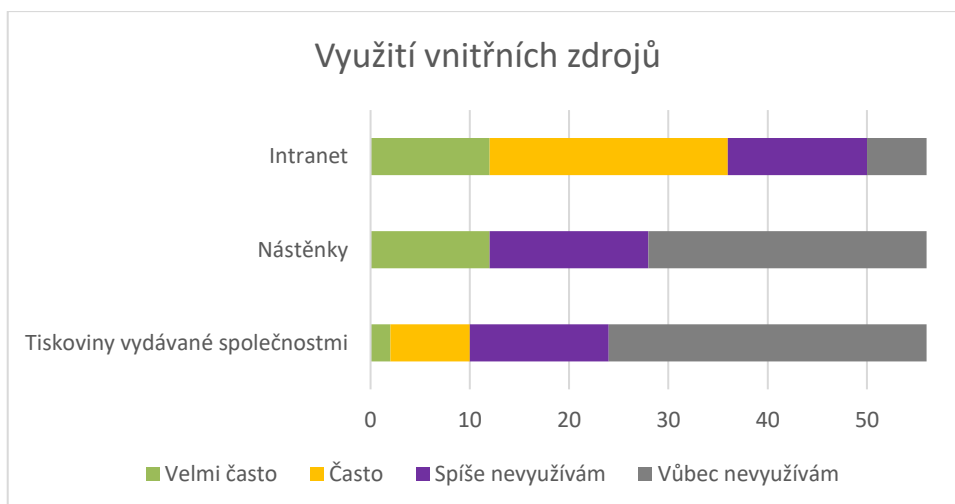


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15: Práce v automobilovém průmyslu

Po vyřazení 2 respondentů se celkový počet snížil na 56, relativní poměr mezi oběma pohlavími zůstal beze změny. Největší podíl respondentů je tvořen studenty bakalářského stupně studia, tito respondenti představují 64 % (36). Další skupinou jsou studenti magisterského stupně studia, kterých je 29 % (16). Nejmenší početnou skupinou jsou absolventi, kteří tvoří 7 % (4).

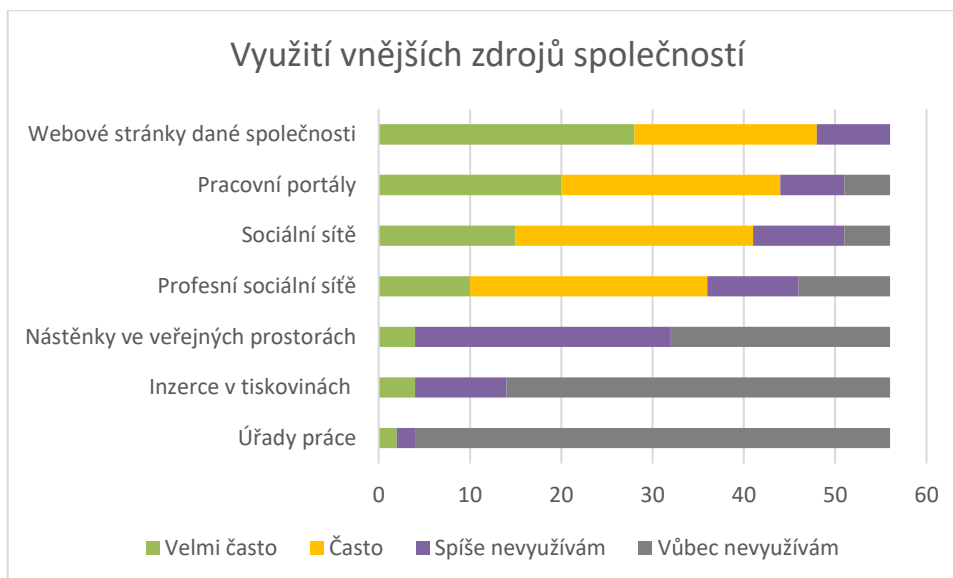
V části zaměřené na vyhledávání nabídek pracovních pozic, byli respondenti dotázáni na zhodnocení četnosti využití vnitřních zdrojů společností. Z odpovědí znázorněných na obr. 16 vyplývá, že při sjednocení kategorií *velmi často* a *často*, je intranet nejběžněji využívaný vnitřní zdroj mezi respondenty. Intranet používá k vyhledávání práce 64 % (36) respondentů. Mezi využitím nástěnek a tiskovin není větší rozdíl. Nástěnky volí k vyhledávání práce 21 % (12) respondentů a tiskoviny 22 % (10) respondentů. Respondenti měli možnost uvést jiné využívané vnitřní zdroje. Jelikož tato otázka byla nepovinná, odpovědělo celkem 20 % (11) respondentů. Ve všech případech se jednalo o využití Word of mouth, tedy o přenos informací od přátel či kolegů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16: Využití vnitřních zdrojů společností dle četnosti

Obr. 17 znázorňuje nejčastěji používané vnější zdroje. Z obrázku je patrné, že vedou hlavně 4 zdroje. Mezi nejčastěji využívané zdroje patří webové stránky společností, které k vyhledávání volných pracovních pozic používá 86 % (48) respondentů. Za nimi následují pracovní portály 79 % (44). Poté následují profesní sociální sítě, které používá 73 % (41) respondentů. Posledním často využívaným zdrojem jsou profesní sociální sítě, které uvedlo 64% (36) respondentů.

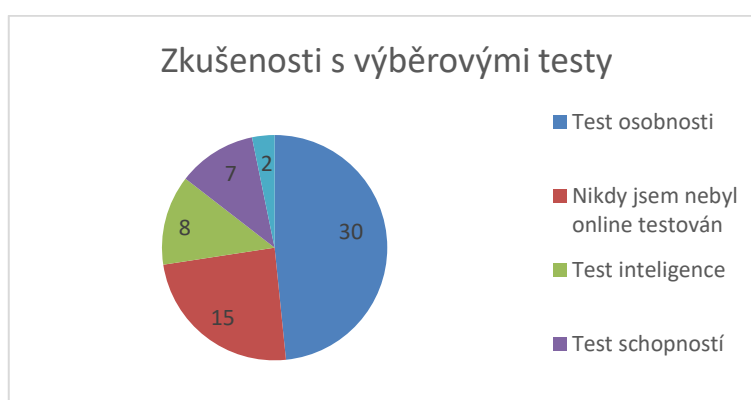


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 17: Využití vnějších zdrojů společností dle četnosti

Respondenti byli požádáni o definování poměru mezi využitím elektronické a klasické inzerce. Z dotazníku vyplývá, že 80 % (45) respondentů uvedlo, že z více než 90 % využívají elektronickou inzerci, 20 % (11) respondentů uvedlo použití elektronické inzerce mezi 70 % až 89 %. Další otázka byla orientována na preferovaný způsob testování v případě osobních dotazníků. Z odpovědí byla znatelná jasná preference elektronické verze, kterou preferuje 75 % (42).

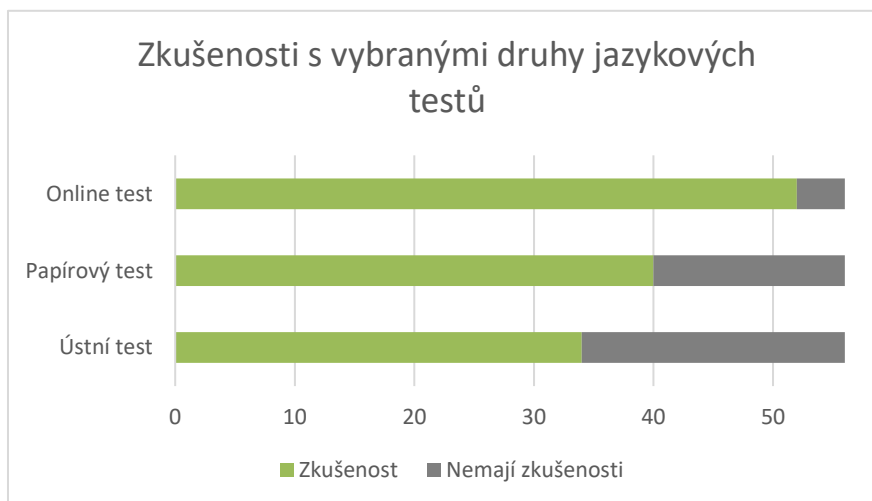
V případě výběrových testů měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Zkušenosti s výběrovým testováním má 73 % (41) dotázaných. Nečastějším testem je test osobnosti, který absolvovalo 54 % (30) respondentů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 18: Zkušenosti s výběrovými testy

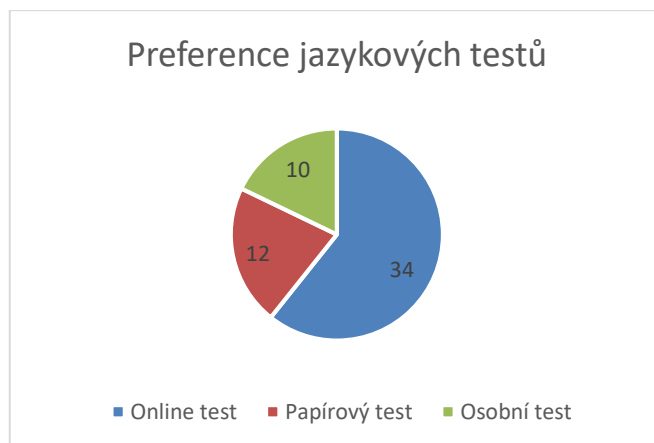
Respondenti byli požádáni o uvedení jazykových testů, s kterými se již setkali. Tím pádem mohli zvolit více možností. Nejčastěji se respondenti setkali s online jazykovými testy, které zvolilo 93 % (52) respondentů. O něco méně respondentů se setkala s písemnými testy, konkrétně 71 % (40) respondentů s tímto typem má zkušenost. Poslední možností byly ústní testy, s kterými se setkalo 61 % (34) respondentů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 19: Zkušenosti s vybranými druhy jazykových testů

Na tuto otázku navazovala další otázka zaměřena na to, které jazykové testy respondenti preferují. Respondenti mohli znovu volit ze stejných kategorií a jejich odpovědi jsou znázorněny na obr. 20. Nejvíce preferovaným způsobem testování jsou online testy, kdy tuto možnost zvolilo 61 % (34) respondentů. Relativně vyrovnaná je preference jazykových testů, kdy papírové testy preferuje 21 % (12) a osobní testování 18 % (10). Je důležité zmínit, že preference online testů může mít i spojitost s faktem, že s těmito testy má nejvíce respondentů zkušenost.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 20: Jazykové testy dle preferencí

3.4 Shrnutí výsledků dotazníkových šetření

Při porovnání výsledků obou dotazníků je patrné, že jak společnosti, tak respondenti ze ŠAVŠ preferují elektronickou formu inzerce před klasickými zdroji. Z více než 90 % elektronickou inzerci využívá 80 % (45) respondentů ze ŠAVŠ a v případě společností 57 % (8) respondentů. Vyšší využití z pohledu respondentů ze ŠAVŠ může být způsobeno tím, že se jedná o mladé respondenty, kteří se vyznačují vyšší než průměrnou kvalifikací, tudíž se předpokládá jejich pozitivní vztah k technologiím.

V případě využití vnitřních zdrojů respondenty ze ŠAVŠ je zřejmá preference intranetu, zatímco tištěné materiály nejsou tak často využívány. Z odpovědí společností vyplývá, že využívají ve stejné míře inzerci na intranetu a tištěné zdroje. Vysoká preference intranetu na straně respondentů ze ŠAVŠ může být dána tím, že respondenti mají přístup na intranet, na rozdíl od dělnických pozic a také k intranetu mají přístup již během své praxe. Proto se nedá jednoznačně určit, zda by společnosti měly omezit tištěnou inzerci.

Z rozboru odpovědí týkajících se nejpoužívanějších vnějších zdrojů vyplývá, že mezi nejpoužívanější zdroje v obou skupinách patří inzerce na vlastních webových stránkách a využívání pracovních portálů. Rozpor je však patrný v případě profesních sociálních sítí. Ačkoliv 64 % (36) respondentů ze ŠAVŠ, tento zdroj používá k vyhledávání pracovních nabídek, pouze 29 % (2) malých a středních společností profesní sociální sítě využívá. Z velkých společností pouze 14 % (1)

profesní sociální sítě sítě nevyužívá. Z odpovědí respondentů je patrná silná preference elektronických zdrojů, kdy nástěnky, inzerce v tiskovinách a úřady práce nejsou téměř využívány. Z odpovědí společností lze usoudit, že i přes preference elektronické inzerce, dochází k poměrně velkému využití úřadů práce, jako zdrojů potencionálních uchazečů. Je nezbytné zohlednit fakt, že respondenti ze ŠAVŠ patří mezi skupinu uchazečů, která běžně využívá technologie, nicméně starší generace může stále preferovat návštěvu úřadů práce. Z tohoto důvodu by úřady práce měly být i nadále zahrnuty mezi používané zdroje přilákávání uchazečů.

V případě otázek týkajících se samotného výběru, je znatelný rozdíl v případě jazykových testů. Velké společnosti jednoznačně preferují ústní testování, které používá 86 % (6) společností. Oproti tomu respondenti ze ŠAVŠ preferují online testování v 61 % (34) případech. Ústní testování preferuje pouze 18 % (10) respondentů. Dochází tedy k rozporu mezi preferencemi uchazečů a velkých společností. Odpovědi malých společností více korespondují s preferencemi respondentů ze ŠAVŠ, kdy online testování využívá 43 % (3) společností.

Dotazník orientovaný na společnosti obsahoval část týkající se využití personálních informačních systémů. Z této části je patrné, že v případě velkých společností dochází k jejich využití v 71 % (5) a v případě malých a středních v 57 % (4). Zatímco PIS jsou tedy relativně často využívány, *Applicant Tracking Software* není téměř využíván, a to ani v případě velkých společností. Pouze 43 % (3) velkých společností uvedlo, že tento software využívá. Malé a střední společnosti tento software nevyužívají vůbec. V jejich případě je to však pochopitelné, jelikož nábor zaměstnanců pravděpodobně neprobíhá tak často, tudíž by se investice do softwaru nevyplatila. V případě velkých společností však využití ATS může být výhodnou investicí. Nejen že společnost zrychlí náborový proces, ale také se zvyšuje šance na přilákání vhodných kandidátů.

Z rozboru obou dotazníků vyplývají 3 hlavní body, na které by se společnosti měly zaměřit, pokud chtějí zefektivnit náborový proces. Prvním bodem je zvýšit využívání **inzerce na profesních sociálních sítích**, především v případě malých společností, které ji nevyužívají v takovém rozsahu. Druhým bodem je **optimalizace jazykových testů** tak, aby vyhovovaly jak potřebám společností, tak preferencím uchazečů. Tento bod vychází ze skutečnosti, že z dotazníků vyplynula silná preference online testů v případě uchazečů, nicméně společnosti nejčastěji

využívají ústní testování. Třetím bodem je **použití Applicant Tracking Software**, které je nedostatečné u velkých společností i přes benefity které při náborovém procesu poskytuje.

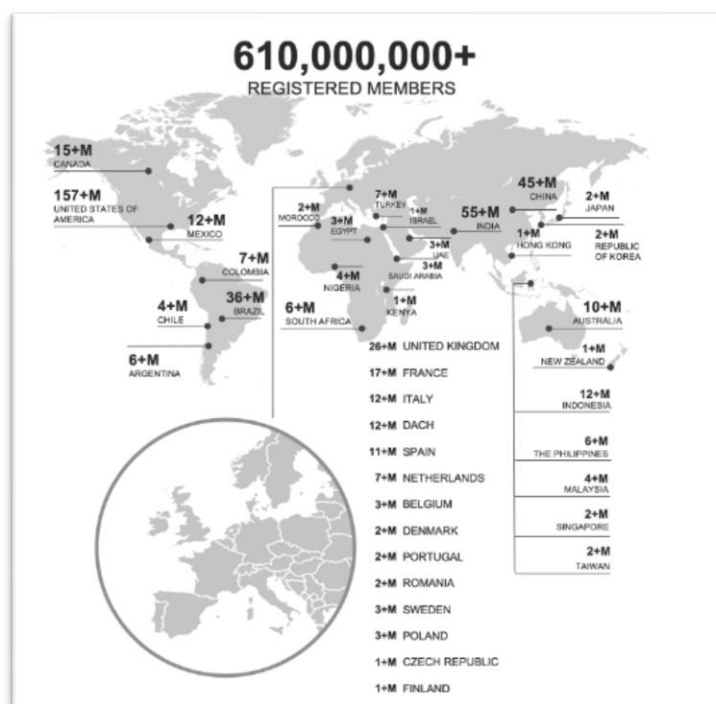
4 Vlastní návrhy pro zefektivnění elektronizace náborového procesu

V této kapitole jsou definovány tři hlavní návrhy, které vyplynuly z provedených dotazníků. První z nich je využití LinkedInu jako nástroje k náboru uchazečů v malých a středních společnostech. Jsou zde podrobně popsány dva prémiové účty zaměřující se na personalistiku, na konci této části jsou shrnuty hlavní poznatky vyplývající z jejich použití. Druhým bodem je návrh na testování jazykových znalostí uchazečů, tak aby odpovídal požadavkům zaměstnavatelů i uchazečů. Poslední část této kapitoly se věnuje využití *Applicant Tracking Software* v rámci velkých společností. Zároveň jsou zde navrženy vhodné již existující systémy, které odpovídají požadavkům společností.

4.1 LinkedIn

LinkedIn je **profesní sociální síť**, jejímž posláním je: „*Propojovat odborníky po celém světě, aby mohli být produktivnější a úspěšnější ve své kariéře*” (LinkedIn, 2019). Na síti se setkávají profesionálové z různých oborů a společností, které zde diskutují nad tématy z pracovního prostředí. Společnostem slouží síť nejen k prezentaci produktů, ale také jako nástroj personálního marketingu. Víze, ke které LinkedIn svou strategii cílí je: „*Vytvořit ekonomickou příležitost pro každého člena pracovního kontingentu na světě pomocí budování největší světové sítě v její podobě Ekonomického grafu*” (LinkedIn, 2019).

Společnost LinkedIn byla založena v prosinci roku 2002 Reidem Hoffmanem a o rok později byla uvedena na trh. V roce 2016 proběhlo odkoupení společností Microsoft, která LinkedIn koupila za rekordních 631 miliard korun. V současnosti se jedná o nejpoužívanější profesní sociální síť na světě. Údaje zveřejněné na počátku roku 2019 uvádějí, že počet aktivních účtů je 610 milionů (LinkedIn, 2019). Obr. 21 znázorňuje početní rozložení členů dle zemí. Nejpočetnější skupinou jsou účty ze Spojených států amerických, kterých je přes 157 milionů.



Zdroj: socialmediatoday.com, 2019

Obr. 21: LinkedIn: Počet registrovaných členů

V ČR se LinkedIn také těší oblibě, o čem svědčí HR Intelligence Report společnosti Recruitment Academy, z kterého se dá odvodit, že v roce 2018 existovalo 1,3 milionu českých účtů na této síti. Oproti roku 2017 počet uživatelů vzrostl o 7,3 % a i nadále se předpokládá růst v nadcházejících letech (HR Intelligence Report 2019, 2019).

Vytvoření profilu společnosti na této síti je velice jednoduché a obsahuje několik po sobě jdoucích kroků, ke kterým je poskytnuta v případě nejasností nápověda. Při jednom z prvních kroků jsou společnosti požádány o výběr z následujících kategorií: malá firma, středně velká až velká firma, stránka produktu, vzdělávací instituce (střední škola, VOŠ nebo vysoká škola) (LinkedIn, 2019). LinkedIn nabízí dva základní typy účtů:

- Základní účet – tento účet je zdarma a je určen k vytvoření základního profilu na webu. Vytvoření této identity umožňuje navazovat kontakty s ostatními členy, zároveň vyhledávat a zobrazovat ostatní profily, přijímat a odesílat neomezený počet zpráv, sdílet a tvořit příspěvky.

- Předplacené účty Premium – tyto účty nabízejí rozsáhlejší funkcionality a je možnost zakoupit následující účty: Premium Career, Sales Navigator, Premium Business, Recruiter Lite, LinkedIn Learning (LinkedIn, 2019).

Premium Business je účet, který v sobě zahrnuje balíček **Recruiter Corporate**, jenž se zaměřuje na potřeby náboru. Druhým prémiovým účtem využívaným při náboru je **Recruiter Lite**. Rozdíl mezi těmito účty představuje nejen cena, ale především nabízené funkce. Porovnání účtů znázorňuje tab. 4.

Tab. 4: Recruiter Lite vs. Recruiter Corporate

	Recruiter Lite	Recruiter Corporate
Cena za měsíc	109,99 EUR	1051,49 EUR
Vyhledávání talentovaných zaměstnanců		
Plný přístup k celé síti LinkedIn		✓
Vyhledávání pod vedením	✓	✓
Další filtry vyhledávání Premium	15+	30+
Upozornění na nové výsledky z uložených vyhledávání	10	50
Najděte více spojení jako....		✓
Vybrané		✓
Zůstaňte v kontaktu		
Zprávy InMail	30	150
Kdo si zobrazil váš profil	✓	✓
Kontaktujte více kandidátů najednou		✓
Správa databanky kandidátů		
Správa a automatizace databanky	✓	✓
Mobilní přístup	✓	✓
Vlastní workflow		✓
Týmová spolupráce		✓
Spolupráce s manažerem náboru		✓
Sledování výkonu týmu		✓

Zdroj: zpracováno dle LinkedIn, 2019, <https://www.linkedin.com/premium/switcher/recruiter>

Z přehledu vyplývá, že **Recruiter Lite** nabízí základní prvky pro vyhledávání zaměstnanců, ale pokud firma vyžaduje komplexnější balíček je vhodnou volnou spíše **Recruiter Corporate**. Tento typ balíčku je sice zhruba 10krát dražší než Recruiter Lite, ale nabízí mnohem více funkcí. Obě řešení jsou dále představena v následujícím textu.

4.1.1 Recruiter Corporate

Recruiter Corporate je platforma, která nabízí personalistům pomoc při náborech zaměstnanců, od jejich vyhledávání, až po třídění údajů o uchazečích. Platforma v sobě zahrnuje 4 základní části:

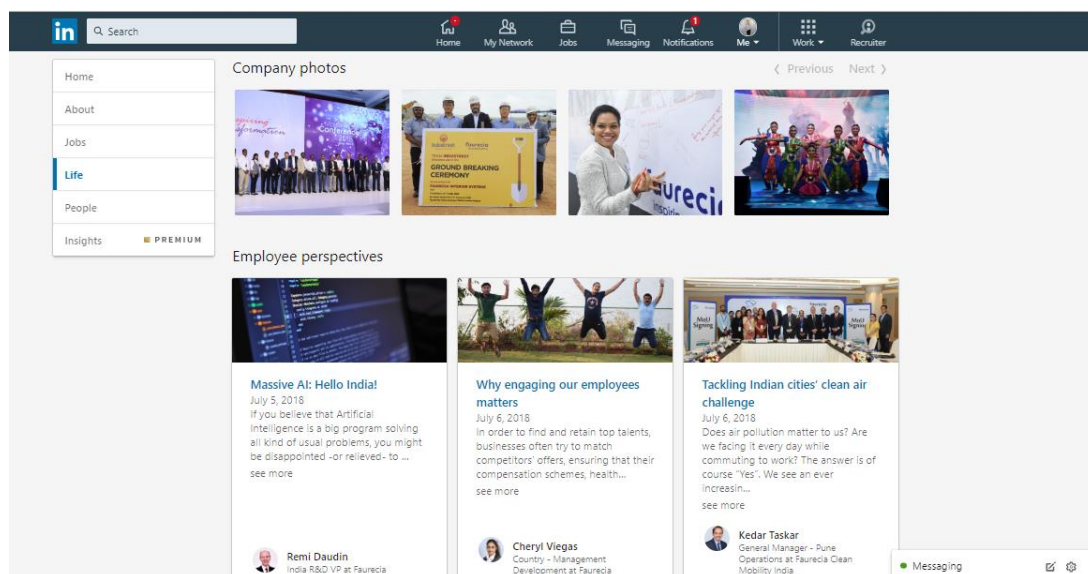
- LinkedIn Recruiter
- LinkedIn Jobs Network
- LinkedIn Career Pages
- Work With Us Ads

Podle stránek LinkedIn 75 % náborářů uvedlo, že nábor je více úspěšný při použití **LinkedIn Recruiter**. Kromě vytvoření talent poolu, ve kterém jsou shromažďováni a tříděni uchazeči, LinkedIn Recruitment umožňuje propojení s ATS a tím zvyšuje efektivitu celého náborového procesu. Nicméně zatím s ním není možné propojit všechny druhy ATS. V současnosti je propojení možné s 12 ATS, kdy v blízké budoucnosti by mělo přibýt dalších 5 ATS. Ani jeden ze současných ATS není SuccessFactors, který byl zmíněn ve 2. kapitole. LinkedIn uvádí, že propojením s ATS lze týdně ušetřit až 3 hodiny, které by jinak byly stráveny hledáním informací v různých systémech. Tím, že dojde k propojení systémů jsou automaticky sdílána data o zveřejněných pracovních nabídkách a data o uchazečích, jakou jsou poznámky z již proběhlých interview. Propojením těchto informací vznikne jednotné *workflow* (LinkedIn, 2019).

LinkedIn Jobs Network pomáhá k vyhledávání talentů, kteří zrovna nehledají práci, ale jsou otevřeni novým možnostem. Náboráři hodnotí kvalitu uchazečů o 40 % vyšší při použití této platformy. Díky tomuto nástroji mají tak náboráři lepší přístup na *talent market* (LinkedIn, 2019).

Podle stránek LinkedIn se šance, že potenciální uchazeč zažádá o práci zvyšuje 1,8x, pokud uchazeč zná dobře danou společnost. K poznání společnosti slouží

LinkedIn Career Pages, které slouží především k prezentaci pracovního prostředí a organizační kultury. Tyto stránky nabízí možnost sdílení videí a fotografií z pracovního prostředí. Dále na těchto stránkách mohou být uvedeny odkazy na LinkedIn profily lidí pracujících ve společnosti. Součástí stránek by měl být i odkaz na současnou nabídku pracovních pozic. Výhodné je zapojení stávajících pracovníků, což může představovat jejich články o práci ve společnosti. Stránky umožňují přidávat i zaměstnanecké posudky, které se dají přirovnat k recenzím. Ukázka obsahu kariérních stránek je zobrazena na obr. 22. Kariérní stránky jsou silně kastomizované. V praxi to znamená, že pokud marketingový specialista navštíví kariérní stránky, zobrazí se mu nabídky pozic v marketingu. Kariérní stránky tak nabízí vysokou míru flexibility. S kariérními stránkami úzce souvisí pojem *Employer of choice*, tento pojem označuje zaměstnavatele, který nabízí takovou pracovní a organizační kulturu, která přilákává nové uchazeče o práci. Tento zaměstnavatel klade důraz na spokojenost zaměstnanců. Kariérní stránky pomáhají společnostem k tomu, aby se staly *Employer of choice*.



Zdroj: LinkedIn, Faurecia, 2019

Obr. 22: LinkedIn: Ukázka kariérních stránek

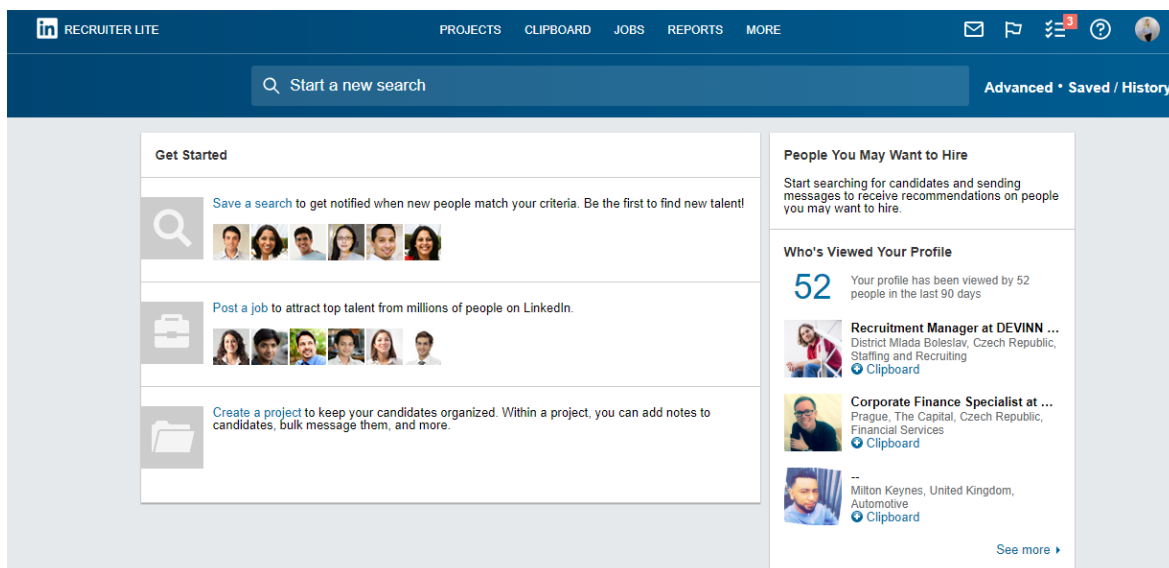
Recruitment ADS jsou reklamy, které upozorňují na nabídky práce daných společností. Potencionálním uchazečům jsou zobrazovány po stranách v rozlišení 300 X 250 pixelů. Reklamy jsou primárně zobrazeny na domácí stránce, s ohledem na to, které stránky jedinec v poslední době navštěvoval. LinkedIn uvádí, že kliknutí na tyto reklamy je až o 50 % vyšší než v případě jiných typických náborových

reklam. Výhodou tohoto typu reklamy je, že ji lze zacílit pouze na určitou skupinu lidí. Dále je možné zablokovat reklamy konkurence nabízejících práci pro současné zaměstnance společnosti a tím zamezit odchodu zaměstnanců (LinkedIn, 2019).

4.1.2 Recruiter Lite

Recruiter Lite je premium účet, který primárně slouží k usnadnění vyhledávání vhodných kandidátů. Tento typ účtu lze spustit na osobním profilu, tudíž k němu má přístup pouze jeden uživatel. Výhodou je, že lze na měsíc účet zdarma aktivovat a bezplatně jej do měsíce zrušit. Abych dokázala lépe zhodnotit uživatelské prostředí tohoto účtu, rozhodla jsem se využít bezplatné měsíční verze.

Na první pohled tento účet působí velmi uživatelsky přívětivě. Design je čistý a orientace v prostředí je intuitivní. Úvodní stránka účtu, která je zobrazena na obr. 23 nabízí přehled možných funkcí.



Zdroj: LinkedIn, Recruitment Lite, 2019

Obr. 23: Uživatelské prostředí Recruiter Lite

V případě **vyhledávání** kandidátů je umožněno adepty třídit podle 15 kritérií, jako jsou pracovní pozice, lokace, dovednosti, současná společnost, rok promoce, škola, odvětví, klíčová slova či seniorita. Pomocí těchto filtrů je možné efektivně nalézt užší výběr vhodných adeptů. Recruitment Lite umožňuje poslat měsíčně 30 Inmail zpráv, což jsou zprávy, které lze poslat členům s kterými není navázáno přátelství. Je možno zobrazit statistiku těchto zpráv a jejich úspěšnost v *InMail Analytics*. Z této analýzy je možno vidět kolik odpovědí bylo přijato a kolik zamítnuto. Zajímavé

kandidáty je možné označit a uložit do seznamu z kterého je později možno čerpat jejich kontakty.

Funkce **projekt** umožňuje vytvořit definici projektu, který je potřeba splnit, projekt představuje volné pracovní místo, které je potřeba obsadit. Tato funkce slouží k usnadnění orientace a organizace během vyhledávání vhodného adepta. Funkce *Jobs* slouží k zveřejňování nabídek práce. Nicméně *Job post* nejsou součástí Recruitment Lite, a proto jsou zpoplatněny separátně. Platba *Pay-Per-Click Pricing* představuje možnost nastavení denního finančního limitu. V takovém případě probíhá platba pouze za rozkliknutí nabídky uchazečem. Pokud dojde k překročení finančního denního limitu, bude nabídka práce stopnuta a znovu aktivována další den. Dále Recruitment Lite umožňuje nahlédnutí do seznamu lidí, kteří si zobrazili profil. Náborář tak okamžitě vidí, kdo si prohlédl jeho profil a může dále nakládat s touto informací.

4.1.3 Zhodnocení účtů

Před samotným zhodnocením obou prémiových účtů je potřeba připomenout, že cílem tohoto porovnání je nalézt optimální řešení pro malé a střední podniky. Z toho vyplývá, že ačkoliv Recruitment Corporate představuje komplexní nástroj jeho cena může představovat nadměrnou finanční zátěž pro tyto společnosti. Recruitment Corporate slouží kromě aktivního vyhledávání kandidátů jako prostředek personálního marketingu. Oproti tomu Recruitment Lite je určen především k aktivnímu vyhledávání kandidátů. Měsíční cena 109,99 EUR, nepředstavuje vyšší finanční zátěž, proto může být vhodnější variantou pro malé a střední firmy. Oba produkty však představují vyhovující řešení a záleží na finančních limitech společností.

4.2 Jazykové testování

Z dotazníků jednoznačně vyplynula preference jazykových online testů ze strany uchazečů. Zároveň byl znatelný trend společností v používání ústního či telefonického testování. Cílem této části je navrhnout takové řešení, aby vyhovovalo oběma stranám. V návrhu budou využity principy z virtuálních assesment center, ale pouze se zaměřím na jazykové testování, které vyplynulo z dotazníků jako problematické.

4.2.1 Video dotazníky

Video dotazník je poměrně novým trendem v oblasti nábory zaměstnanců. Tento typ dotazníku funguje na principu jednoduché webové aplikace, kdy personalista do ní nahraje otázky a uchazeč na ně poté musí odpovědět. Odpovědi jsou nahrávány pomocí kamery, ať už v notebooku či telefonu a hlas je taktéž zaznamenáván. Pokud společnosti využijí video dotazník v cizím jazyce, získají tak přehled nejen o uchazečových znalostech a postojích, ale také o jeho úrovni cizího jazyka. Rozdílem mezi dotazníkem a video pohovorem je, že dotazník neprobíhá v reálném čase, to znamená, že náborář nejprve nahraje otázky do systému a uchazeč na ně teprve pak odpoví. Oproti video interview personalista není omezen přesným termínem, který by musel interview věnovat. Zároveň uchazeč může vyplnit dotazník kdykoliv během dne. K video pohovorům je tak potřeba pouze zařízení s připojením na internet, mikrofon a webkamera.

Na českém trhu působí několik společností, které tvorbu video dotazníku nabízí. Jednou z nich je Video Recruiting Solutions s.r.o., tato společnost nabízí produkt Video Recruit, který je vytvořen pro sestavování automatizovaných video dotazníků. Proces tvorby a shlednutí dotazníku probíhá v jednoduchých třech krocích:

- Příprava otázek náborářem, určení časového limitu na odpovědi a odeslání dotazníku uchazeči.
- Uchazeč odpoví na otázky a odešle dotazník.
- Náborář shlédne dotazník (video-recruit.com, 2019).

Společnost má rozsáhlé portfolio klientů, kteří působí v různých odvětvích. Mezi nejznámější klienty patří lékárny Dr. Max, Česká spořitelna, AmRest či Danone. Z přístupných recenzí na stránkách společnosti lze vyčíst, že klienti si na dotaznících nejvíce cenní možnosti shlédnout dotazníky kdekoliv a kdykoliv, zároveň je vyzdvihávána úspora financí a času. Díky tomu, že otázky v dotazníku jsou stejné pro všechny uchazeče, je pro společnosti snadné porovnávat odpovědi mezi sebou. Díky tomuto nástroji tak dochází k nábory kvalitních kandidátů. Nejčastěji je video dotazník používán jako jeden z prvních kroků náboryvého procesu. Video dotazník najde uplatnění při nábory různých typů pozic, přes trainee program až po nábory úzce specializovaných pracovníků. Jeden z klientů Video Recruitmetnu dokonce video dotazníky využívá jako tréninkový nástroj sloužící

zaměstnancům společnosti. Konkrétně zaměstnancům prodeje k otestování jejich znalostí o nových produktech (video-recruit.com, 2019).

Cena produktu se odvíjí od jeho bližší specifikace. Přibližná cena za vytvoření dotazníku k jedné pozici, kdy může být odeslán video dotazník neomezenému počtu uchazečů, se pohybuje kolem 2000 Kč. Pokud společnost ví, že dotazník nebude rozesílán velkému počtu uchazečů je vhodnější nákup jednoho odeslaného video dotazníku, kdy se cena pohybuje kolem 220 Kč na jeden odeslaný video dotazník.

4.2.2 Test cizího jazyka

Test cizího jazyka může být buď v papírové, nebo elektronické podobě. Vzhledem k tomu, že uchazeči preferují testování v elektronické podobě je zde popsáno elektronické testování. Zatímco video dotazník se zaměřuje na komunikaci v cizím jazyce, testy jsou zaměřeny především na gramatiku. Komplexně vytvořený test by se měl zaměřovat i na poslech a porozumění testu. Výhodou elektronických testů je automatické vyhodnocení a tím pádem značná úspora času. Dochází také k eliminaci zbytečného tištění, které jednak uspoří peníze, ale také životní prostředí.

Jazykové testy mohou být několika typů. Buď se může jednat o testování jedné jazykové úrovně, takovým příkladem by byl speciálně sestavený test pro znalost A2, B1 či B2. Druhou možností je test, který se zaměřuje nejprve na nejnižší znalost jazyka a uchazeč postupně přechází na vyšší kategorii v případě, že splní minimální počet správných odpovědí. Bodování testů může probíhat buď tak, že za špatné odpovědi jsou odečítány body a za správné přičítány, nebo pouze jako přičítání bodů za správné odpovědi.

Aby byl jazykový test co nejvíc komplexní, měl by obsahovat tyto tři části:

- Testování gramatiky – např. použití časů, znalost kondicionálů, slovosled ve větách.
- Test poslechu – cílem je zjistit, zda je uchazeč schopný porozumět textu a vyvodit z něj odpovědi na otázky.
- Test porozumění textu – uchazeč musí prokázat orientaci v delším souvislém testu.

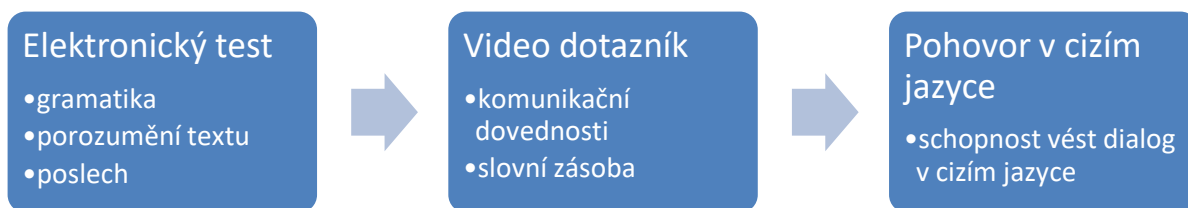
Nevýhodou elektronického testování je možnost podvodu, pokud je test odeslán uchazeči k vyplnění na doma. V takovém případě je však vhodné úroveň jazyka ověřit ještě dodatečným způsobem.

4.2.3 Proces testování cizího jazyka

V předešlém textu jsou zmíněny dva způsoby testování jazykových znalostí. V obou případech je využita elektronizace, která je stěžejní pro tuto práci. Nelze říci, který způsob testování je však vhodnější. V ideálním případě by došlo jak k využití video dotazníku, tak k využití testů cizího jazyka.

Oba druhy jazykového testování jsou vhodné ke screeningu velkého počtu uchazečů. Pokud je znalost cizího jazyka nezbytná pro vykonávanou práci je vhodným krokem použití jazykových testů jako prvního kroku náborového procesu. V případě nedosáhnutí požadované úrovně si náborář ušetří čas, který by strávil na pohovoru s uchazečem, který nesplňuje požadavky. U online testů je problematická možnost podvodu v případě, že by však byl použit video dotazník bylo by snadné ověřit, zda uchazeč danou úroveň jazyka opravdu má.

Navržený postup by mohl vypadat takto. Uchazeč je nejprve požádán o vyplnění elektronického jazykového testu, který je založen na principu zjištění úrovně jazykových znalostí. Jazykový test by obsahoval všechny 3 základní oblasti pro testování – poslech, gramatiku, porozumění textu. Tento test by mohl vyplnit z pohodlí domova, tím by ušetřil nejen svůj, ale i náborářův čas. Po vyhodnocení testu by náborář odeslal uchazeči video dotazník, kde by otázky byly voleny s ohledem na zjištěnou jazykovou úroveň. Během video dotazníku by tak uchazeč nejen prezentoval své názory a postoje, ale zároveň předvedl svoji jazykovou vybavenost. Případnou poslední částí by mohl být pohovor vedený pohovor v cizím jazyce, kde by uchazeč prezentoval svoji schopnost vést dialog. V takovém případě by společnost obdržela komplexní pohled na jazykovou vybavenost uchazeče a mohla zhodnotit, zda je vhodným adeptem na pracovní pozici. Návrh postupu testování znázorňuje obr. 24.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 24: Návrh postupu testování jazykových dovedností

4.3 Využití Applicant Tracking Software

„Applicant Tracking Software (ATS) je software používaný společnostmi k podpoře práce s lidskými zdroji, při náboru zaměstnanců a křešení potřeb spjatých s náborem. Každý ATS nabízí jiný balíček funkcionalit, primárně je však tento software využíván pro potřeby náboru, konkrétně k organizaci a třídění velkého počtu žadatelů ¹” (Shields, jobscan.co, 2017). První použití ATS proběhlo na počátku 90.let a úzce souviselo s rozšiřováním internetu do běžného života. Čím dál více lidí si zakládalo emailovou adresu a rostlo využití portálů pracovních nabídek. Tyto okolnosti vytvořily ideální prostředí pro nástup ATS. V současnosti ATS pomáhá společnostem efektivně zpracovávat velké množství uchazečů a zároveň pomáhá vyhledat toho pravého kandidáta (jobscan.co, 2016).

Ať už se společnost rozhodne pro jakýkoliv dostupný ATS na trhu, náborový proces ve všech případech vypadá zhruba takto:

- Vytvoření pracovní pozice v ATS.
- Automatické publikování volného pracovního místa na portály práce a kariérní stránky společnosti.
- Uchazeči odpovídají na inzerát.
- Automatický screening nejvhodnějších životopisů podle zadaných klíčových slov.

¹ An Applicant Tracking Software (ATS) is a piece of software used by companies to assist with human resources, recruitment, and hiring needs. While each system offers a different package of features, Applicant Tracking Softwares are primarily used to help hiring companies organize and navigate large numbers of applicants.

- Nejvhodnější kandidáti pozvání na interview, automatické odesílání informačních emailů.
- Nábor kandidáta (jobscan.co, 2019).

ATS nabízejí nepřehledné množství různých funkcionalit, neexistuje však ideální ATS pro všechny společnosti. Nicméně pokud má dojít k navržení ATS pro zkoumané společnosti z dotazníkového šetření, společnosti jsou charakteristické určitými společnými znaky, jedná se o:

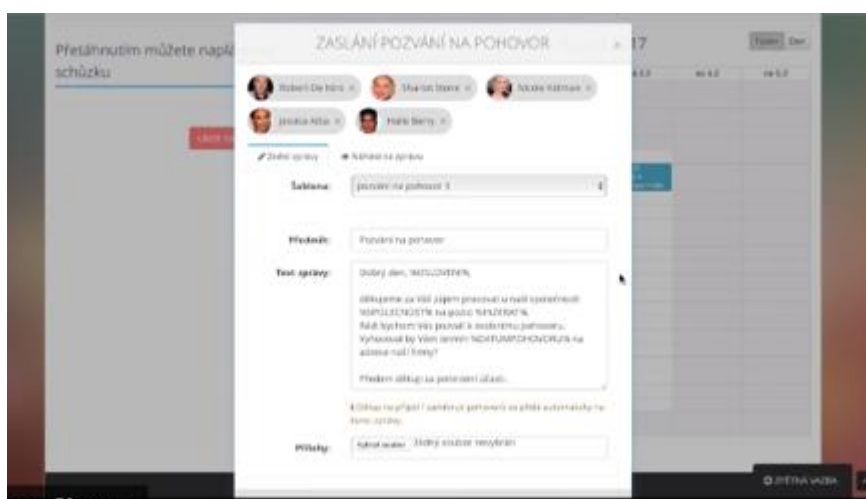
- Velké společnosti
- Automobilový průmysl
- Český trh
- Všechny tyto společnosti používají portály práce

Z těchto údajů lze odvodit, že ideální ATS bude poskytovat propojení s portály práce, bude mít schopnost třídit velké množství uchazečů a preferované budou české ATS z důvodu snadnější komunikace a poskytnutí poradenství. Jelikož společnosti nevyužívají v tento moment žádný ATS, jako výhoda je vnímána zkušební bezplatná doba, během které by se společnosti mohly rozhodnout, zda je pro ně produkt vhodný. Dále jsou vítány kladné recenze od dalších uživatelů.

4.3.1 Recruitis

Tento ATS patří společnosti Český trh práce, což je provozovatel pracovních portálů s regionálním zaměřením jako je pracevplzni.cz či prace-brno.cz. Systém Recruitis se soustředí na několik klíčových oblastí. První z nich je nahrání odpovědí uchazečů. Odpovědi uchazečů jsou automaticky nahrávány z portálů práce jako jsou prace.cz, jobs.cz, pracevcr.cz či profesia.cz. Díky této funkci odpadá ruční přepisování odpovědí, které je časově zdouhavé a neefektivní. *Workflow* uchazečů usnadňuje organizaci jednotlivých kroků náboru a poskytuje okamžitý přehled o tom, v jaké fázi náborového procesu se uchazeč práce nachází. *Referral modul* se soustředí na zapojení stávajících zaměstnanců do vyhledávání nových kandidátů. Tento modul funguje na principu odměňování zaměstnanců za to, že doporučili pracovní místo. Důležitou součástí Recruitisu je provázanost s kalendářem náboráře a automatické odesílání odpovědí. Jak vypadá hromadné zaslání pozvání na pohovor znázorňuje obr. 24. Funkce, která pomáhá při třídění a rozeznávání

kontaktních a životopisných údajů se nazývá *parsing*. Dále systém nabízí možnost vytvořit online dotazníky, díky kterým náborář ušetří čas. Databáze Talent Pool shromažďuje životopisy z pracovních portálů a LinkedInu, z této databáze je pak možné čerpat uchazeče na základě vybraných kritérií. ATS umožňuje použití systému více uživateli, toto umožňuje funkce *Multi-User*. Součástí systému je automatická tvorba statistik a analýz během náborového procesu. Systém je plně propojen s Facebookem, Linkedlnem a Twitterem, podporuje tedy *Social Recruiting*. Na kariérních stránkách se automaticky aktualizují nabídky práce. Díky tzv. chytrým emailům jsou automaticky skloňovány členy v automaticky odeslaných šablonách emailů. Systém plně odpovídá požadavkům GDPR a schraňuje souhlasy se zpracováním osobních údajů v případě kontroly (pro-personalisty.cz, 2019).



Zdroj: Recruitis.cz, 2019

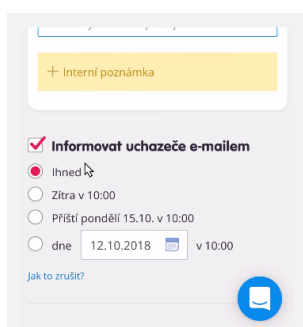
Obr. 25: Odeslání pozvání na pohovor v systému Recruitis

Mezi zákazníky patří firmy jako Seznam.cz, Penam či Globus. Výhodou systému je, že nabízí k vyzkoušení jeden měsíc zdarma. V případě, že zákazník zjistí, že mu systém nevyhovuje, je tak možné bezplatně přerušit kontrakt. Pokud však shledá systém vyhovujícím má možnost volby z dvou cenových nabídek. První možnost, která stojí 16 000 Kč za měsíc, je rozšířená varianta, která nabízí telefonický servis v českém jazyce, celodenní zaškolení uživatelů, a především propojení ATS s dalšími systémy. V ceně je zahrnuta také inzerce na pracovních portálech, které provozuje Český Trh Práce s.r.o. Druhou možností je varianta za 4 000 Kč za měsíc, která nabízí pouze moduly, ale nezahrnuje inzerci, zaškolení a propojení s dalšími systémy.

4.3.2 Teamio

Teamio je ATS, který nabízí společnost LMC s.r.o., která na českém trhu působí již 23 let. Ve svém portfoliu má celkem 9 produktů, které se zaměřují na personalistiku. Spravuje dva nejznámější české pracovní portály prace.cz a jobs.cz. Mezi její další známé produkty patří Atmoskop, který slouží k referencím zaměstnanců o společnostech či Seduo, které je zaměřené na vzdělávání.

Teamio na svých stránkách uvádí rovných 21 důvodů, proč by potenciální uživatelé měli toto ATS vyzkoušet. Mezi uvedené důvody patří možnost tvorby Talent Poolu, kdy lze mezi kandidáty, kteří v minulosti projeví zájem pracovat ve společnosti hledat vhodné adepty. Zajímavé adepty, lze jednoduše označit a v případě potřeby je rychle vyhledat. Funkce *Inbox* automaticky rozezná důležité údaje v životopisech uchazečů na jejichž základě vytvoří porovnání. Systém umožňuje propojení s kariérními stránkami a umožňuje tak oslovit potenciální uchazeče. *Jobote* je funkce, která se zaměřuje na mapování procesu zapojení stávajících zaměstnanců do náboru. Společnost má tak přehled, kdo jakého uchazeče doporučil. K dispozici je také databáze se životopisy z portálu jobs.cz. Společnost má přístup k informacím o uchazečích, které svůj profil zveřejnili v posledních 30 dnech. Zároveň dochází k propojení inzerce na pracovních portálech a společnost tak nemusí ručně zadávat inzeráty na jednotlivé servery. Součástí ATS je snadné rozesílání emailů o zamítnutí či přijetí uchazeče. Obr. 25 znázorňuje, že lze zvolit konkrétní datum pro odeslání emailu.



Zdroj: teamio.com, 2019

Obr. 26: Uživatelské prostředí Teamia

Stejně jako Recruitis i Teamio nabízí možnost vyzkoušení na 1 měsíc zdarma, kdy během tohoto měsíce je však inzerce na portálech práce zpoplatněna. Po skončení

této doby je uživatel dotázán, zda chce produkt zakoupit, či o produkt nemá zájem. Na stránkách Teamia je k dispozici široké spektrum recenzí od známých společností jako jsou Sportisimo, Kofola nebo Zásilkovna. Z recenzí je znatelná spokojenost zákazníků s produktem (teamio.com, 2019).

Teamio nabízí celkem 3 varianty produktu rozdělené podle funkcionalit a ceny. První variantou je FREE verze, která není zpoplatněna. Jedná se o aplikaci, která je vhodná pro malé firmy s 2 nábory za rok. Funkce jsou velice limitované a zaměřují se pouze na základní potřeby. Druhým již rozšířeným balíčkem je EASY verze, která je vhodná pro střední firmy, které nabírají zhruba 10 zaměstnanců ročně. Součástí této aplikace už je funkce Inbox či správa GDPR souhlasů a další funkce. Cena za měsíc je 475 Kč. Nejvíce funkcí nabízí verze SMART, která je určena pro velké firmy s 20 nábory za rok. Tato verze nabízí funkce jako je automatické zamítnutí nebo přehled o více kolových pohovorech (teamio.com, 2019).

4.3.3 Shrnutí

Oba zmíněné ATS jsou vytvořeny pro podmínky českého trhu. Tvůrcem jsou v obou případech společnosti, které zároveň provozují pracovní portály. Mezi stejné nabízené funkce patří:

- Tvorba kariérních stránek
- Česká podpora
- Měsíc na vyzkoušení zdarma
- Kladné recenze
- Rozsáhlá zákaznická základna
- Propojení s portály práce
- Screening kandidátů
- Vytvoření databáze kandidátů
- Automatické odesílání zpráv
- Podpora zapojení interních zaměstnanců

Nicméně Recruitis nabízí i propojení s kalendářem náboráře, tvorbu dotazníků a propojení systému s dalšími systémy. Je tedy mnohem komplexnějším nástrojem,

čemuž odpovídá i vyšší cena. Záleží tedy na potřebách firmy, jakou verzi najde vhodnější. Pokud k náboru dochází často, je vhodnější Recruitis, který je ale zároveň dražší variantou. V případě, že nábor je pouze občasnou záležitostí nevyplatí se investovat vyšší částku do ATS.

Závěr

Diplomová práce „*Proces elektronizace náborového procesu*“ je rozčleněna do 4 kapitol. První 2 kapitoly jsou věnovány popisu teoretických východisek, poté následují 2 kapitoly soustředěné na praktické zaměření. Cílem praktické části je zanalyzování využití elektronizace při náborovém procesu u vybraných společností a zároveň zanalyzování očekávání a zkušeností potencialních uchazečů s elektronizací náborového procesu. Východiskem tohoto rozboru je návrh několika opatření, které povedou k zefektivnění náborového procesu.

V první kapitole diplomové práce je nejprve rozebrán náborový proces z teoretického hlediska. Tato část slouží k pochopení náborového procesu od definování požadavků na pracovní místo, až po jednotlivé metody přilákávání a výběru uchazečů. Zároveň je v této části zmíněno i možné zapojení elektronizace do náborového procesu.

Druhá část se zaměřuje na personální informační systémy. Nejprve jsou vysvětleny funkce personálního informačního systému v podniku. Je zde kladen důraz na benefity, které použití pro společnost přináší. Poté následuje popis postupu při výběru personálního informačního systému. Tento postup je doporučeno dodržovat, vzhledem k tomu, že požadavky na systém se mohou různit s ohledem na odlišné zaměření a očekávání společností. Dále jsou zde vysvětleny dvě řešení systémů a to *on-premise* verze a *cloudová verze*. V poslední části této práce jsou popsány tři příklady systémů používaných na českém trhu. Je zde poskytnuto porovnání systémů s ohledem na vybrané funkcionality.

Třetí část práce je praktická a orientovaná na výzkum. Výzkum proběhl pomocí dvou dotazníkových šetření. Pomocí prvního dotazníkového šetření je zanalyzováno využití elektronizace při náborovém procesu u vybraných společností působících v automobilovém průmyslu. Celkem bylo osloveno 40 společností, kdy údaje poskytlo 14 společností. Tyto společnosti jsou rozděleny na dvě stejně velké skupiny, na malé a střední společnosti (7) a velké společnosti (7). Dotazníkové šetření obsahovalo 4 hlavní části. První část představovaly úvodní otázky, které sloužily k identifikaci prostředí, ve kterém společnosti působí. Následující dvě části se věnovaly získávání a výběru zaměstnanců. Důraz byla kladen na volbu takových otázek, které poskytnou přehled o využití elektronizace. Závěrečná část byla

orientována na využití personálního informačního systému a *Applicant Tracking Software*.

Druhé realizované dotazníkové šetření se zabývalo očekáváními a zkušenostmi studentů a absolventů ŠAVŠ s elektronizací náborového procesu. Celkem bylo získáno 56 odpovědí. Obsah dotazníku byl zvolen tak, aby korespondoval s prvním šetřením a výsledky byly navzájem porovnatelné. Díky realizaci obou dotazníkových šetření bylo umožněno získat komplexní pohled na tuto problematiku. Výsledky každého dotazníkového šetření jsou doplněny grafickými výstupy s komentářem. Z obou dotazníkových šetření vyplynuly 3 oblasti, které mají největší potenciál pro zlepšení. První oblastí je využití LinkedInu při náborovém procesu. Ačkoliv tuto profesionální síť využívá 73 % (41) studentů a absolventů ŠAVŠ, pouze 29 % (2) malých a středních společností využívá tuto profesní sociální síť k náboru zaměstnanců. Druhým bodem je forma jazykového testování. Respondenti ze ŠAVŠ jednoznačně preferují online testování, kdy tuto možnost zvolilo 61 % (34) respondentů. Nicméně pouze 29 % (4) společností využívá tuto formu testování. Vzniká tak rozpor mezi preferencemi potenciálních uchazečů a přístupem společností. Třetí oblastí je využití *Applicant Tracking Software*. Z malých a středních společností žádná z oslovených společností tento systém nevyužívá, v případě velkých společností se jedná pouze o 43 % (3). Vzhledem k finanční nákladům lze pochopit nevyužití v případě malých a středních společností, nicméně pro velké společnosti by částky investované do tohoto systému neměly představovat výrazné zatížení.

Závěrečná kapitola je věnována návrhu konkrétních řešení ke zmíněným problematickým oblastem, které vedou k zefektivnění náborového procesu. Prvním z nich je využití LinkedInu, jako nástroje pro získávání zaměstnanců v případě malých a středních společností. LinkedIn je nástroj, který je vhodný nejen pro velké společnosti, ale nabízí zajímavá řešení i pro malé a střední podniky. V rámci svých prémiových služeb nabízí hned 2 specializované účty zaměřené na náborový proces. Funkce obou účtů jsou v této části práce popsány a porovnány, závěrem je doporučení pro společnosti k volbě jednoho z těchto účtů.

Druhým řešením je návrh provádění jazykových testů. Zatímco společnosti preferují testování při osobních pohovorech, studentům a absolventům nejvíce vyhovuje online testování. Návrh postupu testování zohledňuje oba tyto přístupy, zároveň

klade důraz na komplexitu testování. Vytvořený model se zaměřuje jak na testování gramatiky, poslechu a porozumění textu tak na testování komunikačních dovedností v cizí řeči. V modelu je zmíněno využití video dotazníků, které představují moderní metodu testování uchazečů a přináší mnoho benefitů jak pro uchazeče, tak pro společnost.

Poslední řešení se zabývá použitím *Applicant Tracking Software*. Ačkoliv velké společnosti poměrně ve vysoké míře používají personální informační systém, použití ATS bylo shledáno jako nedostatečné. Cílem této části je představit výhody, které použití ATS přináší. K tomu slouží popis dvou konkrétních ATS, které by mohly představovat efektivní řešení pro velké podniky.

Seznam literatury

ARMSTRONG M., *Odměňování pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. 448s., ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG M., *Personální management*. 6. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. 963s., ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 789s., ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání, Praha: Grada Publishing, 2015. 928s., ISBN 978-80-247-5258-7

Autosap.cz: Členská základna, [online]. [27.1.2019]. Dostupné z URL: <https://autosap.cz/clenove/>

BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2016. 192s. ISBN 978-80-247-5768-1

BRONTE D., LinkedIn.com: Social Media News: LinkedIn reaches 610 million members and launches live-streaming... [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.linkedin.com/pulse/social-media-news-linkedin-reaches-610-million-members-bronte-davy/>

CIPD, *Resourcing and Talent Planning*, [online]. 2017. [3. 11. 2018]. Dostupné z URL: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf

COMPTON R., MORRISSEY W., NANKERVIS A., *Effective Recruitment and Selection Practices*. 5. vydání, Sydney: CCH Australia Limited, 2009. 223s., ISBN 978-1921485770

DORAN A., *E-work Architect: How HR Leads the Way Using the Internet*. 1. vydání, Austin: Rector-Duncan Associates, 2001. 252s., ISBN 0-9679239-3X

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ D., *Grafologie*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. 232s., ISBN 978-80-247-2833-9

GÁLA L., POUR J. TOMAN P., *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vydání, Praha: Grada, 2006. 484s. ISBN 80-247-1278-4.

Globema.cz: *CLOUD VS ON-PREMISE: STRUČNÁ PŘÍRUČKA*, [online]. 2017. [24. 02. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.globema.cz/cloud-vs-premise-strucna-prirucka/>

GREENSTEIN M., VASARHELYI M., Underlying principles of the electronization of business: A research agenda. (2003) International Journal of Accounting Information Systems. 4. 1-25. 10.1016/S1467-0895(03)00002-2.

HALL L., TAYLOR S., TORRINGTON D., *Human Resource Management*. 7. vydání, Londýn: Pearson Education Limited, 2008. 882s., ISBN 978-0-273-71075-2

HOPKINS B., MARKHAM J., *E-HR: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People*. 1.vydání, Aldershot: Gower Publishing Ltd., 2003. 227s., ISBN 978-0-566-08539-0

Hrnews.cz: Virtuální Assessment Centre (VAC) , [online]. [27.1.2019]. Dostupné z URL: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/virtualni-assessment-centre-vac-id-1274810>

JACKSON. H., MATHIS R. L., MEGLICH P., VALENTINE S. R., *Human Resource Management*, 15. vydání, Boston: Cengage Learning, 2016. 672s., ISBN 978-1-30585618

KAVANAGH J. M., JOHNSON D. R., *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. 4. vydání, Los Angeles: SAGE Publications, 2017. 592s., ISBN: 978-1506351452

KLČOVÁ H., SODOMKA P., *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualizované vydání, Brno: Computer Press, 2010. 504s., ISBN 978-80-251-2878-7

KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 224s., ISBN: 978-80-247-2497-3

KOSTIC Z., SAVKOVIC M., STANKOVIC J., RESEARCH ON RECRUITING SIMULATIONS AND CAREER CENTER SERVICES IN VIRTUAL ENVIRONMENTS. *Metalurgia International* [online]. 2013, vol. 18, no. 10, s. 55-57. ISSN 15822214

KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2003. 367s., ISBN 80-7261-033-3

LAUREN, D.G., *How to Choose the Best HRIS for Your Company?: 5 Steps to Ensure you're Making the Correct Choice*. Aurora: HR.COM, 09, 2016 ProQuest Central.

LinkedIn.com: LinkedIn Career Pages [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/company-career-pages>

LinkedIn.com: LinkedIn Free Accounts and Premium Subscriptions [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/topics/6156/6157/71>

LinkedIn.com: LinkedIn Recruiter [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter>

LinkedIn.com: O společnosti LinkedIn [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://about.linkedin.com/cs-cz>

LinkedIn.com: Turn your employees' networks into great candidates [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/job-ads>

LinkedIn.com: Vytvoření Stránky LinkedIn [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/10672/vytvoreni-stranky-linkedin?lang=cs>

MAZENKO, E., *Which HR solution do I need to manage my marketing team?: Tips to choose the right one* [online]. Aurora: HR.COM, 2017. Copyright - Copyright HR.COM Mar 2017; Poslední aktuFalizace - 2018-07-10.

News.sap.com: *Foxconn si pro své digitální HR vybral SAP SuccessFactors, řešení nasadila AKT*, [online]. 2018. [24. 02. 2019]. Dostupné z URL: <https://news.sap.com/cz/2018/12/foxconn-si-pro-sve-digitalni-hr-vybral-sap-successfactors-reseni-nasadila-akt/>

PECHOVÁ J., ŠÍŠOVÁ V., ASSESSMENT CENTRUM: *Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. . 1. vydání, Praha: Management Press, 2016. 178s., ISBN 978-80-7261-452-3

Pro-personalisty.cz: Funkce systému Recruitis [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <http://pro-personalisty.cz/#uvod>

Products.helios.cz: *Seznamte se s HELIOS Green*, [online]. 2019. [24. 02. 2019]. Dostupné z URL: <https://products.helios.eu/helios-green/>

Sap.com: *SAP*, [online]. 2019. [24. 02. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.sap.com/cz/about.html>

SHIELDS D.: What is an Applicant Tracking Software? In: jobscan.co [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.video-recruit.com/cs#pricing>

Sophias.cz: *SAP SuccessFactors - Nábor zaměstnanců*, [online]. 2016. [30. 03. 2019]. Dostupné z URL: http://www.sophias.cz/cz/sluzby_a_reseni/hcm/sap/recruiting.php

STROHMEIER D., PARRY E., HRM in the digital age-digital changes and challenges of the HR profession. Employee Relations, 2014, 36.4.

Successfactors.com: *SAP SuccessFactors Recruiting*, [online]. 2019. [24. 02. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.successfactors.com/content/ssf-site/en/products-services/recruiting-onboarding/talent-recruitment.html>

Systemonline.cz: *HRM IS PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*, [online]. 2019. [24. 02. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/rizeni-lidskych-zdroju/>

ŠIKÝŘ M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. 208s., ISBN 978-80-247-4151-2

Teamio.com: *21 DŮVODŮ PROČ VYZKOUŠET TEAMIO SMART* [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.teamio.com/cz/co-dokaze/>

Teamio.com: *S TEAMIEM VÁM NÁBORY POŠLAPOU* [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.teamio.com/cz/edice-a-ceny/>

VAŠÍČKOVÁ P., 2014, *Integrace cloudových a on-premise řešení do jedné platformy iPaaS*. In: *Systemonline.cz*, [online]. [27.1.2019]. Dostupné z URL: <https://www.systemonline.cz/virtualizace/integrace-cloudovych-a-on-premise-reseni.htm>

video-recruit.com: *Flexibilní ceny pro společnosti všech velikostí* [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.video-recruit.com/cs#pricing>

video-recruit.com: *Jak to probíhá* [online]. 2019. [24. 04. 2019]. Dostupné z URL: <https://www.video-recruit.com/cs#how>

ŽUFAN, J., *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 120s. , ISBN 978-80-7357-955-5.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr.1: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků	12
Obr. 2: Ukázka pracovního organizačního schématu podniku	13
Obr. 3: Vybrané metody přilákávání uchazečů	14
Obr. 4: Efektivní metody pro přilákání zaměstnanců v roce 2017	16
Obr. 5: Metody používané při AC	22
Obr. 6: Samostatně stojící aplikace vs ERP	26
Obr.7: Řízení lidských zdrojů jako součást ERP koncepce	28
Obr. 8: Reakce oslovených společností na vyplnění dotazníku.....	38
Obr. 9: Využití vnitřních zdrojů	39
Obr. 10: Využití vnějších zdrojů	40
Obr. 11: Poměr mezi využitím elektronické a papírové inzerce	41
Obr. 12: Typy používaných osobních dotazníků.....	41
Obr. 13: Využívané typy výběrového testování	42
Obr. 14: Způsoby testování jazykových znalostí	43
Obr. 15: Práce v automobilovém průmyslu	44
Obr. 16: Využití vnitřních zdrojů společností dle četnosti	45
Obr.17: Využití vnějších zdrojů společností dle četnosti.....	46
Obr. 18: Zkušenosti s výběrovými testy.....	46
Obr. 19: Zkušenosti s vybranými druhy jazykových testů	47
Obr. 20: Jazykové testy dle preferencí	48
Obr. 21: LinkedIn: Počet registrovaných členů	52
Obr. 22: LinkedIn: Ukázka kariérních stránek.....	55

Obr. 23: Uživatelské prostředí Recruiter Lite.....	56
Obr. 24: Návrh postupu testování jazykových dovedností.....	61
Obr. 25: Odeslání pozvání na pohovor v systému Recruitis.....	63
Obr. 26: Uživatelské prostředí Teamia	64

Seznam tabulek

Tab.1: Porovnání Cloud vs. On-Premise řešení	30
Tab. 2: Porovnání SAP SuccessFactors vs. plusPortal vs. HELIOS Green	34
Tab. 3: Používané personální informační systémy.....	43
Tab. 4: Recruiter Lite vs. Recruiter Corporate	53

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro společnosti	77
Příloha č. 2 Dotazník pro studenty a absolventy ŠAVŠ	80

Příloha č. 1 Dotazník pro společnosti

Úvodní otázky

1. Počet zaměstnanců
 - ≤ 250
 - $>250 \leq 500$
 - > 500

2. Definujte prosím podíl zastoupení technickohospodářských zaměstnanců a výkonné složky.

3. Uveďte vzdálenost podniku od Prahy.
 - do 10 km
 - 10 km až 50 km
 - více než 50 km

4. Jak dlouho podnik existuje na českém trhu?
 - ≤ 5 let
 - >5 let ≤ 10 let
 - > 10 let

Získávání zaměstnanců

1. Z jakých zdrojů čerpáte o existenci potřeby obsazení konkrétního pracovního místa? (Jak požadavek na obsazení pracovní pozice putuje podnikem.)

2. Jakou metodu při náboru z vnitřních zdrojů podniku používáte. (možno označit více možností)
 - a) Intranet
 - b) Papírové tiskoviny
 - c) Jiné

3. Jaké metody náboru z vnějších zdrojů používáte. (možno označit více odpovědí)
- Vlastní webové stránky
 - Portály pracovních nabídek – prosím uveďte konkrétní portály
 - Sociální sítě – prosím uveďte konkrétní názvy
 - Profesní sociální sítě (LinkedIn)
 - Úřady práce
 - Inzerce v tiskovinách
 - Spolupráce s vysokými školami
 - Jiné
4. Definujte poměr mezi využitím elektronické inzerce vs papírové.

Výběr zaměstnanců

1. Jaké typy osobních dotazníků používáte. (možno označit více možností)
- Elektronické
 - Papírové
 - Dotazníky nepoužíváme
2. Jaké typy výběrové testování při náboru využíváte. (možno označit více možností)
- Testy inteligence
 - Testy schopností
 - Testy osobnosti
 - Testy způsobilosti
 - Testy nevyužíváme
3. Typy používaných pohovorů. (možno označit více možností)
- Telefonické
 - Osobní
4. Jakým způsobem testujete jazykové znalosti uchazečů.
- Online test

- Papírový test
- Jazykové znalosti netestujeme

5. Jaké typy Assessment center používáte. (možno označit více možností)

- Virtuální AC
- Klasická AC
- AC nevyužíváme

Trendy personálního managementu

1. Používáte personální informační systém

- Ano – uveďte prosím název
- Ne

2. Jaké typy informací jsou v personálním informačním systému obsaženy?

3. Jak řešíte problematiku GDPR (např. pokud uchazeč zažádá o pozici na webových stránkách musí potvrdit souhlas se zpracováním osobních dat atd.)

Příloha č. 2 Dotazník pro studenty a absolventy ŠAVŠ

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Vzdělání:

- Student/ka bakalářského studia
- Student/ka magisterského studia
- Absolvent/ka
- Student/ka MBA programu

3. Pracujete v automobilovém průmyslu?

- Ano
- Ne, ale chtěl/a bych v něm pracovat
- Ne, ale v minulosti jsem pracoval/a
- Ne a neplánuji v něm pracovat

4. Jak často využíváte následující vnější zdroje společností k vyhledávání pracovních nabídek:

	Velmi často	Často	Spíše nevyužívám	Vůbec nevyužívám
Webové stránky dané společnosti				
Pracovní portály (práce.cz, jobs.cz..)				
Profesní sociální sítě (LinkedIn, XING.com...)				

Sociální síť				
Úřady práce				
Inzerce v tiskovinách				
Nástěnky ve veřejných prostorách				

5. Jak často využíváte následující vnitřní zdroje společností k vyhledávání pracovních nabídek:

	Velmi často	Často	Spíše nevyžívám	Vůbec nevyžívám
Intranet				
Papírové tiskoviny vydávané společností				
Nástěnky ve firmách				

6. Využíváte kromě předešlých vnitřních zdrojů (Intranet, tiskoviny, nástěnky) ještě nějaké další zdroje?

7. Definujte poměr online a klasických zdrojů nabídek práce podle toho, jak je využíváte:

8. Které typy dotazníků preferujete:

- Elektronické
- Papírové

9. S kterým z online testů jste se setkal/a?

- Test inteligence

- Test schopností
- Test osobnosti
- Test způsobilosti
- Nikdy jsem nebyl/a online testován/a

10. Které způsoby testování na jazykové znalosti jste absolvoval/a:

- Online test
- Papírový test
- Osobní testování

11. V případě, že jste absolvoval/a více testů, který Vám nejvíce vyhovoval:

- Online test
- Papírový test
- Osobní testování

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Lucie Bortová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Proces elektronizace náborového procesu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	82		
POČET OBRÁZKŮ	26		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá tématem elektronizace náborového procesu. Cílem práce je zanalyzovat proces elektronizace ve vybraných společnostech a navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění elektronizace při náborovém procesu. První část práce vymezuje náborový proces z teoretického hlediska. Zároveň je zde kladen důraz na možné způsoby zapojení elektronizace do náborového procesu. Dále následuje kapitola věnující se personálním informačním systémům a jejich využití v praxi. Praktická část práce zahrnuje výzkum zaměřený na společnosti působící v automobilovém průmyslu a na studenty a absolventy ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY, o.p.s. Výsledkem komplexní analýzy je návrh řešení vedoucích ke zlepšení elektronizace náborového procesu ve vybraných společnostech.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Náborový proces, elektronizace, personální informační systém		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Lucie Bortová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Process of electronization of recruitment process		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	82		
NUMBER OF PICTURES	26		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The diploma thesis deals with the topic of electronization of the recruitment process. The aim of the thesis is to analyse the process of electronization of recruitment in the selected companies and to propose a solution, which will improve the effectiveness of electronization of the recruitment process. The first part focuses on the theoretical definition of the recruitment process. Simultaneously, the emphasis is put on possible ways of involving electronization in the recruitment process. The following chapter focuses on Personal Information System and its practical use. The practical part of the thesis includes research focused on companies operating in the automotive industry and on students and graduates of ŠKODA AUTO UNIVERSITY. The result of the comprehensive analysis is a proposal of solutions leading to improvement of the recruitment process in the selected companies.</p>		
KEY WORDS	Recruitment process, electronization, Personal Information System		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			