Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informační systémy a technologie

Analýza procesu náboru zaměstnanců ve vybrané firmě a návrh a implementace zlepšení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Student : Bc. Jan Vošický

Vedoucí : Ing. Tomáš Bruckner, Ph.D.

Oponent : Mgr. Jiří Schejbal

2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze které jsem čerpal.

V Praze dne 28. 4. 2015 . . . . . .

Jan Vošický

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Tomáši Brucknerovi za cenné rady, připomínky, trpělivost a ochotu při vedení diplomové práce. Dále bych rád poděkoval svému zaměstnavateli, který mi poskytl dostatek prostoru a prostředků k realizaci samotné diplomové práce, zejména pak paní Ing. Janě Mužné za veškeré poskytnuté informace, čas a metodické vedení pro zpracování tématu.

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje problematice náboru zaměstnanců a informačním technologiím, které tento proces podporují. Cílem práce bylo zefektivnit náborový proces v konkrétní společnosti. Teoretická část se věnuje vymezení pojmů a pohledů na proces náboru zaměstnanců, dále pak informačním technologiím, které podporují oblast Human Resources a v neposlední řadě novinkami v oblasti webových stránek. V rámci praktické části došlo k analýze aktuálního stavu náborového procesu a kariérních stránek, jakožto nejsilnějšího zdroje uchazečů, v konkrétní společnosti. Následně byla identifikována jejich slabá místa. Na základě této analýzy byla implementována opatření v podobě nové e-recruitment aplikace a nových kariérních stránek společnosti, která tato slabá místa eliminovala. V poslední části práce byl na základě reálných měření vyhodnocen přínos realizovaných změn.

Klíčová slova

HR, Recruitment, Nábor zaměstnanců, e-recruitment, e-HR, Informační technologie (IT), Informační a komunikační technologie (ICT), Kariérní stránky, Analýza procesů, Business analýza

Abstract

This thesis is devoted to recruitment and information technologies that support this process. The aim was to get recruitment process in concrete company more efective. The theoretical part deals with concepts and perspectives on the recruitment process as well as information technologies supporting HR field and webdesign innovations. In the practical part was analyzed the current status of the recruitment process and career sites, as the strongest source of candidates in a concrete company. There were identified weak points. Based on this analysis have been implemented new e-recruitment application and new career site that eliminate these weak points. The last part of thesis was based on real measurements evaluating the benefits of implemented changes.

Keywords

HR, recruitment, e-recruitment, e-HR, Information technology (IT), Information and communication technology (ICT), Career site, Process analysis, Business analysis

Obsah

1. Úvod 1
   1.1. Rešerše prací 3
2. Moderní řízení lidských zdrojů 5
   2.1. Důležité etapy řízení lidských zdrojů 5
   2.2. Klíčové procesy moderní personalistky 7
3. Nábor zaměstnanců od historie až po současnost 9
   3.1. Nábor zaměstnanců a jeho role v organizaci 9
      3.1.1. Obecně o náboru 9
      3.1.2. Nábor zaměstnanců tak, jak jej známe 13
      3.1.3. Moderní přístupy k recruitmentu 15
   3.2. Informační technologie v náboru zaměstnanců 18
      3.2.1. Obecně 18
      3.2.2. Informační technologie v náboru zaměstnanců 18
      3.2.3. e-HR a e-recruitment aplikace 19
   3.3. Kariérní stránky 23
      3.3.1. Obecně o kariérních stránkách 23
      3.3.2. Trendy v oblasti kariérních stránek 24
4. Praktická část 27
   4.1. O společnosti Alza.cz 27
      4.1.1. Organizační struktura společnosti 29
      4.1.2. Činnosti a postavení personálního oddělení 31
      4.1.3. Proces náboru zaměstnanců a související procesy 33
      4.1.4. Používané systémy v náboru zaměstnanců 38
   4.2. Detailní analýza stávajícího stavu náborového procesu 43
      4.2.1. Zveřejnění inzerce a přijímání reakcí 46
      4.2.2. Stávající proces Předvybrat kandidáta 49
      4.2.3. Stávající proces Pozvat kandidáta 51
      4.2.4. Stávající proces Zamítnout kandidáta 53
      4.2.5. Stávající proces Předat kandidáta hiring manažerovi 55
      4.2.6. Stávající proces Přiřadit kandidáta k jiné pozici 57
      4.2.7. Stávající proces Poslat kandidátovi e-mail 58
      4.2.8. Stávající proces Poslat kandidátovi SMS zprávu 59
      4.2.9. Stávající proces Vytvořit nového kandidáta 60

4.2.10. Stávající stav kariérních stránek Alza.cz 60
4.3. Identifikace kritických (neefektivních) míst 64
4.4. Projekt „Zvýšení efektivity náborového procesu" 66
4.5. Návrh řešení 69
4.5.1. Definice požadavků 69
4.5.2. Integrace nové e-recruitment aplikace do interního IS 70
4.5.3. Aktéři, procesy a práva v nové e-recruitment aplikaci 71
4.5.4. Uživatelské rozhraní nové e-recuitment aplikace 73
4.5.5. Návrh datového modelu 79
4.5.6. Technické provedení přijímání reakcí 81
4.5.7. Návrh procesu Předvybrat kandidáta 89
4.5.8. Nový proces Pozvat Kandidáta 92
4.5.9. Nový proces Zamítnout kandidáta 95
4.5.10. Nový proces Předat kandidáta na hiring manažera 98
4.5.11. Nový proces Přiřadit kandidáta k jiné pozici 100
4.5.12. Nový proces Poslat kandidátovi e-mail 102
4.5.13. Nový proces Poslat kandidátovi SMS 104
4.5.14. Nový proces Vytvořit nového kandidáta 106
4.5.15. Redesing kariérních stránek Alza.cz 108
4.6. Realizace řešení 110
4.7. Vyhodnocení projektu 115
5. Závěr 119
6. Zdroje 120
7. Seznam obrázků a tabulek 122
7.1. Seznam obrázků 122
7.2. Seznam obrázků 123

1. Úvod

Tématem diplomové práce je „Analýza procesu náboru zaměstnanců ve vybrané firmě a návrh a implementace zlepšení". Toto téma jsem si vybral zejména z důvodu mého profesního zaměření, kdy většinu času trávím v prostředí oddělení lidských zdrojů (HR) a velice vnímám, stejně jako nadřízení či kolegové, potřebu podpory klíčových procesů pomocí Informačních technologií (IT). Řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlé téma a reálně obsahuje několik klíčových procesů, bez kterých by většina společností nedokázala efektivně fungovat (minimálně z dlouhodobého hlediska). Dalo by se tvrdit, že úspěšný nábor nových zaměstnanců a získávání talentů je jedním z nejklíčovějších procesů vůbec, neboť se tím v konečném důsledku zajišťují potřeby společnosti z hlediska plnění business plánů a potřeb. Vzhledem k postupnému rozšiřování informačních technologií i do oblasti řízení lidských zdrojů jsem si jako téma diplomové práce vybral právě problematiku náboru zaměstnanců a jeho podporu informačními technologiemi v konkrétní společnosti.

Diplomová práce se skládá ze svou základních celků. První celek se zabývá hlavně teorií a moderními trendy z oblasti náboru zaměstnanců a to jak z oblasti samotného procesu, metod, přístupů či komunikačních kanálů, tak z oblasti webových prezentací a dalších forem externí komunikace společností vůči uchazečům. Druhý celek se zabývá samotnou realizací projektu. A to od úvodního popisu konkrétního prostředí, přes analýzu až po samotnou realizaci a vyhodnocení reálných přínosů.

Hlavním cílem diplomové práce je nalézt řešení, jak **zefektivnit náborový proces konkrétní společnosti** a to jak v rovině, se kterou se setkávají potenciální uchazeči z venku, čili v rovině kariérních stránek, tak na úrovni interního procesu linoucího se skrze různorodé systémy a aplikace. Abych se k tomuto cíli úspěšně přiblížil, vydefinoval jsem si 3 dílčí cíle, jejichž naplněním bych měl naplnit i cíl hlavní. Tyto dílčí cíle jsou postupně umístěny do výše zmíněných celků.

Nejprve bych rád provedl analýzu aktuálních pohledů na nábor zaměstnanců a jeho případné propojení s IT technologiemi a vysvětlil tak moderní pohledy a trendy v náboru zaměstnanců (e-recruitment, social media recuitment, data-driven recruitment, aj.).

V další části práce popíši konkrétní prostředí společnosti a provedu analýzu procesu náboru zaměstnanců. V rámci této analýzy se budu především zaměřovat na neproduktivní činnosti a navrhovat jejich zlepšení pomocí informačních technologií. Tyto návrhy budou sloužit pro

interní IT oddělení jako zadání formou business analýzy, na základě které dojde k reálné implementaci těchto návrhů. V této fázi projektu budu vystupovat jako koordinátor implementace ze strany HR oddělení a budu zodpovědný za úspěšné ukončení tohoto projektu.

V poslední části práce budu popisovat reálné přínosy zavádění a implementace všech výše uvedených změn. Dalším krokem bude reálné vyhodnocení projektu a implementovaných změn formou porovnání dat z procesu před a po implementaci.

Proces neustálého zlepšování je v oboru HR jednou z podmínek, jak se udržet v poli vyhledávaných a atraktivních zaměstnavatelů. Neotřelá webová prezentace, netradiční a originální formy komunikace s uchazeči a v neposlední řadě samotná efektivita celého procesu jsou jedny z mála faktorů, které na image zaměstnavatele ve velké míře působí. Z tohoto důvodu považuji toto téma za důležité a přínosné.

1.1. Rešerše literatury

Při tvorbě této práce vycházel autor především z děl českých autorů a vlastních zkušeností, které nabyl během letité praxe v tomto oboru. Některá díla, ze kterých vycházel, jsou původem zahraniční, avšak pro jejich úspěšnost byla českými autory přeložena do českého jazyka. Nejprve proběhla rešerše bakalářských, diplomových a dizertačních prací, následně pak rešerše odborné literatury.

Při rešerši bakalářských, diplomových a dizertačních prací se autorovi nepodařilo nalézt žádnou práci, která by byla napsána na podobné téma. Existuje mnoho témat zabývajících se pouze personalistikou, nebo naopak pouze informačními technologiemi, ale žádná se nenachází ve specifickém rozmezí a v určité míře detailu, jako bude psána tato diplomová práce. I přesto, že se některé práce tématu v jisté míře přibližovaly, žádná z nich nebyla použita jako zdroj pro tuto diplomovou práci.

V rámci rešerše odborné literatury bylo vytipováno několik knih. Tyto knihy v menší či větší míře korespondují s tématem diplomové práce a mohou tak působit jako důležitý zdroj informací pro zpracování samotné práce.

Knihy Michaela Armstronga [1] a Martina Šikýře [15] poslouží jako hlavní zdroje, které autorovi poskytnou oporu v teoretických základech diplomové práce. Zaměřují se primárně na chápání HR oddělení ve společnostech a na konkrétní personální činnosti. Šikýř částečně z knihy Armstronga vychází, nicméně i přesto se v jeho knize objevuje několik vlastních a velmi zajímavých myšlenek, které byly v práci citovány.

Dalším důležitým zdrojem je kniha Jiřího Bláhy a kolektivu. [9], která se zaměřuje na komplexní řízení lidských zdrojů. Autoři v publikaci pohlížejí na pracovníky nejenom jako na zdroj, ale také jako na kapitál, či jinými slovy jako na investici. Zdůrazňují, že i personalistika by v organizaci měla mluvit „řečí čísel“, aby nacházela společnou řeč s business partnery. Velmi originálním způsobem popisují jednotlivé personální procesy a zachází do největšího detailu. V kombinaci s Armstrongem a Šikýřem se z této kombinace stává takřka ideální kombinace zdrojů, ze kterých lze čerpat kvalitní a literaturou podložené informace.

Kniha Zacharyho Misky a Todda Wheatlanda [20] se zabývá moderními trendy v oblasti náboru zaměstnanců a všeho, co s tím souvisí. Jedna z kapitol se v určité míře podrobnosti věnuje kariérním stránkám a zejména tím, jak mají být postaveny, aby návštěvníky inspirovaly a

předaly mu informace, které na stránkách hledá. Kniha je opřena o letité zkušenosti autorů z businessu, čímž se stává dalším relevantním zdrojem pro zpracování práce.

Dalším zdrojem, který bude v rámci zpracování práce oporou, je kniha Alfreda Walkera [3] zabývající se nejmodernějšími trendy a technologiemi v oblasti personalistiky. Kniha svým obsahem dokáže nabídnout větší přehled zejména v té oblasti práce, která pojednává o využití informačních technologií v oblasti personalistiky. Předkládá totiž postupy, rady a cenné zkušenosti světové konzultantské firmy Towers Perrin, jak se vypořádat se změnami, které jsou důsledkem využívání IT v HR. Mimo jiné je v knize obsaženo mnoho praktických návodů, jak využít informační technologie ke zvyšování efektivity personální práce.

Protože práce bude obsahovat mnoho IT terminologie a postupů, kniha Libora Gály, Jana Poura a Zuzany Šedivé bude působit zdroj IT informací ve vztahu k personalistice. Kniha originálním způsobem nabízí pohled jak na business, tak na svět informačních technologií.

2. Moderní řízení lidských zdrojů

Jestli-že se práce zabývá v obecném hledisku řízením lidských zdrojů a jeho propojením s informačními technologiemi, je potřeba se v krátkosti seznámit s tím, jak se tento relativně mladý obor v čase vyvíjel, kde se nachází v současné době a jakou oporu v informačních technologiích v tuto chvíli používá či hledá.

2.1. Důležité etapy řízení lidských zdrojů

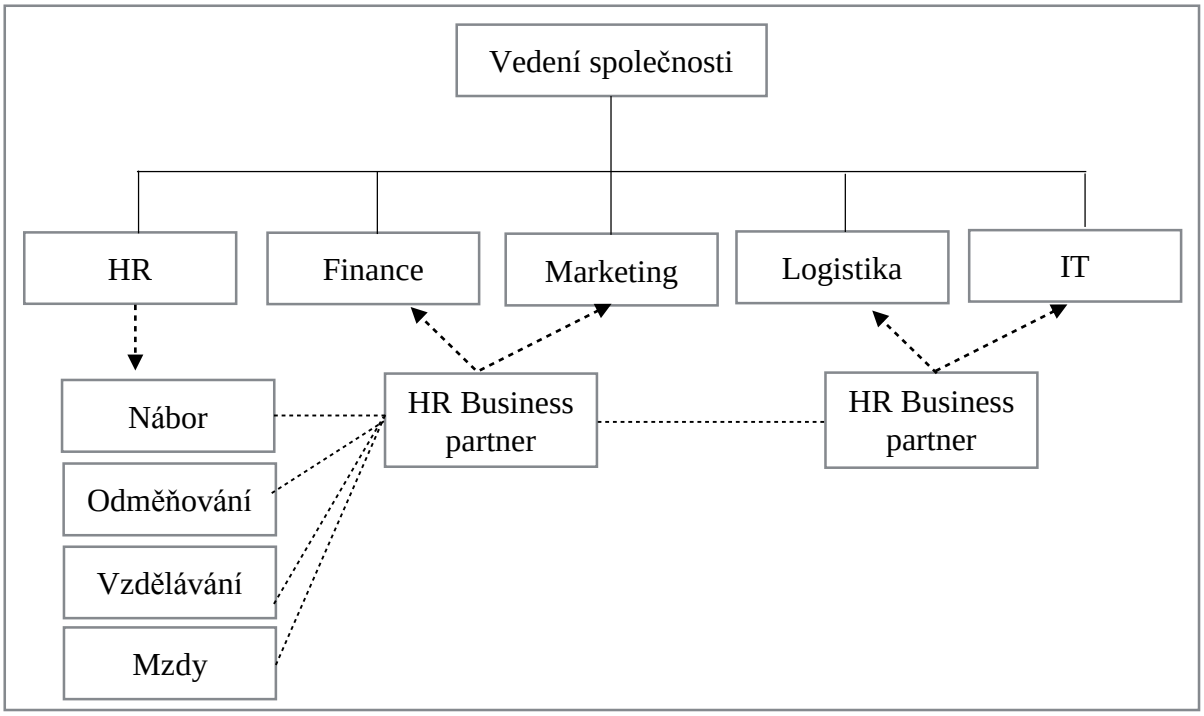
Obor lidských zdrojů má stejně jako každý jiný svou určitou historii přístupů a pohledů a prošel si určitým vývojem. Tento vývoj je v mnoha publikacích popisován a pojmenován odlišně. Kde se ale všechny publikace shodují, je popis daného pohledu či období, jak se v daném stádiu na personální práci v podnicích pohlíželo. Pro snazší pochopení vývoje oboru zde budou vydefinovány základní 3 etapy vývoje personální práce.

První etapou je tzv. **Personální administrativa**. Její vznik není datován z důvodu, že takto byla, byť zpětně, označována personální práce z úplného počátku. V drtivé většině případů bylo personální oddělení vnímáno pouze jako administrativní pomocná síla a jeho hlavní zodpovědností bylo zajištění procesů spojených se zajišťováním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací, které se týkaly zaměstnanců. V neposlední řadě mělo oddělení také zodpovědnost za poskytování těchto informací řídícím složkám podniku. V této fázi byla personální práce vnímána jako výhradně pasivní a postupem času se začala označovat jako personální administrativa. Co do organizační struktury bylo HR oddělení v drtivé většině případů součástí jiného oddělení (např. financí) a nebylo přímo podřízeno vedení společnosti. [1] [15]

Okolo 40. až 50. let 20 století se do popředí začal prosazovat základní koncept tzv. **Personálního řízení.** Vzhledem k zostřující se konkurenci na trhu si mnoho organizací uvědomilo, že jedním z hlavních faktorů úspěchu organizace jsou lidé. Postupem času začali lidé být vnímáni jako konkurenční výhoda daného podniku a tím rostl význam samotného personálního oddělení. Začala se také zvyšovat potřeba kvalifikovaných pracovníků. Tímto milníkem se začala personální práce považovat za ryze profesionální a začaly vznikat specializované útvary v čele s personálním ředitelem. V organizační struktuře vzniklo nové oddělení, které bylo podřízené přímo vedení společnosti. Tím se více přiblížilo samotnému předmětu podnikání. Pracovníci personálního oddělení se začali profilovat do specialistických

rolí na jednotlivé personální činnosti a oproti etapě personální administrativy měli rozsáhlejší pravomoci a odpovědnosti. Navzdory této razantní změně však stále jejich hlavním úkolem bylo operativní řešení problémů související se zaměstnáváním lidí a hospodaření s lidmi a nemohli výrazně ovlivňovat strategii personalistiky v organizaci. [1] [15]

Průmyslová éra se dále vyvíjela a postupně ve všech organizacích začala velmi razantně vznikat potřeba koncepčního a strategického řízení personální práce. Za její pomoci se začíná vyjadřovat význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity. Tím se zakončuje vývoj personální práce od fáze administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící. To se dělo od 60. let 20 století a začala se tím formovat dnešní koncepce personální práce, kterou mnoho autorů nazývá jako **Řízení lidských zdrojů**. V této etapě se HR oddělení začalo účastnit strategických aktivit společnosti, podílelo se na plánování a plnění business cílů a postupem času se začalo stávat **strategickým partnerem** konkrétního podnikání, což mu velmi pomáhá k pochopení všech personálních činností s konkrétním businessem spojených, jako například nábor nových zaměstnanců, vzdělávání, řízení výkonnosti, personální plánování, atd. Z toho důvodu začaly na HR oddělení vznikat pozice s širším záběrem, které jsou na pomezí HR a businessu. Často jsou tyto pozice nazývány HR Generalisté nebo HR Business partneři. [16]



Obrázek 1 Organizační struktura v pojetí Řízení lidských zdrojů (Zdroj: [Autor])

Výše popsané etapy vývoje personalistiky, jenž souvisí s určitým historickým obdobím, jsou uplatňovány dodnes ve všech výše zmíněných podobách v různých společnostech. Konkrétní koncepce personalistiky v konkrétní společnosti je závislá především na velikosti velikosti dané společnosti, na oboru její činnosti, strategii, struktuře, pojetí řízení, technické vyspělosti, kvalifikační úrovně lidí atd. Dalo by se říci, že čím je organizace větší, má náročnější činnost, ucelenější a propracovanější strategii, apod., tím má zpravidla vyšší úroveň personalistiky. Každopádně současným trend je takový, že HR oddělení figuruje jako regulérní partner všem, nebo alespoň těm klíčovým, oddělením v organizaci a jeho role je čistě strategická a poradenská. Není v kompetenci HR Business partnera učinit rozhodnutí za zodpovědného ředitele či manažera, nýbrž jeho role je skryta v poradní funkci, která má za úkol upozornit a podotknout místy skryté informace, které jsou k danému rozhodnutí relevantní a rozhodnutí mohou jakýmkoliv způsobem podpořit či vyvrátit.

2.2. Klíčové procesy moderní personalistky

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že dle moderního pojetí lidských zdrojů vystupuje personální oddělení v partnerské roli vůči samotnému businessu. K tomu, aby společnost sama o sobě mohla fungovat a plnit strategické cíle, existuje několik klíčových procesů, které musí být zajištěny a za něž je zodpovědné právě HR oddělení. Pro přehlednost jsou tyto procesy rozděleny jako povinné a klíčové.

Povinné procesy jsou takové procesy, bez kterých společnost nedokáže efektivně a zákonně fungovat a plnit povinnosti vyplývající ze zákona.

- Výpočet mezd a plnění zákonných povinností
- Administrativní procesy (administrativní zajištění ostatních procesů)
- Procesy spojené s Bezpečností a ochranou zdraví při práci, případně požární ochrany
- Procesy spojené s daněmi

Klíčové procesy jsou takové procesy, které jsou považovány jako zásadní pro plnění stanovených strategických a business cílů, bez jejichž realizace by sice společnost dokázala určitou dobu fungovat, ale plnění výše zmíněných cílů a plánů by bylo podstatně těžší.

- Nábor zaměstnanců
- Adaptace zaměstnanců
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Řízení výkonnosti zaměstnanců

Pro snadnější pochopení výše zmíněných procesů by se hodilo je zde řádně vydefinovat tak, jak je definují profesionálové v oboru. Aby byla zachována relevance předávaných informací, definice potřebné k podrobnému pochopení těchto procesů zde uváděny explicitně nebudou, nicméně je lze nalézt v knize Jiřího Bláhy a kolektivu. [9]

Z výše zmíněných informací vyplývá, že nábor zaměstnanců společně s pár dalšími procesy patří mezi klíčové procesy, na kterých dnes stojí úspěch společnosti a plnění jejích cílů. Pokud personální oddělení nezajistí dostatečně kvalifikované a motivované zaměstnance v reálném čase potřebném k obsazení pracovní pozice, může tím být ohrožena určitá část cílů. Z hlediska business partneringu mezi kterýmkoliv oddělením a HR je čím dál více diskutovanější téma **Efektivního náboru**, čili vymýšlení a hledání nových cest, jak oslovit potenciální vhodné uchazeče, kteří splňují požadavky na potřebnou pracovní pozici a zároveň by pro ně pozice byla profesním posunem či výzvou. Na scénu díky tomu přichází mnoho nových metod a médií, jejichž využívání v poslední době rapidně vzrůstá. Tyto nové metody jsou ve většině případů podporovány informačními technologiemi. Z toho důvodu se bude práce v příští kapitole podrobněji zabývat **moderními metodami náboru zaměstnanců**, které jsou velmi úzce propojeny s využíváním IT technologií.

3. Nábor zaměstnanců od historie až po současnost

Vzhledem k faktu, že se diplomová práce bude ze všech personálních procesů primárně zaměřovat na proces náboru zaměstnanců (také nazýváno jako recruitment), bude část této kapitoly zaměřena i na rekapitulaci používaných přístupů k tomuto procesu a bude vyvozovat důsledky pro část druhou, která se bude zabývat moderním pojetím náborového procesu a jeho propojení s IT technologiemi.

3.1. Nábor zaměstnanců a jeho role v organizaci

3.1.1. Obecně o náboru

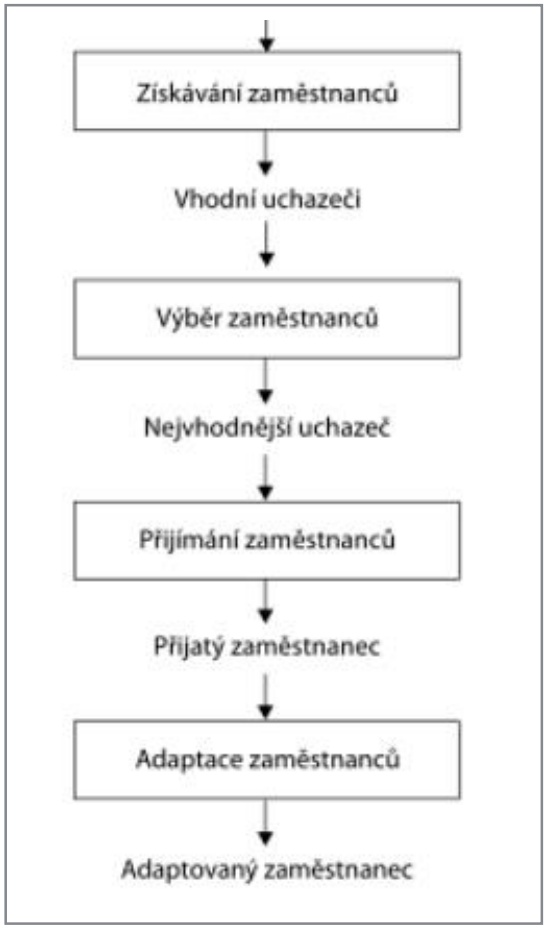
Je vhodné začít tím, co se pod pojmem nábor zaměstnanců skrývá. Podle mnoha autorů jako například Šikýř [15], nebo Armstrong [1] existují tzv. personální činnosti. Systém personálních činností pokrývá veškeré činnosti personální oddělení, v praxi se však může stát, že jeden proces je reprezentován několika sousledných personálními činnostmi.

Proces náboru zaměstnanců je přesně tím příkladem. V systému personálních činností neexistuje žádná činnost s názvem „nábor". Ve vztahu k náboru zaměstnanců existují pouze 3 dílčí personální činnosti.

- Získávání zaměstnanců je činnost spojená se získáváním uchazečů, čili s jejich konverzí z návštěvníka inzerátu na reálného uchazeče o pozici. Patří sem dílčí akční kroky jako výběr komunikačních kanálů (inzertní portály, tištěná média, sociální sítě, rádio, aj.)
- Výběr zaměstnanců je činnost, která souvisí s výběrem nejvhodnějších uchazečů, kteří nejlépe odpovídají hledanému profilu uchazeče. Do této činnosti se řadí všechny akční kroky, které se stanou mezi došlými reakcemi na konkrétní pozici a uzavřením výběrového řízení výběrem nejvhodnějšího uchazeče / uchazečky. Jedná se aktivity jako hodnocení životopisu a ostatních došlých příloh, osobní pohovory, testování uchazečů, telefonické pohovory, assessment centra, aj.[1]
- Přijímání zaměstnanců lze chápat a definovat mnohými způsoby, každopádně pro účelnost a přesnost definice byla vybrána definice od Šikýře, který píše: *„Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovně právního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání"* [15]

V praxi to však znamená, že proces náboru nových zaměstnanců je spojením minimálně třech personálních činnosti, jimiž je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.

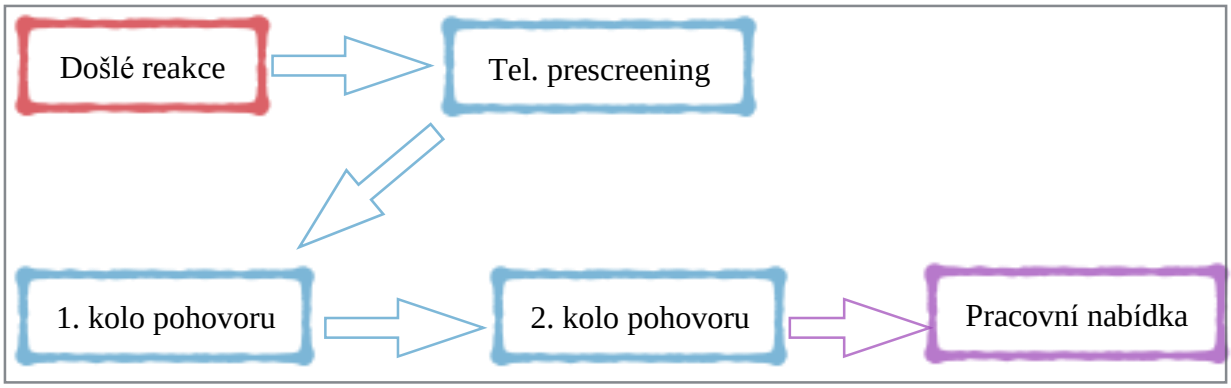
Šikýř pak ve své publikaci celý tento náborový proces označuje jako „Obsazování volných pracovních míst" s tím, že do něj ještě řadí tzv. Adaptaci zaměstnanců, s čímž se reálně lze i získat v praxi. Dle nejlepších zásad náborový proces nekončí nástupem nového zaměstnance do práce, nýbrž úspěšným absolvováním adaptace, potažmo zkušební doby, během které dochází ke kompletnímu zapracování nového zaměstnance. [15]



Obrázek 2 Proces náboru zaměstnanců rozepsaný dle jednotlivých činností (Zdroj: [15])

Pokud dojde k abstrahování od diagramu reálného průběhu činností náborového procesu a dojde k zaměření na rovinu, která je blíže uchazečům, vznikne diagram průběhu výběrového řízení tak, jak jej v drtivé většině chápou nejen personalisté a HR specialisté, ale hlavně uchazeči. Tento model je pouze jeden z mnoha, ale na základě zkušeností je vybrán jako nejrelevantnější s tím, že se nejedná o pevně stanovený postup. Jakékoliv výběrové řízení (dále také VŘ) se dá v průběhu měnit dle situace a může nastat situace, kdy například 2. kolo pohovoru není vůbec realizováno, nebo že místo telefonického pohovoru se použije náhrada

formou video dotazníku, atd. V případě realizace jakéhokoliv výběrového řízení je zapotřebí zkoumat vždy souvislosti a aktuální stav a přizpůsobit jej realitě.



Obrázek 3 Vizualizace standardního náborového procesu z pohledu uchazeče (Zdroj: [Autor])

Na výše zmíněném obrázku je **5 základních kroků**, které v rámci náborového procesu logicky následují po sobě. Tento proces obsahuje dva hlavní aktéry, a je jím HR specialista a zodpovědný manažer. Tito dva aktéři působí ve všech krocích. Tyto kroky spadají pod výše zmíněné personální činnosti a jsou zde označeny barevně.

- **Došlé reakce:** Reprezentují personální činnost **získávání zaměstnanců** (označeno červeně). Ve chvíli kdy je výběrové řízení (dále jen VŘ) započato, vyvěsí se inzeráty ať už skrze online (internetové inzerce, PPC reklamy, bannery, aj.) či offline kanály (rádio, risk, nástěnka, aj.) a sbírají se tzv. došlé reakce, na základě kterých se pak lze překlenout do další personální činnosti.

- **Tel. prescreening:** V současné době, kdy je většina personálních oddělení pod velkým časovým tlakem, se hojně začala využívat metoda telefonického prescreeningu, která už reprezentuje personální činnost **výběr zaměstnanců** (označeno modře). Personální oddělení tímto již vyvíjí aktivitu, kterou selektuje došlé reakce na základě požadovaných kritérií. Tomuto kroku ještě většinou předchází činnost zvaná Hodnocení životopisu. Tel. prescreeningem se HR specialista ujistí o komunikačních dovednostech kandidáta a umí lépe určit, zda člověk odpovídá hledanému profilu či nikoliv.

- **1. kolo pohovoru:** Jedná se o první setkání mezi zástupcem HR oddělení a uchazečem (kandidátem). V rámci tohoto setkání (či před ním) uchazeč v některých případech píše odborný test, který je zároveň vstupem do potenciálního druhého kola. Toto kolo

může probíhat buďto formou skupinovou (metoda Assessment Centrum), nebo individuální. Po prvním kole pohovoru HR specialista uchazeče vyhodnotí, a buďto jej zamítne, nebo doporučí k pozvání zodpovědnému manažerovi (tzv. hiring manažer).

- **2. kolo pohovoru:** Pokud uchazeč odpovídá hledanému profilu i po prvním setkání, dojde ke druhému setkání, tentokrát se zodpovědným manažerem. Toto kolo může v závislosti na předchozím také probíhat buďto formou skupinovou nebo individuální, ale ve většině případů se v rámci jednoho výběrového řízení nepoužívá 2x skupinová forma.
- **Nabídkový dopis:** Ve chvíli, kdy uchazeč úspěšně prošel předchozími kroky a zodpovědný manažer by rád uchazeče přivítal ve svém týmu a dal mu pracovní nabídku, dochází k formalizovanému podání nabídkového dopisu uchazeči. Pokud je nabídka ze strany uchazeče akceptována, výběrové řízení končí. Tento krok již reprezentuje personální činnost zvanou **přijímání zaměstnanců** (označeno fialově).

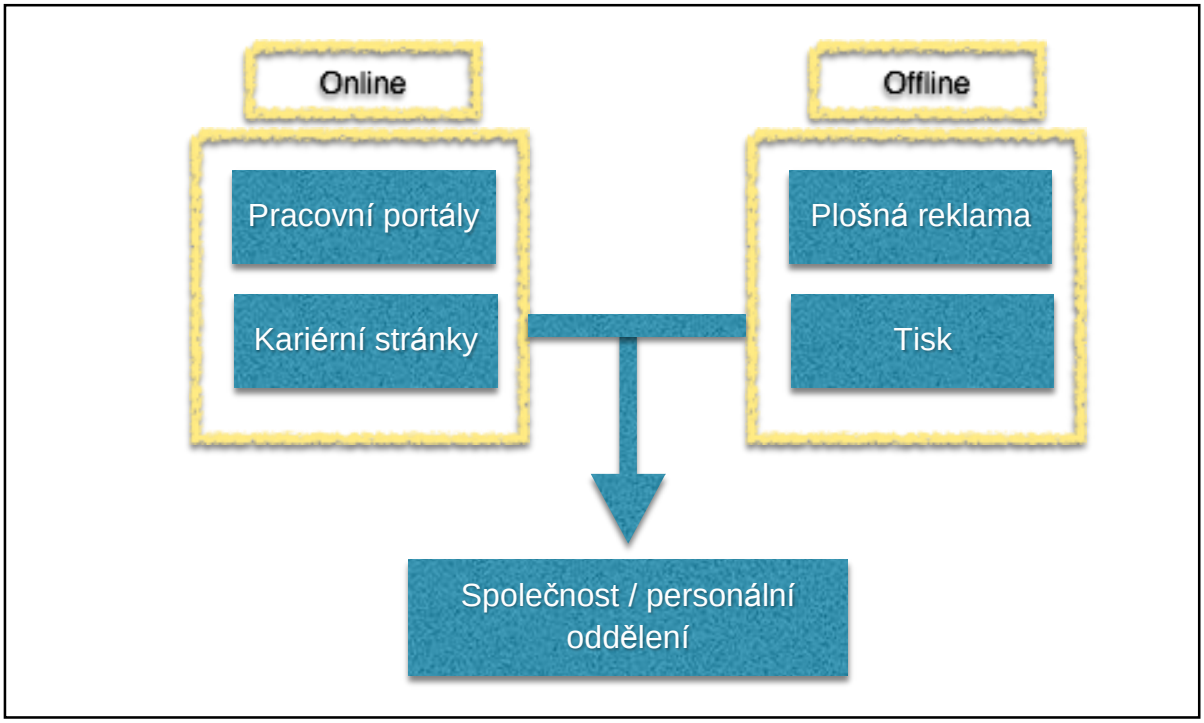
Každý z těchto kroků je v dnešní době určitým způsobem podporován informačními technologiemi. Dnes se už najde málo případů, kdo by všechny došlé reakce tiskl a skladoval v jednotlivých šanonech, kdo by administroval jednotlivé statusy uchazečů v různých složkách atd. Čili v dnešní době se dá říci, že celý proces náboru je úzce propojen s IT technologiemi. Problém ovšem bývá ve chvíli, kdy personální oddělení a zodpovědní HR specialisté nemají k ruce jednotný nástroj na správu všech uchazečů skrze všechna výběrová řízení, protože situace na trhu je v tuto chvíli taková, že zdrojů uchazečů o zaměstnání je několik, každý ze zdrojů má svou administrační konzoli která více méně nepodléhá větší možnosti customizace a pokud chce dané oddělení přistupovat ke správě kandidátů automatizovaně, nezbývá mu nic jiného, než uchazeče administrovat v různých databází poskytovatelů služeb, což není příliš časově efektivní. Více se tomuto tématu bude práce zabývat v kapitole 3.2.3, který se bude zabývat náborovými aplikacemi na trhu.

V poslední době se stále častěji lze setkat s tím, že nábor zaměstnanců je chápán jako prostředek získávání nejlepších talentů, ideálně absolventů vysokých škol. Jedná se o tzv. „Talent sourcing" či „Talent Acquisition", kterému se práce bude věnovat v kapitole 3.1.3.

3.1.2. Nábor zaměstnanců tak, jak jej známe

Jak již bylo částečně zmíněno, nábor zaměstnanců je jeden z nejstarších a nejdůležitějších personálních procesů, které firmy ze všech odvětví historicky realizují. S příchodem internetu a informační společnosti se náborové aktivity pomalu ale jistě přesouvaly z tištěných médií do digitálních. Pro personální oddělení to znamenalo omezení nutnosti uchovávat velké množství papírových životopisů a motivačních dopisů ve složkách a šanonech. Životopisy uchazečů se přestaly nosit osobně či zasílat poštou v papírové podobě, ale začaly se posílat elektronickou cestou (nejčastěji e-mailem). Internet tedy pro personální práci představoval obrovskou změnu ve zpracování údajů uchazečů a ušetřil mnoho práce HR specialistům. Na straně druhé, příchod internetu a rozvoj informačních technologií personalistům umožnil velkou část své práce přesunout k PC.

Nábor zaměstnanců fungoval na tzv. **transakčním modelu**. Ten si lze představit tak, že společnost dle potřeby vyvěsila inzerát pracovní pozice do různých médií (pracovní portály, kariérní stránky společnosti, tištěná média) a čekala, dokud se nenahromadí dostatek došlých reakcí od uchazečů. Jakmile jich bylo dostatek, zodpovědný HR specialista provede předvýběr (preselekci) na základě kritérií na danou pozici a začne komunikovat s těmi uchazeči, kteří je splňují. Následně probíhají osobní pohovory a ze všech došlých reakcí vyhraje ten nejvhodnější. Jednalo se o tzv. pasivní nábor zaměstnanců a HR specialista **vybíral toho nejlepšího na základě došlých reakcí.**



Obrázek 4 Transakční model náboru zaměstnanců (Zdroj: [Autor])

I přesto, že se k náboru zaměstnanců používal zejména internet a pracovní portály byly na vzestupu, tištěná média měla stále své zastoupení. Společnosti i nadále braly v potaz to, že ne všichni se v prostorách internetu pohybují a že existují profese, které internet za hlavní komunikační médium nepovažují. Jednalo se zejména o pozice dělnické, řemeslnické a další obdobné. Mezi tištěná média patří i v dnešní době zejména tisk s cílem oslovit danou skupinu uchazečů dle toho, jaké čtou tiskoviny (inzeráty v novinách, propagační letáky) nebo plošná reklama (billboardy, cityboardy, reklama v dopravních prostředcích, aj.), která má za cíl oslovit masovou skupinu lidí.

V oblasti internetové inzerce mezi nejsilnější média patřily pracovní portály od společnosti LMC s.r.o., která provozuje pracovní portály JOBS.cz, Práce.cz, Hotjobs.cz, aj., nebo pracovní portály od společnosti Mafra (JobDnes.cz) nebo od Seznam.cz (sprace.cz). Dalším důležitým kanálem byly kariérní stránky společností, které nabraly na důležitosti zejména v dobách, kdy si společnosti začaly vytvářet webové stránky a uvědomily si, že se podstatná část potenciálních uchazečů o zaměstnání začala významně pohybovat po internetu.

Důležitým milníkem této, a nutno říci úspěšné metody náboru byl rok 2008, a sice rok počátku finanční krize. Mnoho společností začalo mít velmi omezené rozpočty, zejména co se personálních nákladů týče. Nových pracovních míst bylo celkem omezeně, a pokud ano, tak byl tlak na jejich obsazení při co nejoptimálnějších nákladech. HR specialisté tak museli hledat

originální a ideálně cenově efektivní formy, jak vhodné uchazeče hledat. A právě to byl jeden ze základních hybatelů tzv. „boomu" na sociálních sítích a dalo by se říci, že právě finanční krize přispěla k rozvoji jednoho z nejmodernějších přístupů k náboru zaměstnanců, a sice náboru skrze sociální sítě. Právě na sociálních sítích (zejména LinkedIN) se registrovalo čím dál tím více lidí a tím začala vznikat solidní základna uchazečů o zaměstnání nehledě na to, zda aktivních či pasivních. Ti se registrovali z mnoha důvodů. Jedním z nich však bylo cílené vytvoření profesní sítě kontaktů, z čehož pak můžou vycházet právě HR specialisté.

Pasivní nábor zaměstnanců se však ve velké míře praktikuje i dnes, protože stále existují typy pozic, u kterých nelze urychlit obsazení pozice využitím některého z moderních trendů. Ty budou uvedeny v následující kapitole. Do náboru vstupuje mnoho moderních přístupů a metod, které pomáhají k obsazení velmi specializovaných pozic. V mnoha společnostech je inzerce na pracovních portálech či v tištěných médiích součástí tzv. Recruitment mixu, který má za cíl nejen přivést ty nejvhodnější a nejrelevantnější kandidáty, ale také udržet povědomí o dané společnost (= Public Relations).

3.1.3. Moderní přístupy k recruitmentu

V předchozí kapitole byla popsána situace týkající se náboru zaměstnanců, která do jisté míry přetrvává dodnes. Důvodem je to, že nábor zaměstnanců nelze obecně paušalizovat a stále existují profese, které moderním technologiím nepodlehnou a tím nebude změněn ani způsob, jakým tyto pozice budou do budoucna nabírány. Nicméně se do popředí dostávají moderní trendy a technologie k náboru zaměstnanců, které definují zcela nový přístup v tom, jak nové talenty a zaměstnance hledat.

Mezi aktuální trendy patří:

- **Employer branding** - Mnoho společností velmi dbá na vytváření a budování značky zaměstnavatele, která má za cíl potenciálním uchazečům přiblížit, jaké to je pracovat pro danou společnost. Hlavním důvodem této činnosti je zvýšení povědomí a dané společnosti jako zaměstnavateli a vytváření tzv. komunity, kterou si lze představit jako skupinu pasivních či aktivních uchazečů o zaměstnání, kteří společnost sledují a zajímají se o novinky v ní. [17] [4]

- **Přechod od pasivního náboru zaměstnanců k aktivnímu** - V praxi to znamená, že se společnost (respektive zodpovědný HR specialista) nezabývá pouze vytvořením a vyvěšením inzerátu na pracovní portály, potažmo do tištěných médií, ale zaměřuje se na aktivní hledání vhodných uchazečů v dostupných kanálech či komunitě (na sociálních sítích, na oborových diskusních fórech, aj.) a pokouší se tak zaujmout i tzv. pasivní kandidáty (= kandidáti, kteří aktivně práci nehledají).

- **Data-driven advertisement** - Jedním z moderních trendů nejen v náboru je také vysoce cílená a měřitelná inzerce. Jedná se o velmi silný a zatím ne příliš využívaný komunikační kanál v oblasti HR. Samotnou inzerci lze zprostředkovat skrze sociální sítě či internetové vyhledávání. Určitá média totiž shromažďují informace o jeho uživatelích a využívají je k přesně cílené reklamě. Za zmínku například stojí společnost Google či sociální sítě, kam informace uživatelé zadávají dobrovolně. Pomocí příslušných nástrojů (Facebook Ads, LinkedIn Ads, Google Adwords, sKlik, aj.) lze vytvořit přesně cílenou kampaň na základě požadavků na konkrétní pracovní pozici, která zasáhne pouze vybrané uživatele daného média (například. Absolventy Vysoké školy Ekonomické, obor Informační systémy a technologie se zájmem o programování pracující například ve společnosti Accenture). Existuje tak větší pravděpodobnost, že daná kampaň osloví relevantního uchazeče o zaměstnání. Tato forma inzerce probíhá většinou formou PPC bannerů (=pay per click) či za pomocí tzv. vyhledávání (tj. uživatel vyhledá určitá klíčová slova a vyhledávač mu nabídne konkrétní pracovní pozici s odkazem například na kariérní stránky). [3]

- **e-HR a náborové aplikace** - Dalším trendem jsou tzv. e-HR aplikace, které ve většině případů představují vysoce customizovatelné aplikace, které za pomoci informačních technologií podporují určité personální procesy jako například nábor, vzdělávání, personální administrativu, hodnocení zaměstnanců či personální controlling. Diplomová práce se bude e-HR aplikacemi v oblasti náboru blíže věnovat v kapitole 3.2 [9] [3]

- **Talent sourcing a Talent acquisition** - Získávání talentů dnes řeší mnoho společností různými způsoby. V posledních 2 letech začaly vznikat specializované útvary či pracovní pozice, které se výhradně zabývají získáváním talentů do společnosti. V souvislosti s tím v obrovské míře vzrostly aktivity firem na vysokých školách či aktivity pro studenty, které společnosti realizují. Účastní se pracovních veletrhů, vymýšlí soutěže či stáže pro

studenty za účele nabytí zkušeností z toho důvodu, aby po absolvování studia nastoupili právě do té konkrétní firmy, která jim svými aktivitami a například pracovní kulturou (aspektů je však mnohem více) byla nejblíž. [17]

- **Atraktivní kariérní stránky** - Jedním z prvních kontaktních bodů, na které uchazeč v dnešní době narazí, jsou kariérní stránky společnosti. Ty mají za cíl takřka „konvertovat relevantní návštěvníky na uchazeče o zaměstnání" a to zejména tím, jak na uchazeče působí (strukturou, obsahem, aj.). Cílem kariérních stránek je umožnit návštěvníkovi rychle a jednoduše poznat společnost dříve, než do ni fyzicky vstoupí a nechat jej usoudit, zda je to společnost, ve které chce realizovat svou potenciální další kariéru.
- **Behaviorální pohovory** - Trendem posledních cca 2 let jsou i tzv. behaviorální pohovory, tj. pohovory zaměřené na reálné chování. Cílem tohoto typu interview je zjistit reálné chování uchazeče v nedávné minulosti (maximálně 2-3 roky zpět) v klíčových situacích, které by jej čekaly i na pozici, o kterou se uchazeč uchází. Behaviorální interview se řídí základní premisou, a to že nejrelevantnější ukazatel výkonnosti je chování v reálných situacích v nedávné minulosti. Technika behaviorálního interview poskytuje nástroj formou cíleně kladených otázek za cílem zjistit toto chování a nalézt tak nejvhodnějšího uchazeče na konkrétní pozici.

Všechny výše zmíněné trendy v oblasti HR či náboru zaměstnanců mají jedno společného, a to informační technologie. IT jde obrovským krokem kupředu a poskytuje v některých ohledech obrovské možnosti pro využití v mnoha oblastech. A jednou z těchto oblastí je právě oblast Human Resources. Cílem moderního náboru zaměstnanců je vytvořit komunitu potenciálních uchazečů složenou z fanoušků dané společnosti, z aktivních i pasivních uchazečů nebo i ze zaměstnanců dané společnosti, která bude šířit pozitivní „Word of mouth" a rozšiřovat tak relevantní obsah na další potenciální uchazeče o zaměstnání. To vše nám aktuální IT technologie umožňují. V další kapitole dojde k podrobnějšímu rozebrání procesu náboru zaměstnanců a jeho podpory pomocí IT.

3.2. Informační technologie v náboru zaměstnanců

3.2.1. Obecně

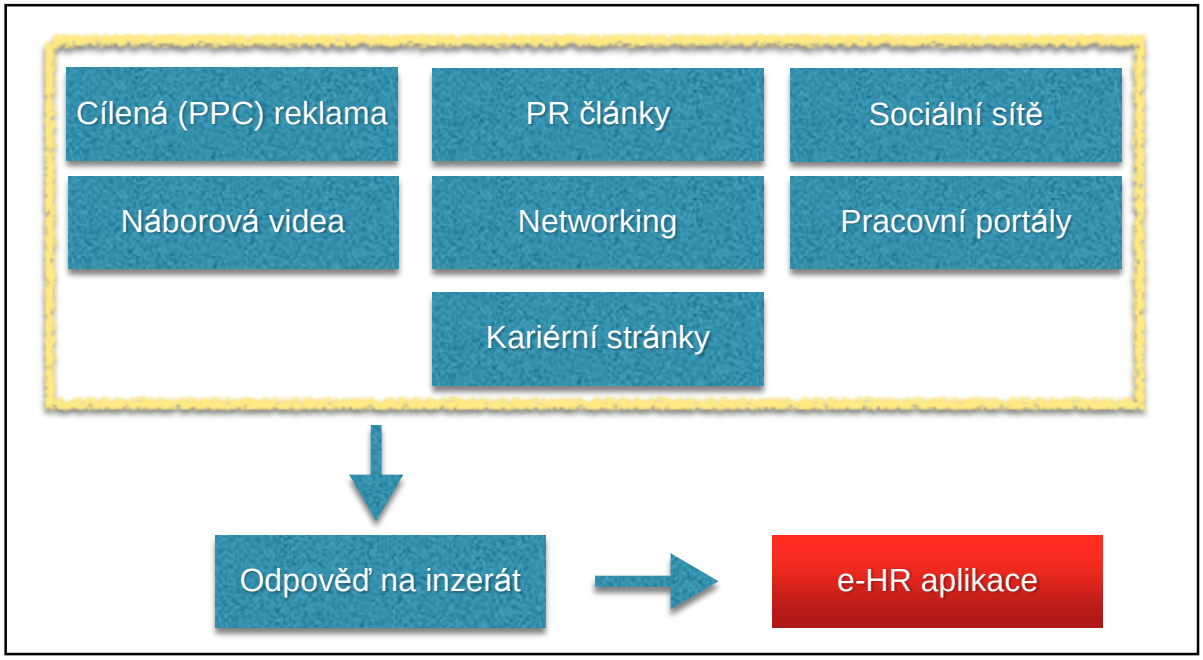
Jak již bylo zmíněno, moderní personalistika jde ruku v ruce s informačními technologiemi, které se čím dál tím více se objevují ve všech personálních procesech. Není tedy divu, že informační technologie lze dnes nalézt nejen v procesech personální administrativy, ale také například v procesech náboru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců či v procesech personálního controllingu. Na všechny tyto procesy lze dnes na trhu s e-HR aplikacemi pořídit více či méně customizovatelná řešení, která do určité míry automatizují a ulehčují práci. A to buďto konsolidovaně, nebo v různých aplikacích. V závislosti na typu řešení se poté škáluje zejména náročnost implementace aplikace do konkrétního prostředí a také cena. Následující kapitola bude pojednávat zejména o využití informačních technologií (e-HR aplikací) v náboru zaměstnanců, kde v aktuální době existuje zvýšená potřeba podniků těmito aplikacemi disponovat.

3.2.2. Informační technologie v náboru zaměstnanců

Hledání nového zaměstnání se pomalu ale jistě přesouvá do prostředí digitálních médií a zejména do prostředí internetu. Nelze však pominout skutečnost, že na trhu práce stále existují profese, jejíž ideální kandidáti se na těchto médiích nevyskytují a zůstávají stále ve sférách tiskových a offline médií. Nicméně i přes tento fakt se drtivá většina pracovních profesí přesunula právě do online režimu a společnosti je obsazují pouze a jen přes ně. Existuje zde mnoho způsobů, jak se zaměstnavatel může potenciálním uchazečům zviditelnit. Co tedy lze považovat za pomyslný začátek náborového procesu v online prostředí?

Je to jakákoliv zmínka o zaměstnavateli. Ať už se jedná o PR články, cílenou (PPC) reklamu, náborová videa, sociální sítě, či samotné kariérní stránky a pracovní portály. Všechna tato média lze považovat za tzv. startovní. Primárně odkazují na jediný cíl, a tím je ***„Odpověď na inzerát"***. A sice, dokážou svým obsahem a stylem komunikace vygenerovat ve čtenáři či návštěvníkovi zájem o zaměstnání, potažmo vzbudit samotné zaslání životopisu uchazeče. Jádrem problému e-HR náborových aplikací je to, jakým způsobem data z těchto komunikačních kanálů jednotně sbírat a pokud možno co nejautomatizovaněji s nimi pracovat tak, aby HR specialistům na straně společnosti ubylo co nejvíce administrativní práce s udržováním těchto kanálů.

Na obrázku č. 5 je zobrazeno schéma, kdy na počátku stojí určitá média (lze nazvat jako tzv. Recruitment mix), která generují uchazeče formou odpovědi na inzerát a vše končí v červeně označené **e-HR aplikaci**, která zajišťuje nejen zpracování a přijetí došlých odpovědí, ale i následně komunikaci a náborové workflow s konkrétním uchazečem o zaměstnání. Informační technologie lze uvažovat ve všech krocích, protože všechna tato média stojí na jejich využívání. Nicméně ve vztahu ke společnosti, která tyto média používá, využití IT lze vypozorovat zejména na samotné e-HR aplikaci a kariérních stránkách, neboť vývoj a úpravu těchto médií může společnost sama ovlivnit.



Obrázek 5 Využití online médií za pomoci informačních technologií (Zdroj: [Autor])

3.2.3. e-HR a e-recruitment aplikace

eHR aplikace jsou softwarové aplikace, které oproti klasickým HR aplikacím v sobě obsahují možnost internetové komunikace například s uživateli nebo jinými aplikacemi. V rámci této komunikace může jít buďto o komunikaci v pravém slova smyslu (zprávy, e-maily, atp.), nebo například o výměnu dat s jinou aplikací, která data dané aplikace používá. Pojem e-HR (nebo také e-HRM) vychází z amerického výrazu **electronic Human Resources** (Management), který akcentuje rozvíjející se informační technologie a jejich vliv do oblasti Human Resources. Českým ekvivalentem se označuje také jako **e-personalistika**. V rámci obsahu této práce se následující text bude zabývat e-HR aplikacemi pro tzv. e-recruitment. Ten Šikýř definuje jako: *„Specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání, založený na využití služeb počítačové sítě internet, zejména webových stránek a elektronické pošty.”*[15]

Základním cílem e-recruitment aplikací je zjednodušit práci s uchazeči o zaměstnání, kteří do společnosti mohou svůj životopis zaslat z různých zdrojů, v různých formátech a zautomatizovat kompletní náborový proces tak, aby došlo ke zvýšení efektivity celého procesu. Efektivitu náborového procesu lze v drtivé většině případů měřit pomocí času, který byl danému VŘ věnován od jeho začátku (=zveřejnění inzerátu) až po jeho konec (=získání a přijmutí nového zaměstnance).

Hlavními výhodami e-recruitment aplikací je zejména to, že lze uchazeče spravovat na jednom místě. Aplikace umožňují si u uchazeče evidovat mnoho údajů, prohlížet veškeré zaslané přílohy a pracovat s ním v rámci fází výběrového řízení. Další nespornou výhodou je zajištění komunikace mezi společností a uchazečem tak, že historii komunikace lze vidět na jednom místě.

Mezi **výhody e-recruitmentu** patří zejména výrazná časová úspora spojená s náborem. Došlo k vymizení časově náročné administrativy jako například rozbalování a třídění papírových životopisů. Dále byla mnohanásobně zrychlena komunikace. Ve srovnání s offline médii je inzerce interaktivnější a pohodlnější. Jiří Bláha ve své knize navíc uvádí hledisko nízkých nákladů a množství informací, které o sobě společnost může na kariérních stránkách uvést. [9]

Mezi **nevýhody e-recruitmentu** může patřit nadměrné množství nevhodných kandidátů. Reagovat na více volných pracovních míst se stalo mnohem jednodušší a personalisté tyto situace musí řešit. Další nevýhodou může být ještě do jisté míry stále ten fakt, že ne všichni jsou uživatelé internetu, nebo s ním umí na takové úrovni, aby skrze něj žádali o práci. Nicméně tento stav se s postupem času redukuje a je otázkou několika let, kdy zcela vymizí. A jaká je aktuálně situace na trhu s e-recruitment aplikacemi? Mezi nejznámější aplikace patří:

- **LMC G2 / Teamio** - Jedná se o e-recruitment aplikaci vyvíjenou společností LMC s.r.o., která je provozovatelem nejnavštěvovanějších pracovních portálů JOBS.cz, Práce.cz, atp. V závislosti na úrovni zakoupených služeb lze přes aplikaci vystavovat inzerci (na portály, které společnost LMC vyvíjí) a pracovat s uchazečem na pokročilé úrovni. A to od přijetí a preselekce reakce, přes správu uchazeče v jednotlivých fázích výběrového řízení až po ukončení jeho účasti ve VŘ. Dále umožňuje vytvářet databázi uchazečů a možnost sledovat historii komunikace s uchazeči. To vše ale pouze s uchazeči ze zdrojů, které aplikace podporuje. Hlavní nevýhodou aplikace je nemožnost přijetí reakcí z jiných zdrojů, než z portálů, které společnost LMC vlastní. Další nevýhodou je

nemožnost definovat vlastní fáze výběrového řízení a i přesto, že jsou vytvořeny dle best practises, může to pro mnohé společnosti být velmi limitující. Samostatnou kapitolou jsou kariérní stránky, které společnost LMC umí společnostem vytvořit na míru a tím se pak otevírá možnost této aplikace vystavovat inzerci na kariérní stránky a přijímat z nich reakce. Existují ale i případy, kdy kariérní stránky má klient vlastní a neexistuje možnost je provozovat pod cizí doménou. Pokud ještě kariérní stránky pro danou společnost znamenají silnější kanál přijímání žádostí o zaměstnání, je najednou potřeba vystavovat inzerci a vést komunikaci ve více v systémech najednou a pokud dané VŘ je vyvěšeno jak na více pracovních portálech a kariérních stránkách, více se oplatí aplikaci opustit úplně a reakce uchazečů ze všech kanálů začít nechat přeposílat na jiné místo, kde se s uchazeči z více zdrojů bude moci dát pracovat na jednom místě.

- **Atollon recruitment** - Tato e-recruitment aplikace je jedna z velkého balíku e-HR aplikací, které společnost Atollon vyvíjí. Atollon recruitment stojí na jiné lajně, než LMC G2 / Teamio. Zatímco LMC G2 /Teamio umí pracovat pouze s inzercí a uchazeči pouze v souvislosti jejich vlastních portálů, Atollon recruitment stojí na jiné úrovni. Jedná se o klasickou e-recruitment aplikaci zajišťující základní e-rectuitment procesy, nicméně je umožňuje vykonávat napříč různými kanály. Obsahuje nástroje, které dokáží vyvěsit inzerci na nejznámější pracovní portály včetně vlastních kariérních stránek, a dokáže uchazeče o zaměstnání z těchto kanálů konsolidovat na jeden místo. Nevýhodou použití aplikace je celkem nákladná integrace s požadovanými systémy a ne příliš rychlá reakce na změnové požadavky.

- **Zoho recruit** - Další z řady e-recruitment aplikací, která je na podobné úrovni jako aplikace předchozí. Aplikace komunikuje hlavně s kariérními stránkami a mezinárodními servery. Předmětem její implementace je právě nastavení a integrace komunikace mezi aplikací a kariérními stránkami. Aplikace umožňuje odesílat inzerci i na mezinárodní servery jako například Indeed a LinkedIN. Lze si také nastavit fáze výběrového řízení dle vlastních preferencí. Nevýhodou aplikace je zejména to, že nepodporuje české pracovní portály a místy nedokonalá česká lokalizace. Uživatele nepotěší ani ne příliš přehledné uživatelské prostředí.

Výše jsou uvedeny tři nejznámější e-recruitment aplikace, které mají na trhu svůj podíl. Na trhu jich existuje mnohem více a každá z nich je něčím specifická. Dá se ale obecně říci, že všechny e-recruitment aplikace umožňují v jisté míře správu výběrových řízení. Od vyvěšení inzerce, přijímání reakcí od uchazečů, práce a komunikace s uchazeči až po ukončení výběrového řízení. O tom, jaký nástroj společnost použije, rozhoduje mnoho faktorů. Mezi ně patří například technologické zázemí společnosti, rozpočet na implementaci nebo specifické potřeby personálního oddělení.

Kapitola se zabývala tím, jak e-HR aplikace pomáhají personálnímu oddělení automatizovat procesy za podpory informačních technologií. Existuje ale ještě jeden krok před tím, než se uchazeč rozhodne zaslat svůj životopis. A to správně napsaná inzerce, nebo kariérní stránky. O tom, jaké mají kariérní stránky poslání, jakým a proč se plní obsahem, bude pojednávat následující kapitola.

3.3. Kariérní stránky

3.3.1. Obecně o kariérních stránkách

Kariérní stránky spadají do té části personalistiky, která se nazývá jako e-personalistika, či e-HR. I přesto, že výše byla uvedena definice e-recruitment, hodí se zde uvést obecnou definici e-personalistiky z knihy Šikýře: *"Online personalistika (e-personalistika) znamená využití služeb počítačové sítě internet pro zabezpečení personální práce v organizaci"*. [15]

Kariérní stránky jsou v mnoha případech to první, s čím přijde návštěvník či uchazeč do styku. A to ne pouze v případě, že hledá nové pracovní uplatnění. Klíčovým faktorem je samotná komunikace na kariérních stránkách. Její obsah a forma má za cíl oslovit a získat takové uchazeče o zaměstnání, kteří jsou talentovaní, motivovaní a mají určité osobnostní charakteristiky. Těch je ovšem na trhu práce málo a ve většině případů jsou ve svém aktuálním zaměstnání spokojeni. A v případě že ne, jsou to právě oni, kteří si své zaměstnavatele vybírají. Z toho důvodu je kladen důraz na takovou formu komunikace, která jim autenticky zprostředkuje pohled dovnitř společnosti tak, aby ji uchazeč poznal dříve, než do ni fyzicky vstoupí.

Aby se uchazeč dozvěděl vše, co potřebuje, je potřeba správně navolit strukturu obsahu. Ideální kariérní stránky by měly být informace roztříděné do přibližně do následující struktury:

- **Profil společnosti** a představení její činnosti, aneb stručné představení společnosti, její obor a činnosti
- **Hodnoty společnosti**, ve které zaměstnanci věří a poslání společnosti
- Bližší představení **firemní kultury**, zveřejnění několika fotografií pracovního prostředí, firemních akcí či rituálů nebo například videa z pracovních i volnočasových aktivit
- Důvody, **proč ve společnosti pracovat**, aneb čím se společnost odlišuje od ostatních
- **Benefity**, které společnost poskytuje svým zaměstnancům
- **Volné pracovní pozice**
- **Profil ideální uchazeče** formou popisu ideálního osobnostního profilu uchazeče odpovídající firemní kultuře

Takto strukturované kariérní stránky nejen že mají přilákat ty relevantní uchazeče, ale také odfiltrovat ty nevhodné, čímž ve finále společnost šetří čas a peníze, které by byli jinak investovány do selekce nevhodných uchazečů. Vzhledem k faktu, že kariérní stránky jsou

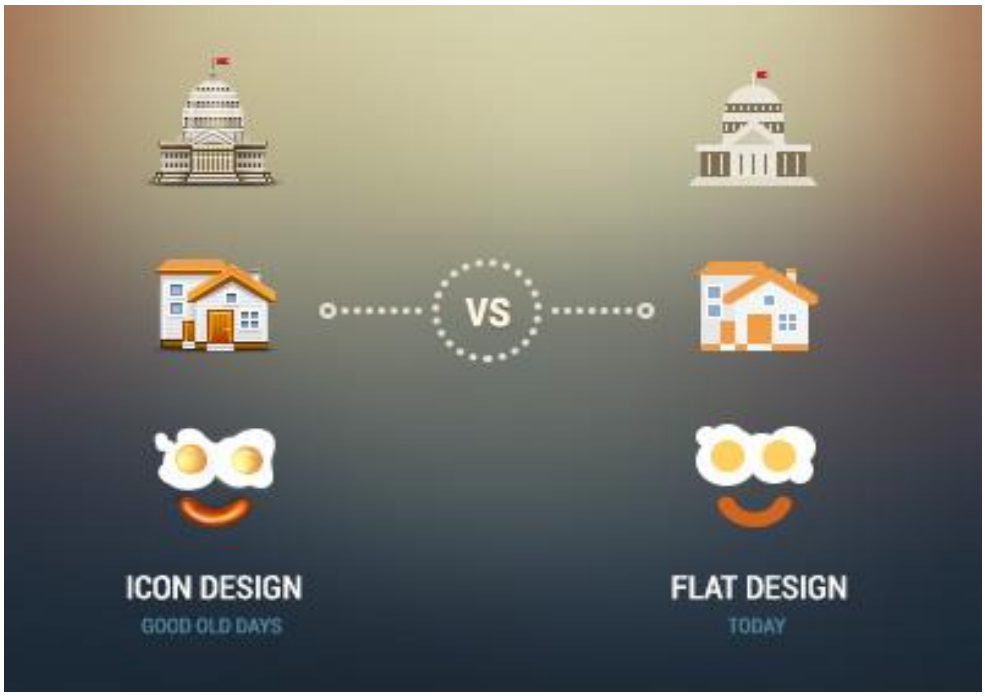
dostupné pouze na internetu, je jejich fungování a rozvoj propojen s informačními technologiemi a lze je tak napojit téměř na jakýkoliv software či systém, který může personálním oddělení s administrací výběrového řízení. Možnosti jsou v dnešní době takřka neomezené. Následující podkapitoly se budou zabývat tím, jaké jsou aktuální trendy v oblasti webových prezentací a kariérních stránek, a také jejich výhodami a potenciálními riziky.

3.3.2. Trendy v oblasti kariérních stránek

Oblast kariérních stránek se neustále, stejně jako oblast web-designu a internetové komunikace obecně, rozvíjí. S každou novou technologií, která nějakým způsobem dokáže podpořit samotnou komunikaci společností vůči uchazečům, přichází změny a nové trendy, které mají za cíl jediné. Podpořit konverzi přilákaných návštěvníků v uchazeče. Níže budou zmíněny pouze takové trendy, které jsou ověřeny praxí jako účinné. Ve světle zjednodušení budou trendy rozdělené na tři základní části, a sice na část věnovanou trendům v oblasti Designu, na část věnovanou trendům v oblasti technologií a na část věnovanou obsahu kariérních stránek.

Jako první se bude práce zabývat částí týkající se trendů v oblasti **designu** kariérních stránek. Design v oblasti kariérních stránek patří mezi oblasti, které si stejně jako vše ostatní prochází určitým vývojovým obdobím. Do cca poloviny roku 2014 tkvěl moderní web-design v používání velkého množství efektů, stínů, odlesků či zaoblených rohů a boxů s přechody tak, aby web dělal co největší a nejhonosnější dojem. Avšak s příchodem nových možností a webových technologií se web-design začal postupně ubírat novým směrem, a sice směrem tzv. **flat designu**, který poskytl i design kariérních stránek.

Ten lze charakterizovat jako směr, který razí cestu čisté jednoduchosti jakékoliv webové stránky. Klade vysoký důraz na použitelnost a kvalitní typografické zpracování. Protože je design velmi úzce propojen s obsahem, mizí ze stránek dlouhé texty, které jsou nahrazovány výstižnými zkrácenými odstavci za doplnění jednoduché grafiky. Celý koncept zjednodušeného a minimalistického webu provází myšlenka promyšleného User Experience (dále jen UX). Jiří Mžourek UX definuje následujícím způsobem: *„UX je to, jaký dojem vaše stránky zanechají na uživateli. Bude po jejich použití frustrovaný nebo nadšený? Bude se na ně chtít vracet, nebo bude dělat vše proto, aby na ně musel co nejméně nebo vůbec? Jaký obrázek si udělá o vaší firmě?”.* [21]



Obrázek 6 Klasický design vs. flat design (Zdroj: [22])

V rámci myšlenky zjednodušování se pomalu upouští od složitých struktur. Klíčové informace by se měly dát nalézt maximálně v druhé úrovni odkazované z hlavní stránky. U mnoha společností lze dokonce vidět i tzv. single-page kariérní stránky, které obsahují veškeré informace na jediné, byť delší stránce. [13][22]

Další částí oblasti trendů kariérních stránek je samotný **obsah**, který je na stránkách publikán. To, že je čím dál tím více zvyšován důraz na to, aby byl obsah přizpůsoben tak, aby uchazeč poznal společnost ještě dříve, než do ni fyzicky vstoupí, již bylo výše v textu zmíněno. Obecně ale platí, že se firmy aktuálně zaměřují zejména na zkracování a zatraktivnění textu, který je doplněn o názornou a tematickou grafiku. To ve velké míře koreluje s moderním designem, jehož cílem je návštěvníka v co nejmenším čase návštěvníka oslovit a zaujmout, a co do textového hlediska jej nezahltit, nýbrž mu podat informace v jednoduchém formátu tak, aby mu jejich přečtení nezabralo větší množství času. Celý obsah lze obohatit například o náborová videa, jejichž využití se v dnešní době velmi rozšiřuje. Úspěšné náborové (či jiné) video ovšem stojí a padá na jeho samotné kvalitě. Dle Zachariho Miska platí fakt, že jakýkoliv obsah, který je na kariérních stránkách zveřejňován, by měl dosahovat maximální možné kvality. V jeho knize je tento obsah připodobňován k produktu, který společnost vystavuje ve výloze či na prodejně. Ten musí být v bezvadném stavu, jinak žádného zákazníka nepřiláká, což platí i pro obsah, se kterým návštěvník stránek přijde do styku. [20]

Poslední částí týkající se trendů v oblasti kariérních stránek jsou **technologie**, bez kterých by moderní kariérní stránky nemohly být tam, kde jsou dnes. Vzhledem k rozmanitosti trhu s PC, notebooky, tablety a mobilními zařízeními je fakt, že společnosti velmi zřetelně vnímají potřebu nabídnout návštěvníkům tzv. responzivní kariérní stránky. Ty lze charakterizovat jako stránky, jejichž vzhled se automaticky přizpůsobuje zařízení, ze kterého jsou prohlíženy. Je potřeba brát v potaz fakt, že počty návštěv webových stránek skrze mobilní zařízení neustále rostou. [12]

Další možností, jak udržet kariérní stránky po technologické stránce aktuální je zavedení možnosti sdílení aktualizací na sociální sítě a odběr novinek formou tzv. RSS feedu, které sledujícím umožňují získávat aktuality z kariérních stránek v reálném čase. Situaci si lze představit tak, že s přidáním nové volné pracovní pozice se odešle všem sledujícím RSS kanálu aktualizace o volné pozici včetně možnosti, že je odkaz na pozici publikován na sociálních sítích Twitter, Facebook či LinkedIN. Díky této funkcionalitě se o pozici může dozvědět násobně větší počet potenciálních uchazečů, než kdyby tato funkcionalita nebyla zavedena. Další technologickou vymožeností, která se dnes v rámci moderních kariérních stránek zavádí je integrace stránek s interní e-HR aplikací například pro správu volných pracovních pozic či došlých reakcí dle přednastaveného náborového procesu.

4. Praktická část

V předchozích kapitolách došlo k vysvětlení role personalistiky v podnicích, jejího vývoje a směřování do budoucna. Dopodrobna byl také vysvětlen proces náboru zaměstnanců, jeho cíl a vývoj včetně aktuálních trendů, které ve valné míře utváří moderní tvář náboru zaměstnanců. Z předchozího textu vyplývá, že tak, jak se v dnešní informační společnosti rozvíjí a rozšiřují informační technologie, tak se rozvíjí i personální procesy (včetně náboru zaměstnanců), které jsou do jisté míry na využití informačních technologií závislé. Využití moderních přístupů k náboru zaměstnanců formou dobře zvládnutého e-recruitmentu je v aktuální situaci na trhu práce téměř nezbytností, neboť efektivně zvládnutý multikanálový recruitment je považován za základní stavební kámen toho, aby personální oddělení dokázalo zajistit dostatečný počet nových zaměstnanců, v dostatečné kvalitě a v efektivním (přiměřeném) čase.

Jedna oblast praktické části této diplomové práce se bude zabývat analýzou, návrhem a finálním zhodnocením implementace takového **e-recruitment nástroje**, který bude podporovat personální procesy v konkrétní společnosti a přinese dostatečné zvýšení efektivity náborového procesu. Druhá oblast praktické části se bude zabývat zvýšením efektivity hlavního náborového kanálu, který je reprezentován **kariérními stránkami** společnosti. Předmětem práce bude identifikace slabých oblastí a návrh takových zlepšení, které v konečném důsledku zvýší jejich efektivitu a přínos pro náborový proces společnosti.

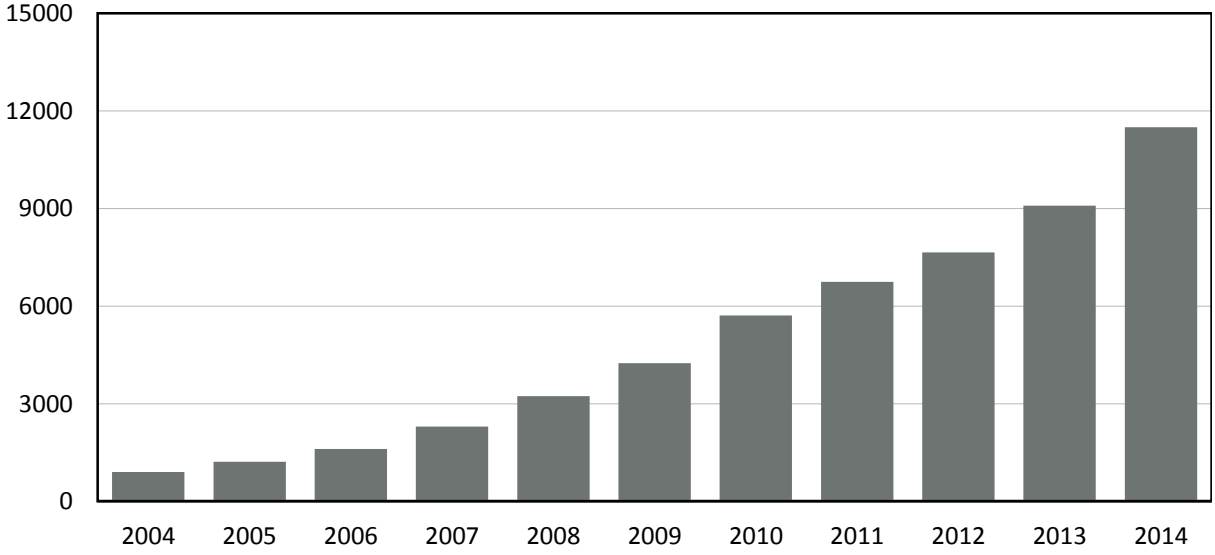
4.1. O společnosti Alza.cz

Společnost Alza.cz byla založena v roce 1994 pod tehdejším jménem Alzasoft. Samotná společnost byla vedena pod fyzickou osobou pana Aleše Zavorala, podle jehož iniciál převzala i své jméno. V roce 1998 se webová stránka společnosti Alzasoft umístila mezi pět nejnavštěvovanějších webových stránek na internetu a od té doby její návštěvnost neustále roste. Ovšem vnímání Alzasoftu jako e-shopu se datuje až k roku 1999, kdy byla spuštěna první verze e-shopu. Ten se od té doby se neustále rozvíjí a v dnešní době patří mezi technologicky nejpokročilejší ve Střední Evropě. Samotný e-shop procházel postupem času neustálými inovacemi jeho funkcí a to až do finální podoby, jak je znám dnes. Ve většině ohledů Alza působila a dále působí jako průkopník e-commerce světa a definuje hranice, co vše je v internetovém nakupování možné. Šířkou portfolia, kvalitou nabízených služeb a zejména

spolehlivostí Alza v zákaznících zlomila nedůvěru v nákupy přes internet a je dlouhodobě označována jako nejspolehlivější internetový obchod ve Střední Evropě. V roce 2006 došlo k významné změně vnímání společnosti. Tehdejší Alzasoft, zákazníky častěji a častěji označovaný jako „Alzáč" nebo „Alza", prošel důkladným rebrandingem a stala se z něj společnost s oficiálním názvem Alza.cz a.s.. Co do finanční stránky společnosti, ta co do obratu meziročně roste v průměru o dvacet až třicet procent. A to nepřetržitě od roku 2004. Aktuální obrat z roku 2014 činil 11,5 miliardy Kč bez DPH (viz Obrázek č. 6). *„Alza působí jako ryze česká akciová společnost, s daňovým domicilem taktéž v České republice. Je vlastněna skupinou investorů, kteří ji ovládají přes holdingovou společnost L.S. Investments Limited."* [17]

V aktuálním portfoliu Alza.cz se dnes nevyskytuje pouze hardware a elektronika. Alza.cz se zabývá také prodejem elektronického obsahu, jež je známý pod označením **Alza Media**, dále prodejem hraček a herního příslušenství známého jako **Alza Hračky** a taktéž prodejem parfémů, klenotů a různého příslušenství známého pod jménem **Alza Trendy**.

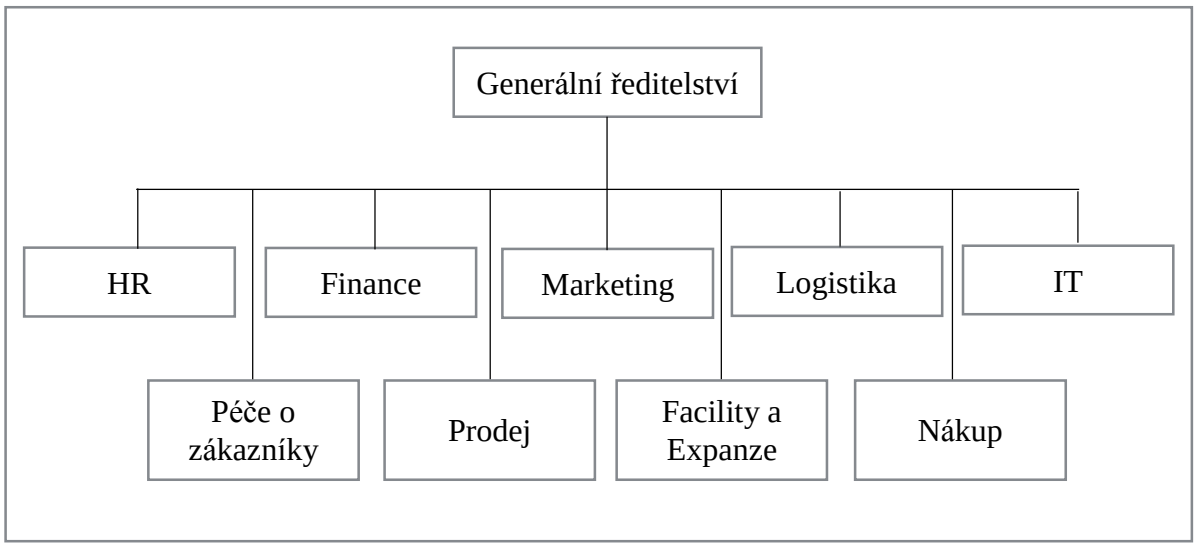
S rostoucí společností přicházela i starost o to nejcennější, co tvoří hodnotu společnosti - o zaměstnance, jejichž počet meziročně narůstá. Aktuálně se Alza.cz řadí mezi společnosti střední velikost s 500 - 999 zaměstnanci. Se zvyšujícím se počtem zaměstnanců došlo k vytvoření interního personálního oddělení, které má na starost exekuci a řízení personálních procesů. V následujících kapitolách dojde k upřesnění postavení a specifikaci činností personálního oddělení, dojde k podrobnému zaměření na proces náboru zaměstnanců a jeho propojení na ostatní personální procesy. Následně bude provedena analýza stávajícího stavu včetně identifikace prostoru pro zefektivnění neefektivních procesů.



Obrázek 7 Vývoj obratu společnosti Alza.cz (Zdroj: [18])

4.1.1. Organizační struktura společnosti

Jako společnost střední velikosti má Alza.cz jasně vydefinovanou organizační strukturu. V rámci snazšího pochopení postavení a role personálního oddělení Alza.cz bude v této podkapitole zobrazena a stručně vysvětlena zjednodušená organizační struktura společnosti.



Obrázek 8 Organizační struktura Alza.cz (Zdroj: [18])

Generální ředitelství představuje organizační útvar složený v drtivé většině z ředitelů podřízených oddělení. Společně určují globální strategii směřování celé společnosti. Jedná se například o vymýšlení a dohled nad plněním nákupní, personální, prodejní či marketingové strategie.

Personální (HR) oddělení se stará o lidský kapitál společnosti. Je realizátorem personální strategie společnosti a zajišťuje veškeré povinné a klíčové personální procesy, jako například nábor zaměstnanců, adaptaci, řízení výkonnosti, či procesy týkající se rozvoje a vzdělávání. Zajišťuje také výpočet mezd a plnění zákonných povinností.

Oddělení Financí zajišťuje kompletní finanční řízení společnosti a zodpovídá za zabezpečení ekonomické a finanční stability společnosti. Jedná se například o strategické finanční plánování a controlling, zodpovědnost za veškeré účetní závěrky nebo například zodpovědnost za řízení a plánování provozního cash-flow společnosti. [18]

Oddělení Marketingu zajišťuje kompletní interní i externí komunikaci společnosti, ať už formou marketingových kampaní, mailingů, newsletterů nebo ostatních grafických materiálů či formou vztahů s veřejností (=Public Relations).

Oddělení Logistiky je zodpovědné za skladování, konsolidaci a expedici zboží zákazníkům na prodejny v rámci prodejní sítě společnosti. Mezi hlavní odpovědnosti patří vyjednávaní podmínek s dopravci, skladování, inventarizace zásob a inovace logistických procesů. [18]

IT Oddělení má na starosti fungování společnosti po stránce ICT. Mezi hlavní zodpovědnosti patří vývoj interního informačního systému, internetového obchodu a mobilních aplikací pro všechny mobilní platformy (platforma iOS, Android i Windows Phone). Dále má zodpovědnost za strategické plánování a chod IT infrastruktury.

Oddělení Péče o zákazníky se stará o problematiku zákaznické spokojenosti. Zodpovídá za komunikaci se zákazníky prostřednictvím Call Centra, za kompletní reklamační proces a rozvoj nových služeb pro zákazníky.

Oddělení Prodeje pečuje o prodejní část společnosti, a sice veškerou péči a rozvoj celé prodejní sítě. Aktuálně se jedná o 45 prodejen napříč Českou i Slovenskou republikou včetně tzv. showroomů. Zajišťuje chod prodejen po provozní stránce a je zodpovědné za dosažení stanovených prodejních cílů.

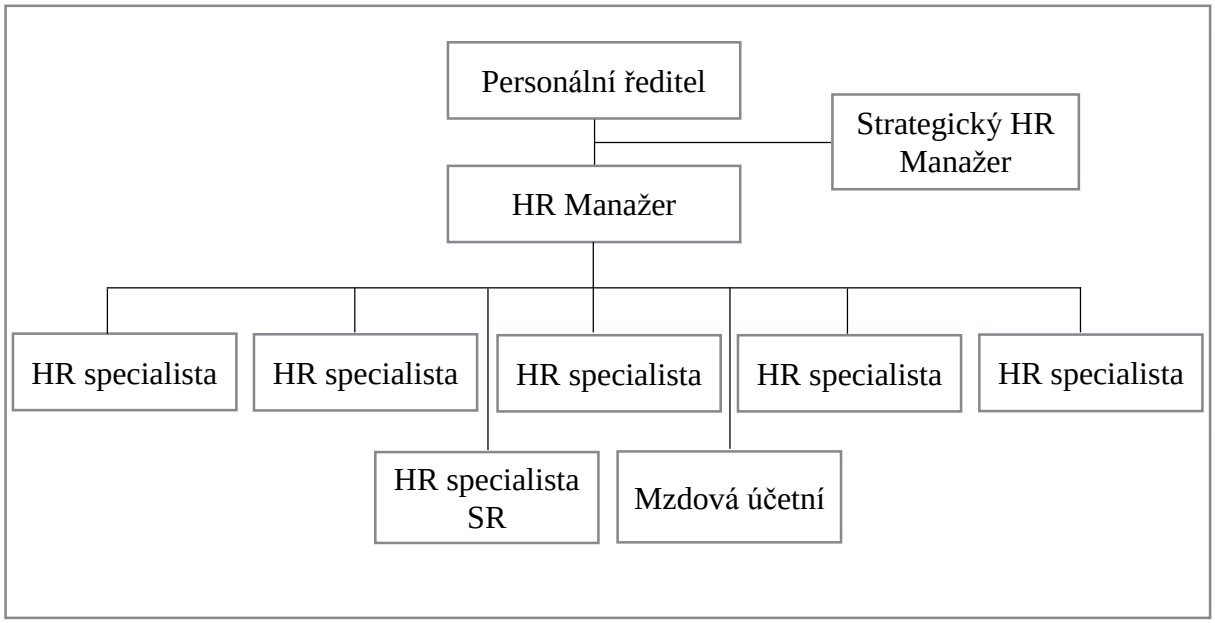
Oddělení Facility a Expanze zajišťuje fungování společnosti v non-IT oblastech. Mezi hlavní zodpovědnosti patří správa a údržba budov a nemovitostí společnosti, správa vozového parku, kompletní návrhy a realizace přestaveb včetně controllingu provozních nákladů společnosti.

Oddělení Nákupu je zodpovědné za sortiment, který společnost Alza.cz nabízí ve svém produktovém portfoliu. Hlavní zodpovědností je zajištění kvalitního a lákavého sortimentu za výhodných podmínek a v dostatečném množství. Zajišťují kompletní umístění produktu na trh, včetně jeho marketingové, prodejní i poprodejní podpory.

Organizační struktura je napříč celou společností postavena tak, aby byla zachována co nejflexibilnější a nejefektivnější komunikace napříč všemi odděleními. Cílem této podkapitoly bylo v obecné rovině přiblížit organizační strukturu a kompetence jednotlivých oddělení společnosti tak, aby z ní mohla vycházet podkapitola další, která se bude podrobněji zaměřovat na postavení HR oddělení, na jeho zodpovědnosti a konkrétní činnosti ve společnosti.

4.1.2. Činnosti a postavení personálního oddělení

Personální oddělení se stará o lidský kapitál společnosti. Jak již bylo zmíněno v obecném popisu výše, funguje dle tzv. personální strategie, která v souladu s globální strategií společnosti podporuje samotný business a rozvíjí společnost tím správným směrem. Personální oddělení obsahuje celkem 9 zaměstnanců s různou specializací jako například HR specialista, mzdová účetní, HR Manažer či Strategický HR Manažer.



Obrázek 9 Struktura personálního oddělení (Zdroj: [autor])

V návaznosti na personální politiku HR oddělení zajišťuje veškeré povinné a klíčové personální procesy. Pro přehlednost budou níže uvedeny pouze základní personální procesy. I přesto mezi základní zodpovědnosti HR oddělení patří komunikace se státními orgány a organizacemi třetích stran tak, aby společnost mohla po zákonné stránce fungovat. Mezi takové činnosti patří například zpracovávání daňových přiznání zaměstnanců, komunikace se státní správou sociálního zabezpečení, komunikace se zdravotními pojišťovnami nebo například zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či požární ochranou. V následující části dojde k zaměření a popisu jednotlivých personálních procesů.

Personální administrativa je jedna ze základních činností každého personální oddělení. Ze zákona musí zaměstnavatel vytvářet, schraňovat a uchovávat určité dokumenty týkající se nejen pracovního poměru. Typicky se jedná například o vytvoření dokumentů souvisejících s nástupem nového zaměstnance, nebo naopak vyřešení veškerých administrativních formalit při tzv. výstupu zaměstnance. Tento proces mí na starosti mzdová účetní a v omezené míře i samotní náboroví specialisté.

Zpracování mezd (Payroll agenda) patří mezi základní stavební pilíře personálních procesů. Aby mohla společnost řádně fungovat jak po organizační, tak po zákonné stránce, musí každý měsíc zajistit korektní a včasný výpočet mezd všech zaměstnanců a zajistit odeslání veškerých státních odvodů a daní. Tento proces má na starosti mzdová účetní.

Nábor zaměstnanců (Recruitment) patří taktéž mezi základní stavební pilíře personálních procesů. Jedná se o nejdůležitější proces, který ve své podstatě ve vysoké míře ovlivňuje výkonnost, potažmo úspěch společnosti. Podrobnější popis tohoto procesu bude proveden v kapitole 4.1.3.

Adaptace zaměstnanců (Induction) je dalším velmi důležitým procesem, který začíná ve chvíli, kdy do společnosti Alza.cz nastoupí nový zaměstnanec. Cílem adaptačního procesu je seznámit nově příchozího s fungováním, kulturou a prostředím společnosti tak, aby mohl svou práci vykonávat na požadované úrovni a nebyl limitován neznalostí věcí, které s jeho výkonem práce souvisí. Adaptační proces se skládá z části globální a z části individuální. Část globální je pro všechny nově nastupující zaměstnance stejná a trvá přibližně 1 týden od nástupu. Skládá se z tzv. Nástupního dne, ve kterém nový zaměstnanec komplexně pozná celou společnost Alza.cz, a ze série školení, které mají za cíl přiblížit společné fungování a procesy, které se linou napříč všemi odděleními (školení na interní informační systém, školení obchodního procesu, školení time managementu, MS office školení). Jakmile zaměstnanec absolvuje adaptaci na globální úrovni, začíná část individuální. Ta je vždy zorganizování s ohledem na vykonávanou pozici. Cílem individuální části je co nejvíce přiblížit vnitrofiremní vazby na konkrétní pozici tak, aby po jejím absolvování daná zaměstnanec znal všechny okolnosti a vždy věděl, na koho se obrátit. Adaptační proces trvá od jednoho do tří měsíců. Na konci adaptace vždy probíhá její vyhodnocení a přínos. Za tento proces jsou zodpovědní manažeři konkrétního oddělení, nicméně HR Specialisté vystupují jako tzv. supervizoři.

Hodnocení zaměstnanců (Performance management) patří, stejně jako nábor zaměstnanců, taktéž mezi klíčové personální procesy. Řízení výkonnosti je proces, jehož cílem je účelně a efektivně řídit výkonnost zaměstnanců s ohledem jak na firemní, tak na zaměstnancovi dispozice a preference. Na základě globální strategie společnosti dochází k distribuci a směřování pracovních aktivit jednotlivých oddělení. Zvládnutí těchto aktivit či projektů je plánováno a sledováno na kvartální bázi. Plánování probíhá vždy na následující období, ovšem maximálně na půl roku dopředu. Na konci každého kvartálního období probíhá vyhodnocení naplánovaných aktivit. Výsledky z vyhodnocení jsou konsolidovány a slouží jak vstup do

dalšího personální procesu, a sice do procesu Školení a vzdělávání. Podklady získané z hodnocení zaměstnanců jsou kontrolovány personálním oddělením. Stejně jako u procesu adaptace, za tento proces jsou primárně zodpovědní manažeři konkrétních oddělení, nicméně HR specialisté vystupují opět v supervizorské roli.

Školení a vzdělávání (Learning & Development) patří mezi procesy, které s rostoucí společností neustále přibývají na váze. Kontinuální vzdělávání je v Alza.cz vnímáno jako nezbytná premisa budoucího úspěchu, proto jsou pro zaměstnance organizována mnohá interní i externí školení se zaměřením na nejrůznější oblasti. Vstupem do tohoto procesu je nejen kontinuální plán vzdělávání, ale také výše zmíněné konsolidované výstupy z hodnocení zaměstnanců. Za tento proces jsou zodpovědní HR Specialisté s manažery konkrétních oddělení, kteří pomáhají upřesňovat tréninkové potřeby jednotlivých školení.

Odměňování zaměstnanců (Remuneration) je kontinuální proces, který se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců. Základním výstupem tohoto proces je vytváření a kontinuální rozvoj efektivního, motivujícího, spravedlivého a transparentního systému hodnocení tak, aby byl přijatelný jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Za tento proces jsou zodpovědní HR manager a HR ředitel.

Implementace Personální Informačního Systému (HR IS) je posledním, ale neméně významným procesem. Rozvoj ICT do téměř všech oblastí je toho důkazem, a to nejen z toho důvodu, že drtivá většina společností dnes například k výpočtu mezd používá typizovaný SW, který je potřeby vždy do jisté míry customizovat na konkrétní podmínky podniku. Součástí tohoto procesu je i vývoj personálního modulu interního informačního systému, za jehož správnost a vývoj zodpovídá samotné personální oddělení. Obecně vzato lze říci, že za tento proces je primárně zodpovědný HR manažer, nicméně v závislosti na typu SW se zapojují i ostatní členové HR oddělení.

4.1.3. Proces náboru zaměstnanců a související procesy

V Alza.cz patří proces náboru zaměstnanců mezi procesy klíčové. Vzhledem k neustálému růstu společnosti je na personální oddělení kladen vysoký důraz na rychlost, potažmo efektivitu náborového procesu tak, aby bylo možné pokrývat požadavky samotného businessu. Má-li personální oddělení pokrývat požadavky v takto dynamickém a rychle rostoucím prostředí, bylo potřeba zavést, měřit a vyhodnocovat určité základní metriky, kterými se efektivita VŘ měří. Na základě těchto metrik dochází k realizaci akčních kroků, které

vedou ke zvýšení efektivity realizovaných VŘ. Hlavními metrikami je doba trvání a náklady na VŘ. Dobu trvání se počítá od zahájení samotného VŘ až do úspěšného nalezení vhodného kandidáta a přijetí pracovní nabídky. Sama o sobě má vysoký vliv na náklady spojené s výběrovým řízením. Ve většině případů lze počítat s tím, že čím déle VŘ trvá, tím větší jsou náklady, které v sobě skrývají nejen poplatky za inzerci a následnou propagaci na placených pracovních portálech, sociálních sítích či ostatních komunikačních médií, ale také mzdové náklady HR specialistů a manažerů, kteří se ve VŘ participují. Podrobnějšímu popisu procesu náboru zaměstnanců se bude diplomová práce věnovat níže. Výběrové řízení se skládá z procesů před, v průběhu a po výběrovém řízení:

- Před VŘ
    - Schválení pracovní pozice
- V průběhu VŘ
    - Zahájení výběrového řízení
    - Průběh výběrového řízení
    - Ukončení výběrového řízení
- Po VŘ
    - Personální administrativa
    - Adaptace nového zaměstnance

Celému náborovému procesu předchází **Schválení pracovní pozice**, ve kterém dochází k vydefinování profilu hledaného kandidáta po všech stránkách. Následuje schvalovací proces jdoucí skrze zodpovědného manažera konkrétního týmu/oddělení (tzv. hiring manažera), ředitele oddělení a HR Ředitele. Tento proces probíhá v interním informačním systému (více viz kapitola 4.1.4). Pokud pracovní pozice projde schvalovacím procesem a je schválena, lze začít navrhovat znění inzerce a posléze zahájit samotné výběrové řízení.

Zahájení výběrového řízení je chvíle, kdy došlo ke zveřejnění inzerátu volné pracovní pozice na různých kanálech, ať už se jedná o pracovní portály, kariérní stránky, sociální sítě, ostatní online média či výjimečně tištěná média. Tento tzv. Recruitment mix se liší v závislosti na tom, o jakou pracovní pozici se jedná. Sestavení tohoto mixu realizuje HR specialista na základě vyhodnocení informací od hiring manažera, na základě informací o konkrétní pozici a na

základě analýzy a vyhodnocení profilu vhodného kandidáta. Při sestavování mixu většinou padají otázky jako *„Vyskytuje se cílová skupina na internetu?", „Jak jinak se o pracovní pozici může dozvědět?", „Jaké navštěvují typicky internetové portály?", „Existují některé zájmové oblasti, které by mohla mít cílová skupina společné?".* Tato fáze probíhá z části v programu MS Outlook a z části v administračních programech jednotlivých komunikačních kanálů (více viz kapitola 4.1.4). Aby se většina reakcí shlukovala na jednom místě, jsou všechny kanály nastaveny tak, aby případné reakce na inzerát zasílali na jednotnou e-mailovou adresu kariera@alza.cz (dále také Mailbox AlzaKariéra). Nyní se VŘ dostává do fáze čekání na dostatečný počet došlých reakcí.

Další fází je samotný **průběh výběrového řízení**, který pod sebou skrývá několik podfází. Průběh se stejně jako výše zmíněný recruitment mix odvíjí od typu pracovní pozice a zasahují do něj také další faktory, jako například priorita či urgentnost obsazení pozice. Ve chvíli, kdy je k dispozici dostatek došlých reakcí, dochází k tzv. Předvýběru (preselekci) uchazečů podle kritérií (dle CV), které byly stanoveny ve fázi schvalování pracovní pozice. V návaznosti na nastavený průběh pak probíhají telefonické pohovory a posléze 1. kola VŘ ať už formou hromadného pohovoru (=Assessment centrum), nebo formou individuálních pohovorů. V případě, že se jedná o hromadný pohovor, je ve většině případů přizván i zodpovědný manažer a společně s HR specialistou vybírají vhodného uchazeče. Jedná-li se o individuální pohovory, přítomni jsou ve většině případů samotní HR Specialisté. Na základě výsledků z 1. kola jsou pak ti nejvhodnější předáni na zodpovědné manažery, kteří je na základě zpětné vazby a ve většině případů i vyplněného testu vyhodnotí a společně s HR specialistou určí ty uchazeče, kteří budou pozváni do 2. kola VŘ, a kteří budou zamítnuti. Druhého kola VŘ se vždy účastní zodpovědný manažer a HR specialista, ve výjimečných případech i ředitel oddělení. Podle typu obsazované pozice může být zorganizováno i 3. kolo VŘ formou interaktivního workshopu za přítomnosti vybraných členů týmu, do kterého by měl daný uchazeč nastoupit. Výstupem této fáze je nalezení vhodného kandidáta. Průběh VŘ se, jak již bylo výše naznačeno, liší v závislosti od obsazované pozice. Proto zde byl pro názornost uveden obecný průběh typizovaného dvou až tříkolového VŘ. Administrace této fáze probíhá v programu MS Outlook a MS Sharepoint (více viz kapitola 4.1.4).

Ukončení výběrového řízení je okamžik, kdy byl nalezen vhodný kandidát. Tomu byla zaslána pracovní nabídka formou nabídkového dopisu, kterou posléze přijal. Administrace této fáze probíhá z části v programu MS Outlook a z části v interním informačním systému.

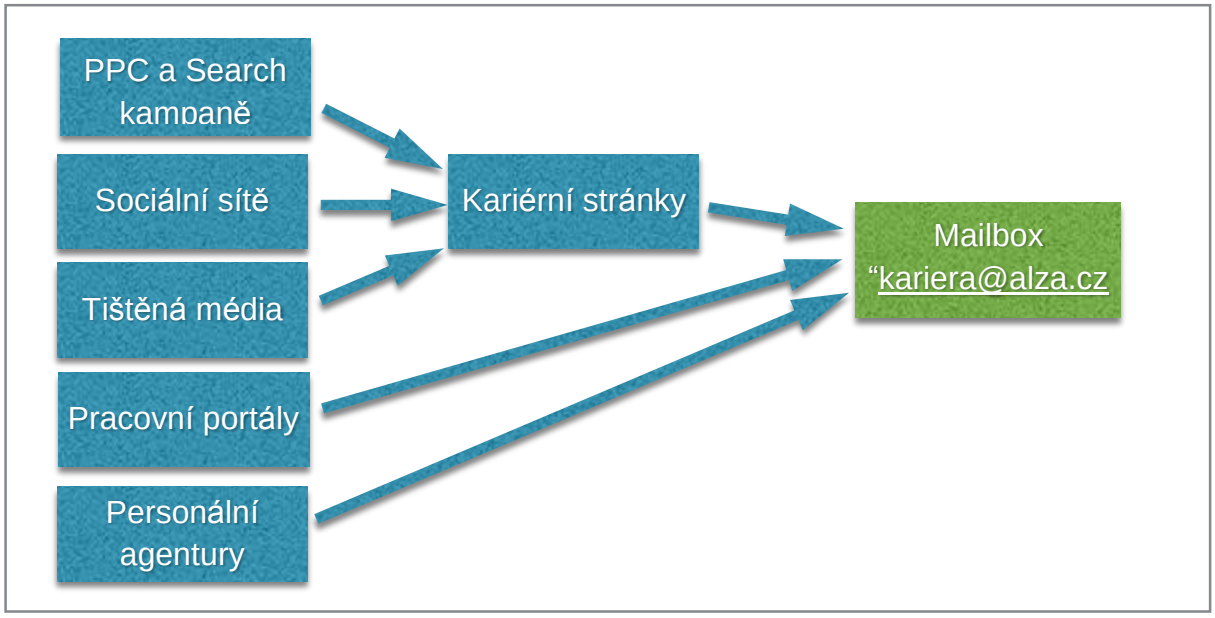
Akceptací pracovní nabídky končí samotný proces náboru zaměstnance. Na tento proces navazují další personální procesy, které s náborem přímo souvisí. Jsou to například procesy personální administrativy, které jsou s nástupem nového zaměstnance spojeni. Exekuce tohoto procesu probíhá částečně v systému pro zpracování mezd a v interním informačním systému. Jedná se především o administrativní kroky, jejichž pomocí lze uzavřít právoplatný pracovně-právní vztah. Tyto administrativní kroky se dělí na kroky ze strany nového zaměstnance a kroky ze strany zaměstnavatele.

- Ze strany nového zaměstnance se jedná především o vyplnění „dotazníku nového zaměstnance" a o dodání potřebných dokumentů, jako například potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů, potvrzení o zaměstnání (=zápočtový list) z předchozího zaměstnání (případně potvrzení z Úřadu Práce, pokud zaměstnance byl veden na Úřadu Práce) a potvrzení o zdanitelných příjmech v případě, že v téže roce měl příjmy podléhající daňové povinnosti.
- Ze strany zaměstnavatele se zejména jedná o založení uživatele v interním informačním systému, ve systému pro zpracování mezd a vytvoření nástupních dokumentů jako například pracovní smlouva, souhlas se zpracováním osobních údajů, prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, předávacích protokolů, atd.

Nalezením vhodného uchazeče ovšem práce s novým zaměstnancem nekončí. Velmi úzce navazujícím procesem je **Adaptace zaměstnanců**, jejíž cílem je rychleji zaintegrovat nového zaměstnance do organizace a jejího fungování a zabezpečit jeho plnou pracovní výkonnost v co nejmenším čase. Adaptační proces je nastaven tak, aby nový zaměstnanec poznal na globální úrovni fungování společnosti, pochopil svoji roli a dostal co nejvíce relevantních a potřebných informací k výkonu své práce. Tím je částečně zamezeno počáteční frustraci plynoucí z možného nedostatku potřebných informací či případnému nezvládnutí pracovních úkolů v novém prostředí. Adaptace se stejně jako náborový proces liší v závislosti od pracovní pozice. Do hry mohou vstupovat faktory jako například fakt, zda se jedná o pozici liniovou, manažerskou či ředitelskou. Dále také například to, o jakou pracovní pozici v jakém oddělení se jedná. Ve většině případů je adaptace kratší, nebo shodná se zkušební dobou zaměstnance. Aby došlo ke komplexnímu pochopení náborového procesu ve společnosti Alza.cz, následující část se bude zabývat výše zmíněnými komunikačními náborovými kanály reprezentovanými

tzv. **Recruitment mixem**. Ten lze pochopit jako kombinaci médií a kanálů, které jsou využity v procesu náboru konkrétní pozice a které jsou typické pro konkrétní cílovou skupinu potenciálních uchazečů, které má inzerát oslovit. Vzhledem k oboru společnosti Alza.cz jsou využívány následující kanály:

- **Kariérní stránky** jsou pro společnost jeden z nejsilnějších zdrojů uchazečů. Veškeré volné pracovní pozice, které Alza.cz, potažmo personální oddělení, inzeruje, se objevují v sekci Volná místa kariérních stránkách společnosti. Existují pracovní pozice, ke kterým reakce od uchazečů přicházejí výhradně z kariérních stránek společnosti.
- **Pracovní portály JOBS.cz / Práce.cz** reprezentují druhý nejsilnější zdroj uchazečů. Za oběma portály stojí velmi silný hráč na internetovém trhu práce, a to společnost LMC s.r.o., která vlastní jedny z nejnavštěvovanějších pracovních portálů v ČR.
- **Sociální sítě** se stávají čím dál tím více silnějším médiem, co se do komunikace s uchazeči o zaměstnání týče. Nejčastěji se používá profesní sociální síť LinkedIN. Dále pak Facebook a Twitter. Komunikace probíhá formou inzerátů, příspěvků či formou sponzorovaného obsahu, který lze cílit na konkrétní před-definovanou cílovou skupinu a který ji odkazuje na kariérní stránky společnosti.
- **Personální agentury** představují specializované subjekty, které se zaměřují na vyhledávání talentovaných zaměstnanců ze všech oblastí. Jedná se o outsourcing části náborového procesu, který HR specialistům šetří zejména čas a náklady v prvních fázích VŘ. Finální rozhodnutí o kandidátovi probíhá za každých okolností na straně společnosti.
- **PPC a Search kampaně** patří taktéž mezi silné médium. Oba typy kampaní lze cílit na vybranou skupinu potenciálních uchazečů a odkazují je na kariérní stránky společnosti. To, zda uchazeč přišel přímo na kariérní stránky, nebo přišel skrze tyto kampaně, se měří v příslušných nástrojích k tomu určených. Uchazeči přijdou s kampaněmi do styku zejména ve chvíli, kdy na internetu vyhledávají klíčová slova nebo navštěvují odborné internetové stránky.
- **Tištěná média** patří mezi jediné offline médium, které se pro nábor zaměstnanců používá. Komunikace k uchazečům probíhá formou krátkého článku či obrázku v novinách / časopisech. Článek navádí uchazeče k tomu, aby navštívili kariérní stránky, nebo zaslali životopis na přímo.



Obrázek 10 Recruitment mix (Zdroj: [autor])

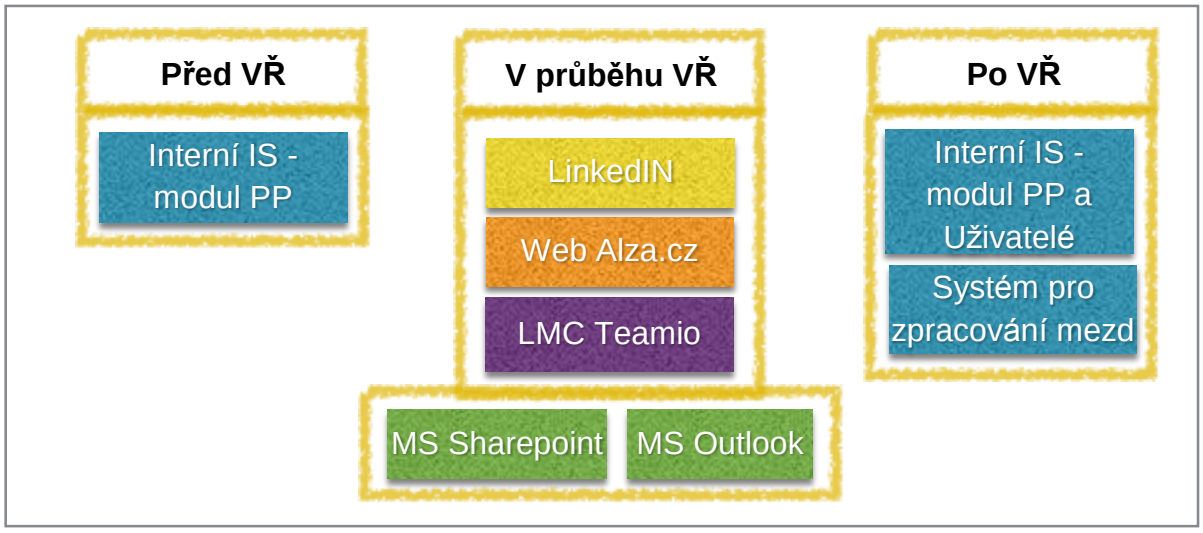
Kromě posledního výše zmíněného se všechna ostatní média řadí mezi tzv. online, s čímž je spojena jedna celkem zásadní výhoda. A tou je měřitelnost. Na obrázku č. 9 je znázorněno, kam jednotlivá média v recruitment mixu odkazují, resp. odkud chodí reakce uchazečů. Na obrázku jsou modře zobrazena média a zeleně souhrnný mail box kariera@alza.cz. Tím se práce bude zabývat v následující kapitole 4.1.4 týkající se používaných systémů v procesu náboru zaměstnanců. I přesto, že nejsilnějším kanálem jsou pro společnost kariérní stránky, dokáže personální oddělení skrze analytické nástroje návštěvnosti měřit, zda uchazeč přišel na kariérní stránky na přímo z webových stránek Alza.cz, nebo z některého z kanálů, které na ně odkazují.

Cílem této podkapitoly bylo podrobněji přiblížit proces náboru zaměstnanců, vydefinovat úzce souvisejících personální procesy a představit komunikační média, kterými společnost navenek vůči potenciálním uchazečům komunikuje. Aby mohla být provedena analýza stávajících procesů a identifikována problematická místa, bude potřeba představit i systémy, které jsou v rámci náborového procesu používány.

4.1.4. Používané systémy v náboru zaměstnanců

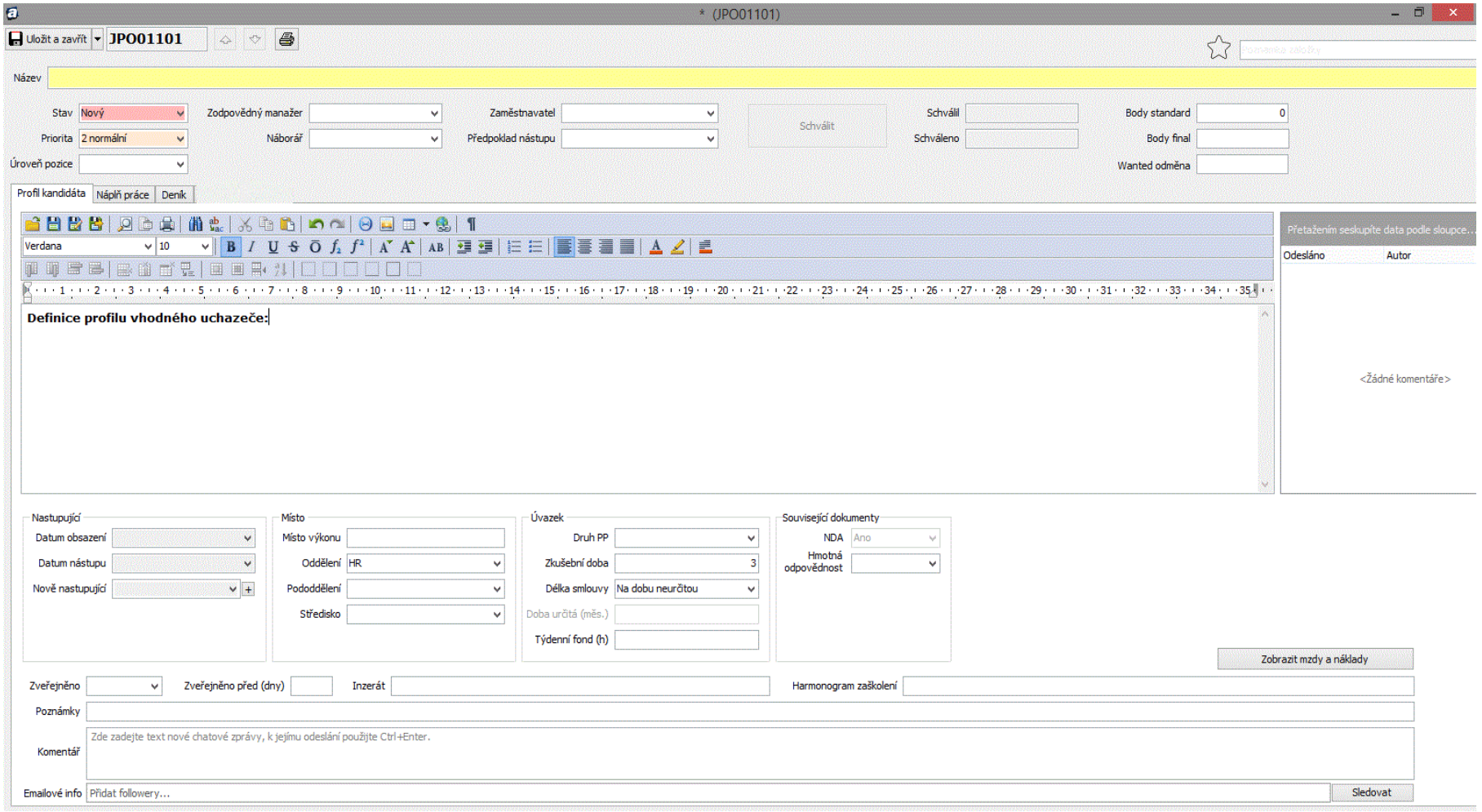
V předchozí kapitole byl podrobněji popsán proces náboru zaměstnanců. V rámci podrobnějšího seznámení s aktuálním stavem se bude tato kapitola věnovat systémům a programům, které se ve společnosti k náboru zaměstnanců používají. Pro lepší pochopení

budou systémy, stejně jako náborový proces, rozděleny na fáze **před**, **v průběhu** a **po** výběrovém řízení.



Obrázek 11 Používané systémy v náboru zaměstnanců (Zdroj: [autor])

V rámci procesu náboru zaměstnanců hraje zejména evidenční a administrativní roli **celopodnikový informační systém**, který má funkci ERP systému a který podporuje drtivou většinu business procesů ve společnosti. Obsahuje zhruba 130 modulů napříč celou společností a jeho vývoj probíhá již 11 let. [18] Z personální oblasti obsahuje modul Pracovní pozice, který slouží k podpoře procesů týkajících se evidence, plánování a schvalování pracovních pozic. Schválená pozice je základní podmínkou pro start jakéhokoliv výběrového řízení. Reprezentuje stanovisko, že pozice bude mít z hlediska účelnosti přidanou hodnotu, nebude nadbytečná a zároveň je s ní počítáno v plánování mzdových nákladů. Jakmile je pozice schválena, dochází v rámci modulu k upřesnění hledaného profilu uchazeče. Dále se zde evidují informace jako například status, mzda, zodpovědný manažer, datum zveřejnění, datum obsazení, aj., ze kterých se následně počítají reporty a statistiky určující efektivitu výběrových řízení. Každá pozice má jedinečný identifikátor zvaný JPO kód, který zajišťuje jednoznačnou identifikaci pracovní pozice pro e-mailovou schránku kariera@alza.cz v MS Outlook, na jehož základě třídí došlé reakce od uchazečů.



Obrázek 12 Screenshot detailu modulu Pracovní pozice (Zdroj: [autor])

Práce s modulem Pracovní pozice je v aktuálním procesu náboru jak před výběrovým řízením, tak po něm, kdy je potřeba pozici uzavřít a vytvořit nového uživatele systému jakožto nového zaměstnance.

Jakmile je vše řádně schváleno v modulu Pracovní pozice, HR specialista může začít oficiálně pozici inzerovat. Zadání inzerce na veškerá média je potřeba administrovat skrze administrační konzole, které ve většině případů má každé médium vlastní. Vystavení inzerce na kariérní stránky Alza.cz se děje skrze tzv. Administraci, kterou si Alza.cz, stejně jako Interní IS, vyvinula vlastními silami. **Administrace** umožňuje správu veškerého obsahu, který je na internetových stránkách společnosti k vidění. Dochází tak i k správě, editaci a vystavování pracovních pozic. Veškeré změny se na webu projevují ihned v reálném čase. Do názvu pozice se vždy vkládá i výše zmíněný JPO kód, který pomáhá aplikaci MS Outlook v třídění došlých reakcí. Všechny reakce jsou automaticky odesílány na e-mailovou adresu kariera@alza.cz.

Internetová aplikace **LMC Teamio** slouží ke správě kompletního procesu výběrového řízení. I přesto, že aplikace tuto možnost nabízí, Alza.cz ji využívá pouze k vystavování inzerce na pracovní portály JOBS.cz a Práce.cz a veškeré reakce jsou přesměrovány na e-mailovou adresu kariera@alza.cz. Stejně jako u Administrace se do názvu pozice vždy vkládá i výše zmíněný JPO kód.

V případě, že je inzerce vkládána i na profesní sociální síť **LinkedIN** je potřeba skrze účet na LinkedINu vložit inzerát. LinkedIN pro tuto funkci nemá žádnou externí aplikaci, jedná se o funkcionalitu zakomponovanou do uživatelského účtu. K pozici se stejně jako v předchozích případech přikládá JPO kód a příslušné reakce jsou nasměrovány na e-mailovou adresu kariera@alza.cz.

Dalším, a velmi podstatným, programem využívaným v procesu náboru je **MS Outlook.** Nejen, že se jedná o primárního e-mailového klienta sloužícího k e-mailové komunikaci zaměstnanců Alza.cz, ale probíhá v něm mimo jiné také rezervace zasedacích místností pro schůzky a výběrová řízení. Další velmi podstatnou funkcionalitou je napojení MS Outlook na e-mailovou schránku kariera@alza.cz (dále také mail box AlzaKariéra) a kompletní správa výběrového řízení. Stromová struktura tohoto mail boxu kopíruje organizační strukturu společnosti. Každé oddělení má vytvořenou stromovou strukturu pozic, které se vztahují k danému oddělení a každá pozice má vytvořenou strukturu kopírující průběh výběrového řízení. Příklad stromové struktury je znázorněn na příkladu níže:

Schránka kariéra@alza.cz

- *LOGISTIKA*
- *PRODEJ*
- *IT*
    - *ODDĚLENÍ VÝVOJE WEBOVÝCH APLIKACÍ*
    - *ODDĚLENÍ VÝVOJE MOBILNÍ APLIKACÍ*
        - *iOS DEVELOPER*
        - *ANDROID DEVELOPER - obsahuje všechny nevyhodnocené či předvybrané kandidáty*
            - *1. KOLO - obsahuje kandidáty, kteří jsou či byli pozváni do 1. kola*
            - *2. KOLO - obsahuje kandidáty, kteří jsou či byli pozváni do 2. kola*
            - *ANO - obsahuje kandidáty, kteří VŘ na tuto pozici vyhráli*
            - *NE - obsahuje všechny zamítnuté kandidáty*

HR Specialisté v Outlooku vytvářejí tzv. Pravidla třídění, která na základě JPO kódu v názvu pozice zajišťují třídění došlých reakcí do konkrétních složek. Samotná správa výběrového řízení pak probíhá „přetahováním" došlé reakce od konkrétního uchazeče mezi jednotlivými složkami reprezentujícími jednotlivé fáze výběrového řízení. Dále mohou přidělovat kategorie resp. příznaky došlých reakcí (např. navolat, zamítnout, aj.), které MS Outlook podporuje. HR specialisté v rámci náborového procesu odesílají větší množství typizovaných e-mailů. Aby však tyto e-maily nemuseli psát pokaždé znovu nebo je kopírovat z jiného souboru, jsou tyto šablony uloženy ve funkcionalitě „podpis", která umožňuje instantní vložení libovolně dlouhého textu. Při rozkliknutí se tak každému HR specialistovi zobrazí seznam šablon např. *Zamítnutí na základě preselekce, Zamítnutí po 1. kole, Pozvánka na pohovor, aj.*

MS Sharepoint je dalším používaným systémem v rámci procesu náboru zaměstnanců. Ten slouží především jako centrální úložiště dokumentů nejen k náboru zaměstnanců. Je mimo jiné využíván k ukládání souborů jako například životopisy a testy uchazečů a aby se tyto soubory nemusely odesílat e-mailem, jsou zde centrálně uloženy.

Posledním používaným systémem je systém pro zpracování mezd, ve kterém je, v souvislosti s kroky týkající se procesů personální administrativy, založen nový zaměstnanec na základě

vyplněného osobního dotazníku. Díky tomu lze automatizovaně vytvořit veškeré nástupní dokumenty, které by se jinak musely tvořit ručně. Systém dále slouží k evidenci a počítání mezd všech zaměstnanců společnosti.

Vzhledem k výše zmíněným informacím lze vyvodit, že HR Specialisté používají k náboru celkem 7 různých programů, ať už pro komunikační, evidenční či administrativní úkony. Hlavním cílem podkapitoly bylo v obecné rovině přiblížit rozmanitost náborového procesu a poskytnout tak obecný přehled potřebný k lepšímu pochopení detailní analýzy stávajícího stavu náborového procesu, kterým se zabývá následující kapitola 4.2.

4.2. Detailní analýza stávajícího stavu náborového procesu

Tato kapitola se bude zabývat detailní analýzou klíčových procesů, které jsou prováděny v rámci náboru zaměstnanců v Alza.cz. Důraz bude kladen nejen na průběh procesů samotných, ale také na systémy, ve kterých se konkrétní fáze procesu provádí. Pokud to bude možné, v každém procesu budou identifikována kritická místa, u nichž je prostor pro zlepšení a která by mohla být ideálně zohledněna v rámci návrhu funkcionality nové e-HR aplikace. V rámci analýzy budou prováděna reálná časová měření, která budou v následujících kapitolách sloužit pro vyhodnocení efektivity zavedení nové e-HR aplikace.

Analýza procesů bude v této kapitole provedena v kombinaci grafického znázornění procesu se slovním doplněním tak, aby si čtenář uměl reálný průběh procesu představit. Samotné procesy, které HR specialisté v souvislosti s procesem náboru vykonávají, jsou rozděleny na 3 základní celky, jak již bylo naznačeno a popsáno v předchozí kapitole. Pro účely práce budou však popsány klíčové procesy fáze nazvané **„V průběhu VŘ”**. Pro dokreslení ostatních fází procesu náboru postačí popis zmíněný v podkapitole 4.1.3.

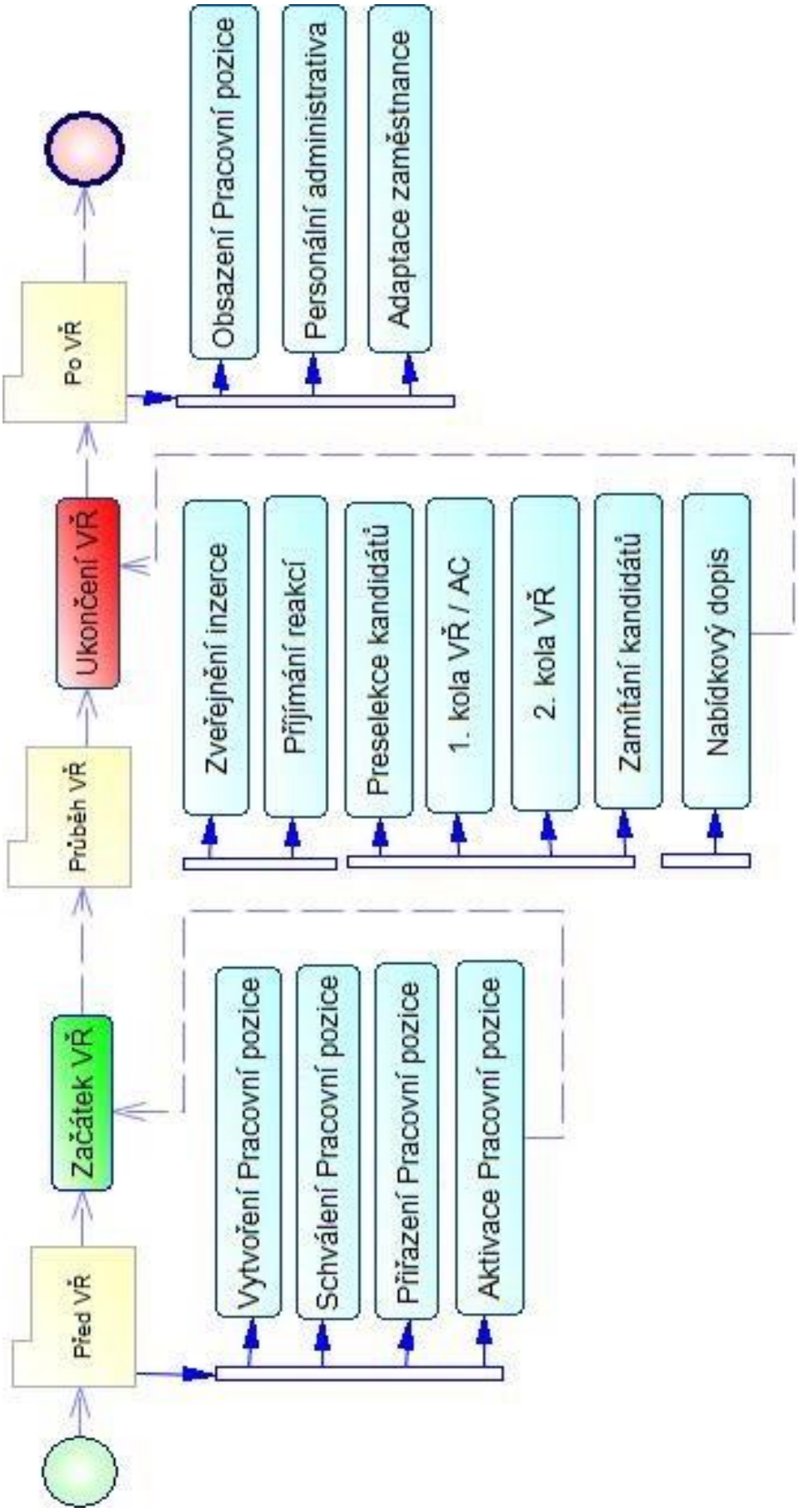
V rámci této fáze bude další text vycházet z předpokladu, že **existuje interně schválená pracovní pozice**, kterou má HR specialista obsadit, a veškeré následné procesy mohou být provedeny. Dojde tedy k detailnímu popisu následujících procesů:

- Zveřejnění inzerce, Přijímání reakcí
- Předvybrat kandidáta
- Pozvat kandidáta
- Zamítnout kandidáta
- Předat kandidáta hiring manažerovi

- Přiřadit kandidáta k jiné pozici
- Poslat kandidátovi e-mail
- Poslat kandidátovi SMS
- Vytvořit nového kandidáta

Návaznost a souslednost těchto procesů lze vyčíst z obrázku č. 12 umístěného níže. Ten zobrazuje vzájemné propojení po sobě jdoucích fází VŘ (před VŘ, v průběhu VŘ, po VŘ) a jednotlivých činností, které pod tyto fáze spadají. Na první pohled je seznam výše zmíněných procesů odlišný od toho, který je zobrazen na obrázku č. 12. Výše zmíněné činnosti jsou v kontextu práce chápány zároveň jako klíčové procesy, které jsou v procesu náboru vykonávány. Obrázek více koresponduje s popisem z podkapitoly 4.1.3., nicméně výše zmíněné procesy neodmyslitelně k činnostem patří nebo se do nich prolínají.

V následujících podkapitolách bude pod každým klíčovým procesem uvedena tabulka s průměrným časem trvání procesu. Hlavním aktérem všech procesů je pouze HR specialista. Do každého měření vstoupilo minimálně 20 měření a výsledná hodnota charakterizuje hodnotu průměrnou.



Obrázek 13 Procesní mapa VŘ (Zdroj: [autor])

4.2.1. Zveřejnění inzerce a přijímání reakcí

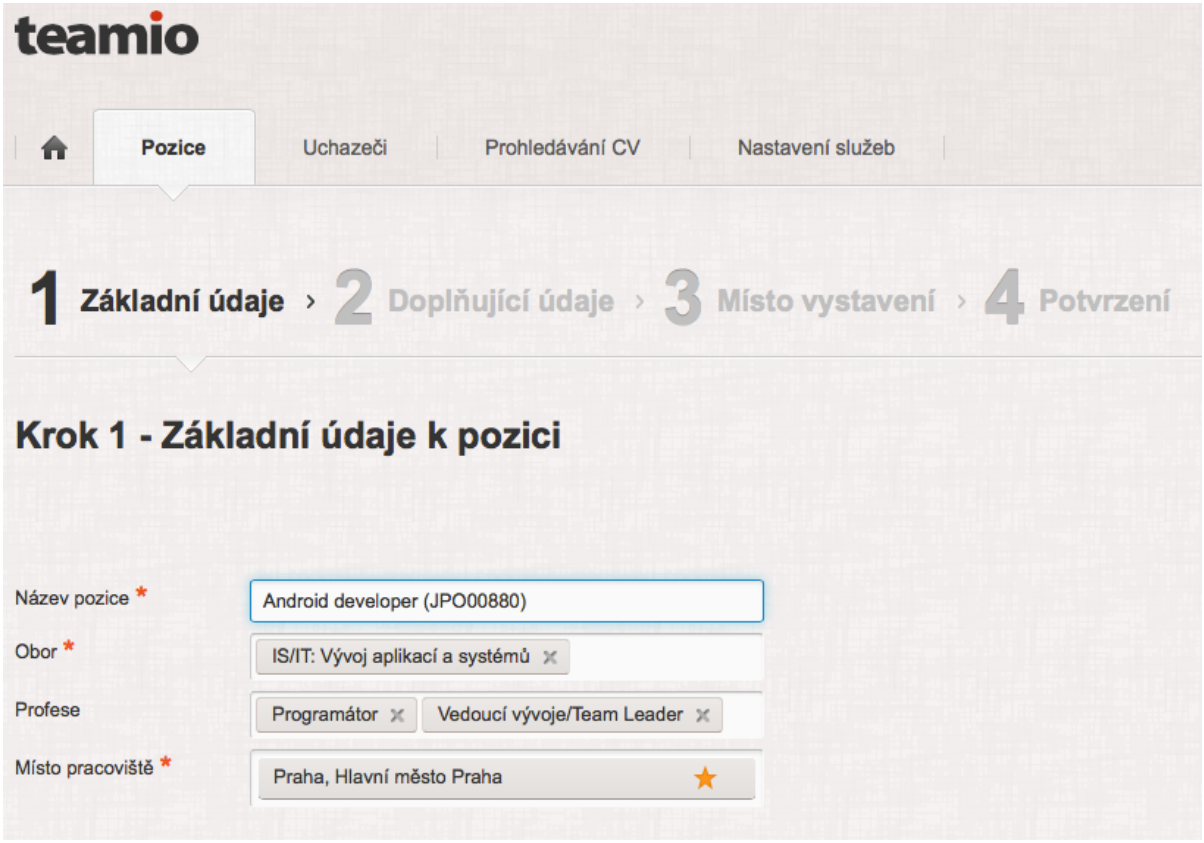
Jak již bylo výše okrajově zmíněno, následující procesy včetně tohoto mohou proběhnout pouze za předpokladu, že existuje interně schválená pracovní pozice. Kompletně celý schvalovací proces probíhá v interním IS. Jakmile pracovní pozice získá stav „Schváleno", kroky a činnosti potřebné k jejímu obsazení mohou oficiálně začít.

Proces **zveřejnění inzerce** je považován za úplný začátek VŘ. Hlavním cílem tohoto procesu je mít zveřejněnou inzerci volné pracovní pozice dle vybraného recruitment mixu. Pro ukázku aktuálního procesu byl zvolen nejčastější recruitment mix. Ten je shodný s většinou pracovních pozic a má za cíl vykreslit kombinaci systémů a aplikací, které jsou v rámci zveřejňování inzerce nejvíce používány.

Samotný proces se dělí na **dvě sousledné části**. První část se zabývá nastavením programu MS Outlook, který je používán pro správu VŘ a pro komunikaci s kandidáty (viz podkapitola 4.1.4). V druhé části jde především o nastavením systémů a související agendě k vystavení inzerce na internet tak, aby systémy byly schopny přeposílat reakce do společnosti s žádoucími náležitostmi. Příklad bude uveden na pozici *Android developer*. Této pozici byl přiřazen JPO kód *JPO00880*. **V první části** procesu pracuje HR specialista s programem MS Outlook a musí si zjistit či najít, zda se už daná pracovní pozice obsazovala a zda je již vytvořená ve stromové struktuře mail boxu. Pokud vytvořena není, HR specialista ji musí vytvořit. Její umístění je deklarováno oddělením, do kterého se pracovní pozice obsazuje. V případě Android developera by se tedy jednalo o složku *IT* a podsložku *Android developer*. Následně musí vytvořit ještě podsložky kopírující průběh VŘ. Finální struktura pozice bude vypadat stejně, jako je nastíněna v podkapitole 4.1.4. Pokud ovšem vytvořena již je, přechází se přímo k dalšímu kroku, kdy HR specialista musí nastavit **pravidlo třídění došlé pošty** v samotném mail boxu AlzaKariéra (skrze MS Outlook). Aby mail box mohl došlou poštu třídit, je nastaveno třídící pravidlo tak, že v předmětu e-mailu hledá konkrétní JPO kód a na základě jeho výskytu došlou reakci umístí do správné složky. Tato konvence je možná zejména z důvodu, že všechna doposud používaná média umožňují přeposílání reakcí kandidátů na konkrétní e-mail (v tomto případě kariera@alza.cz) a v předmětu či obsahu e-mailu je vždy uveden název obsazované pozice. Proto lze na třídění reakcí použít třídící pravidlo došlé pošty, neboť formát zasílání kandidátů je předem známý a neměnný.

Následuje **část druhá**, kde mohou být činnosti prováděny paralelně či v libovolném pořadí. Ta probíhá jak v interním IS, tak v různých systémech v závislosti na tom, jaký byl zvolen recruitment mix, respektive na jakých místech bude inzerát zveřejněn:

- Pro Pozici Android developer byl zvolen následující recruitment mix: Pracovní portál JOBS.cz, Kariérní stránky Alza.cz a spolupráce s Personálními agenturami. Inzerce bude dále podpořena cílenou PPC kampaní (se systémem pro správu PPC kampaní pracuje oddělení Internetového marketingu, proto se jimi práce nebude zabývat).
- Z výše navrženého mixu vyplývá, že HR specialista bude muset zadat inzerci skrze e-recruitment aplikaci LMC Teamio (pro zveřejnění inzerátu na pracovním portálu JOBS.cz, skrze Administraci (pro zveřejnění inzerátu na kariérních stránkách Alza.cz) a bude muset odkomunikovat informaci Personální agentuře o potřebných náležitostech, jak kandidáta / kandidátku zaslat, aby s ním HR specialista mohl dle interního procesu pracovat (název pozice, JPO kód).
- HR specialista se tedy musí postupně přihlásit do všech výše zmíněných aplikací a zadat detaily inzerátu od názvu pozice, přes texty popisující pracovní pozici a v případě placených portálů až po konkrétní podmínky prezentace inzerátu.
- Jelikož jsou všechny reakce od uchazečů přeposílány na mail box AlzaKariéra, je nezbytnou podmínkou, aby HR specialista do názvu pozice uvedl i JPO kód (na obrázku č. 13 ukázka z aplikace LMC Teamio). Používané systémy pak přeposílají reakce například s následujícím předmětem e-mailu: *„Jan Novák reaguje na pozici JPO00880 Android developer".* Tento příklad je konkrétně z e-mailu, který zasílá aplikace LMC Teamio.
- Poté HR specialista změní stav pracovní pozice Android developer na „Aktivní", což lze považovat za oficiální zahájení výběrového řízení. K tomuto datu jsou také počítány různé statistiky jako například nákladovost VŘ, délka obsazení pracovní pozice, aj.



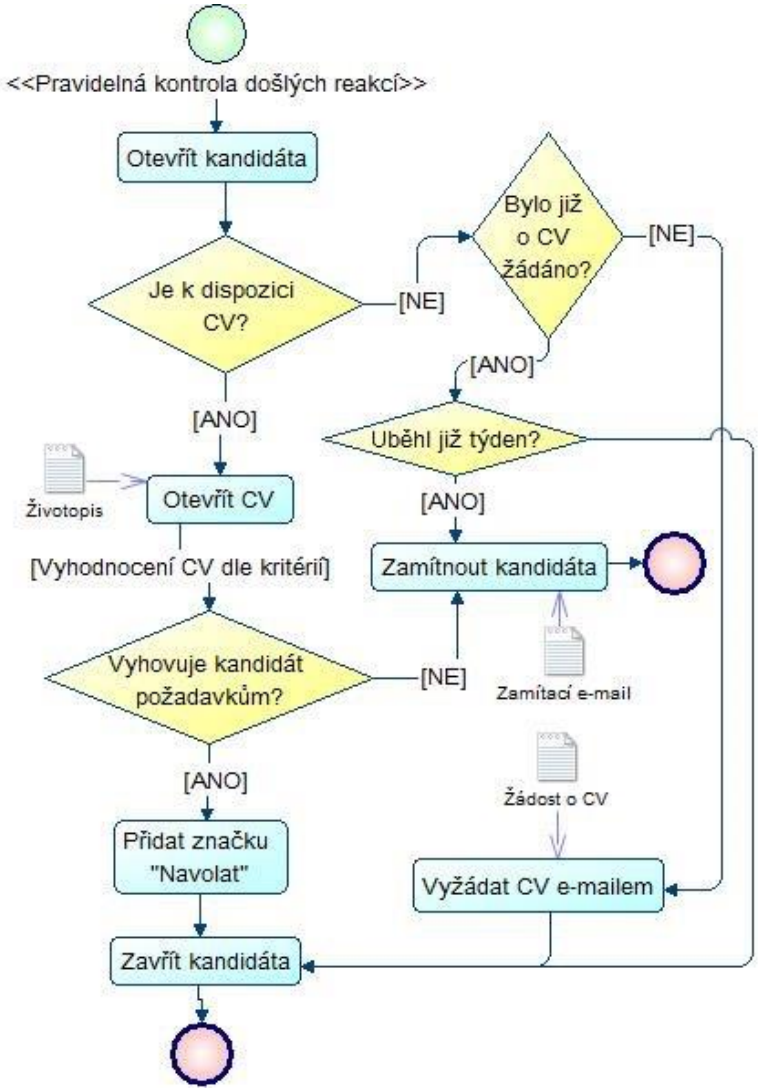
Obrázek 14 Zadání názvu pozice v aplikaci LMC Teamio (Zdroj: [autor])

Po spuštění výběrového řízení startuje fáze sbírání kandidátů na pracovní pozici. Ta může probíhat formou čekání nebo aktivního oslovování na sociálních sítích, odborných fórech či na ostatních médiích, kde se vyskytuje cílová skupina. Pro účely práce byla tato fáze pojmenována jako **přijímání reakcí**. Vizualizaci doručování odpovědí na inzerát lze vidět na obrázku č. 10. Jakmile jsou všechny systémy správně nastaveny, mail box AlzaKariéra všechny došlé reakce porovnává s nastavenými třídícími pravidly a v případě, že nalezne shodu, reakci umístí do konkrétní složky. Pokud ji nenalezne, nechá reakci v souhrnné doručené poště, odkud ji pak jakýkoliv HR specialista může roztřídit ručně.

Hlavním omezením tohoto procesu je samotná funkcionalita mail boxu AlzaKariéra. Ta při vyšší zátěži nefunguje zcela správně. Příkladem mohou být například bezdůvodně nefungující třídící pravidla. Dále má schránka svou omezenou kapacitu, která nutí HR specialisty schránku pravidelně promazávat.

4.2.2. Stávající proces Předvybrat kandidáta

Jakmile je dostatek došlých odpovědí na inzerát, přichází tzv. předvýběr či preselekce kandidátů. Jedná se o jeden ze základních procesů, které v rámci VŘ probíhají. Předvýběr probíhá na základě kritérií, která byla definována při sestavování hledaného profilu. Základním cílem procesu je na základě stanovených kritérií předvybrat kandidáta, v globálním pohledu pak tzv. „*odlišit zrno od plev*". Celý proces probíhá v programu MS Outlook.



Obrázek 15 Vizualizace stávajícího procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor])

Aby mohl být proces proveden, musí ve VŘ existovat minimálně jedna došlá reakce od kandidáta, která ještě nebyla HR specialistou vyhodnocena. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista má otevřený program MS Outlook a má přístup do mail boxu AlzaKariéra. HR specialista si otevře reakci od kandidáta a vidí veškeré detaily zprávy včetně příloh. Může se stát případ, kdy uchazečův životopis z nějakého důvodu nedorazil. V takovém případě mu HR specialista zašle e-mail s žádostí o dodatečné zaslání CV

do 7 dnů od odeslání tohoto e-mailu. Pokud uchazeč životopis dodatečně nezašle, je zamítnut e-mailem na základě preselekce a vyřazen z výběrového řízení. Pokud životopis dodatečně zašle, dochází k jeho vyhodnocení dle nastavených kritérií. V případě že kritériím nevyhovuje, je taktéž zamítnut na základě preselekce. Pokud kritériím vyhovuje, dochází k přidání kategorie, resp. příznaku „Navolat", což HR specialistovi při dalším prohlížení pomůže odlišit předvybrané reakce od těch ostatních. Jakmile je kandidát vyhodnocen, HR specialista došlou reakci zavře a proces se opakuje u další došlé reakce.

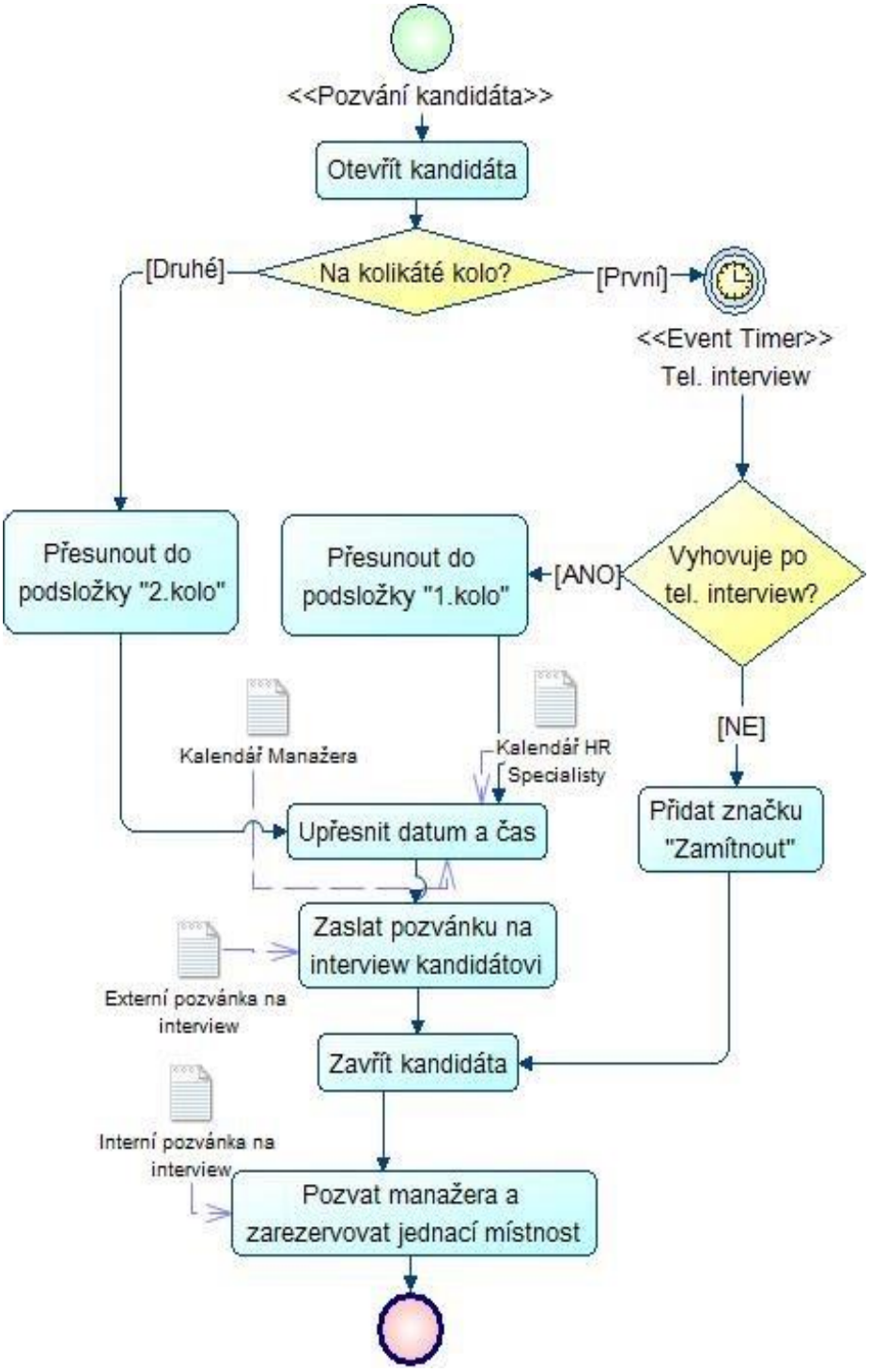
Výše bylo zmíněno, že celý proces probíhá v programu MS Outlook. Hlavní nevýhodou takto nastaveného procesu je obtížnost sledování toho, zda bylo o CV zažádáno a pokud kandidát životopis posléze dodatečně zašle, je vysoce pravděpodobné že jeho e-mail nebude splňovat potřebné náležitosti ke správnému roztřídění třídícím pravidlem. Pak je potřeba jej ve většině případů přesunout do správné složky ve stromové struktuře manuálně, aby byly kandidátovi materiály uchovávány na jednom místě, což je velmi citlivé na chyby způsobené lidským faktorem.

Tabulka 1 Průměrná doba trvání procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Předvybrat kandidáta	28,10 s

4.2.3. Stávající proces Pozvat kandidáta

Další proces stojí na komunikaci s kandidátem. Proces může proběhnout, jakmile HR specialista má předvybrané kandidáty, případně kandidáty do 2. kola VŘ. Základním cílem procesu je pozvat kandidáta na další kolo VŘ. Celý proces probíhá v programu MS Outlook.



Obrázek 16 Vizualizace stávajícího procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor])

Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista má otevřený program MS Outlook a má přístup do mail boxu AlzaKariéra. Průběh procesu má dvě základní větve,

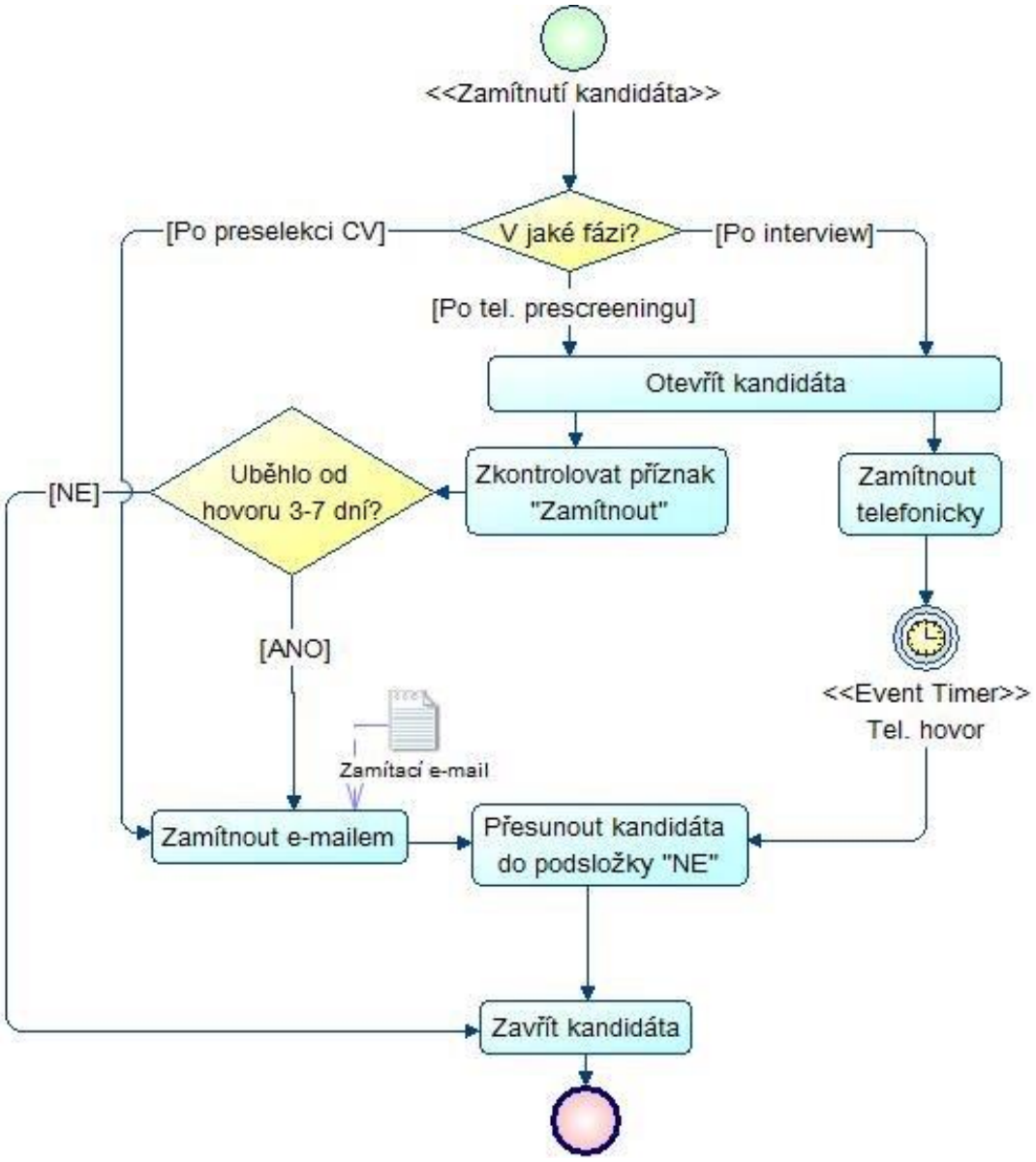
které se z části liší na základě toho, v jaké fázi VŘ se kandidát nachází a do jakého kola má být pozván. Pokud jde o **pozvánky do 1. kola**, je vybíráno z předvybraných kandidátů, kteří vyšli z procesu „Předvybrat kandidáta". Následně přichází první telefonický kontakt s kandidátem, kdy se HR specialista může ptát na základní otázky či nejasnosti a zjišťovat aktuální situaci na straně kandidáta. Kandidát je na základě tohoto telefonického interview buďto pozván na osobní interview, nebo je zamítnut. Pokud kandidát neprojde, v rámci telefonátu není zamítán hned, ale až po cca 3-7 dnech, a kdy je pravidelně vykonáván proces „Zamítnout kandidáta". Po ukončení telefonátu HR specialista jeho reakci přiřadí kategorii, resp. příznak „Zamítnout", proces tím končí. Ovšem v případě, že kandidát telefonickým interview projde, HR specialista jej přesune do složky *„1. kolo"* a následně dojde ke sjednání vhodného termínu osobního interview včetně zaslání pozvánek (kandidátovi, případně manažerovi dle situace) a rezervace jednací místnosti. Pokud se jedná o pozvánku do 2. kola, HR specialista přesune kandidáta do složky *„2. kolo"* a následně dojde taktéž ke sjednání vhodného termínu, zaslání pozvánek a rezervaci jednacích místností. Odesláním pozvánky manažerovi a rezervací jednací místnosti proces končí. I přesto, že celý probíhá v MS Outlook, čas potřebný k jeho vykonání je časově náročný.

Tabulka 2 Průměrná doba trvání procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Pozvat kandidáta	41,25 s

4.2.4. Stávající proces Zamítnout kandidáta

Dalším velmi podstatným procesem je zamítání kandidátů. Ten probíhá v průběhu celého VŘ a jeho základním cílem je zamítnout kandidáty, kteří nepostupují do dalších fází VŘ, resp. Vyrozumět je o jejich výsledku. Celý proces probíhá v programu MS Outlook.



Obrázek 17 Vizualizace stávajícího procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor])

Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista má otevřený program MS Outlook a má přístup do mail boxu AlzaKariéra. Protože se jedná o proces, který do náborového procesu vstupuje v celém jeho průběhu, na každém jeho začátku si HR specialista musí ověřit, v jaké fázi kandidáta chce zamítnout. K tomu mu zároveň pomáhají jednotlivé složky ve stromové struktuře reprezentující fáze VŘ a kandidáty, kteří se v konkrétní fázi

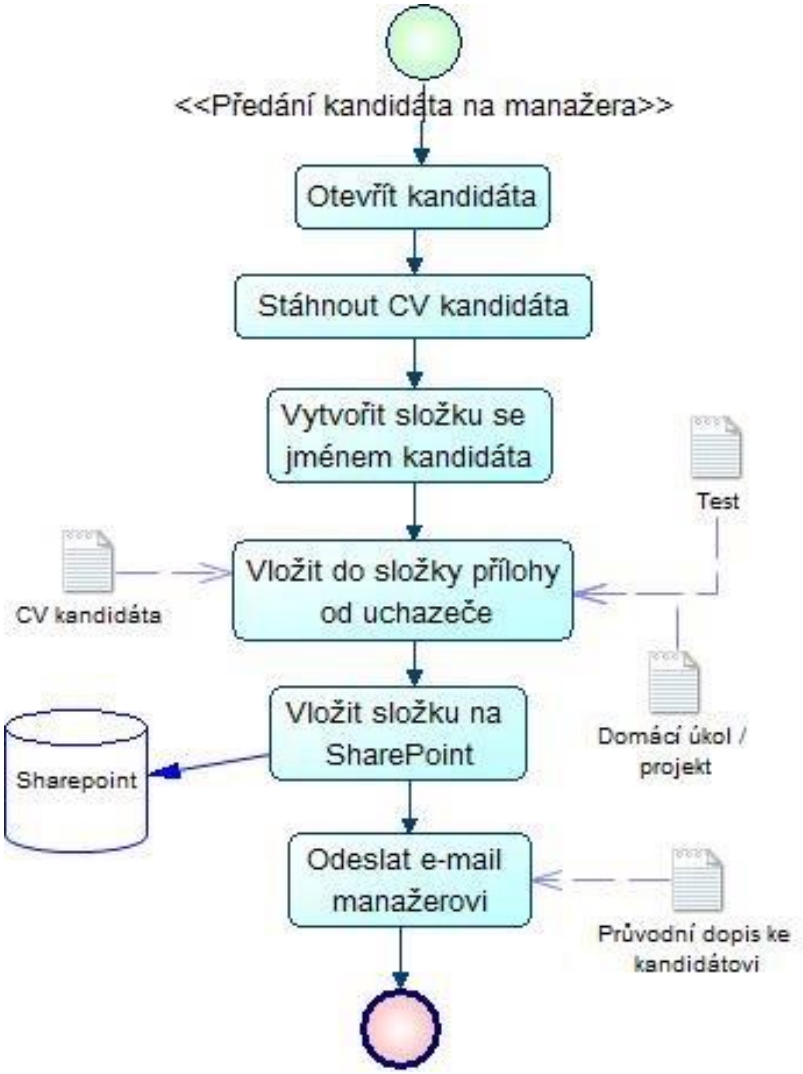
nacházejí. Počátek procesu se liší pouze v tom, zda má HR specialista kandidáta již otevřeného či nikoliv. Pokud je kandidát zamítán na základě procesu „Předvybrat kandidáta", resp. na základě preselekce, je zamítán rovnou odesláním zamítacího e-mailu. Pokud se však jedná o zamítnutí po tel. interview nebo po 1. či 2. kole VŘ, je situace již odlišná a je potřeba se ke kandidátovi v určité době vrátit a zamítnout jej dodatečně. Ať už se jedná o zamítnutí v jakékoliv fázi VŘ, kandidátova reakce je HR specialistou přesunuta do složky *„Ne"*.

Tabulka 3 Průměrná doba trvání procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Zamítnout kandidáta	20,26 s

4.2.5. Stávající proces Předat kandidáta hiring manažerovi

Předání kandidáta zodpovědnému (hiring) manažerovi je interní pomocný proces, díky kterému lze v určité fázi VŘ předat kandidáta a všechny jeho materiály k vyhodnocení. Základním cílem procesu je předat kandidáta k vyhodnocení manažerovi. Začátek a konec procesu probíhá v systému MS Outlook, zbytek se odehrává na firemním úložišti MS Sharepoint.



Obrázek 18 Vizualizace stávajícího procesu Předat kandidáta hiring manažerovi (Zdroj: [autor])

Aby mohl být proces proveden, musí ve VŘ existovat takový kandidát, u něhož existuje potřeba vyhodnocení ze strany manažera. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista má otevřený program MS Outlook, má přístup do mail boxu AlzaKariéra, má k dispozici CV a naskenované ostatní přílohy a má přístup do firemního úložiště MS Sharepoint. Tento proces má ve výběrovém řízení své místo většinou mezi 1. a 2. kolem. V prvním kole kandidáti píšou test odborných znalostí, který musí být, společně s CV, ze strany manažera

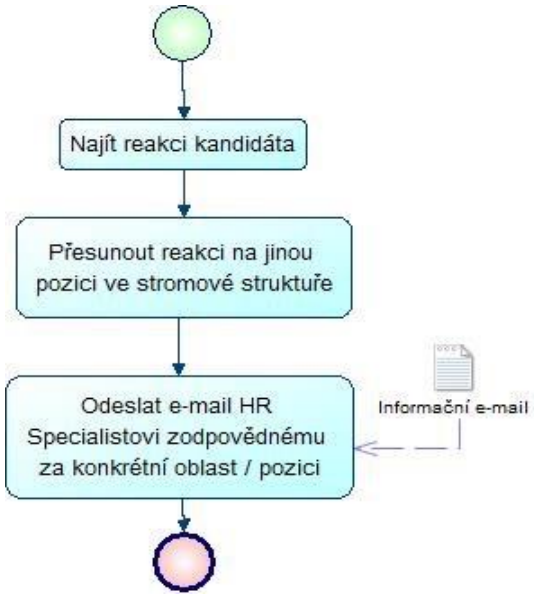
vyhodnocen. Aby nedocházelo k přebytečnému plnění e-mailových schránek, ukládají se tyto přílohy na firemní úložiště MS Sharepoint. Tam existuje sekce, která má stejnou stromovou strukturu, jako mail box AlzaKariéra, čili je rozdělena dle oddělení a pozic (např. *IT/Vyvoj_mob_app/Android_developer)*. Jakmile má HR specialista k dispozici veškeré potřebné dokumenty, zkopíruje je do složky se jménem kandidáta a vkládá ji do příslušné složky na Sherepointu. Aby o tom dal zároveň vědět manažerovi, pošle mu informační e-mail s průvodním dopisem, který v domluvené míře charakterizuje kandidáta. Odesláním informace manažerovi proces končí. Jeho hlavním omezením je kombinace vícero systémů k samotnému provedení a časově náročná administrace procesu.

Tabulka 4 Průměrná doba trvání procesu Předat kandidáta hiring manažerovi (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Předat kandidáta hiring manažerovi	100,00 s

4.2.6. Stávající proces Přiřadit kandidáta k jiné pozici

Proces přiřazení kandidáta na jinou pracovní pozici se na trhu práce a ve firmách obecně děje velmi často. Firmy z kandidátů chtějí vytěžit maximum a v případě, že kandidát zareaguje na pracovní pozici a HR specialista jej vyhodnotí profilově na jinou pozici, dochází právě k doporučení jiné pozice a následně k interní administraci, aby bylo jasné, u které pozice se kandidát nachází. Základním cílem procesu je přiřadit kandidáta na jinou pozici a informovat zodpovědného HR specialistu o této skutečnosti. Celý proces probíhá v systému MS Outlook.



Obrázek 19 Vizualizace stávajícího procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor])

Aby mělo smysl kandidáta na jinou pozici přesunout, musí u něj existovat důvod a případně i preference z jeho strany k přesunu. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista má otevřený program MS Outlook a má přístup do mail boxu AlzaKariéra. Jakmile je identifikován takovýto kandidát, je to pouze o přesunu kandidáta pomocí funkce drag&drop ve stromové struktuře mail boxu AlzaKariéra. Podle toho, na jakou pozici se hodí, je přesunut do příslušné složky ve stromové struktuře. Pokud se jedná o pozici či oblast, kterou má na starosti jiný HR specialista, dalším nezbytným krokem je napsat mu krátký e-mail o tom, že mu do VŘ byl přesunut kandidát z jiného VŘ. Tím proces končí. Hlavním omezením tohoto procesu je fakt, že e-mail informující o přesunu kandidáta může zapadnout do velkého množství došlých e-mailů a nemusí tomuto přesunu být pak věnována náležitá pozornost.

Tabulka 5 Průměrná doba trvání procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Přiřadit kandidáta k jiné pozici	18,70 s

4.2.7. Stávající proces Poslat kandidátovi e-mail

Zaslání e-mailu kandidátovi je jeden z podpůrných procesů, který je pro moderování VŘ nezbytný. Bez e-mailové komunikace by v dnešní době nebylo téměř možné s uchazeči efektivně komunikovat. Základním cílem procesu je zaslat kandidátovi e-mail. Celý proces probíhá v systému MS Outlook.



Obrázek 20 Vizualizace stávajícího procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor])

Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista má otevřený MS Outlook a zná kandidátův e-mail. Odeslání e-mailu se de facto děje ve většině ostatních procesů. V každém případě musí HR specialista vyplnit e-mailovou adresu, předmět a tělo e-mailu, případně přiložit přílohu. Pokud se jedná o e-mail typizovaný, ty mají HR specialisté uloženy ve funkcionalitě „podpis", kde si pouze vyberou šablonu a ta se jim sama před vyplní a stačí ji pouze doplnit. Jedná se například o šablony *Pozvánka na pohovor nebo Zamítnutí na základě preselekce*.

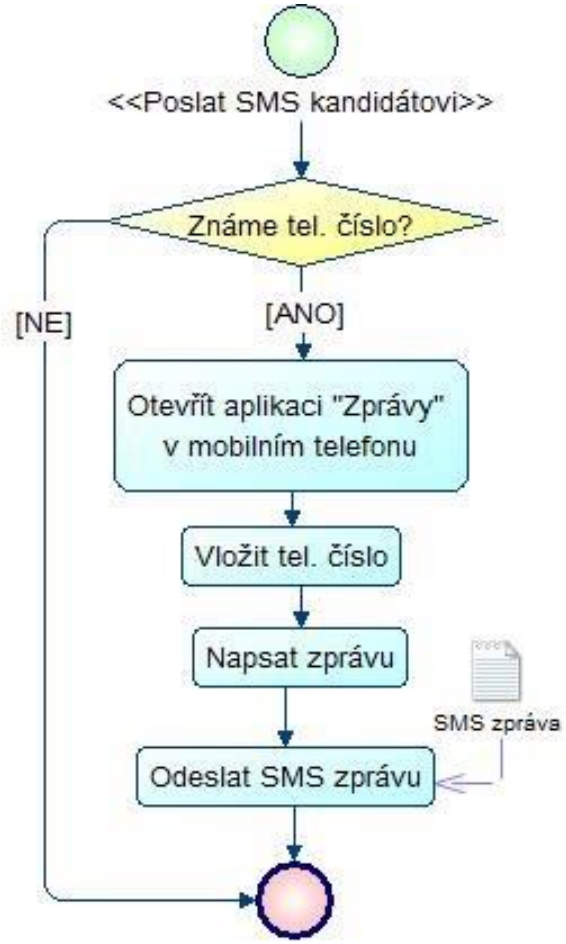
Hlavním omezením takto vykonávaného procesu je to, že nelze efektivně a centralizovaně sledovat historii komunikace s kandidátem.

Tabulka 6 Průměrná doba trvání procesu Poslat kandidátovi e-mail(Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Poslat kandidátovi e-mail	28,20 s

4.2.8. Stávající proces Poslat kandidátovi SMS zprávu

V rámci výběrového řízení nastávají situace, kdy je potřeba se spojit s kandidátem. To ovšem ne vždy vyjde a může to být situace, že e-mail není dostatečně rychlé a operativní médium, jako telefon. Základním cílem procesu je odeslat kandidátovi SMS zprávu. Celý tento proces vychází ze znalosti kandidátova telefonního čísla a probíhá v mobilním telefonu.



Obrázek 21 : Vizualizace stávajícího procesu Poslat kandidátovi SMS zprávu (Zdroj: [autor])

Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista má k dispozici služební telefon a zná kandidátovo telefonní číslo. Samotné zaslání SMS kandidátovi je další pomocný proces, který je v určitých typech VŘ velmi používán (například výběrová řízení do

logistiky či pobočkové sítě). Takovýto proces má dvě hlavní omezení, a sice nemožnost sledování veškeré komunikace s kandidátem (v kombinaci s e-mailovou komunikací), a taktéž rychlost. Důraz na časovou efektivitu akcentuje ve chvíli, kdy je potřeba zaslat SMS zprávu více uchazečům, což je velmi časově náročné.

Tabulka 7 Průměrná doba trvání procesu Poslat kandidátovi SMS zprávu (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Poslat kandidátovi SMS zprávu	75,70 s

4.2.9. Stávající proces Vytvořit nového kandidáta

Proces vytvoření nového kandidáti v aktuálně nastavených procesech neexistuje a není jednotně zformován. Kandidát jako takový je reprezentován došlou reakcí na inzerát a v případě, že je potřeba nového kandidáta vytvořit, v mnoha případech si HR Specialisté sami posílají e-mail na mail box AlzaKariéra a tento e-mail si posléze přesunou do konkrétní složky umístěné ve stromové struktuře. Aby mohlo vytvoření kandidáta proběhnout, je nutné mít k dispozici kandidátovi materiály a údaje jako například jméno a příjmení, životopis a případně i pozici či oblast, která kandidáta zajímá. Zároveň musí HR specialista mít otevřený MS Outlook a přístup do mail boxu AlzaKariéra.

Tabulka 8 Průměrná doba trvání procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Vytvořit nového kandidáta	Aktuálně nelze měřit

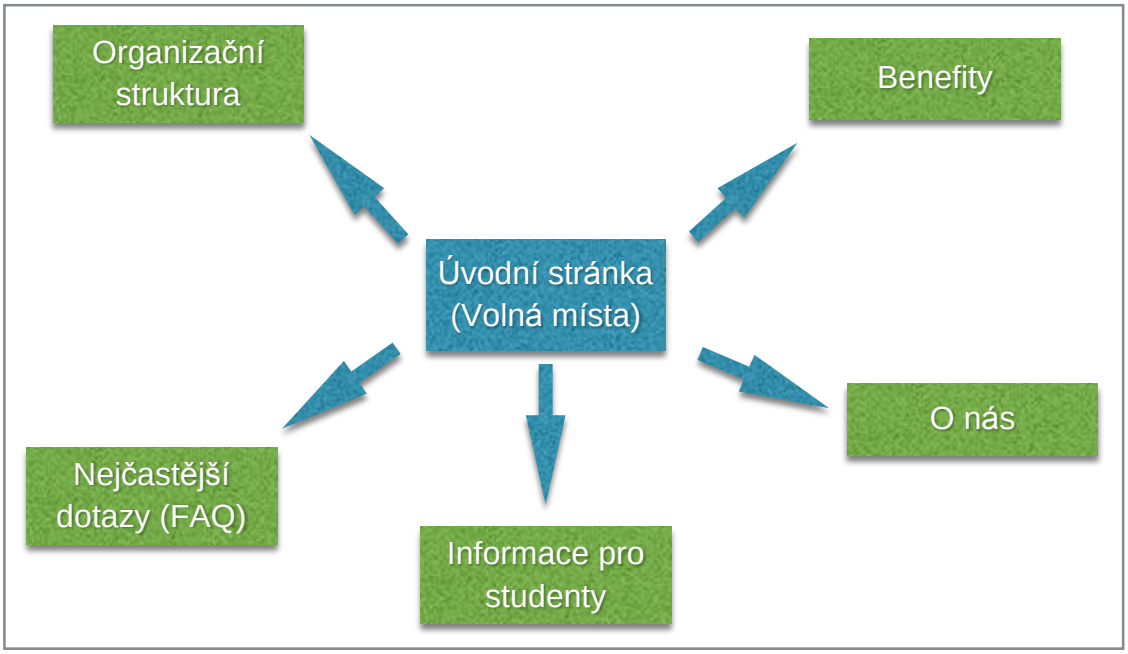
4.2.10. Stávající stav kariérních stránek Alza.cz

Ještě před samotným popisem stávajícího stavu kariérních stránek je nutno podotknout, že tato podkapitola je vztažena k situaci, která na kariérních stránkách byla do listopadu roku 2014. Všechny informace zmíněné v této podkapitole budou opřeny a reálné screenshoty pořízené z doby zpracování práce. Zhodnocení stávajícího stavu kariérních stránek bude provedeno ve třech základních oblastech, a sice v oblasti **designu**, dále v oblasti **obsahu** a nakonec v oblasti použitých **technologií**.

V oblasti designu aktuálních kariérních stránek nelze provést příliš důkladné zhodnocení. Na první působí stránky příliš jednoduše, až zastarale. Grafických prvků se zde vyskytuje velmi omezeně. Jedná se o několik fotografií a několik informačních grafik kombinovaných s větším

množstvím textu. Většina těchto prvků však ladí s firemními barvami. Na kariérních stránkách je na první pohled znát, že jsou součástí e-shopu a byly tak s prvotním významem založeny. Návštěvník kariérních stránek má k dispozici základní layout e-shopu, který je reprezentován čtyřmi záložkami v horní části obrazovky (Odkaz na část e-shopu Alza, Hračky, Trendy a Media), dále pak produktovým menu a reklamními bannery z každého kraje obrazovky. Celkově řečeno je návštěvník kariérních stránek doslova zahlcován informacemi, které na tomto typu stránek nehledá, což má vliv na samotný konverzní poměr celých kariérních stránek. Oblast User Experience je ovšem řešena celkem dobře. Na každé stránce je zřejmé, kam návštěvníka směřuje a vždy se lze jednoduše vrátit zpět na hlavní stranu. Celé stránky nejsou laděné do jednotného grafického stylu, což bylo způsobeno jejich postupným vývojem.

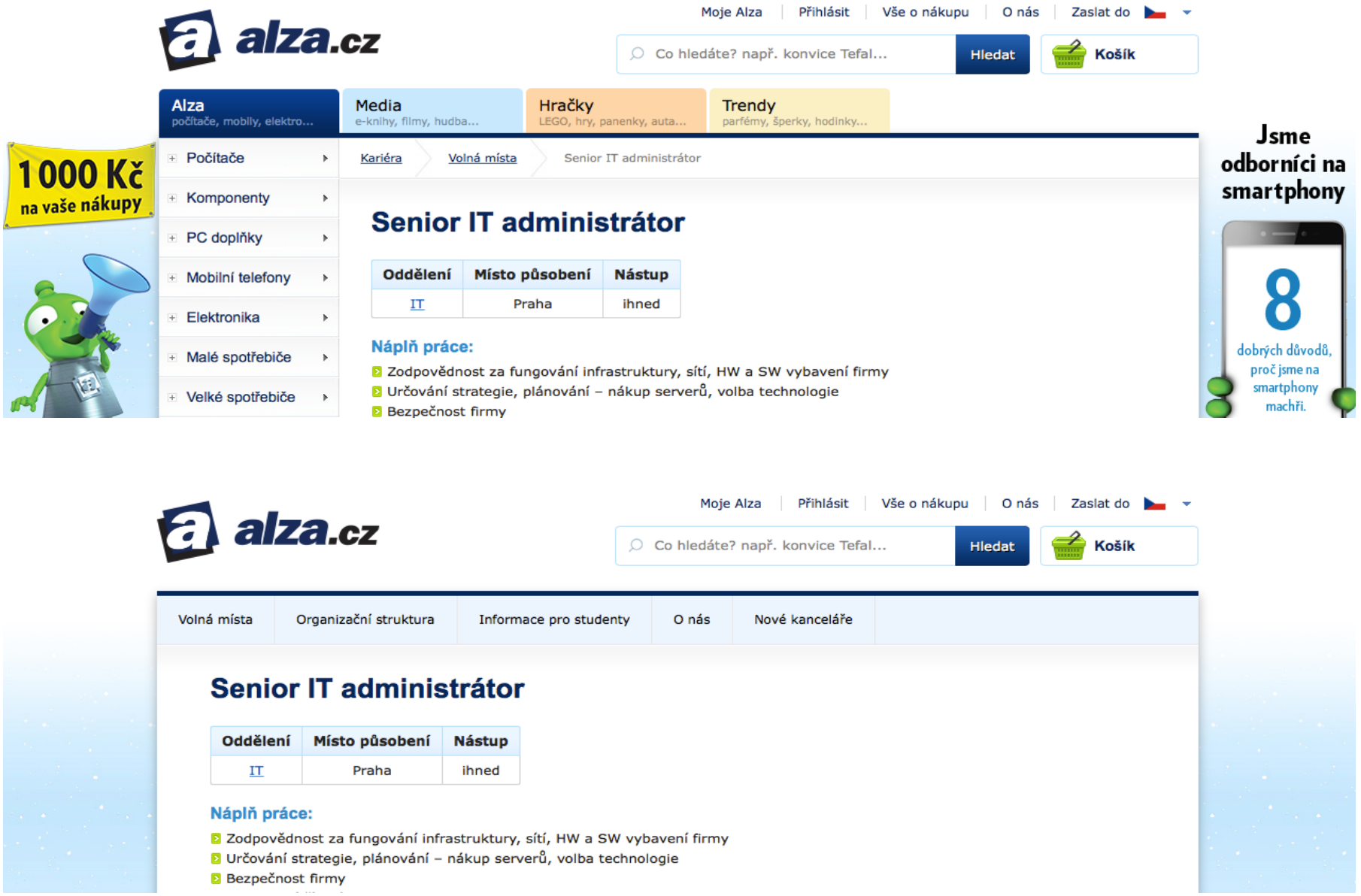
Obsah kariérních stránek je celkově velmi obsáhlý. Kliknutím na odkaz z internetového obchodu se návštěvník ocitne na hlavní stránce, která je zároveň rozcestníkem a zároveň sekcí „Volná místa". Obecně vzato stránky obsahují veškeré potřebné informace, které by dle aktuálních trendů na stránkách neměly chybět. Místy se zde však vyskytuje příliš mnoho textu, které svou délkou mohou od přečtení odrazovat. Nepříjemná je taktéž absence navigačního menu v horní části obrazovky, které většina návštěvníků při prohlížení očekává a umožňuje jim přehledně přepínat mezi jednotlivými podsekcemi. To je nahrazeno klasickými odkazy ze sekce „Volná místa". Ostatní sekce, resp. odkazy jsou smysluplně pojmenované a strukturované tak, aby návštěvník věděl, kam přesně zamířit pro jakou informaci. Aktuální struktura kariérních stránek je zobrazena na obrázku č. 20. Avšak kombinace úvodní stránky a sekce „Volná místa" při stávajícím grafickém provedení může na návštěvníka působit velmi jednoduchým a nepropracovaným dojmem, což taktéž může snižovat konverzní poměr kariérních stránek.



Obrázek 22 Struktura kariérních stránek Alza.cz (Zdroj: [autor])

Oblast technologií taktéž nepatří mezi silné oblasti, kterými kariérní stránky Alza.cz disponují. Všechny stránky jsou statické, bez jakýchkoliv animací a pokročilých efektů. Při prohlížení stránek skrze mobilní zařízení a tablet bylo zjištěno, že nejsou navrženy pro zobrazování na těchto zařízeních, respektive nejsou tzv. responzivní. Co se funkční stránky stránek týče, tam je vše v největším pořádku. Návštěvník vždy ví, kam kliknout, za což může celkem dobře navržené User Experience a v případě, že nějaká stránka vyzývá návštěvníka k akci (typicky reakce na inzerát), stránky mu přehledným a jasným způsobem tuto akci nabízejí.

Při shrnutí všech výše uvedených informací, kariérní stránky působí velmi jednoduchým a místy i zastaralým dojmem. Ať už po stránce designové, technologické nebo obsahové, ne všechny části na návštěvníka působí zajímavě a lákavě. Oblast obsahu je však z těchto třech zmíněných zdaleka nejsilnější a v případě, že návštěvník pomine množství textu, může zde získat veškeré informace, které potřebuje k tomu, aby společnost alespoň částečně poznal dříve, než do ni fyzicky vstoupí. Redesign kariérních stránek bude řešen v následující kapitole, která bude mimo jiné řešit jejich kompletní redesign - ať už po stránce designu, použitých technologií, tak po stránce obsahu. Část projektu zabývající se kariérními stránkami bude z funkčních důvodů rozdělena na dvě základní části, a sice na část **tzv. quick-wins**, jejichž cílem je v co nejkratším intervalu odstranit největší problémy kariérních stránek, a na část samotného redesignu. Pro ukázku je na následujícím obrázku č. 21 zobrazeno porovnání detailu pozice před a po realizaci quick-wins.



Obrázek 23 Porovnání 2 verzí detailů pracovní pozice [Zdroj: [18]]

4.3. Identifikace kritických (neefektivních) míst

Na základě výše provedené analýzy procesů vyplývá, že aktuální stav v sobě skrývá několik kritických míst, kde je prostor pro zlepšení. I přesto, že kritická místa jsou zřejmá z výše popsaných procesů a architektury (logiky) kariérních stránek, pro účely práce budou v této podkapitole zrekapitulovány

- **Časově náročná administrace výběrového řízení** - Pod samotnou administrací VŘ se skrývá mnohé, ale lze ji charakterizovat jako čas potřebný k organizačnímu zajištění kompletního výběrového řízení. Od předvýběru uchazečů a samotné přípravy mail boxu AlzaKariéra, přes vytváření a rozesílání pozvánek až po samotnou administraci a přesuny uchazečů mezi jednotlivými fázemi VŘ.
- **Různorodost používaných systémů potřebných k hladkému průběhu výběrového řízení** - Výše zmíněný popis procesů nastínil, s kolika systému musí HR specialista pracovat, aby odstartoval, administroval a následně uzavřel VŘ. Tato různorodost způsobuje výše zmíněnou časovou náročnost administrace samotného VŘ. Vedle toho může ovšem způsobovat zvýšenou chybovost, respektive tendenci k nedodržování nastavených procesů.
- **Nemožnost sledování historie reakcí uchazečů** - V dnešní době se velmi často stává, že uchazeči o zaměstnání zareagují na několik pozic. Při plně fungujícím systému, kdy třídění reakcí je realizováno ještě před tím, než je samotná došlá reakce zobrazena někde na souhrnném místě (typicky ve složce „Doručená pošta"), se HR specialista nemůže tedy dozvědět, že tentýž kandidát je v jednání s druhým HR specialistou o jiné pracovní pozici.
- **Technická omezení mail boxu AlzaKariéra** - Samotný mail box je vystavován enormnímu množství požadavků, což přináší několik technických omezení samotného fungování. Jako každý mail box, i AlzaKariéra má svou kapacitu, kterou je potřeba v takto vysokém objemu došlých reakcí pravidelně promazávat (minimálně 1x za měsíc). Rozhodování o tom, jaké historické reakce promazat, znemožňuje vytváření jakéhokoliv centralizovaného talent poolu nebo uchovávání došlých reakcí. Vzhledem k nutnosti nastavování třídění došlých reakcí na základě JPO kódu je samotný mail box vystavován velkému počtu logických úkonů spojených s tříděním, což čas od času způsobí (z neznámého důvodu) deaktivaci veškerých třídících pravidel a veškeré reakce

padají následně do složky „Doručená pošta”. Pravidla je posléze potřeba buďto znovu nastavit, či reakce přesouvat ručně, což je ve větším objemu velmi časově náročné.

- **Ostatní omezení mail boxu AlzaKariéra** - Kromě výše zmíněných omezení zde existuje ještě jedno další, které nelze zařadit pod technické. Jedná se o lidský faktor. V případě, že nastane technický problém například s nefunkčními třídícími pravidly, HR specialisté následně došlé reakce ručně přesouvají ve stromové struktuře, která - jak již bylo zmíněno - kopíruje organizační strukturu společnosti. Každý HR specialista je zaměřen na jinou oblast a vzhledem k vysokému množství pozic se může stát, že dojde k přesunu došlé reakce do jiné složky na základě neznalosti. Tím se mohou začít ztrácet došlé reakce, což u některých pozic může být kritické. Stejně tak se může stát, že je došlá reakce omylem smazána.
- **Příliš jednoduše postavené kariérní stránky** - I přesto, že aktuální trend je udržovat kariérní stránky co nejjednodušší, vše se tak děje při zachování pravidla profesionality a schopnosti sebe prezentace. Aktuální kariérní stránky působí jednoduchým, až nedodělaným dojmem, což ve finále může mít za efekt nízký konverzní poměr návštěvníků stránek v uchazeče o zaměstnání.

Výše zmíněná kritická místa popisují aktuální problémy, se kterými se HR oddělení aktivně potýká. Ať už komplikované procesy jdoucí skrze různorodé systémy podléhající mnoha technickým omezením, nebo kariérní stránky, které svou konstrukcí nezaujmou cílovou skupinu uchazečů.

V rámci další části praktického celku diplomové práce bude popsán projekt s názvem „zvýšení efektivity náborového procesu”, jehož cílem bude tato kritická místa redukovat či zcela odstranit.

4.4. Projekt „Zvýšení efektivity náborového procesu”

Tato kapitola se bude zabývat projektem „zvýšení efektivity náborového procesu”. Projekt byl zformován za účelem vypracování této diplomové práce, avšak byl diskutován i před jejím samotným začátkem. Vzhledem k penetraci trhu v oblasti HR služeb bylo potřeba udělat rozhodnutí, zda k realizaci projektu přistoupit interními nebo externími silami. Po zpracování procesní analýzy náborového procesu a kariérních stránek bylo ze strany vedení společnosti rozhodnuto, že realizace proběhne interně, čili pouze za použití kapacit interního IT a HR oddělení. To s sebou nese určité výhody a rizika, se kterými bude potřeba v rámci realizace projektu počítat. Hlavní výhodou jsou náklady projektu, kdy do kalkulace vstupují zejména mzdy jednotlivých zaměstnanců, kteří se na samotné realizaci budou v určité časové dotaci podílet. Další výhodou je rychlost a efektivita komunikace mezi IT a HR oddělením a znalost technologického zázemí společnosti. Nevýhodou této cesty může být fakt, že tento projekt není z hlediska business cílů společnosti prioritní a může se tak potýkat s nedostatečným alokováním kapacity interního IT oddělení. Další nevýhodou může být obecné zaměření IT oddělení, tzn. veškeré podněty a návrhy na zlepšení procesů budou muset vycházet ze strany HR oddělení. V případě, že by došlo k realizaci externí cestou, mohlo by potenciálně docházet k inovacím na základě best practises, které případný dodavatel mohl nasbírat v rámci svého působení na trhu. Projekt jako takový je rozdělen na dvě základní části. Pro účely diplomové práce byly tyto části pojmenovány jako „Back-line” a „Front-line”.

Část „Back-line” se bude zabývat návrhem e-HR aplikace, která bude plně integrována s interním IS společnosti a bude zastoupena zcela novým modulem, který bude mít charakteristiku e-recruitment aplikace. Jejím hlavním cílem je zefektivnit veškeré procesy spadající pod proces náboru. Diplomová práce bude v následujících kapitolách obsahovat veškeré potřebné podklady pro interní IT oddělení, na jejichž základě modul po technologické stránce navrhne a naprogramuje.

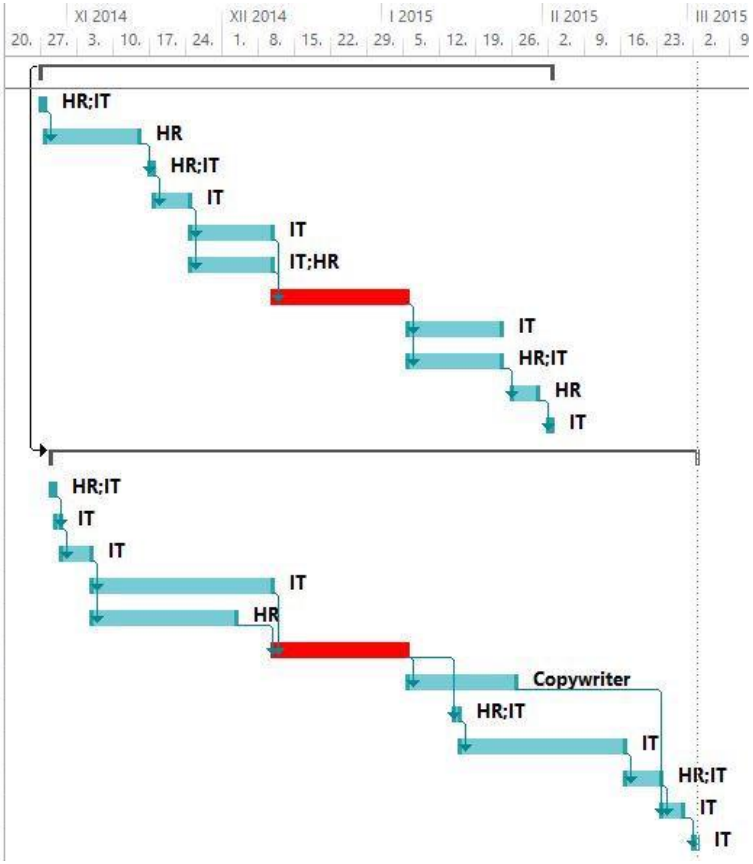
Část „Front-line” se bude zabývat tím, čím se společnost prezentuje navenek vůči potenciálním uchazečům o zaměstnání, a sice kariérními stránkami. Respektive kompletním redesignem kariérních stránek dle aktuálních směrů a trendů.

Celý takto postavený projekt má za cíl zvýšit efektivitu náborového procesu. Efektivita je reprezentovaná následujícími faktory, které lze zároveň chápat jako **očekávané přínosy projektu**:

- Zvýšení konverzního poměru na kariérních stránkách - Konverzi v této souvislosti lze chápat jako počet návštěvníků kariérních stránek vůči těm návštěvníkům, ze kterých se díky reakci na inzerát stane uchazeč o zaměstnání. Této konverzi by měla dopomoci nejen přehlednost stránek, ale také relevance informací, které může návštěvník ze stránek získat. *Cílem implementace „front-line" části projektu, respektive redesignem stávajících kariérních stránek, je tento poměr zvýšit.*
- Redukce času potřebného k administraci VŘ - Čas, který HR specialisté aktuálně věnují administraci výběrového řízení. *Cílem Implementace „back-line" části projektu, respektive e-recruitment aplikace, je tento čas zredukovat a tím umožnit HR specialistům soustředit se na klíčové činnosti v oblasti personalistiky.*
- Sjednocení náborového procesu a navazujících procesů do jednoho systému - Sjednocení většiny klíčových procesů pod jeden systém je přínos vycházející z přínosu předchozího. Díky sjednocení by mělo zároveň dojít k redukci času potřebného k administraci výběrového řízení. *Cílem Implementace „back-line" části projektu, respektive e-recruitment aplikace, je většinu klíčových procesů sjednotit pod jeden systém.*

Řízení projektu bude probíhat vzhledem k interně nastaveným pravidlům a zvyklostem v internetové aplikaci Asana, kterou společnost Alza.cz používá k plánování a řízení projektů všeho druhu. Samotný projekt je aplikaci vytvořen, popsán a rozdělen na dvě výše zmíněné části. Obě části obsahují tzv. „subtasky". Každý subtask má přiděleného zodpovědného pracovníka a závazný termín splnění. Po splnění termínu konkrétní pracovník označí subtask jako kompletní a v rámci interní metodiky vývoje dojde ke kontrole a otestování výstupu. Aby byl průběh projektu zřetelný, níže je na obrázku č. 22 k nahlédnutí tzv. „Ganntův diagram" vytvořen v nástroji MS Project. Jeho cílem je graficky přiblížit plánovaný průběh projektu a návaznosti jednotlivých činností.

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů
Back-line	**71 dny**	**27.10. 14**	**2.2. 15**		
Úvodní schůzka týkající se modulu	1 den	27.10. 14	27.10. 14		HR;IT
Vypracování prvotního zadání od HR oddělení	14 dny	28.10. 14	14.11. 14	2	HR
Konzultace se zástupci IT oddělení	1 den	17.11. 14	17.11. 14	3	HR;IT
Technický návrh řešení	5 dny	18.11. 14	24.11. 14	4	IT
Vývoj modulu (iterace 1)	12 dny	25.11. 14	10.12. 14	5	IT
Průběžné testování	12 dny	25.11. 14	10.12. 14	5	IT;HR
Dočasné pozastavení prací na projektu	18 dny	11.12. 14	5.1. 15	6;7	
Vývoj modulu (iterace 2)	14 dny	6.1. 15	23.1. 15	8	IT
Průběžné testování	14 dny	6.1. 15	23.1. 15	8	HR;IT
Akceptační testování	5 dny	26.1. 15	30.1. 15	10	HR
Release nového modulu	1 den	2.2. 15	2.2. 15	11	IT
Front-line	**89 dny**	**29.10. 14**	**2.3. 15**	**1SS**	
Úvodní schůzka týkající se kariérních stránek	1 den	29.10. 14	29.10. 14		HR;IT
Návrh quick-wins	1 den	30.10. 14	30.10. 14	14	IT
Realizace quick-wins	4 dny	31.10. 14	5.11. 14	15	IT
Návrh a ladění nového designu	25 dny	6.11. 14	10.12. 14	16	IT
Definice a vytváření obsahu	20 dny	6.11. 14	3.12. 14	16	HR
Dočasné pozastavení prací na projektu	18 dny	11.12. 14	5.1. 15	18;17	
Úprava obsahu a textů	15 dny	6.1. 15	26.1. 15	19	Copywriter
Akceptační schůzka ohledně designu	1 den	15.1. 15	15.1. 15	19	HR;IT
Vývoj nového designu	22 dny	16.1. 15	16.2. 15	21	IT
Testování	5 dny	17.2. 15	23.2. 15	22	HR;IT
Naplnění stránek obsahem	4 dny	24.2. 15	27.2. 15	23;20	IT
Release nových kariérních stránek	1 den	2.3. 15	2.3. 15	24	IT



Obrázek 24 Plán projektu (Zdroj: [autor])

4.5. Návrh řešení

V předchozích kapitolách byl řešen aktuální stav týkající se jak náborového procesu, tak kariérních stránek ve společnosti Alza.cz. Cílem následující kapitoly je zpracovat takový návrh řešení, který bude sloužit pro interní IT oddělení jako podklad pro realizaci navrhovaného řešení.

Hlavním cílem projektu je zvýšit efektivitu náborového procesu ve společnosti Alza.cz, což v rámci projektu obnáší implementaci takové e-recruitment aplikace, resp. Nového modulu interního IS, který bude podporovat všechny klíčové procesy a kompletně zastřeší náborový proces. Dále v ní pak vytvořit takové uživatelské rozhraní, které bude pro HR specialisty tzv. user-friendly a ve kterém bude většina potřebných informací vidět na první pohled. Dalším cílem je projektu navrhnout a implementovat nové kariérní stránky, které budou následovat nejmodernější trendy v oblasti User Experience a web designu a které zvýší úroveň prezentace Alza.cz před návštěvníky stránek.

4.5.1. Definice požadavků

V následující podkapitole budou popsány veškeré business a funkční požadavky, které budou na tento projekt kladeny. Ty se, stejně jako projekt samotný, budou rozdělovat na dvě části. A sice na část týkající se nové e-recruitment aplikace a na část týkající se nových kariérních stránek.

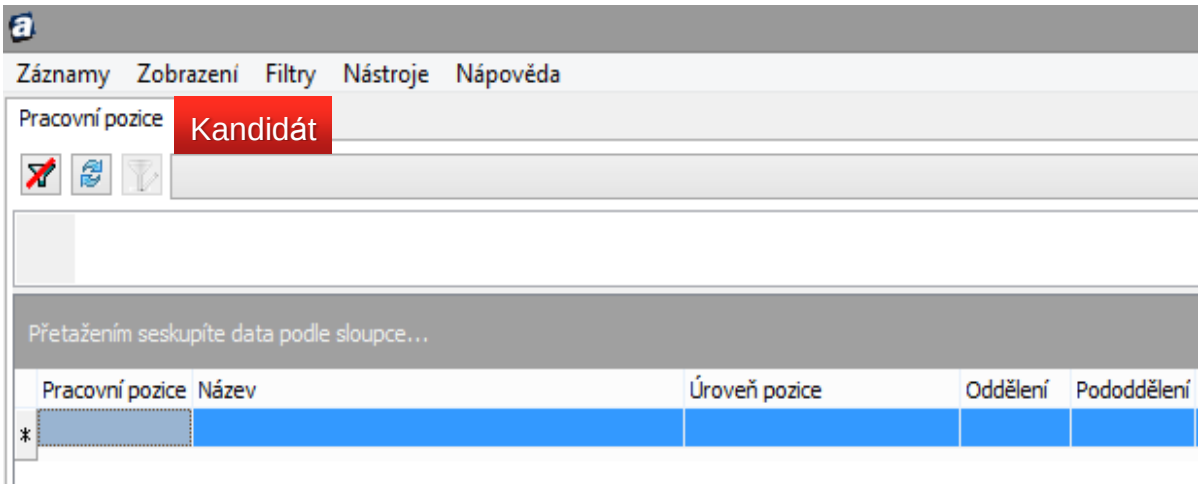
- **Požadavky na e-recruitment aplikaci:**
  - Integrace hlavních procesů do jednoho user-friendly rozhraní
  - Zkrácení časové náročnosti stávajících procesů
  - Redukce počtu systémů používaných k náborovému procesu
  - Sledování historie kandidáta - týkající se komunikace i pracovních pozic
  - Vytvoření jednotného prostoru, ve kterém se řeší konkrétní kandidát
  - Odesílání e-mailů a SMS zpráv - jak vlastních, tak šablonových
  - Vkládání příloh, komentářů a poznámek

- **Požadavky na nové kariérní stránky:**
  - Vytvoření nových kariérních stránek, které následují aktuální trendy
  - Oddělení kariérní stránky od internetového obchodu a vytvořit zcela novou sekci
  - Vytvoření zcela nové struktury kariérních stránek
  - Vytvoření jednotného designu napříč celými kariérními stránkami
  - Odstranění veškerého obsahu, který nesouvisí s problematikou kariérních stránek
  - Zvýšení konverzního poměru kariérních stránek

Tato podkapitola se zabývala hlavními business a funkčními požadavky, které jsou na projekt kladeny. Následující podkapitoly se budou věnovat návrhu jednotlivých částí projektu, které budou posléze sloužit jako podklad pro analýzu a implementaci navrhovaných řešení.

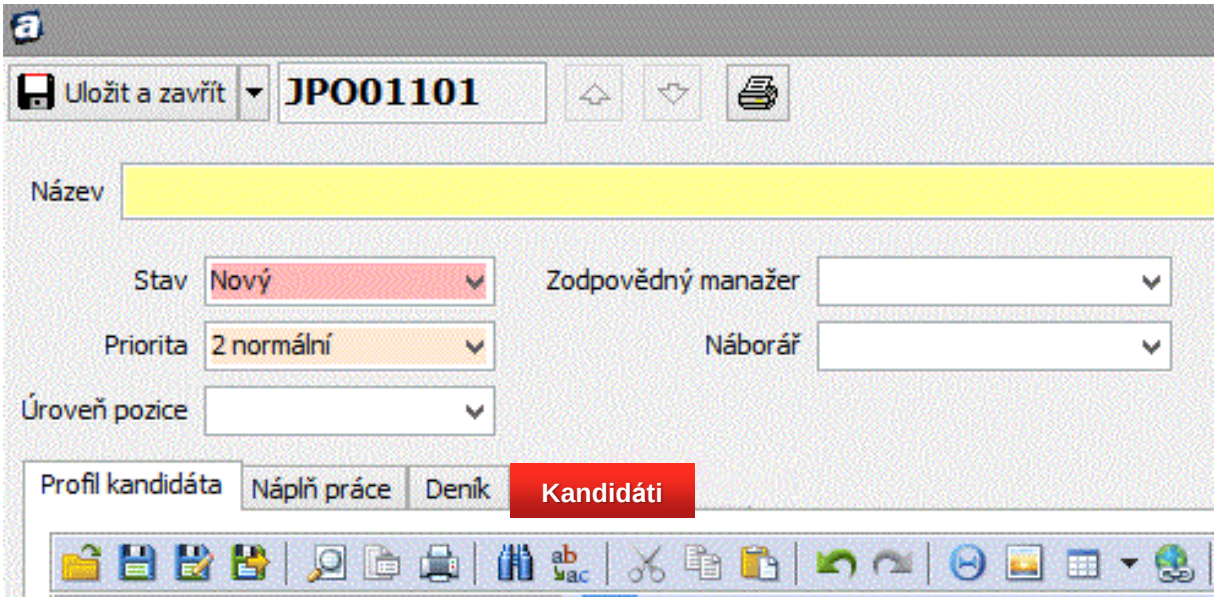
4.5.2. Integrace nové e-recruitment aplikace do interního IS

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, HR specialisté aktuálně pracují s modulem Pracovní pozice. Vzhledem k faktu, že kandidáti k pracovním pozicím ze své podstaty i logicky patří, bude nová e-recruitment aplikace součástí právě tohoto modulu (viz obrázek 23., vyznačeno červeně). Vzhledem k logice věci budou navrženy dvě základní umístění do stávajícího uživatelského rozhraní. První umístění bude reprezentováno novou záložkou na nejvyšší úrovni modulu pracovní pozice. Jak po otevření záložky „pracovní pozice", tak po otevření záložky „Kandidáti", bude sytém zobrazovat veškerá data týkající se konkrétní oblasti. Toto umístění také charakterizuje obecný přístup do **databáze všech kandidátů**, a bude se zde moci vyhledávat a zobrazovat data nad všemi kandidáty v databázi. Např. přistoupí-li HR specialista na tuto záložku, může si nechat zobrazit všechny kandidáty, nebo například všechny kandidáty, kteří mají příjmení „Novák".



Obrázek 25 Ilustrace umístění obecné záložky Kandidáti (Zdroj: [autor])

Druhé umístění je navrženo účelně pro samotný proces náboru. To bude začleněno na úroveň detailu pracovní pozice, kam bude taktéž přidána záložka „Kandidáti" (viz obrázek 24., vyznačeno červeně). Tato záložka bude zobrazovat pouze takové kandidáty, kteří jsou přihlášeni ke konkrétní pozici. Např. přistoupí-li HR specialista na tuto záložku u pozice Android developer, systém mu zobrazí pouze kandidáty, kteří na tuto pozici zareagovali.

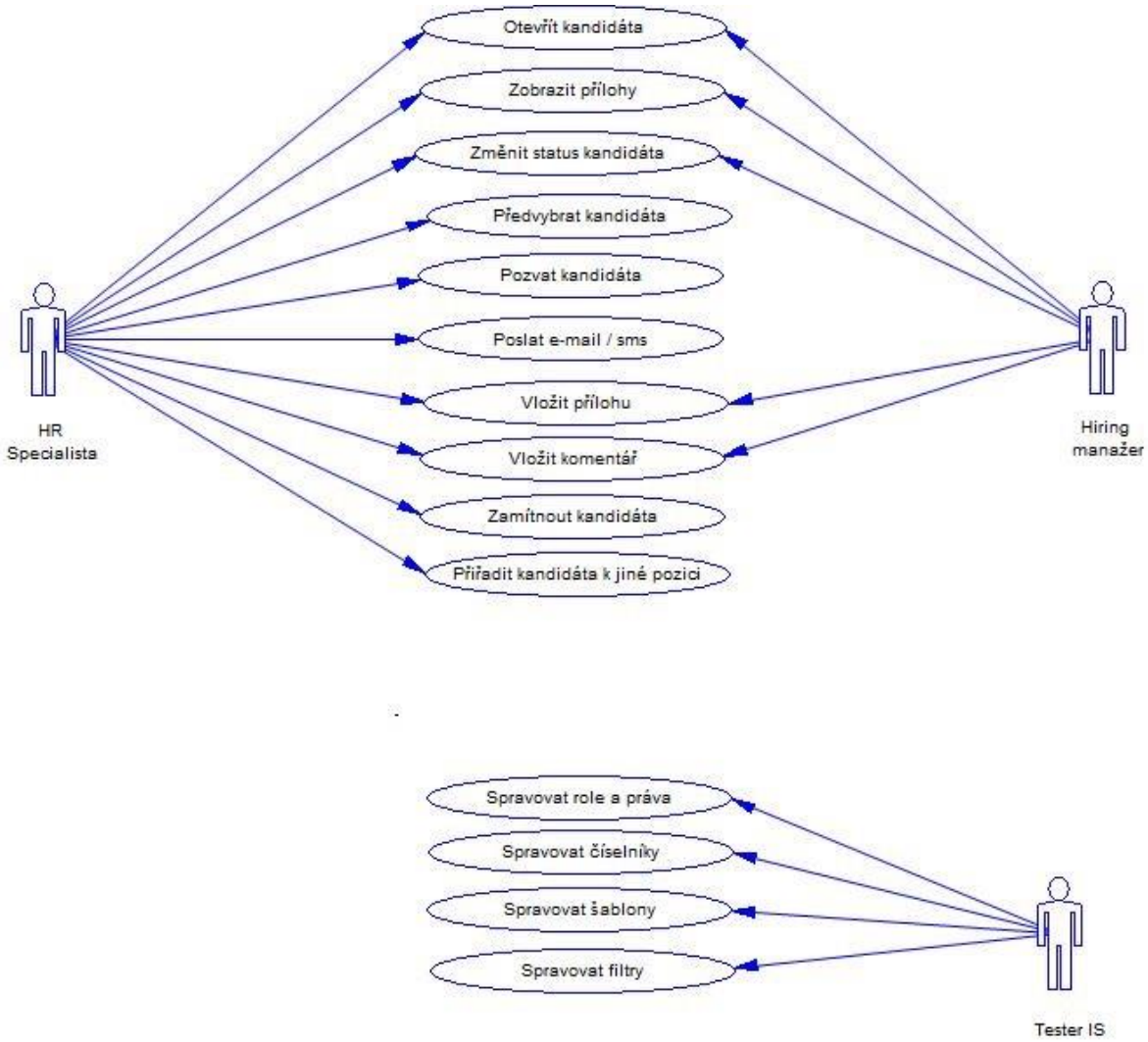


Obrázek 26 Ilustrace umístění specifické záložky Kandidáti (Zdroj: [autor])

4.5.3. Aktéři, procesy a práva v nové e-recruitment aplikaci

Hlavním aktérem se stane HR specialista, který je moderátorem celého procesu. V rámci aplikace je oprávněn ke všem akcím vyjma administrátorských. V rámci společnosti Alza.cz jsou tyto úkony v zodpovědnosti Testera interního IS, který má v rámci aplikace na starosti správu rolí a práv a vytváření / editaci šablon, filtrů a číselníků.

Většina procesů je plně v režii HR Specialisty a jsou tak popsány i v rámci diplomové práce, neboť jsou považovány za klíčové. Na druhé straně existují i pod procesy (například reakce manažera na proces „Předání kandidáta na hiring manažera"), které v rámci práce modelovány nebyly, ale které se do používání aplikace promítají. Na obrázku č. 25 je vykreslen usecase diagram, který upřesňuje práva jednotlivých aktérů. Tento diagram bude zároveň sloužit jako podklad pro vytvoření nových rolí v interním IS, které budou přiřazovány každému, kdo tuto pozici ve společnosti zastává nebo nově zastávat bude.



Obrázek 27 č. 25: Usecase diagram nové e-recruitment aplikace (Zdroj: [autor])

Z diagramu je zřetelně vidět, že veškerou komunikaci s kandidátem vede HR specialista, nikoliv manažer. Ten má pouze schvalovací roli. Stejně tak je zřetelné, že administraci aplikace má na starosti aktér mimo HR oddělení. Odpovídá to tak navržení aplikace, kde jeden aktér nezastřešuje vše, ale pouze oblast, na kterou se v rámci výkonu své práce soustředí. V případě,

že by se rozložení aktivit nečekaně změnilo, je interní IS připraven na vytvoření zcela nové role, případně na přidělení či odebrání práv jakékoliv roli stávající. Výše navržené rozvržení aktérů, rolí a práv vychází z aktuálního stavu procesů.

4.5.4. Uživatelské rozhraní nové e-recuitment aplikace

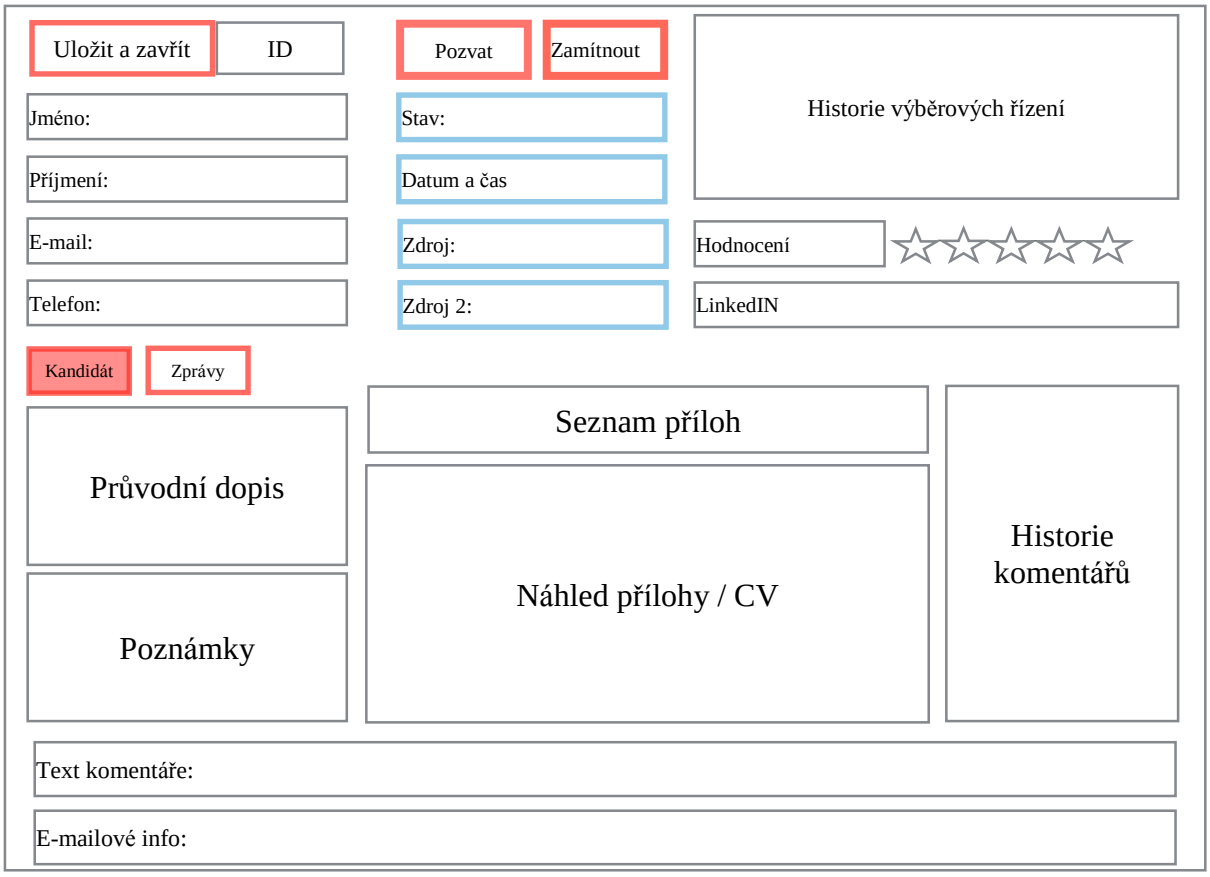
Uživatelské rozhraní (dále také UI) je pro hlavní aktéry to nejdůležitější, neboť je to to jediné, s čím se v rámci aplikace přijdou do styku. Proto v rámci návrhu bude brán velký zřetel na přehlednost, jasnost a jednoduchost. Samotný návrh se bude řídit třemi základními hledisky. Prvním hlediskem je jednotnost interního IS a používané zvyklosti v dosavadním vývoji. Pro všechny uživatele IS by bylo velmi matoucí, pokud by v rámci své práce museli začít používat zcela jinak navržený modul s jinou stavbou. Toto hledisko bude zajišťovat konzistentnost s celým interním IS. Druhým hlediskem, kterým se návrh UI bude řídit, jsou komponenty, které pro uživatele navenek reprezentují navrhovanou funkcionalitu a jsou známé napříč celým systémem. A třetím klíčovým hlediskem je samotná použitelnost a jednoduchost, jejíž cílem je zajistit jednoduchou použitelnost aplikace.

Cíl navrženého UI vychází ze samotného cíle a důvodu realizace aplikace. Zjednodušit a zpřehlednit procesy týkající se náboru. Cílem UI je tedy na první pohled zobrazit veškeré potřebné informace o kandidátovi - základní iniciály a kontakty, historii pozic, na které se hlásil, veškeré přílohy které zaslal a jejich okamžitý náhled bez nutnosti otevírat více dalších aplikací. Aby vytváření návrhů UI šlo správným směrem, budou návrhy UI pravidelně konzultovány se zástupcem IT oddělení, který se problematice návrhu UI a použitelnosti interního IS věnuje. První návrh je však plně v odpovědnosti zadavatele aplikace.

Základní uživatelské rozhraní bude rozděleno na **část záložek** a na **záhlaví**, které zůstane neměnné bez ohledu na to, na jaké záložce se uživatel pohybuje. Rozdělení vychází z předpokladu, že ať už uživatel řeší detaily kandidáta nebo komunikaci s ním, potřebuje vidět jeho základní informace. Záložky budou v základu dvě. První se bude týkat detailů kandidáta a bude zobrazovat doplňkové informace jako zaslaný průvodní dopis, poznámky, seznam zaslaných příloh, náhled příloh nebo například chat ve formě komentářů. Druhá záložka bude zastřešovat veškerou komunikace od vytváření a zasílání e-mailů a SMS zpráv až po sledování komunikace, která proběhla jak směrem ke kandidátovi, tak od něj. Dále se v UI vyskytují pole, která jsou navázána kandidátovu reakci ke konkrétní pozici (viz podkapitola 4.5.5)

Na obrázku č. 26 je zobrazen návrh uživatelského rozhraní, které bylo zformováno po několika konzultacích se zástupcem IT oddělení a uživatelském workshopu, kterého se účastnili HR specialisté a několik manažerů. Na workshop byly dopředu připraveny prvotní návrhy uživatelského rozhraní (cca tak z 80% hotové), které byly diskutovány a na základě zpětné vazby přepracovány do této podoby.

Kolonky s červeným obrysem reprezentují tlačítka, jejichž stisknutím proběhne nějaká akce. Kolonky s modrým obrysem reprezentují tzv. combo boxy, jejichž stisknutím se zobrazí číselník, ze kterého lze vybrat pouze jednu hodnotu. Dále jsou v návrzích červeně vybarvené kolonky, které signalizují to, na jaké záložce se uživatel nachází, resp. pro jakou záložku je UI navrhováno. Níže bude následovat detailnější popis jednotlivých částí UI. Jako první bude popsáno záhlaví a jako druhá část záložek.



Obrázek 28 Návrh uživatelského rozhraní - záložka Kandidát (Zdroj: [autor])

Záhlaví uživatelského rozhraní:

Záhlaví je částí statickou a reprezentuje základní informace o kandidátovi. Po otevření kandidáta je ihned k vidění a ať už je kandidát na kterékoliv záložce, tyto informace vidí. Obsahuje následující pole a tlačítka:

- **Uložit a zavřít** - Tlačítko, jehož stisknutím se uloží změny provedené na kartě kandidáta.
- **ID** - Pole, které reprezentuje ID kandidáta (např. CAND1111). Toto pole je needitovatelné a je automaticky přiřazováno na úrovni databáze. Jedná se o primární klíč.
- **Jméno** - Pole, které reprezentuje křestní jméno kandidáta. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky (viz podkapitola 4.5.6), nebo ručně.
- **Příjmení** - Pole, které reprezentuje příjmení kandidáta. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky (viz podkapitola 4.5.6), nebo ručně.
- **E-mail** - Pole, které reprezentuje e-mail kandidáta. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky (viz podkapitola 4.5.6), nebo ručně. Na základě e-mailu dochází k párování komunikace a sledování historie výběrových řízení.
- **Telefon** - Pole, které reprezentuje telefonní číslo kandidáta. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky (viz podkapitola 4.5.6), nebo ručně. Na základě telefonní čísla lze odeslat SMS zprávu ze záložky „Zprávy"
- **Pozvat** - Tlačítko, které z velké části automatizuje proces „Pozvat kandidáta". Bylo vytvořeno na základě analýzy tohoto procesu a jeho identifikaci jako často opakujícího se. Stisknutím tlačítka dojde ke spuštění workflow činností vedoucích k předpřípravě šablony „Pozvánka na pohovor" na záložce „Zprávy" a změně jeho stavu na „Pozvánka do X. kola". Podrobný popis procesu, resp. funkcionalisty lze nalézt v podkapitole 4.5.8., která se zabývá podrobným popisem procesu „Pozvat kandidáta".
- **Zamítnout** - Tlačítko, které plně automatizuje část procesu „Zamítnout kandidáta", konkrétněji jeho část, ve kterém dochází k zamítnutí kandidáta na základě preselekce. Stisknutím tlačítka dojde ke spuštění workflow činností vedoucích k odeslání zamítacího e-mailu, konkrétněji šablony „Zamítnutí na základě preselekce" a změně stavu kandidáta na „Zamítnutý". Tento proces byl taktéž identifikován jako často opakující. Podrobný popis procesu, resp. funkcionalisty lze nalézt v podkapitole 4.5.9., která se zabývá podrobným popisem procesu „Zamítnout kandidáta".
- **Stav** - Combo box, které reprezentuje aktuální stav kandidáta ve výběrovém řízení. Jedná se o pole editovatelné. Je automaticky nastaveno na hodnotu „Nový" v případě, že přijde reakce od uchazeče. Poté je plně v režii HR specialisty a plně editovatelná.
- **Datum a čas** - Combo box (podobný tomu při kliknutí na hodiny ve Windows) umožňující vybrat konkrétní datum a hodinu. Reprezentuje datum a čas konání interview. Pokud je

vyplněné, tak se při stisknutí tlačítko „Pozvat” automaticky načítá do šablony „Pozvánka na pohovor”. Jedná se o pole editovatelné.

- **Zdroj** - Combo box, který reprezentuje zdroj, ze kterého kandidát v poslední své reakci přišel. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky (viz podkapitola 4.5.6), nebo ručně.
- **Zdroj 2** - Combo box, které reprezentuje doplňující informaci ke zdroji, ze kterého kandidát v poslední své reakci přišel. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky (viz podkapitola 4.5.6), nebo ručně.
- **Historie výběrových řízení** - Pole, které reprezentuje kandidátovu historii výběrových řízení, na které se do společnosti přihlásil. Podrobnější logika pole bude vysvětlena v podkapitole 4.5.5., která se zabývá základním datovým modelem aplikace. Jedná se o pole editovatelné.
- **Hodnocení** - Pole, které reprezentuje „rating” kandidáta. Čím více hvězdiček, tím lépe jeho profil odpovídá hledanému profilu na obsazovanou pracovní pozici. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno pouze ručně.
- **LinkedIN** - Pole, které reprezentuje odkaz na LinkedIN profil kandidáta. Jedná se o pole editovatelné. Doplnění pole je možné pouze ručně (kliknutím například na 4. hvězdičku uživatel označí i hvězdičky předchozí, čili budou vyplněné celkem 4 hvězdičky).

Záložka „Kandidát” uživatelského rozhraní:

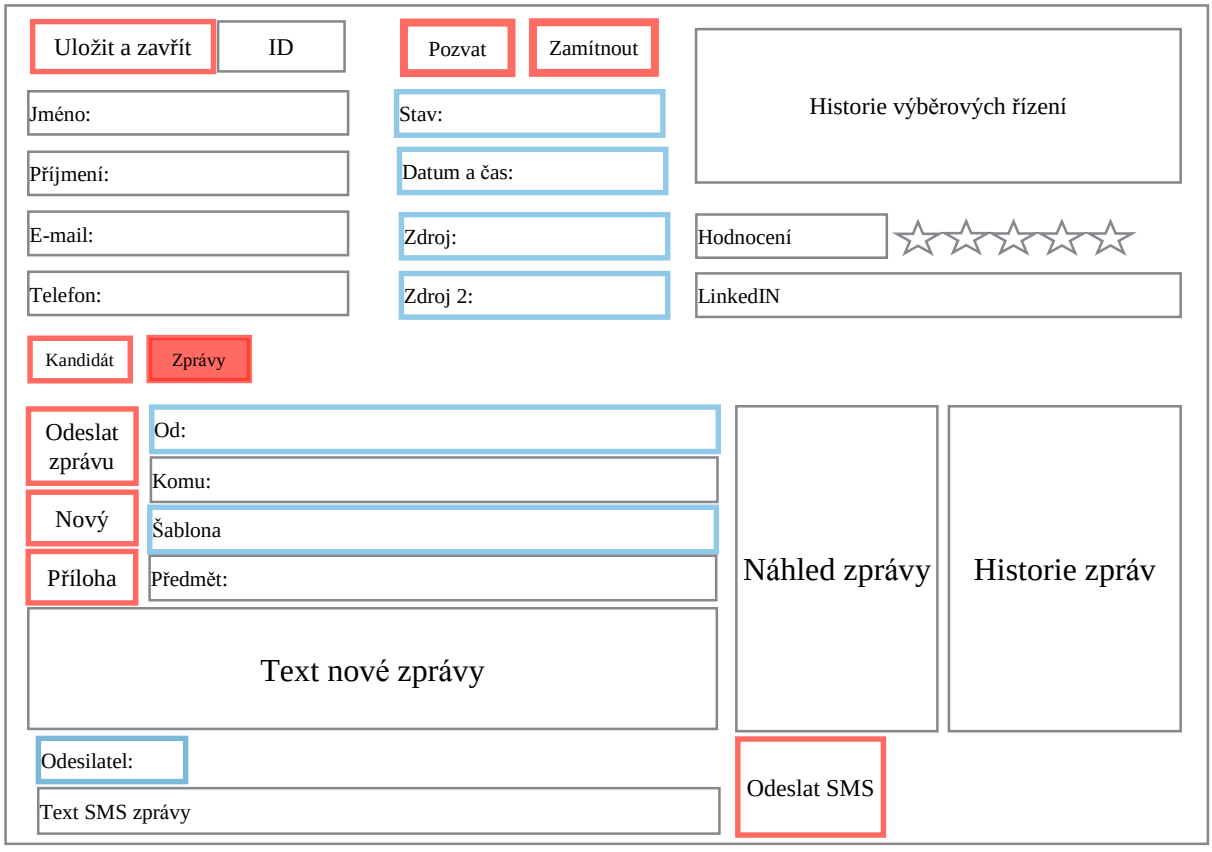
Záložka kandidát se automaticky zobrazuje po otevření kandidáta. Zobrazuje souhrnné detailní informace takřka na jeden pohled. HR specialista tak vidí vše důležité a nemusí přepínat mezi aplikacemi či záložkami. Obsahuje následující části a pole:

- **Průvodní dopis** - Pole, které reprezentuje kandidátem zaslaný průvodní dopis. V případě, že průvodní dopis zaslán není, toto pole se nezobrazuje. Jedná se o pole needitovatelné. Může být doplněno pouze automaticky (viz podkapitola 4.5.6).
- **Poznámky** - Pole, které reprezentuje textové poznámky týkající se kandidáta. Jedná se o pole editovatelné.
- **Seznam příloh** - Pole, které reprezentuje seznam doručených příloh, které kandidát do všech VŘ zaslal. Jedná se o pole editovatelné. Lze přílohy nahrávat, mazat nebo ukládat na disk (jak jednotlivě, tak hromadně).

- **Náhled přílohy** - Prostor, ve kterém se zobrazují přílohy, které jsou označené v poli „Seznam příloh”. Po otevření kandidáta je automaticky zobrazována nejnovější příloha.
- **Text komentáře** - Pole, do kterého se píše text komentáře, který se po odeslání zobrazí v poli „historie komentářů”. Pro odeslání je nutné stisknout klávesu „CTRL” + „ENTER”. Tato komponenta je vedena napříč celým interním IS na úrovni detailu konkrétní položky (k vidění například také na obrázku č. 12). Jedná se o pole editovatelné.
- **Historie komentářů** - Pole, resp. prostor, kde se zobrazuje historie všech odeslaných komentářů. Jedná se o pole needitovatelné. Jednou odeslaný komentář nelze smazat.
- **E-mailové Info** - Pole, které reprezentuje seznam uživatelů IS, kteří mají být informování o změnách provedených na úrovni konkrétního kandidáta (např. HR specialista doplní poznámku či přidá komentář, systém danému uživateli odešle notifikaci). Jedná se o pole editovatelné.

Záložka „Zprávy” uživatelského rozhraní:

Záložka zprávy zastřešuje kompletně celou komunikaci jak vůči kandidátovi, tak od kandidáta. Jejím cílem je unifikovaně zabezpečovat agendu týkající se e-mailové a SMS komunikace. Na obrázku č. 27 je zobrazen návrh uživatelského rozhraní záložky „Zprávy”



Obrázek 29 Návrh uživatelského rozhraní - záložka zprávy (Zdroj: [autor])

Záložka je rozdělena na několik tematických celků a obsahuje následující části a pole:

- **Část vytváření a odesílání e-mailu**
  - Odeslat zprávu - Tlačítko, které reprezentuje možnost odeslat vytvořený e-mail. Pokud jsou vyplněny požadované pole „Od", „Komu" a „Předmět", tak stisknutím tohoto tlačítka se e-mail odešle a uloží se do pole „Historie zpráv"
  - Nový - Tlačítko, které reprezentuje možnost vytvořit nový e-mail. Stisknutím tohoto tlačítka se zpřístupní editace ostatních polí celé této části a automaticky se předpřipraví pozdrav, odesilatel a podpis e-mailu.
  - Příloha - Tlačítko, které reprezentuje možnost přidání přílohy k vytvořenému e-mailu. Jeho stisknutím se zobrazí dialog, který umožňuje vybrat libovolnou přílohu z PC.
  - Od - Combo box, který reprezentuje e-mailové adresy odesilatele, ze kterých lze e-mail odeslat. Jedná se o pole editovatelné.
  - Komu - Pole, které reprezentuje e-mailovou adresu příjemce e-mailu. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky Vytvořením nového e-mailu, resp. stisknutím tlačítka „Nový" (hodnota se doplní z pole „E-mail" umístěného v záhlaví), nebo ručně.
  - Šablona - Combo box, který reprezentuje e-mailové šablony, které se v rámci VŘ kandidátům odesílají. Šablonu není nutno vybírat. Pokud je ovšem vybrána, automaticky je vyplněno pole „Předmět" a „Text nové zprávy".
  - Předmět - Pole, které reprezentuje předmět e-mailu. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky vybráním šablony, nebo ručně.
  - Text nové zprávy - Pole, které reprezentuje text vytvořeného e-mailu. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno buďto automaticky vybráním šablony, nebo ručně.

- **Část vytváření a odesílání SMS zpráv**
  - Odesilatel - Combo box, který reprezentuje odesilatele, od kterého odejde SMS zpráva. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno pouze ručně.
  - Text SMS zprávy - Pole, které reprezentuje text vytvořené SMS zprávy. Jedná se o pole editovatelné. Může být doplněno pouze ručně.
  - Odeslat SMS zprávu - Tlačítko, které reprezentuje možnost odeslat vytvořenou SMS zprávu. Pokud je vyplněno pole „Odesilatel", tak stisknutím tohoto tlačítka se SMS zpráva odešle a uloží se do pole „Historie zpráv"
- **Historie zpráv** - Pole, resp. prostor, kde se zobrazuje historie všech odeslaných / přijatých e-mailů a SMS zpráv. Lze v něm překlikávat mezi položkami. Jedná se o pole needitovatelné. Jednou odeslaný /přijatý e-mail či SMS zpráva nelze smazat.
- **Náhled zprávy** - Prostor, ve kterém se zobrazují všechny odeslané / přijaté e-maily, které jsou označené v poli „Historie zpráv". Cílem tohoto prostoru je umožnit uživateli vidět detail e-mailu, na který reaguje.

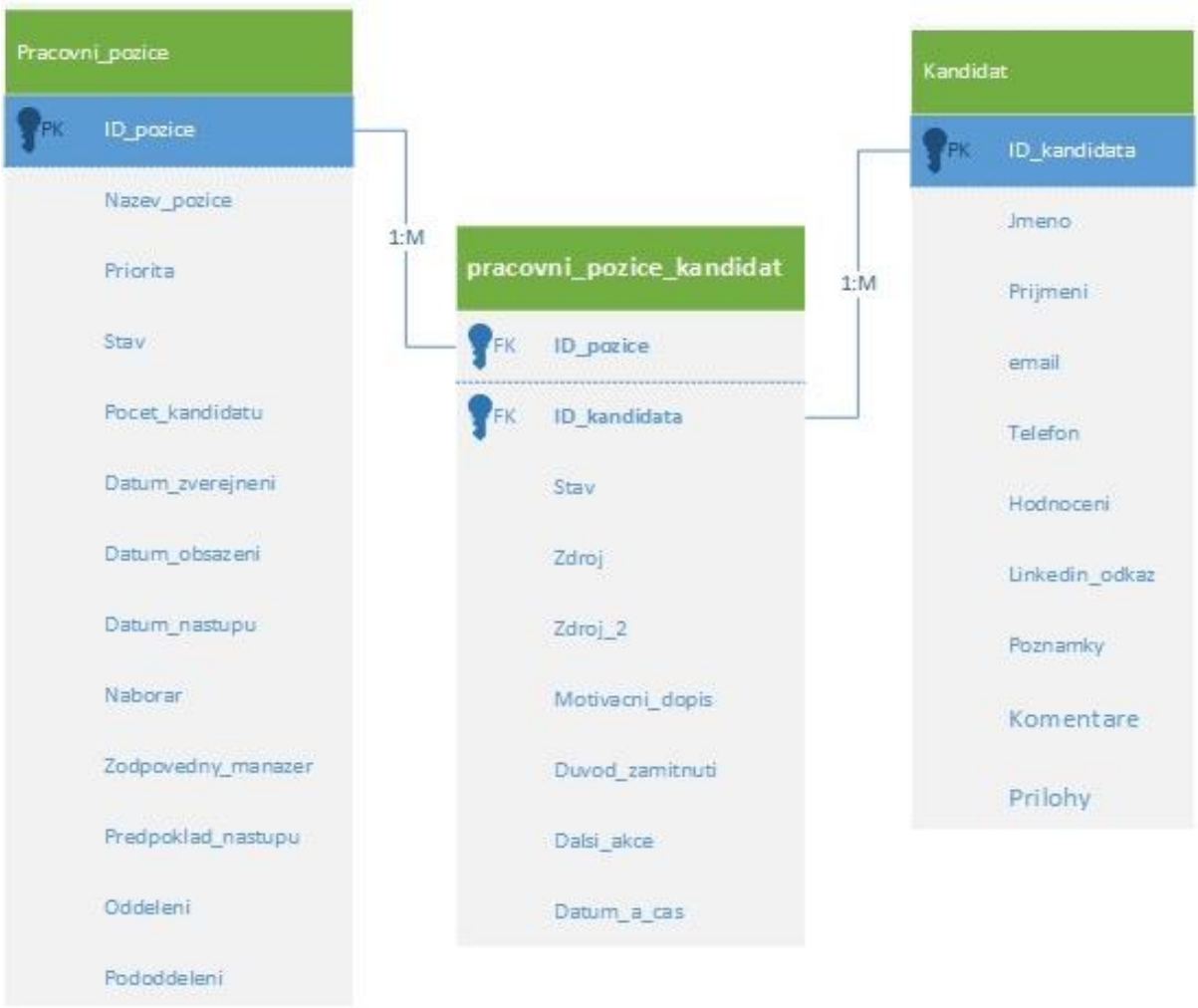
4.5.5. Návrh datového modelu

Vzhledem k situaci, kdy se do interního IS má zaintegrovat nová aplikace, resp. nový modul, je nutné vycházet ze stávající databázové struktury. Nová e-recruitment aplikace s ní bude velmi úzce spjata. Celá logika aplikace tkví v tom, že existuje nějaká pracovní pozice a nějaký kandidát. Tento kandidát se na pozici přihlásí a tím vznikne jeho konkrétní „výskyt". Může se totiž stát, že tentýž kandidát pošle v tentýž čas životopis i na jiou pozici. Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních požadavků na novou e-recruitment aplikaci byla možnost budovat databázi kandidátů, nejedná se o zcela nového kandidáta, ale o jeho nový „výskyt". V tomto jeho novém výskytu může zaslat jiné CV nebo průvodní dopis, může být v jiném „Stavu" (zatímco u jednoho VŘ může být ve stavu „Navolat", u druhého může být „Pozván do 2. kola"), může mít jiný „Datum a čas" atd. Proto bylo potřeba vydefinovat pole, která budou vázána k danému výskytu a která budou naopak stálá bez ohledu na konkrétní výskyt kandidáta.

Na obrázku č. 28 je zobrazen návrh datového modelu nové aplikace, který obsahuje tři základní tabulky. Tabulka „Pracovni_pozice", tabulka „Kandidat" a vazební tabulka „pracovni_pozice_kandidat".

- **Tabulka „Pracovni_pozice”** - Jak již bylo zmíněno výše, v interním IS již existuje modul „Pracovní pozice” zabývající se evidencí a správou pracovních pozic. Pro účely diplomové práce je tato tabulka zestručněna a jsou v ní zobrazeny jen nejdůležitější údaje, aby si čtenář uměl představit její základní účel.
- **Tabulka „Kandidat”** - Jedná se o tabulku, která reprezentuje základní (a většinou neměnná) data o kandidátovi. Jedná se o informace, u kterých se apriori předpokládá, že se s každou další kandidátovou reakcí nemění a není potřeba sledovat jejich rozdílnost napříč více výskyty. Například jestli kandidát jednou zašle jméno jako „Jan” a podruhé jako „Honza” je pro HR Specialistu méně důležité, než když například je kandidát v jednom VŘ pozván do 2. kola a v druhém VŘ ve stavu „Navolat”. Jakmile tuto informaci HR specialista spatří, může provést potřebné kroky. Pokud by tuto skutečnost neznal, mohl by zbytečně ztratit několik minut na telefonu s kandidátem, kde by se dozvěděl, že se již ve společnosti ve VŘ angažuje.
- **Tabulka „pracovni_pozice_kandidat”** - Jedná se o vazební tabulku mezi tabulkou „Pracovni_pozice” a „Kandidat”, která slouží k výše zmíněnému ukládání výskytu kandidáta. Tato tabulka vznikla díky vztahu Pracovní pozice - Kandidát, který je M:N. Jedna pracovní pozice může mít více kandidátů a jeden kandidát se může přihlásit na více pracovních pozic. Díky vazební tabulce lze také tyto výskyty sledovat v čase, což byl jeden ze základních požadavků na novou aplikaci.

Na úrovni výskytu kandidáta se bude sledovat hlavně „Stav” kandidáta, aby bylo možné vidět aktuální stav kandidáta ve vztahu k realizovaným VŘ. Dále to bude „motivacni_dopis”, který se velmi mění a obecně se vychází z předpokladu, že kandidát nezasílá jeden stejný dopis na více pozic. Dále pak „Zdroj” a „zdroj_2” zejména z důvodu sledování statistik, které kanály jsou po společnost nejefektivnější, ať už na globální úrovni typizovaných pracovních pozic, nebo na úrovni konkrétní pracovní pozice. Dalším důležitým údajem je „Datum_a_cas”, který reprezentuje datum naplánovaného / konaného interview s kandidátem. Posledním významným údajem je „Duvod_zamitnuti” který HR specialistovi podává informaci, proč a kdy byl kandidát ve VŘ zamítnut.



Obrázek 30 Návrh datového modelu (Zdroj: [autor])

4.5.6. Technické provedení přijímání reakcí

Následující podkapitola se bude zabývat návrhem logiky přijímání a následného párování došlých reakcí do e-recruitment aplikace. Na obrázku č. 29 je zobrazen diagram, který návrh logiky přibližuje. V rámci podkapitoly 4.2.1. byly popsány tři základní zdroje, ze kterých do společnosti reakce přichází. Jednalo se o Kariérní stránky Alza.cz, Pracovní portály a Personální agentury. Každý z těchto zdrojů má dopředu známé a celkem neměnné způsoby, kterými reakce zasílá. V rámci zasílání do mail boxu AlzaKariéra nebyla logika nikterak složitá. Díky uvádění JPO kódu do názvu pozice se ve všech případech tento kód objevil i v předmětu došlé reakce. Následně v mail boxu AlzaKariéra došlo k roztřídění došlé reakce dle třídícího pravidla do příslušné složky ve stromové struktuře. Nicméně v rámci nové e-recruitment aplikace bude potřeba řešit vyplňování určitých polí tak, aby je HR specialista nemusel vyplňovat ručně. Nejrizikovější z těchto zdrojů jsou samotné pracovní portály, protože jim nelze definovat konkrétní způsob a formu zasílání, nicméně vzhledem k aktuální situaci na trhu, kdy mnoho

společností, kteří jsou zároveň velkými zákazníky těchto pracovních portálů, má vlastí e-recruitment aplikaci a tyto aplikace taktéž spoléhají právě na neměnnost způsobů zasílání. Proto pracovní portály tyto způsoby nemění. Nyní již k samotnému návrhu.

Workflow přijímání reakcí bude rozděleno na 3 základní části. První částí bude zaslání a následné obdržení reakce od kandidáta v určitém formátu, druhou částí bude prohledávání a dolování informací ze struktur došlých reakcí a třetí částí bude ukládání vydolovaných informací do e-recruitment aplikace.

Všechny reakce od kandidátů budou, stejně jako nyní, směrovány na mail box AlzaKariéra. Ještě předtím, než bude reakce obdržena AlzaKariérou, projde skrze tzv. **1st level exchange server,** který bude na základě jednoznačných identifikátorů spouštět tzv. **parsovací skripty,** které budou dolovat informace ze struktury došlé reakce a budou zabezpečovat vyplňování polí na úrovni e-recruitment aplikace. Vzhledem k neměnným strukturám reakcí obdržených z hlavních zdrojů lze na úrovni 1st level exchange serveru určit identifikátory, které budou definovat to, jaký parsovací skript se má u konkrétní došlé reakce použít. Primárně se bude v došlé reakci hledat JPO kód, který jednoznačně identifikuje pracovní pozici a na jeho základě se bude vytvářet kandidát, resp. jeho výskyt ke konkrétní pracovní pozici. Parsovací skripty budou kromě příloh dále hledat a následně v e-recruitment aplikaci vyplňovat následující pole:

- Jméno - Kandidát vyplňuje v odpovědním formuláři u pracovní pozice (povinné pole)
- Příjmení - Kandidát vyplňuje v odpovědním formuláři u pracovní pozice (povinné pole)
- Telefon - Kandidát většinou vyplňuje v odpovědním formuláři u pracovní pozice
- E-mail - Kandidát vyplňuje v odpovědním formuláři u pracovní pozice (povinné pole)
- Průvodní dopis - Kandidát většinou vyplňuje v odpovědním formuláři u pracovní pozice
- Zdroj - identifikován na základě předmětu došlé reakce či e-mailové adresy, ze které reakce přijde

V následující části dojde k podrobné analýze struktury došlých reakcí. Tato analýza napomůže definici samotných parsovacích skriptů, aby bylo jasné, kdy jaký skript použít. Analýza bude provedena na reakci smyšleného pana Jana Nováka reagujícího na pozici Android developer s JPO kódem JPO00880. V analýze lze také spatřit tři tečky, které reprezentují pouze místo, kde se u reálných reakcí nachází text.

Kariérní stránky Alza.cz: Každá volná pozice umístěná na kariérních stránkách pod sebou má odpovědní formulář, který musí kandidát vyplnit, aby svou odpověď na inzerát mohl odeslat. Jakmile odpověď odešle, je vygenerována e-mailová zpráva, která obsahuje přesně daný předmět a tělo e-mailu včetně příloh, které kandidát k odpovědi přiložil. Reakce z kariérních stránek vypadá následovně:

Tabulka 9 Reakce z kariérních stránek (Zdroj: [autor])

Od	Email, který kandidát vyplnil v odpovědním formuláři
Předmět	JPO00880 Reakce na pozici Android Developer [Jan Novák]
Přílohy	CV kandidáta, ostatní přílohy
Tělo (HTML zpráva)	Jméno a příjmení: … Email: … Telefon: … Průvodní dopis: … Kde jste se o této pozici dozvěděli: …

Reakce obdržené z Kariérních stránek jsou charakteristické tím, že mají vždy stejnou strukturu předmětu e-mailu. Ten je složen ze jména a příjmení, které kandidát do formuláře vyplní a z názvu pozice. Tuto skutečnost lze považovat za hlavní identifikátor toho, jaký parsovací skript spustit.

Tělo e-mailu obsahuje potřebné informace a lze jej otevřít jako html soubor. Ten má strukturu HTML tabulky, která se plní informacemi, které kandidát zadá do odpovědního formuláře, který je vždy umístěn pod pracovní pozicí a má následující strukturu:

```
<table>
    <tr>
        <td>Jméno a příjmení:</td>
        <td>...</td>
    </tr>
    <tr>
        <td>Email:</td>
        <td>...</td>
    </tr>
    <tr>
        <td>Telefon:</td>
        <td>...</td>
    </tr>
    <tr>
        <td>Průvodní dopis:</td>
        <td>...</td>
    </tr>
```

```
    <tr>
        <td>Kde jste se o této pozici dozvěděli:</td>
        <td>...</td>
    </tr>
</table>
```

Reakce, která dorazí skrze kariérní stránky, získává vyplněné pole Zdroj (AlzaWeb) a Zdroj 2 (Stránky Alza).

Pracovní portály: Mezi nejužívanější pracovní portály patří portál www.jobs.cz, www.prace.cz v ČR a www.profesia.sk v SR. Co do odpovědi na inzerát jsou na tom pracovní portály velmi podobně jako kariérní stránky. Pod inzerátem se vždy nachází odpovědní formulář, který vygeneruje reakci, která proudí do e-recruitment aplikace konkrétního pracovního portálu. Tyto aplikace mohou být nastaveny tak, že umožňují přeposílání reakcí na konkrétní e-mail. Doposud to takto fungovalo i s mail boxem AlzaKariéra. Tento vygenerovaný e-mail je charakteristický zejména e-mailovou adresou, ze které e-mail přichází a také svou neměnnou formou, která obsahuje přesně daný předmět a tělo e-mailu včetně příloh, které kandidát k odpovědi přiložil. Reakce z jobs/prace.cz vypadá následovně:

Tabulka 10 Reakce z pracovního portálu JOBS.cz / Prace.cz (Zdroj: [autor])

Od	recruit@teamio.com Při odpovědi se zobrazí e-mail, který kandidát vyplnil v odpovědním formuláři
Předmět	Jan Novák reaguje na pozici JPO00880 Android Developer
Přílohy	CV kandidáta (pod pojmenováním kandidátem), jan-novak.html
Tělo (HTML zpráva)	**Jan Novák reaguje na pozici JPO00880 Android Developer** Dobrý den, Jan Novák reaguje na pozici Android developer (JPO00880). Veškeré související dokumenty zasíláme v příloze. Vaše Teamio

Reakce obdržené z těchto pracovních portálů jsou charakteristické tím, že vždy chodí z e-mailové adresy recruit@teamio.cz. Tuto skutečnost lze považovat za hlavní identifikátor toho, jaký parsovací skript spustit. Co do obsahu se jedná o případ odlišný od kariérních stránek. V těle e-mailu se nenachází potřebné informace, nicméně v příloze jan-novak.html, kterou aplikace Teamio zasílá, ano. Ve své podstatě se jedná o HTML kopii vyplněného odpovědního formuláře. Má strukturu HTML tabulky a má následující strukturu:

```
<table><tbody>
    <tr>
        <td class=„h1 “colspan=„2 “>
        <h1>Odpovědní formulář</h1>
        </td>
    </tr>
    <tr>
        <td>Jméno:</td>
        <td class=„formNonEditableTextNB”>…</td>
    </tr>
    <tr>
        <td>Příjmení:</td>
        <td class=„formNonEditableTextNB”>…</td>
    </tr>
    <tr>
        <td>E-mail:</td>
        <td class=„formNonEditableTextNB”>…</td>
    </tr>
    <tr>
        <td>Telefon:</td>
        <td class=„formNonEditableTextNB”>…</td>
    </tr>
    <tr>
        <td>Průvodní dopis:</td>
        <td class=„formNonEditableTextNB”>…..</td>
    </tr>
</tbody></table>
```

Reakce, která dorazí skrze výše zmíněnou e-mailovou adresu, získává vyplněné pole Zdroj (Pracovní portál) a Zdroj 2 (LMC). Dalším pracovním portálem je Profesia.sk.

Tabulka 11 Reakce z pracovního portálu Profesia.sk (Zdroj: [autor])

Od	web@profesia.sk
Předmět	Reagujem na ponuku Android Developer (Ref. č.:JPO00880) na www.profesia.sk
Přílohy	CV kandidáta (pod pojmenováním kandidátem), suhlas_osobne_udaje.txt

Tělo	…Průvodní dopis… Jan Novák Telefón: … E-mail: … **Prílohy:** 1. suhlas_osobne_udaje.txt 2. CV kandidáta (pod pojmenováním kandidátem)

Reakce obdržené z tohoto pracovního portálu jsou charakteristické tím, že vždy chodí z e-mailové adresy web@profesia.sk. Tuto skutečnost lze považovat za hlavní identifikátor toho, jaký parsovací skript spustit. Co do obsahu se jedná o případ podobný, jako kariérní stránky. V těle e-mailu lze nalézt potřebné informace. Ve své podstatě se jedná o jinak přeskládanou HTML kopii vyplněného odpovědního formuláře. Má strukturu HTML tabulky a má následující strukturu:

```
<tr>
        <td>
        <div style=„padding: 0px 0px 30px 0px; margin:0; border:0;“>
                ...Průvodní dopis...
                Jan Novák<br>
                Telefón: ...<br>
                E-mail: ...<br><br>
                <b>Prílohy:</b><br>
                <pre>
                        1. suhlas_osobne_udeja.txt
                        2. CV kandidata (pod pojmenováním kandidátem)
                </pre>
        </div>
        </td>
</tr>
```

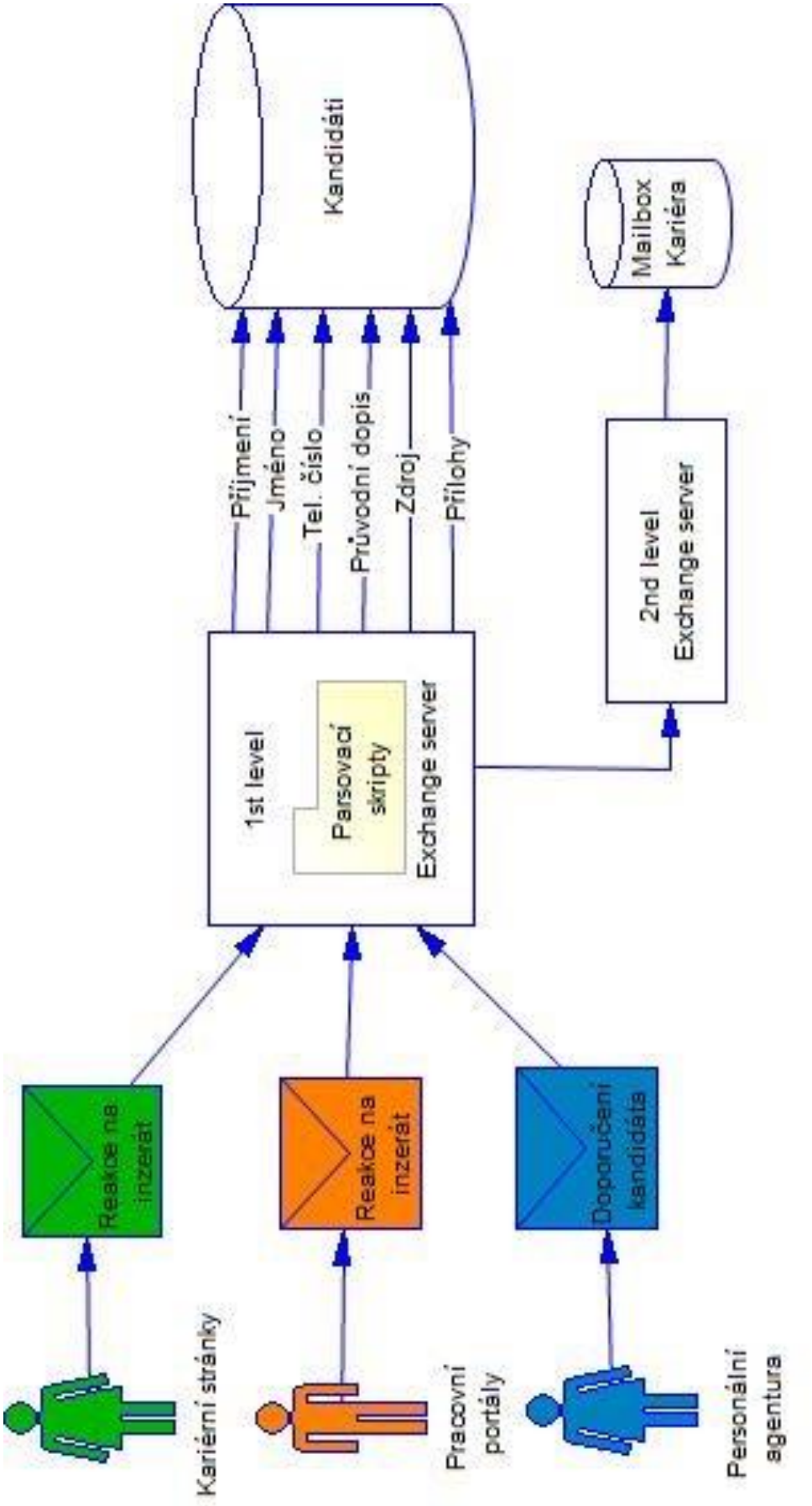
Samotný HTML kód byl mnohem obsáhlejší a obsahoval informace nepotřebné k ukázání struktury, proto je zde pro přehlednost vykopírována pouze HTML struktura týkající se textu zprávy. Reakce, která dorazí skrze výše zmíněnou e-mailovou adresu, získává vyplněné pole Zdroj (Pracovní portál) a Zdroj 2 (Profesia).

Personální agentury: Alza.cz používá i agenturní zasílání kandidátů. Seznam agentur je celkem stálý, nicméně občas se stane, že je spolupráce s některou agenturou ukončena nebo naopak

navázána. V drtivé většině případů jsou agenturní kandidáti zasíláni e-mailem, ve kterém je CV kandidáta, průvodní dopis a hodnocení kandidáta ze strany agentury. Každá z agentur má svou charakteristickou e-mailovou adresu, resp. e-mail každého konzultanta je zakončen předem známou koncovkou (např. *jmeno.prijmeni@personalniagentura.cz*). Aby se mohlo doporučení kandidáta spárovat stejně, jako reakce z ostatních zdrojů, bude agenturám zaslána přesná struktura e-mailu, ze které parsovací skript schopen získat veškeré potřebné informace. Jelikož se nejedná o přímou reakci z inzerátu, odkud se ve většině případů do předmětu automaticky dotahuje jméno kandidáta, příjmení kandidáta a název pozice (potažmo JPO kód), bude potřeba, aby agentura do předmětu e-mailu v každém případě uváděla JPO kód pozice. Dále bude potřeba navrhnout takové tělo, potažmo přílohy e-mailu, aby z nich bylo s co nejmenším rizikem možné získat potřebné informace. Po konzultaci se zástupci IT oddělení byla navržena textová příloha „data.txt", která bude obsahovat předem danou strukturu. Textový soubor byl navrhován na základě zkušeností IT oddělení. 1st level exchange server bude pak na základě e-mailové adresy vždy v příloze hledat tento soubor a získávat z něj data, která bude následně ukládat do e-recruitment aplikace. Textový soubor „data.txt" bude obsahovat následující strukturu:

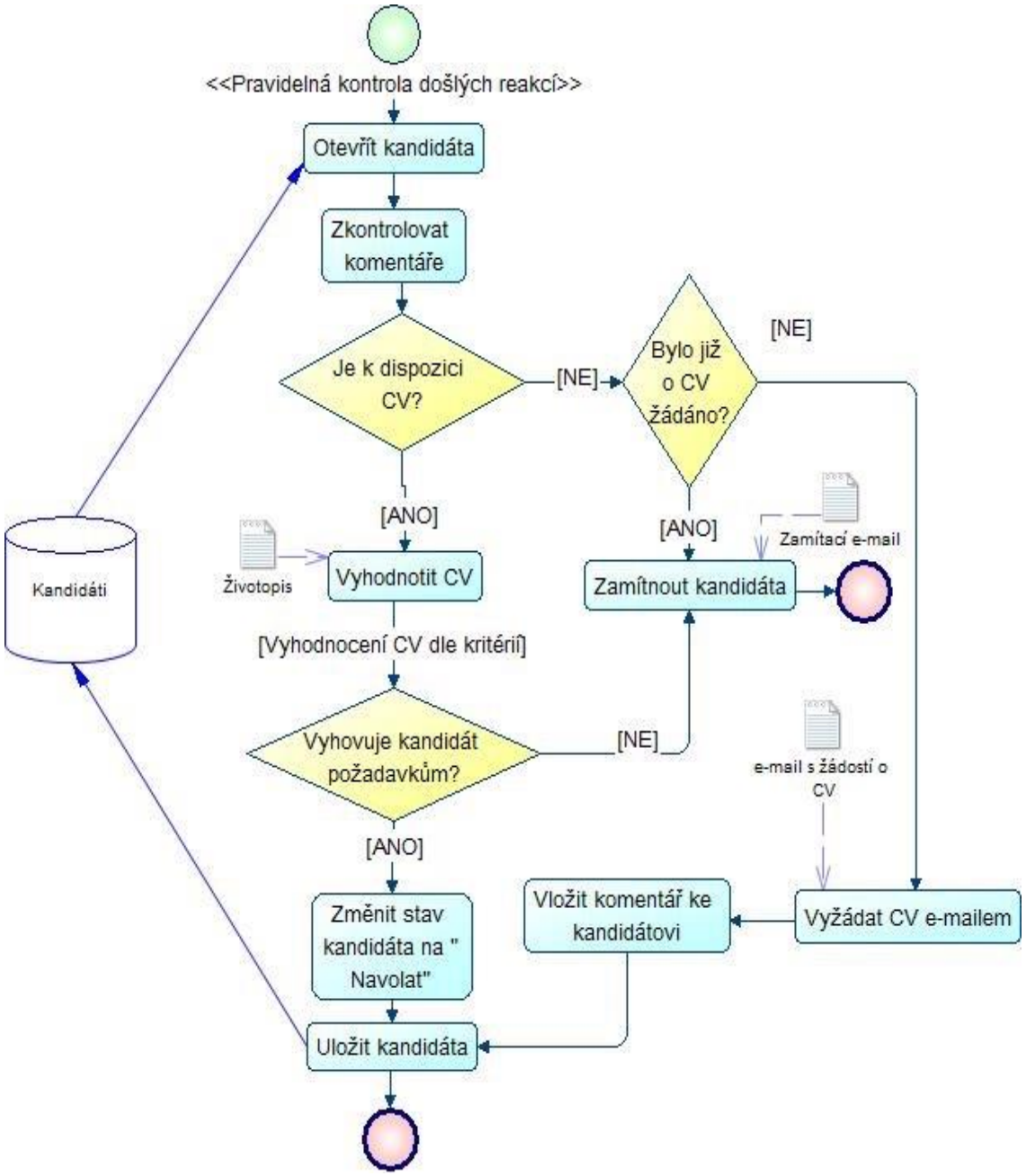
```
<Candidate>
        <JobPositionKey>…</JobPositionKey>
        <FirstName>…<FirstName>
        <LastName>…</LastName>
        <PhoneNumber>…</PhoneNumber>
        <EmailAdsress>…</EmailAddress>
        <CoveringLetter>…</CoveringLetter>
</Candidate>
```

Doporučení kandidáta obdržené od personálních agentur je charakteristické tím, že vždy chodí z předem známých e-mailových adres. Seznam těchto adres v diplomové práci uveden není z důvodu bezpečnosti informací. Tuto skutečnost lze považovat za hlavní identifikátor toho, jaký parsovací skript spustit. Jakmile tedy bude obdrženo doporučení kandidáta z některé z e-mailových adres agentur, bude hledán JPO kód v předmětu e-mailu a příloha data.txt, která bude obsahovat veškeré potřebné informace o kandidátovi. Dle toho, z jaké agentury je kandidát zaslán, získává vyplněné pole Zdroj (Personální agentura) a Zdroj 2 (konkrétní jméno personální agentury).



Obrázek 31 Přijímaní reakcí uchazečů (Zdroj: [autor])

4.5.7. Návrh procesu Předvybrat kandidáta



Obrázek 32 Vizualizace návrhu procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor])

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti". Systém mu automaticky zobrazuje kandidáty ve všech stavech vyjma stavu „Zamítnutý". HR specialista si otevře detail kandidáta a na úvodní záložce vidí veškeré detaily jako například jméno, příjmení, telefonní číslo, poznámky, komentáře či zdroj, odkud kandidát na inzerát zareagoval včetně všech příloh, které kandidát do své žádosti přiložil. I v nově

navrženém procesu se může se stát případ, kdy uchazečův životopis z nějakého důvodu nedorazí. V takovém případě mu HR specialista zašle e-mail s žádostí o dodatečné zaslání CV maximálně do 7 dnů. Aby si toho ovšem HR specialista později všiml, přidá na kartě uchazeče komentář, který mu situaci při dalším otevření připomene. Pokud uchazeč ve stanovené lhůtě životopis nezašle, je zamítnut na základě preselekce a vyřazen z výběrového řízení. Pokud ovšem životopis dodatečně zašle, systém ho na základě e-mailové adresy kandidáta přiřadí ke kandidátovi. Následně dochází k jeho vyhodnocení dle nastavených kritérií hledaného profilu. V případě že kritériím nevyhovuje, je skrze speed-up tlačítko „Zamítnout" zamítnut. Pokud kritériím vyhovuje, dochází ke změně stavu kandidáta na „Navolat", aby byl při dalším prohlížení došlých reakcí odlišen od ostatních reakcí. HR specialista poté uloží a zavře kandidáta. Proces tím končí a může pokračovat na dalšího kandidáta.

Tabulka 12 Případ užití nově navrženého procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor])

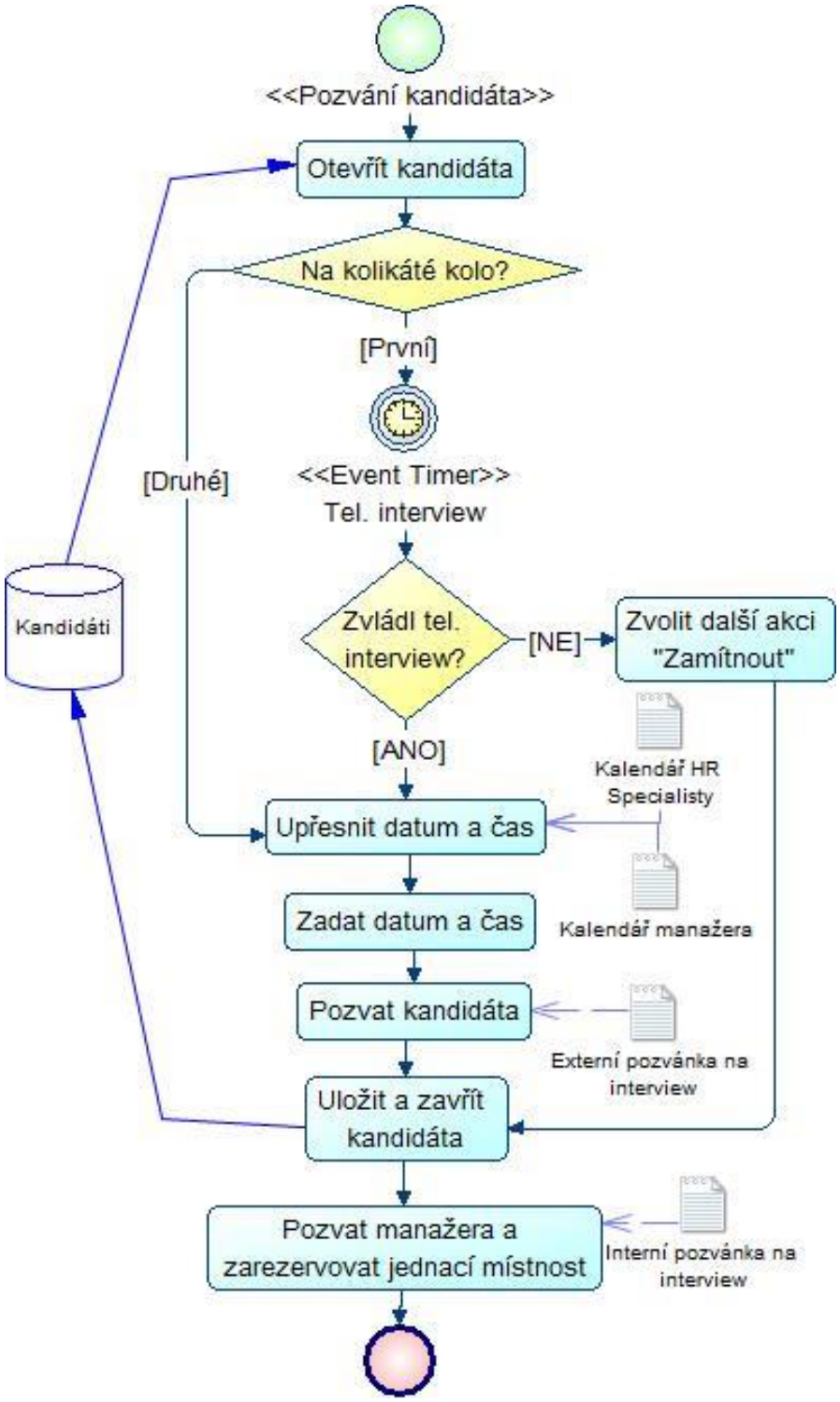
Název případu užití	**Předvybrat kandidáta**
Identifikace případu užití	UC0001
Cíl případu užití	Předvybrat vhodného kandidáta na základě kritérií hledaného profilu.
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen v interním informačním systému, nachází se v modulu Pracovní pozice a má otevřenou konkrétní pracovní pozici na záložce „Kandidáti". Na tuto pozici je přihlášen alespoň jeden kandidát.
Výstupní podmínky	Kandidát je buďto předvybrán, zažádán o zaslání CV nebo zamítnut.

Základní scénář	1. HR specialista dvojklikem otevře detail kandidáta zobrazeného v přehledu došlých reakcí. 2. Systém zobrazí kartu kandidáta. 3. HR specialista zkontroluje komentáře a v přehledu příloh hledá životopis. V případě, že životopis nenalezl a: a) ještě o něj dodatečně nezažádal (= neprováděl alternativní scénář) - pokračování viz Alternativní scénář UC0001 b) již o něj žádal (prováděl alternativní scénář) - pokračování viz UC0001 5b 4. Systém zobrazí přílohu v náhledovém okně. 5. HR specialista kandidáta na základě kritérií hledaného profilu vyhodnotí. a) Pokud kritéria splňuje: - Změní stav kandidáta na „Navolat" a klikne na tlačítko „Uložit a zavřít". b) Pokud kritéria nesplňuje - HR specialista klikne na tlačítko „Zamítnout" - Systém změní stav kandidáta na „Zamítnutý", odešle kandidátovi zamítací e-mail (šablona Zamítnutí na základě preselekce), uloží jej do historie zpráv v pravé části obrazovky a kandidáta uloží a zavře 6. Systém uloží kandidáta a HR Specialistu vrátí do přehledu došlých reakcí k dané pozici.
Alternativní scénář	1. HR specialista klikne na záložku „Zprávy". 2. Systém zobrazí záložku „Zprávy". 3. HR specialista klikne na tlačítko „Nový" aby vytvořil nový e-mail. 4. Systém vytvoří nový e-mail a zpřístupní editační okno e-mailu. 5. HR specialista vybere šablonu „Žádost o zaslání CV", e-mail zkontroluje a klikne na „Odeslat". 6. Systém odešle e-mail kandidátovi a uloží jej do historie zpráv v pravé části obrazovky. 7. HR specialista překlikne zpět na záložku „Kandidát" 8. Systém zobrazí záložku „Kandidát". 9. HR specialista vloží ke kandidátovi komentář týkající se žádosti o CV, a klikne na „Uložit a zavřít" 10. Systém kandidáta uloží a zavře a vrátí HR Specialistu do přehledu došlých reakcí k dané pozici.

Tabulka 13 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Předvybrat kandidáta	18,06 s

4.5.8. Nový proces Pozvat Kandidáta



Obrázek 33 Vizualizace návrhu procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor])

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený taktéž celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, který má být pozván. (ve většině

případů ve stavu „Navolat" či „Schváleno"). Systém mu automaticky zobrazuje kandidáty ve všech stavech vyjma stavu „Zamítnutý". HR specialista si otevře detail kandidáta a vyhodnocuje situaci, do jaké fáze výběrového řízení se chystá kandidáta pozvat. V případě, že se jedná o 1. kolo VŘ a nikdy předtím se s kandidátem nepotkal, proběhne stejně jako v původním procesu (více viz podkapitola 4.1.3) krátký telefonický pohovor sloužící ke zjištění odpovědí na otázky, které nejsou z životopisu zřejmé. Pokud HR specialista po telefonickém pohovoru vyhodnotí, že kandidát nesplňuje stanovená kritéria, označí si v poli Další akce hodnotu „Zamítnout" a cca do 3-7 dnů jej na základě preselekce e-mailem zamítá (viz proces Zamítnutí kandidáta). Pokud ovšem dojde k vyhodnocení, že kandidát kritéria splňuje, je v rámci telefonického rozhovoru sjednán konkrétní termín, který se vyplní do pole Datum a čas. Následně klikne na tlačítko „Pozvat", čímž se změní stav kandidáta na „Pozván do X. kola a automaticky se předpřipraví text pozvánky na interview s doplněným datem a časem. HR specialista případně pozvánku doplní a posléze odešle. Tím proces končí a může pokračovat na dalšího kandidáta.

Tabulka 14 Případ užití nově navrženého procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor])

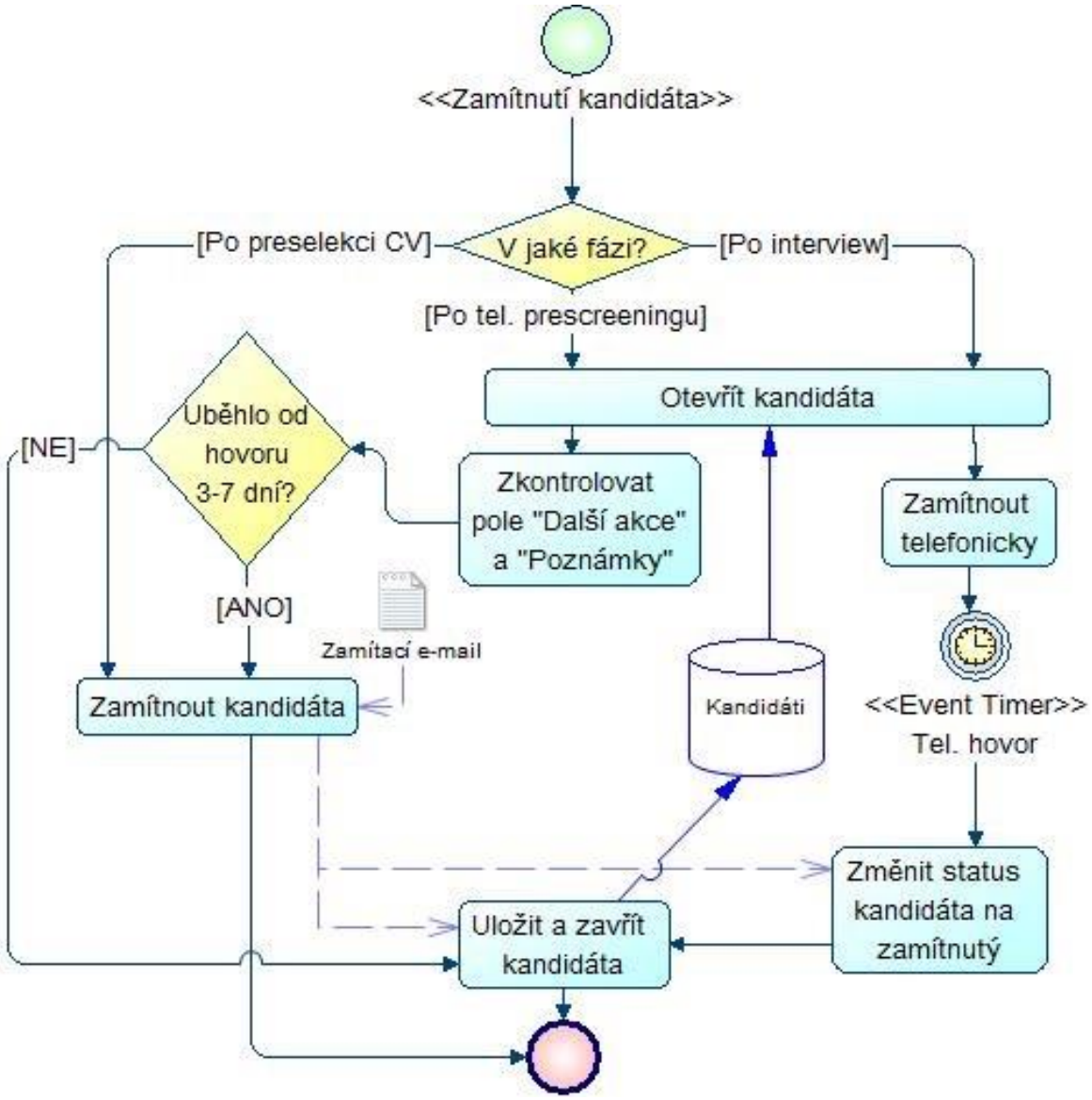
Název případu užití	**Pozvat kandidáta**
Identifikace případu užití	UC0002
Cíl případu užití	Pozvat kandidáta na interview / Assessment centrum
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen v interním informačním systému, nachází se v modulu Pracovní pozice a má otevřenou konkrétní pracovní pozici na záložce „Kandidáti". Na tuto pozici je alespoň jeden předvybraný kandidát / kandidát do dalšího kola VŘ.
Výstupní podmínky	Kandidát je pozván na interview

Základní scénář	1. HR specialista dvojklikem otevře detail kandidáta zobrazeného v přehledu došlých reakcí. 2. Systém zobrazí kartu kandidáta. 3. HR specialista provede telefonické interview. V případě, že kandidát neuspěje, Viz alternativní scénář UC0002. V případě, že uspěje, pokračuje v základním scénáři a do pole „Datum a čas" doplní dle domluvy datum a čas interview. Klikne na tlačítko „Pozvat" 4. Systém změní stav kandidáta na „Pozvánka do X. kola", dále zobrazí záložku „Zprávy" a předpřipraví šablonu e-mailu „Pozvánka na pohovor" s doplněným datem a časem konání interview z předchozího kroku. 5. HR specialista pozvánku doplní (například o personifikované oslovení, o jména dalších účastníků na pohovoru, atd.) a klikne na tlačítko „Odeslat zprávu" 6. Systém odešle e-mail s pozvánkou na pohovor a odeslaný e-mail uloží do historie zpráv v pravé části obrazovky. 7. HR specialista klikne na tlačítko „Uložit a zavřít" 8. Systém kandidáta uloží a zavře a vrátí HR Specialistu do přehledu došlých reakcí k dané pozici.
Alternativní scénář	1. HR specialista vybere v políčku „Další akce" hodnotu „Zamítnout" a klikne na tlačítko „Uložit a zavřít". 2. Systém kandidáta uloží a zavře a vrátí HR Specialistu do přehledu došlých reakcí k dané pozici.

Tabulka 15 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Pozvat kandidáta	14,00 s

4.5.9. Nový proces Zamítnout kandidáta



Obrázek 34 Vizualizace návrhu procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor])

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený taktéž celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému. V závislosti na tom, v jaké fázi VŘ má být kandidát zamítnut se HR specialista nachází buďto na detailu kandidáta (zamítnutí v rámci procesu „Předvybrat kandidáta"), nebo se nachází v modulu Pracovní pozice, má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, který má být zamítnut (zamítnutí po tel. prescreeningu, zamítnutí po interview). Systém mu automaticky zobrazuje kandidáty ve všech stavech vyjma stavu „Zamítnutý". Jak je zřejmé z vizualizace procesu, zamítnutí kandidáta probíhá celkem ve třech základních rovinách, stejně jako v procesu původním. HR specialista

kandidáta může zamítnout v rámci procesu „Předvybrat kandidáta", kde po jeho vyhodnocení klikne na tlačítko „Zamítnout" (viz případ užití UC0001), čímž je kandidátovi automaticky nastaven stav na „Zamítnutý", je mu odeslán zamítací e-mail (šablona Zamítnutí na základě preselekce) a následně je uložen a zavřen. HR specialista se poté automaticky vrátí na přehled kandidátů k dané pozici. Na druhé straně lze kandidáta také zamítnout po telefonickém pohovoru nebo po osobním interview. Zamítnutí kandidáta ihned po telefonickém pohovoru není slušné ani profesionální, proto si jej HR specialista musí označit vyplněním pole „Další akce" hodnotou „Zamítnout" a dodatečně se k němu v rámci pravidelné revize (3-7 dní) může vrátit a zamítnout jej e-mailem (postup je stejný, jako zamítnutí na základě procesu „Předvybrat kandidáta" s tím rozdílem, že se ke kandidátovi HR specialista dodatečně vrací). Poslední možností je kandidáta zamítnout po osobním pohovoru, kdy se kandidát ve většině případů s HR Specialistou či manažerem osobně potkal. Proces náboru je aktuálně nastaven tak, že v této fázi VŘ je vždy primárně zamítán telefonicky. Takový kandidát je v systému poznat několika způsoby.

- Kandidát není po prvním kole HR specialistou doporučen k vyhodnocení, nebo po druhém kole VŘ dojde po diskusi mezi HR specialistou a manažerem k vyhodnocení, že kandidát není vhodný - pak mu HR specialista po pohovoru přidá do pole „Další akce" hodnotu „Zamítnout", aby jej později rozpoznal od ostatních
- Pokud je kandidát doporučen k vyhodnocení v rámci procesu „Předání kandidáta na hiring manažera" a vyhodnocením neprojde, manažer mění stav kandidát ze stavu „Ke schválení" na stav „Neschváleno", čímž je HR specialista schopen rozpoznat takového kandidáta od ostatních

Tato rovina zamítnutí končí tak, že HR specialista změní stav kandidáta na „Zamítnutý" a kandidáta uloží a zavře, čímž se vrátí na přehled kandidátů k dané pozici. Ve všech případech proces končí zamítnutím kandidáta příslušnou formou, resp. změnou jeho stavu na „Zamítnutý", jeho uložením a zavřením.

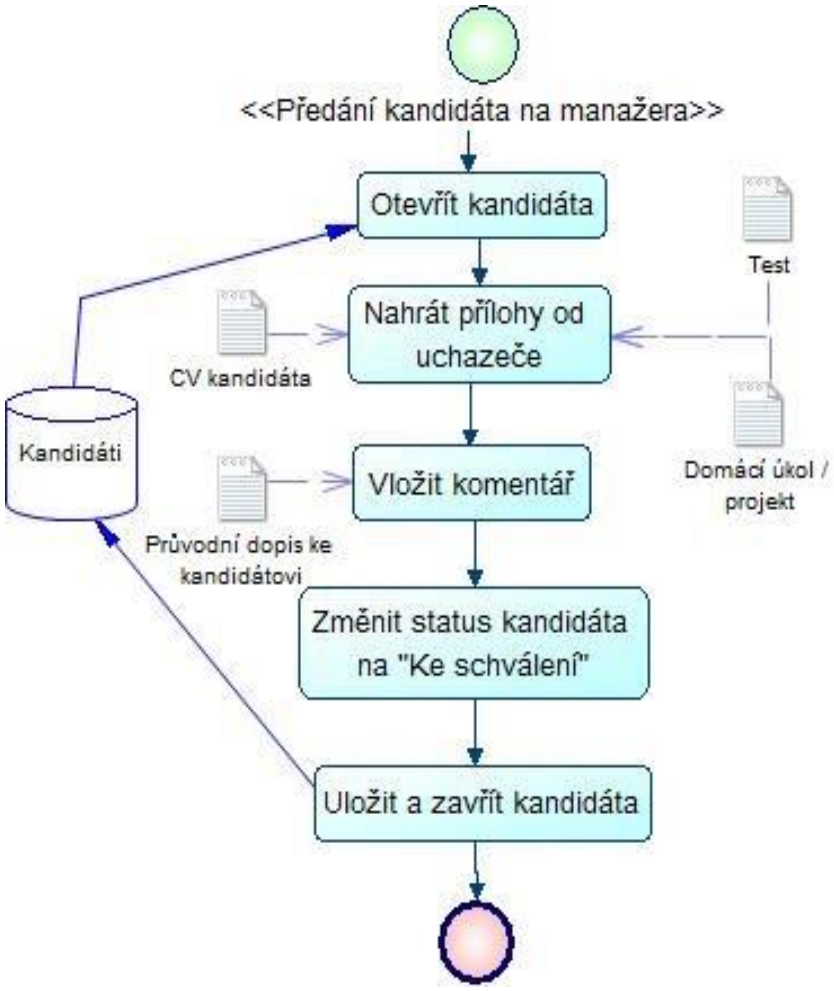
Tabulka 16 Případ užití nově navrženého procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor])

Název případu užití	**Zamítnout kandidáta**
Identifikace případu užití	UC0003
Cíl případu užití	Zamítnout kandidáta přihlášeného do výběrového řízení
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen v interním informačním systému, nachází se v modulu Pracovní pozice a má otevřenou konkrétní pracovní pozici na záložce „kandidáti". Buďto jej zamítá skrze proces „Předvybrat kandidáta" a má ho již otevřeného, nebo v přehledu došlých reakcí hledá ty, u kterých existuje důvod k zamítnutí (hodnota v poli „Další akce" je „zamítnout", nebo pole „Stav" obsahuje hodnotu „Neschváleno")
Výstupní podmínky	Kandidát je zamítnut a vyřazen z výběrového řízení
Základní scénář	1. HR specialista dvojklikem otevře detail kandidáta zobrazeného v přehledu došlých reakcí, který je určen k zamítnutí (na základě označení) 2. Systém zobrazí kartu kandidáta 3. HR specialista zamítne kandidáta na základě fáze výběrového řízení, ve které se kandidát nachází a) Po telefonickém pohovoru - HR specialista zkontroluje, zda je vyplněno pole „Další akce" a „Poznámky" a klikne na tlačítko „Zamítnout" - Systém změní stav kandidáta na „Zamítnutý", odešle kandidátovi zamítací e-mail (šablona Zamítnutí na základě preselekce), uloží jej do historie zpráv v pravé části obrazovky a kandidáta uloží a zavře. b) Po interview - HR specialista zamítne kandidáta telefonicky a změní stav kandidáta na „Zamítnutý" a klikne na tlačítko „Uložit a zavřít" 4. Systém uloží a zavře kandidáta a HR Specialistu vrátí do přehledu došlých reakcí k dané pozici.
Alternativní scénář	1. Kandidát je již otevřen a zamítán na základě procesu „Předvybrat kandidáta", viz případ užití UC0001, část 5b

Tabulka 17 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Zamítnout kandidáta	10,00 s

4.5.10. Nový proces Předat kandidáta na hiring manažera



Obrázek 35 Vizualizace návrhu procesu Předat kandidáta na hiring manažera

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený taktéž celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, který má být předán k vyhodnocení na hiring manažera. (ve většině případů ve stavu „Pozván do 1. kola" či „Pozván do AC"). Dále má HR specialista k dispozici veškeré podklady, které k předání na manažera potřebuje (naskenovaný test, domácí úkol, projekt, aj.). Systém mu automaticky zobrazuje kandidáty ve všech stavech vyjma stavu „Zamítnutý". HR specialista si otevře detail kandidáta a na úvodní obrazovce (záložka Kandidát) nahraje v sekci příloh veškeré potřebné přílohy. Změní stav kandidáta na „Ke schválení", čímž je ze systému odeslán manažerovi notifikační e-mail, který jej informuje o kandidátovi, který v rámci náborového procesu čeká na jeho vyhodnocení a případné schválení či neschválení. HR specialista pak kandidáta uloží a zavře, čímž proces končí. Tímto byl z procesu zcela odstraněn systém MS Sharepoint.

Tabulka 18 Případ užití nově navrženého procesu Předat kandidáta na hiring manažera (Zdroj: [autor])

Název případu užití	**Předat kandidáta na hiring manažera**
Identifikace případu užití	UC0004
Cíl případu užití	Předat kandidáta hiring manažerovi
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen v interním informačním systému, nachází se v modulu Pracovní pozice a má otevřenou konkrétní pracovní pozici na záložce „kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, který má být předán k vyhodnocení na hiring manažera. (ve většině případů ve stavu „Pozván do 1. kola" či „Pozván do AC"). Dále má k dispozici veškeré podklady, které k předání na manažera potřebuje (naskenovaný test, domácí úkol/projekt, aj.)
Výstupní podmínky	Kandidát je předán na hiring manažera
Základní scénář	1. HR specialista dvojklikem otevře detail kandidáta zobrazeného v přehledu došlých reakcí, který je určen k předání na hiring manažera (na základě označení) 2. Systém zobrazí kartu kandidáta 3. HR specialista klikne na ikonu sponky, která reprezentuje funkcionalitu „Nahrát přílohu" 4. Systém zobrazí okno k prohledávání souborů v PC 5. HR specialista vybere požadovanou přílohu a klikne na tlačítko „vybrat" 6. Systém zavře okno a zobrazí okno další s možností vložení popisu přílohy 7. HR specialista pokud uzná za vhodní, vloží popis a klikne na tlačítko OK 8. Systém zavře okno, nahraje přílohu a zobrazí ji s vloženým popisem v seznamu příloh (HR specialista kroky 3-8 opakuje tolikrát, kolik chce vložit příloh) 9. HR specialista změní stav kandidáta na „Ke schválení" a klikne na „Uložit a zavřít" 10. Systém uloží a zavře kandidáta, odešle hiring manažerovi notifikaci a HR Specialistu vrátí do přehledu došlých reakcí k dané pozici.

Tabulka 19 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Předat kandidáta na hiring manažera (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Předat kandidáta na hiring manažera	25,20 s

4.5.11. Nový proces Přiřadit kandidáta k jiné pozici



Obrázek 36 Vizualizace návrhu procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor])

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený taktéž celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, který má být přiřazen na jinou pracovní pozici. Dále existuje pozice, na kterou má být kandidát přiřazen. Systém HR specialistovi automaticky zobrazuje kandidáty ve všech stavech vyjma stavu „Zamítnutý". Pokud ještě HR specialista kandidáta nemá otevřeného, otevře si detail kandidáta a klikne na ikonu „Plus" v pravém horním rohu, která je pro přehlednost umístěna vedle tabulky s historií pracovních pozic, na které se kandidát kdy do společnosti přihlásil. Pro samotné přesunutí je důležité zvolit právě pozici, na kterou je kandidát přesunován a status, ve kterém bude kandidát k pozici přiřazen. Stejně jako v původním procesu, je potřeba taktéž informovat

zodpovědného HR specialistu, na jehož pozici je kandidát přiřazován. Proto stačí přidat ke kandidátovi komentář, který dostatečně nahrazuje dodatečné informování e-mailem.

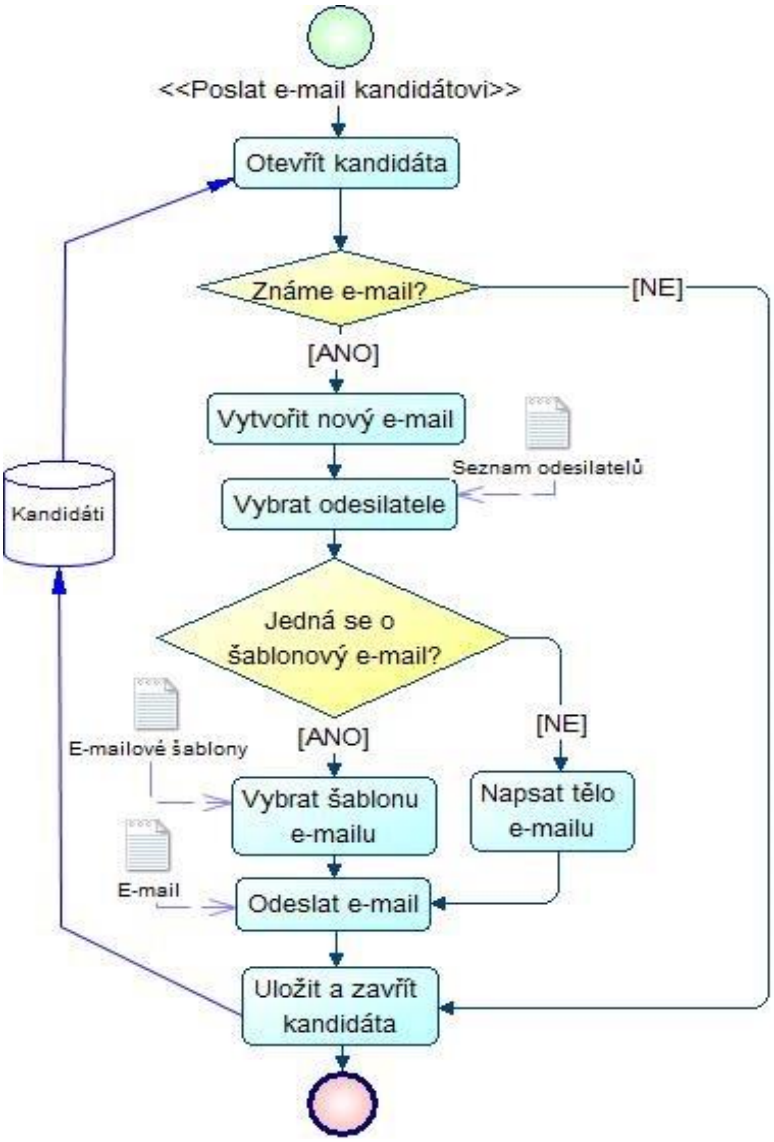
Tabulka 20 Případ užití nově navrženého procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor])

Název případu užití	**Přiřadit kandidáta k jiné pozici**
Identifikace případu užití	UC0005
Cíl případu užití	Přiřadit kandidáta k jiné pozici
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, který má být přiřazen na jinou pracovní pozici. Dále existuje pozice, na kterou má být kandidát přiřazen.
Výstupní podmínky	Kandidát je přiřazen na jinou pracovní pozici
Základní scénář	1. HR specialista dvojklikem otevře detail kandidáta zobrazeného v přehledu došlých reakcí, který je určen k předání na hiring manažera (na základě označení) 2. Systém zobrazí kartu kandidáta 3. HR specialista odklikne check-box „Uzamčeno" 4. Systém zpřístupní editaci historie pracovních pozic daného kandidáta včetně funkcionality přidat a odebrat kandidáta 5. HR specialista klikne na ikonu „Plus" v horní pravé části obrazovky 6. Systém zobrazí dialogové okno s výběrem aktivních pracovních pozic a stavem 7. HR specialista v combo boxu pracovních pozic vybere aktivní pracovní pozici, na kterou chce kandidáta přiřadit. V dalším combo boxu vybere status, pod kterým chce HR specialista kandidáta přiřadit (systém defaultně nabízí stav „Renew") a klikne na „OK" 8. Systém kandidáta přidá k vybrané pracovní pozici pod vybraným stavem a tento výskyt zobrazí v tabulce historie pracovních pozic kandidáta v pravé horní části obrazovky 9. HR specialista pak napíše komentář, klikne na „Odeslat" nebo na kombinaci kláves „CTRL" + „ENTER" 10. Systém uloží komentář do historie komentářů v pravé části obrazovky 11. HR specialista klikne na „uložit a zavřít" 12. Systém uloží a zavře kandidáta, odešle a HR Specialistu vrátí do přehledu došlých reakcí k dané pozici.

Tabulka 21 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Přiřadit kandidáta k jiné pozici	13,15 s

4.5.12. Nový proces Poslat kandidátovi e-mail



Obrázek 37 Vizualizace návrhu procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor])

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený taktéž celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, kterému chce HR specialista zaslat e-mail. Systém HR specialistovi automaticky zobrazuje kandidáty ve všech stavech vyjma stavu „Zamítnutý". Pokud ještě HR specialista kandidáta nemá otevřeného, otevře si detail kandidáta a klikne na záložku „Zprávy", která kompletně řeší a zobrazuje veškerou e-mailovou a SMS komunikaci s kandidátem. Nejprve musí vytvořit novou zprávu a zpřístupnit si tak možnost editace této zprávy. Vzhledem k tomu, že systém si uchovává informaci o tom, kdo jej ovládá, automaticky předvyplní HR specialistovi podpis a pozdrav v

těle e-mailu. Pokud chce odeslat vlastní e-mail, může jej vytvořit a následně odeslat. Systém mu ovšem také nabízí vybrat šablony, ve kterých jsou takové typy e-mailů, které se zasílají nejčastěji, jako například *„Pozvánka na pohovor", „Zamítnutí na základě preselekce", „Žádost o zaslání CV"*, aj. Zvolením šablony se automaticky předvyplní předmět a tělo e-mailu, které lze posléze doplnit o potřebné informace či přílohy. Jakmile HR specialista e-mail odešle, je uložen do historie komunikace v pravé části obrazovky, aby bylo možné sledovat kompletní historii komunikace s kandidátem. Tato funkcionalita systému zcela odstraňuje nutnost využití programu MS Outlook z náborového procesu.

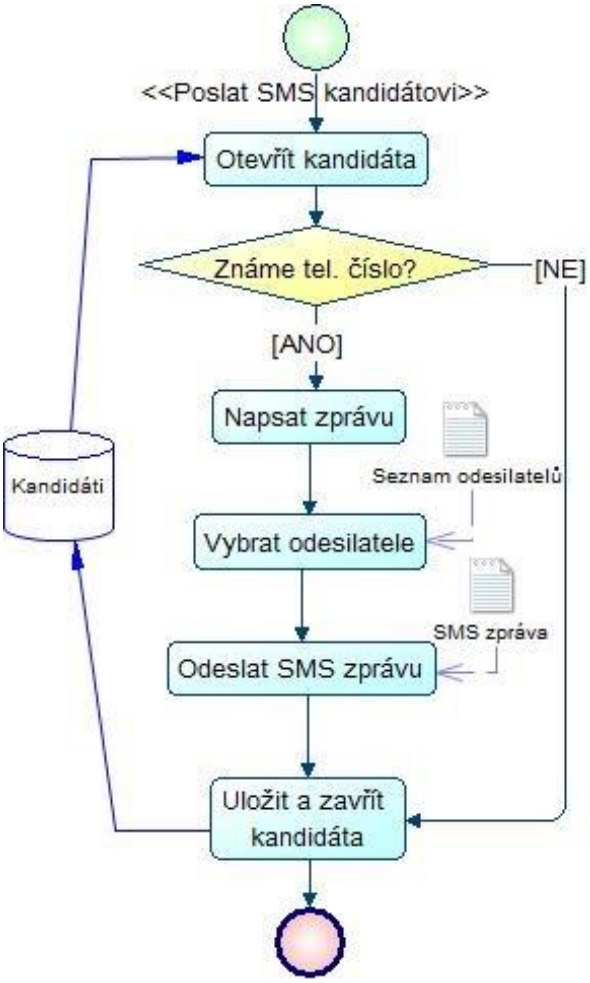
Tabulka 22 Případ užití nově navrženého procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor])

Název případu užití	**Poslat kandidátovi e-mail**
Identifikace případu užití	UC0006
Cíl případu užití	Poslat kandidátovi e-mail
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, kterému chce HR specialista zaslat e-mail
Výstupní podmínky	Kandidátovi je zaslán požadovaný e-mail.
Základní scénář	1. HR specialista dvojklikem otevře detail kandidáta zobrazeného v přehledu došlých reakcí, který je určen k předání na hiring manažera (na základě označení) 2. Systém zobrazí kartu kandidáta 3. HR specialista klikne na záložku „Zprávy" 4. Systém zobrazí záložku „Zprávy" 5. HR specialista klikne na tlačítko „Nový" v levé spodní části obrazovky 6. Systém zpřístupní okno nového e-mailu a předvyplní pozdrav a podpis HR specialisty 7. HR specialista si vybere odesilatele e-mailu, případně přidá další příjemce a buďto e-mail vyplní ručně, nebo vybere šablonu 8. Systém automaticky předvyplní předmět a tělo e-mailu 9. HR specialista e-mail doplní například o oslovení či další dodatečné informace, e-mail zkontroluje a klikne na tlačítko „Odeslat zprávu" 10. Systém odešle e-mail a uloží jej historie zpráv v pravé části obrazovky. 11. HR specialista klikne na tlačítko „Uložit a zavřít" 12. Systém kandidáta uloží a zavře a vrátí HR Specialistu do přehledu došlých reakcí k dané pozici.

Tabulka 23 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Poslat kandidátovi e-mail	27,02 s

4.5.13. Nový proces Poslat kandidátovi SMS



Obrázek 38 Vizualizace návrhu procesu Poslat kandidátovi SMS (Zdroj: [autor])

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený taktéž celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, kterému chce HR specialista zaslat SMS zprávu. Systém HR specialistovi automaticky zobrazuje kandidáty ve všech stavech vyjma stavu „Zamítnutý". Pokud ještě HR specialista kandidáta nemá otevřeného, otevře si detail kandidáta a klikne na záložku „Zprávy", která kompletně řeší a zobrazuje veškerou e-mailovou a SMS komunikaci s kandidátem. Nejprve musí vybrat odesilatele, který se příjemci ukáže při

přijetí SMS zprávy, konkrétněji Alza.cz či Alza.sk. Pak už jen sepíše SMS zprávu omezenou klasicky 160 znaky. Jakmile SMS zprávu odešle, uloží se do historie komunikace v pravé části obrazovky, aby bylo možné sledovat kompletní historii komunikace s kandidátem. Tato funkcionalita systému zcela odstraňuje nutnost využití externího mobilního zařízení.

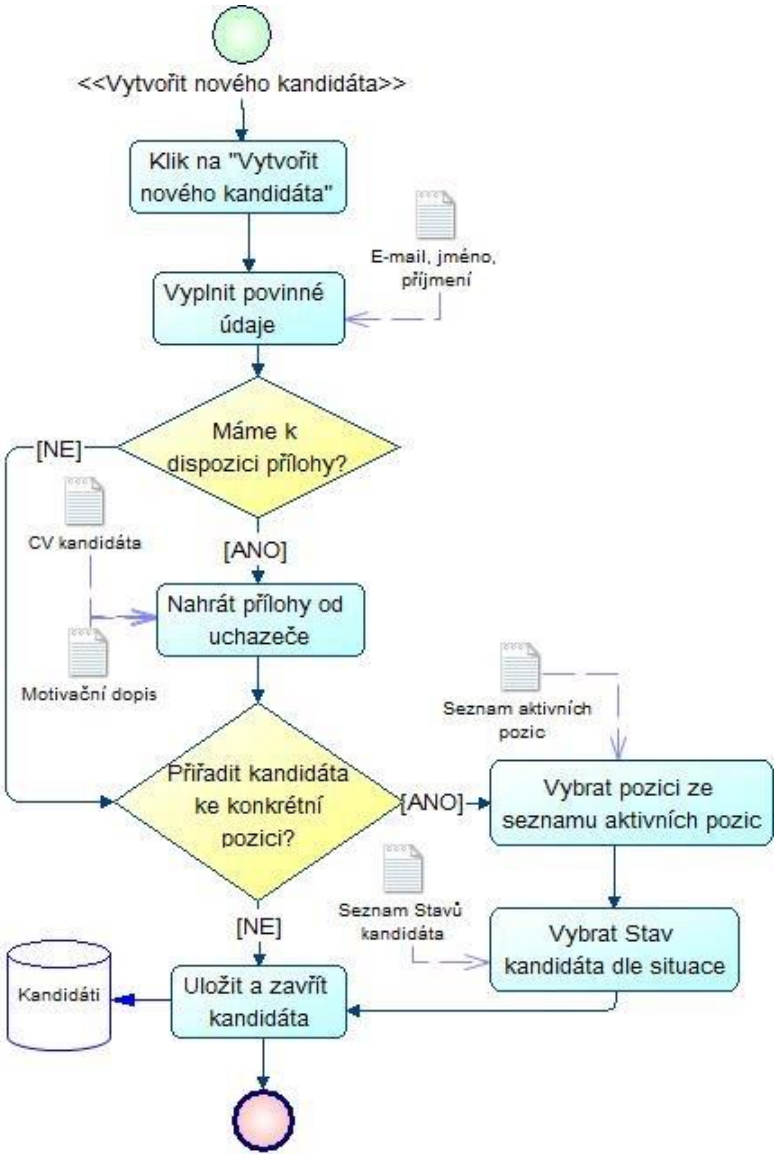
Tabulka 24 Případ užití nově navrženého procesu Poslat kandidátovi SMS (Zdroj: [autor])

Název případu užití	**Poslat kandidátovi SMS**
Identifikace případu užití	UC0007
Cíl případu užití	Poslat kandidátovi SMS
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou Aktivní pozici na záložce „Kandidáti", kde existuje minimálně jeden kandidát, kterému chce HR specialista zaslat SMS zprávu
Výstupní podmínky	Kandidátovi je zaslána požadovaná SMS
Základní scénář	1. HR specialista dvojklikem otevře detail kandidáta zobrazeného v přehledu došlých reakcí, který je určen k předání na hiring manažera (na základě označení) 2. Systém zobrazí kartu kandidáta 3. HR specialista klikne na záložku „Zprávy" 4. Systém zobrazí záložku „Zprávy" 5. HR specialista v dolní části obrazovky vybere z combo boxu odesilatele SMS zprávy (Alza.cz / Alza.sk) do textového pole napíše SMS zprávu. Tu následně zkontroluje a klikne na tlačítko „Odeslat SMS" 6. Systém odešle SMS zprávu a uloží ji do historie zpráv v pravé části obrazovky. 7. HR specialista klikne na tlačítko „Uložit a zavřít" 8. Systém kandidáta uloží a zavře a vrátí HR Specialistu do přehledu došlých reakcí k dané pozici.

Tabulka 25 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Poslat kandidátovi SMS (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Poslat kandidátovi SMS	27,80 s

4.5.14. Nový proces Vytvořit nového kandidáta



Obrázek 39 Vizualizace nového procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor])

Oproti původnímu procesu je tento nově navržený taktéž celý podporovaný v interním IS. Základními předpoklady pro provedení procesu je fakt, že HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou záložku „Kandidáti". Dále zná povinné údaje (Jméno, Příjmení, e-mail) a případně další nepovinné. Vytvoření nového kandidáta je proces, který vytváří zcela nový záznam a ukládá jej do celé databáze kandidátů, proto dává smysl mít tuto možnost na úrovni modulu „Pracovní pozice". HR specialista po zobrazení této záložky vytvoří nového kandidáta za pomoci konvencí nastavených v celém interním IS (Soubor -> Nový záznam, „CTRL" + „N"). Vyplní všechny povinné, případně i nepovinné pole, aby udělal kartu kandidáta co nejdetailnější a v případě, že disponuje přílohami (např. životopis), nahraje je. Poté HR specialista zváží, zda jej nechá bez

pozice, nebo zda kandidáta přiřadí nějaké pracovní pozici, a případně tak učiní. Uložením kandidáta proces končí. Tato funkcionalita vytvořila zcela nový proces, který umožňuje vytvářet databázi kandidátů.

Tabulka 26 Případ užití nově navrženého procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor])

Název případu užití	**Vytvořit nového kandidáta**
Identifikace případu užití	UC0008
Cíl případu užití	Vytvořit nového kandidáta
Primární aktér (ři)	HR specialista
Vstupní podmínky	HR specialista je přihlášen do interního informačního systému a v modulu Pracovní pozice má otevřenou záložku „Kandidáti". Dále zná povinné údaje (Jméno, Příjmení, e-mail) a případně další nepovinné pole k vyplnění
Výstupní podmínky	Nový kandidát je vytvořen s nebo bez konkrétní pozice
Základní scénář	1. HR specialista klikne v horní části na nabídku „Soubor" a zvolí možnost „Nový záznam", nebo stiskne kombinaci kláves „CTRL" + „N" 2. Systém zobrazí novou kartu kandidáta 3. HR specialista doplní povinné údaje, případně další nepovinné. Dále se postupuje na základě toho, zda HR specialista disponuje přílohami, či ne: a) Pokud ano, dojde k reprodukci kroků 3 - 8 v případu užití UC0004 b) Pokud ne, pokračuje v procesu na další krok 4. HR specialista vyhodnotí, zda nového kandidáta přiřadí existující pozici či nikoliv: a) Pokud ano, dojde k reprodukci kroků 3 - 8 v případu užití UC0005 b) Pokud ne, nechá kandidáta bez pozice a klikne na tlačítko „Uložit a zavřít" 5. Systém kandidáta vytvoří, uloží a zavře a vrátí HR Specialistu na obecnou záložku „Kandidáti" v modulu „Pracovní pozice"

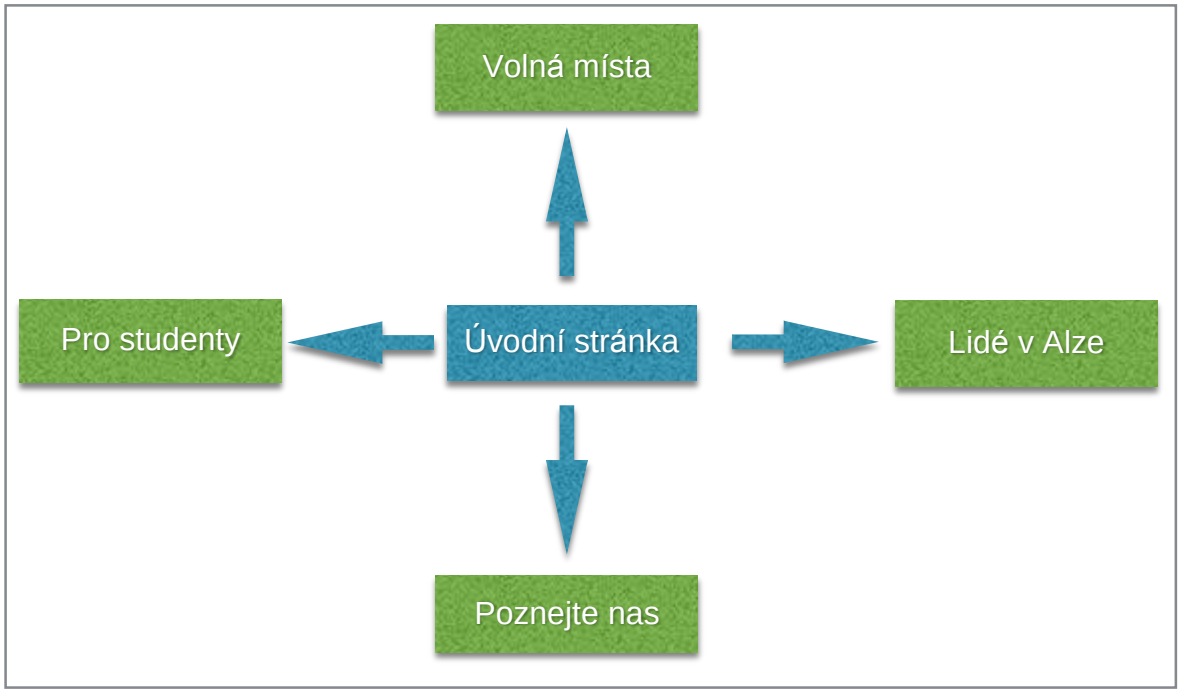
Tabulka 27 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Doba trvání**
Vytvořit nového kandidáta	35,60 s

4.5.15. Redesing kariérních stránek Alza.cz

V rámci projektu dojde i ke kompletnímu redesignu kariérních stránek. Redesign bude proveden jak na úrovni obsahu, tak na úrovni designu. Tato podkapitola se bude zabývat popisem základních požadavků. Cílem je vytvořit takové kariérní stránky, které budou následovat aktuální trendy v oblasti obsahu a webdesignu tak, aby návštěvník jednoduše našel veškeré informace, které potřebuje. Dále pak plně odstranit vyrušovací faktory, které na návštěvníka působí například reklamním obsahem. Oba tyto hlavní cíle mají za cíl zvýšit konverzní poměr návštěvníků kariérních stránek a zvýšit tak efektivitu náborového procesu.

Obsah je z hlediska vytváření nejtěžší a je potřeba s ním celý redesign začít. Nad obsahovou částí probíhalo několik workshopů, kterých se účastnilo celé HR oddělení. Společnými silami byla vydefinována nová struktura kariérních stránek a každý z členů dostal za úkol vytvořit text dílčích částí. Veškerý tento text bude v určité fázi projektu předán na copywritera, který text upraví a sladí do jednotné podoby. Na obrázku č. 37 je uvedena nová základní struktura. Jedná se pouze o souhrnné kategorie. Každá z kategorií obsahuje mnoho dalších podtémat, která z hlediska relevance nebudou v práci podrobně rozepisována.



Obrázek 40 Nově navržená struktura Kariérních stránek (Zdroj: [autor])

Návrh nové struktury splňuje jeden ze základních cílů redesignu, a sice nabídnout návštěvníkovi stručný a jednoznačný rozcestník, ve kterém nemusí složitě hledat informace, které potřebuje. Celý obsah je řízen současným trendem, který podporuje stránky s menším množstvím textu a větším množstvím infografiky či obrázků.

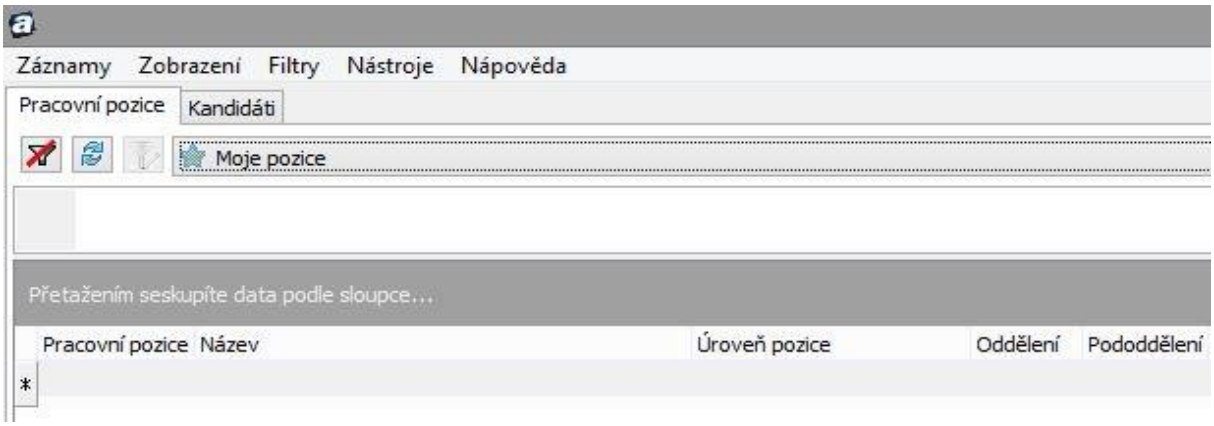
Další částí je **design** kariérních stránek. Ten se ponese ve stylu tzv. flat designu. Kromě toho, že všechny části budou graficky jednotné a sladěné, bude v rámci nového designu implementováno i jednotné menu přístupné ze všech podstránek. Umožní to tak jednodušší pohyb návštěvníka po stránkách. Stejně jako u obsahu, i nad designem probíhal workshop, kterého se účastnilo celé HR oddělení, jehož hlavním výstupem bylo stanovení finální barvy kariérních stránek. Výslednou barvou se stala světle modrá. Předmětem workshopu byl mimo jiné návrh designu úvodní stránky, která slouží jako hlavní poutač. Nový design s sebou také ponese odstranění veškerých reklamních a rušivých elementů. Cílem kariérních stránek není, aby návštěvník nakoupil, ale aby získal informace o společnosti a v případě, že najde vhodnou pozici pro něj, tak aby zaslal svůj životopis. Nicméně by měl stále mít možnost vrátit se k nákupu, což bude vyřešeno viditelným tlačítkem. Mezi zásadní změny patří odstranění produktového menu, horních záložek (Alza, Media, Hračky, Trendy) umožňujících překlikávání mezi produktovými kategoriemi, dále vyhledávacího boxu a reklamních prostor po stranách. Stránky tak získají na přehlednosti. Na základě těchto požadavků budou ze strany interního IT oddělení vytvářeny grafické návrhy.

Kapitola 4.5 se zabývala kompletním návrhem řešení, které vycházelo z provedení detailní analýzy stávajícího stavu. Tato kapitola bude sloužit jako podklad pro interní IT oddělení k technické realizaci projektu.

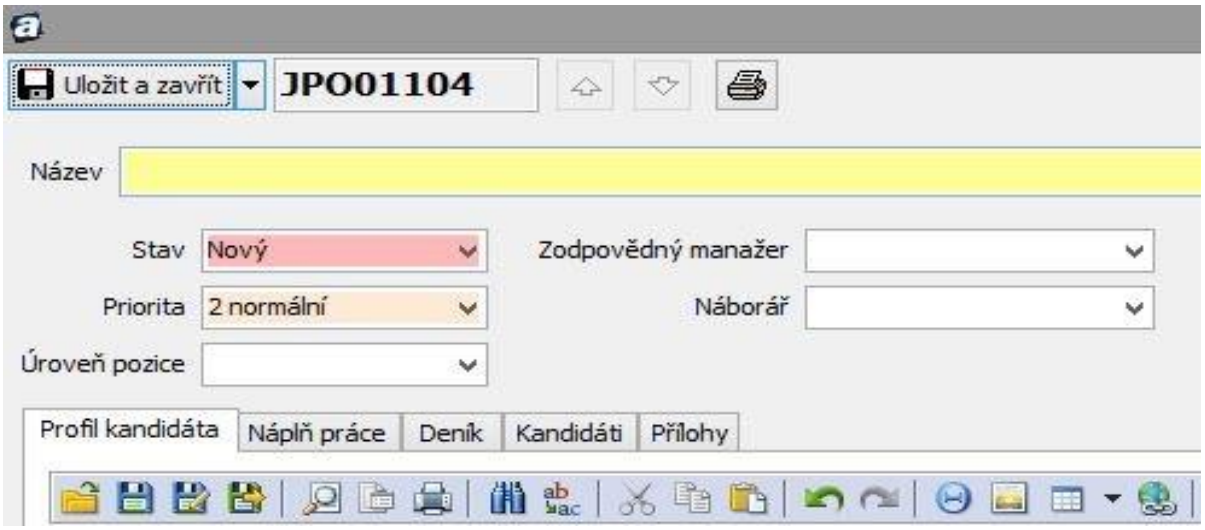
4.6. Realizace řešení

Následující kapitola se bude zabývat realizací celého projektu a bude v ní obsažena diskuse nad jednotlivými tématy, která se řešila v průběhu realizace projektu. Uvedeny budou také reálné screenshoty nové e-recruitment aplikace a kariérních stránek.

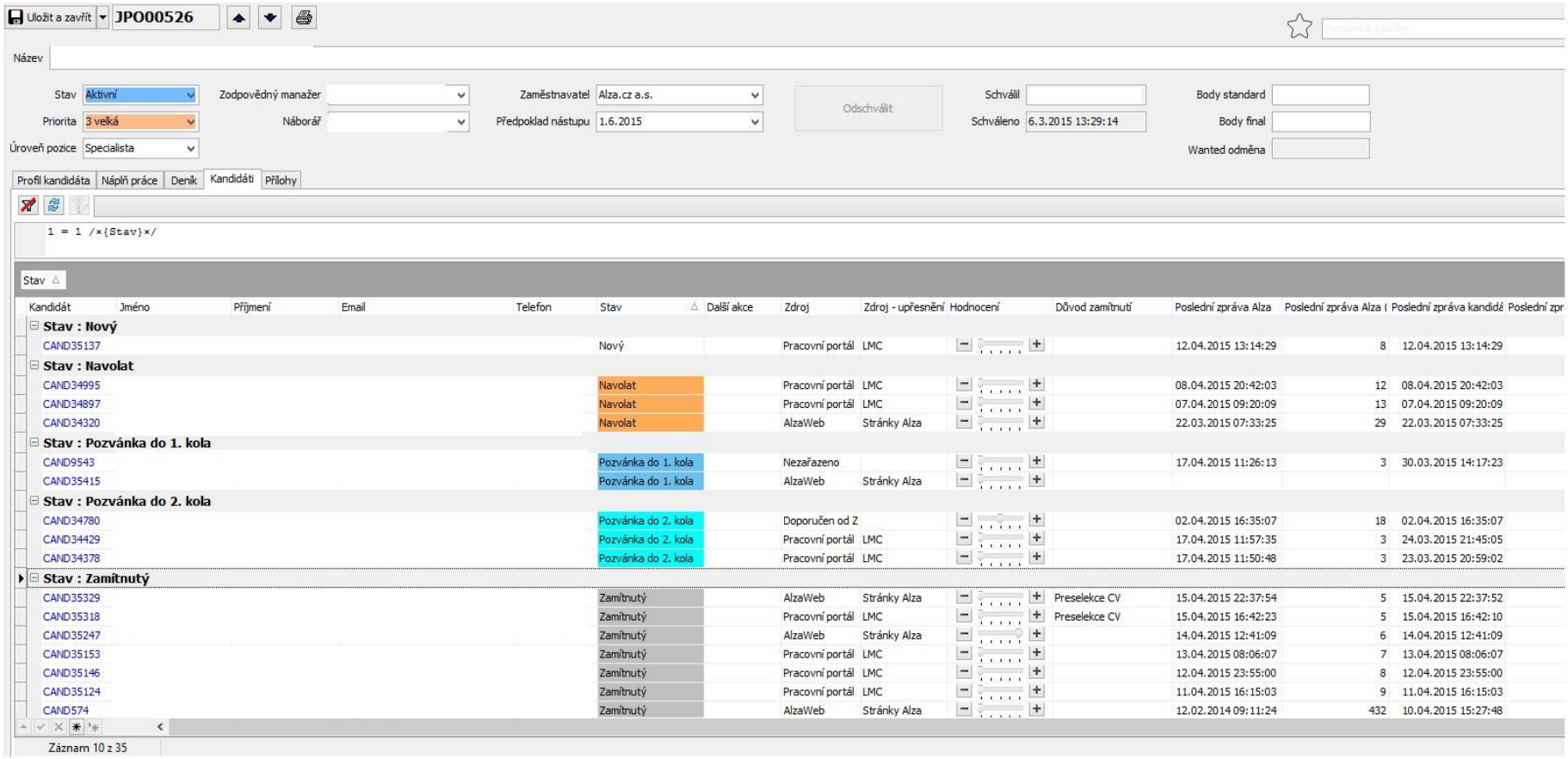
Největší diskuse týkající se nové aplikace se týkala logiky datového modelu, respektive vytvořením vazební tabulky a nad hodnotami, která tato tabulka ponese. Ze strany zadavatelů aplikace (HR) bylo potřeba myšlenku vazební tabulky obhájit. Hlavním důvodem komunikovaným před architekty systému byla nutnost sledování historie kandidáta v čase, což by bez vazební tabulky nebylo jednoduše možné. Realizace vazební tabulky, potažmo její přínos k logice aplikace, posléze sklidila obrovský úspěch u všech uživatelů aplikace. Ze strany personálního oddělení byla také oceněna automatizace nejčastějších procesů „Zamítnout kandidáta" a „Pozvat kandidáta", která ušetřila velké množství času. Následující screenshoty reprezentují výsledný stav implementace aplikace.



Obrázek 41 Realizace záložky Kandidáti na globální úrovni (Zdroj: [autor])



Obrázek 42 Realizace záložky Kandidáti na úrovni pracovní pozice (Zdroj: [autor])



Obrázek 43 Detail záložky Kandidáti na úrovni pracovní pozice [Zdroj: [autor]]

Obrázek 44 Detail Kandidáta na záložce kandidát (Zdroj: [autor])

Obrázek 45 Detail Kandidáta na záložce Zprávy (Zdroj: [autor])

Nová e-recruitment aplikace byla oficiálně spuštěna do provozu 2.3.2015. Oficiálnímu spuštění předcházelo důkladné uživatelské testování, které plánovaný release oddálilo. Jednalo se o chyby týkající se povrchové logiky a číselníků. Aktuálně v aplikaci fungují všichni HR specialisté a veškerá manažerská populace společnosti podílející se na náboru zaměstnanců. Její vývoj však stále pokračuje, neboť se stále objevují návrhy na vylepšení. Největším neúspěchem se ukázal být způsob zasílání kandidátů ze strany personálních agentur. Těm trvalo velmi dlouho, než navržený systém dokázali praktikovat správně. Již nyní je vymyšleno nové řešení, které bude více uživatelsky přívětivé, avšak díky vytíženosti IT oddělení bude realizováno až v květnu. Agentury budou kandidáty nově zasílat skrze specifický formulář (podobný tomu, co je umístěn pod inzerátem). Ten s sebou ponese informaci o tom, z jaké agentury je kandidát zasílán. Získávání informací z tohoto formuláře bude řešeno stejným způsobem, jako je u reakce skrze kariérní stránky.

Druhá část projektu se zabývala kariérními stránkami. I přesto, že plánovaný release byl 2.3.2015, kariérní stránky se bohužel vzhledem k interním kapacitám nepodařilo odladit a spustit. Aktuálně se tato část projektu nachází ve fázi realizace. I přesto, že kariérní stránky nejsou ještě dostupné, existují finální grafické návrhy. Jeden z nich je pro představu níže přiložen.



Obrázek 46 Finální návrh designu Kariérních stránek Alza.cz (Zdroj: [autor])

Realizace kariérních stránek s sebou nesla celkem dvě fáze. A sice tzv. quick-wins a samotný redesign. Cílem fáze quick-wins bylo rychlé odstranění největších překážek bez většího zásahu

do samotného designu stránek. Došlo k vytvoření jednoduchého navigačního menu, odstranění záložek a produktového menu, dále pak k odstranění reklamních prostor po stranách. Výsledek fáze je zobrazen na obrázku č. 21, který porovnává výsledek této fáze oproti stavu původnímu. Jakmile byla fáze quick-wins dokončena, nastala fáze samotného redesignu, která probíhá doposud. Odhadovaný datum spuštění nových kariérních stránek je 1.5.2015.

4.7. Vyhodnocení projektu

Následující kapitola se bude zabývat vyhodnocením přínosu realizovaného projektu. Vyhodnocení projektu proběhne jak na úrovni první části, která se zabývala návrhem a následnou implementací nové e-recruitment aplikace, tak na úrovni části druhé, která se zabývala redesignem kariérních stránek.

Aby mohl být přínos nové e-recruitment aplikace vyhodnocen, probíhaly celkem 2 testovací běhy za provozu samotné aplikace. Do těchto běhů se nepočítá uživatelské testování, které měl na starosti autor práce a zodpovědná osoba z interního IT oddělení. Níže uvedená data jsou průměrná a skládala se z obsáhlého měření HR specialistů při reálné práci s reálnými kandidáty. Pro názorné porovnání byla vytvořena tabulka, která obsahuje průměrné hodnoty exekuce klíčových procesů ve stavu před implementací nové aplikace a po implementaci. Cílem tabulky je vykalkulovat rozdíly mezi těmito časy a vyhodnotit, zda došlo ke zvýšení efektivity klíčových procesů, či nikoliv. Aby z tabulky bylo zřejmé, které procesy byly zefektivněny a které ne, byla pro účely práce vytvořena tří škálová stupnice, která je rozlišena následovně:

- Zelená barva – exekuce procesu (měřena v sekundách) je, oproti stavu před implementací, o více než 10 sekund rychlejší
- Oranžová barva - exekuce procesu (měřena v sekundách) je, oproti stavu před implementací, o 1 - 10 sekund rychlejší
- Červená barva - exekuce procesu (měřena v sekundách) je, oproti stavu před implementací, pomalejší

V Tabulce č. 28 jsou uvedeny průměrné časy, které byly naměřeny v rámci prvního testovacího běhu, který probíhal v období od 2.3.2015 do 13.3.2015. V tabulce č. 29 jsou pak uvedeny

průměrné časy, které byly naměřeny v rámci druhého testovacího běhu, který probíhal v období od 16.3.2015 do 27.3.2015.

Tabulka 28 Testovací data z prvního testovacího běhu (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Před**	**Po**	**Rozdíl**
Předvybrat kandidáta	28,10	20,15	7,95
Pozvat kandidáta *	41,25	18,00	23,25
Zamítnout kandidáta **	20,26	15,33	4,93
Předat kandidáta hiring manažerovi	100,00	31,18	68,82
Přiřadit kandidáta k jiné pozici	18,70	16,00	2,70
Poslat kandidátovi e-mail	28,20	35,02	-6,82
Poslat kandidátovi SMS	75,70	33,10	42,60
Vytvořit nového kandidáta	x	41,60	x

Tabulka 29 Testovací data z druhého testovacího běhu (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Před**	**Po**	**Rozdíl**
Předvybrat kandidáta	28,10	18,06	10,04
Pozvat kandidáta *	41,25	14,00	27,25
Zamítnout kandidáta **	20,26	10,00	10,26
Předat kandidáta hiring manažerovi	100,00	25,20	74,80
Přiřadit kandidáta k jiné pozici	18,70	13,15	5,55
Poslat kandidátovi e-mail	28,20	27,02	1,18
Poslat kandidátovi SMS	75,70	27,80	47,90
Vytvořit nového kandidáta	x	35,60	x

**V případě, že je kandidát pozván poprvé, je k tomuto času přičítáno v průměru 300s, které reprezentují telefonický pre-screening včetně dohodnutí konkrétního termínu. Pokud má ovšem kandidát být pozván do 2. Kola VŘ, je k tomuto času přičítáno v průměru 120s, které reprezentují hovor, ve kterém je dohadován konkrétní termín dalšího pohovoru. Pro účely práce zde tento čas přičítán nebyl, neboť nereprezentuje práci se systémem.*
*** V případě, že je kandidát zamítán po 1. či 2. Kole VŘ, je k tomuto času přičítáno v průměru 120s, které reprezentují telefonický hovor, ve kterém je kandidátovi předána zpětná vazba. Pro účely práce zde tento čas přičítán nebyl, neboť nereprezentuje práci se systémem.*

Při pohledu na tabulku č. 28 je vidět, že oproti původním časům došlo k zefektivnění většiny klíčových procesů. Celkem tři procesy skončily v zeleném hodnocení, další tři v oranžovém a jeden v červeném, konkrétněji se jednalo o proces „Poslat kandidátovi e-mail“, který patří právě mezi jeden z nejužívanějších. Ten zaznamenal mezi uživateli zhoršení o necelých 7 sekund oproti původnímu stavu. Situace byla v následujícím testovacím běhu velmi sledována.

V následujícím testovacím běhu, který trval dalších 14 dní, se však situace dále zlepšovala. Na naměřených průměrných časech je zřejmý proces adaptace na nové prostředí a učení se práce s novým systémem. Oproti prvnímu testovacímu běhu skončilo celkem 5 procesů v zeleném hodnocení a pouze 2 v oranžovém. **Ve všech procesech bylo tedy dosáhnuto zefektivnění.**

Jaké bude mít toto zefektivnění procesů dopady? Vzhledem ke krátkodobému užívání aplikace nelze jednoznačně určit, kolik uchazečů do Alza.cz měsíčně zašle své CV. Existují pouze hrubé odhady, které budou při delším užívání aplikace opřeny o reálná data. Aby bylo možné měřit vzniklé úspory, byla odhadnuta čísla kandidátů na základě informací, které aplikace za dobu fungování nasbírala. Tato data vychází z aktuálního stavu, kdy společnost Alza.cz má klidnější období co se náboru nových zaměstnanců týče. V období od října do prosince každého kalendářního roku se dá předpokládat až **ztrojnásobení hodnot**, potažmo realizovaných úspor.

Tabulka 30 Vyhodnocení přínosu e-recruitment aplikace (Zdroj: [autor])

Název procesu	**Počet kandidátů**	**Úspora / proces**	**Úspora / počet kandidátů**
Předvybrat kandidáta	200	10,04	2008
Pozvat kandidáta	130	27,25	3542
Zamítnout kandidáta	700	10,26	7182
Předat kandidáta hiring manažerovi	50	74,80	3740
Přiřadit kandidáta k jiné pozici	20	5,55	111
Poslat kandidátovi e-mail	200	1,18	236
Poslat kandidátovi SMS	80	47,90	3832
Vytvořit nového kandidáta	10	x	0

Tabulka č. 30 obsahuje sloupec, který odhaduje přiměřený počet kandidátů, resp. Akcí, které jsou měsíčně s kandidáty dělány. V dalším sloupci je vypočítaná průměrná časová úspora, které bylo dosahováno v druhém testovacím běhu po spuštění nové aplikace. Počet kandidátů, resp. akcí je vynásoben vzniklou časovou úsporou a následně dohromady sečten. Součet z tabulky č. 30 aktuálně činí celkem 20 651 sekund za měsíc. Při převedení této hodnoty na hodiny vznikla tedy **celková úspora 6 hodin za měsíc.** Je nutno ale vzít v potaz, že se jedná o období snížené potřeby náboru nových zaměstnanců. Kromě časové úspory byly však splněny i další cíle, které byly definovány v požadavcích. Jednalo se zejména o integraci klíčových procesů do jednoho user-friendly rozhraní a redukci počtu systémů používaných k

náborovému procesu. Dále pak sledování historie kandidáta - týkající se jak komunikace, tak pracovních pozic a odesílání e-mailů a SMS zpráv z jednoho rozhraní včetně vkládání příloh, komentářů a poznámek.

Otázkou zůstává porovnání času a kvality v rámci vykonávání těchto klíčových procesů. To, že aplikace umožní vykonávat tyto procesy rychleji, může evokovat myšlenku, že mohou být prováděny méně kvalitně. V případě této implementace může tato myšlenka být vyvrácena zejména faktem, že veškerá funkcionalita a workflow procesů bylo navrženo přesně dle specifikace zadavatele. Na základě analýzy byla odhalena kritická místa, která byla implementací nové aplikace odstraněna.

V rámci projektu došlo také k přepracování kariérních stránek společnosti Alza.cz, jejichž hlavním cílem bylo následovat aktuální trendy v oblasti webových prezentací a zvýšit konverzní poměr. Vzhledem k vzniklé situace nelze v rámci této práce předložit skutečná data, protože stránky v době odevzdání práce nebyly plně spuštěny. Očekávaná metoda měření, zda byl tento cíl splněn, bude řešena skrze webovou analytiku, kterou zajišťuje nástroj Google Analytics. V tomto nástroji je nastavené takové měření, které sleduje chování návštěvníků stránek. Tento nástroj dále sleduje, zda se z návštěvníka stane uchazeč o zaměstnání odesláním jeho životopisu na konkrétní pozici. Tato data budou posléze porovnána s daty získanými ze starých kariérních stránek a bude zjištěno, zda došlo ke splnění cíle.

Tato kapitola se zabývala vyhodnocením přínosu realizovaného projektu. Tento projekt jednoznačně zvýšil efektivitu práce personální oddělení. I přesto, že byl projekt formálně ukončen, je stále pokračováno v jeho rozvoji, neboť proces neustálého zlepšování je jeden ze základních stavebních kamenů úspěšnosti v tom, jak se jako společnost udržet v horních příčkách atraktivních zaměstnavatelů.

5. Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tím, jak zvýšit efektivitu náborového procesu v konkrétní společnosti za pomoci informačních technologií. To bylo i hlavním cílem práce. Tento cíl byl podporován projektem, který u konkrétní společnosti simultánně se zpracováním práce probíhal. Aby šlo k projektu přistoupit komplexně, bylo potřeba nejprve provést analýzu aktuálních trendů a pohledů na nábor zaměstnanců, což se jednoznačně podařilo. V rámci této analýzy bylo zjištěno, že oblasti lidských zdrojů a informačních technologií jsou v dnešní době ve velmi úzké kooperaci a aktuálně existuje mnoho pomocných aplikací, nástrojů a přístupů, které nábor zaměstnanců ulehčují a automatizují. A to jak z pohledu uchazečů (kariérní stránky), tak z pohledu personálního oddělení (e-recruitment aplikace).

Aby bylo možné o této možnosti v konkrétní společnosti uvažovat, bylo zapotřebí zanalyzovat stávající situaci v konkrétní společnosti, identifikovat kritická místa a navrhnout jejich zlepšení za pomoci informačních technologií. Analýza aktuální situace byla provedena velmi důkladně a byla odhalena veškerá kritická místa, která omezovala personální oddělení v jejich práci. Na základě této analýzy byly vytvořeny návrhy, které posloužili jako podklad pro implementaci nové e-recruitment aplikace a taktéž jako podklad pro návrh a vývoj nových kariérních stránek. Vzhledem k tomu, že první část projektu zabývající se implementací e-recruitment aplikace je dnes plně funkční a druhá část týkající se kariérních stránek je na hranici finalizace, považuji i tento cíl za úspěšně splněný.

Posledním vytyčeným cílem bylo samotné vyhodnocení realizovaného projektu. Ten byl i přes drobná zpoždění vyhodnocen jak ze strany autora, tak ze strany společnosti za velmi úspěšný. V diplomové práci byla porovnávána situace před realizací projektu a po realizaci. Drobnější komplikace nastala v případě spuštění nových kariérních stránek, které se z organizačních důvodů spustily oproti projektovému plánu později. I přesto byl v práci popsán postup, jakou metodou bude jejich přínos měřen. Tento cíl tedy považuji za většinově splněný.

Diplomová práce se zabývala velmi zajímavým tématem, které je pro mnoho společností stále aktuálnější. Důležitým východiskem této práce je nejen realizovaný projekt v konkrétní společnosti, ale také akcent na neustálé posouvání tohoto oboru vpřed a jeho provázanost se světem informačních technologií. Efektivita práce v tomto oboru může ve velké míře ovlivňovat úspěch celé společnosti. Věřím, že práce bude do oboru lidských zdrojů přínosem a že bude inspirací k tomu, jak neustále posouvat pomyslné hranice oboru kupředu.

6. Zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 496 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1

[3] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0449-8

[4] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024752129

[5] BONDAROUK, T. V.; RUËL, H. J. M. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, 20.3: 505-514.

[6] LEE, Chei Sian; LEE, Chay Hoon. Effects of HRM practices on IT usage. *Journal of Computer Information Systems*, 2009, 50.2: 83.

[7] IT podpora řízení lidských zdrojů - I. díl. In: *System Online: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/clanky/it-podpora-rizeni-lidskych-zdroju-i-dil.htm

[8] Rozhovor o trendech ve vývoji podnikových portálů. In: *System Online: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/it-pro-banky-a-financni-organizace/rozhovor-o-trendech-ve-vyvoji-podnikovych-portalu.htm

[9] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

[10] Www.whatishumanresource.com: A complete website on HRM subject for HR students. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://www.whatishumanresource.com/e-hrm

[11] LENGNICK-HALL, Mark L.; MORITZ, Steve. The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 2003, 24.3: 365-379.

[12] Redirect: UX, UI, and 2015 Web Trends. In: [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://redirectnow.com/ux-ui-and-2015-trends/

[13] Využíváte kariérní stránky vaší společnosti na 100%?. In: *Personální marketing.cz: Online Magazín o marketingu pro moderní personalisty* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/vyuzivate-karierni-stranky-vasi-spolecnosti-na-100

[14] Flat Design: jak dlouho se udrží tento trend v oblasti webdesignu?. In: FORST, Pavel. *WEBZOOM* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://www.webzoom.cz/flat-design-jak-dlouho-se-udrzi-tento-trend-v-oblasti-webdesignu/

[15] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

[16] ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

[17] Lovec hlav: Jak ulovíme zaměstnance v roce 2015. [online]. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: http://lovec-hlav.cz/novinky/jak-ulovime-zamestnance-v-roce-2015/

[18] Alza.cz. [online]. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: https://www.alza.cz

[19] Inovace v personálních systémech. In: *System Online: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/inovace-v-personalnich-systemech.htm

[20] MISKO, Zachary a Todd WHEATLAND. *The new rules of recruiting*. Kelly Services, 2013. 1 edition. ISBN 9780983496922.

[21] Přívětivý web: Co je to UX. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://www.privetivy-web.cz/o-uzivatelske-privetivosti/co-je-to-ux.html

[22] What You Should Know About Flat Web Design. *Splashnology.com: Design, CG Graphics & Inspiration* [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://mag.splashnology.com/article/about-flat-webdesign/9906/

7. Seznam obrázků a tabulek

7.1. Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura v pojetí Řízení lidských zdrojů (Zdroj: [Autor]) 6
Obrázek 2 Proces náboru zaměstnanců rozepsaný dle jednotlivých činností (Zdroj: [15]) 10
Obrázek 3 Vizualizace standardního náborového procesu z pohledu uchazeče (Zdroj: [Autor]) 11
Obrázek 4 Transakční model náboru zaměstnanců (Zdroj: [Autor]) 14
Obrázek 5 Využití online médií za pomoci informačních technologií (Zdroj: [Autor]) 19
Obrázek 6 Klasický design vs. flat design (Zdroj: [22]) 25
Obrázek 7 Vývoj obratu společnosti Alza.cz (Zdroj: [18]) 28
Obrázek 8 Organizační struktura Alza.cz (Zdroj: [18]) 29
Obrázek 9 Struktura personálního oddělení (Zdroj: [autor]) 31
Obrázek 10 Recruitment mix (Zdroj: [autor]) 38
Obrázek 11 Používané systémy v náboru zaměstnanců (Zdroj: [autor]) 39
Obrázek 12 Screenshot detailu modulu Pracovní pozice (Zdroj: [autor]) 40
Obrázek 13 Procesní mapa VŘ (Zdroj: [autor]) 45
Obrázek 14 Zadání názvu pozice v aplikaci LMC Teamio (Zdroj: [autor]) 48
Obrázek 15 Vizualizace stávajícího procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor]) 49
Obrázek 16 Vizualizace stávajícího procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor]) 51
Obrázek 17 Vizualizace stávajícího procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor]) 53
Obrázek 18 Vizualizace stávajícího procesu Předat kandidáta hiring manažerovi (Zdroj: [autor]) 55
Obrázek 19 Vizualizace stávajícího procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor]) 57
Obrázek 20 Vizualizace stávajícího procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor]) 58
Obrázek 21 : Vizualizace stávajícího procesu Poslat kandidátovi SMS zprávu (Zdroj: [autor]) 59
Obrázek 22 Struktura kariérních stránek Alza.cz (Zdroj: [autor]) 62
Obrázek 23 Porovnání 2 verzí detailů pracovní pozice (Zdroj: [18]) 63
Obrázek 24 Plán projektu (Zdroj: [autor]) 68
Obrázek 25 Ilustrace umístění obecné záložky Kandidáti (Zdroj: [autor]) 71
Obrázek 26 Ilustrace umístění specifické záložky Kandidáti (Zdroj: [autor]) 71

Obrázek 27 č. 25: Usecase diagram nové e-recruitment aplikace (Zdroj: [autor]) 72
Obrázek 28 Návrh uživatelského rozhraní - záložka Kandidát (Zdroj: [autor]) 74
Obrázek 29 Návrh uživatelského rozhraní - záložka zprávy (Zdroj: [autor]) 77
Obrázek 30 Návrh datového modelu (Zdroj: [autor]) 81
Obrázek 31 Přijímaní reakcí uchazečů (Zdroj: [autor]) 88
Obrázek 32 Vizualizace návrhu procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor]) 89
Obrázek 33 Vizualizace návrhu procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor]) 92
Obrázek 34 Vizualizace návrhu procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor]) 95
Obrázek 35 Vizualizace návrhu procesu Předat kandidáta na hiring manažera 98
Obrázek 36 Vizualizace návrhu procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor]) 100
Obrázek 37 Vizualizace návrhu procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor]) 102
Obrázek 38 Vizualizace návrhu procesu Poslat kandidátovi SMS (Zdroj: [autor]) 104
Obrázek 39 Vizualizace nového procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor]) 106
Obrázek 40 Nově navržená struktura Kariérních stránek (Zdroj: [autor]) 108
Obrázek 41 Realizace záložky Kandidáti na globální úrovni (Zdroj: [autor]) 110
Obrázek 42 Realizace záložky Kandidáti na úrovni pracovní pozice (Zdroj: [autor]) 110
Obrázek 43 Detail záložky Kandidáti na úrovni pracovní pozice (Zdroj: [autor]) 111
Obrázek 44 Detail Kandidáta na záložce kandidát (Zdroj: [autor]) 112
Obrázek 45 Detail Kandidáta na záložce Zprávy (Zdroj: [autor]) 113
Obrázek 46 Finální návrh designu Kariérních stránek Alza.cz (Zdroj: [autor]) 114

7.2. Seznam tabulek

Tabulka 1 Průměrná doba trvání procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor]) 50
Tabulka 2 Průměrná doba trvání procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor]) 52
Tabulka 3 Průměrná doba trvání procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor]) 54
Tabulka 4 Průměrná doba trvání procesu Předat kandidáta hiring manažerovi (Zdroj: [autor]) 56
Tabulka 5 Průměrná doba trvání procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor]) 57
Tabulka 6 Průměrná doba trvání procesu Poslat kandidátovi e-mail(Zdroj: [autor]) 59
Tabulka 7 Průměrná doba trvání procesu Poslat kandidátovi SMS zprávu (Zdroj: [autor]) 60
Tabulka 8 Průměrná doba trvání procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor]) 60

Tabulka 9 Reakce z kariérních stránek (Zdroj: [autor]) 83
Tabulka 10 Reakce z pracovního portálu JOBS.cz / Prace.cz (Zdroj: [autor]) 84
Tabulka 11 Reakce z pracovního portálu Profesia.sk (Zdroj: [autor]) 85
Tabulka 12 Případ užití nově navrženého procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor]) 90
Tabulka 13 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Předvybrat kandidáta (Zdroj: [autor]) 91
Tabulka 14 Případ užití nově navrženého procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor]) 93
Tabulka 15 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Pozvat kandidáta (Zdroj: [autor]) 94
Tabulka 16 Případ užití nově navrženého procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor]) 97
Tabulka 17 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Zamítnout kandidáta (Zdroj: [autor]) 97
Tabulka 18 Případ užití nově navrženého procesu Předat kandidáta na hiring manažera (Zdroj: [autor]) 99
Tabulka 19 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Předat kandidáta na hiring manažera (Zdroj: [autor]) 99
Tabulka 20 Případ užití nově navrženého procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor]) 101
Tabulka 21 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Přiřadit kandidáta k jiné pozici (Zdroj: [autor]) 101
Tabulka 22 Případ užití nově navrženého procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor]) 103
Tabulka 23 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Poslat kandidátovi e-mail (Zdroj: [autor]) 104
Tabulka 24 Případ užití nově navrženého procesu Poslat kandidátovi SMS (Zdroj: [autor]) 105
Tabulka 25 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Poslat kandidátovi SMS (Zdroj: [autor]) 105
Tabulka 26 Případ užití nově navrženého procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor]) 107
Tabulka 27 Průměrná doba trvání nově navrženého procesu Vytvořit nového kandidáta (Zdroj: [autor]) 107
Tabulka 28 Testovací data z prvního testovacího běhu (Zdroj: [autor]) 116

Tabulka 29 Testovací data z druhého testovacího běhu (Zdroj: [autor])..... 116
Tabulka 30 Vyhodnocení přínosu e-recruitment aplikace (Zdroj: [autor]) 117