

# **Projekt efektivního recruitmentu po sociálních sítích, Baťa, a.s.**

Bc. Monika Konečná

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Konečná**  
Osobní číslo: **M14414**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt efektivního recruitmentu po sociálních sítích, Baťa, a. s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast získávání pracovníků s využitím sociálních sítí.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Baťa, a.s.
- Zpracujte projekt využívání sociálních sítí při recruitmentu pracovníků ve společnosti Baťa, a.s.
- Zhodnoťte ekonomickou a časovou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.

### Závěr



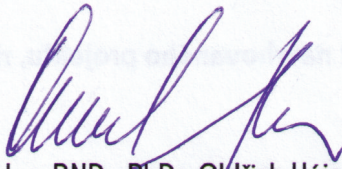
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.**  
**BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. Introduction to human resource management. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.**  
**DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.**  
**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.**  
**NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 570 s. ISBN 978-0-07-811261-4.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*děkan*



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*



# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2016

.....*Koranda*.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřená na Projekt efektivního recruitmentu po sociálních sítích ve společnosti Baťa, a.s. Cílem je vytvořit projekt pro nábor pracovníků přes sociální sítě. Teoretická část popisuje hlavní problematiku v oblasti náboru a nejznámější sociální sítě, které lze pro účely náboru použít. V praktické části je provedena analýza prostředí ve společnosti Baťa, a.s. a vyhodnocení jejich současných metod náboru. Součástí je též dotazníkové šetření, které se zabývá zvyky a názory ve využívání sociálních sítí. Z výsledku šetření vyplývá obliba sociálních sítí u skoro všech věkových kategorií a potenciál sociálních sítí jako prostředku pro inzerci. Použití sociálních sítí při náboru zajistí společnosti nové zdroje pracovníků, rychlejší reakci a taktéž zviditelnění společnosti. Projekt je na konci podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální marketing, získávání zaměstnanců, sociální sítě, e-recruitment, inzeráty, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Instagram.

## **ABSTRACT**

This dissertation is focused on the project of efficient recruitment via social networks in Baťa, a.s. The main goal is to create a project for the recruitment of potential employees via social networks. The theoretical part describes the main points of recruitment process and characterizes the most popular social networks which can be applied for recruitment. The analytical part is focused on the analysis of Baťa a.s. background and evaluation of its current recruitment methods. Furthermore it includes questionnaire survey concerned with habits and opinions of social networks usage. As emerged from the survey the social networks are popular throughout all age categories and have potential in advertising. The usage of social networks in recruitment may ensure new sources of applicants, quick response time and publicity for the company. At the end the project is submitted to the cost, time and risk analysis.

Keywords: human resources, personnel marketing, employee recruitment, social networks, e-recruitment, job advertisements, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Instagram.



Na tomto místě bych chtěla poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Jana Matošková, Ph.D za věnovaný čas, cenné připomínky a pomocnou ruku při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Baťa, a.s. za poskytnuté materiály. Také bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu, kterou mi během celého mého studia poskytovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>14</b>
<b>2 PERSONÁLNÍ MARKETING A SOUVISEJÍCÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI</b> .....	<b>15</b>
2.1 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2.2.1 Identifikace potřeby nového pracovníky a popis pracovního místa.....	16
2.2.2 Stanovení kritérií výběru.....	17
2.2.3 Volba zdrojů uchazečů.....	17
2.2.3.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků.....	18
2.2.3.2 Vnější zdroje získávání pracovníků.....	18
2.2.4 Metody získávání zaměstnanců.....	19
2.3 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	22
2.4 PROCES PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
2.4.1 Adaptace nového pracovníka .....	23
<b>3 E-RECRUITMENT</b> .....	<b>24</b>
3.1 WEBOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTÍ.....	24
3.2 PRACOVNÍ PORTÁLY .....	25
3.3 SOCIÁLNÍ SÍTĚ .....	26
3.3.1 Typy sociálních sítí .....	27
3.3.2 Nejznámější sociální sítě.....	27
3.3.3 Pravidla při využívání sociálních sítí .....	30
3.4 CHARAKTERISTIKA NEJPOUŽÍVANĚJŠÍCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ .....	31
3.4.1 Facebook .....	31
3.4.1.1 Historie.....	32
3.4.1.2 Princip fungování.....	32
3.4.1.3 Využití pro recruitment.....	32
3.4.2 LinkedIn .....	33
3.4.2.1 Historie.....	33
3.4.2.2 Princip fungování.....	33
3.4.2.3 Využití pro recruitment.....	34
3.4.3 Twitter .....	35
3.4.3.1 Historie.....	35
3.4.3.2 Princip fungování.....	35
3.4.3.3 Využití pro recruitment.....	35
3.4.4 Google +.....	36
3.4.4.1 Historie.....	36
3.4.4.2 Princip fungování.....	36
3.4.4.3 Využití pro recruitment.....	37
3.4.5 Instagram.....	37
3.4.5.1 Historie.....	38
3.4.5.2 Princip fungování.....	38
3.4.5.3 Využití pro recruitment.....	38
3.4.6 Profesní sítě využívané v zahraničí.....	39



3.4.6.1	Xing .....	39
3.4.6.2	Viadeo .....	39
3.5	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PŘI RECRUITMENTU .....	40
3.6	MOBILNÍ RECRUITMENT .....	41
3.7	VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTIVITY VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PŘI RECRUITMENTU .....	42
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>44</b>
<b>II</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....</b>	<b>46</b>
5.1	PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	46
5.2	ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	47
5.2.1	Analýza demografické struktury .....	49
5.2.2	Analýza sociální struktury pracovníků .....	50
5.2.3	Analýza prostorové struktury zaměstnanců .....	51
<b>6</b>	<b>DOPLŇKOVÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RECRUITMENTU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....</b>	<b>61</b>
7.1	PROCES PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	61
7.2	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	61
7.3	PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	65
7.4	PROCES PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	66
<b>8</b>	<b>E-RECRUITMENT VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....</b>	<b>67</b>
8.1	WEBOVÉ STRÁNKY .....	67
8.2	PRACOVNÍ PORTÁLY .....	68
8.3	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	69
8.3.1	Facebook .....	69
8.3.2	Google+ .....	70
8.3.3	LinkedIn .....	71
8.3.4	Instagram .....	72
8.3.5	Twitter .....	73
8.4	ANALÝZA EFEKTIVITY RECRUITMENTU VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....	73
<b>9</b>	<b>OTÁZKY VÝBĚRU SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VHODNÝCH PRO RECRUITMENT VE SPOLEČNOSTI BAŘA, A.S. ....</b>	<b>75</b>
9.1	ASPEKTY VÝBĚRU SOCIÁLNÍ SÍTĚ .....	75
9.2	KRITÉRIA OSLOVENÍ POTENCIÁLNÍCH UCHAZEČŮ .....	76
9.3	ZPŮSOB ZVEŘEJŇOVÁNÍ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH .....	77
9.4	KRITÉRIA VÝBĚRU SOCIÁLNÍCH SÍTÍ .....	77
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>83</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>85</b>
<b>11</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....</b>	<b>86</b>
11.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU .....	86
<b>12</b>	<b>KLÍČOVÉ ČINNOSTI PRO VYTVOŘENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>90</b>

12.1	PROSTUDO VÁNÍ ODBORNÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ČLÁNKŮ .....	90
12.2	ABSOLVOVÁNÍ KURZŮ RECRUITMENT NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH .....	91
12.3	ZALOŽENÍ PROFILU A VYUŽITÍ FUNKCÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PRO RECRUITMENT.....	92
12.3.1	Využití Facebooku ve společnosti Baťa, a.s. ....	92
12.3.2	Založení profilu na Facebooku.....	93
12.3.3	Aktualizace profilu na LinkedInu .....	96
12.3.4	Aktualizace profilu na Google+ .....	97
12.4	VYUŽITÍ FUNKCÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PRO RECRUITMENT .....	98
12.4.1	Inzerování na Facebooku .....	98
12.4.2	Propagace webové stránky Baťa Kariéra .....	99
12.4.3	Propagace konkrétní pracovní nabídky na Facebooku.....	100
12.4.4	Komunikace s uchazeči na Facebooku .....	101
12.4.5	Facebook at work .....	101
12.4.6	Inzerování na Google+ .....	101
12.4.7	Inzerování na LinkedInu .....	102
12.4.8	Zveřejnění pracovní příležitosti na LinkedInu .....	102
12.5	AKTIVNÍ VYHLEDÁVÁNÍ VHODNÝCH UCHAZEČŮ .....	103
12.5.1	Vyhledávání vhodných uchazečů na LinkedInu .....	103
12.5.1.1	Pravidla při vytváření příkazů.....	105
12.5.1.2	Spolupráce s vyhledávačem Google .....	106
12.5.1.3	Využití Recruit'em neboli X-ray Sourcing .....	106
12.5.1.4	Automatizace vyhledávání na LinkedInu.....	107
12.5.2	Ověřování uchazečů na Facebooku a Google+ .....	108
12.5.3	Kontaktování vybraných uchazečů přes LinkedIn .....	108
12.5.4	Využití profilu LinkedIn Recruiter Lite .....	110
12.5.5	Konečný výběr uchazeče.....	110
12.6	VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ .....	111
12.6.1	Přijetí uchazeče .....	111
12.6.2	Kontaktování uchazečů, kteří nebyli vybráni.....	112
12.6.3	Vypracování krátké zprávy o průběhu náboru přes sociální síť .....	112
<b>13</b>	<b>PROJEKTOVÝ PLÁN .....</b>	<b>114</b>
13.1	LOGICKÝ RÁMEC .....	114
13.2	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	115
13.3	ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN .....	115
13.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	117
13.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	119
13.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	121
13.6.1	Významnost rizik .....	121
13.6.2	Opatření.....	124
13.7	PŘEDPOKLADY PROJEKTU.....	126
<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>128</b>
<b>15</b>	<b>DALŠÍ DOPORUČENÍ V RÁMCI RECRUITMENTU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>129</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>130</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>131</b>



<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>136</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>138</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>139</b>

## ÚVOD

Lidské zdroje jsou velmi důležitým prostředkem, který se velkou mírou podílí na úspěšnosti společnosti. Právě ony přináší společností přidanou hodnotu ve formě jejich znalostí, dovedností a nových nápadů. A to je jedním z důvodů proč věnovat velkou pozornost náboru těchto pracovníků. Nejen, že získání pracovníka s potenciálem je velmi zdoluhavý proces, ale taktěž stojí společnosti velké peníze. Proto je právě této oblasti věnovaná v nynější době taková pozornost.

S náborem nových pracovníků souvisí problém s přesycením na trhu práce. V době krize byl problém sehnat práci, ale dnes se situace obrátila. Větší problém mají společnosti najít schopného pracovníka. Trh práce je již tak přefiltrován, že najít toho správného člověka, je někdy až nadlidský úkol a co si ho teprve udržet. Jinými slovy, člověk, který chce pracovat už práci má a člověk, který pracovat nechce, v dnešní době prostě nepracuje. Sice se na trhu práce prezentuje, ale většinou bez snahy najít si práci. S tímto problémem tedy souvisí nutnost kontaktovat i pasivní uchazeče s nabídkou práce. To znamená uchazeče, kteří již pracují, protože v případě, že do výběrového řízení tito uchazeči nebudou zahrnuti, nezbu-  
de personalistům moc možností z čeho vybírat. Otázka tedy zůstává, kde vzít na tyto pasivní uchazeče kontakt a životopis, když se sami o práci nepřihlásí. Odpovědí jsou právě sociální sítě. Všechny tyto informace jsou dostupné na sociálních sítích již několik let, ale až teď si personalisté začínají uvědomovat jejich možnosti využití.

Kdo si tohoto zdroje informací již také všiml, je společnost Baťa, a.s. I když si tato společnost uvědomuje otevřenost a důležitost databáze plné informací, což představují sociální sítě, tak neměli šanci do teď tuto možnost plně využít. Všechna jejich snaha v tomto ohledu skončila zatím doručením žádostí nevhodných uchazečů. Ale tento výsledek by rádi změnili.

Cílem práce je vytvořit takový soubor klíčových činností, které by personalistům poskytovali více možností uchazečů, z kterých by při obsazování volné pracovní nabídky mohli vybírat. V teoretické části jsou porovnány jednotlivé sociální sítě a jejich potenciál pro nábor pracovníků. Na toto porovnání navazuje analýza aktuálních metod náboru a využití sociálních sítí společnosti Baťa, a.s. a analýza osobních zkušeností respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření týkajícího se využívání sociálních sítí. Všechny tyto informace jsou podkladem pro vytvoření finálního projektu recruitmentu po sociálních sítích, který je zhodnocen po nákladové, časové a rizikové stránce.



## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma Projekt efektivního recruitmentu bylo vybráno z důvodu absence tohoto účinného způsobu získávání pracovníků ve společnosti Baťa, a.s., přičemž personální oddělení v tomto prostředí spatřuje nevyužitý potenciál. Na sociálních sítích se nachází velké množství vhodných kandidátů, s kterými lze prostřednictvím tohoto komunikačního kanálu snadno a efektivně komunikovat. Využití sociálních sítí při recruitmentu pracovníků přinese společnosti Baťa, a.s. několik výhod, které budou v práci rozebrány.

Cílem teoretické části je za použití odborné literatury vysvětlit problematiku získávání pracovníků se zaměřením na využití sociálních sítí při recruitmentu. Dalším úkolem této části je charakterizovat jednotlivé sociální sítě a zjistit jejich potenciál pro recruitment nových pracovníků.

Cílem praktické části je vypracovat projekt Efektivního recruitmentu nových pracovníků ve společnosti Baťa, a.s. prostřednictvím využití sociálních sítích. Součástí této části je též analýza struktury zaměstnanců ve společnosti Baťa, a.s. a současných metod získávání pracovníků se zaměřením na sociální sítě. Hlavním cílem je vypracovat projekt za zvýšením počtu vhodných uchazečů, tzn. získat více možností, ze kterých si může personalista vybírat. Vedlejším cílem je podpořit společnosti Baťa, a.s. image dobrého zaměstnavatele a rozšířit povědomí potenciálních uchazečů o této společnosti. Dalším vedlejším cílem je snížení nákladů na nábor nových pracovníků a zkrácení celkové doby nábory.

Sběr dat pro analýzu struktury zaměstnanců je prováděn ve společnosti Baťa, a.s. prostřednictvím analýzy písemných dokumentů a rozhovorů s odpovědnými osobami za personální řízení v organizaci. Analýza struktury zaměstnanců se týká celé společnosti. Cílem analýzy je zjistit jakou demografickou, sociální a ekonomickou strukturu mají všichni její zaměstnanci, aby bylo jasné, na které uchazeče se na sociálních sítích zaměřit. Další část analýzy se týká současného stavu využívání sociálních sítí při recruitmentu pracovníků. Pro sběr dat pro tuto analýzu je opět využit kvalitativní výzkum, který je proveden formou nestandardizovaných rozhovorů s příslušným pracovníkem personálního oddělení a také rozbořen externích zdrojů. Dále je provedeno též dotazníkové šetření za pomoci programu Google Formuláře, které má za úkol zjistit, postoj uživatelů k sociálním sítím.

Při zpracování zjištěných dat z jednotlivých analýz jsou použity programy MS Excel, MS Word, QM a matematické výpočty pro personální ukazatele. Některá data jsou pro lepší interpretaci graficky znázorněna.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**



## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti získávání lidských zdrojů, kterou lze zařadit do širšího okruhu a to řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu je úvod práce věnován právě vymezení pojmu řízení lidských zdrojů.

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou být úspěšnými jen tehdy, pokud se rozhodnou pro správnou kombinaci lidských zdrojů spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji. A to je důvodem, proč je řízení lidských zdrojů tak důležité. Podle Dudy (2008, s. 7) podnik nelze řídit jako nesmyslnou směs výše jmenovaných zdrojů, jelikož ani jeden bez druhého nemohou fungovat. Je potřeba všechny spojit a využít jejich potenciál.

Řízení lidských zdrojů představuje část podnikového řízení, která ovlivňuje lidské faktory v pracovním procesu. Watson (2010, s. 919) definoval řízení lidských zdrojů takto: *Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.* Podle Dudy (2008, s. 7) jsou lidské zdroje hnacím motorem, který dává do pohybu ostatní zdroje a rozhoduje o úspěchu společnosti. Jedná se zpravidla o nejdražší zdroj.

Cílem problematiky řízení lidských zdrojů je tedy dosáhnout úspěchu a konkurenční výhody podniku prostřednictvím strategického využití pracovních sil. K dosažení tohoto cíle musí společnost splnit 2 základní úlohy:

1. Zajistit potřebný počet pracovníků s požadovanými schopnosti a očekávanou loajalitou. Důležité je přemýšlet i o budoucí potřebě těchto pracovníků a nesoustředit se pouze na současný stav.
2. Zaručit soulad fungování zaměstnanců se strategickými cíli společnosti, což znamená jejich neustálé vzdělávání, rozvoj a motivování (Kachaňáková a Joniaková, 2009, s. 13-14).

Ke správnému fungování pracovníků pomáhá několik základních funkcí řízení lidských zdrojů. Jsou jakýmsi koloběhem, se kterým se každý personalista neustále setkává. Mezi tyto funkce řízení lidských zdrojů patří: strategický personální management, personální plánování, analýza pracovních pozic, získávání a výběr zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, zajišťování vyhovujících pracovních podmínek a pracovních vztahů, ukončení pracovních poměrů a personální informační systém (Kachaňáková a Joniaková, 2009, s. 15-16).

## 2 PERSONÁLNÍ MARKETING A SOUVISEJÍCÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

V poslední době se ve spojení s disciplínou řízení lidských zdrojů mluví o důležitosti personálního marketingu. Koubek (2015, s. 157) definuje personální marketing jako aplikaci marketingových přístupů v personální oblasti, zejména ve snaze o zformování a stabilizaci potřebných pracovníků v organizaci, které staví na vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a také výzkumu trhu práce. Personální marketing tedy dokáže zviditelnit image dobrého zaměstnavatele. Každá společnost používá marketing na to, aby přilákala zákazníky. Na obdobném principu funguje i personální marketing, který místo na zákazníky cílí na uchazeče.

Kociánová (2010, s. 89) definici rozšiřuje o aktivity, které lze pod pojem personální marketing zařadit. V nejširším slova smyslu personální marketing zahrnuje všechny aktivity, které vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst. Velký vliv na pověst má, jak je vnímána společnost jako zaměstnavatel na trhu práce. Záleží na způsobu prezentace na úradech práce, internetových stránkách, spolupráci se školami, personálními agentury a na způsobu komunikace s uchazeči. Bednář (2013, s. 192-193) tuto definici ve své knize ještě doplňuje o konstatování, že těžištěm personálního marketingu je dlouhodobé, systematické ovlivňování externího a interního trhu práce s cílem obsadit pozici správným člověkem ve správný čas a následně jej na této pozici udržet. Dále je potřeba budovat silné vztahy mezi organizací a stávajícími zaměstnanci a také potenciálními uchazeči.

Vajner (2007, s. 63) upozorňuje, že aby si společnost vybudovala značku atraktivního zaměstnavatele, musí dobře zacházet s každým uchazečem a také zaměstnancem. Jakýkoliv zaměstnanec se může stát bývalým zaměstnancem a i v této oblasti jako v marketingu, funguje nejlépe metoda Word of mouth. Osobní zkušenosti a reference mezi lidmi představují tu nejlepší nebo také nejhorší reklamu.

### 2.1 Proces plánování lidských zdrojů

Společnost buduje dobrou zaměstnavatelskou pověst a sleduje dění na trhu práce, aby mohla získat potřebné zaměstnance. Potřeba těchto zaměstnanců vychází z plánování lidských zdrojů, což je první činnost procesu získávání pracovníků. Plánování lidských zdrojů

představuje úvahy o budoucí potřebě pracovníků v potřebné profesionální kvalitě za účelem dosažení strategických cílů společnosti. Odvíjí se tedy z podnikového plánování, které vychází ze strategie společnosti (Armstrong, 2007, s. 305).

Z výše uvedeného vyplývá, že základní úlohou personálního plánování je zharmonizování potřebného počtu zaměstnanců a jejich kvalit s cíli a úlohami organizace vztahujícími se k určitému období (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 38).

Duda (2008, s. 46) uvádí několik zásad, které jsou potřeba dodržovat pro efektivní plánování. Důležité je, aby člověk, který vytváří personální plány, měl přehled v podnikové strategii a respektoval ji při tvorbě plánů. Pro efektivní personální plánování je důležitá komplexnost a propojenost s plány dalších oddělení. Je tedy nutná vzájemná spolupráce mezi manažery jednotlivých úseků a časová sladěnost všech plánů. V neposlední řadě by personální plánování mělo být celopodnikovou záležitostí.

## **2.2 Proces získávání zaměstnanců**

Na činnost plánování lidských zdrojů navazuje oblast získávání zaměstnanců, jejímž úkolem je získat potřebnou naplánovanou pracovní sílu. Jsou zároveň stavebním kamenem řízení lidských zdrojů, protože bez získání zaměstnanců, nemá personalista ani koho řídit.

Podle Kociánové (2010, s. 79) musí personalista znát požadavky na volnou pracovní pozici, aby mohl získat nejvhodnější zaměstnance. Požadavky se odvíjí od popisu pracovní pozice a také od schopností, které musí mít zaměstnanec, aby mohl bezproblémově vykonávat svoji práci. Zaměstnance, kteří tyto požadavky splňují, nemusí personalista hledat pouze na trhu práce, ale také se mohou již nacházet uvnitř společnosti. Pro různá pracovní místa se používají různé metody nábory, kterým budou věnovány následující kapitoly.

### **2.2.1 Identifikace potřeby nového pracovníky a popis pracovního místa**

Potřeba pracovníků může být plánovaná i neplánovaná. Ta plánovaná vychází z podnikových plánů, které zahrnují nejen výrobní plány, ale také personální plány, které musí počítat s odchody na mateřskou, do důchodů, mírou fluktuace a technologickými změny ve výrobě. Naopak smrt či okamžité ukončení pracovního poměru je něco s čím se personální oddělení musí vypořádat pohotově (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 71-72).

Podle Dudy (2008, s. 61) se potřeba nového pracovníka váže na konkrétní pracovní místo. Je nutné vypracovat určitý popis a specifikaci pracovního místa, které je potřeba obsa-

dit, tak aby se hlásili jen relevantní uchazeči a personalisti neztráceli čas s nekvalifikovanými adepty. Takový popis vychází z analýzy pracovního místa, která zahrnuje informace o náplni práce, pracovních činnostech, kompetencích, povinnostech, odpovědnosti, ukazatelů nadřízenosti a podřízenosti a o dalších důležitých faktorech. Kachaňáková a Joniaková (2008, s. 72) doplňují, že na popis práce navazuje specifikace požadavků na pracovníka, což představuje podrobný profil pracovních schopností, vědomostí, zručností, zkušeností, fyzických a psychických předpokladů, které by měl každý uchazeč, který se přihlásí o tuto pracovní pozici, splňovat.

### 2.2.2 Stanovení kritérií výběru

Podstatou procesu výběru pracovníků je porovnání uchazečových vlastností s požadavky na nabízené místo a posouzení jeho vhodnosti. K tomu je důležité určit kritéria úspěšnosti, která pomohou posoudit vhodnost uchazeče (Kociánová, 2010, s. 96).

Pro stanovení kritérií může být použit sedmibodový model vypracovaný Rodgerem, který Armstrong (2007, s. 345-346) popsal následovně:

1. Fyzické vlastnosti: zdraví, držení těla a mluva, zevnějšek.
2. Vědomosti a dovednosti: dosažené vzdělání, úroveň kvalifikaci, zkušenosti.
3. Všeobecná inteligence: základní intelektuální schopnosti.
4. Specifické schopnosti: manuální zručnost, mechanické, technické.
5. Zájmy: sportovní, tvůrčí, umělecké a společenské aktivity.
6. Sklony: seberealizace, vytrvalost, pracovitost, flexibilita.
7. Zázemí: rodina, soukromí, styl bydlení.

### 2.2.3 Volba zdrojů uchazečů

Existují dva zdroje získávání zaměstnanců, a to z vnitřních a vnějších zdrojů. Rozhodnutí o způsobu získávání nových zaměstnanců závisí na povaze pracovního místa, finančních a personálních zdrojích, které má společnost pro přilákání uchazečů a jejich povaze. (Noe, 2014, s. 144). Kachaňáková a Joniaková (2008, s. 72) uvádějí, že použitý zdroj uchazečů závisí také na velikosti organizace a situaci na trhu práce. Větší organizace mají tendenci upřednostňovat interní zdroj uchazečů, jelikož v jejich řadách mají dost širokou možnost výběru již ověřených a schopných zaměstnanců.



### **2.2.3.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků**

Noe (2014, s. 144) zdůrazňuje, že vybírat pracovníky z vlastních řad je velmi motivujícím faktorem, jak pro stávající zaměstnance, tak pro nové uchazeče. Tento způsob náboru představuje příležitost posunout se v kariéře zase o něco výš. O této personální politice se dá mluvit jako o stabilizační.

Měrtlová (2014, s. 49) uvádí, že vnitřní zdroje představují zaměstnance, kteří v organizaci již pracují, ale na jiné pozici. Jedná se tedy jen o jakýsi pohyb zaměstnanců z jednoho na druhé místo. Duda (2008, s. 62) blíže vysvětluje, že se může jednat o zaměstnance, kteří byli přijati kvůli jedné výrobní zakázce, jenž byla již uskutečněna nebo zaměstnance, kteří musí svoji dosavadní pozici opustit z důvodu technologických změn. Popřípadě jsou to zaměstnanci, kteří firmě mohou nabídnout více zkušeností, než firma využije na jejich nynějších pozicích.

Kocianová (2010, s. 82) uvádí výhody těchto zdrojů. Náklady na tento způsob získávání pracovníků jsou oproti jiným způsobům prokazatelně nižší. Také se dá mluvit o menší časové náročnosti této metody spolu s kratším časem na adaptaci zaměstnance, jelikož je již obeznámen s pracovním prostředím.

Noe (2014, s. 145) mluví o způsobech realizace tohoto druhu náboru, kterým je například zveřejnění nabízené pozice ve firemním bulletinu, zaměstnanecké publikace, na místní vývěsce, elektronickou poštou, na intranetu společnosti či kdekoli jinde, kde probíhá komunikace mezi zaměstnanci a vedením firmy. Personalista může rovněž oslovit konkrétního pracovníka s nabídkou volné pozice.

### **2.2.3.2 Vnější zdroje získávání pracovníků**

V případě, že ve společnosti není člověk, který by splňoval nároky pracovní pozice, musí personalista hledat pracovní sílu mimo organizaci. Nabídka pracovní síly je ovlivňována situací na trhu práce, charakterem a atraktivností nabízené pozice a také image společností (Kociánová, 2010, s. 84).

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se většinou využívá inzerce, jak elektronické, tak tištěné, dále také internetu, spolupráce s různými institucemi, např. s vysokými školami a s úřady práce či dohod s personální agenturou (Šikýř, 2012, s. 75).

Jedním z důvodů proč využít právě vnější zdroj pracovních sil je možnost získat nové myšlenky, nápady a pohledy nově přijatých pracovníků. Jsou zde také širší možnosti výběru

mezi jednotlivými uchazeči a stávající pracovníci nejsou podrobeni tak vysoké rivalitě. Avšak velkou nevýhodou je časová a finanční náročnost této metody. Delší čas představuje také adaptace nového pracovníka. Tato metoda též zastiňuje stávající zaměstnance, což má negativní vliv na jejich motivaci a může být též důvodem jejich odchodu, jelikož nevidí možnost kariérního postupu (Duda, 2008, s. 63).

#### **2.2.4 Metody získávání zaměstnanců**

Metodou získávání zaměstnanců se rozumí způsob oslovení a informování potenciálních uchazečů. Velmi důležité je vzbudit zájem u relevantních uchazečů.

Šikýř (2014, s. 98) uvádí, že při rozhodování mezi metodami získávání pracovníků musí personalisti brát v úvahu finanční možnosti organizace, povahu pracovního místa, profil požadavků pracovního místa, vnitřní či vnější zdroje získávání zaměstnanců, pověst organizace jako zaměstnavatele, což je výsledkem činnosti personálního marketingu, také situaci na trhu práce a dobu, za jakou je potřeba volné pracovní místo obsadit.

Organizace většinou nevyužívají pouze jednu metodu, jelikož není dostatečně efektivní, ale kombinují vícero způsobů, jak získat zaměstnance tak, aby pokryli co největší rozsah potenciálních uchazečů. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé metody, které mohou být při získávání pracovníků využity a kombinovány.

#### **Uchazeči se nabízejí sami**

Jednou z možností jak získat kontakt na uchazeče je, že personalistům chodí životopisy a motivační dopisy i bez vyžádání. Tento způsob je zpravidla typický pro větší lokální úspěšné společnosti, v kterých chce pracovat mnoho uchazečů. Jde o nevyžádané, neočekávané žádosti, prostřednictvím kterých uchazeči zkouší štěstí, aniž by odpovídali na nějaký uveřejněný inzerát. Většina těchto žádostí skončí bez jakékoliv odpovědi a evidence ze strany zaměstnavatele, přičemž v případě využití informací z této evidence by mohla společnost ušetřit náklady na inzerci. Důležitým faktorem úspěchu těchto nevyžádaných žádostí bývá načasování. Většinou se však jedná o mladé lidi, kteří po ukončení studia zkouší zoufale najít práci a mají jen zkrácené představy o potřebě zaměstnavatele (Duda, 2008, s. 64).

I když společnost momentálně nemá potřebu zaměstnávat nové pracovníky, měla by tyto žádosti uchovávat, aby byla schopna rychle zareagovat v případě aktuální potřeby (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 78).

### **Doporučení stávajících pracovníků**

Stávající pracovníci mají možnost dát svým nadřízeným tip o vhodném uchazeči na volné pracovní místo. Popřípadě může zaměstnanec informovat svého známého, že jeho společnost nabízí volné pracovní místo a poradit mu na koho se má v případě zájmu obrátit. Tento způsob šetří společnosti náklady a čas při obsazování pozice. Další výhodou je, že uchazeč již má informace a představu o společnosti a postačí mu tedy kratší čas na adaptaci, s kterou mu pomůže známý, který ho doporučil. Nevýhodou je, že pracovník může doporučit i nereseriovního uchazeče z důvodu vidiny finanční odměny za doporučení, kterou některé společnosti nabízejí (Duda, 2008, s. 64).

### **Spolupráce s Úřady práce**

Další metoda zahrnuje spolupráci se státní institucí Úřadem práce. Tato metoda je vhodná jen pro některé společnosti, jelikož na Úřadě práce jsou většinou zaregistrovaní pracovníci, kteří dosahují nižší kvalifikace. Jedná se tedy o metodu vhodnou k obsazování dělnických pozic. Výhodou je, že samotný úřad práce zjišťuje informace o uchazečích a dokáže společnosti pomoci s užším předvýběrem, který jí ušetří čas. V mnohých případech mohou společnosti dostat také příspěvek na zaměstnance týkajících se určitých skupin, např. absolventských míst. Nevýhodou je, že na Úřadě práce se nachází spousta adeptů, kteří o práci ve skutečnosti nemají zájem, ale nechťejí být vyřazeni z evidence (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 77-78).

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Kociánová (2010, s. 87) uvádí jako další metodu spolupráci s vzdělávacími institucemi, které zde představují střední školy, učiliště a univerzity. Tyto instituce ztělesňují cenný zdroj kvalifikovaných uchazečů, kteří mají potřebné profesní zaměření. Nevýhodou je, že se zde nachází velké množství uchazečů, kteří se orientují pouze v teorii, ale chybí jim určité zkušenosti z praxe. Proto je vhodné studentům nabízet různé stáže a programy, které je seznámí s chodem společnosti a de facto zaučí podle potřeb organizace. Takto zaučení studenti se poté již se zkušenostmi a vědomostmi budou rádi vracet do prostředí, které již dobře znají.

### **Spolupráce s personálními agenturami**

Jestliže společnost nemá dostatečné množství personalistů na řešení momentální potřeby získání nových zaměstnanců, může spolupracovat s tzv. personálními agenturami. Perso-

nální agentury fungují na bázi databáze uchazečů, které poté nabízejí svým klientům. Jejich prací je také inzerování volného místa pod jejich hlavičkou, čímž zůstává firma v anonymitě. Mohou nabízet také rozšířené služby zefektivňující výběr zaměstnanců jako například služby psychologa či specialisty na vyhodnocování testů (Šikýř, 2012, s. 76).

Většinou se jedná o získávání manuálních pracovníků, na které nebývá kladeno tolik požadavků. S některými zaměstnanci poskytnutými personálními agentury může být společnost tak spokojena, že jim nabídne přechod do kmenových zaměstnanců. Tyto agentury bývají často využívány hlavně pro získání pracovníků v sezónních obdobích, kdy společnost nemá dostatek pracovníků na zvládnutí požadované zakázky. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 80-81).

Šikýř (2012, s. 76) uvádí, že jejich služby jsou podstatně finančně nákladnější, ale velmi usnadní a urychlí nábor nových pracovníků, protože agentury mají zpravidla větší přehled o situaci na trhu práce. Duda (2008, s. 65) ještě doplňuje, že při hledání kandidátů do vyšších pozic či pracovních pozic se specializovanými požadavky se využívá tzv. headhuntingových společností.

### **Vývěsky a letáky**

Duda (2008, s. 64) zmiňuje i relativně levnou metodu získávání zaměstnanců, což je využití vývěsek a letáků. Důležitým kritériem úspěchu je jejich umístění na frekventované místo. Ať už se jedná o jejich použití uvnitř podniku nebo vně. Velmi záleží také na jejich formě, která musí upoutat na první pohled, aby si jich potenciální uchazeči vůbec všimli.

### **Inzerce v tisku a rozhlasu**

Inzerce patří mezi nejrozšířenější metody získávání pracovníků, jelikož její rozsah z hlediska informovanosti lidí je největší.

Důležitým faktorem je zvolení správného sdělovacího prostředku. Využití rozhlasu je finančně náročné hlavně v lukrativních časech a navíc je prokázáno, že ho posluchač vnímá až po pátém odvysílání. Inzerce v tisku je již o mnoho efektivnější, ale její čtenáři jsou různých věkových kategorií. Velmi častým prostředkem bývá použití lokálních deníků, na které bývá častější odezva. Společnost může využít pro inzerci též odborné časopisy, které se hodí při obsazování kvalifikovaných specialistů. Jelikož se jedná o celkem nákladnou metodu, je vhodné, aby společnost analyzovala odezvu na tuto inzerci a zjistila tak náklady na jednoho uchazeče (Kociánová, 2010, s. 85-86).



## E-recruitment

Poslední dobou je velmi využívaným a efektivním sdělovacím prostředkem internet. Inzerování na internetu pokrývá široký okruh potenciálních uchazečů a jeho využití velmi zjednoduší a urychlí práci všem personalistům. Velmi důležitá otázka pro společnost, když přemýšlí o využití této metody, je, zda zájemci o nabízené pracovní místo mají přístup na internet a zda ho umí využívat (Duda, 2008, s. 66).

### 2.3 Proces výběru pracovníků

Výsledkem procesu získávání pracovníků je zjištění podstatných informací o uchazečích o zaměstnání. Na tento proces navazuje výběr pracovníků. V této fázi má již personalista žádosti od uchazečů a nyní se musí rozhodnout, jakému uchazeči dá přednost.

Personalista si může mezi uchazeči vybrat na základě několika metod. Podle Mohelské (2009, s. 30) neexistuje jedna obecně používaná metoda výběru pracovníků, která by plně pokryla všechny otázky, zda je uchazeč způsobilý pro obsazovanou pozici. Společnosti vždy aplikují jejich kombinaci, aby si byly jisti, že vybraly právě toho správného kandidáta. Kociánová (2010, s. 99) navrhuje jako jednu z užitečných metod výběru uchazečů hodnocení uchazečových dokumentů. To zahrnuje analýzu osobního dotazníku, životopisu, motivačního dopisu a jeho dosažené kvalifikaci. Dvořáková (2012, s. 153) doporučuje využít testy inteligence, testy osobnosti a testy orientované na specifické znalosti, které dokážou uchazečovu povahu a dovednosti jednoduše prověřit. Šikýř (2012, s. 85) dává zase přednost přijímacím pohovorům, kde dochází k osobnímu kontaktu mezi uchazeči a zástupci společnosti, která pracovní pozici nabízí. Jedná se o nejrozšířenější metodu výběru. Jednou z modernějších metod výběru se zabývá Jay (2007, s. 113). Jde o Assessment centrum, které si prověří uchazečovo chování v reálném prostředí a za spolupráce s ostatními adepty.

Proces výběru urychlí rada Urbana (2013, s. 50), který doporučuje při závěrečném výběru pracovníků roztrždit uchazeče do 3 základních skupin, které personalistovi ulehčí a urychlí rozhodování. Jedná se skupinu poražených, skupinu potenciálních vítězů a vítěznou skupinu. Uchazeče ve vítězných skupinách je potřeba co nejdříve kontaktovat, než to udělá konkurence, s pracovní nabídkou ve formě tzv. Letter of Intent.

## 2.4 Proces přijímání pracovníků

V případě, že byl vybrán vhodný uchazeč a následně byl již i kontaktován a nabídku přijal, může začít fáze přijímání. Tato fáze začíná prvním dnem nástupu pracovníka. Jde především o vyřízení formálních záležitostí. Základem těchto formalit je pracovní smlouva, která představuje základní dokument právního výkonu pracovního vztahu. (Častorál, 2014, s. 188-189).

### 2.4.1 Adaptace nového pracovníka

Barták (2007, s. 65) zdůrazňuje důležitost adaptace nového pracovníka, tj. jeho přizpůsobení se podmínkám společnosti. Adaptační proces začíná s příchodem nového pracovníka do společnosti. Nejlepší možností jak pomoci novému pracovníkovi se začlenit, je přidělit mu tzv. patrona. Takový patron pomáhá nováčkům zvládnout stres z neznámého prostředí, seznamovat se s novým prostředím a odbourávat bariéry. Bláha (2013, s. 107) upozorňuje na opomíjení adaptace ve společnostech. Patroni jsou nahrazeni tištěnými příručkami, školeními nebo kurzy pro nové pracovníky. Mnohdy i jen neformálním seznámením, například v kuchyňce pro pracovníky.

Koubek (2015, s. 192-193) rozlišuje adaptaci ve dvou liniích, tj. formální a neformální linii. Nejde tedy jen o vysvětlení pracovních činností a kompetencí v rámci pracovní pozice, ale hlavně o bezproblémové začlenění do pracovního kolektivu. Adaptace pracovníků je velmi důležitá, jelikož snižuje fluktuaci a tím i náklady na nábor nových pracovníků. Adaptací se zároveň rozumí formování pracovníkových schopností tak, aby vyhovovaly požadavkům obsazovaného místa. Může se říct, že jde o převýchovu pracovních zvyklostí zaměstnance podle představ nového zaměstnavatele.

### 3 E-RECRUITMENT

Internet je fenoménem současné doby, není tedy divu, že jeho uplatnění se nachází i v personalistice. Inzerování na internetu a možnost komunikace s potenciálními uchazeči přes internet je v poslední době velmi využívanou metodou získávání zaměstnanců. Velká část inzerování v tisku se přeměnila na inzerování pracovních nabídek na internetu, a to pomocí pracovních portálů nebo vlastních webových stránek společnosti. Velké množství inzertních novin a časopisů se též digitalizovalo a vytvořilo si na internetu vlastní webové stránky, kde nabízí ty samé pracovní pozice co ve svých výtiscích. Počet takto vytvořených internetových stránek i nadále roste (Banfield a Kay, 2012, s. 111). Této skutečnosti také napomáhá zvyšující se počet internetových uživatelů, kterých k lednu 2015 činilo bezmála 7 milionů (SPIR z. s. p. o., © 2011).

Internet jako komunikační kanál bývá využíván při obsazování, jak dělnických, tak také vysoce kvalifikovaných pozic. Využívání internetu je nejen levnější, ale také rychlejší při získávání zaměstnanců než většina tradičních metod. Nevýhodou může být strach z narušení a zneužití osobních údajů uchazečů a velké množství odpovědí od nerelevantních uchazečů, kteří zahlcují personalisty a zdržují tak proces výběru zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 86).

Podle Armstronga (2007, s. 353) patří mezi výhody E-recruitmentu nižší náklady. Zároveň lze online uveřejnit mnohem více informací, které se dají snáze dle potřeb kdykoliv aktualizovat. Na internetu se též nachází mnoho příležitostí, jak atraktivně prezentovat společnost a přilákat tak zájem mnoha uchazečů, kteří by si například obyčejného letáčku nikdy nevšimli. Využívání internetu při získávání pracovníků není pouze o inzerování, ale jeho využití nabízí též možnosti elektronického testování uchazečů nebo elektronického třídění životopisů. Použití internetu při recruitmentu pracovníků též umožňuje překonat geografické bariéry inzerce a získat pracovníky z jiné oblasti, kteří se nebrání migraci za pracovní příležitosti.

#### 3.1 Webové stránky společností

Mnoho společností si vytváří své vlastní internetové stránky, na kterých zveřejňují volná pracovní místa. Uchazeči tak bývají lidé, kteří mají již určitou představu o činnosti společnosti a zároveň si na internetových stránkách zjistí více informací. Takto inzerované pracovní nabídky mají většinou větší společnosti, které mají v podvědomí lidí značku atrak-

tivního zaměstnavatele. Internet také pomáhá měřit účinnost této metody, a to pomocí sledování vývoje návštěvnosti uživatelů na firemních stránkách.

### 3.2 Pracovní portály

Další možnost jak inzerovat na internetu je použití specializovaných pracovních serverů. Existuje velké množství pracovních portálů, na kterých může společnost inzerovat své nabídky. Mnohé z nich jsou zadarmo, ty lukrativnější jsou za peníze. Na těchto portálech se nachází i nabídky od individuálních uchazečů, kteří zde mohou zveřejnit svůj životopis. Personalista si tak může vybrat z řady nabídek a komunikovat pouze s relevantními uchazeči, a to zcela zadarmo (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 76).

Uchazeči mají dva způsoby, jak na pracovních portálech vystupovat. První z nich je aktivace zasílání nových pracovních nabídek. Takto uchazeč obdrží dle nastavení jeho periodicity emaily s novými pracovními nabídkami, které by ho mohly zajímat. Ta druhá možnost je zpřístupnění uchazečova životopisu na pracovních portálech, kde si mohou personalisti vybrat z nabídek všech takto zpřístupněných životopisů (Siegel, 2012, s. 75).

Na českém internetu se nachází spousta pracovních portálů. Mezi nejznámější pracovní portály v ČR patří agentka.cz, prace.cz, profesia.cz, jobs.cz, volnamista.cz a flek.cz. Pracovní portál agentka.cz se specializuje pouze na plné a zkrácené úvazky. Na jejich stránkách lze najít i užitečné informace o průměrných platech týkajících se konkrétních pozic. Dá se tak zjistit, zda je plat u nabízené pozice odpovídající či podprůměrný. Pracovní portál jobs.cz má ze všech portálů nejširší působnost. Nabízí brigády, plné a zkrácené úvazky, práci v zahraničí a také práci pro neziskové společnosti. Zaměřuje se hlavně na specializované pozice. Naopak pracovní portál prace.cz, který provozuje stejná společnost, jako jobs.cz, LMC, inzeruje především méně kvalifikované pozice jako prodavačky, dělníci a atd. Mimo brigád a hlavních pracovních poměrů nabízí také rekvalifikační kurzy, na které se lze prostřednictvím tohoto portálu přihlásit. Profesia.cz má obdobné zaměření. Prostřednictvím tohoto portálu se dá vytvořit i profesionální životopis, a to zcela zdarma. Pracovní portál volnamista.cz zahrnuje pouze výpis pracovních pozic, připomínající inzerci v novinách. Kromě inzerce nenabízí nic jiného. Mezi novější pracovní portály patří webová stránka flek.cz, která mimo pracovní nabídky zahrnuje také informace o vysokých školách a Úřadech práce. Dále existují taky pracovní portály jako je chcipraci.cz, najdipraci.cz a easy-prace.cz, které tzv. přetahují inzerci z úřadu práce a v nějakých případech dokonce i bez vědomky zaměstnavatelů.



Účinnost využívání pracovních portálů je poměrně lehce zjistitelná. Pracovní portály zdarma společně inzerujícím na jejich stránkách nabízí analýzy, které ukazují počet zobrazení inzerátů a počet reakcí na vystavený inzerát. Společnost tak může celkové náklady inzerování na pracovních portálech vydělit počtem získaných reakcí a zjistit tak náklady na jednoho uchazeče.

### 3.3 Sociální sítě

Janouch (2010, s. 223) ve své knize definuje sociální sítě jako prostředí, kam se lidé vydávají, aby navázali kontakt s vnějším světem a našli si nové přátele se společnými zájmy a vytvořili tak určitý druh komunity.

Poslední roky popularita využívání sociálních sítí lidmi všech věkových kategorií rapidně vzrostla. Dříve byly sociální sítě oblíbené hlavně u mladých jedinců, ale nyní se do světa sociálních sítí přihlašují i starší občané. Na výběr mají z mnoha sociálních sítí lišící se účelem, kvůli kterému vznikly, počtem uživatelů, ale také úrovní formálnosti. Existuje spousta sociálních sítí, ale jen některé jsou svoji povahou považovány za profesní a jsou tak vhodné k recruitmentu. Existují i specializované sítě, které jsou zakládány pro určitý druh profesí, jako například pro lékaře Sermo.com (Janouch, 2010, s. 223).

Sociální sítě přitahují pozornost podnikatelských i jiných subjektů, kteří se snaží nalézt nové formy komunikace. Proto mnoho firem v sociálních sítích spatřuje obrovský potenciál, který jim pomůže získat konkurenční výhodu, ať už v boji o zákazníky či talentované zaměstnance. Nové technologie a propojení světa pomocí sociálních sítí, nabízí personalistům bezpočet příležitostí k monitorování a získávání kvalifikovaných zaměstnanců i z firem konkurentů. Hlavně pro headhuntingové společnosti sociální sítě představují útočiště mnoha talentů (Bednář, 2013, s. 192). Sociální sítě umožňují efektivně informovat potenciální kandidáty o volných pracovních místech a zároveň přímo vyhledávat a kontaktovat vhodné uchazeče o pracovní místo. Jejich výhodou je též působnost nejen na lokálním ale i globálním trhu práce (Šikýř, 2014, s. 100).

Účinnost aktivity a kreativitu personálního oddělení na sociálních sítích lze měřit pomocí počtu zhlédnutí profilu společnosti nebo personalisty na sociálních sítích, a to formou monitoringu.

### 3.3.1 Typy sociálních sítí

Treadaway a Smith (2011, s. 44-46) rozlišují tři typy sociálních sítí, jejichž hlavním rozdílem jsou možnosti jejich použití.

#### Vše v jednom

Tento typ sociální sítě přináší svým uživatelům všestranné použití. Mají zde prostor pro komunikaci se svými přáteli, sdílení vlastních zážitků, vyjadřování názorů prostřednictvím statusů, hraní her, přidávání se do komunit. Představitelem tohoto typu je například sociální síť MySpace.

#### Specialisti

Sociální sítě tohoto typu sice nabízejí pouze jednu funkci, ale za to vyladěnou do posledního detailu. Každá sociální síť se může soustředit na jinou funkci, například na komunikaci, úložiště fotek a atd. Příkladem je třeba sociální síť Twitter, která představuje zábavný prostředek komunikace.

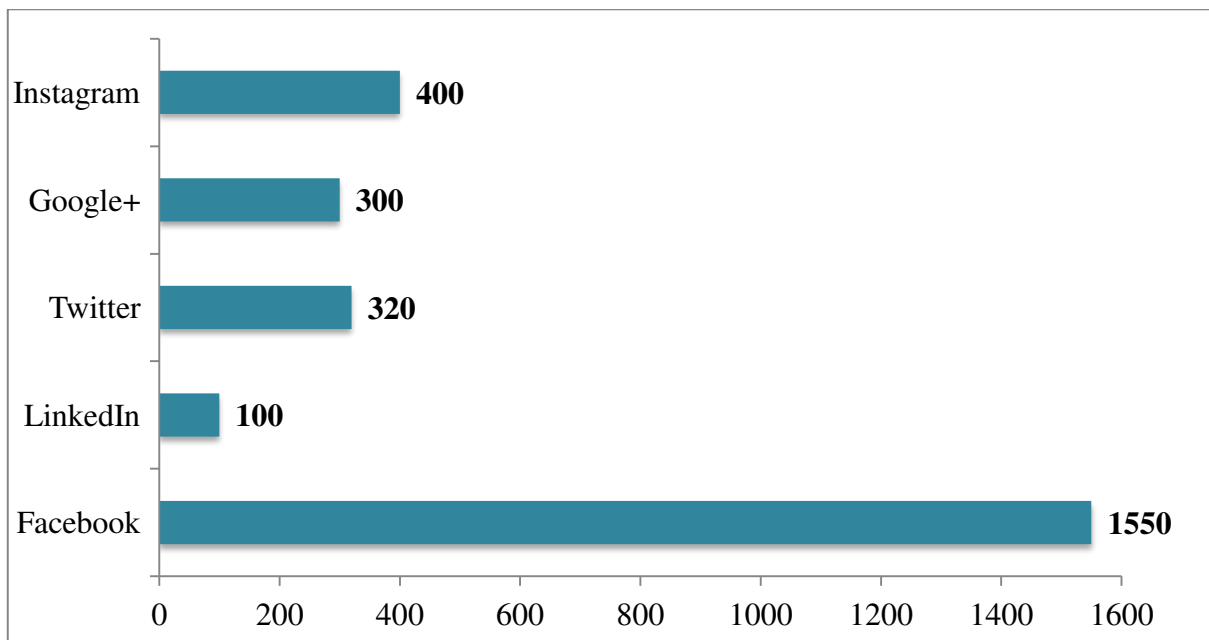
#### Hybridi

Hybridní sociální sítě mají tendenci zaměřovat se pouze na jednu funkci, kterou se ale snaží doplňovat aplikacemi ostatních sociálních sítí. Většinou se jedná o případy, kdy sociální síť začne působit jako specialista na určitou funkci, ale časem kvůli tlaku trhu a požadavkům uživatelů začne přizpůsobovat platformu jejich přáním. Příkladem tohoto typu sociálních sítí jsou například YouTube nebo Facebook.

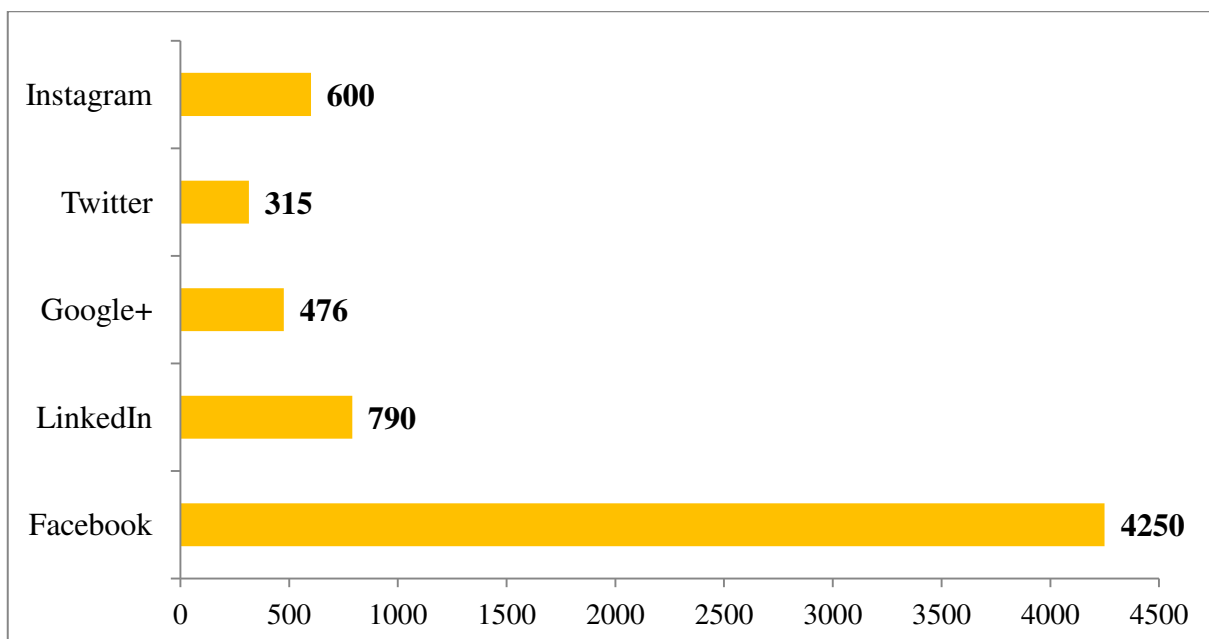
### 3.3.2 Nejznámější sociální sítě

Na internetu existuje velké množství sociálních sítí. Většina vznikla a začala být využívána v USA a postupem času se dostala až do České republiky, tak jako je to s každým novým trendem. Jsou ale sítě, které vzhledem k počtu uživatelů lze považovat za lukrativnější a tím pádem představují větší potenciál využití pro recruitment v personálním řízení. Ze statistiky počtu uživatelů na celém světě podle statického portálu Statista, lze vyčíst, jaké sociální sítě jsou nejpoužívanější, jak je vidět na grafu 1. Počet uživatelů na sociálních sítích se vztahuje k srpnu 2015. Z celého průzkumu byly vybrány jen ty, které mohou být využity při recruitmentu v České republice. Podle grafu je jasné, že vedoucím leaderem je sociální síť Facebook (1 550 mil.), tak tomu je i v České republice. Další sociální sítě mají v porovnání s Facebookem pouze pětinu uživatelů. Na posledním místě se nachází LinkedIn (100 mil.), jenž představuje jedinou profesionální síť mezi zobrazenými. Pro porovnání

je zde uveden graf 1 s počtem uživatelů na celém světě a graf 2, který uvádí pouze odhady uživatelů v České republice. Odhady se vztahují k roku 2015.



*Graf 1 Počet celosvětových uživatelů na vybraných sociálních sítích (v milionech), (Global social networks ranked by number of users, © 2016)*

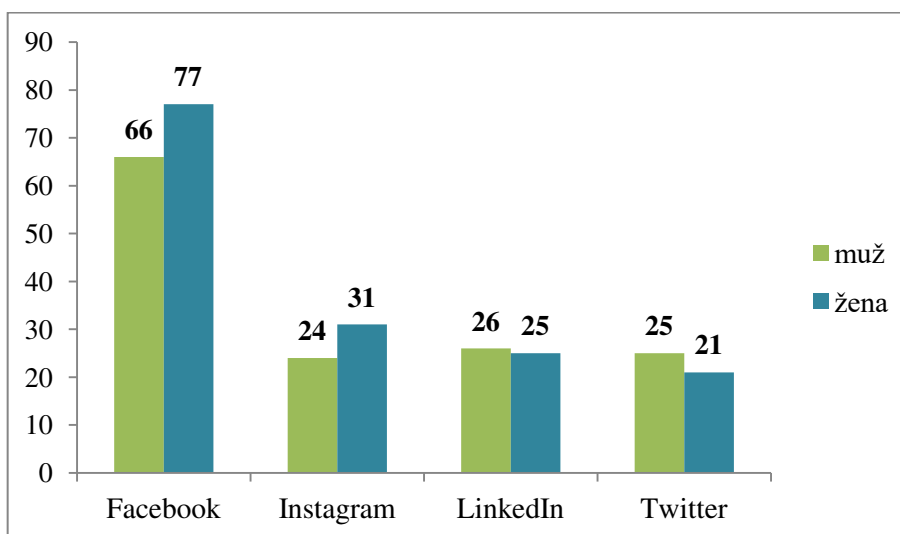


*Graf 2 Počet uživatelů v České republice (v tisících), (Michl)*

Následující část je věnována demografickým charakteristikám sociálních sítí. Podle průzkumu společnosti Pew Research Centre (Duggan, 2015) jsou zde zpracovány charakteristiky internetových uživatelů sociálních sítí dle jejich pohlaví, věku a vzdělání. Počty uživatelů jsou zde zachyceny v procentech k celkovému počtu uživatelů na internetu. V prů-

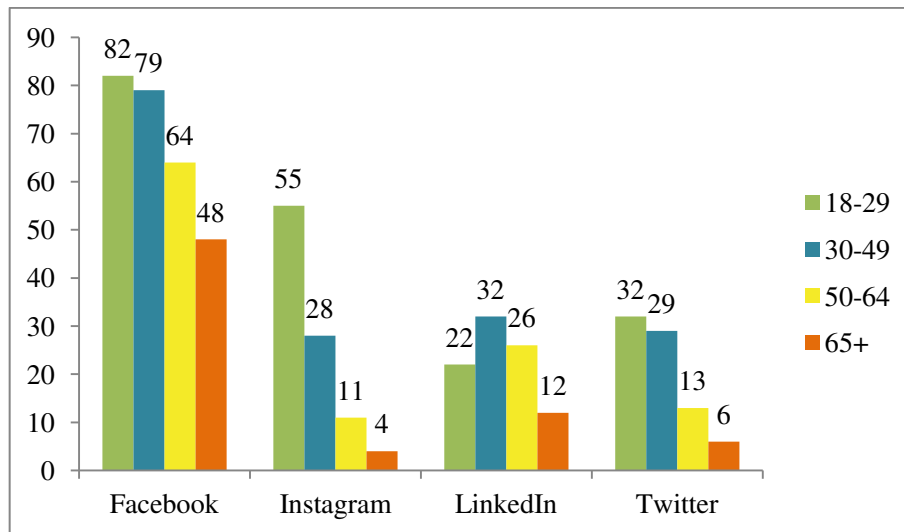
zkumu chybí sociální síť Google+, jelikož se jedná o nejmladší síť z roku 2011, která v roce 2014, kdy byl průzkum proveden, nepatřila k těm nejvyužívanějším.

Na grafu 3 lze vidět, že nejvíce internetových uživatelů má profily právě na sociální síti Facebook. Dále lze vyčíst, že zatímco na Facebooku a Instagramu má větší procento zastoupení ženy, na Twitter a LinkedIn si zakládá profil větší procento mužů. To jen dokazuje, že ženy jsou více společenší než muži a zajímají se spíše o sociální sítě prohlubující vztahy. Naopak muži se více soustředí na profesnější sociální sítě, kterou je například LinkedIn.



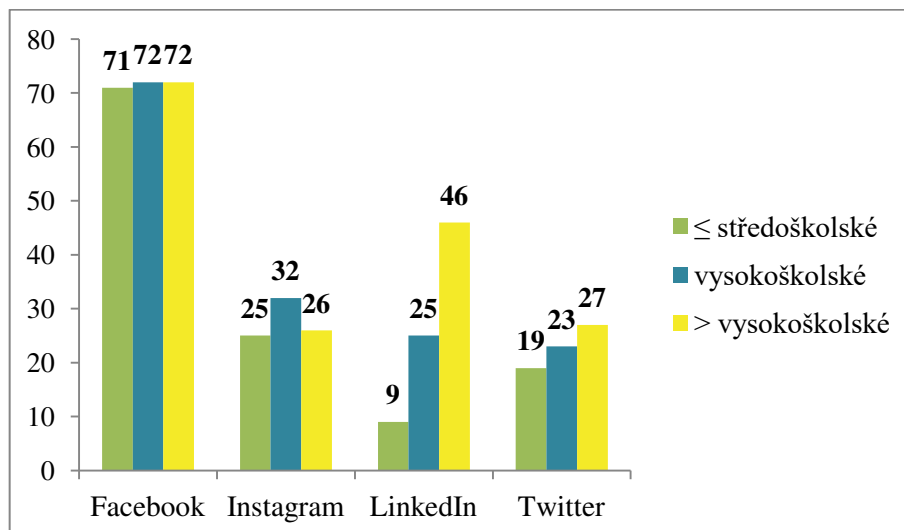
Graf 3 Procenta internetových uživatelů na sociálních sítích dle pohlaví (Duggan, 2015)

Následující graf je rozdělen podle věkových kategorií. Až 82 % mladých internetových uživatelů má profil na Facebooku. Co se týče dalších procent, lze si všimnout klesajícího charakteru, kromě profesní sítě LinkedIn, kde je naopak nárůst u věkové kategorii 30-49 let. Jedná se o kategorii, v které jsou zahrnuti uživatelé, kteří již hledají seriózní zaměstnání a chtějí se v práci usadit.



Graf 4 Procenta internetových uživatelů na sociálních sítích dle věku (Duggan, 2015)

Poslední graf zobrazuje procenta internetových uživatelů, kteří se vyskytují na sociálních sítích rozdělených podle stupně dosaženého vzdělání. V případě Facebooku je vidět, že stupeň vzdělání nemá na procenta uživatelů žádný vliv. Zajímavé je, že 46 % internetových uživatelů, mající vyšší než vysokoškolské vzdělání má profil na LinkedInu. Když se toto procento srovná s procentem uživatelů se středoškolským a vysokoškolským vzděláním, je tu vidět velký rozdíl. To jen dokazuje fakt, že se jedná o seriózní sociální síť sloužící především k rozvíjení profesních příležitostí.



Graf 5 Procenta internetových uživatelů na sociálních sítích dle vzdělání (Duggan, 2015)

### 3.3.3 Pravidla při využívání sociálních sítí

Podle Janoucha (2010, s. 220-221) existují určité zásady, které by společnosti při využívání sociálních sítí měly dodržovat. Na prvním místě je určitě otevřený přístup a vyhnutí se

nečestným praktikám, což by se mohlo společnosti vymstít. Dodržování těchto pravidel pomůže vyhnout se problémům a zachovat si tak image společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Zásady, které by měly být dodržovány, jsou následující:

- Upřímnost.
- Transparentnost.
- Neuvádět v omyl.
- Nepomlouvat.

Lidé si zvykli používat sociální sítě jako každodenní prostředek komunikace. Proto znalost zvyklostí spojených s jejich využíváním, může společnost využít pro svůj prospěch. Mezi tyto zvyklosti patří následující fakta. Převážná většina uživatelů sociálních sítí jsou mladší lidé, kteří je využívají ke komunikaci mezi svojí věkovou skupinou. Základním kamenem sociálních sítí jsou sice přátelé, ale jsou využívány i pro prohloubení vztahů mezi organizacemi a zákazníky. Čím aktivnější je uživatel na sociální síti, tím pravděpodobněji je, že je zapojen do komunity dalších sítí. Většinou jsou tito uživatelé na sociálních sítích sledováni a mají velký vliv na své okolí. Sociální síť je veřejná, a proto je důležité uvažovat co na ni zveřejnit. Vše, co už jednou bylo na sociální síti zveřejněno, už nikdy nebude soukromé. Sociální síť se tedy dá považovat za účinnou formu komunikace, v případě kdy je zakomponována do již existujícího marketingového programu. Je potřeba myslet komplexně při plánování komunikační strategie. Na sociálních sítích neexistují žádné jednotné etické zásady používání. Chování každého uživatele sociálních sítí je motivováno určitou lidskou potřebou. Může se jednat o lásku, sebevyjádření, touhu po penězích, sdílení s přáteli, vzpomínky či zábavu (Treadaway a Smith, 2011, s. 33).

### 3.4 Charakteristika nejpoužívanějších sociálních sítí

Následující část je věnována charakteristikám nejpoužívanějších sociálních sítí, což znamená sítí, kde se vyskytuje nejvíce potenciálních uchazečů o práci. Každá ze sociálních sítí má svoje určitá specifika, ale svou hlavní podstatou zůstávají stejné. Určitá podobnost je vidět také v jejich logu, které se snaží co nejvíce zkrátit a udělat tak více zapamatovatelné.

#### 3.4.1 Facebook

Facebook je nejpopulárnější sociální síť na zemi. Facebook je sociální síť



Obr. 1. Logo Facebook (Facebook, © 2016)

založená na sdílení informací se svými přáteli. Základem je vytvoření profilu uživatelů s různorodými informacemi. Například datem narození, bydlištěm, ale také místem pracoviště. Prvotní funkcí je tedy stát se součástí komunity a být ve spojení s přáteli. Mezi další patří sdílení názorů, fotek, událostí, hraní her a prostě být viditelný (Treadaway a Smith, 2011, s. 43).

### **3.4.1.1 Historie**

Sociální síť Facebook je jedničkou ve světě i u nás. Jeho popularita a počet uživatelů mnohonásobně vzrostly od jeho založení v roce 2004. Toto datum je spojováno se vznikem Facebooku jako komunikačního prostředku na Harvardské univerzitě. Zakladatelem byl student Mark Zuckeberg. Od roku 2006 se však do světa Facebooku mohl připojit jakýkoliv člen starší 13 let. Proto tato stránka získala na popularitě. V České republice se začal šířit vliv Facebooku až na začátku roku 2009, kdy měl zhruba 150 000 uživatelů z naší země. Tento rok byl pro něho v naší zemi klíčový. Během 10 měsíců si získal srdce přes 1,7 milionů uživatelů (Janouch, 2010, s. 241).

### **3.4.1.2 Princip fungování**

Účelem je získat přátele, u veřejně známých osobností či organizací se bojuje o fanoušky a sdílet s nimi nejrůznější druhy informací. Velmi výhodným systémem, z kterého mohou společnosti těžit je systém přátel přátel. Tento systém umožňuje přátelům přátel vidět to, o co se jejich přátelé zajímají a co sdílejí. Díky tomuto principu dochází k propojování světa a šíření informací lavinovým efektem. Největší šancí na úspěch je tedy získat nejvíce přátel (fanoušků). Počet fanoušků jednotlivých stránek ukazuje na prosperitu profilů a reflektuje tak popularitu společností. Je třeba se zamyslet, kolik uživatelů Facebooku je opravdu reálných a nejedná se jenom o fiktivní lidi či dokonce domácí mazlíčky (Janouch, 2010, s. 241-242).

### **3.4.1.3 Využití pro recruitment**

I když je Facebook sociální sítí, která není řazena mezi profesní, dá se její prostředí využít i pro recruitment nových pracovníků. Je zde dostatek prostoru pro personální marketing. Na profilu společnosti či personalisty se dá komunikovat s uchazeči a budovat tak dobrou image společnosti. Velmi dobře lze Facebook použít jako nástroj inzerování. V případě, že společnost uveřejní na svém profilu inzerát, týkající se nabízené pozice, popřípadě sem umístí odkaz na tuto pozici, tak jej fanoušci mohou sdílet a rozšíří se tak možnost zasáh-



nout širší okruh potenciálních uchazečů. Proto je důležité, aby společnost byla na svém profilu velmi aktivní a komunikovala s uchazeči, aby si získala jejich pozornost a aby v případě inzerování měli dobrou základnu fanoušků, kteří budou tuto nabídku sdílet.

Další možností, jak využít Facebook jako vhodný doplněk pro nábor nových pracovníků, je zjištění bližších informací o uchazečích, které na sociálních sítích uvádějí. Na Facebooku uchazeči většinou zveřejňují i informace, které by během pracovního pohovoru personalistovi nikdy neprozradili.

### 3.4.2 LinkedIn

LinkedIn je největší profesní síť na světě. Na LinkedIn se nachází lidé ze všech oborů. Tuto komunitu lidí netvoří pouze personalisti a konzultanti, hledající talenty, ale také studenti, kteří se snaží zajistit si vidinu budoucího povolání. Průměrný věk uživatelů je mnohem vyšší než průměrný věk na Facebooku. LinkedIn je platforma, která dělá pracovníky viditelnými a spojuje je s profesními možnostmi. Společnost může navíc prostřednictvím této sociální sítě komunikovat s dodavateli a obchodními partnery. Účelem LinkedInu je najít ty správné lidi a spojit se s nimi (Jan, 2009, s. 27).



Obr. 2. Logo LinkedIn  
(LinkedIn, © 2016)

#### 3.4.2.1 Historie

I když má LinkedIn méně uživatelů než Facebook, vznikla o rok dříve, a to v roce 2002. Tato síť byla založena Reidem Hoffmanem v jeho obývacím pokoji. Její oficiální představení bylo v roce 2003. První uživatelé byli pouze přátelé zakladatelů, ale na konci měsíce počet uživatelů stoupl už na 4,5 tisíce členů. Od tohoto roku je sociální síť využívána mnoha personalisty a headhuntingovými společnostmi (Rosen, 2012, s. 5-6).

#### 3.4.2.2 Princip fungování

LinkedIn funguje na podobném principu jako Facebook. Uživatelé si zde zakládají profily, kde prezentují své dosavadní pracovní zkušenosti spolu se schopnostmi a dovednostmi, které může nějaký další uživatel potvrdit a dokázat tak pravdivost tohoto tvrzení. Je zde také prostor pro motto a zajímavosti o uživatelích. Velkou výhodou je průvodce, který uživatelům radí, jaký by měl být jejich další krok a jaké informace by zde měli uvést, aby byli atraktivní pro personalisty (Janouch, 2010, s. 257).

Společnosti mohou vytvářet či vstupovat do skupin, které mohou být firemní, zájmové, konferenční a další. Mohou tam snadno komunikovat se svými zaměstnanci, obchodními partnery či spolupracovníky (Janouch, 2010, s. 257).

LinkedIn také nabízí možnost uživatelům získat něco navíc. Jedná se o účet Premium, který není zdarma, ale nabízí uživatelům vypracovaný plán pro dosažení daného účelu. Nabízí 4 druhy plánu, které uživatelům pomohou získat to, co chtějí. Ať už se jedná o zaměstnání snů, rozšíření profesní sítě a nalezení zajímavých kontaktů, tak získání více obchodních příležitostí, nebo účet pro společnosti, které se zabývají nalezením vhodných kandidátů. Cena tohoto účtu se potom odvíjí od cíle, pro který byl založen.

Výhodou LinkedInu je, že jsou tu velmi dobré možnosti zacílení inzerce. Jedná se například o směřování reklamy na uživatele, které jsou zaměstnaní na konkrétní pracovní pozici nebo mají požadované znalosti. Toto zveřejňování pracovních nabídek avšak není zadarmo. Cena zveřejnění pracovní nabídky se liší dle lokality výkonu práce. Ceny se vztahují k jednomu zveřejnění na období 30 dní. Dále síť poskytuje možnost zakoupení balíčků 5 nebo 10 kreditů pro zveřejnění pracovních příležitostí za zvýhodněnou cenu. Každý 1 kredit umožňuje opětovné zveřejnění inzerátu na období 30 dní. V průměru za jednorázové vystavení měsíční inzerce společnosti zaplatí kolem 4 tisíc Kč. Sazba za pět balíčků potom vychází na částku kolem 3 tisíc Kč a při zakoupení balíčku 10 kreditů je cena kolem 2 500 Kč.

### **3.4.2.3 *Využití pro recruitment***

Společnost může využít LinkedIn pro zviditelnění se a vybudování si dobré image. Ale hlavní využití LinkedInu spočívá v navázání kontaktu s kandidáty. Personalista může prostřednictvím LinkedInu nalézt například i skrytý talent uvnitř organizace. Pokud tomu tak není, může si vybrat uchazeče z vnějších zdrojů. Na této profesní síti se nachází spousta uchazečů a jejich profily jsou považovány za de facto životopisy. Proto zde personalista nemusí komunikovat s nerelevantními uchazeči, ale vybere si pouze ty kandidáty, kteří splňují požadavky na nabízenou pozici. Poté co si vybere správného uchazeče tak s ním naváže spojení. LinkedIn nabízí mnoho efektivních způsobů, jak s uchazeči komunikovat. Mezi způsoby kontaktování uživatelů na této síti patří pozvánky, LinkedIn představení, osobní zprávy, InMaily, e-maily nebo telefonáty. V neposlední řadě zde může personalista získat i doporučení bývalých zaměstnavatelů potenciálních uchazečů (Jan, 2009, s. 29-30).

### 3.4.3 Twitter

Twitter je sociální sítí, která umožňuje uživatelům zábavnou formu komunikace. Twitter je sociální síť poskytující komunikaci mezi uživateli. Jak je uvedeno na stránkách společnosti Twitter, Inc (Twitter, Inc. © 2015) posláním této sociální sítě je umožnit každému uživateli okamžitě a bez bariér sdílet myšlenky a informace se svým okolím. Společnost uvádí, že každý měsíc má 320 milionů aktivních uživatelů po celém světě, přičemž 79 % z nich pochází z jiného místa než z Ameriky.



Obr. 3. Logo Twitter  
(Brand Assets, © 2016)

#### 3.4.3.1 Historie

Twitter byl založen v roce 2006, mladým softwarovým inženýrem společnosti Odeo Jackem Dorsey, s cílem posloužit jako jednoduchý komunikační prostředek prostřednictvím kterého si mohou uživatelé vyměňovat fotky a dojmy z jejich zážitků. Princip spočíval v krátkých zprávách vyměňujících si mezi uživateli v reálném čase. Tento projekt se stal brzy velmi populárním a to nejen mezi pracovníky společnosti Odeo. V roce 2007 byl oficiálně představen jako Twitter, Inc (Thomases, 2010, s. 4).

#### 3.4.3.2 Princip fungování

Twitter je služba zprostředkující sdílení krátkých zprávy. Má prvky podobné emailu, sms nebo blogu. Tyto krátké zprávy, které si uživatelé navzájem vyměňují, mohou mít maximální délku 140 znaků, což je činí velmi jednoduchými k napsání i přečtení. Zprávy fungují na principu opt-in, což znamená, že uživatelé si vybírají, co chtějí a nechtějí sledovat. Tito uživatelé jsou též přezdívaní jako Followeri. Zprávy neboli jinak přezdívané Tweety lze posílat prostřednictvím mobilního telefonu, internetových stránek a externích aplikací, jelikož Twitter funguje s téměř každým komunikačním prostředkem (O'Reilly a Milstein, 2012, s. 7).

#### 3.4.3.3 Využití pro recruitment

Sociální síť Twitter je vhodná pro personální marketing. Společnost zde může například zveřejňovat fotky z firemních večírků, aby lidé viděli, jak dobrá pracovní atmosféra panuje ve společnosti. Popřípadě to mohou být jiné události, při kterých se sdružuje pracovní kolektiv. Tímto způsobem přilákají pozornost uchazečů a vyvolají u nich dojem, že pracovat právě v této společnosti by mohlo být příjemné.

Společnost zde může uveřejňovat zprávy neboli Tweety zahrnující slova jako například recruitment, práce, spokojenost, internetové stránky společnosti atd. Tento typ zpráv dá uživatelům vědět, že ve společnosti je volné pracovní místo a uživatel se tak může podívat například na stránky společnosti a zjistit více informací. Jde o informování uživatelů a vyvolání prvotního zájmu. Pro následné získávání pracovníků tento typ sociální sítě není vhodný.

#### 3.4.4 Google +

Jedná se o celkem novou sociální novinku od společnosti Google. Google+ nepatří mezi typické sociální sítě jako Facebook. Má sice některé podobné funkce, ale nabízí uživateli něco extra. Například se jedná o doplněk Hangouts, který umožňuje skupinový video chat až s 10 lidmi. Video chat může být navíc vysílán živě na Youtube pro další neomezený počet diváků. Další věc, díky níž je Google+ odlišný je, že uživatelé mají plnou kontrolu nad tím, kdo uvidí jejich příspěvky, a naopak, čí příspěvky vidí oni. Uživatel si může například vybrat, že chce sdílet fotografii z restaurace jen s lidmi, kteří se nachází poblíž této restaurace a atd. Celá tato sociální síť je založena na emailovém rozhraní. Mnoho lidí označuje Google+ za serióznější verzi sociální sítě (Purdy, 2012, s. 12).



Obr. 4. Logo Google+ (Google, © 2016)

##### 3.4.4.1 Historie

Google+ je sociální síť vydanou společností Google. Uvedena byla v červnu 2011 a po dvou týdnech si získala 10 milionů uživatelů. Jednalo se o nejrychleji rostoucí sociální platformu v historii webu a to v jejich počátcích fungovala pouze na základě pozvánek. Mnoho lidí předpokládalo a věřilo, že Google+ počtem uživatelů předčí sociální síť Facebook. Zatím se tak nestalo, ale jelikož byl Facebook zrozen dříve jak Google+, je to možná jen otázkou času.

##### 3.4.4.2 Princip fungování

Google+ funguje na základě registrace do Gmailu. Po registraci si uživatel může zvolit, zda se chce připojit do komunity Google+. Následně je princip podobný jako na Facebooku. Uživatel zde spravuje svůj profil, kde si upravuje míru soukromí pro zveřejňování různých příspěvků. Následně zde může vytvářet skupiny různých lidí, se kterými může sdílet a komunikovat konkrétní záležitosti. Například pracovní skupinu či studijní. I na

Google+ je hlavní stránka, kde se aktualizují nejnovější příspěvky od známých uživatelů. Uživatel sem může vkládat fotky nebo statusy, které jsou následně podle jeho volby přeposílány dalším uživatelům pomocí sms či emailu. V případě nudy si zde může vybrat z několika možností her. Všechny zmíněné funkce mohou uživatelé využít i prostřednictvím aplikace na svých telefonech (Purdy, 2012, s. 12-13).

#### 3.4.4.3 *Využití pro recruitment*

Skoro každý uchazeč o zaměstnání má již v dnešní moderní době tzv. chytrý telefon s operačním systémem. Velká většina z nich používá chytré telefony s operačním systémem Android. Tento operační systém je též tvorbou společnosti Google, proto je v něm již nainstalováno spousta aplikací společnosti Google, a to znamená i sociální síť Google+. Je opět potřeba, aby společnosti byly na Google+ aktivní, a získaly si tak mnoho sledovatelů. V tomto případě, zde mohou umísťovat inzeráty týkající se volného pracovního místa. Následně zde mohou odpovídat na případné dotazy uchazečů. V případě pracovních pohovorů zde může využívat zaměstnavatel aplikaci Google Maps, aby pomohl uchazečům včas najít pobočku, kde se má takový pracovní pohovor uskutečnit. Popřípadě je tu též možnost vykonávat pracovní pohovor přímo prostřednictvím sítě Google+, kdy personalista využije službu Hangouts na konání tzv. online pracovních pohovorů. Takto si může pracovní pohovor i nahrávat a pouštět pro pozdější zhodnocení. Případně může záznam pracovního pohovoru přímo vysílat svému nadřízenému a dávat mu tak možnost sledovat průběh pohovoru bez toho, aby svojí přítomností stresoval uchazeče.

Také zde může společnost založit skupinu, kde budou připojeni všichni zaměstnanci a uveřejňovat zde nabídky práce s cílem získat uchazeče z vnitřních zdrojů. Zároveň zde může uveřejňovat například pozvánky na firemní události a posléze fotografie z těchto akcí.

#### 3.4.5 **Instagram**

Podle Miles (2014, s. 7) je Instagram nejúspěšnější a nejpoužívanější sociální fotoaplikací současnosti. Instagram je přelomová sociální síť vytvořená v době iPhone nové revoluce. Jedná se o sociální síť postavenou na mobilní podpoře. Zatímco ostatní sociální sítě se začali budovat na webových stránkách a následně přecházet na mobilní zpracování, Instagram se na mobilní podpoře zrodil. Jak vypovídá samotné logo pro charakterizo-



Obr. 5. Logo Instagram (Instagram, © 2016)

vání Instragramu stačí pouze 2 slova. Fotografie a komunita. To co je pro Instagram klíčové jsou fotografie. Sít' není o tom aktualizovat status a přidat fotku, ale právě o opaku sdílet fotografii a jen ji doplnit komentářem.

#### **3.4.5.1 Historie**

Instagram byl stvořen v roce 2010 jako mobilní aplikace, jejíž stáhnutí bylo zcela zdarma. Během první dvou let sociální sít' zaznamenala boom a získala více než 100 milionů uživatelů. Popularitě Instagramu hodně napomohlo jeho využití společností Ben & Jerry's v marketingové kampani na zmrzlinu. V dubnu 2012 byl Instagram odkoupen zakladatelem Facebooku Markem Zuckerbergem (Miles, 2014, s. 6).

#### **3.4.5.2 Princip fungování**

Dominantním prvkem Instagramu je tedy fotografie. Uživatel si prostřednictvím fotoaplikace může vybrat různé efekty na úpravu fotek zahrnující například změnu odstínu, použití rámečků či ořezání velikosti. K fotografii může být přidán popis pomocí tzv. Hastagů. Tyto Hastagy jsou reprezentovány znakem #. Pomocí těchto Hastagů lze poté fotografie různým způsobem kategorizovat a vyhledávat témata, která uživatele zajímají. Zároveň se tato fotografie zobrazí všem uživatelům, které mají toto téma ve sledovaných (Miles, 2014, s. 7).

#### **3.4.5.3 Využití pro recruitment**

Společnost může do Instagramu též zapojit své zaměstnance. Je třeba zaměstnance přesvědčit, aby i oni začali přidávat na sociální sít' fotky, například z určitých okamžiků v práci, které pomohou vybudovat společnosti pověst dobrého zaměstnavatele. Pro zjednodušení může společnost propojit profil na Facebooku s profilem na Instagramu, čímž dojde ke zjednodušení sdílení fotografií. Opět je tato sociální sít' vhodná spíše pro propagaci společnosti než pro proces získávání zaměstnanců. Její využití má ale též výhodu, čím více sledovatelů bude mít její stránka na Instagramu, tím více bude mít potenciálních uchazečů o pracovní nabídku. Působnost těchto sdělení je navíc mnohem větší jelikož v případě použití správných Hastagů se sdělení zobrazí i uživatelům, kteří konkrétně stránku určité společnosti nesledují.

### 3.4.6 Profesionální sítě využívané v zahraničí

Následující část je věnována profesním sociálním sítím, které jsou využívány především v zahraničí. V budoucnosti je tady možnost, že vliv těchto sociálních sítí se rozšíří i na české uživatele.

#### 3.4.6.1 Xing

Jedná se o největší profesní síť využívanou v německy mluvících zemích v Evropě. Mohou se sem například přihlásit uchazeči, kteří mají výbornou znalost německého jazyka a zajímají se o práci v zahraničí. Popřípadě, zde společnost může najít talent

z jiné země, které ji mohou přinést nové nápady a získat tak konkurenční výhodu. Tato profesní síť je vhodná například při otvírání zahraničních poboček a hledání pracovníků na jejich manažerské pozice. Z množství profilů si zde personalisté mohou vybrat ty nejvhodnější uchazeče se zahraničními zkušenostmi. Profesionální síť Xing má již 15 milionů uživatelů po celém světě. Uživatelé ji používají jako prostředek pro nalezení pracovních příležitostí. Mohou zde vstupovat také do diskuzí zahrnující nejnovější trendy a pozvánky na události, kde mohou využít své dosavadní pracovní zkušenosti. Součástí komunity Xing jsou též velké společnosti jako například T-mobile, Siemens anebo Trivago (© XING AG).



Obr. 6. Logo XING

(XING, © 2016)

#### 3.4.6.2 Viadeo

Viadeo je profesní sociální síť navrhnutá pro nalezení pracovních příležitostí a zviditelnění uživatele v online světě jako lukrativního uchazeče. Databáze uživatelů čítá 50 milionů profesionálů. Viadeo je využíváno především ve Francii a Číně. Tato sociální síť nabízí též poradenské služby jako například náborové řešení, reklamní možnosti a školicí programy (Viadeo, © 2015).



Obr. 7. Logo Viadeo

(Viadeo, © 2015)

Společnosti se zde mohou zviditelnit s image dobrého zaměstnavatele a přilákat tak zahraniční pracovní sílu do naší země. Zároveň zde mohou nalézt spoustu důležitých informací, vhodných při otvírání zahraničních poboček, které se budou hodit při recruitmentu pracovníků v cizí zemi, kde pobočku otvírají.



### 3.5 Využití sociálních sítí při recruitmentu

Sociální sítě patří mezi druhou skupinu nejnavštěvovanějších internetových stránek, hned po internetových vyhledávačích. Jejich funkce umožňují uchazečovi prezentovat své schopnosti a kvalifikace v mnohem zajímavější formě než je tradiční formulář životopisu (Zide, Elman a Denning, 2014).

Podle Madie (2011) tradiční metody jako přijímací pohovory a veletrhy začínají být na přesyceném trhu málo efektivní. Proto sociální média jako prostředek recruitmentu nemůžou být nadále ignorovány. Aby personalisti přilákali ty nejlepší z nejlepších uchazečů, musí zajistit, aby byla na sociálních sítích společnost viditelná a její přítomnost byla silná.

Mnohé provedené studie ukazují, že v oblasti e-recruitmentu, pracovní portály stále vítězí nad sociálními sítí, co se týče počtu uživatelů, hledající práci. Tento fakt je možná také ovlivňován věkovou strukturou uchazečů, kteří ještě nenašli v sociálních sítích zálibu. Nicméně i přesto se hledání zaměstnání stalo jedním z důvodů, proč lidé v dnešní době využívají sociální sítě. Pomáhá jim to spojit se s různými skupinami lidí či sledovat stránky a aktivitu společnosti, u které by chtěli pracovat. Hledání zaměstnání může být pro řadu lidí velmi zdlouhavý a časově náročný proces a právě sociální sítě by jim mohli pomoci tento proces zvládnout mnohem efektivněji a s menší dávkou stresu (Nikolaou, 2014).

Využití sociálních sítí je velmi nápomocné pro kontaktování tzv. pasivních adeptů. To jsou pracovníci, kteří nejsou aktivně zapojeni do procesu hledání zaměstnání, tzn., že zrovna práci mají a jsou s ní spokojeni. Tuto formu oslovení využívají především headhunteri, kteří se tak snaží oslovit a upoutat pozornost především pracovníků na specializované úrovni či pracovníků vedoucích pozic. Sociální sítě poskytují možnost zkoumat kandidáty při vynaložení minimálních nákladů, což umožňuje i malým a středním podnikům, aby tento prostředek mohly využívat. Jde o podniky, které bývají při nábore většinou omezeny personálním rozpočtem (Nikolaou, 2014).

Z druhé strany pohledu, tu jsou také nevýhody, na které používání sociálních sítí naráží. První z nich je především otázka týkající se obavy o uchazečovo soukromí při zveřejňování osobních informací. S tímto zveřejňováním se též pojí i obava spojená s diskriminací na základě informací uvedených na sociálních sítích. Uchazeči zde poskytují řadu osobních informací a fotografií, které by mohly mít neblahý vliv na personalistovo rozhodnutí. Na-

příklad fotografie s malými dětmi by nemusela být zrovna podporujícím elementem v případě žádosti ženy o zaměstnání (Nikolaou, 2014).

Podle Nikolaou (2014) se Facebook stává velmi oblíbeným screeningovým nástrojem pro personalisty. To znamená, že personalisté ho používají ke kontrole informací, které již o kandidátovi vědí, tzn. zjištění informací, které podporují či naopak odporují skutečností uvedeným v životopise nebo v průvodním dopise. Tento screeningový nástroj mohou využít například i pro doplňující pohled na uchazeče po absolvování osobního pohovoru. Personalisté mnohdy dávají přednost právě negativním informacím zjištěným na sociálních sítích než pozitivnímu pocitu získanému na osobním pohovoru.

Zide, Elman a Denning (2014) ještě upozorňují na fakt, že mnoho uživatelů sociálních sítí si bohužel neuvědomují dopad jejich online aktivit na jejich profesní dráhu. Každý uživatel musí počítat s tím, že jakmile vstoupí do určitého profesního vztahu, nebo se jen o tento vztah začne zajímat, tak může být online prověřován. Podle této skutečnosti by se měl uchazeč na sociálních sítích prezentovat.

Sociální sítě mají též dopad na personalisty. Jejich použití vyvíjí na personalisty určitý tlak. Očekává se od nich, že v dnešním světě, který je propojený technologiemi, najdou mnohem rychleji toho správného pracovníka, a to z mnohem širších možností. Tento fakt souvisí s překonáváním geografických bariér a je ovlivněn mobilitou pracovníků (Ollington, Gibb a Harcourt, 2013).

V neposlední řadě by si personalisti měli vybrat sociální síť, která co do struktury uživatelů odpovídá personální struktuře pracovníků ve společnosti.

Ať už personalisti využívají sociální sítě samotně, představující alternativu k tradičním prostředkům nebo jako doplněk k těmto metodám, tzn. na podporu celostního rozhodnutí, nedá se popřít jejich přínos v oblasti personalistiky.

### **3.6 Mobilní recruitment**

Všechny sociální sítě se již přizpůsobily dnešní době, kdy se většina lidí neobejde bez mobilního telefonu. Proto společnosti vlastníci sociálních sítí vyvinuly aplikace, které nahrazují webové stránky sociálních sítí v prohlížeči. Tyto aplikace fungují na stejném principu jako webové stránky, ale dochází tu ke zjednodušení jednotlivých funkcí. Je tedy velmi pravděpodobné, že vybraný uchazeč bude komunikovat se společností právě pomocí mobilního telefonu.

Uživatel si tímto způsobem může prohlížet různé stránky společností na internetu a taktéž jejich pracovní nabídky. Je tedy potřeba, aby společnosti, které inzerují své pracovní nabídky na internetu, umožnily mobilní zobrazení svých kariérních stránek, které tak ulehčí uchazečovu orientaci a případnou reakci. Na tyto nabídky mohou rovnou reagovat a zasílat své životopisy uložené v mobilním telefonu. Různé aplikace v mobilním telefonu mohou také pomoci v případě, kdy jde uchazeč na pracovní pohovor a hledá sídlo společnosti, kde bude pracovní pohovor probíhat.

Existují též speciální náborové mobilní aplikace. Jednou z nich je právě InstaJob nebo Talent Xray. Jedná se o aplikace pro tvorbu pracovních inzerátů. Součástí inzerátů je též reklama společnosti, to jak to vypadá uvnitř kanceláří a jaký je pracovní kolektiv. Tyto aplikace bohužel nejsou využívány v České republice. Jedním z možných důvodů proč tomu tak je, je skutečnost, že aplikace není dostupná v českém jazyce.

Výjimkou je recruitmentová aplikace GoodCall, jejíž využití je rozšířené i v České republice. Volné pracovní nabídky mohou uchazeči sledovat pouze ve svých mobilních telefonech. Neexistuje žádná webová stránka, na které by byly uveřejněny tyto volné pozice. Navíc tato aplikace motivuje uživatele ke sdílení pracovních nabídek, i když požadavkům na pozici neodpovídají, a to pomocí odměny ve formě kreditů. Za tyto kredity si uživatel může koupit reálné věci například do kuchyně nebo na sport. Aplikace je dostupná pro mobilní telefony s operačním systémem Android a iOS (GoodCall Mobile App).

### **3.7 Vyhodnocování efektivity využití sociálních sítí při recruitmentu**

Efektivitu využití sociálních sítí při recruitmentu pracovníků lze měřit pomocí několika ukazatelů. Tyto ukazatele je možno porovnat s ukazateli tradičních metod získávání pracovníků a zjistit tak, která metoda je pro společnost výhodnější, respektive méně časově a finančně náročnější.

#### **Počet reakcí uchazečů**

Ukazatel počet reakcí hodnotí zájem o nabízenou pozici, ale také účinnost sdělovacího prostředku, skrz který se dostala informace o nabízené pozici k uchazeči. Společnost může porovnat počet reakcí na inzerát, zveřejněný např. v novinách s počtem odpovědí na inzerát visící na sociální síti.

#### **Počet zhlédnutí elektronického inzerátu**

Na rozdíl od offline verze procesu získávání pracovníků lze na internetu měřit i atraktivnost nabízené pozice. Personalista se může podívat, kolik uchazečů nabízenou pozici zhlédlo a kolik z nich o ni ve skutečnosti projevilo zájem.

### **Náklady na nábor nových pracovníků**

Třetím velmi důležitým faktorem jsou náklady na nábor nových pracovníků. Jedná se o náklady na inzerci, tvorbu propagačních materiálů, ale také mzdové náklady na vykonání personálních činností spojených s náborem nových pracovníků.

### **Image dobrého zaměstnavatele**

Propagací zaměstnavatele na sociálních sítích může zaměstnavatel zlepšit povědomí o společnosti jako o dobrém zaměstnavateli. V případě image dobrého zaměstnavatele se bude hlásit více kompetentních uchazečů, kteří budou chtít pracovat právě pro tuto společnost. Měřítkem dobré image společnosti může být například počet členů, fanoušků nebo tzv. sledovatelů na sociálních sítích.

### **Prodleva odezvy**

Dalším faktorem je doba odezvy neboli doba uplynutá od zveřejnění inzerátu po obdržení reakce od uchazečů. Na sociálních sítích se předpokládá rychlejší reakce, jelikož se inzeráty zobrazují přímo před očima uživatelů na tzv. zdech, kde lidé tráví spoustu času. Zatímco u listinné podoby inzerátů bude odezva delší, jelikož déle trvá, než si uchazeč k inzerátu najde cestu.

### **Celková doba nábory**

Celkovou dobou nábory se myslí doba od zjištění potřeby nového pracovníka až po jeho adaptaci ve společnosti. Využití sociálních sítí při získávání pracovníků může celkovou dobu nábory nových pracovníků urychlit, proto je vhodné sledovat a porovnávat vývoj tohoto ukazatele.

## 4 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Lidský faktor je velmi cenným zdrojem, který dokáže získat společnosti konkurenční výhodu. Proto je nutné věnovat pozornost procesu recruitmentu pracovníků a najít ty nejvhodnější pracovníky, kteří přinesou společnosti největší užitek.

Personální řízení začíná procesem plánování lidských zdrojů, které zahrnuje zjištění potřeby nového pracovníka a následnou specifikaci pracovního místa a požadavků na pracovníka tak, aby mohl být vybrán kompetentní uchazeč. Na to navazuje fáze získávání pracovníků, které může být uskutečněno několika druhy metod. V případě, že se při získávání pracovníků využívá internet, mluví se o tzv. e-recruitmentu.

Využití e-recruitmentu přináší řadu výhod. Tou nejvýznamnější je jeho účinnost a nižší náklady. Získat zaměstnance přes internet se dá i s využitím vlastních webových stránek společnosti, kde lze inzerovat, ale také budovat si image dobrého zaměstnavatele. Společnosti mohou také využít pomoc ve formě pracovních portálů, na kterých se soustředí velké množství hodnotných uchazečů. S těmi mohou prostřednictvím těchto portálů komunikovat a prohlížet si jejich životopisy. Další z možností e-recruitmentu je využití sociálních sítí, které nepřináší jen finanční výhody, ale také osobnější formu komunikace mezi uchazeči a společnostmi. Existuje velké množství sociálních sítí, přičemž každá z nich se specializuje na nějakou funkci. Ať už mají jednotlivé sociální sítě různorodé funkce, všechny je spojuje společný účel a to budování komunity. Nejvyužívanější sociální sítí na světě i u nás je Facebook, což představuje nejvíce potenciálních uchazečů. Může být využit při inzerci nebo přímé komunikaci s uchazeči. Další hojně využívanou sociální sítí je Twitter, která slouží především jako komunikační prostředek mezi uživateli. Podobně co se týče počtu uživatelů je na tom Instagram, který se zaměřuje především na zveřejňování fotografií. Další možností je ještě celkem nová sociální sítí Google+, která je považována za více profesionální sítí a umožňuje i videokonference, které se dají použít například při přijímacích pohovorech. Další profesní sítí je také LinkedIn, která je ve velké míře využívána i v České republice. Proto je vhodným nástrojem pro vyhledávání relevantních kandidátů a následnou komunikaci s těmito uchazeči. Tímto způsobem lze kontaktovat i talentované pracovníky z konkurenčních firem bez toho, aby to zjistil jejich zaměstnavatel.

V analytické části bude věnována pozornost skutečnostem ve firmě, a to pomocí analýzy dokumentů a rozhovorů s personalistkou. Následně bude vypracován projekt využití již popsaných sociálních sítí při recruitmentu pracovníků ve společnosti Baťa, a.s.

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.



*Obr. 8. Logo společnosti Baťa, a.s. (Bata, © 2016)*

Baťa, a.s. se v České republice řadí mezi ty nejúspěšnější a nejznámější společnosti. Málokdo věřil v takovou budoucnost, když v roce 1894 Tomáš se svými sourozenci Antonínem a Annou zakládali původní společnost A.&T. Baťa. Srdce a loajalitu zákazníků si v minulosti získali hlavně kvůli oblíbeným botám tzv. baťovkám (Bata Brands, © 2016).

Jméno Baťa, a.s. je spojováno především s obuví a rozkvětem města Zlín. Společnost není odlišná jen svým typickým stylem obuvi, ale taktéž posláním, které se snaží prosazovat ve všech směrech. Poslání *Náš zákazník, náš pán* se odráží jak v obsluze personálu, přístupu vedoucích, tak také designu prodejen. A že počet prodejen nedosahuje zrovna nízké číslo. V současnosti se v České republice nachází sedm desítek prodejen, které svými službami uspokojí i nejnáročnější zákazníky (Bata Brands, © 2016).

Působnost společnosti Baťa, a.s. ale nekončí pouze v České republice. Jejich vliv sahá i za hranice. Nezůstává pouze u našich blízkých sousedů na Slovensku, ale její vliv se rozrůstá až dohromady na pět kontinentů (Bata Brands, © 2016).

### 5.1 Personálního oddělení společnosti Baťa, a.s.

Personální oddělení společnosti Baťa, a.s. má dohromady 12 zaměstnanců. Jedná se o 7 personalistek, které mají na starosti personální agendu a mzdové účetnictví celé firmy. To znamená například evidenci docházky, výpočty mezd, řešení dovolených a další personálně-administrativní záležitosti. Dále je zde jeden personální manažer, který má na starosti celé personální oddělení. Do jeho kompetencí patří řízení, organizace a zastupování personálního oddělení v top managementu.

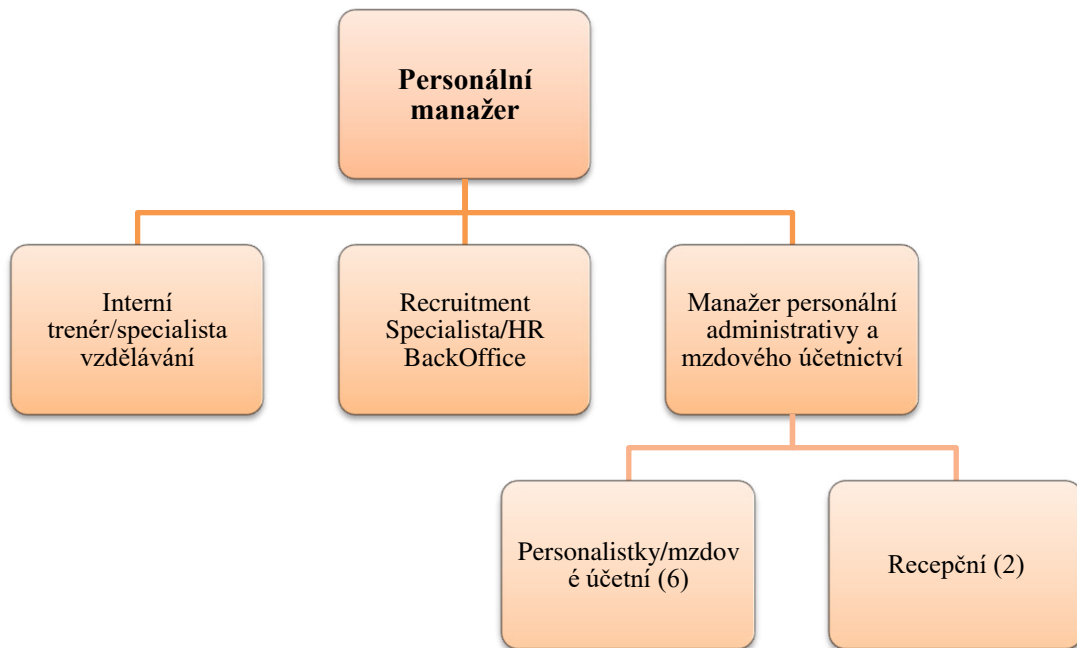
Osoba, která je zodpovědná za nábor nových pracovníků a personální marketing po celé České a Slovenské republice je personalistka, která zastává pozici Recruitment Specialist. Administrativní podporu náborem zajišťuje pro všechna oddělení, včetně obchodního provozu. Zodpovědnost za realizaci výběru a náborem má však každý vedoucí pracovník prodejní jednotky ve své kompetenci. V administrativní části společnosti tj. v centrále zahrnuje nábor celou škálu náborových činností od vytvoření pracovní inzerce, vystavování inzerce na



příslušné zdroje, sbírání životopisů, jejich následná selekce, pozvání uchazečů na přijímací pohovor, vedení přijímacích pohovorů a spolu s nadřízeným dané pozice rozhodnutí o konečném výběru a příjmu nového pracovníka. Mimo nábor má Recruitment Specialist též na starosti interní komunikaci prostřednictvím interních novin a budování dobrého image zaměstnavatele neboli Employer Brand.

Další kompetence Recruitment Specialisty je i BackOffice personálního útvaru, tzn. například příprava podkladů pro účetnictví, objednávky a přijímání faktur související s personální činností – inzerce, školení, odborná literatura apod.

Pracovníci personálního oddělení, kteří přichází do kontaktu s inzercí přes sociální síť, tzn. Recruitment Specialista a personální manažer mají absolvované jednodenní školení zaměřené na ovládání LinkedInu.



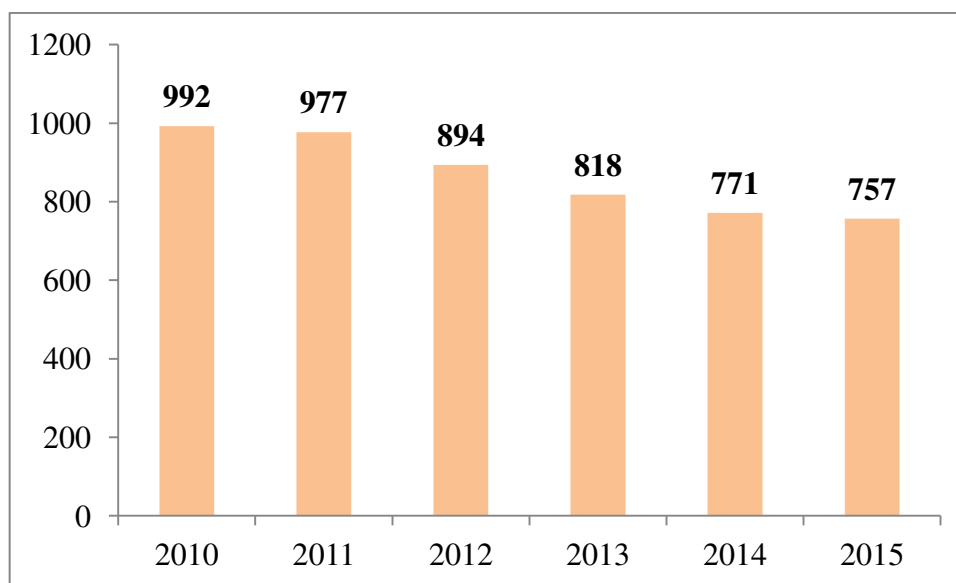
Graf 6 Organizační struktura personálního oddělení (Baťa, a.s.)

## 5.2 Analýza struktury zaměstnanců ve společnosti Baťa, a.s.

K tomu aby mohl být vypracován projekt efektivního recruitmentu po sociálních sítích je potřeba vědět, jaká je struktura všech pracovníků ve společnosti, tzn., pracovníci jaké demografické a prostorové struktury ve společnosti převažují. Jde o to zjistit, jaký typ pracovníků společnost upřednostňuje, nebo jestli je její struktura rozmanitá, co se týče pohlaví a věku. K této analýze jsou použity interní dokumenty, které byly poskytnuty personálním oddělením. Stav a struktura zaměstnanců se vztahuje ke konci minulého roku tj.

k 31.12.2015. Počet kmenových pracovníků, který byl zjišťován k 31.12.2015 je 768 zaměstnanců.

Na grafu 7 je znázorněn průměrný evidenční počet zaměstnanců společnosti Baťa, a.s. za posledních 6 let. Na hodnotách evidenčního počtu lze vidět klesající charakter, který ale za poslední rok není tak razantní, jako ve dříve sledovaných letech.



*Graf 7 Průměrný evidenční počet zaměstnanců (Baťa, a.s.)*

Co se týče výhledu do budoucnosti, nedá se říct, že by společnost plánovala snižování nebo zvyšování počtu zaměstnanců, ale možná budou nuceni ke snižování z důvodu změny struktury pracovních míst. Čím dál více pracovních míst se přesunuje na práci s počítačem a internetem, plno procesu se automatizuje a proto je potřeba měnit i strukturu pracovních míst. Dá se předpokládat, že přibude více pracovních míst příbuzných s online prodejem a online komunikací jako takovou a na druhou stranu tak možná zmizí pár míst asistentek prodeje. Navíc personalistka má dojem, že z důvodu stagnace trhu práce společnost bude nucena snižovat počet nově přijatých pracovníků z důvodů vyčerpání používaných zdrojů. I tato zjištění podporují myšlenku recruitmentu po sociálních sítích, které společnosti přinesou další možnosti nábory a navíc možnost kontaktovat pasivní uchazeče a nabídnout jim možná něco lepšího, čímž si pracovníky získají. Sociální sítě zároveň společnosti otevřou novou databázi s kontakty na úplně jiné typy pracovníků, než na jaké byla do teďka zvyklá. Právě na sociálních sítích se soustředí komunita pracovníků, kteří z hlediska svých zkušeností a dovedností, více odpovídají obsazování pozic v souvislosti s dnešní digitalizací pracovních procesů.

### 5.2.1 Analýza demografické struktury

#### Pohlaví pracovníků

Ve společnosti Baťa, a.s. je dohromady 768 zaměstnanců, z toho 636 pracovníků jsou ženy a 132 pracovníků jsou muži. Tato skutečnost je dána hlavně velkým počtem pracovníků, kteří pracují na prodejnách na pozici asistentky prodeje. Tato pozice je většinou zastávána především ženami. O převaze žen ve společnosti svědčí index maskulinity, který vyjadřuje počet mužů, připadajících na 100 žen. Tento index se vypočítá podle vzorce (1.1).

$$P^M = \frac{P^M}{P^F} \times 100 = \frac{132}{636} \times 100 = 20,75 \quad (1.1)$$

Dle výsledku Indexu maskulinity se ve společnosti nachází zhruba 21 mužů na 100 žen.

#### Věk pracovníků

Následující analýza je věnována demografické struktuře věku. Tzv. dokončené roky pracovníků (věk, jehož pracovník dosáhl při posledních narozeninách) tu jsou rozděleny do věkových kategorií po pětiletých intervalech. Dle tabulky a grafu rozdělení věku je vidět, že každá věková kategorie už od věku, kdy je povolena výdělečná činnost až po věk, kdy zpravidla výdělečná činnost končí a pracovníci odchází do důchodu, je zastoupena určitým počtem pracovníků. Největší zastoupení má věková kategorie 40 až 44 let. Obecně se dá říci, že se ve společnosti nachází spíše pracovníci starších věkových kategorií, což je v dnešní době velmi zajímavé. Dalo by se předpokládat, že společnost bude mít spíše zájem o mladší pracovníky, kteří přinášejí nové nápady a rozumí novým technologiím. Společnost by si měla dávat pozor na věkové složení jejích pracovníků, protože v případě dodržení této struktury může dojít k tomu, že více pracovníků bude odcházet do důchodu než do společnosti přicházet. Ve společnosti tak bude méně zkušených pracovníků. Je tedy potřeba, aby se společnost zaměřila i na nábor mladších věkových kategorií.

Pro analýzu pracovníků dle věku se používá ukazatel průměrný věk, který se vypočítá dle vzorce (1.2).

$$\bar{x} = \frac{\sum (x_i + 0,5) \times P}{\sum P} = \frac{31995}{768} = 41,67 \quad (1.2)$$

Průměrný věk pracovníků ve společnosti Baťa, a.s. dosahuje po zaokrouhlení 42 roků.

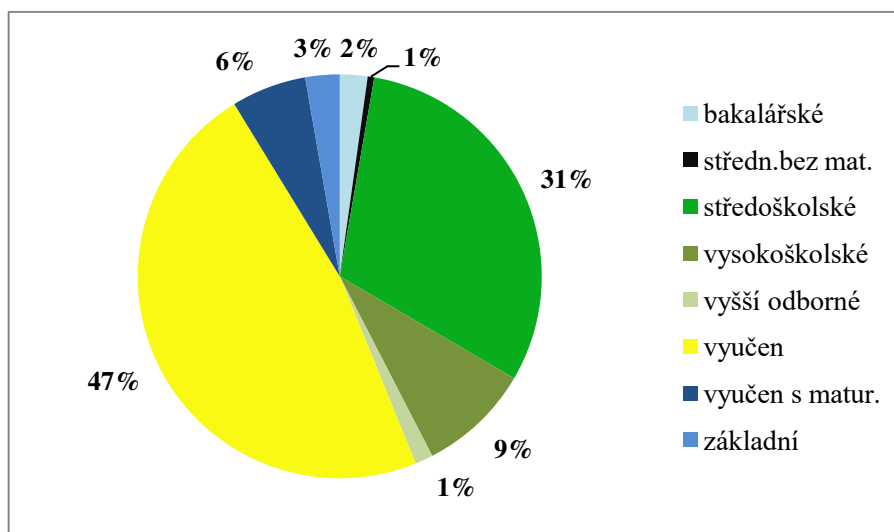
Tab. 1. Počet pracovníků dle věkových kategorií (Baťa, a.s.)

Věková kategorie	Počet pracovníků
15-19	6
20-24	71
25-29	79
30-34	67
35-39	81
40-44	151
45-49	102
50-54	109
55-59	93
60-64	7
65-69	2

### 5.2.2 Analýza sociální struktury pracovníků

V této části je věnována pozornost sociálním znakům, které mají pro podnik význam a mohly by ovlivnit způsob vykonávání pracovní pozice. Charakteristika, která je důležitá a je jí potřeba znát při obsazování pracovní pozice je vzdělání a právě tomuto je věnována následující část.

Jak je vidět z grafického znázornění nejvíce pracovníků má nejvyšší stupeň vzdělání vyučen. Opět i tato skutečnost je taková kvůli tomu, že nejvíce pracovníků pracuje právě v obchodě, kde nejsou tak vysoké požadavky na vzdělání uchazeče. Dalším nejpočetnějším vzděláním je středoškolské s maturitou, kterého dosahuje 235 pracovníků. Ve společnosti taktéž pracuje 21 pracovníků, kteří mají pouze základní vzdělání. Co se týče pozic, kteří tito pracovníci zastávají, jedná se spíše o manuální pracovní pozice jako dělník ve skladě, technik, uklízečka či skladník, kde není požadavek vyššího ukončeného vzdělání. Překvapivé je, že několik málo pracovníků s tímto vzděláním zastává pozici i vedoucích pracovníků. Jedná se například o vedoucího skladu či zástupce vedoucí prodejny. Tato skutečnost jen dokazuje to, že společnost Baťa, a.s. u svých uchazečů o zaměstnání upřednostňuje spíše praxi než stupeň ukončeného vzdělání. Pouhých 86 pracovníků má vysokoškolské vzdělání včetně bakalářského. Tito pracovníci už zastávají více specializované pracovní pozice jako je například Retail Store Operation Manager a CRM Manager atd.



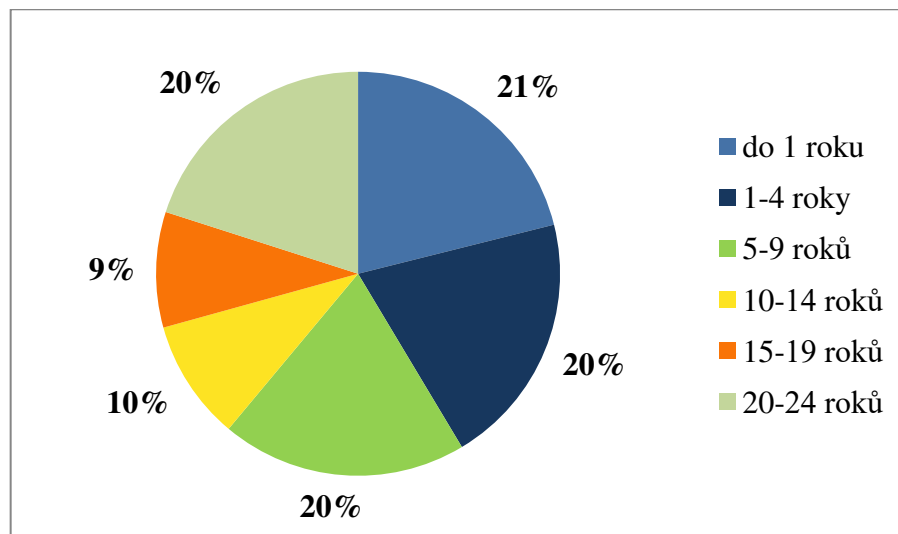
Graf 8 Počet pracovníků rozdělených dle dosaženého stupně vzdělání (Baťa, a.s.)

### 5.2.3 Analýza prostorové struktury zaměstnanců

V této části je věnována pozornost analýze prostorové struktury, která se zabývá analýzou struktury pracovníků dle střediska, kde vykonávají pozici. Pracovníci ve společnosti mohou vykonávat pracovní pozici v jednom ze čtyř středisek. První z nich obsahuje administrativní pozice, které se vykonávají na centrále ve Zlíně. Dohromady zde vykonává práci 144 zaměstnanců. Dalším střediskem jsou opravy obuvi, které bývají často poblíž prodejen. Zde už jde pouze o 17 pracovníků. Největším střediskem, co se týče počtu pracovníků, jsou prodejny, kde vykonává práci 564 pracovníků. V poslední řadě se jedná o sklad, kde pracuje dohromady 43 pracovníků.

Dále bylo zkoumáno, jak dlouho jednotliví pracovníci ve společnosti pracují. Jedná se o strukturu pracovníků dle doby zaměstnání ve společnosti. Podle této struktury lze poznat, jestli jsou pracovníci společnosti loajální a spokojení se svojí prací nebo jestli společnost často přijímá nové pracovníky. Podle grafického znázornění struktury lze říct, že společnost má stabilní základnu pracovníků čítající 154 lidí, kteří zde pracují již více jak 20 let. Další co stojí za pozornost je 162 pracovníků, kteří pracují ve společnosti kratší dobu jak 1 rok. Jde tedy o to, že společnost za poslední rok najala více jak 150 lidí a teď je důležité, aby si tyto pracovníky udržela a nebyl tak předchozí nábor k ničemu. Celkem početné jsou též skupiny pracovníků, kteří pracují ve společnosti 1 - 4 roky a 5 - 9 let. Pro společnost je též důležité, aby si tyto pracovníky i nadále udržela a nemusela za ně hledat náhradu. Je tedy vhodné zjišťovat úroveň spokojenosti pracovníků a důvody této spokojenosti.

nosti, popřípadě nespokojenosti, aby společnost mohla tyto pracovní podmínky zlepšovat a udržet si tak pracovníky delší dobu.



Graf 9 Počet pracovníků dle doby zaměstnání ve společnosti Baťa, a.s. (Baťa, a.s.)

## 6 DOPLŇKOVÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro vypracování efektivního projektu je potřeba vědět, jaké informace, by uchazeči o zaměstnání, nejvíce ocenili u zveřejněné pracovní nabídky. Pro tyto účely bylo vypracováno doplňkové dotazníkové šetření, jehož úkolem bylo zjistit postoj lidí k využívání sociálních sítí a inzerci pracovních nabídek.

Dotazník (příloha č. 2) byl vypracován v programu Google Formuláře. Pomocí tohoto programu byly též vyhodnoceny výsledky. Dotazník byl šířen elektronicky prostřednictvím sociálních sítí a emailové komunikace. Sběr vyplněných dotazníků probíhal v časovém období 1 týdne.

Sociální sítě byly, jako komunikační kanál, pro šíření dotazníku využity záměrně, jelikož se tu nachází cílová skupina pro účely tohoto projektu. Úmyslně byly též použity formuláře společnosti Google, jelikož se těší velké oblibě právě u mladých lidí, kteří jsou cílovou skupinou, jako uchazeči o zaměstnání, pro společnost Baťa, a.s.

Dotazník vyplnilo dohromady 137 respondentů. Z těchto respondentů bylo dohromady 61 mužů, což je 44,5 % a 76 žen. Šetření se zúčastnilo 48 respondentů, kteří jsou zaměstnaní na HPP, tzv. pasivní uchazeči. Dále 55 studentů, kteří v budoucnosti budou hledat práci, takže je jejich názor velmi důležitý, a dohromady celkem 31 respondentů, kteří jsou nezaměstnaní a prochází si procesem hledání práce právě teď. Dotazník se též dostal do rukou 3 důchodců.

Co se týče věkového složení. 20 respondentů nebylo starších 19 let. Téměř polovina dotázaných se nachází ve věkové kategorii 20 - 29 let. Další početnou skupinou byli respondenti ve věkové kategorii 30 - 39 let. Dotazník byl též vyplněn respondenty s dožitým věkem v intervalu 40 - 49 let. Navíc 9 respondentů, kteří dotazník vyplňovali, byli starší 50 let.

117 dotázaných respondentů využívá sociální sítě, což je více jak 85 % dotázaných, na druhou stranu 20 dotázaných trendu sociálních sítí ještě nepodlehlo. Je tedy potřeba zjistit jestli existuje závislost mezi věkem a používáním sociálních sítí. Tomuto účelu poslouží chí kvadrát test v kontingenční tabulce.

*Tab. 2. Zjištěné hodnoty (vlastní zpracování)*

Věk	Používáte sociální sít	$\sum n_i$
-----	------------------------	------------

	ANO	NE	
<b>Do 19 let</b>	19	1	20
<b>20-29 let</b>	57	5	62
<b>30-39 let</b>	33	2	35
<b>40-49 let</b>	5	6	11
<b>Nad 50 let</b>	3	6	9
$\sum n_{.j}$	117	20	137

Jako první je potřeba stanovit nulovou a alternativní hypotézu:

$H_0$  : Mezi věkem a používáním sociální sítě neexistuje vztah.

$H_1$  : Mezi věkem a používáním sociální sítě existuje vztah.

Následně se zvolí obvyklá hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  a pomocí vzorce (1.3) se vypočítají hypotetické četnosti, které jsou uvedeny v tabulce číslo 3 (Klímek, 2005, s. 25).

$$n_{ij}^* = \frac{n_{i.} * n_{.j}}{n} \quad (1.3)$$

Tab. 3. Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)

Věk	Používáte sociální sít'		$\sum n_{i.}$
	ANO	NE	
<b>Do 19 let</b>	17,08	2,92	20
<b>20-29 let</b>	52,95	9,05	62
<b>30-39 let</b>	29,89	5,11	35
<b>40-49 let</b>	9,39	1,61	11
<b>Nad 50 let</b>	7,69	1,31	9
$\sum n_{.j}$	117	20	137



Dalším krokem je výpočet testového kritéria  $\chi^2$  podle vzorce (1.4), zjednodušený postup je zapsaný v tabulce číslo 4 (Klímek, 2005, s. 25).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} \quad (1.4)$$

Tab. 4. Výpočet testového kritéria (vlastní zpracování)

$n_{ij}$	$n_{ij}^*$	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$\frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$
19	17,08	1,92	3,6864	0,3028
1	2,92	- 1, 92	3,6864	1,2625
...	...	...	...	...
3	7,69	-4,69	21,9961	2,8604
6	1,31	4,69	21,9961	16,7909
$\Sigma = 137$				$\chi^2 = 39,491$

Hodnota testového kritéria je vypočítána dle vzorce (1.4):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^2 \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} = 39,491$$

Dále si v příkladu určíme kritickou hodnotu, která bude představovat kvantil  $\chi^2$  rozdělení o  $[(5-1) \times (2-1)] = 4$  stupňů volnosti. Tuto hodnotu najdeme v tabulkách  $\chi^2$  rozdělení pro 95% pravděpodobnosti a 4 stupně volnosti.

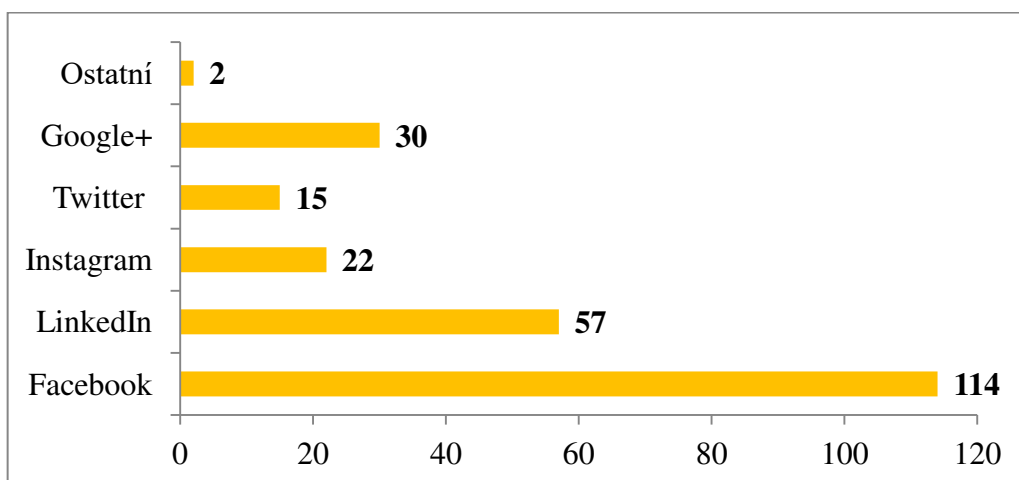
Kritická hodnota:

$$\chi_{0,95}^2((5-1) \times (2-1)) = \chi_{0,95}^2(4) = 9,4877$$

Jelikož vypočtená hodnota testového kritéria překračuje tento kvantil ( $39,491 > 9,4877$ ), zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti zkoumaných znaků a pokládáme závislost mezi věkem a využíváním sociálních sítí na 5% hladině významnosti za prokázanou. V koneč-

ném důsledku to znamená, že věk uživatele má vliv na to, zda sociální síť používá nebo nepoužívá.

Jak vyplývá z grafu 10, nejrozšířenější sociální síť je Facebook. Byla zde možnost označit více odpovědí, dle skutečnosti využívaných sítí. Z výsledků lze vyčíst, že pouze 5 respondentů, kteří sociální sítě využívají, nemají profil na Facebooku. Byla zde možnost doplnit nějakou sociální síť, která nebyla vypsána v možnostech. Tuto možnost využili 2 respondenti, kteří využívají sociální síť Badoo, která slouží vyloženě k poznávání nových lidí. Nejoblíbenější sociální sítí je opět Facebook a následně LinkedIn.



Graf 10 Využití sociálních sítí dle dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

I zde by bylo vhodné zjistit, zda se na těchto sociálních sítích objevují pouze určité věkové kategorie nebo jestli druh používané sociální sítě není závislý na věkové kategorii. I pro tyto účely nám poslouží Chí kvadrát test.

Tab. 5. Zjištěné hodnoty (vlastní zpracování)

Věk	Používaná sociální síť		$\sum n_i$
	Facebook	LinkedIn	
<b>Do 19 let</b>	19	7	26
<b>20-29 let</b>	59	24	83
<b>30-39 let</b>	30	20	50
<b>40-49 let</b>	5	5	10
<b>Nad 50 let</b>	1	1	2

$\sum n_{.j}$	114	57	171
---------------	-----	----	-----

Opět je potřeba stanovit nulovou a alternativní hypotézu:

$H_0$  : Mezi věkem a druhem používané sociální sítě neexistuje vztah.

$H_1$  : Mezi věkem a druhem používané sociální sítě existuje vztah.

Následně se zvolí obvyklá hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  a vypočítají se hypotetické četnosti, které jsou uvedeny v tabulce 6.

Tab. 6. Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)

Věk	Používaná sociální síť		$\sum n_{i.}$
	Facebook	LinkedIn	
<b>Do 19 let</b>	17,33	8,67	26
<b>20-29 let</b>	55,33	27,67	83
<b>30-39 let</b>	33,33	16,67	50
<b>40-49 let</b>	6,67	3,33	10
<b>Nad 50 let</b>	1,33	0,67	2
$\sum n_{.j}$	114	57	171

Hodnota testového kritéria je vypočítána jako v předchozím případě.

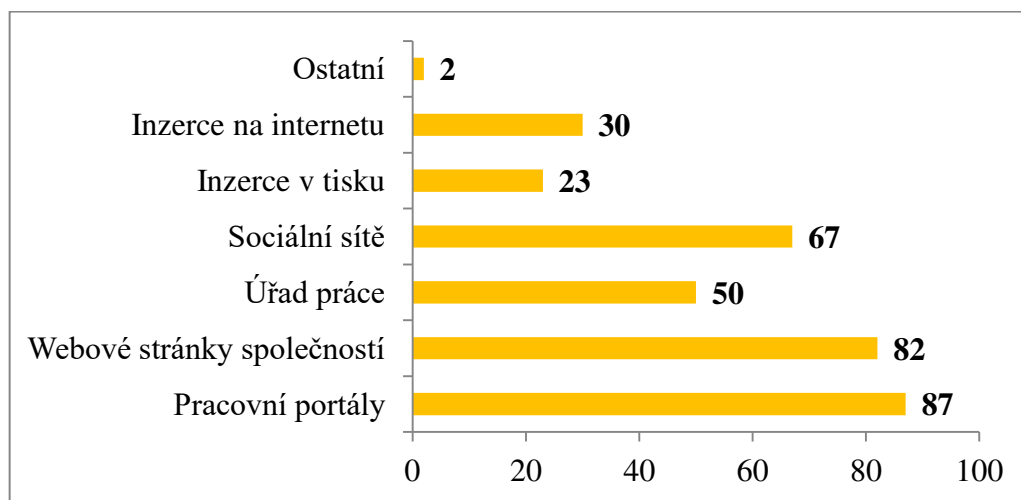
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^2 \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} = 3,711$$

Kritická hodnota:

$$\chi_{0,95}^2((5-1)*(2-1)) = \chi_{0,95}^2(4) = 9,4877$$

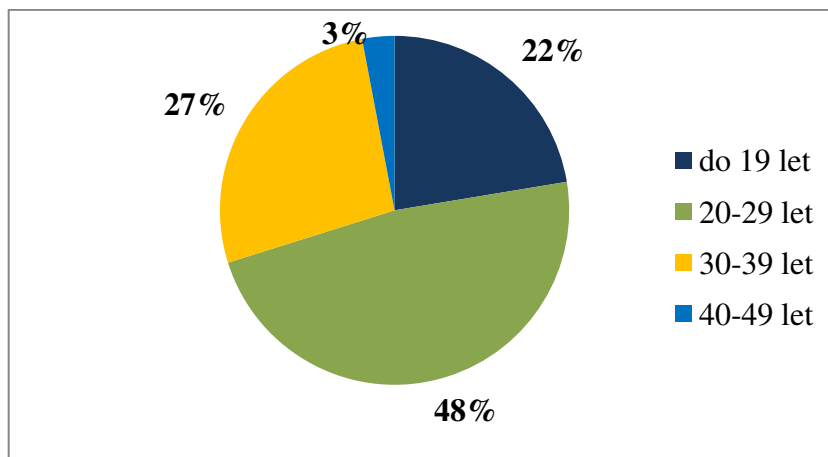
Jelikož vypočtená hodnota testového kritéria nepřekračuje tento kvantil ( $3,711 < 9,4877$ ), na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme. Znamená to, že věk uživatelů nemá vliv na to, jestli uživatel využívá Facebook nebo LinkedIn. To jakou sociální síť uživatel používá, závisí tedy na individuálních preferencích.

Dotazníkové šetření dokazuje fakt, že uchazeči hledají informace o volných pracovních nabídkách nejvíce právě na pracovních portálech a webových stránkách společností, kde by chtěli pracovat. Graf 11 znázorňuje i další zdroje informací, které uchazeči využívají. Opět zde byla možnost označit více odpovědí, ale maximum byly 3. Z důvodu toho, aby bylo z výsledku poznat, které z uvedených zdrojů uchazeči upřednostňují, v případě, kdy využívají všechny zmíněné možnosti. Respondenti zde měli možnost doplnit i svůj zdroj informací, kterou využili dohromady 2 dotázaní, kteří doplnili, že informace o pracovních nabídkách sbírají od svých známých.



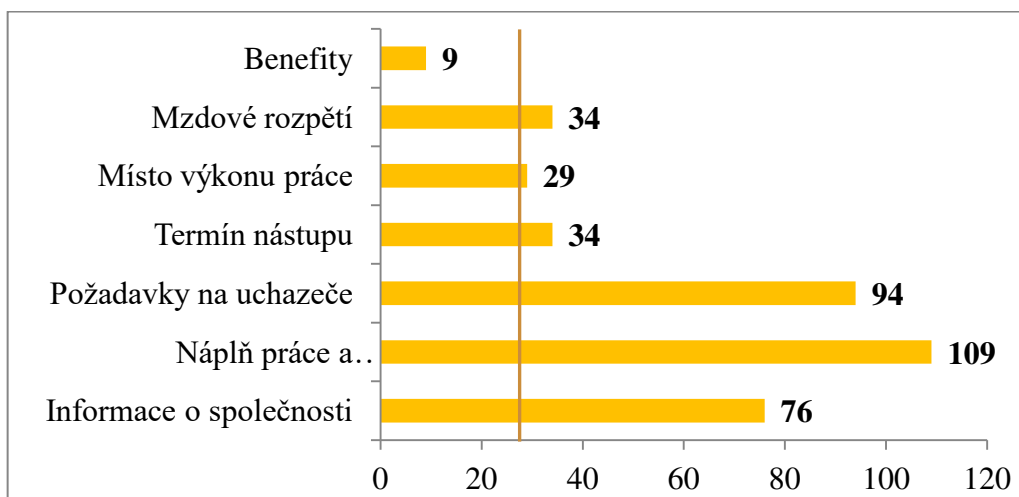
*Graf 11 Zdroje informací o pracovních nabídkách (vlastní zpracování)*

Pro účely projektu je vhodné, zaměřit se právě na zdroj sociálních sítí. Zajímá nás, zda informace o pracovních nabídkách hledají na sociálních sítích, všechny věkové kategorie nebo zde hledají informace o pracovních příležitostech pouze mladší uživatelé. Odpověď na tuto otázku lze vyčíst z grafu 12. Na sociálních sítích hledají informace uživatelé mladších ale i starších věkových kategorií. Respondenti starší 50 let, ale tuto možnost nevyužívají.



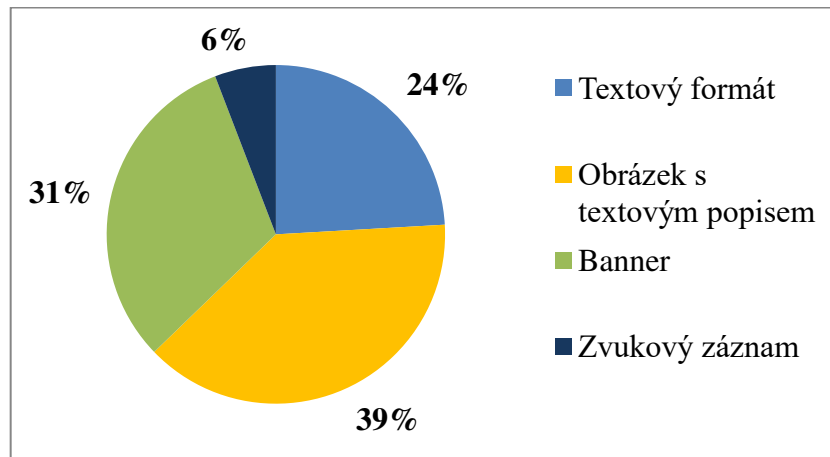
*Graf 12 Věkové složení uživatelů hledající informace na sociálních sítích (vlastní zpracování)*

Z grafu 13 vyplývá, které informace o pracovní pozici, jsou pro uchazeče nejpodstatnější. Právě těmto informacím, by měl být věnován největší význam v inzerci na sociálních sítích. I tady měli respondenti možnost označit více odpovědí, ale maximum stále zůstalo na 3 odpovědích. Byla zde zvolena spodní hranice 27 respondentů, která představuje pouze 20 % dotázaných a vypovídá o důležitosti zveřejněných informací. Četnosti, které se nachází před touto hranicí, zastupují nedůležité informace. V tomto případě, to představuje Benefity, které jsou pro uchazeče podřadné, a není zapotřebí je v inzerátu rozepisovat. Naopak největší pozornost je potřeba věnovat náplni práce a zodpovědnosti nabízené pozici, požadavkům na uchazeče a informacím o společnosti, která pracovní nabídku inzeruje.



*Graf 13 Informace o pozici důležité pro respondenty (vlastní zpracování)*

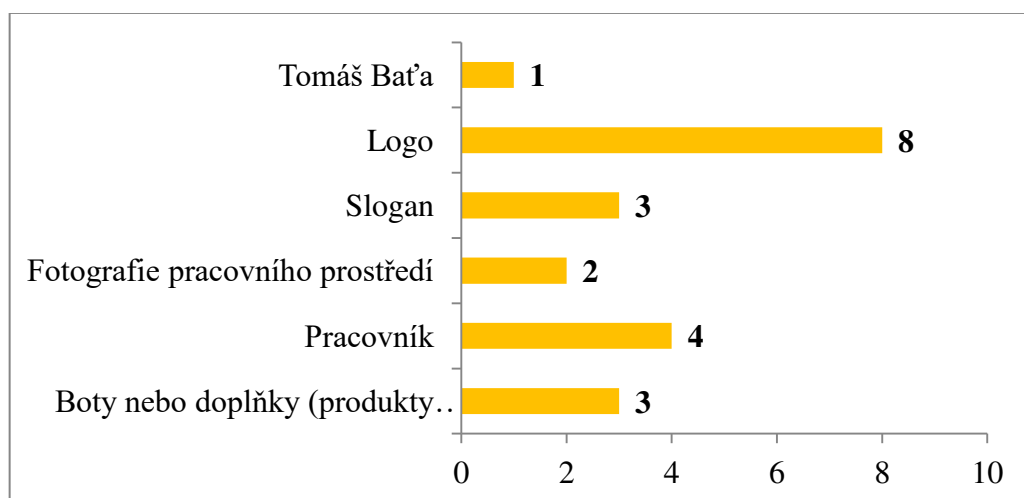
Zjištění zobrazená v grafu 14 vypovídají o formě inzerátů, který by uchazeče nejvíce zaujal. Nejpočetnější skupina respondentů by upřednostňovala obrázek s textovým popisem, ale i banner by vzbuzoval pozornost mezi uchazeči.



Graf 14 Nejvíce upřednostňovaný formát inzerátu (vlastní zpracování)

Otázkou tedy je, co by mělo být vyobrazeno na zmiňovaném obrázku, aby to uchazeče zaujalo. Pro tyto účely byla provedena anketa mezi 10 studenty, kteří za 2 měsíce absolvují vysokou školu a začnou se pohybovat na trhu práce. Jejich názor je tedy relevantní, protože jsou cílovou skupinou tohoto projektu.

Mimo představy o obrázku mohli říct, jaké grafické prvky, by měly být součástí inzerátu. Graf číslo 15 shrnuje jejich odpovědi. Nedílnou součástí by mělo být určitě logo společnosti. Následně se názory celkem liší. Na jedné straně jsou tu uchazeči, které by zaujaly produkty společnosti, na druhé straně jsou tu názory, které se přiklání spíše k vyobrazení pracovníků nebo pracovního prostředí.



Graf 15 Forma obrázku na inzerátu pracovní nabídky (vlastní zpracování)

## **7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RECRUITMENTU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.**

V této části práce je analyzován současný stav přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, a.s. K této analýze jsou použity interní dokumenty a informace získané z polostrukturovaného rozhovoru s pracovníkem zodpovědným za nábor nových pracovníků. Struktura rozhovoru se nachází v příloze s označením PI.

### **7.1 Proces plánování pracovníků ve společnosti Baťa, a.s.**

Společnost při plánování pracovníků vychází z aktuální potřeby. Společnost se 3 roky zpátky zabývala plány následovnictví a kariérními plány, ale jelikož doba jejich vypracování hlavně kvůli zdlouhavému procesu sběru dat činila několik měsíců až rok, tak se jejich aktuálnost stala minulostí. Plány již nezobrazovaly aktuální potřebu, ale situaci v minulosti. Po jejich vypracování se tak staly zbytečnými a nikdo z nich nevycházel. Jednalo se tedy o ztrátu času. Od té doby se při získávání pracovníků vychází pouze z aktuální potřeby pracovníků, tzn., že proces recruitmentu startuje až po té, co některý pracovník opustí společnost, nebo když si vedoucí pracovníci uvědomí potřebu dalšího pracovníka z důvodu množství práce.

### **7.2 Proces získávání pracovníků ve společnosti Baťa, a.s.**

Jak již bylo řečeno, proces získávání pracovníků vychází z neplánované potřeby. Po zjištění potřeby dalšího pracovníka je potřeba přejít k specifikaci pracovního místa. Zde personální oddělení spolupracuje s nadřízeným zaměstnancem na pracovním místě, na které se nový pracovník hledá. Zjišťuje se náplň práce a na základě toho se odvozují schopnosti, které musí mít nový pracovník. U pozic, které se obsazují častěji, se již vychází ze zkušeností a praxe týkající se znalostí jednotlivých pracovních pozic.

O získávání pracovníků se stará jedna personalistka, která zastává pozici Recruitment Specialist, neboli specialisty pro nábor. Ta vždy spolupracuje s příslušným vedoucím, pod které spadá volné pracovní místo. V případě pozic týkající se prodejny se jedná o vedoucí prodejny. Jestliže se hledá někdo do administrativy, tak spolupracuje s manažerem daného oddělení.

Co se týče zdrojů získávání pracovníků nelze říct, že by byl jeden před druhým upřednostňován. Samozřejmě se vždy nejprve hledá ve vlastních řadách, zda se zde nenachází vhod-

ný uchazeč, aby tak nebyl celý proces získávání zbytečný. Například v případě vedoucích pozic je vždy vhodným adeptem zástupce vedoucího. I na administrativní a manažerské pozice jsou uchazeči vyhledávání, jak z interních, tak externích, zdrojů.

Společnost Baťa, a.s. při získávání pracovníků využívá hned řadu různých metod. Tato část je věnována tradičním metodám.

### **Inzeráty ve výloze a na cedulích**

Společnost Baťa, a.s. pro některé své pozice využívá inzerátů, které nechává viset za výlohou obchodu. Většinou se jedná o pozice, které mají místo výkonu práce právě v obchodě, kde lze inzerát najít. Jde tedy o pozice asistentky prodeje, zástupce vedoucího prodejny či opraváře obuvi. Jinou alternativou jsou cedule, které stojí před obchodem se stejným inzerátem, ale ve větším rozlišení. Tyto cedule dokážou upoutat pozornost i na větší vzdálenost.

Co se týče inzerátů ve výloze, jejich nedostatek spočívá v nízkém dosahu. Jejich působnost dosahuje pouze na uchazeče, kteří kolem obchodu procházejí a ani ty si tohoto inzerátu nemusí všimnout. Výhodou je, že společnost tyto inzeráty nic nestojí, jelikož se nachází na místě prodejny.

### **Inzeráty v tisku a rozhlase**

Jedním z míst, kde společnost inzeruje, jsou noviny. Tuto formu oslovení uchazečů volí především u pozic, které jsou hůře obsaditelné. Jedná se například o pozici opravář obuvi, jejíž obsazení je pro společnost velkým problémem. Společnost inzeruje především v pracovním zaměřeném tisku jako například v Pracovních listech. V Praze se například využívá též deníku Metro, který je zdarma a dostane se tak k řadě uchazečů. V roce 2015 společnost utratila za tištěnou inzerci 8 460 Kč. Bylo realizováno dohromady cca 30 výběrových řízení většinou do administrativy. V tomto čísle však nejsou zahrnuty údaje o výběrových řízeních do obchodního provozu. Tyto náklady na výběrové řízení, ale nejsou konečné. Je potřeba je sečíst s náklady na webovou inzerci.

Efektivita inzerátů v tisku není zrovna velká, jelikož dochází k záplavě inzerátů, které jsou všechny uveřejněné většinou na jedné straně. Inzerát společnosti Baťa, a.s. tak zaniká v řadě dalších. Ani odezva uchazečů na tyto inzeráty není velká.

Inzerci ve veřejném rozhlase společnost nepoužívá, ale snaží se uchazeče nalákat na spoty v interním rádiu Baťa, které hraje na prodejnách po celé České a Slovenské republice. Spo-



lečnost v tomto roce nasadila novou kampaň rádiových spotů, které mají upozorňovat nakupující zákazníci na možnost stát se součástí kolektivu společnosti Baťa, a.s. Tento způsob získávání pracovníků je vhodný hlavně u pozic, které se vykonávají přímo na prodejních, například prodavači, visual merchandiser, zástupci vedoucích prodejny nebo opravář obuvi. Do budoucna by společnost chtěla rádiové spoty doplnit reklamními spoty, které by se objevovaly například na internetových stránkách společnosti nebo na sociálních sítích či jako reklama na internetu.

### **Spolupráce s Úřady práce**

Další z možností, jak získat kontakt na uchazeče, je spolupráce s Úřadem práce. Nejen, že Úřad práce nabízí volné pozice zaregistrovaným uchazečům o zaměstnání, ale také je dále inzeruje na jejich internetových stránkách [portal.mpsv.cz](http://portal.mpsv.cz). Z těchto stránek se inzerce dále kopíruje na další internetové stránky jako například [www.kurzy.cz/prace](http://www.kurzy.cz/prace) nebo stránky [sprace.cz](http://sprace.cz). Rozdíl mezi touto inzerčí a inzerčí na pracovních portálech a webových stránkách je, že Úřad práce uvádí mzdové rozpětí, do kterého nabízená pozice spadá. Spolupráce s Úřadem práce probíhá ve všech krajích České republiky. Inzerují se zde pracovní nabídky spíše nižších úrovní, od pozic opravář obuvi, přes asistentky prodeje až po zástupce prodejny. Dříve tímto prostředkem získávala společnost i pracovníky pro administrativní pozice, ale po špatných zkušenostech a nízké kvalitě dovedností jednotlivých uchazečů se zaměřili jen na pozice manuálních pracovníků.

Spolupráce s Úřady práce přináší společnosti řadu výhod, jednou z nich je inzerování na jejich internetových stránkách, a to zcela zdarma, a také širokou databázi nezaměstnaných uchazečů, kteří mohou okamžitě nastoupit, což je vhodné při akutní potřebě nového pracovníka. Tito uchazeči jsou vhodní zpravidla pro méně kvalifikované pozice například asistentky prodeje. Nevýhodou tedy je, že Úřad práce většinou nenabízí uchazeče, kteří by měli odpovídající vzdělání a praxi. Společnost Baťa, a.s. tento způsob získávání pracovníků určitě nevyužije v případě manažerských pozic, ale co se týče pozic s nižší kvalifikací, by tak mohl být velmi užitečný.

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Společnost Baťa, a.s. hledá vhodné uchazeče též v řadách nadaných studentů. Vzdělávací instituce, se kterými společnost nejvíce spolupracuje, jsou vysoké školy. Jedná se především o Univerzitu Tomáše Bati, jelikož se nachází ve stejném městě, kde centrála společnosti. Zde společnost inzeruje různé druhy pracovních nabídek například formou brigády

nebo pracovního místa pro absolventy. Při inzerci pozic většinou spolupracují s Job Centrem, které nabízí kariérní příležitosti pro studenty této univerzity. Se studenty se společnost setkává též na Veletrhu práce, kde má svůj stánek s prezentací, kterou se snaží nalákat vhodné uchazeče. Sama personalistka ale uznává, že tato forma oslovení je většinou bez odezvy a společnosti se neosvědčila.

Dříve společnost též spolupracovala se střední školou, která měla přímo obor koželužství, odkud společnost mohla čerpat uchazeče na pozici opravář obuvi. Tato škola však obor ukončila a tím skončila též možnost získat zajímavé kandidáty na specializované obuvní pozice. V současné době firma spolupracuje se středními školami spíše sporadicky, na základě vyvěšení inzerce na nástěnky ve školách v kritických městech, kde se dlouhodobě nedaří pozice obsadit jiným způsobem.

### **Spolupráce s personálními agenturami**

Společnost Baťa, a.s. spolupracuje s 2 typy personálními agenturami.

Prvním typem jsou personální agentury, které nabízejí tzv. dočasné přidělení zaměstnance k uživateli. Tuto službu využívají především pro pozice asistentek prodejen nebo skladníků.

Druhý typ personálních agentur, jsou agentury, které hledají talenty. Společnost Baťa, a.s. je využívá pro nábor pracovníků na manažerské a specializované pozice. Jde o pracovníky na střední a vyšší úrovni managementu. Tímto způsobem společnost zaměstná něco kolem 10 pracovníků za rok.

Spolupráce s personálními agenturami má také své přednosti. Ty spočívají hlavně ve velké znalosti příslušného trhu práce. U dočasného využití zaměstnance jsou výhodou rozsáhlé databáze uchazečů, které agentura vlastní a může společnosti pomoci při akutní potřebě pracovníků.

### **Doporučení stávajících pracovníků**

Společnost využívá pro získání pracovníků též doporučení stávajících pracovníků. Opět se jedná o pozice, které jsou pro společnost těžce obsaditelné. Za doporučení vhodného pracovníka nabízí finanční odměnu, v případě, kdy se pracovník osvědčí. Většinou se tuto motivaci snažili využít právě k obsazení pozice opravář obuvi, ale bohužel to nepřineslo velký úspěch.

### **Spontánní žádosti**

Další způsob získání kontaktů na uchazeče jsou spontánní žádosti, které společnost Baťa, a.s. obdrží z jejich internetových stránek, kde jsou pro ně přednastavené formuláře. Další možností je obdržení životopisu na emailovou adresu společnosti se zájmem o práci. Společnost tyto žádosti po dobu jednoho roku uchovává v databázi a v případě aktuální potřeby po těchto žádostech šahají. Tuto databázi nepoužívají jako samostatný prostředek recruitmentu, ale jako doplněk při klasické inzerci. Může se tedy stát, že některá pozice, bude obsazena právě z těchto spontánních žádostí.

Výhodou spontánních žádostí je, že je společnost získává i bez její vlastní snahy. Získávají tak kontakty na případné pracovníky zcela zdarma. Nevýhodou je, že někteří pracovníci, kteří tyto žádosti v minulosti zaslali, již práci nehledají a personalisti tak s jejich analýzou životopisu a kontaktováním ztrácejí drahocenný čas. Další nevýhodou je zahlcení personalistky žádostmi, které nejsou momentálně potřebné.

Další možnosti získávání pracovníků, které byly popsány v teoretické části, ale v této části nejsou zmíněny, společnost nevyužívá. Jde například o inzerci v dopravních prostředcích nebo na veřejných místech. Dále společnost zatím nevyužívá náborových videí, která jsou v poslední době na internetu velmi oblíbené.

### **7.3 Proces výběru pracovníků ve společnosti Baťa, a.s.**

Při výběru mezi pracovníky se společnost rozhoduje na základě dokumentů, které jim uchazeči zašlou. Největší váhu má životopis, který obsahuje důležité informace o již dosažené praxi a stupni vzdělání. Personalistka mající na starost nábor uznává, že dává přednost pracovníkům s praxí před pracovníky s titulem. Další dokument mající vliv je motivační dopis, kde uchazeči píše, proč zrovna oni by měli být vybráni jako vhodní uchazeči. Převážnou většinu těchto dokumentů společnost dostává v elektronické formě.

Při výběru pracovníků využívá společnost pracovních pohovorů. Když vybírá pracovníky na administrativní činnosti, přijímacích pohovorů se zúčastní personalistka specializující se na nábor pracovníků a manažer příslušného oddělení. Co se týče pracovních pozic souvisejících s prací na prodejně, tak to jde mimo personální oddělení. Výběr pracovníků a jejich přijímání zajišťují vedoucí prodejny, popřípadě její zástupci. Dochází tak ke zrychlení procesu získávání pracovníků, jelikož se vynechává článek procesu náboru. Toto zkrácení celého procesu je vhodné kvůli důležitosti obsazení pozic asistentky prodeje.

Personalistka na pozici Recruitment Specialist ze Zlína vybírá taktéž uchazeče pro volné pracovní pozice, které mají místo výkonu práce jinde než ve Zlíně. Z tohoto důvodu začalo personální oddělení využívat moderního prostředku Skype, který poskytuje možnost bezplatného telefonování po internetu i s přenosem obrazu. Uchazeč a Recruiter se tak mohou vidět z očí do očí, mluvit spolu a nemusí jezdit až do jiného města, kde je místo výkonu práce. Ušetří tak náklady a čas spojené s cestováním přes celou republiku. Touto formou probíhají přijímací pohovory pouze v 1. kole.

Metody jako Assessment Centre a psychologické testy společnost nevyužívá.

Po provedení konečného výběru personalistka uchazeče kontaktuje. Kontakt probíhá většinou formou e-mailu nebo telefonu. Součástí e-mailu je pracovní nabídka tzv. Job Offer, která shrnuje podmínky práce, na kterých se s uchazečem shodli, a také předpokládané datum nástupu. Po vybrání konečného uchazeče se také kontaktují všichni uchazeči, kteří se zúčastnili přijímacího pohovoru, ale nebyli vybráni jako vhodní uchazeči.

#### **7.4 Proces přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, a.s.**

V případě, kdy vybraný uchazeč přijme pracovní nabídku tak dochází k ukončení výběrového řízení. Pracovník nastoupí dle data uvedeného v pracovní nabídce. Společnost Baťa, a.s. věnuje adaptačnímu procesu velkou pozornost. Jeho obsah se liší dle úrovně pozice. Jednu část mají společnou. Každý pracovník se zúčastní seznamovacího školení týkající se zbožiznalství, kde jsou vysvětleny základní informace o obuvi. Dále jsou pracovníci posláni do výrobní divize, aby se seznámili s průběhem výroby, také do skladu a následně do zkušebny, kde se řeší hlavně otázky, které pomáhají při řešení reklamací.

U pozic z oblasti obchodu se adaptace soustředí především na předepsané manuály a pomoc od prodejních kolegů. U administrativních pozic, adaptační den zahrnuje seznámení s ostatními kolegy, personální začlenění a následně tzv. seznamovací kolečko u manažerů.

U manažerských pozic do obchodního provozu společnost využívá tzv. Tréninkový program, který má dobu trvání 3 měsíce. Během této doby si pracovník vyzkouší různé pozice, náplně práce a odpovědnosti a na konci je již připraven nastoupit na manažerskou pozici.

Po skončení výběrového řízení společnost nezpracovává žádnou zprávu o jeho průběhu a počtu žádostí, což je velká chyba, jelikož tímto způsobem nemohou zjistit efektivnost náboru.

## 8 E-RECRUITMENT VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.

Recruiter společnosti Baťa, a.s. využívá při náboru nových pracovníků také internetu a s tím související různé metody. Použité metody byly zjištěné z vnitřních zdrojů, doplněné o rozhovor s personalistkou a následně vyhledané a zkoumané pomocí internetu na konkrétních stránkách.

### 8.1 Webové stránky

Společnost Baťa používá pro recruitment nových pracovníků také svých vlastních webových stránek. Na záložce kariéra zobrazuje aktuálně volné pozice, které si lze vyfiltrovat dle státu, oddělení či zastávané pozice. Na úvodní obrazovce záložky kariéra se uchazečovi zobrazí základní informace o společnosti obsahující rok vzniku a počet prodejen v České republice i celém světě. Dále je zde napsáno, co vše by mohl pracovník získat, kdyby pro společnost Baťa, a.s. pracoval. Tento popis slouží k tomu, aby motivoval uchazeče a pokračoval tak na další záložku s nabídkou pozic.

Po vyfiltrování se již zobrazí seznam volných pozic, kde si uchazeč vybere. U každé pozice je dále uveden podobný popis, který zahrnuje informace o nabízené pozici. Tento popis obsahuje místo výkonu práce, očekávané datum nástupu a pracovní dobu, náplň práce a požadavky na uchazeče kladené. Následně je zde uveden formulář pro odeslání uchazečovi žádosti spolu s příloženým životopisem.

V případě, že se na stránkách momentálně nevyskytuje pozice, která by splňovala uchazečovo očekávání, tak lze podat tzv. spontánní přihlášku. Ve spontánní přihlášce se vyplní osobní informace, požadavky ohledně pozice a přiloží se životopis a průvodní dopis.

Touto metodou se získávají pracovníci do všech oddělení, které společnost nabízí, ale nejčastěji však do obchodního provozu.

Výhodou je rozdělení volných pracovních nabídek na země, oddělení a profese. Nedostatkem je nepříliš atraktivní způsob zobrazení. Červená barva, kterou jsou napsané inzeráty, působí moc agresivně, i když se jedná o barvu společnosti. Detaily inzerátu tak v záplavě červené zanikají. Dalším velkým nedostatkem je, že všechny inzeráty nejsou po kliknutí na detail ve stejném fondu a velikosti písma. Použité písmo by mělo být ve všech inzerátech stejné. Celkový dojem pak působí nesjednocený. Další nevýhodou je počet těchto inzerátů. V záplavě inzerátů tak ani jeden inzerát neupoutá pozornost.



Obr. 9. Inzerát na stránkách společnosti (Bata Brands, © 2016)

## 8.2 Pracovní portály

Jedním z pracovních portálů, které společnost využívá je jobs.cz. Prostřednictvím tohoto portálu společnost inzeruje nabídky z celé České republiky. Tento pracovní portál spadá pod společnost LMC s.r.o. V inzerátech je uvedeno místo výkonu práce, hlavní zodpovědnost práce, co společnost uchazečům nabízí a naopak co od nich očekává. Prostřednictvím tlačítka odpovědět lze zaslat rychlou reakci přes přednastavený formulář. Společnost LMC s.r.o. provozuje taktéž pracovní portál prace.cz, kde Baťa, a.s. inzerují své pracovní nabídky. Na Slovensku společnost využívá služeb pracovního portálu www.profesia.cz, který působí i v České republice, ale zde jeho působnost není tak velká jako na Slovensku.

Dalším pracovním portálem využívaným společností Baťa, a.s. jsou volná místa neboli sprace.cz. Jedná se o portál spuštěný společností Seznam. Nachází se zde výpis volných pracovních nabídek, jejich stručný popis a telefonní kontakt. Jedná se o výpis pozic, který připomíná spíše nástěnku inzerátů. Jelikož se jedná o službu spuštěnou společností Seznam, tak je tato stránka propojena s databází firem umístěnou na adrese firmy.cz, kde se může uchazeč dozvědět více o společnosti Baťa, a.s. Například, kde se společnost nachází, otevírací dobu prodejen a také další potřebné kontakty.

Co se týče nedostatků a předností na pracovních portálech. Velkým nedostatkem je, že inzeráty na pracovním portále jobs.cz jsou nepřehledné a v záplavě textu se uchazeč snadno ztratí. Nejsou zde zvýrazněna žádná klíčová slova, která by uchazeče upoutala. Naproti tomu jejich výhodou je uložení odpovědi uchazečů do internetové databáze na jobs.cz. Zde může společnost prohlížet vložené životopisy od uchazečů, ale ani tato služba není zadarmo. Zobrazení 100 životopisů vychází na 9 000 Kč. Čím více životopisů chce společnost zobrazit, tím nižší je cena za zobrazení jednoho životopisu. V případě ceny 9 000 Kč za 100 životopisů, vychází zobrazení jednoho životopisu na 90 Kč. Ani toto zobrazení ale společnosti nemusí nic přinést. Může se jednat o zcela nekompetentní nebo neúplný živo-

topis. Velkou nevýhodou je též cena této inzerce, kde se cena jednoho inzerátu pohybuje kolem 3-8 tisíc Kč.

Společnost Baťa, a.s. dohromady v roce 2015 utratila za webovou inzerci 120 990 Kč. Celkové náklady za inzerci v roce 2015 tedy činily 129 450 Kč.

### **8.3 Využití sociálních sítí ve společnosti Baťa, a.s.**

Ze všech sociálních sítí charakterizovaných v teoretické části využívá společnost Baťa, a.s. většinu z nich, i když k jinému účelu než k náboru nových pracovníků. Jednotlivé účely jsou popsány v následujících kapitolách. Ačkoliv tyto účely nesouvisí s personalistikou, mohly by společnosti pomoci zvýšit počet potenciálních uchazečů vystupujících v roli „kamaráda“ nebo sledujícího společnosti Baťa, a.s.

#### **8.3.1 Facebook**

Společnost využívá Facebook hlavně pro marketingovou komunikaci s okolím. Společnost má na profilu něco kolem 1,7 milionů fanoušků, což je hodně vysoké číslo, když se srovná například s konkurenčními společnostmi v České republice. Prodejce obuvi CCC má na Facebooku pouze 70 tisíc fanoušků a ani společnost Deichmann se 180 tisíci fanoušků se tomuto číslu ani neblíží.

Na Facebookových stránkách společnost zveřejňuje novinky ze světa obuvi, akční slevy a informace o výprodejích. Dále zde upozorňují na charitativní akce, do kterých je společnost zapojena. Frekvence příspěvků společnosti je celkem vysoká, většinou se na zdi sociální sítě objeví příspěvek každý druhý den. Každý příspěvek si vždy získá pozornost více či méně uživatelů, kteří svůj zájem projeví prostřednictvím tlačítka „líbí se mi“. Tímto způsobem se příspěvek šíří napříč sociální sítí. I přes velké množství fanoušků, společnost nevyužívá sociální síť Facebook jako prostředek pro recruitment nových pracovníků. Všechny obsah na této sociální síti je produktově zaměřen a soustředí se hlavně na aktivitu zákazníků. Proto jeho obsluha spadá pod marketingové oddělení a jde mimo kompetenci personálního oddělení. Do budoucnosti by se tato situace mohla změnit, protože by společnost tento komunikační kanál chtěla využívat pro nábor nových pracovníků. Jediná funkce Facebooku, která spadá pod oblast personalistiky a je využívána společností Baťa, a.s. je screening uživatelů, prostřednictvím kterého si Recruiter ověřuje pravdivost informací uvedených v životopise a taktéž vizuální podobu uchazeče. Dále se také informuje například o uživatelových koníčcích, zálibech, přátelích a o způsobech vyjadřování na veřejnos-

ti. Konkurenční společnost CCC je i přes malý počet fanoušků na svých stránkách velmi aktivní. Své příspěvky, které jsou také produktově zaměřeny, zveřejňuje v intervalu 1 - 2 dnů. To samé se dá říci i o stránkách společnosti Deichman, kde nejsou zvláštností ani dva příspěvky za den.

Velkým nedostatkem je nevyužití Facebooku jako prostředku e-recruitmentu. Velký potenciál představuje především kvůli vysokému počtu uživatelů, kterých je přes 1,7 milionů. Dále se musí brát v úvahu také přátelé uživatelů sledujících stránky společnosti. Takto se budou zprávy šířit dominovým efektem, což přinese společnosti řadu výhod s malou námahou. Personalistka specializující se na nábor nových pracovníků uvádí, že sociální sítě pro recruitment nových pracovníků zatím nevyužívají z důvodu toho, že nikdo nepřišel na to, jak efektivně a účelně skloubit informace produktové a personální. Problémem je taktéž, že všechny sociální sítě se orientují na zákazníky, kteří jsou pro společnost na prvním místě a nezbývá tu tedy místo pro inzerci či snahu o připoutání pozornosti potenciálních uchazečů.

### 8.3.2 Google+

Co se týče nejnovější sociální sítě Google+ i tady se společnost Baťa snaží komunikovat se svými fanoušky, problémem je, že jich tu má pouze 22. Počet zobrazení profilu je přes více jak 30 000, což znamená, že stránka nebyla pro uživatele dostatečně zajímavá, aby se stali jejím fanouškem. Posledním příspěvkem na profilu je článek z května 2014 a aktivita je od tohoto data nulová. Do této doby zde byly uveřejňovány příspěvky týkající se nových kolekcí, sezónních výprodejů, tipů jak kombinovat doplňky, ale také vtipných citátů o ženách a jejich zvycích. Všechny tyto příspěvky byly moderně designované a zaujaly na první pohled. Do doby, kdy byla společnost na této sociální síti aktivní, tak ani ji nevyužívala jako prostředek pro nábor nových pracovníků. Co se týče konkurenčních společností na stránkách Go-



Obr. 10. Příspěvek Baťa, a.s. na Google+  
(Google, © 2016)



ogle+, na české stránky společnosti Deichman, zde nenarazíme, ale na stránky CCC Česko a Slovensku už ano. Ani jejich vliv zde, ale není velký, jelikož mají pouze 28 fanoušků. Zajímavostí tedy je, jak může mít společnost CCC na Google+ více fanoušků než společnost Baťa, když na Facebooku tuto společnost Baťa se svým počtem fanoušků zcela překonala. Jedním z možných důvodů je zcela jiná struktura uživatelů, využívajících tuto síť. Svou aktivitou si jsou tyto dvě stránky zcela podobné. Poslední jejich článek byl vydán v roce 2014.

### 8.3.3 LinkedIn

Sociální síť LinkedIn se řadí mezi profesnější sítě. Proto je zde komunikace směřována do oblasti personalistiky. Společnost zde má profil, kde má pouze 227 sledujících uživatelů. Její působnost na těchto stránkách je již 2 roky, ale dá se říci, že aktivita tomuto období neodpovídá. V rámci profilu se zveřejňují články z oboru personalistiky, pozvánky na přednášky a odkazy na inzeráty týkající se volných nabízených pozic. Co se týče aktivity společnosti, jedná se o 1 příspěvek v časovém rámci 2 měsíců. Společnost prezentuje nabídky práce prostřednictvím webového linku směřujícího na stránku pracovního portálu jobs.cz nebo přes tzv. bannery. Tyto bannery by měly prostřednictvím zajímavého obrázku nebo textu upoutat pozornost uchazečů na tolik, aby se uživatelé chtěli dozvědět o pracovní nabídce více informací nebo aby se klikem dostali až na inzerát, kde mohou prostřednictvím formuláře přímo reagovat. Společnost Baťa, a.s. zde využívala i tzv. inzerování pracovních nabídek, které stojí peníze.

Na stránkách LinkedInu reprezentují pouze pracovní nabídky, jejichž pracovní náplň je určitým způsobem spojena s internetem. Jedná se například o pozici specialista na online marketing. Na LinkedIn se nenachází ani jedna z konkurenčních společností, což může společnosti Baťa, a.s. přinést výhodu ve formě prvotního kontaktování vhodných uchazečů.

Společnost Baťa, a.s. využívá LinkedIn jako jedinou sociální síť pro e-recruitment nových pracovníků. Velký nedostatek je v malém počtu sledujících uživatelů. V případě, kdy společnost již vypustí na svém profilu inzerát nebo zajímavý banner, tak se zobrazí jen malému počtu uživatelů v čem je velká nevýhoda. Nedostatkem je též nízká aktivita na profilu LinkedInu. Velkou nevýhodou je též cena těchto inzerovaných pracovních nabídek. Naopak předností jejich aktivity je heslovitost jednotlivých sdělení a jejich schopnost zaujmout. Všechny jejich příspěvky jsou barevné, moderní a originální. Velkým problémem, co

se týče LinkedInu jako nejvíce využívané profesní síti v České republice, je její nízký počet uživatelů. I přes online dobu je počet uživatelů a hlavně jejich struktura jednotvárná. Sama Recruiterka uvádí, že v případě, kdy se na této sociální síti uveřejní inzerát volné pracovní nabídky, tak na něho reagují většinou cizinci. Jedná se například o Indy či Číňany, o které ale společnost z důvodu jejich nákladné relokace a časově dlouhodobého procesu náboru a následně jazykových a kulturních bariér, nemá zájem. Otázkou je, zda společnost může počty a strukturu uživatelů na této profesní síti či ostatních sociálních sítí nějakým způsobem ovlivnit. Dalším nedostatkem především LinkedInu je drahá inzerce na této sociální síti, která jak už bylo zmíněno, přinášela zatím mizivý efekt. Společnost Baťa, a.s. prostřednictvím této sociální sítě zaměstnala v roce 2015 zatím jen jednoho pracovníka, který v průběhu zkušební doby ukončil svůj pracovní poměr, takže se dá mluvit o sto-procentní fluktuaci a nulové efektivitě náboru. U dalších cca 5 výběrových řízení použila sociální síť LinkedIn jen jako podpůrný prostředek pro nábor. Šlo pouze o neplacenou verzi. Placená verze LinkedIn tzv. 5 balíčků za 3 000 Kč byla využita v roce 2014, kdy ale jak už bylo řečeno, reagovali z velké části cizinci, u kterých společnost nechtěla podstupovat nákladnou relokaci.



Obr. 11. Banner na LinkedInu (LinkedIn, © 2016)

### 8.3.4 Instagram

Instagram je další sociální síť, kterou společnost využívá nebo spíše využívala pro marketingovou komunikaci. Zde to funguje tak, že společnost sledující nabádá, aby ukázali boty Baťa v nějakém okamžiku fanouškova života. Tyto fotky má sledující následně označit hastagem #baťaboty nebo #batacr. Takto označené fotografie se následně ukážou na stránkách společnosti a všichni sledující je mohou vidět. Tímto způsobem společnost rozšiřuje povědomí zákazníků o jejich značce. Celkový počet sledujících je 163 uživatelů, kteří pra-

videlně dostávají informace týkající se příspěvků společnosti. Co se týče aktivity samotné společnosti. Poslední příspěvek je 2 roky starý, do této doby společnost zveřejnila 47 příspěvků, které se týkaly nového zboží v sortimentu, zajímavých kolekcí či nového interiéru prodejen. Byly zde vyhlašovány i různé soutěže, kterým se společnost snažila podpořit aktivitu sledujících na Instagramu zveřejňováním s produkty společnosti. Ani sociální síť Instagram není využívána pro recruitment nových pracovníků.

Ani na této sociální síti konkurenční společnosti nemají svůj profil. Mají zde pouze globální stránky, které jsou v angličtině.

Více aktivní jsou uživatelé sledující celosvětovou stránku společnosti Baťa, která ale není vhodná pro recruitment pracovníků v České republice kvůli orientaci příspěvků z celého světa. Problémem je též neznalost prostředí této sociální sítě, které někteří personalisti nevyužívají ani pro osobní potřebu. Nemají tedy zkušenosti s jejich ovládním.

### **8.3.5 Twitter**

Společnost Baťa je též zaregistrovaná na Twitteru. Profil @bata\_cz zde má založen už od roku 2009, ale její aktivita je tu mizivá. Má zde pouze 99 sledujících uživatelů, což je v poměru k Facebooku zanedbatelné. Na profilu nemají od založení až do současnosti ani žádné Tweety neboli textové příspěvky. Dá se tak říct, že společnost Baťa je zde neaktivním uživatelem. Tuto sociální síť společnost pro e-recruitment nevyužívá a ani se zde nesaží o personální marketing.

I zde mají konkurenční společnosti zastoupení jen ve formě globálních stránek.

## **8.4 Analýza efektivity recruitmentu ve společnosti Baťa, a.s.**

Jak již bylo řečeno společnost Baťa, a.s. nevyhodnocuje efektivitu nábory pracovníků ani e-recruitmentu. Nevypracovává se žádná zpráva, která by shrnovala průběh výběrového řízení a ani jeho výsledek.

Každopádně platí, že se společnost snaží celé výběrové řízení shrnout do tříměsíčního intervalu. Pozice, se snaží vždy obsadit již do 2 měsíců, což je jejich optimální cíl, ale ne vždy se to vydaří. Volné pracovní pozice se ale v téměř 80 % obsadí do 3 měsíců. Přičemž první měsíc se jedná o sbírání žádostí od uchazečů a jejich kompletaci. Čeká se tedy, než vyprší inzerce a následně začne selekce jednotlivých uchazečů. 2. měsíc probíhá formou

pozvání na pohovory, následně samotné pohovory a poté konečný výběr zaměstnance a kontaktování těch neúspěšných.

Co se týče pozic, které mají místo výkonu práce v prodejně, tak v tomto případě je tento proces urychlenější a pozice se snaží vedoucí prodejny obsadit do 1 měsíce. Kolo výběrového řízení je rychlejší z důvodu vynechání personálního oddělení. Personální oddělení se zde podílí pouze na administrativní stránce inzercí, které má na starosti.

Společnost Baťa, a.s. sleduje pouze ukazatel celkových nákladů na inzerci pracovních nabídek. Tato skutečnost je ale zcela nedostačující. Nedokáže personalistům vyjádřit efektivitu jednotlivých výběrových řízení a porovnat tak účinnost konkrétních forem náboru. Tento projekt by tak měl pomoci i se zavedením sledování konkrétních ukazatelů efektivit náboru.

## 9 OTÁZKY VÝBĚRU SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VHODNÝCH PRO RECRUITMENT VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.

Jak již bylo popsáno v teoretické části, sociálních sítí je mnoho. Proto rozhodnutí o tom jakou by měla společnost Baťa, a.s. využívat se bude opírat o určité aspekty. Jedním z nich jsou kritéria na základě, kterých budou sociální sítě vybírány. Na to bude navazovat rozbor kritérií, která budou rozhodovat o oslovení potenciálních uchazečů. Poslední důležitým faktorem je, jaké informace jsou o společnosti Baťa, a.s. a její pracovní nabídce stěžejní, což znamená, které informace by měly být na sociálních sítích zveřejněny a v jaké formě publikovány. Všechny aspekty sociálních sítí budou hodnoceny a následně bude zjištěno, které sociální sítě by přinesly společnosti největší užitek.

### 9.1 Aspekty výběru sociální sítě

Jedním z kritérií při výběru té správné sociální sítě pro recruitment ve společnosti Baťa, a.s. je počet sledujících, popřípadě počet fanoušků, na stránce společnosti. Počet sledujících neboli fanoušků se rovná počtu potenciálních uchazečů o zaměstnání nebo také počtu distribučních kanálů, které mohou sdělení o volné pracovní nabídce šířit dalším potenciálním adeptům o zaměstnání.

Náklady na využívání sociální sítě tu nebudou hrát roli, jelikož využívání všech sociálních sítí je zadarmo. Funkce, které však nejsou zadarmo, jsou reklamy a inzerce na sociálních sítích. Screening uživatelů je v rámci sociální sítě zadarmo. Je potřeba se zamyslet, jestli reklamy budou mít vliv na efektivitu náboru a také v jaké intenzitě by měly být využity, aby nedošlo k přesycení uživatele. Na druhé straně, inzerce musí být v takové formě, aby si ji uživatel všiml a přilákal ho k tomu, aby klikl na banner, který ho odkáže na inzerát, a začal se o pracovní nabídku zajímat. Další záležitost, co by mohla ovlivnit náklady společnosti při výběru sociální sítě, je čas, který je využíván při práci se sociální sítí a brání tak personalistovi pracovat na něčem jiném. Čas na zaučení jednotlivých personalistů na používání sociálních sítích by neměl být nijak zvlášť dlouhý, neboť společnost již všechny jmenované sociální sítě používala, ačkoliv k jinému účelu. Možná chvíli zabere, než se personalisti naučí používat nové funkce, které doteď nevyžívali. Nemluvě o tom, že personalisti jsou s prostředím sociálních sítí a jejich funkcí aspoň do určité úrovně seznámeni i z komunikace ze soukromého života. Závěrem se tedy dá říct, že upřednostněna bude sociální síť, která je lehčí na ovládání a uživatelsky příjemnější.

Dalším faktorem, který stojí při výběru sociální sítě za zvážení je počet funkcí. První funkce, která je velmi důležitá, je způsob komunikace. Jde o to, jestli se dá prostřednictvím vybrané sociální sítě soukromě komunikovat s jednotlivými uchazeči o zaměstnání nebo jestli sociální síť umožňuje pouze veřejnou formu komunikace. Dále se musí zvážit možnost zobrazení a šíření inzerátů na sociálních sítích. Také je potřeba zvážit otázku, zda nám bude sociální síť umožňovat screening jednotlivých uchazečů a jaké informace nám o uchazečích poskytne. Poslední funkcí může být například možnost zlepšovat image dobrého zaměstnavatele v očích uchazečů, například šířit fotografie nebo příběhy zobrazující pracovní prostředí a vztahy ve společnosti.

Posledním kritériem při výběru sociální sítě by mohla být vzájemná provázanost jednotlivých sociálních sítí popřípadě provázanost sociální sítě s pracovními portály. Tato provázanost dokáže velmi ulehčit a urychlit práci personalistů.

## 9.2 Kritéria oslovení potenciálních uchazečů

Následně je potřeba se zamyslet, jaké informace je potřeba o uchazečích zjistit a jaká sociální síť je schopná nám je poskytnout.

Pro vybrání vhodných kandidátů je stěžejní stupeň ukončeného vzdělání a hlavně dosažená praxe tj. předchozí zaměstnání. Tyto faktory jsou potřeba zjistit kvůli posouzení jejich shody s požadavky na nabízenou pozici. Důležité je například možnost zobrazení nejen aktuálního zaměstnavatele, ale taktéž předchozích, aby se je dalo popřípadě, po předchozím souhlasu od uchazeče, kontaktovat kvůli referencím, ale také, aby se dal vytvořit obrázek o uchazečově loajalitě ke společnosti, kde byl dříve zaměstnán. V případě, že z průběhu předchozích zaměstnání lze zjistit, že uchazeč často střídá pracovní pozice, může to signalizovat to, že pracovník brzo odejde ze společnosti Baťa, a.s. a celý nábor by se musel znovu opakovat a dá se předvídat, že v průběhu prvního roku. Jednalo by se tak o vyhozený čas a peníze.

Sociální síť by též měla umožňovat zobrazit dosažený stupeň vzdělání a například absolvované kurzy či školení. Též by tu měl být prostor pro zveřejnění dovedností uchazečů a jejich případnou ukázkou.

### 9.3 Způsob zveřejňování na sociálních sítích

Důležité kritérium je, aby sociální síť umožňovala zveřejnění inzerátu s volnou pracovní nabídkou, popřípadě odkaz či banner, aby se uživatel prostřednictvím kliku dostal na požadovanou stránku. Důležitá je též použitá forma zobrazení inzerátu, zda sociální síť umožňuje použití obrázků či jen textů, či jestli je možno použít i zvukový záznam.

V inzerátu bude zveřejněno, o jakou pracovní nabídku se jedná, pracovní náplň, co je od uchazeče vyžadováno a naopak, co společnost Baťa, a.s. nabízí. Dále zde bude uveden předpokládaný datum nástupu a místo výkonu práce. Nedílnou součástí inzerátu budou též kontaktní údaje, na které se uchazeč může obracet v případě jeho zájmu. Co se týče mzdy, ta tu uvedena nebude v případě administrativních činností, jelikož by mohla třeba v prvotním zájmu některé zájemce odradit, popřípadě by se kvůli její výši hlásili i uchazeči, kteří nejsou vzhledem k pracovnímu místu kompetentní. V případě pozic v obchodním provozu, bych ji zde doporučila uvést, protože mzda je pro tyto uchazeče rozhodující.

### 9.4 Kritéria výběru sociálních sítí

V tabulce 7 jsou rozepsány důležitá kritéria, která by mohla pomoci v rozhodnutí o sociální síti k náboru. V řádku jsou uvedeny údaje o zkoumaných sociálních sítích a v jakém měřítku splňují jednotlivé kritéria.

#### Počet uživatelů na sociálních sítích

Prvním kritériem je počet aktivních uživatelů z České republiky, kteří jsou na jednotlivých sociálních sítích zaregistrováni.

#### Důležité informace na profilu

Druhým kritériem je počet důležitých informací, které mají uživatelé možnost zveřejnit, na svých profilech na sociálních sítích. Celkem personalisty zajímá 7 podstatných informací o uchazečích. U každé informace je uvedeno, jaká sociální síť umožňuje jejich zveřejnění.

- Dokončené studium: Facebook, LinkedIn, Google+.
- Předchozí zaměstnání: Facebook, LinkedIn, Google+.
- Bydliště: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Google+.
- Uchazečovi dovednosti: LinkedIn, Google+.
- Osobní údaje: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Google+.
- Kontakt na uchazeče: Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+.

- Informace o minulém zaměstnavateli: LinkedIn, Google+.

### **Funkce vhodné pro recruitment**

Dalším kritériem jsou funkce, které sociální sítě nabízí a lze je využít pro účely náboru pracovníků. Dohromady se bude uvažovat o 5 funkcích. Opět je u jednotlivých funkcí uvedeno, která sociální síť tuto možnost nabízí.

- Zveřejnění inzerátu zadarmo na profilu: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Google+.
- Sdílení inzerátu: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram.
- Video komunikace: Facebook, Google+.
- Komunikace se širokým okolím (budování image zaměstnavatele): Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Google+.
- Možnost screeningu uživatelů: Facebook, LinkedIn, Google+.

### **Náklady na inzerci**

Dalším kritériem jsou náklady na placenou inzerci pracovních nabídek. V tabulce 7 jsou uvedeny ceny za jeden inzerát.

### **Složitost ovládání sociálních sítí**

Dalším kritériem je složitost ovládání sociální sítě. Je zde zvolena škála 1 až 5, přičemž 1 znamená, že síť je lehce ovladatelná, zatímco 5 je uživatelsky složitější na pochopení ovládání a její obsluhu.

### **Struktura uživatelů na sociálních sítích**

Dalším kritériem je struktura uživatelů na sociálních sítích. Zde je pozornost věnována pohlaví, věku a vzdělání. Společnost by též měla věnovat pozornost i uchazečům mladších věkových kategorií tj. 20 - 39 let, jelikož jejich zastoupení ve společnosti není vyrovnané. Z důvodů velké převahy žen by bylo vhodné zaměstnat více mužských pracovníků, tak, aby zde nebyl tak velký rozdíl v poměru. Dále by se společnost měla soustředit více i na pracovníky s vysokoškolským vzděláním, jelikož pouze 9 % jejich pracovníků má vysokoškolský titul. Zde jsou uvedeny jednotlivé charakteristiky uživatelů na sociálních sítích. Kritériu struktura uživatelů je přiřazena škála 1 až 5, přičemž 1 znamená, že struktura vyhovuje požadavkům společnosti a číslo 5 zcela nevyhovuje.



Facebook: více žen než mužů, převážně věkové kategorie (18 - 29, 30 - 49), vyrovnaný počet uživatelů všech stupňů vzdělání.

LinkedIn: více mužů než žen, převážně věkové kategorie (30 - 49, 50 - 64), hlavně uživatelé s vysokoškolským a vyšší (tzn. doktorským) vzděláním.

Twitter: více mužů než žen, převážně věkové kategorie (18 - 29, 30 - 49), spíše uživatelé s vysokoškolským vzděláním.

Instagram: více žen než mužů, převážně věkové kategorie (18 - 29), vyrovnaný počet uživatelů všech stupňů vzdělání.

Google+: dosud nebyly zveřejněny charakteristiky uživatelů, proto byl přiřazen průměr 2,5.

Tab. 7. Kritéria výběru sociálních sítí (vlastní zpracování)

Sociální síť	Kritéria					
	Počet uživatelů (v tisíc.)	Počet důležitých informací	Počet funkcí	Náklady na 1 inzerát (v Kč)	Složitost ovládání	Vhodná struktura uživatelů
Facebook	4 250	5	5	100	1	2
LinkedIn	790	7	4	3 000	3	1
Twitter	476	3	3	350	2	1
Instagram	315	2	3	500	3	2
Google+	600	7	4	500	2	2,5

Následně je důležité přiřadit váhu jednotlivým kritériím. Pro tyto účely je využita metoda Metfesselova alokace (0 - 100 bodů) neboli bodovací metoda. Pomocí této metody je rozděleno dohromady 100 bodů mezi 6 kritérií, podle jejich důležitosti. Postup této metody je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 8. Stanovené váhy kritérií (vlastní zpracování)

Kritérium	Počet bodů	Váha
Počet fanoušků společnosti	10	0,10
Počet zveřejněných informací	25	0,25
Počet funkcí	25	0,25

Náklady na 1 inzerát	10	0,10
Složitost ovládání	10	0,10
Struktura uživatelů	20	0,20
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>1,00</b>

Pro stanovení pořadí variant sociálních sítí je využito metody váženého součtu (Weighted Sum Approach). Každému kritérii se přiřazuje jeho užitek. Lineární funkce užítku má stupnici od 0 do 1. Nejhorší varianta má užitek blízký se 0. Nejlepší varianta má užitek co nejbližší hodnotě 1. Zkratky MAX nebo MIN znamenají, zda jsou kritéria maximalizační, tj. že hledáme sociální síť, s co největším číslem, nebo naopak kritéria minimalizační, které mají za úkol najít sociální síť s nejnižším parametrem v daném kritériu.

Prvním krokem je, že se najde minimum a maximum v jednotlivých kritériích. Následně se vypočítá rozdíl mezi maximem a minimem. Tyto výsledky se použijí při dalších výpočtech.

Tab. 9. Maximum a minimum kritérií (vlastní zpracování)

Sociální síť	Kritéria					
	Počet uživatelů (v tisíc.) (MAX)	Počet zveřejněných informací (MAX)	Počet funkcí (MAX)	Náklady na 1 inzerát (MIN)	Složitost ovládání (MIN)	Struktura uživatelů (MIN)
Facebook	4 250	5	5	100	1	2
LinkedIn	790	7	4	3 000	3	1
Twitter	476	3	3	350	2	1
Instagram	315	2	3	500	2	2
Google+	600	7	4	500	1	2,5
MAX	4 250	7	5	3 000	3	2,5
MIN	315	2	3	100	1	1
MAX-MIN	3 935	5	2	2 900	2	1,5

Číselné hodnoty v kritériích jsou označeny jako  $y_{ij}$ . Hodnoty  $y_{ij}$  jsou přepočteny podle vzorců (1.5) a (1.6).

Vzorec pro maximalizační kritérium je následující:

$$y_{ij}' = \frac{y_{ij} - MIN}{MAX - MIN} \quad (1.5)$$

Vzorec pro minimalizační je trochu obměněn a to následovně:

$$y_{ij}' = \frac{MAX - y_{ij}}{MAX - MIN} \quad (1.6)$$

Další krok spočívá ve vypočítání užiteků podle vzorce (1.7). Váhy se zde zjistí z tabulky číslo 8.

$$u_{(x_i)} = \sum_{j=1}^k v_j \times y_{ij}' \quad (1.7)$$

Poslední krok spočívá ve srovnání užiteků jednotlivých sociálních sítí a stanovení pořadí jejich výběru. Nejlépe hodnocenou sociální sítí dle zvolených kritérií je Facebook. Na druhém místě je LinkedIn, na třetím místě Google+, předposlední místo patří Twitteru a na poslední příčce je Instagram. Výpočty jsou uvedeny v tabulce číslo 10.

Tab. 10. Užitek sociálních sítí (vlastní zpracování)

Sociální sítě	Kritéria							
	Počet uživatelů	Počet zveřejněných informací	Počet funkcí	Náklady na 1 inzerát	Složitost ovládání	Struktura uživatelů	Užitek	Pořadí
Facebook	1	0,6	1	1	1	0,3333	<b>0,7666</b>	1
LinkedIn	0,12	1	0,5	0	0	1	<b>0,5870</b>	2
Twitter	0,041	0,2	0	0,9138	0,5	1	<b>0,3955</b>	4
Instagram	0	0	0	0,8621	0,5	0,3333	<b>0,2029</b>	5
Google+	0,072	1	0,5	0,8621	1	0	<b>0,5684</b>	3
Váhy $v_j$	0,1	0,25	0,25	0,1	0,1	0,2		

Je důležité zvolit správnou sociální síť, která bude odpovídat potřebám společnosti Baťa, a.s. V rámci začátku nábory přes sociální síť je potřeba, aby se veřejnost o možnostech, přihlásit se jako uchazeč o práci přes svůj profil, dozvěděla a mohla tuto možnost

začít využívat. Pro tyto účely bude vhodná sociální síť Facebook, protože má největší základnu fanoušků, kteří tuto informaci mohou dále šířit.

Další sociální síť, jejíž využití bude v rámci projektu zkoumáno, je profesní síť LinkedIn. Jako jediná nabízí funkce, které se dají využít přímo v oblasti personalistiky. Umožňuje využití inzerce, soukromé komunikace s uchazeči a prohlížení profilů s důležitými informacemi o vzdělání a pracovních zkušenostech.

Další z představovaných sítí, které by společnost Baťa, a.s. mohla využít pro nábor, je sociální síť Google+. V hodnocení kritérií tato sociální síť skončila na třetím místě. Jedná se o síť, která patří spíše k těm vážnějším a k prohlubování profesních vztahů. Síť umožňuje zobrazení uchazečova profilu s potřebnými informacemi a také možnost soukromé komunikace mezi uchazečem a společností.

Sociální sítě Twitter a Instagram nebudou i nadále pro účely náboru využity, jelikož hodnota jejich užitku se blíží spíše 0 než číslu 1. Ani jedna ze sítí neumožňuje soukromou formu komunikace a ani prohlížení profilů s osobními nebo profesními informacemi. Ani počet sledovatelů na těchto sociálních sítích nepomůže při náboru, jelikož jsou tyto čísla mizivá. Funkce těchto sociálních sítí umožňují pouze sdílení zážitků a fotografií, které se však pro účely této práce nehodí. Ve srovnání kritérií sociálních sítí dopadly na 4. a 5. místě.

## 10 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Účelem analytické části bylo na základě teoretických poznatků, interních dokumentů, rozhovorů s personalistkou zodpovědnou za nábor a rozboru externích materiálů popsat a analyzovat současnou strukturu pracovníků a nynější stav získávání pracovníků ve společnosti Baťa, a.s.

K poslednímu dni minulého roku ve společnosti Baťa, a.s. pracovalo dohromady 768 zaměstnanců, z toho ve velkém převažovaly ženy v celkovém počtu 636 pracovníků. Co se týče věkové struktury pracovníků, lze říct, že ve společnosti jsou zastoupeny spíše starší věkové kategorie. Tento fakt jen podtrhuje, že průměrný věk pracovníků ve společnosti je 42 roků. Ukončené vzdělání pracovníků je též rozmanité. Nejvíce jsou ve společnosti zaměstnání pracovníci, kteří jsou vyučeni. Na druhém místě co do počtu pracovníků jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Pracovníci jsou zařazeni do 4 pracovních středisek. Jedná se o administrativu, opravny obuvi, prodejny a sklad. Nejpočetnější je skupina pracovníků zařazených v obchodním provozu.

Personální oddělení čítá 12 zaměstnanců, kteří mají na starosti personální agendu pracovníků. Nejdůležitější pracovník pro účel této práce je personalistka na pozici Recruitment Specialist, která je zodpovědná za nábor nových pracovníků.

Pro účely zjištění postoje uchazečů k sociálním sítím bylo provedeno doplňkové dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 137 respondentů. 87 % respondentů využívá sociální síť, a to převážně Facebook. Polovina z dotázaných, kteří sociální síť využívají, jsou registrováni též na LinkedInu. V případě, kdy respondenti hledají informace o volné pracovní nabídce, využívají nejvíce pracovní portály. 60 % dotázaných pro informace o práci též navštěvují konkrétní stránky společností, které pracovní nabídky inzerují. Na třetím místě se nachází sociální síť, kterých využívá téměř polovina respondentů. Uchazeče o pracovní pozici nejvíce zajímá náplň práce a zodpovědnost, dále také požadavky, které musí uchazeč splňovat a informace o zaměstnavateli, pro kterého by uchazeč pracoval. Pracovní nabídka by uchazeče nejvíce zaujala ve formě obrázku s textovým popisem. Třetina respondentů by naopak dala přednost banneru.

Společnost Baťa, a.s. využívá pro získávání pracovníků tradičních i online metod náboru. Mezi ty tradiční patří inzeráty v tisku, na cedulích ve výlohách prodejen. Společnost při získávání pracovníků spolupracuje s různými institucemi. Jedná se o spolupráci s Úřady práce, vzdělávacími institucemi a také personálními agenturami.

Při získávání pracovníků společnost využívá i možnosti, které nabízí internet. Jde o využití vlastních webových stránek se záložkou kariéry, kde jsou inzerované všechny pozice. Na těchto stránkách je prostor i pro odeslání spontánní žádosti. Společnost inzeruje volné pracovní nabídky též na pracovních portálech. Jedním z poskytovatelů, které využívá je společnost LMC s.r.o., která provozuje jedny z nejznámějších pracovních portálů jobs.cz a prace.cz.

Společnost Baťa, a.s. lze najít i na sociálních sítích. Její jméno je tu dobře známo, i když není spojeno s náborem pracovníků. Sociální sítě jsou společnostmi využívány především pro komunikaci se zákazníky a představování produktových nabídek. I přes tuto skutečnost má společnost na sociálních sítích řadu fanoušků, které představují potenciální uchazeče. Nejvíce z nich lze najít především na Facebooku, proto by tento prostředek mohl být účinným i pro nábor nových pracovníků. Výjimkou využití sociálních sítí pro marketingovou komunikaci je profesní síť LinkedIn, kterou společnost používá pro nábor nových pracovníků. Bohužel efektivita jejího využití není příliš velká. Je potřeba provést určité změny ve využívaných funkcích a způsobu komunikace tak, aby se zefektivnilo využití této sítě pro účely náboru a zhodnotily se vložené finanční prostředky pro inzerci.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 11 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Cílem diplomové práce je vypracování projektu Efektivního recruitmentu po sociálních sítích. Tato část je tedy věnována už samotnému projektu.

Z analytické části se zjistilo, jaká je struktura pracovníků ve společnosti Baťa, a.s. Tato analýza přinesla nadhled, jaký typ pracovníků je pro společnost vhodný a kterým charakteristikám u pracovníků dává společnost přednost. Analýza taktéž objasnila nedostatky a přednosti aktuálního systému získávání pracovníků, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

V této části je popsáno, jak využít vybrané sociální sítě, které jsou vhodné pro recruitment nových pracovníků, pro nábor pracovníků ve společnosti Baťa, a.s. a které společnosti budou přinášet výhody a doplňovat nynější systém získávání pracovníků.

### 11.1 Cíle a přínosy projektu

Problémem ve využití sociálních sítí společnosti Baťa, a.s. je neefektivní využívání sociální sítě LinkedIn a nevyužívání dalších sociálních sítí pro účely náboru. Sociální sítě tedy společnosti nepřinášejí žádné přínosy ve formě uchazečů. Hlavním cílem projektu je tedy zvýšení počtu kompetentních uchazečů tj. přihlášek získaných ze sociální sítě, ze kterých může Recruiter při obsazování volných pozic vybírat. Hlavní cíl v číslech lze definovat následovně:

- Min. 10 % uchazečů získaných ze sociální sítě za rok 2016.
- Min. 20 % získaných uchazečů v roce 2017 ze sociálních sítí.
- Min. 30 % získaných uchazečů v dalších rocích.

#### **Vyšší počet uchazečů**

Přínosem je tedy získání vyššího počtu přihlášek tj. zájemců o zaměstnání ve společnosti. Personalista tak bude mít více možností, mezi kterými si může vybírat, a je tu tedy větší šance, že mezi kandidáty bude kompetentnější uchazeč.

Využitím sociálních sítí jako dalšího zdroje pracovníků se očekává zvýšení počtu uchazečů až o 20 % na každou pozici.

#### **Kratší doba náboru**



Přínosem projektu je též zkrácení doby obsazení volných pracovních míst. Využití sociálních sítí by umožnilo obsadit volná pracovní místa do 1 a půl měsíce z důvodu rychlejší selekce pracovníků a využití sociálních sítí i při výběru pracovníků. Například využitím online pohovorů místo plánování a realizace cesty do místa výkonu práce. Zároveň zde nebude potřeba čekat 1 měsíc, než vyprší inzerce, protože personalistka bude mít dostatek žádostí z inzerce na sociálních sítích už během 2 týdnů. Očekávaná doba nábory pracovníků se tak zkrátí na dobu 1,5 měsíce.

### **Zlepšení image zaměstnavatele**

Komunikace na sociálních sítích by zviditelnila společnost a její aktivity. Tímto způsobem by přilákala další fanoušky na své stránky, to ve skutečnosti znamená další potenciální uchazeče o zaměstnání. Na sociálních sítích by též zveřejněním fotografií z různých pracovních akcí udržovala jméno Baťa v povědomí fanoušků, kteří by takto získali dojem, že společnost je dobrým zaměstnavatelem a stará se o své pracovníky. Zviditelnění společnosti v rámci image dobrého zaměstnavatele může společnosti též přinést větší prodej jejího zboží, protože se o společnosti a jejím chování bude na veřejnosti mluvit.

Očekává se tedy, že dojde ke zvýšení počtu fanoušků na stránkách Baťa Kariéra, a to minimálně na 50 000 uchazečů v roce 2016. V roce 2017 se očekává další nárůst až na 120 000. Na LinkedInu by se počet sledujících měl zvednout minimálně na 500 uživatelů do konce roku 2016. Co se týče profilu Google+, zde by mohl být počet uživatelů aspoň na 150 sledujících.

### **Ověření pravdivosti uveřejněných informací a získání referencí**

Přínosem je též možnost ověření informací uvedených v uchazečových dokumentech na základě informací uvedených na profilech na sociálních sítích. Výhodou je též aktualizace těchto informací ze strany uchazečů. Dále je zde možnost vyhledat si bývalé zaměstnavatele a kolegy potenciálních uchazečů a kontaktovat je s cílem zjištění referencí.

### **Snížení nákladů na inzerci**

Snížení nákladů vynaložených na inzerci na pracovních portálech. Zobrazování životopisů na pracovních portálech je velmi drahá záležitost. Profesionální síť LinkedIn umožňuje prohlížení profilů jednotlivých uchazečů, a to bez placení náhledu těchto profilů. Profily na LinkedInu jsou navrženy speciálně tak, aby odpovídaly potřebám personalistů. Zahrnují všechny důležité informace, které by personalista měl vědět při obsazování volné pozice

a navíc s možností ověření pravdivosti. Navíc při obsazování pozic pomocí inzerátů uvedených na sociálních sítích ušetří společnost za inzerci na pracovních portálech, která je velmi drahá.

Snížení nákladů na inzerci na pracovních portálech se v rámci 1. roku očekává o 25 %. V roce 2017 by pracovní portály měly být využívány pouze z poloviny tak jak je tomu do dnes. Náklady by tedy měly dosahovat maximálně polovinu částky, kterou za inzerci na pracovních portálech zpravidla utratí, tj. zhruba 60 000 Kč za rok. Dále se očekává, že díky inzerci na sociálních sítích nebude využita inzerce v tisku, která stejně nepřinášela velký efekt, tzn., ušetření dalších 8 500 Kč.

### **Nové formy inzerce**

Sociální sítě též umožňují různé způsoby zobrazení inzerátů, ať už formou banneru, zvukového záznamu či videa. Tyto formy nelze využít například při inzerci v novinách. Na sociálních sítích se tak otevírají různé možnosti inzerování, které tradiční způsoby nábory nenabízí. Bannery popřípadě videa dokážou upoutat pozornost mnohem více než tradiční inzeráty a také přiblížit společnost uchazečům z jiné strany pohledu.

### **Snížení průměrného věku ve společnosti**

Podle věkové struktury pracovníků ve společnosti se zjistilo, že průměrný věk dosahuje 42 let. V případě, že společnost bude mít tuto strukturu pracovníků i v budoucnu, může se stát, že najednou odejde většina zkušených zaměstnanců. Tomuto lze zabránit tím, že společnost bude zaměstnávat také mladší i když méně zkušené zaměstnance. Takto dá možnost těm zkušenějším pracovníkům, aby mohli ty méně zkušené ještě zaučit a předat jim své zkušenosti před jejich případným odchodem ze společnosti. Právě na sociálních sítích se soustředí pracovníci mladších věkových kategorií, z toho důvodu, že se snaží být stále v obraze a sledovat nejmodernější trendy. Nábor na sociálních sítích společnosti zabezpečí rovnoměrnou věkovou strukturu, která ochrání společnost před odlivem většiny zkušených pracovníků. Nábořem pracovníků mladších věkových kategorií dojde také ke snížení průměrného věku v organizaci.

### **Možnost kontaktování pasivních kandidátů**

Sociální sítě umožňují kontaktovat i tzv. pasivní kandidáty. Jsou to pracovníci, kteří momentálně nehledají pracovní příležitosti, jelikož práci mají. Většinou se jedná o pracovníky, kteří na inzerát volné pracovní nabídky nereagují, takže na ně personalisté nemají jak

získat kontakt. Prostřednictvím sociálních sítí ale tyto pasivní kandidáty mohou oslovit a nabídnout jim něco, co by je mohlo zaujmout do takové míry, že se o pracovní nabídku začnou zajímat. Tato forma oslovení je navíc soukromá, takže se o tom jejich zaměstnavatel nedozví. Pasivních kandidátů je navíc mnohem více než aktivních, kteří hledají práci.

### **Zlepšení vztahu s dosavadními pracovníky**

Komunikace na sociálních sítích může vést i ke zlepšení vztahu s dosavadními zaměstnanci. Jedná se například o propojení profilu společnosti s profily stávajících zaměstnanců a uveřejnění, že právě tito pracovníci jsou zaměstnanci společnosti Baťa, a.s. Touto formou lze pracovníky zasvětit do komunikace společnosti s veřejností a možnost podílet se na jejich příspěvcích.

### **Zvýšení kvalifikace pracovníků**

Aby mohly být využity všechny funkce sociálních sítí a nábor přes ně byl tak co nejvíce efektivní, bude potřeba proškolit pracovníky, kteří budou nábor provádět. Tímto školením pracovníci získají vyšší kvalifikaci a do budoucna budou moci schopnosti využít i pro jiné účely sloužící společnosti. Školení též umožní pracovníkům ovládat sociální sítě rychleji a tím jim ušetří čas.

### **Zavedení hodnocení efektivnosti náboru**

Pro hodnocení efektivnosti náboru je důležité sledovat určité ukazatele efektivity. Tyto ukazatele pomohou v rámci výběru mezi jednotlivými formami náboru a také pomohou posoudit přínosy tohoto projektu. Doteď společnost Baťa, a.s. nesledovala téměř žádné ukazatele. Toto hodnocení efektivity by mohlo společnosti přinést i úsporu nákladů na nábor, jelikož by se odhalilo místo, kde se nejvíce utrácí, a následně náměty, jak toto slabé místo odstranit.

## 12 KLÍČOVÉ ČINNOSTI PRO VYTVOŘENÍ PROJEKTU

Projektová část se skládá z 5 klíčových činností, které na sebe navazují. Jejich hierarchie je následující:

1. Prostudování odborné literatury a internetových článků zabývajících se problematikou recruitmentu po sociálních stránkách a také účast na kurzu.
2. Založení profilu na vybraných sociálních sítích.
3. Využití funkcí sociálních sítí pro recruitment pracovníků.
4. Aktivní vyhledávání uchazečů.
5. Vyhodnocení efektivity využití sociálních sítí.

### 12.1 Prostudování odborné literatury a internetových článků

Na začátku projektu je třeba seznámit personalistku s problematikou recruitmentu po sociálních sítích. Pro tyto účely jsou vhodné spíše mezinárodní zdroje, jelikož téma recruitmentu po sociálních sítích je v zahraničí mnohem zaběhlejším než jeho využívání v České republice. Informace z mezinárodní literatury personalistce pomohou v efektivní komunikaci s jednotlivými uchazeči a též ve využití funkcí sociálních sítí. Přístup k sociálním sítím a hlavně k databázi uchazečů v rámci sítě, má každý personalista, konkurenční výhodou spočívá v tom, jak efektivně dokáže Recruiter využít funkce, které mu sociální síť nabízí.

Tituly, které jsou vhodné k prostudování, jsou například následující:

- Belton, A. & Blaminsky, J., 2014. *Social networking in recruitment: build your social networking expertise to give yourself a cost-effective advantage in the hiring market* 1st ed., Birmingham, England: Impact Publishing.
- Headworth, A., 2015. *Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy* 1st ed., Philadelphia: Kogan Page.
- Kadlec, J., 2013. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment* 1st ed., Prague: Jobs Consulting.
- Rosen, V. von, 2012. *LinkedIn marketing: an hour a day* 1st ed., Hoboken, NJ: John Wiley.

I na internetu se nachází spousta užitečných informací, které by mohly pomoci při náboru pracovníků. Tyto webové stránky by měl Recruiter pravidelně sledovat a řídit se nejnovějšími trendy. Stránky, které sledují nejnovější zlepšení v oblasti personalistiky, jsou následující:

- **www.hrmixer.cz**
  - Tato internetová stránka přináší řadu aktuálních informací ze světa recruitmentu a talent sourcingu.
- **www.hrnews.cz**
  - Webový portál [www.hrnews.cz](http://www.hrnews.cz) poradí nejen s náborem přes LinkedIn, ale také nabízí plno moderních poznatků, např. na co se ptát při pohovoru. Předností tohoto portálu je též tzv. HRtv, která je ve formě diskuze a řeší aktuální otázky personalistiky.
- **www.youtube.com**
  - Sociální síť Youtube sice není vhodná pro účely náboru, ale nachází se zde řada vhodných videí, z kterých mohou personalisti těžit. Většina těchto videí je opět v anglickém jazyce. Jeden z vhodných zdrojů je také video s názvem Learn from LinkedIn: The new pro-active strategy of social recruiting. Toto video zdůrazňuje důležitost stránek společnosti jako odraz image zaměstnavatele, který chce recruitovat nové zaměstnance. Na tomto kanálu se nachází i spousta dalších videí, které mohou být velmi užitečná a navíc zdarma.

## 12.2 Absolvování kurzů recruitment na sociálních sítích

Nejsložitější z vybraných sociálních sítí je právě profesní síť LinkedIn. Je vhodné, aby Recruiter absolvoval kurz, prostřednictvím kterého si osvojí informace nastudované z odborné literatury.

Dodavatel tohoto kurzu je společnost Recruitment Academy. Cena tohoto kurzu je 9 800 Kč. V rámci ceny tohoto kurzu je též publikace doporučená k prostudování People as Merchandise. Přednášející je právě autor této publikace Josef Kadlec, který bývá přezdíván 1. LinkedIn recruiterem v České republice. Tento titul mu není přidělen neprávem. Nyní je též členem Rady Recruitment Academy, zakladatel recruiterové společnosti GoodCall a přednáší své rady po celé zemi.

Tento Recruiter též vytvořil online kurz Efektivní recruitment po sociálních sítích, který je zcela zdarma. Kurz je určen pro Human Resource manažery a Headhuntery. Lekce probíhá formou online přednášky od Asociace poskytovatelů personálních služeb, která má délku necelých 43 minut. Tento kurz tak ušetří náklady za kurzy, které bývají většinou velmi

nákladné a vyžadují osobní účast školících. Kurz zdůrazňuje hlavně výhodu kontaktování tzv. pasivních kandidátů. Dále dává tipy jak správně cílit na uchazeče.

Další vhodný kurz má název Jak se dnes hledá práce a zaměstnanci na LinkedInu, který je též od známého Heahuntera. Kurz je též proveden ve formě online přednášky, jejíž délka je 1 hodina a 17 minut. Tento kurz je rovněž vhodný pro Personální manažery a Headhuntery, ale také dokáže pomoci čerstvým absolventům a nezaměstnaným, zatraktivnit svůj profil a zviditelnit se tak. Oba dva kurzy jsou ke zhlédnutí na internetové stránce [www.vaseakademie.cz](http://www.vaseakademie.cz) po zaregistrování, které je taktéž zdarma. Tato webová stránka je teprve v začátcích, takže je pravděpodobné, že další kurzy i podobných žánrů přibudou.

Objektivně ověřitelným ukazatelem v případě těchto činností je nastudovaná literatura a počet absolvovaných školení. Zdroje k ověření ukazatelů je seznam literatury a certifikáty obdržené po absolvování školení.

### **12.3 Založení profilu a využití funkcí sociálních sítí pro recruitment**

Po tom, co byly analyzovány a zhodnoceny výhody jednotlivých sociálních sítí, a nakonec vybrány ty, co mohou společnosti přinést největší užitek, může začít samotná práce se sociálními sítěmi. Na začátek je potřeba vytvořit tzv. profily na jednotlivých sítích, aby mohla společnost s uchazeči komunikovat. Dále je potřeba určitým způsobem uživatele upozornit, že mají možnost sledovat pracovní nabídky i na sociálních sítích a také, že mají možnost prostřednictvím těchto stránek na nabídku reagovat.

Objektivně ověřitelným ukazatelem této aktivity budou založené profily na sociálních sítích a informace, které zde budou v rámci profilu zveřejněny.

#### **12.3.1 Využití Facebooku ve společnosti Baťa, a.s.**

Facebook pro účely náboru lze využít dvojím způsobem. Jelikož už společnost na Facebookových stránkách má svůj vlastní profil s názvem Baťa, lze využít tuto stránku pro inzerci pracovních nabídek. Výhodou tohoto způsobu by bylo velké množství fanoušků (1,7 milionů). Na druhou stranu velká nevýhoda, která hraje spíše pro nepoužití této metody, je, že tato stránka je využívána pro komunikaci hlavně se zákazníkem. Má ji tedy v kompetenci marketingové oddělení, které se snaží prostřednictvím této stránky aktivně oslovovat zákazníky s produktovými nabídky. Bylo by tedy potřeba, aby marketingové oddělení s personálním oddělením neustále komunikovali a spolupracovali. Tímto by se práce zkomplikovala a došlo by ke zbytečnému zaneprázdnění obou oddělení. Navíc ko-

munikace na těchto stránkách je velmi aktivní. Příspěvky jsou zde zveřejňovány v intervalu 1-2 dnů. Došlo by tak k záplavě této stránky příspěvky různých námětů. Pracovní nabídky by se v této záplavě ztrácely a postrádaly by smysl. Další z možností by bylo vytvoření nové záložky na profilu společnosti. Ale ani tato metoda by nepřinesla velký užitek, jelikož by záložka zanikla mezi dalšími a jen málo uživatelů by si její funkce všimlo.

### 12.3.2 Založení profilu na Facebooku

Nejvhodnější metodou je vytvoření sesterského profilu Baťa kariéra, na který by bylo odkazováno na primárním profilu společnosti. Postup vytvoření takového profilu je následující:

1. Pro vytvoření profilu společnosti Baťa kariéra je potřeba být zaregistrován na stránkách Facebooku. Personalistka si tedy musí založit svůj pracovní profil psaný na její jméno. Osobní informace se, ale v profilu společnosti, pokud nezadá jinak, nezobrazí.
2. Na stránkách [www.facebook.com](http://www.facebook.com) je v pravém spodním rohu, pod tlačítkem zaregistrovat se, uvedeno tlačítko pro vytvoření stránky skupiny nebo společnosti.
3. Po kliknutí na odkaz se otevřou různé možnosti založení profilu. Následně bude zvolena záložka Společnost, organizace nebo instituce.
4. Z kategorie bude vybrána společnost a vloží se název stránky – Baťa Kariéra
5. Následně se otevře nastavení stránky, kde je potřeba vyplnit základní údaje. Jedním z nich je účel stránky, tj. Pracovní příležitosti ve společnosti Baťa, a.s. a webové stránky [www.bata.cz](http://www.bata.cz). Také lze nastavit jedinečnou webovou adresu na Facebooku ve formátu: [www.facebook.com/batakariera](http://www.facebook.com/batakariera), podle které tuto stránku budou uživatelé hledat.
6. Po uložení nastavení následuje nastavení profilové obrázku, kde bude vloženo logo společnosti.
7. Poslední krokem nastavení je preferovaný okruh uživatelů stránky. Jelikož se recruitment bude týkat všech pracovních pozic v celé České republice, nebude specifikace nijak úzká. Lokalita: všichni na tomto místě. Věk: 18 - 59 let, jelikož starší pracovníci již nejsou lukrativní pro účely nábory. Pohlaví zde nebude upřesněno, a co se týče zájmů, ty zůstanou také prázdné, aby se stránka objevovala co nejvíce uživatelům. Následně už stačí jen uložit.

Dále zde bude uveden odkaz na primární stránku společnosti. Profil bude zahrnovat tzv. Timeline, neboli zeď, kde budou zveřejňovány pracovní nabídky. Dále bude zahrnovat záložku informace, kde budou popsány základní informace o společnosti Baťa, a.s. Bude zde také uveřejněn webový link na kariérní záložku webových stránek společnosti. Jejich struktura bude vyplněna dle následujícího obrázku.

INFORMACE O STRÁNCE	
Založeno	Společnost byla založena v září 1894 ve Zlíně
Stručný popis	Pracovní příležitosti ve společnosti Baťa, a.s. na jednom místě.
Přehled společnosti	Společnost Baťa, a.s. se řadí k největším prodejcům obuvi v ČR. Společnost je známa především svým jedinečným přístupem k zákazníkům. Stejný postoj zastává i k zaměstnancům. Můžete si to ověřit i Vy. Staňte se součástí pracovního kolektivu společnosti Baťa, a.s.
Produkty	Boty, kabelky, doplňky, oblečení a opravy obuvi
E-mail	recruitment-cz@bata.com
Webová stránka	<a href="http://kariera.bata.com/">http://kariera.bata.com/</a> , <a href="http://www.bata.cz">www.bata.cz</a>

Obr. 12. Informace o stránce uvedené na profilu Facebook (vlastní zpracování)

Na profilu Facebooku se nachází 2 druhy fotografií. Jedna z nich je tzv. profilová, kde bude vhodné použít logo společnosti. Druhá z fotografií je úvodní, kde by byl zajímavý banner, který by lákal uchazeče o práci i z jiných sociálních sítí.

Na hlavní neboli té původní stránce Baťa, orientované převážně na zákazníky, bude během prvního měsíce vždy jednou týdně umístěn banner, který bude zvat fanoušky profilu Baťa, a.s. k návštěvě stránky Baťa Kariéra. Po prvním měsíci provozování profilu Baťa Kariéra bude následně upozorňováno, vždy jednou za měsíc, na oficiálních stránkách Baťa z důvodu přístupu nových fanoušků. V této fázi projektu, bude potřeba spolupráce personálního oddělení s marketingovým oddělením, protože oficiální stránka společnosti Baťa, a.s. je právě v jejich kompetenci. Příspěvky upozorňující na profil Baťa Kariéra budou tedy publikovat pracovníci z marketingového oddělení. Následně budou ještě reagovat na případné komentáře u těchto upozorňujících příspěvků.

Na profilu Baťa Kariéra budou pravidelně zveřejňovány inzeráty volných pracovních nabídek ve formě příspěvku. Tento příspěvek bude mít formu obrázku s popiskem nabízené



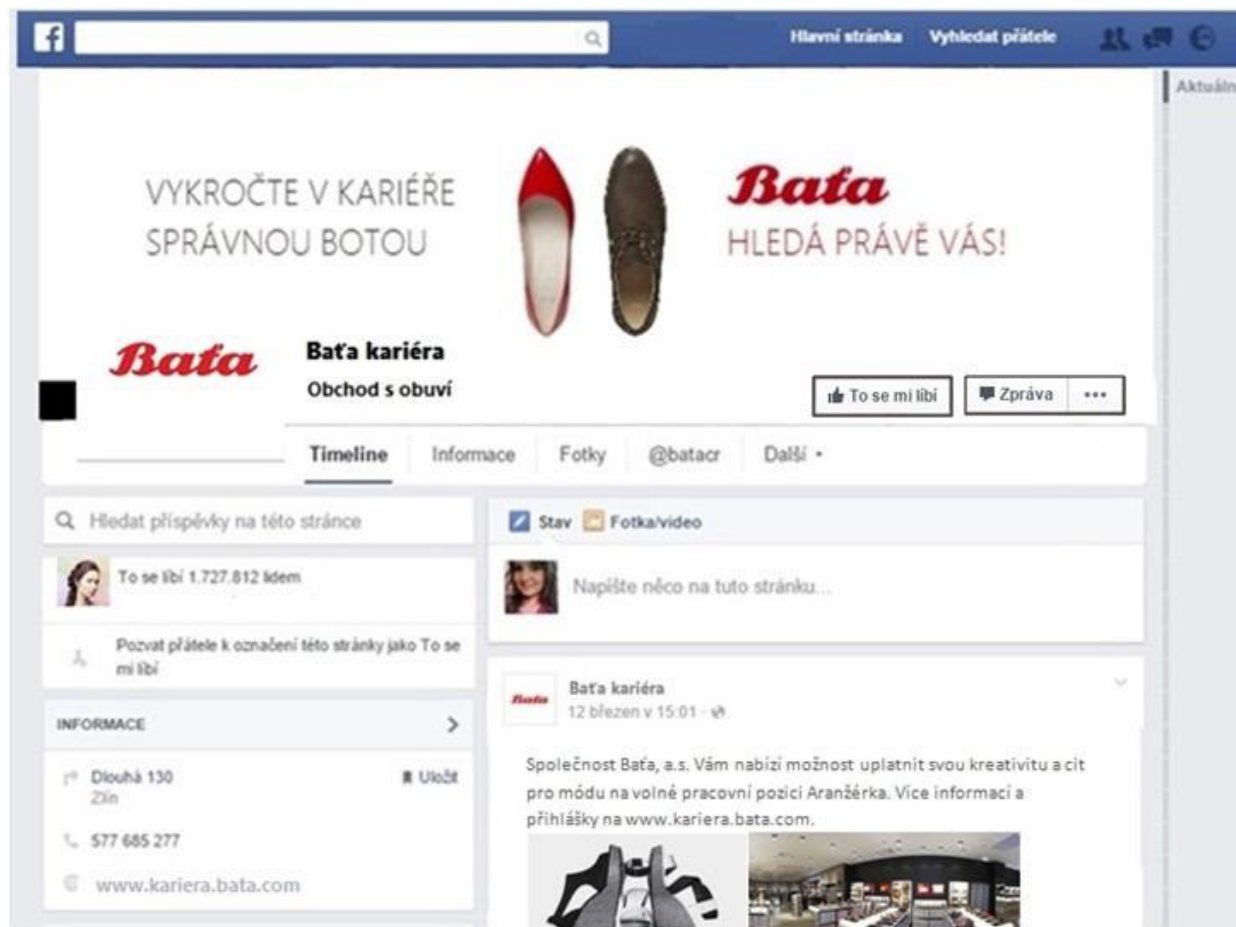
pozice a odkazem na webovou stránku [www.kariera.bata.com](http://www.kariera.bata.com), nebo bude mít formu banneru, který hned po kliknutí převede fanouška na tuto stránku. Banner by měl mít jednoduchou podobu, která zaujme a přivede fanoušky na potřebné stránky. Tvorba banneru může probíhat formou jednoduchého online grafického editoru Pixlr, který je zcela zdarma a navíc v českém jazyce. Výsledný banner může vypadat podobně jak na obrázku 13. Měl by určitě obsahovat logo společnosti, které je tak známé, dále nějaký malý obrázek aby zpestřil celou podobu inzerátu a odkaz na Facebookové stránky. Banner by měl být chytlavý a zajímavý tak, aby inspiroval uchazeče k jeho sdílení.



**Sledujte nás na [facebook/batakariera](https://www.facebook.com/batakariera) a na [Linkedin/bata](https://www.linkedin.com/company/bata)**

*Obr. 13. Banner na Facebooku (vlastní zpracování)*

Po vyplnění všech důležitých informací na profilu by výsledná Facebooková stránka měla vypadat jako na obrázku 14. V případě, že by uchazeči na zveřejněné pracovní nabídky odpovídali prostřednictvím soukromých zpráv, tak by je personalistka vždy odkazovala na kariérní stránky [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com) popřípadě na příslušný e-mail.



Obr. 14. Profil Baťa kariéra na Facebooku (vlastní zpracování)

### 12.3.3 Aktualizace profilu na LinkedInu

Společnost Baťa, a.s. má již na profesní síti LinkedIn svůj profil. Není zapotřebí vytvářet nový profil, jelikož tento profil není produktově zaměřen, ale jeho hlavním cílem je hledání pracovníků, což je účelem i tohoto projektu. Jediným problémem je, že je zde pouze 235 sledujících uživatelů. Je tedy nutné tento profil zatraktivnit a zviditelnit. Tomuto účelu prospěje již zmiňovaný banner (Obr. 13.), kde je na profil LinkedInu uveden odkaz.

Dále by bylo vhodné propojit profil s co nejvíce zaměstnanci. Společnost je zde propojena s 10 zaměstnanci, ale toto určitě nejsou všichni zaměstnanci, kteří mají profil na LinkedInu. Toto propojení stránku zviditelní a objeví se i lidem, kteří jsou se zaměstnanci ve spojení. Odrazem image společnosti nejsou pouze informace uveřejněné na její oficiální stránce, ale taktéž forma prezentace jejich zaměstnanců. Není tedy od věci, aby personalistka poskytla vhodné rady zaměstnancům, jak se mají prostřednictvím LinkedInu prezentovat a co vše mají zveřejňovat. Také jim může personalistka potvrdit dovednosti, které mají na profilu uvedené a zvýšit tak jejich důvěryhodnost.

Také je potřeba aktualizovat informace na této stránce. Na stránkách chybí odkaz na kariévní stránku [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com). Dále by zde bylo vhodné, uvést odkaz na stránku Baťa Kariéra na Facebooku.

#### 12.3.4 Aktualizace profilu na Google+

Síť, která skončila na třetím místě, co do velikosti užítka je právě Google+. Ačkoliv tuto sociální síť společnost již skoro 2 roky nepoužívá a je orientována jen produktově, její využití v náboru nových pracovníků by mohlo přinést společnosti výhody.

Nemá cenu tady zakládat další účet s názvem Baťa Kariéra, který by asi taky neměl skoro žádné fanoušky, tak jako ten nynější účet Baťa Česká republika. Je potřeba tento účet hlavně zviditelnit. Je vidět, že marketingové oddělení již nemá zájem o komunikaci se zákazníky na této sociální síti, takže tuto stránku může použít personální oddělení pro svoje účely.

Opět by pomohlo, kdyby se společnost Baťa spojila na svých stránkách se svými zaměstnanci a ti sdíleli příspěvky této stránky a doporučili tak svým přátelům, aby se stali sledujícími uživateli. Dále by zde bylo vhodné, doplnit i odkaz na Facebookové stránky společnosti, který zde chybí. Následně je důležité vyvinout určitou aktivitu, aby si tato stránka získala přízeň dalších uživatelů.

Jednou z možností, jak upozornit na existenci společnosti Baťa, a.s. na Google+, je pomocí Facebooku. Personalistka zde může uveřejnit příspěvek, který si uživatelé všimnou a připojí se tak k této síti. Příspěvek může vypadat například jako vzor na obrázku 15.



Obr. 15. Plakát na Google+ (vlastní zpracování)

## 12.4 Využití funkcí sociálních sítí pro recruitment

Kromě samotného profilu sociální sítě nabízí různé možnosti komunikace a funkce, které pomohou společnosti v recruitmentu nových pracovníků. Jednou z funkcí je i inzerování a samovolné šíření inzerce.

### 12.4.1 Inzerování na Facebooku

Dle výsledku provedeného šetření je důležité, aby inzerát na volnou pracovní nabídku obsahoval náplň práce, informace o společnosti a také požadavky na uchazeče. Důležité je, aby inzerát začínal tím, co uchazečovi společnost může nabídnout, tzn. důvodem, proč by se měl uživatel přihlásit a ne mu hned sděloval, co musí splňovat. Další informací v inzerátu by mělo být též mzdové rozpětí. Část inzerátu by měl též tvořit obrázek, aby upoutal uživatelskou pozornost a byl lákavý ke sdílení. Výsledný inzerát by tak mohl vypadat jako inzerát na obrázku 16. Tento inzerát by se vždy 3x do týdne vystavoval na Facebookové stránce Baťa kariéra. Personalistka by příspěvek též pravidelně sledovala a odpovídala na případné dotazy.

Pro inzerování volných pozic, mohou být též použity facebookové stránky Pracovní nabídky, stáže a brigády. Zde se nachází komunita více jak 5 300 fanoušků, která se pravidelně rozrůstá. Tato stránka tak dokáže přilákat další uchazeče na stránku Baťa kariéra.

Pro tvorbu inzerátů může být též použit již zmíněný online grafický editor Pixlr popřípadě pro tvorbu jednodušší formy, může být použit také Microsoft Word.

Inzerování na Facebooku se hodí spíše pro obsazování méně kvalifikovaných pozic jako je například asistentka prodeje nebo opravář obuvi. Zároveň ale může upoutat pozornost různých fanoušků, které by informaci o volné pracovní nabídce mohli šířit k vhodným uchazečům. Velkou výhodou Facebooku je množství lidí, které tu tráví spoustu volného času.

Inzeráty, které jsou zveřejňovány na vlastní stránce společnosti a následně šířeny pomocí tlačítka sdílet jsou zcela zdarma, což je velká výhoda.

Navštivte nás na facebook/batakariera nebo naše internetové stránky kariera.bata.com

**Bata**

**ASISTENT/KA PRODEJE S INKASEM**

**Nabízíme:**

- zajímavou práci v uznávané společnosti
- příjemný pracovní kolektiv
- mzdové ohodnocení 17.000 Kč

**Požadujeme:**

- proaktivní přístup k zákazníkům
- zájem o módu
- spolehlivost a zodpovědnost
- milou a komunikativní povahu
- minimálně střední odborné vzdělání

**Náplň Vaší práce bude:**

- aktivní obsluha zákazníků a prodej produktů
- doplňování zboží a péče o prodejnu
- odborné poradenství k produktům



Obr. 16. Příklad inzerátu (vlastní zpracování)

#### 12.4.2 Propagace webové stránky Baťa Kariéra

Pro přilákání uchazečů lze využít i placenou formu propagace stránky Baťa Kariéra, která by měla přilákat dostatečný počet uchazečů. Sama si již personalistka zvolí, kolik peněz chce společnost za kampaň utratit. Minimální vklad je 100 Kč, ale jeho účinek je velmi vysoký. Na webových stránkách <https://www.facebook.com/ads/create/> lze nastavit podrobnosti této kampaně.

Pro účely zviditelnění stránky Baťa Kariéra bude vybrán účel Propagace stránky, jejímž cílem je označení stránky Baťa Kariéra co nejvíce „like“ neboli „to se mi líbí“. V následujícím kroku se vytvoří účet pro reklamu, kde budou strhávány peníze za reklamu a dále se vybere okruh uživatelů, které má reklama oslovit. Zde už může být vybrán nižší věk, jelikož chceme cílit hlavně na mladší uživatele. Nastavený věk může být například v rozmezí

19 až 35 let. Do podrobného zacílení se píšou zájmy, které by měli mít uchazeči, kterým se bude propagace zveřejňovat. Zájmy, které by uchazeči měli mít, jsou například obchod, práce, obuv a nakupování. Zároveň vyloučíme uživatele, kteří jsou fanoušci stránky Baťa, a.s., jelikož těm se budou zobrazovat propagující příspěvky této stránky. Na této záložce se též nastavuje rozpočet, což znamená maximální částku, kterou chce společnost za propagaci utratit. Z rozpočtu se vybere místo denního, dlouhodobý rozpočet, který bude v rámci 1 měsíce, který bude pro propagaci stránky dostačující. Částku rozpočtu bych stanovila na 3 000 Kč, což odpovídá investované 100 Kč za den. Odhad uchazečů, kteří by mohli v rámci jednoho dne, tuto stránku označit tlačítkem líbí se mi, při takto definovaných kritériích je 29 - 75 tisíc uživatelů, což odpovídá 870 tisícům až 2 250 tisícům uživatelům za celou délku kampaně. Tato kampaň s kombinací propagace na Facebookových stránkách Baťa, a.s. by měla stačit na získání stabilní základny uchazečů, kteří budou sdílet příspěvky a nabádat tak své přátele k dalšímu označení stránky Baťa Kariéra.

Na stránkách <https://www.facebook.com/ads> se též nachází přehled efektivit kampaně zahrnující celkovou vydanou částku, výdaje v posledních 7 dnech, dosah kampaně a výsledky, tzn. počet fanoušků stránky.

Společnost může též své fanoušky motivovat ke sdílení banneru (Obr. 13.). Mohla by například zveřejnit, že každý týden náhodně vylosuje 3 uchazeče, kteří tento banner sdíleli a odmění je slevou v hodnotě 20 % na nákup produktů společnosti Baťa, a.s. Tato akce by trvala jeden měsíc od založení profilu Baťa Kariéra. Společnosti tento druh propagace nepřinese žádné náklady, pouze jim sníží marži z prodeje. Tímto způsobem by mohlo dojít též ke zvýšení prodeje a tím i tržeb společnosti.

### 12.4.3 Propagace konkrétní pracovní nabídky na Facebooku

Kromě propagace webové stránky lze propagovat taktéž konkrétní příspěvky stránky. Tato propagace společnosti pomůže při obsazování hůře obsaditelné pozice jako například pracovní pozice opravář obuvi. I v tomto případě bude postup podobný, jen místo účelu propagace stránky se zvolí účel propagace příspěvků. Následně se vybere zveřejněný příspěvek, který chce společnost propagovat a vybere se cílová skupina, které se má příspěvek zveřejňovat. Zde je účelné označit i pohlaví a konkrétní věk. V tomto případě bude lepší, když bude zvolen dlouhodobý rozpočet v rámci 1 či 2 týdnů, aby byla intenzita kampaně vyšší, a klidně postačí i menší částka např. 1 000 Kč. Opět i v tomto případě se zobrazí přehled efektivit kampaně shrnující vydané částky a výsledky propagace.

#### 12.4.4 Komunikace s uchazeči na Facebooku

Na profilu Timeline na Facebooku by personalistka mohla také uveřejňovat fotografie z různých firemních akcí a budovat tak dobré image společnosti jako zaměstnavatele. Personalistka by zde také mohla vyvolávat různé diskuze s uchazeči například o tom, co je důležité při pracovním pohovoru, a jak se na pracovní pohovor nejlépe připravit. Dále může zveřejňovat dotazy jako například co je pro uchazeče o práci nejdůležitější, jestli je to dobrý pracovní kolektiv a pracovní prostředí nebo mzda a nabízené benefity.

Následně je nutné, aby personalistka s uživateli, kteří budou na stránkách Baťa kariéra, komunikovala a odpovídala na jejich případné dotazy. Je zřejmé, že personalistka nemůže být na Facebooku stále online, jelikož má i jiné pracovní povinnosti, ale měla by se zde vždy minimálně 2 krát denně přihlásit. Optimální čas přihlášení je v 9 hodin ráno, kdy by bylo odpovězeno na všechny dotazy z předchozího dne, které nestihla vyřídit a také aktualizovat pracovní nabídky, které jsou stále aktuální. Druhý čas přihlášení by byl kolem 15. hodiny, kdy by personalistka odpovídala na dotazy z dopoledne.

#### 12.4.5 Facebook at work

Novinkou, kterou Facebook taktéž nabízí, je portál Facebook at Work. Tento portál umožní vytvořit jak kdyby soukromou síť, kde spolu mohou soukromě komunikovat zaměstnanci společnosti. Prostřednictvím tohoto komunikačního kanálu tak mohou komunikovat zaměstnanci z marketingového oddělení s personálním oddělením a domlouvat se tak na komunikační strategii. Obsah, který zde zveřejní, je viditelný pouze pro zaměstnance společnosti.

V rámci tohoto portálu může personalistka též hledat tzv. pasivní uchazeče. Na tento portál se totiž mohou přihlásit pouze pracovníci, kteří mají pracovní e-mail a jejichž společnost je zde zaregistrována. Tyto služby tedy ocení převážně Headhunteri. Personalistka tak může hledat uchazeče, kteří pracují pro konkurenční společnosti na pracovních pozicích obdobným k těm, které potřebuje Recruiter obsadit.

Zaregistrovat stránku společnosti Baťa, a.s. se dá na stránkách <https://work.fb.com/>.

#### 12.4.6 Inzerování na Google+

Na Google+ se budou zveřejňovat pracovní nabídky ve formě inzerátů, který je navržen na obrázku 16 spolu s odkazem na kariérní stránky společnosti [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com). Následně

bude personalistka komentovat případné dotazy jednotlivých uchazečů a také podporovat sdílení například zaměstnanci společnosti Baťa, a.s.

I tady by se po získání dostatečného počtu fanoušků vyhlašovali soutěže o poukázky na slevu 20 % při sdílení odkazu jednotlivých pracovních pozic. Hlavně ze začátku je potřeba, aby zde byl maximálně ob den jeden příspěvek, tak aby uživatelé viděli, že se jedná o aktivní stránku s aktuálními informacemi.

#### **12.4.7 Inzerování na LinkedInu**

Společnost na LinkedInu inzeruje zpravidla jednou za 2 měsíce, a to formou odkazu na pracovní portál [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Tímto způsobem však musí inzerovat i na pracovních portálech, což společnost stojí velké peníze. Mnohem větší efektivnost bude mít, když společnost bude odkazovat na kariérní stránky [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com).

Nejefektivnější budou 2 formy inzerátu. Tou první je již zmiňovaný odkaz, před kterým se bude nacházet krátké uvedení kandidáta do obrazu, například následovně:

Jste kreativní? Chcete práci, v které se můžete projevit a něco ovlivnit? Právě to Vám teď nabízíme. Do Prahy hledáme Specialistu Marketingu. Více informací a přihlášky na [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com) (konkrétní odkaz na pozici).

Druhá forma je již navrhovaný inzerát (Obr. 16.), který by upoutával pozornost uchazečů. Takto by se inzerát vložil na profil Baťa, a.s. ve formě příspěvku.

Inzeráty by měly být zveřejněny v českém jazyce, i když je pro pozici důležitý cizí jazyk, jelikož se společnost Baťa, a.s. již spálila s inzeráty v anglickém jazyce, protože odpovídali pouze cizinci. Tímto způsobem by se tomuto mohli vyvarovat a odpovídali by tak jen uchazeči, u kterých by nebyla nutná relokační. Anglický jazyk by si pak následně mohli prověřit tím, že by v inzerátu v českém jazyce uveřejnili, že žádají o zaslání CV a motivačního dopisu v anglickém jazyce.

#### **12.4.8 Zveřejnění pracovní příležitosti na LinkedInu**

Na stránkách pracovní příležitosti na LinkedInu lze zveřejnit pracovní nabídku pro uchazeče. Tato možnost je ale placená a nemalou částkou. Cena inzerátu se liší dle lokality pracovní pozice. Zde je nutno nastavit název společnosti a krátký popis. Dále je vhodné vybrat obor pracovní pozice. Druhý krok spočívá v popisu pracovní příležitosti a to pozice, funkce, druhu úvazku, krátkého popisu a také požadovaných schopností a odborností. Poslední



krok spočívá v nastavení kontaktu pro uchazeče. První z možností je shromažďování přihlášky na LinkedInu a posílání upozornění na e-mail a tou druhou nasměrování kandidátů na externí web, kde mohou podat přihlášku. Druhá možnost je optimální pro společnost Baťa, a.s. jelikož se všechny přihlášky budou hromadit v databázi společnosti a nebude tak muset personalistka třídit přihlášky v aplikaci LinkedIn.

Zveřejnění jednorázové pracovní nabídky, která má dobu trvání 30 dnů, vychází v průměru na 3 800 Kč. Je zde možnost předplatit si balíček pěti takovýchto inzercí, kde se potom sníží cena na 3 000 Kč a balíček 10 inzerátů, kde se cena v průměru pohybuje na 2 450 Kč. Formu placené inzerce by společnost Baťa, a.s. měla využít až v případě, že ta neplacené nemá dostatečný efekt, a když v rámci profesní sítě LinkedIn personalistka nevyhledá vhodného uchazeče, popřípadě vyhledá, ale uchazeč tuto nabídku zamítne. Opět by měly být inzeráty zveřejněny v českém jazyce, jelikož nepřitáhnou v tak velké míře pozornost cizinců, u kterých je nutná relokační.

Nejen, že se tyto zveřejněné pracovní příležitosti zobrazí uživatelům při vyhledávání v záložce pracovní příležitosti, ale také chodí přehled všech pracovních příležitostí uchazečům, kteří vyhovují požadavkům pozice, prostřednictvím souhrnu na registrovanou e-mailovou adresu.

## **12.5 Aktivní vyhledávání vhodných uchazečů**

Mimo inzerci pracovních nabídek, čímž se cílí především na aktivní uchazeče, lze oslovit taktéž pasivní uchazeče. Pro tyto účely je vhodná především profesní síť LinkedIn, jelikož se na profilu uchazečů, nachází ty nejdůležitější informace, které bývají součástí životopisů.

### **12.5.1 Vyhledávání vhodných uchazečů na LinkedInu**

Aby bylo vyhledávání pasivních uchazečů na LinkedInu co nejefektivnější, je potřeba se řídit určitými pravidly:

- nezaměřovat se pouze na 100 % vhodné uchazeče, ale i na ostatní, kteří nejsou tak kompetentní,
- být kreativní v komunikaci s uchazeči - pasivní uchazeči bývají imunní vůči podobným nabídkám,
- nekontaktovat jen uchazeče, kteří jsou lehce vyhledání – tyto uchazeče kontaktují i všechny konkurenční společnosti,

- nesoudit uchazeče podle dobře či špatně vyplněného profilu – ne všichni uživatelé LinkedInu zakládají profil za účelem hledání práce,
- čím méně specifikované hledání, tím více možných kandidátů,
- být osobní, všimnout si uchazečových údajů na profilu a navazovat na ně komunikaci.

Na stránkách LinkedIn lze vyhledávat lidi, společnosti, pracovní příležitosti, skupiny a atd. Pro účely tohoto projektu jsou důležití právě uživatelé. Kliknutím na rozšířené vyhledávání uživatelů se zobrazí různá kritéria, podle kterých lze uchazeče selektovat. K tomu, aby personalistka dokázala správně zadat vyhledávací příkaz, který ji poskytne náhled těch nejrelevantnějších uchazečů, je potřeba se naučit používat tzv. boolean operátory neboli vyhledávací operátory, které jsou následující:

- AND
  - Operátor AND se používá v případě, kdy chceme, aby měl uchazeč na profilu uvedeno 2 nebo více termínů. Například když hledáme uchazeče, který umí ovládat Microsoft Office a navíc je vlastníkem řidičského oprávnění. Příkaz tak bude vypadat takto: Microsoft Office AND Driving License (Kadlec, 2015).
- OR
  - Spojka OR je nejpoužívanější operátor. Používá se v případě, kdy hledáme výraz, který může být zapsaný více způsoby. Použije se, například když hledáme uchazeče na pozici asistentky prodeje. Příkaz bude vypadat následovně: Asistentka prodeje OR Sales Consultant OR Sale Assitent OR Prodavačka (Kadlec, 2015).
- NOT
  - Operátor NOT nám pomůže vyřadit uchazeče, kteří pro nás nejsou relevantní a nechceme tak ztrácet čas prohlížením profilů těchto uchazečů. Tento operátor může být též nahrazen pomlčkou tj. -. Například když chceme z vyhledávání uchazečů vyřadit Recruitery, bude příkaz vypadat následovně: NOT HR NOT Recruiter popřípadě -HR –Recruiter (Kadlec, 2015).
- Závorky ()
  - Závorky se využívají, když chceme hledat skupinu různých výrazů.
- Uvozovky „“

- Uvozovky se využívají v případě, kdy chceme hledat přesně výraz v takové formě, v které potřebujeme, například je použijeme při hledání pozice Asistentky prodeje, protože kdybychom je nepoužili tak nám LinkedIn vyhledá uchazeče, kteří pracují na pozici jakéhokoliv asistenta a na pozicích, které jsou příbuzné s prodejem. Příkaz tedy bude vypadat jako „Asistentka prodeje“ OR „Sales Consultant“ OR „Sales Assitant“ (Kadlec, 2015).

### ***12.5.1.1 Pravidla při vytváření příkazů***

Při neplacené verzi profilu společnosti Baťa, a.s. může personalistka využít až 1 000 znaků v zadání příkazu. Je tedy nutné do příkazu zadat to nejpodstatnější, co od uchazeče očekáváme. Ke specifikování příkazu pomohou následující pravidla.

- Využití zkratk, synonym a cizích názvů
  - Kromě využití zmiňovaných vyhledávacích operátorů je potřeba zadat co nejvíce synonym, zkratk a cizích názvů vyhledávaných termínů. Takto se zobrazí mnohem více uchazečů než při zadání pouze jednoho termínu.
- Překlepy v termínech
  - Od věci není do vyhledávání zadat taktéž různé překlepy jako například zdvojené písmeno, přehození písmen, vynechání písmen a atd. Tyto překlepy nevypovídají nic o hledaném uchazeči, protože každý člověk se může někdy překlepnout, ale spíše poskytují širší možnosti, protože konkurenční společnosti s těmito překlepy nevyhledávají. Zobrazí se tak i uchazeči, které předtím ještě nikdo nekontaktoval a které bychom mohli překvapit a zaujmout.
- Hledání zaměstnanců konkurenčních společností
  - Ve vyhledávání lze hledat taktéž podle společností, kde uživatelé pracují. Tato možnost je vhodná především pro méně kvalifikované pozice jako asistentky prodeje, opraváře obuvi, aranžérky, ale také vedoucí prodejny, popřípadě zástupce vedoucího prodejny. Náplň práce a odpovědnosti na těchto pozicích jsou u konkurenčních společností de facto stejné a společnost tak může získat zkušené pracovníky, kteří jsou již zaučeni. S těmito uchazeči tak ušetří spoustu času a také peněz, kolik představuje proces adaptace. Příkaz v kolonce společnost může vypadat následovně Deichman OR Humanic

OR CCC OR Reno OR Johnie Garfield. Kolonku společnost ve vyhledávání lze nastavit jako dřívější, aktuální nebo obě možnosti.

- Vyloučení vedení z hledání
  - Jelikož se v neplacené verzi profilu LinkedInu zobrazuje pouze 100 profilů je potřeba nastavit vyhledávání tak, aby se zobrazovali pouze relevantní uchazeči a my z té 100 profilů mohli co nejvíce vytěžít, tj. získat co nejvíce kontaktů. V tomto případě nás nezajímají uživatelé, kteří patří do vedení společností. Tyto uživatele z hledání vyloučíme následujícím příkazem: - ředitel -CEO -chief executive officer -jednatel (Kadlec, 2015).

### ***12.5.1.2 Spolupráce s vyhledávačem Google***

Když personalistce nebude stačit ono 100 zobrazených profilů, lze toto pravidlo určitým způsobem obejít a to tím, že napíšeme vyhledávací příkaz do internetového vyhledávače Google. Vyhledávací příkaz na pozici Marketingový specialista do Zlína bude vypadat následovně: `site:cz.linkedin.com „marketingový specialista“` OR `„Marketing Specialist“ Zlin`. Takto nám Google ukáže jednotlivé profily.

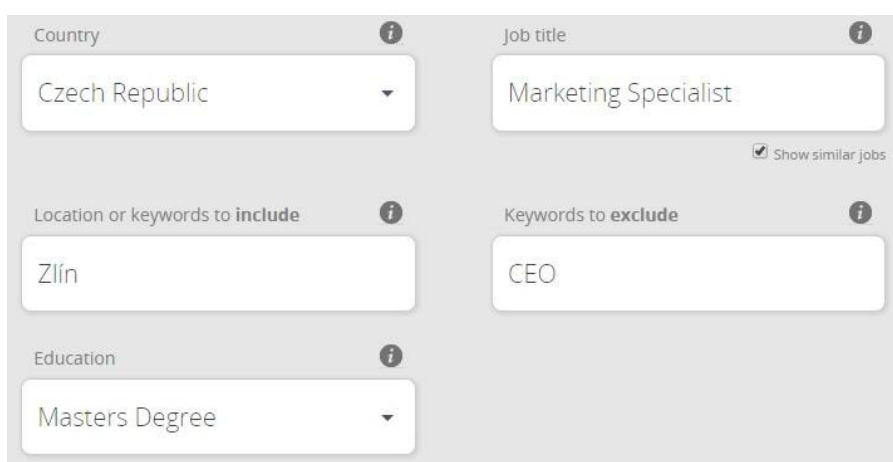
Internetový vyhledávač Google nám taktéž pomůže v případě, kdy nám LinkedIn nechce ukázat profil určitého uchazeče, protože je skrytý. Postačí nám pouze ID profilu uživatele, které je jedinečné a dá se zjistit ze stavového řádku vyhledávače. Takto zjištěné ID lze napsat do vyhledávání v Google a již se nám zobrazí profil vybraného uchazeče. Tímto způsobem lze obejít i nemožnost poslat pozvánku uživatelům, které jsou ve 3. stupni spojení, tzn., uživatelé, kteří jsou spojeni s lidmi z 2. stupně, což jsou lidi, kteří jsou ve spojení s našimi spojeními. Těmto osobám máme možnost poslat pouze zprávu InMail, která je placená. Tyto náklady lze ale obejít způsobem popsáním výše.

Google nám též pomůže najít i uživatele, kteří nemají žádná spojení, a to z nich dělá tzv. skryté uživatele.

### ***12.5.1.3 Využití Recruit'em neboli X-ray Sourcing***

Hlavně v počátcích si personalistka při vytváření příkazů nemusí vědět rady. Tomuto se dá vyvarovat prostřednictvím webových stránek RecruitEm, která pomůže vytvořit příkaz pro hledání uživatelů na různých profesních sítích. Lze zde zvolit buď uživatele z LinkedInu, Google+, Xing nebo Twitteru. Například když bude personalistka hledat již zmínovaného Specialistu Marketingu, tak zadání kritérií na Recruit'em je názorně zobra-

zeno na obrázku 17. Zaškrtnutím políčka Show similar jobs se ukážou i profily uchazečů, kteří zastávají podobnou pozici. Je zde možnost využít i kritérium dosažené vzdělání, které nám uchazeče více selektuje. Webová adresa této vhodné pomůcky je <http://recruitin.net/>. Využití této stránky je zcela zdarma. Po nastavení kritérií již stačí kliknout na tlačítko Find your people on LinkedIn, následně se otevře okno, kde si vybereme, zda chce uložit vyhledání nebo otevřít výsledky v Googlu. Po kliknutí na možnost otevřít výsledky v Googlu se již zobrazí profily konkrétních uchazečů. Obdobným způsobem lze hledat uchazeče také na sociální síti Google+ a Twitteru, které jsou v rámci tohoto projektu také využity.

The image shows a search interface for Recruit'em. It features several input fields and a checkbox. The 'Country' field is set to 'Czech Republic'. The 'Job title' field is set to 'Marketing Specialist'. The 'Location or keywords to include' field is set to 'Zlín'. The 'Keywords to exclude' field is set to 'CEO'. The 'Education' field is set to 'Masters Degree'. A checkbox labeled 'Show similar jobs' is checked. Each field has an information icon (i) to its right.

Obr. 17. Zadání kritérií na Recruit'em (vlastní zpracování)

#### 12.5.1.4 Automatizace vyhledávání na LinkedInu

Jak lze poznat z pravidel a operátorů vyhledávání, vytváření efektivních příkazů je celkem zdoluhavou záležitostí. Proto je velmi vhodné tyto příkazy ukládat pro opětovné použití. LinkedIn nabízí možnost uložení až 3 hledání v případě neplacené verze profilu. Vyhledávání lze uložit vždy pod konkrétním názvem pozice, pro kterou personalistka vyhledávání vytvořila. Tímto způsobem bude LinkedIn hledat vhodné uchazeče i v případě, kdy personalistka nebude aktivní na této profesní síti a poté bude na týdenní bázi zasílat informace o nově vyhledaných uchazečích na zadaný e-mail. Funguje to tak, že když dnes někoho vyhledáme a uložíme si kritéria hledání a zítra si na LinkedInu založí profil uchazeč, který by našim kritériím vyhovoval, LinkedIn nás o tom bude v týdenním souhrnu informovat.

V případě upgradu na placený profil, lze uložit až 15 vyhledávání, o kterých nás bude LinkedIn průběžně informovat, ale to na začátku projektu nebude potřeba. Je nejprve potřeba

ba, aby si personalistka vytváření příkazů osvojila a až poté následně lze uvažovat o placené automatizaci vyhledávání.

V případě, kdy budou vyčerpány 3 uložené vyhledávání, které jsou zdarma, je následně možné zkopírovat příkaz a uložit si ho aspoň do programu Microsoft Word pro pozdější zkopírování z tohoto programu a opětovné vyhledávání vhodných uchazečů. Tímto způsobem ale bohužel nebudou chodit informace o nově přihlášených vhodných adeptech.

### **12.5.2 Ověřování uchazečů na Facebooku a Google+**

Po vyhledání vhodných uchazečů na LinkedInu a selekci žádostí obdržných z webové stránky [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com) si lze získané uchazeče ověřit na sociální síti Facebook. Zde má většina uživatelů taktéž svůj profil. Na profilu si lze zobrazit například fotografie uživatele a taktéž příspěvky, které zde zveřejňují a komentují a posoudit tak jejich vhodnost a způsob komunikování na veřejnosti.

Obdobně lze ověřit informace o uchazečích také na sociální síti Google+, která poskytuje ještě širší okruh informací, než Facebook, uživatel může například sdělit více detailů o svém zaměstnání. I zde, jak je tomu na LinkedInu, má uživatel možnost napsat krátký popis ke své osobě, který může o uživateli hodně prozradit.

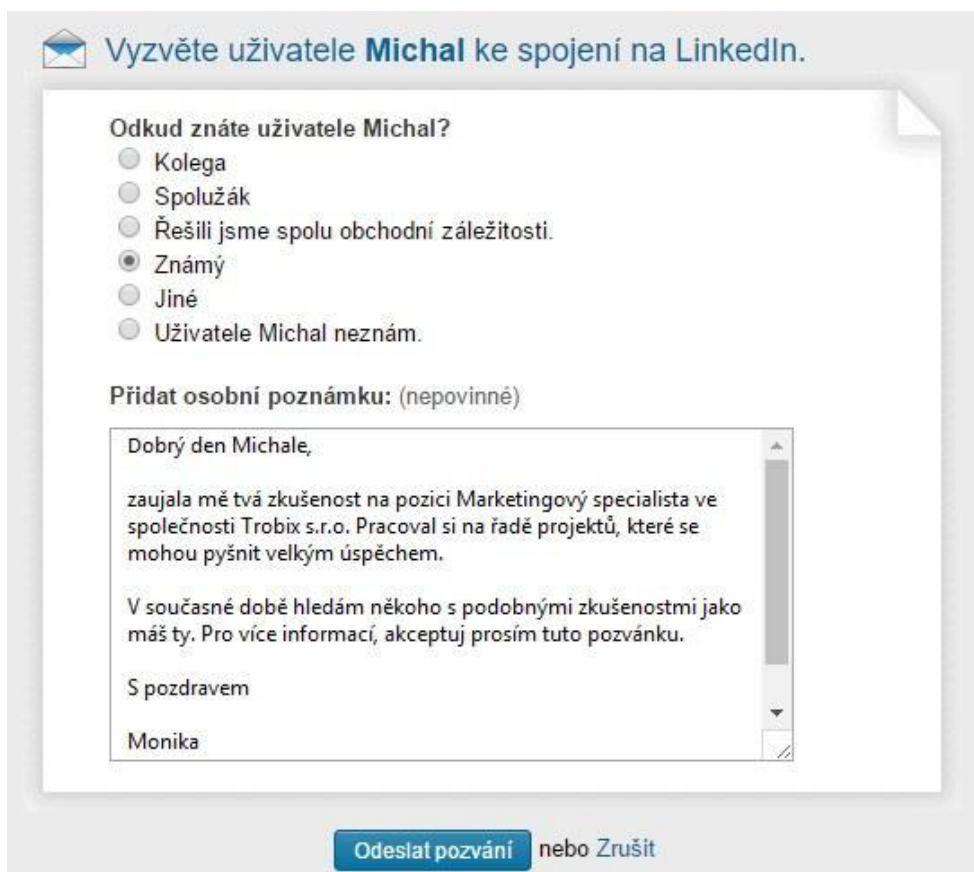
### **12.5.3 Kontaktování vybraných uchazečů přes LinkedIn**

Po vyhledání vhodných uchazečů, je třeba si rozmyslet, jakým způsobem je budeme kontaktovat. Na LinkedInu existuje hned několik možností, z kterých se dá vybírat, a těmi možnostmi jsou:

- Pozvánky.
- Zprávy.
- Představení se.
- Placená zpráva InMail.
- Telefonát.
- E-mail.

Pozvánka je vlastně žádost o spojení se s uživatelem. V rámci této pozvánky se vždy píše zpráva, proč žádáme o spojení s tímto uživatelem. Pro účely navázání prvotního kontaktu s uchazečem je tato forma nejlepší. Přijetí nebo naopak nepřijetí pozvánky od uchazeče nám dá narovinu vědět, jestli by vůbec uchazeč začal uvažovat o práci pro společnost

Baťa, a.s. či nikoliv. Text v pozvánce musí dát najevo, že se o daného uchazeče zajímáme a že jsme si vědomi jeho dovedností a dosavadních zkušeností. Zároveň je důležité, aby se v pozvánce „neprodávala“ celá pracovní pozice, ale jen nastínila možnost spolupráce. Pozvánka musí být osobně koncipována a musí z ní jít vidět, že právě tento vybraný uchazeč byl jediným příjemcem této pozvánky a ne že byla poslána dalším 100 lidem. Výsledná pozvánka by tak mohla vypadat například jako pozvánka znázorněná na Obr. 18.



The image shows a LinkedIn invitation interface. At the top, it says "Vyzvěte uživatele Michal ke spojení na LinkedIn." Below this is a section titled "Odkud znáte uživatele Michal?" with radio button options: "Kolega", "Spolužák", "Řešili jsme spolu obchodní záležitosti.", "Známý" (selected), "Jiné", and "Uživatele Michal neznám." Below the options is a text area for a personal note, titled "Přidat osobní poznámku: (nepovinné)". The note contains the text: "Dobrý den Michale, zaujala mě tvá zkušenost na pozici Marketingový specialista ve společnosti Trobix s.r.o. Pracoval si na řadě projektů, které se mohou pyšnit velkým úspěchem. V současné době hledám někoho s podobnými zkušenostmi jako máš ty. Pro více informací, akceptuj prosím tuto pozvánku. S pozdravem Monika". At the bottom, there are two buttons: "Odeslat pozvání" and "nebo Zrušit".

Obr. 18. Pozvánka na LinkedInu (vlastní zpracování)

Po přijetí pozvánky je již možné kontaktovat vybraného uchazeče soukromou zprávou nebo dokonce telefonátem. Naopak v případě nepřijetí pozvánky je jasné, že s vybraným uchazečem nemáme ztrácet čas a že nemá zájem získat více informací o pracovní nabídce. Jednou z možností je, že uchazeč pozvánku přijme a rozhodne se zjistit více informací o nabídce, ale nakonec o ni neprojeví zájem. V tomto případě je vhodné, abychom s tímto uchazečem udržovali kontakt a například se mu připomínali v rámci půlročních intervalů s obdobnými pracovními nabídkami.

Uchazečům, kteří naši žádost o spojení přijali, představíme pracovní nabídku, a to buď osobní formou prostřednictvím telefonátu, popřípadě emailovou komunikací s odkazem na

kariérní stránky [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com). Následně se s uchazečem můžeme domluvit na termínu přijímacího pohovoru.

#### 12.5.4 Využití profilu LinkedIn Recruiter Lite

V případě, že se projektu začne dařit a prostřednictvím sociálních sítí se bude hlásit velká většina uchazečů a Recruitera již přestane bavit být omezován určitým počtem vyfiltrovaných osob, může začít využívat profil LinkedIn Recruiter Lite. Tento profil patří do tzv. Premium účtů, které jsou placené, ale umožní personalistovi využívat řadu vylepšených funkcí bez limitů. Profil je navržen přímo pro personalisty, takže obsahuje vše, co je, pro nábor přes tuto sociální síť, potřeba. Jako bonus například umožňuje uložení již 15 zmíněných vyhledávání a informování personalistky na denní bázi. Při využívání tohoto profilu je též možnost zasílat placené zprávy InMail. Jeho využití bych ale doporučila, až po úplném zavedení projektu a vyzkoušení si, jak budou uchazeči na nábor na sociálních sítích reagovat. Je zde také možnost vyzkoušet si tento typ účtu zcela zdarma, a to po dobu 30 dní. Po uplynutí této bezplatné lhůty je cena za využití profilu kolem 2 000 Kč měsíčně. Pro účely zavedení náboru zcela postačí limitované funkce na LinkedInu.

#### 12.5.5 Konečný výběr uchazeče

Uchazeči budou posuzováni na základě pracovních zkušeností, dovedností, které jsou potřeba pro požadovanou pozici umět a také dosaženého vzdělání. Největší váha však bude přiřazena právě dosaženým pracovním zkušenostem, jelikož jim personalistka dává větší přednost než dosaženému vzdělání.

Vhodní uchazeči budou pozváni na přijímací pohovor.

Přijímací pohovory na pracovní místa s místem výkonu práce ve Zlínském kraji, budou probíhat ve Zlíně za přítomnosti Recruitera a manažera dané pracovní pozice. První kola pohovorů na pracovní místa, která jsou svým místem výkonu práce vzdálenější, by mohli probíhat formou online komunikace prostřednictvím programu Skype. Tímto personální oddělení ušetří náklady za dopravu a nepromarní čas cestováním. Druhá kola výběrového řízení by měli být již za osobní účasti personalistky.

V případě komunikace s uchazeči přes sociální síť Google+ je možné, aby pohovory probíhaly prostřednictvím video hovorů, které tato síť umožňuje. Využití tohoto prostředku je také zcela zdarma. Je zde možnost připojit až 10 uživatelů. Toto umožňuje rozhovor mezi uchazečem a personalistkou a taktéž vedoucím nabízené pozice, bez nutnosti toho, aby byli



všichni tři v jedné místnosti. Zároveň pomocí služby vysílané Hangoutsy může pohovor sledovat přímo i personální manažer, bez toho, aby si toho byli ostatní účastníci vědomi, a pomoci tak personalistce s konečným rozhodnutím. V neposlední řadě Google+ umožňuje též nahrávání tohoto pohovoru, což je vhodné především k tomu, že si personalistka nemusí zapisovat v průběhu pohovoru poznámky a může tak věnovat plnou pozornost uchazečovi. Po skončení přijímacího pohovoru si pohovor přehraje a bez časového presu může uchazeče v rámci položených otázek a situace objektivně zhodnotit.

S vedením přijímacích pohovorů má personalistka již potřebné zkušenosti, takže není potřeba se tímto bodem v rámci tohoto projektu více zabývat.

## **12.6 Vyhodnocení efektivity využití sociálních sítí**

Poslední, avšak důležitou činností tohoto projektu, je jeho vyhodnocení. Bez vyhodnocení se totiž nezjistí, zda projekt přinesl očekávané přínosy.

### **12.6.1 Přijetí uchazeče**

Po vybrání vhodného uchazeče je potřeba co nejdříve kontaktovat uchazeče s Job Offer, dříve než to udělá konkurence. V případě přijetí Job Offer už stačí sepsat administrativu a dohodnout se na datum nástupu. Jestliže vhodný uchazeč nemůže ihned nastoupit, jelikož je někde zaměstnán a musí počkat, až doběhne výpovědní lhůta, tak je potřeba, aby společnost během těchto 2 měsíců s vybraným uchazečem udržovala kontakt. Už během těchto 2 měsíců, může společnost pracovníka pozvat například na prohlídku místa, kde bude pracovat a blíže ho seznámit s tím, co bude vykonávat. Udržení kontaktu v této situaci, je ale velmi důležité. V případě, že by společnost s uchazečem v kontaktu nebyla, může se stát, že si to ještě rozmyslí a dá přednost jiné nabídce. V tomto případě, by celý nábor přišel nazmar. Po sepsání pracovní smlouvy následuje nástup uchazeče a následně zúčastnění se procesu adaptace.

Může se také stát, že vybraný uchazeč Job Offer nepřijme a je potřeba najít jiného uchazeče. Jednou z možností, jsou další uchazeči, kteří se zúčastnili přijímacího pohovoru, ale byli zařazeni do kategorie možná. Někdy je lepší dát šanci těmto uchazečům, než aby celé výběrové řízení probíhalo znovu. Možná tito uchazeči jen neměli dobrý den a nepodařilo se jim udělat správný dojem. V případě, kdy tito uchazeči opravdu nejsou vhodní, je potřeba opětovně hledat mezi novými uchazeči a urychlit co nejvíce výběrové řízení.

### 12.6.2 Kontaktování uchazečů, kteří nebyli vybráni

Velmi důležité je, nezapomenout kontaktovat uchazeče, kteří si dali námahu a přihlásili se do výběrového řízení. I těmto uchazečům je potřeba odpovědět na jejich nabídku, jelikož v případě, že se personalistka o tyto uchazeče nebude zajímat, může se tento nezájem rozkřiknout i mezi další uchazeče, které to může odradit v přihlášce.

V případě profesní sítě LinkedIn je třeba uchazeče, kteří nebyli vybráni kontaktovat formou soukromé zprávy. Co se týče přihlášek získaných z Facebooku a Google+, tam je vhodné využít emailovou komunikaci. V takové zprávě musí zaznít poděkování za jejich účast ve výběrovém řízení a také popřání hodně štěstí v hledání dalších pracovních příležitostí.

### 12.6.3 Vypracování krátké zprávy o průběhu nábory přes sociální sítě

Posledním krokem tohoto projektu, musí být zjištění efektivity nábory přes sociální sítě a splnění cíle a přínosů uvedených v charakteristice projektu.

Tato zpětná vazba začne v prosinci roku 2016, kdy se očekává zkušební realizace tohoto projektu. Následně bude projekt hodnocen ještě jednou a to v prosinci 2017, kdy se předpokládá, že by vše mělo již fungovat tak jak má a většina uživatelů by už o existenci kariérních stránek na Facebooku, LinkedInu a Google+ vědělo. Toto dvojí vyhodnocení umožní srovnat výsledky projektu s odstupem jednoho roku. První výsledky tohoto projektu určitě prozradí některé odchylky od plánu, které bude potřeba vyřešit tak, aby výsledky z druhé zpětné vazby již přinášely všechny zmíněné efekty.

Personální útvar během prosince obou roků musí obstarat potřebné zdroje ke zjištění ukazatelů. Tyto ukazatele srovnají s předpokládanými ukazateli a následně prezentují výsledky personálnímu manažerovi a vedení firmy. V případě odchylky výsledků s předpokládanými ukazateli, je potřeba zjistit příčinu této odchylky a následně zavést taková opatření, která povedou ke sladění skutečného výsledku s cíli v příštím vyhodnocení.

Zpráva o průběhu nábory bude obsahovat tyto informace:

- počet přihlášených uchazečů získaných ze sociálních sítí,
- počet přijatých pracovníků ze sociálních sítí,
- náklady za inzerci na sociálních sítích,
- náklady za placené funkce na sociálních sítích,
- spokojenost s vybraným uchazečem, zjištěná na základě pohovoru s nadřízeným,

- průměrná doba od uveřejnění pracovní nabídky až po přijetí pracovníka.

Je také potřeba, porovnat všechny tyto ukazatele s výsledky v případě náboru pouze přes pracovní portály a inzerci v novinách. Jelikož společnost dříve žádné takové výsledky nesledovala, je možno porovnat pouze počet přijatých uchazečů s celkovými náklady na inzerci. Ale i toto zjednodušené porovnání informuje personální oddělení o tom, zda nábor přes sociální sítě přináší vyšší efektivitu než nábor přes pracovní portály a inzerci v tisku. V případě srovnání nákladů, by neměly být zahrnovány náklady na zavedení projektu, jako například na školení personalistky, jelikož by tyto čísla zkreslovala náklady skutečného náboru.

## 13 PROJEKTOVÝ PLÁN

Pro potřeby zavedení projektu, byl vypracován plán, podle kterého je vhodné postupovat. Tento plán byl rozpracován do několika částí, které jsou zde podrobně popsány. Jedná se o logický rámec, o který se projekt opírá, matici odpovědnosti, analýzu zainteresovaných stran, nákladovou analýzu, časovou analýzu a analýzu rizik.

### 13.1 Logický rámec

Logický rámec shrnuje důležité informace o projektu recruitmentu. Jelikož obsahuje všechny podstatné informace o projektu, dá se použít též jako forma checklistu při plnění klíčových aktivit. Tímto způsobem personální oddělení nezapomene na nic důležitého při realizaci projektu. V tabulce 11 je znázorněna zkrácená verze. Celý logický rámec je uveden v příloze PIII.
















































Tab. 11. Zjednodušený logický rámec (vlastní zpracování)

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele
<b>Hlavní cíl</b>	Zvýšení počtu žádostí o práci získaných ze sociálních sítí  Zlepšení povědomí uchazečů o společnosti Baťa, a.s	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet žádostí o práci získaných ze sociální sítě</li> <li>Počet žádostí v databázi</li> <li>Počet „fanoušků“ na sociální síti</li> <li>Min. 10 % uchazečů získaných ze sociální sítě za rok 2016</li> </ul>
<b>Účel projektu</b>	Projekt efektivního recruitmentu po sociálních sítích	<ul style="list-style-type: none"> <li>Založené profily na sociálních stránkách pro účely recruitmentu a aktivní komunikace s uchazeči přes tyto stránky</li> </ul>
<b>Výstupy projektu</b>	1.1. Prostudována odborná literatura a výzkumy o sociálních sítích	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prostudována zahraniční a domácí literatura,</li> <li>Absolvované školení o SC</li> </ul>
	1.2. Založeny profily na vybraných SC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Založené profily na SC</li> <li>Informace uveřejněné na SC</li> </ul>
	1.3. Využity vhodné funkce sociálních sítích pro získávání pracovníků a inzerci pracovních nabídek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivita na sociálních sítích</li> <li>Počet „fanoušků“ na sociálních sítích</li> <li>Počet inzerátů na sociálních sítích</li> <li>Počet sdílení uveřejněných příspěvků</li> </ul>
	1.4. Vyhledání vhodní uchazeči	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet vhodných uchazečů</li> <li>Počet zasláných zpráv</li> <li>Počet sdílených příspěvků</li> <li>Spokojenost nadřízeného s přijatým pracovníkem</li> <li>Počet uchazečů pozvaných na pracovní pohovor</li> </ul>
	1.5. Vyhodnocení efektivity využití sociálních sítí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Závěrečná zpráva vyhodnocení přijímacího řízení</li> <li>Náklady na přijímací řízení</li> <li>Počet získaných uchazečů ze SC</li> </ul>

### 13.2 Matice odpovědnosti

Klíčové činnosti, které byly popsány v rámci předchozí části, je potřeba přidělit určitým pracovníkům. Aby tito pracovníci věděli, co mají na starosti a za co jsou zodpovědní, byla pro tyto účely vypracována matice odpovědnosti zobrazená v tabulce 12.

Tab. 12. Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnosti	Pracovní funkce							 realizuje  schvaluje  komunikuje  je informován
	Recruiter Specialist	Personální manažer	Vedoucí pracovníci	Marketingové oddělení	Grafik	Vedení společnosti	Ostatní zaměstnanci společnosti	
Prostudování zdrojů								
Absolvování kurzu o sociálních sítích								
Založení či aktualizace profilů								
Propagace stránky Baťa Kariéra na Facebooku								
Vytvoření inzerátu								
Inzerce na kariérních stránkách bata.com								
Inzerce na sociálních sítích								
Vyhledávání uchazečů na LinkedInu								
Kontaktování vybraných uchazečů								
Vedení pracovních pohovorů								
Přijetí uchazeče								
Kontaktování uchazečů, kteří vybráni nebyli								
Vyhodnocení efektivnosti								

### 13.3 Analýza zainteresovaných stran

Pro úspěšnou realizaci projektu, je důležité znát všechny zainteresované strany, které jsou tímto projektem ovlivněny. V tabulce 13 je seznam těchto zainteresovaných stran, dále je

zve uveden předmět jejich zájmu, jaký mají postoj k projektu, velikost jejich vlivu a také strategii, v jaké míře bude tato zainteresovaná strana zahrnuta do projektu. Analýza zainteresovaných stran je zpracována z důvodu toho, že zájmy zainteresovaných stran mohou zásadně ovlivnit realizaci projektu

Tab. 13. Analýza zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

Zainteresovaná strana	Zájmy	Postoj	Vliv (1 - 10)	Strategie zapojení
Vedení společnosti Baťa, a.s.	Získání výkonných zaměstnanců Ušetření nákladů na inzerci Dobrá pověst společnosti	kladný	9	Zapojit do projektu. Informovat je stručně o průběhu projektu, nákladech, rizicích a přínosech.
Personální oddělení společnosti Baťa, a.s.	Urychlení procesu náboru Lepší komunikace s uchazeči o zaměstnání Více vhodných uchazečů, z kterých se dá vybírat Profesní růst a další vzdělávání	kladný	10	Konzultovat strategii náboru na SC s ostatními zaměstnanci. Informovat je o strategii náboru a jeho průběhu. Vysvětlit princip fungování SC. Pravidelně aktualizovat informace. Komunikovat s uchazeči o práci. Vybírat uchazeče. Zpracovávat zprávu o efektivnosti náboru
Zaměstnanci marketingového oddělení	Vhodná prezentace na SC Dobrá komunikace mezi odděleními	neutrální	5	Pravidelně spolupracovat a komunikovat ohledně prezentace na SC. Ujasnit si, které aktivity bude kdo vykonávat.
Ostatní zaměstnanci společnosti Baťa, a.s.	Chtějí pracovat pro úspěšnou společnost Lepší prezentace na SC Profesní růst a další vzdělávání	neutrální	3	Informovat je o prezentaci společnosti na SC a o možnosti jejich zapojení do tohoto projektu. Nabídnout konzultaci ohledně profilů na SC.
Uchazeči o práci	Přehledné informace o volných pracovních nabídkách Jednodušší zasilání žádosti o práci Lepší komunikace s personálním oddělením	kladný	10	Zveřejňovat a pravidelně aktualizovat informace o pracovních nabídkách na sociálních stránkách. Reagovat na jejich dotazy. Být aktivní na SC a snažit se o jejich zapojení.
Zákazníci	Informace o produktech na SC Lepší komunikace se společností Akce a slevy na produkty	neutrální	2	Pořádat soutěže a akce pro pravidelné sdílení příspěvků a zlepšení dobrého jména společnosti. Pravidelné zjišťování jejich názorů.
Konkurenční společnosti	Špatná pověst a výsledky společnosti Baťa, a.s.	záporný	1	Připravit se na možnost napadení dobrého jména společnosti na SC z jejich strany. Prevence.

### 13.4 Nákladová analýza projektu

Tato část je věnována finanční náročnosti navrhovaného projektu pro společnost. Finanční náklady jsou zde rozděleny do 2 částí. První z nich jsou prostředky, které jsou potřeba mít k obsluze sociálních sítí. Na druhou stranu tu jsou náklady za placené funkce sociálních sítí. Přepokládané náklady jsou uvedeny v tabulce 14 a 16.

Tab. 14. *Prostředky potřebné k projektu (vlastní zpracování)*

Prostředky	Náklady v Kč	Poznámka
Literatura k prostudování	0 Kč	Knížka People as Merchandise je k dostání v rámci kurzu. Ostatní zmíněné knížky se nachází online na Google.books.
Počítač s mikrofonem, kamerou a internetovým připojením	0 Kč	Společnost již vlastní.
Grafický editor	0 Kč	Je zdarma.
Mobilní telefon	0 Kč	Společnost již vlastní.
Emailová schránka	0 Kč	Je zdarma.

Kromě zmiňovaných prostředků je nutné počítat s náklady na počáteční školení a placené funkce sociálních sítí. Naopak do rozpočtu není potřeba započítávat čas personalistky na inzerci a správu sociálních sítí, protože se jedná pouze o organizaci práce a inzerci jinde než na pracovních portálech. Průměrně by jednotlivé činnosti spojené s obsluhou sociálních sítí měli personalistce zabrat 16 hodin za pracovní týden. Personalistčina mzda za těchto 16 hodin týdně představuje náklady obětované příležitosti tohoto projektu. Průměrný počet hodin na jednotlivé činnosti je uveden v tabulce 15.

Tab. 15. *Průměrný počet hodin za týden (vlastní zpracování)*

Činnost	Průměrný počet hodin za týden	Poznámka
Komunikace s MR oddělením a grafikem	0,5	Zjištění zpětné vazby o propagaci. Návrh inzerátu.
Inzerce na sociálních sítích	2	Tento čas postačí na stáhnutí již neaktuální inzerce a zveřejnění inzerce nové.
Komunikace s uživateli na sociálních sítích (převážně příspěvky na Facebooku)	2,5	0,25 h v každý čas přihlášení, tj. 2 přihlášení za den, 10 přihlášení týdně.
Vyhledávání pasivních uchazečů	5	Doba v návaznosti na počtu obsa-

		zovaných pozic.
Výběr vhodných uchazečů	3	Opět v návaznosti na počet volných pracovních pozic
Kontaktování vhodných uchazečů	3	Delší doba z důvodu osobní formy komunikace. Využití informací o uchazečích ve zprávách.
Celkem	16	Zbytek pracovní týdne je vyhrazen pracovním pohovorům, inzerci na pracovních portálech a interní komunikaci.

Tab. 15. Náklady na činnosti recruitmentu (vlastní zpracování)

Činnosti	Náklady v Kč	Poznámka
Kurz LinkedIn pro personalisty	9 800 Kč	Nejnavštěvovanější kurz pro personalisty.
Propagace Baťa Kariéra	3 000 Kč	Lze zvolit i nižší částku.
Propagace pracovní nabídky na Facebooku	15 000 Kč	15 inzerátů po 1 000 Kč za inzerát.
Inzerce na LinkedInu	24 500 Kč	Balíček 10 inzerátů.
Celkem	<b>52 300 Kč</b>	

Celkové náklady se mohou lišit v závislosti na tom, kolik bude výběrových řízení a kolik placené propagace na Facebooku a LinkedInu personalistka využije. Na Facebooku si také personalistka může zvolit nižší částku na inzerci jedné pracovní nabídky. Kromě sociálních sítí je potřeba, také do určité míry využít ještě pracovních portálů. Náklady na inzerci na těchto portálech by ale měly být o polovinu nižší, tzn., počítá se s částkou 60 500 Kč. Takže v celkové částce se jedná o 112 800 Kč, což znamená úsporu o 8 000 Kč než v případě použití pouze pracovních portálů. Dále se dá předpokládat, že z důvodu využití inzerce na sociálních sítích nebude využita inzerce v novinách, což znamená další úsporu ve výši 8 500 Kč. Celková úspora tedy činí 16 500 Kč. V dalších letech využívání sociálních sítí by tato úspora měla být ještě vyšší z důvodu stále menšího využívání inzerce na pracovních portálech.



### 13.5 Časová analýza projektu

Při vytváření projektu je potřeba sestavit také časový plán realizace projektu. V tabulce 17 jsou uvedeny veškeré činnosti, které jsou kostrou projektu, jejich doba trvání v kalendářních dnech a také jejich pořadí, jak na sebe navazují.

Tab. 16. Návaznost a doba trvání činností projektu (vlastní zpracování)

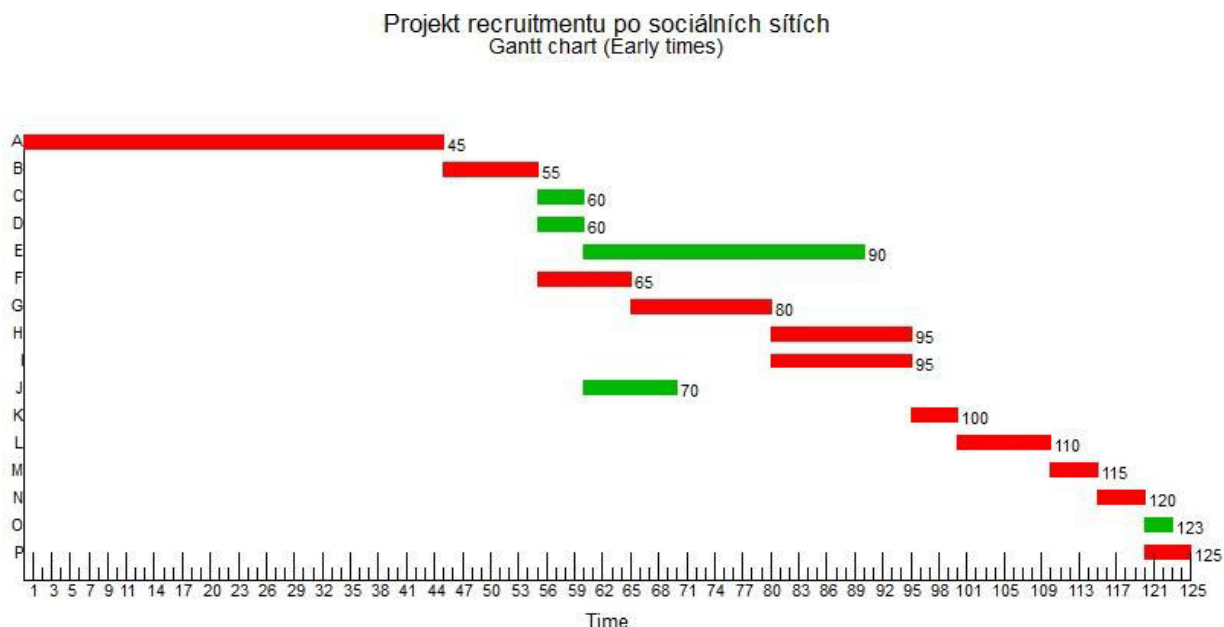
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti ve dnech	Předchozí činnosti
A	Prostudování odborné literatury a internetových zdrojů	45	-
B	Absolvování kurzu o sociálních sítích	10	A
C	Založení profilu Baťa Kariéra na Facebooku	5	A, B
D	Aktualizace profilu na LinkedInu a Google+	5	A, B
E	Propagace stránky Baťa Kariéra na Facebooku	30	C
F	Vytvoření inzerátu	10	B
G	Inzerce na kariérních stránkách bata.com	15	F
H	Inzerce na Facebooku a Google+	15	C, D, G
I	Inzerce na LinkedInu	15	D, G
J	Vyhledávání uchazečů na LinkedInu	10	D
K	Kontaktování vybraných uchazečů	5	G, H, I, J
L	Pracovní pohovory	10	K
M	Konečný výběr uchazeče	5	L
N	Přijetí uchazeče	5	M
O	Kontaktování uchazečů, kteří vybráni nebyli	3	M, N
P	Vyhodnocení efektivity využití sociálních sítí při recruitmentu	5	N

Časová analýza projektu byla řešena pomocí metody CPM v softwaru Quantitative Methods. Obrázek 19 znázorňuje řešení projektu. Červeně zvýrazněné aktivity leží na tzv. kritické cestě, což znamená, že v případě, opoždění těchto aktivit dojde také k opoždění celého projektu. Jedná se o činnosti A, B, F, G, H, I, L, M, N, P. Celková doba projektu vychází na 125 dní.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	125					
A	45	0	45	0	45	0
B	10	45	55	45	55	0
C	5	55	60	75	80	20
D	5	55	60	75	80	20
E	30	60	90	95	125	35
F	10	55	65	55	65	0
G	15	65	80	65	80	0
H	15	80	95	80	95	0
I	15	80	95	80	95	0
J	10	60	70	85	95	25
K	5	95	100	95	100	0
L	10	100	110	100	110	0
M	5	110	115	110	115	0
N	5	115	120	115	120	0
O	3	120	123	122	125	2
P	5	120	125	120	125	0

Obr. 19. Řešení pomocí programu QM (vlastní zpracování)

Pro přehlednější znázornění byl průběh projektu vyobrazen taktéž pomocí Ganttova diagramu (Obr. 20.). Červená barva opět znázorňuje aktivity, které se nachází na kritické cestě. U aktivit, které jsou zobrazeny zelenou barvou, je možné se opozdit, například z důvodu neočekávaných událostí.



Obr. 20. Ganttův diagram (vlastní zpracování)

## 13.6 Riziková analýza projektu

S každým projektem jsou spojená určitá rizika, se kterými je potřeba se seznámit ještě před jeho realizací. Tato rizika mohou narušit realizaci projektu a zkazit tak přínosy, které by měl projekt přinést. Rizika, se kterými se při realizaci můžeme setkat, jsou následující:

- nezájem uchazečů o zaměstnání připojit se na sociální sítě a využívat je pro získávání informací o pracovních nabídkách,
- neochota personalistů naučit se sociálně sítě ovládat,
- neschopnost personalistů naučit se sociální sítě ovládat a nepochopení principu jejich fungování,
- nedostatek kreativity u personalistů pro schopnost komunikace na sociálních sítích a pro schopnost zaujmout a přilákat uchazeče o práci,
- časová vytíženost Recruitera, který má na starosti celý proces náboru nových pracovníků,
- nespolupráce marketingového oddělení s personálním oddělením při komunikaci na Facebooku,
- absence pracovníků určitých věkových kategorií a pracovního zaměření na sociálních sítích,
- riziko útoku na jméno společnosti Baťa, a.s. na sociálních sítích ze strany bývalých zaměstnanců formou negativních příspěvků na kariérních stránkách na SC,
- nedostatečné materiálně technické prostředky pro používání sociálních sítí, projevující se například častými výpadky internetového připojení nebo jeho omezující rychlostí, nedostatečná velikost databáze pro žádosti od uchazečů,
- reakce pouze nevhodných uchazečů na inzeráty zveřejněné na sociálních sítích,
- strach uchazečů ze zneužití osobních údajů a ztráty soukromí na sociálních sítích,
- nedostatečná úroveň anglického jazyka personalistů pro porozumění cizím zdrojům,
- nesprávně definovaná pracovní pozice v inzerátech,
- dlouhodobá časová prodleva od zveřejnění inzerátu po reakci uchazeče a následně po kontaktování uchazeče.

### 13.6.1 Významnost rizik

Jednotlivá rizika jsou posuzována ze dvou pohledů. Prvním z nich je pravděpodobnost, s jakou mohou nastat. Zde se hodnoty pohybují od 0 do 100 %, pro účely posouzení

dopadu rizika jsou procenta přepočtena na desetinná čísla. Pravděpodobnost byla stanovena na základě zkušeností a odhadu personalistky na pozici Recruitera. Druhým z pohledů je dopad rizika. Hodnoty v dopadu se pohybují mezi 1 až 5, přičemž 5 značí nejvyšší dopad na projekt a 1 naopak nejnižší. Vynásobením pravděpodobnosti a dopadu rizika získáme hodnotu rizika. Hodnota rizika se tak pohybuje v intervalu od 0 do 5. Čím vyšší hodnota rizika, tím více je riziko nebezpečnější a může daný projekt ohrozit. Výsledné hodnoty rizika jsou uvedeny v tabulce 18.

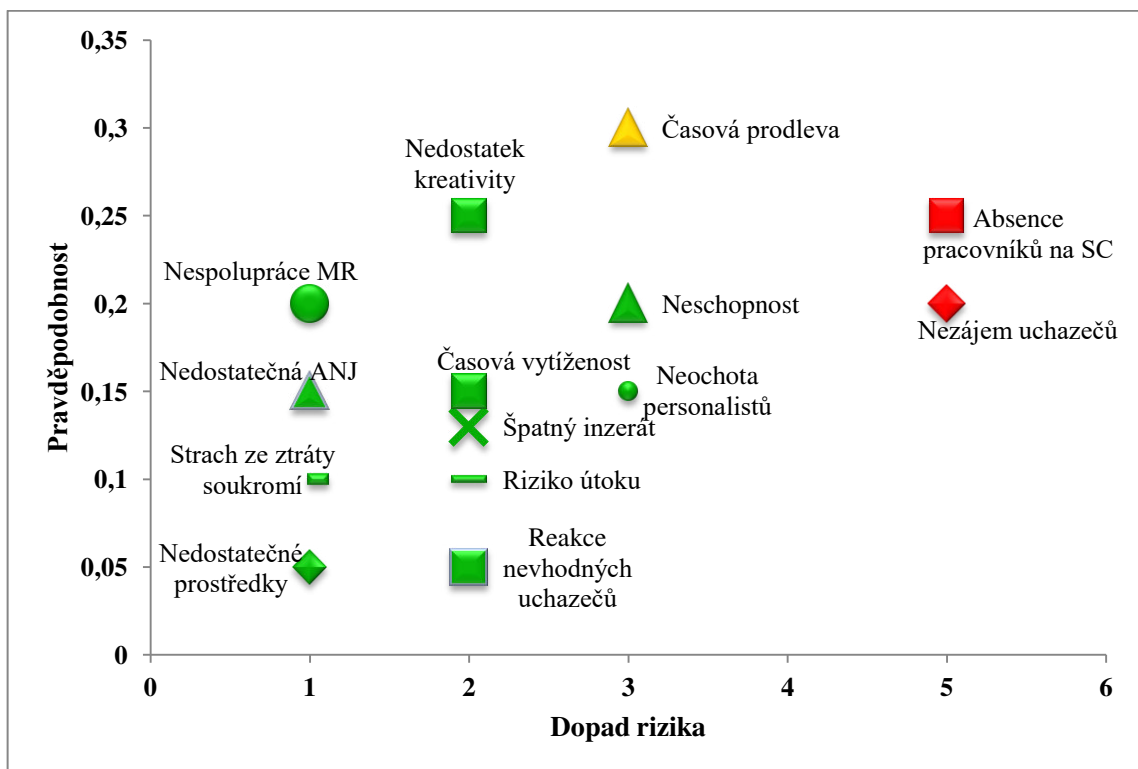
Tab. 17. Identifikace pravděpodobnosti, dopadu a hodnoty rizik (vlastní zpracování)

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
1.	Nezájem uchazečů o připojení na SC	0,10	4	1,00
2.	Neochota personalistů naučit se se SC	0,15	2	0,45
3.	Neschopnost personalistů naučit se ovládat SC	0,20	3	0,60
4.	Nedostatek kreativity u personalistů	0,25	2	0,50
5.	Časová vytíženost Recruitera	0,15	2	0,30
6.	Nespolupráce MR oddělení	0,20	1	0,20
7.	Absence pracovníků určitých charakteristik na SC	0,25	4	1,25
8.	Strach ze ztráty soukromí	0,20	1	0,10
9.	Riziko útoku na společnost	0,10	1	0,20
10.	Nedostatečné technické prostředky	0,05	1	0,05
11.	Reakce pouze nevhodných uchazečů	0,05	1	0,10
12.	Nedostatečná úroveň anglického jazyka personalistů	0,15	1	0,15
13.	Nesprávně definovaná pracovní pozice v inzerátu	0,10	2	0,26
14.	Časová prodleva	0,30	3	0,90

Z tabulky 18 lze vyčíst, že riziko, na které by se mělo dávat nejvíce pozor je právě absence pracovníků různé struktury na sociálních sítích a také nezáměr uchazečů připojit se na sociální síť za účelem zjišťování informací o pracovních nabídkách. Hodnoty rizik jsou rozděleny do 3 kvadrantů, které jsou popsány v tabulce 19. Pro lepší zobrazení jsou rizika ještě vyobrazeny na grafu 16. Již zmíněná dvě závažná rizika, jsou zde zvýrazněny červenou barvou. Čím dále se rizika pohybují od 0, tím více jsou nebezpečnější. Riziko dlouhé časové prodlevy od zveřejnění inzerátu až po přijetí žádosti a následně pozvání na pohovor je žlutou barvou, jelikož jeho hodnota se blíží 1 a mělo by být tedy pravidelně kontrolováno. Ostatní rizika jsou tzv. běžná rizika, u kterých není pravděpodobné, že ohrozí realizaci tohoto projektu. S realizací a ani s přípravou tohoto projektu se nepojí žádné kritické riziko.

Tab. 18. Významnost rizik (vlastní zpracování)

$H > 3$	Kritické riziko
$1 < H < 2,99$	Závažné riziko
$H < 0,99$	Běžné riziko



Graf 16 Významnost rizika (vlastní zpracování)

### 13.6.2 Opatření

V případě, kdy známe rizika projektu, je možno zavést preventivní opatření, kterými je možno se zmíněným rizikům vyhnout nebo alespoň jejich výši redukovat. Důležité je také brát v potaz finanční náklady na tyto rizika, jelikož v případě, že jsou náklady na zajištění opatření vyšší než škoda, kterou by projektu hrozba přinesla, je zbytečné do opatření investovat.

#### Opatření pro běžná rizika:

- Neochota personalistů naučit se sociálně sítě ovládat.
  - Motivace personalistů pomocí vysvětlení efektivnosti a výhod použitých sociálních sítí.
  - Předložení důkazů, že sociální sítě ulehčí a zefektivní jejich práci.
  - Finanční nebo jiná odměna za přijetí pracovníka získaného ze sociálních sítí.
- Nedostatek kreativity u personalistů.
  - Sledování novinek v oblasti recruitmentu ze zahraničních zdrojů.
  - Prohlížení konkurenčních stránek a čerpání inspirace z jejich aktivity.
  - Rozhovory a diskuze s marketingovým oddělením.
- Strach uchazeče ze ztráty soukromí.
  - Zdůraznění, že informace jsou soukromé a jsou použity pouze pro účely nábory a uchovávány maximálně po dobu 1 roku.
- Nedostatečná úroveň anglické jazyka personalistů pro porozumění zahraničním zdrojům.
  - Online kurzy anglického jazyka.
  - Spolupráce se zahraničními kolegy.
  - Používání internetových překladačů.
- Neschopnost personalistů naučit se sociální sítě ovládat a nepochopení principu jejich fungování.
  - Účast na kurzech, zaměřených na ovládání sociálních sítí.
  - Pouštění online návodů, jak sociální sítě ovládat.
  - Čtení manuálů k jednotlivým sociálním sítím.
- Nespolupráce marketingového oddělení s personálním oddělením.
  - Podpora vnitřních komunikačních kanálů.

- Pořádání meetingů a diskuzí mezi odděleními.
- Riziko útoku bývalých zaměstnanců na sociálních sítích vůči pověsti společnosti.
  - Udržování dobrých vztahů s bývalými zaměstnanci.
  - Zajištění pomocné ruky při propouštění zaměstnanců.
  - Včasné podchycení možného útoku vhodnou reakcí.
- Nedostatečné technické prostředky pro používání sociálních sítí.
  - Pravidelná aktualizace softwaru.
  - Kontrola internetového připojení.
  - Vyšší velikost úložiště databáze.
- Časová vytíženost Recruitera.
  - Využití technik Time managementu, např. delegování činností nebo plánování dne.
  - Příjem dalšího personalisty na pozici Recruiter na poloviční úvazek.
- Reakce pouze nevhodných uchazečů na inzeráty zveřejněné na sociálních sítích.
  - Správná selekce uchazečů.
  - Využití vhodného zacílení inzerce.
- Nesprávně definovaná pracovní pozice v inzerátu.
  - Komunikace s nadřízeným pracovníkem pozice, na kterou hledáme nového pracovníka, popřípadě komunikace se zaměstnancem, který pracovní místo opouští.
  - Využívání manuálů obsahující popisy pracovních míst.
  - Automatizace inzerátů – ukládání již použitých správně nadefinovaných inzerátů pro opětovné použití.
- Dlouhodobá časová prodleva od zveřejnění inzerátu po reakci uchazečů a následně jejich kontaktování.
  - Vždy počkat až dojde určitý počet žádostí, např. 20 a hned je začít zpracovávat. Nečekat 1 měsíc, jak tomu bylo u inzerce na pracovních portálech. To znamená, pročíst si životopisy a vybrat vhodné uchazeče. Následně je hned kontaktovat.
  - Sdílení inzerátů například stávajícími pracovníky ze společnosti. Takto budou inzeráty mnohem více viditelné a dostanou se k více uživatelům.

**Opatření pro závažná rizika:**

- Nezájem uchazečů o zaměstnání připojit se na sociální sítě a využívat je pro získávání informací o pracovních nabídkách,
  - Kvalitní a cílená propagace na sociálních sítích, webových stránkách společnosti a na prodejnách.
  - Soutěže na sociálních sítích pro přilákání uchazečů.
  - Diskuze a rady pro uživatele sociálních sítí.
- Absence pracovníků určitých věkových kategorií a pracovního zaměření na sociálních sítích.
  - Kvalitní a cílená propagace na sociálních sítích, webových stránkách společnosti a na prodejnách, tzn. přilákání uchazečů potřebné struktury. Upozornění na možnost připojit se ke kariérním stránkám na SC.
  - Inzerce pracovních pozic pouze určitého charakteru, který odpovídá struktuře uživatelů na sociálních sítích. Neočekávat, že na všech sociálních sítích se nachází kompetentní uchazeči pro všechny pracovní pozice. Např. u pozic více kvalifikovaných se vyplatí, hledat uchazeče spíše na LinkedInu. Naopak pro méně kvalifikované pozice je vhodnější, inzerovat na Facebooku.

### 13.7 Předpoklady projektu

Na základě zjištěných informací lze očekávat, že jsou splněny následující předpoklady pro realizaci projektu:

- Osobní zkušenosti personalistky s využíváním sociálních sítí.
  - Osobní zkušenosti personalistky s využíváním jednotlivých sociálních sítí pomohou v práci s jejich funkcemi a s komunikací s uchazeči. Hlavně v případě Facebooku, kde nebude personalistka proškolená, je potřeba, aby znala prostředí této sociální sítě, což ji pomůže v rychlejší ovládnutí a nastavení profilu Baťa Kariéra. Navíc personalistka z osobních zkušeností ví, v čem jsou tyto sociální sítě dobré, což ji usnadní práci.
- Podpora vedení společnosti Baťa, a.s.
  - Aby mohl být projekt realizován, jsou potřeba určité finanční prostředky, které poskytne vedení společnosti. Proto je potřeba, aby vedení společnosti tento projekt podpořilo. Dále je také potřeba podpory vedení



v situacích otevřené politiky neboli zveřejňování důvěrných informací o společnosti na sociálních sítích.

- Přání personálního oddělení začít využívat sociální sítě pro recruitment.
  - Aby byl projekt celostní je potřeba zapojit do jeho využívání všechny články personálního oddělení. Je tedy potřeba, aby tito pracovníci byli využívání sociálních sítí nakloněni a použití tohoto komunikačního kanálu podporovali.
- Rostoucí popularita sociálních sítí pro profesní účely
  - Projekt přinese vyšší počet uchazečů získaných ze sociálních sítí pouze v případě, kdy bude na sociálních sítích dostatek vhodných uchazečů. Pro úspěch projektu se tedy předpokládá, že uživatelé začnou využívat sociální sítě více pro profesní účely nejen pro zábavu, tzn., uživatelé se ve větší míře připojí k profesní síti LinkedIn a změní se tak současná struktura těchto uživatelů.

## 14 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projekt recruitmentu po sociálních sítích navazuje na zjištěné informace z analytické části.

Využití sociálních sítí pro nábor nových pracovníků přinese společnosti řadu výhod. Jednou z nich je zvýšená popularita společnosti, což může vést i ke zvýšení prodeje. Dalšími jsou zrychlení procesu náboru, snížení nákladů na inzerci, vyšší počet žádostí o práci a také zlepšení pracovních vztahů se zaměstnanci. Dojde také ke snížení průměrného věku pracovníků ve společnosti, jelikož je celkem vysoký. Velkou výhodou tohoto projektu je možnost kontaktování pasivních uchazečů, což tradiční metody náboru neumožňují.

Činnosti, které jsou zde popsány, jsou klíčové pro využití sociálních sítí pro nábor nových pracovníků. První z nich je prostudování literatury a internetových zdrojů pro náhled do problematiky recruitmentu po sociálních sítích a následně osvojení těchto poznatků v kurzu efektivního recruitmentu. Na tyto aktivity navazují již činnosti spojené s ovládním sociálních sítí. Prvním krokem je založení profilu, popřípadě jeho aktualizace. Následně je již možné využívat všech jejích funkcí, jako je například inzerování, popřípadě komunikace s uchazeči. Inzerci je potřeba doplnit oslovením pasivních uchazečů pomocí specifikovaného vyhledávání na sociálních sítích. V poslední řadě je také potřeba zjistit efektivnost těchto metod, a to vypracováním krátké zprávy s důležitými ukazateli.

Pro účely náboru jsou použity 3 sociální sítě, a to Facebook, z důvodu velkého počtu uživatelů, také LinkedIn kvůli jeho personálním funkcím a v poslední řadě také Google+, a to z důvodu možnosti online pohovorů prostřednictvím této sociální sítě. Sociální síť Twitter a ani Instagram v rámci projektu nebudou použity z důvodu malých užiteků, který by společnosti přinesly. Ale jejich využití v budoucnu by mohlo být pro společnost též příhodné.

Projekt z časového hlediska nebude nikterak zdoluhavý. Celková doba realizace projektu dosahuje 125 dní. Jedná se především o zaučení personalistky takovým způsobem, aby mohla oslovovat vhodné uchazeče. Co se týče nákladové stránky projektu, větší položkou budou výdaje právě na toto zaučení. Následně se výše nákladů bude odvíjet od rozhodnutí personalistky pro inzerci pracovních nabídek a jejich zatraktivnění. Projekt byl zhodnocen také z rizikové stránky. Největší riziko spočívá v absenci určitých věkových kategorií a profesí na sociálních sítích a nezájmu uchazečů zjišťovat na sociálních sítích informace o pracovních pozicích. Tento nezáměr lze snížit správnou propagací, např. formou soutěží o sdílení a diskuzí. Je si také potřeba uvědomit, že ne na všech sociálních sítích se nachází uchazeči, kteří by byli vhodní pro všechny obsazované pozice.

## 15 DALŠÍ DOPORUČENÍ V RÁMCI RECRUITMENTU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Inzeráty na kariérních stránkách [kariera.bata.com](http://kariera.bata.com) mají nejednotnou formu, což působí velmi neprofesionálně. Je žádoucí tento technický problém vyřešit, tak aby byly všechny zveřejněné inzeráty v jednotném stylu písma. Tato neprofesionalita může odradit některé uchazeče od jejich reakce a zároveň též snižuje prestiž společnosti.

I když se pro účely náboru po sociálních sítích staly sítě Twitter a Instagram nežádoucími, může se stát, že jejich popularita a funkce se v budoucnu změní. Proto je potřeba udržovat kontakt s uživateli i na Twitteru a Instagramu, tak aby mohly být i tyto sítě v budoucnu použity pro nábor nových pracovníků. Vhodné je aspoň minimálně jednou za měsíc, zveřejňovat příspěvky, ať už produktově, nebo personálně zaměřená. Tímto se udrží jméno společnosti Baťa, a.s. v povědomí jednotlivých uživatelů.

Jednou z dalších možností propagace společnosti je natočit recruitment video ve společnosti Baťa, a.s. a uveřejnit jej na [youtube.com](http://youtube.com). Odkaz na tento spot dále sdílet právě na sociálních sítích, kde v případě, že bude dostatečně zajímavý, získá pozornost a uživatelé jej budou sdílet sami mezi sebou. V rámci spotu by měly být ukázané pracovní prostory společnosti, taktéž výrobní divize, záběry z firemních akcí či školení a také názory stávajících pracovníků. Video by nemělo být moc dlouhé, aby neodradilo uživatele od zhlédnutí. Celková doba videa by mohla činit kolem 2 minut. Natočení videa mohou dát za úkol například studentům z Fakulty multimediální komunikace v rámci soutěže o nejlepší náborové video za nějakou hodnotnou cenu. Tímto způsobem ušetří náklady a zároveň budou mít více videí, mezi kterými si budou moci vybírat.

Klíčem k úspěchu inzerce na sociálních sítích je vědět, co chtějí uživatelé nalézt na těchto stránkách. Vhodným způsobem, jak to zjistit, je například zveřejnění krátkého dotazníku prostřednictvím Google formulářů. Dotazník by byl šířen prostřednictvím sociálních sítí. Společnost by uživatele motivovala vylosováním 3 respondentů, kteří získají poukázku v hodnotě 500 Kč na nákup v síti obchodů Baťa. V dotazníku by byla uvedena emailová adresa pro účely náhodného vylosování o poukázku. Všichni ostatní respondenti by měli mít garantovanou odměnu slevu 10 % na nákup prostřednictvím e-shopu. Dotazník by se soustředil na obsah, který by společnost měla zveřejňovat a též na image společnosti jako dobrého zaměstnavatele.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá využitím sociálních sítí jako prostředku recruitmentu ve společnosti Baťa, a.s. Cílem bylo určit klíčové činnosti, které přinesou personálnímu oddělení více žádostí od kompetentních uchazečů, ušetří náklady společnosti za drahou inzerci na pracovních portálech a také umožní personalistce kontaktovat pasivní uchazeče.

V teoretické části byly popsány základní charakteristiky sociálních sítí a zkoumán jejich potenciál pro jejich využití jako prostředku recruitmentu ve společnosti Baťa, a.s. V praktické části byl analyzován současný stav nábory nových pracovníků a jejich nedostatky. Na to navazovala analýza aktuálního využívání sociálních sítí ve společnosti, a to vše na základě rozhovoru s personalistkou a interních dokumentů. Výsledky analýzy přinesly zjištění, že společnost dosud sociální sítě využívala pouze pro komunikaci se zákazníky a propagaci produktů. Nevyužívala tak výhod těchto veřejných databází, plných informací, které sociální sítě představují. Součástí analytické části bylo i dotazníkové šetření, které pomohlo pochopit roli sociálních sítí v soukromém i pracovním životě uživatelů. Šetření přineslo závěr, že uživatelé využívají sociální sítě i pro získávání informací o volných pracovních nabídkách. Závěr analytické části patřil porovnání zkoumaných sociálních sítí z různých kritérií, a jehož výsledkem byla velikost užítku, který by společnosti přinesly. Jako nejvíce užitečné sociální sítě se jeví Facebook, následně LinkedIn a Google+. Právě tyto výsledky byly klíčové, pro výběr sociálních sítí, které jsou v projektu využity.

Všechny tyto zjištěné a analyzované informace byly základem pro vytvoření projektu efektivního recruitmentu po sociálních sítích. Výsledkem je projekt, který se zakládá hlavně na aktivní komunikaci s uchazeči, inzerování na stránkách společnosti a sociálních sítích, vyhledávání pasivních uchazečů a následně také hodnocení efektivnosti těchto činností. Důležitým kritériem úspěchu inzerce je vytvoření atraktivní formy inzerce, která uživatele zaujme a bude obsahovat všechny důležité informace. Žádosti z této inzerce je potřeba doplnit vhodnými pasivními uchazeči. Tyto uchazeče nalezneme především na sociální síti LinkedIn, a to pomocí specifikovaného hledání s tzv. Boolean operátory, které usnadní zadávání vyhledávacích příkazů. Mimo příkazy je vhodné používat zkratky, synonyma, překlady či názvy konkurenčních společností.

Na závěr byl projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Po ohodnocení významnosti rizik byla navržena opatření, které pomohou k jejich eliminaci. Velká část z nich se opírá především o dobrou komunikaci v rámci společnosti i s vnějším okolím.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY, 2012. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, xxv, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5
- BARTÁK, Jan, 2007. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0
- ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- JANOUGH, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7
- JAY, Ros, 2007. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-1944-3
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
- KLÍMEK, Petr, 2005. *Aplikovaná statistika: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 168 s. ISBN 80-731-8304-8
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 9788072049073
- MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4
- NOE, Raymond A, 2014. *Fundamentals of human resource management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwi, 570 s. ISBN 978-0-07-811261-4
- O'REILLY, Tim a Sarah MILSTEIN. c2012. *The Twitter book*. 2nd ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, 248 s. ISBN 14-493-1420-1
- PURDY, Kevin. c2012. *Google: the missing manual*. 1st ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, 211 s. Missing manual. ISBN 14-493-1187-3.
- ROSEN, Viveka, 2012. *LinkedIn marketing: an hour a day*. Hoboken, NJ: John Wiley, 354 s. ISBN 978-111-8358-702
- SIEGEL, Zbyněk, 2012. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 110 s. ISBN 978-80-247-4407-0.
- ŠIKÝŘ, Martin 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- THOMASES, Hollis. c2010. *Twitter marketing: an hour a day*. Indianapolis, Ind.: Wiley Pub., 478 s. Serious skills. ISBN 04-705-6226-9
- TREADAWAY, Chris a Mari SMITH. c2010. *Facebook marketing: an hour a day*. Indianapolis: Wiley Pub., 291 s. ISBN 04-705-6964-6
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5
- VERMEIREN, Jan, 2009. *How to REALLY use LinkedIn ; discover the true power of LinkedIn and how to leverage it for your business and career*. [Rumst: Networking Coach]. ISBN 978-908-1188-630

**ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

Brand Assets. *Twitter* [online]. © 2016 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <https://about.twitter.com/company/brand-assets>

DUGGAN, Maeve, 2015. The Demographics of Social Media Users. *Pew Research Centre* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.pewinternet.org/2015/08/19/the-demographics-of-social-media-users/>

Facebook [online], © 2016. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/facebook>

Global social networks ranked by number of users. *Statista* [online]. © 2016 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

GoodCall Mobile App. *GoodCall* [online]. GoodCall s.r.o [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: [http://app.goodcall.eu/?utm\\_source=LinkedIn&utm\\_medium=BlakeProfile&utm\\_campaign=](http://app.goodcall.eu/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=BlakeProfile&utm_campaign=)

Google. *Seeklogo.net* [online]. © 2016 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <https://www.seeklogo.net/tag/google/>

Instagram. *Seeklogo.net* [online]. © 2016 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <https://www.seeklogo.net/?s=instagram/>

KADLEC, Josef, 2015. Techniky nábory zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn 4. díl. In: *HRMIXER* [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/navody/170-techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-4-dil>

KLIMÁNEK, Oldřich. *comScore: Google+ je nejrychleji rostoucí sociální síť, má přes 25 milionů uživatelů* [online]. DSL.cz, 2011-08-08, [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/clanky/2444-comscore-google-je-nejrychleji-rostouci-socialni-siti-ma-pres-25-milionu-uzivatelu>

*LinkedIn* [online], © 2016. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/about-us?trk=hb\\_ft\\_about](https://www.linkedin.com/about-us?trk=hb_ft_about)

MADIA, Sherrie A., 2011. *Best practices for using social media as a recruitment strategy*. Strategic HR Review [online]. 10(6), 19-24 [cit. 2016-02-09]. ISSN 1475-4398. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754391111172788>

MICHL, Petr. Infografika: *Sociální sítě v Česku*. In: Marketing Journal [online]. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku\\_\\_s416x9788.html](http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku__s416x9788.html)

NIKOLAOU, Ioannis, 2014. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment [online]. [cit. 2016-01-11]. DOI: 10.1111/ijsa.12067. ISBN 10.1111/ijsa.12067. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/ijsa.12067>

OLLINGTON, Nickolas, Jenny GIBB a Mark HARCOURT, 2013. *Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening* [online]. [cit. 2016-02-21]. ISBN 10.1108/00483481311320390. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483481311320390>

Viadeo [online], APVO CORP. © 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://fr.viadeo.com/fr/>

ZIDE, Julie, Ben ELMAN a Comila SHAHANI-DENNING, 2014. *LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations* [online]. [cit. 2016-01-21]. ISBN 10.1108/ER-07-2013-0086. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER-07-2013-0086>

XING [online]. XING AG, © 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://www.xing.com/>



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- CV Curriculum vitae neboli profesní životopis
- MR Marketingový
- SC Sociální sítě

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Logo Facebook (Facebook, © 2016)</i> .....	31
<i>Obr. 2. Logo LinkedIn (LinkedIn, © 2016)</i> .....	33
<i>Obr. 3. Logo Twitter (Brand Assets, © 2016)</i> .....	35
<i>Obr. 4. Logo Google+ (Google, © 2016)</i> .....	36
<i>Obr. 5. Logo Instagram (Instagram, © 2016)</i> .....	37
<i>Obr. 6. Logo XING (XING, © 2016)</i> .....	39
<i>Obr. 7. Logo Viadeo (Viadeo, © 2015)</i> .....	39
<i>Obr. 8. Logo společnosti Baťa, a.s. (Baťa, © 2016)</i> .....	46
<i>Obr. 9. Inzerát na stránkách společnosti (Bata Brands, © 2016)</i> .....	68
<i>Obr. 10. Příspěvek Baťa, a.s. na Google+ (Google, © 2016)</i> .....	70
<i>Obr. 11. Banner na LinkedInu (LinkedIn, © 2016)</i> .....	72
<i>Obr. 12. Informace o stránce uvedené na profilu Facebook (vlastní zpracování)</i> .....	94
<i>Obr. 13. Banner na Facebooku (vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Obr. 14. Profil Baťa kariéra na Facebooku (vlastní zpracování)</i> .....	96
<i>Obr. 15. Plakát na Google+ (vlastní zpracování)</i> .....	97
<i>Obr. 16. Příklad inzerátu (vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Obr. 17. Zadání kritérií na Recruit'em (vlastní zpracování)</i> .....	107
<i>Obr. 18. Pozvánka na LinkedInu (vlastní zpracování)</i> .....	109
<i>Obr. 19. Řešení pomocí programu QM (vlastní zpracování)</i> .....	120
<i>Obr. 20. Ganttův diagram (vlastní zpracování)</i> .....	120

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Počet celosvětových uživatelů na vybraných sociálních sítích (v milionech), (Global social networks ranked by number of users, © 2016).....</i>	28
<i>Graf 2 Počet uživatelů v České republice (v tisících), (Michl) .....</i>	28
<i>Graf 3 Procenta internetových uživatelů na sociálních sítích dle pohlaví (Duggan, 2015).....</i>	29
<i>Graf 4 Procenta internetových uživatelů na sociálních sítích dle věku (Duggan, 2015).....</i>	30
<i>Graf 5 Procenta internetových uživatelů na sociálních sítích dle vzdělání (Duggan, 2015).....</i>	30
<i>Graf 6 Organizační struktura personálního oddělení (Baťa, a.s.) .....</i>	47
<i>Graf 7 Průměrný evidenční počet zaměstnanců (Baťa, a.s.) .....</i>	48
<i>Graf 8 Počet pracovníků rozdělených dle dosaženého stupně vzdělání (Baťa, a.s.) .....</i>	51
<i>Graf 9 Počet pracovníků dle doby zaměstnání ve společnosti Baťa, a.s. (Baťa, a.s.) .....</i>	52
<i>Graf 10 Využití sociálních sítí dle dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Graf 11 Zdroje informací o pracovních nabídkách (vlastní zpracování) .....</i>	58
<i>Graf 12 Věkové složení uživatelů hledající informace na sociálních sítích (vlastní zpracování) .....</i>	59
<i>Graf 13 Informace o pozici důležité pro respondenty (vlastní zpracování) .....</i>	59
<i>Graf 14 Nejvíce upřednostňovaný formát inzerátu (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Graf 15 Forma obrázku na inzerátu pracovní nabídky (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Graf 16 Významnost rizika (vlastní zpracování) .....</i>	123

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Počet pracovníků dle věkových kategorií (Baťa, a.s.)</i> .....	50
<i>Tab. 2. Zjištěné hodnoty (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tab. 3. Tabulka hypotetických četností (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 4. Výpočet testového kritéria (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Tab. 5. Zjištěné hodnoty (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Tab. 6. Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tab. 7. Kritéria výběru sociálních sítí (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 8. Stanovené váhy kritérií (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 9. Maximum a minimum kritérií (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tab. 10. Užitek sociálních sítí (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Tab. 11. Zjednodušený logický rámec (vlastní zpracování)</i> .....	114
<i>Tab. 12. Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)</i> .....	115
<i>Tab. 13. Analýza zainteresovaných stran (vlastní zpracování)</i> .....	116
<i>Tab. 14. Prostředky potřebné k projektu (vlastní zpracování)</i> .....	117
<i>Tab. 15. Náklady na činnosti recruitmentu (vlastní zpracování)</i> .....	118
<i>Tab. 16. Návaznost a doba trvání činností projektu (vlastní zpracování)</i> .....	119
<i>Tab. 17. Identifikace pravděpodobnosti, dopadu a hodnoty rizik (vlastní zpracování)</i> ....	122
<i>Tab. 18. Významnost rizik (vlastní zpracování)</i> .....	123

## SEZNAM PŘÍLOH

PI Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou

PII Dotazník

PIII Logický rámec projektu

# **PŘÍLOHA P I: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S PERSONALISTKOU**

## **I. oblast: Informace o personalistovi**

1. Jakou pozici zastáváte ve společnosti?
2. Jaký obor máte vystudovaný?
3. Co je náplní Vaší práce?
4. Jak dlouho pracujete na této pozici?
5. Máte absolvované nějaké kurzy týkající se e-recruitmentu či náboru po sociálních sítích?

## **II. oblast: Proces získávání pracovníků**

1. Plánujete potřebu získávání pracovníků nebo vycházíte z aktuální potřeby?
2. Z čeho vycházíte při specifikaci pracovního místa?
3. Kolik personalistů má na starosti získávání nových pracovníků?
4. Jaké zdroje využíváte při recruitmentu? Je to rozdílné u různých pozic?
5. Jaké metody využíváte při získávání pracovníků?
6. Jaké dokumenty po uchazečích obvykle požadujete?
7. Jak dlouho průměrně trvá, než se obsadí volná pracovní pozice?
8. Jak dlouho sbíráte žádosti od uchazečů, než začnete proces výběru?
9. Kolik reakcí na nabízenou pozici řádově dostáváte?

## **III. oblast: Využití e-recruitmentu ve společnosti Baťa, a.s.**

1. Využíváte pro získání nových zaměstnanců internetu?
2. Jaké metody na internetu využíváte?
3. Zveřejňujete na vašich webových stránkách všechny pozice nebo jen některé?
4. Využíváte pracovní portály? Jestli ano tak které?
5. Máte propojenou inzerci na vašich stránkách s pracovními portály?
6. Jaké informace zveřejňujete v inzerátech na internetu?
7. Vyhodnocujete efektivitu e-recruitmentu?

## **IV. oblast: Využití sociálních sítí při recruitmentu ve společnosti Baťa, a.s.**

1. Jakým způsobem využíváte sociální sítě u Vás ve společnosti?
2. Využíváte sociální sítě při náboru nových pracovníků? Jak dlouho?
3. Jaké sociální sítě využíváte?
4. Využíváte sociální sítě pro screening uchazečů o pozici?
5. Pro jaké pracovní pozice využíváte sociální sítě?
6. Kdo má na starosti správu sociálních sítí pro účely recruitmentu?
7. Jaké jsou ohlasy na sociálních sítích?
8. Z jakého důvodu využíváte/nevyžíváte sociální sítě pro získávání pracovníků?
9. Proč nevyžíváte ostatní sociální sítě pro nábor nových pracovníků?

## **V. oblast: Proces výběru pracovníků**

1. Jaké metody výběru pracovníků používáte?
2. Kdo bývá přítomen pracovnímu pohovoru?
3. Dáváte přednost spíše praxi nebo vzdělání?
4. Co rozhoduje o pozvání uchazeče k pohovoru?

## **VI. oblast: Konečný výběr pracovníků**

1. Jakým způsobem kontaktujete pracovníky, kteří byli vybráni na danou pozici?
2. Informujete i pracovníky, kteří vybráni nebyli?
3. Vytváříte nějakou zprávu o průběhu výběrového řízení?
4. Jakou formou se stavíte k adaptaci pracovníka ve společnosti?
5. Provádíte vyhodnocení výběrového řízení? Jestli ano, jak často?

## **VII. oblast: Ostatní**

1. Používáte nějakou databázi, kde shromažďujete i tzv. spontánní žádosti od uchazečů?
2. Využíváte tuto databázi při náboru nových pracovníků?
3. Máte nějaké náborové video?

## PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK



Používáte sociální sítě? \*

- ano
- ne

Jaké sociální sítě používáte? \*

- LinkedIn
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Google+
- Sociální sítě nepoužívám
- Jiné:

Kde hledáte informace o volných pracovních nabídkách?  
(max 3 možnosti) \*

- Pracovní portály
- Webové stránky konkrétních společností
- Úřad práce
- Sociální sítě
- Inzerce v novinách
- Inzerce na internetu (např. [www.annonce.cz](http://www.annonce.cz), [www.avizo.cz](http://www.avizo.cz), atd.)
- Jiné:



Které informace o pracovní pozici jsou pro Vás nejdůležitější? (max 3 možnosti) \*

- Informace o společnosti, která pracovní pozici nabízí
- Náplň práce a zodpovědnost
- Požadavky na uchazeče
- Předpokládaný termín nástupu
- Místo výkonu práce
- Mzdové rozpětí nabízené pozice
- Nabízené benefity

Která forma inzerátu by Vás nejvíce oslovila? \*

- Textový formát (typický inzerát)
- Obrázek s textovým popiskem
- Banner (zajímavý obrázek s možností prokliknutí na webové stránky)
- Zvukový záznam (např. v rádiu)
- Jiné: \_\_\_\_\_

Jaké je Vaše pohlaví? \*

- žena
- muž

Jaký je Váš statut? \*

- student
- zaměstnaný na HPP
- registrován na Úřadě práce
- nezaměstnaný bez registru na ÚP
- důchodce

Do jaké věkové kategorie spadá Váš dosažený věk? \*

- do 19 let
- 20-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- více jak 50 let

## PŘÍLOHA PIII: Logický rámec projektu

Bc. Monika Konečná	Logický rámec	Projekt efektivního recruitmentu po sociálních sítích, Baťa, a.s.
--------------------	---------------	--

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
<b>Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)</b>	Zvýšení počtu žádostí o práci získaných ze sociálních sítích  Zlepšení podvědomí uchazečích o společnosti Baťa, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet žádostí o práci získaných ze sociální sítě</li> <li>Počet žádostí v databázi</li> <li>Počet „fanoušků“ na sociální síti</li> <li>Min. 10 uchazečů získaných ze sociální sítě za rok 2016</li> <li>Min. 25 % získaných uchazečů v roce 2017 ze sociálních sítí</li> <li>Min. 50 % získaných uchazečů v roce 2018 ze sociálních sítí</li> </ul>	Databáze žádostí uchazečů Stránky sociální sítě Webová analýza Google Analytics Databáze zaměstnanců společnosti Baťa, a.s. Konverzace na sociálních sítích	
<b>Projektové cíle (účel, specifický cíl)</b>	Projekt efektivního recruitmentu po sociálních sítích	<ul style="list-style-type: none"> <li>Založené profily na sociálních stránkách pro účely recruitmentu a aktivní komunikace s uchazeči přes tyto stránky</li> </ul>	Profily na sociálních sítích Aktivita na sociálních sítích Historie konverzace na sociálních sítích Statistiky inzerce na sociálních sítích	Nezájem uchazečů o zaměstnání připojit se na sociální sítě Neochota personalistů naučit se sociální sítě ovládat
<b>Výstupy (výsledky)</b>	1.6. Prostudována odborná literatura a výzkumy o sociálních sítích	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prostudována zahraniční a domácí literatura,</li> <li>Absolvované školení o sociálních sítích</li> </ul>	Seznam prostudovaných zdrojů Seznam sociálních sítí Záznam z absolvovaného školení	Neschopnost personalistů ovládat sociální sítě
	1.7. Založeny profily na vybraných sociálních sítích	<ul style="list-style-type: none"> <li>Založené profily na sociálních sítích</li> <li>Informace uveřejněné na sociálních sítích</li> </ul>	Profily na sociálních sítích	Nedostatek kreativity u personalistů pro schopnost komunikace na sociálních sítích
	1.8. Využity vhodné funkce sociálních sítích pro získávání pracovníků a inzerci pracovních nabídek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivita na sociálních sítích</li> <li>Počet „fanoušků“ na sociálních sítích</li> <li>Počet zhlédnutí profilu</li> <li>Počet inzerátů na sociálních sítích</li> <li>Počet zhlédnutí inzerátů uveřejněných na sociálních sítích</li> <li>Počet sdílení uveřejněných příspěvků</li> <li>Výsledky kampaně propagace stránky Baťa kariéra</li> </ul>	Profily na sociálních sítích Příspěvky na profilech sociálních sítích Konverzace na sociálních sítích Historie prohlížení na sociálních sítích Přátelství na sociálních sítích Bannery Inzeráty Přehled efektivity kampaně	Časová vytiženost personalistky na pozici Recruitment Specialist Nespolupráce personálního oddělení s marketingovým oddělením Absence pracovníků určitých věkových kategorií a pracovního zaměření na sociálních sítích Strach uchazečů o ztrátu soukromí na sociálních sítích
	1.9. Vyhledání vhodné uchazeče	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet vhodných uchazečů</li> <li>Počet zobrazených profilů</li> <li>Počet zaslaných zpráv</li> <li>Počet sdílených příspěvků</li> <li>Poměr počtu vhodných uchazečů k počtu všech přihlášených uchazečů</li> <li>Doba uplynulá od zveřejnění příspěvku</li> </ul>	Databáze žádostí o zaměstnání společnosti Baťa, a.s. Emailová schránka Historie konverzace na SC Historie prohlížení profilů Počet sdílení u příspěvku Rozhovor s nadřízeným	Riziko útoků proti společnosti na sociálních sítích ze strany bývalých zaměstnanců Nedostatečné materiálně technické prostředky pro používání sociálních sítí Reakce pouze nevhodných uchazečů ze sociálních sítí Nedostatečná úroveň anglického

		<ul style="list-style-type: none"> <li>k prvnímu zhlédnutí (like) a sdílení</li> <li>Spokojenost nadřízeného s přijatým pracovníkem</li> <li>Počet reakcí uchazečů na příspěvky</li> </ul>	Počet komentářů pod příspěvkem	jazyka personalistů pro porozumění mezinárodní literatuře a mezinárodním článkům Osobní zkušenosti personalistky s používáním sociální sítě Podpora ze strany vedení společnosti Baťa, a.s. Přání personálního oddělení začít využívat sociální sítě k recruitmentu Rostoucí popularita sociálních sítí
	1.10. Vyhodnocení efektivity využití sociálních sítí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Závěrečná zpráva vyhodnocení přijímacího řízení</li> <li>Náklady na přijímací řízení</li> <li>Počet získaných uchazečů ze sociálních sítí</li> <li>Počet příznivců stránek Baťa kariéra</li> </ul>	Závěrečná zpráva přijímacího řízení Účet ze sociálních sítí Počet fanoušků na profilu Databáze uchazečů	
<b>Aktivity</b>	1.1.1 Průzkum charakteristik a funkcí zkoumaných sociálních sítí 1.1.2 Absolvování kurzu o sociálních sítích 1.2.1 Založení profilu na vybraných sociálních sítích 1.2.2 Zveřejnění potřebných informací na SC 1.3.1 Aktivita na sociálních sítích 1.3.2 Uveřejnění inzerátů na sociálních sítích 1.3.3 Komunikace s uchazeči 1.4.1 Aktivní vyhledávání uchazečů 1.4.2. Selekce uchazečů 1.4.3 Kontaktování vybraných uchazečů 1.4.4. Konečný výběr uchazeče 1.5.1 Přijetí uchazeče 1.5.2 Kontaktování uchazečů, kteří nebyli vybráni 1.5.3 Vypracování krátké zprávy o průběhu přijímacího řízení	<b>Prostředky</b> Odborná literatura      Webová kamera Kancelář                      Grafický editor Kurz na ovládání          Databáze pro žádosti sociálních sítí              uchazečů Připojení k internetu      Kancelářské potřeby Emailová schránka          Finanční prostředky Sluchátka s mikro-          Mobilní telefon fonem                              Prostory pro přijímací Počítač                           pohovory Lidské zdroje: a) Personalistka pro nábor b) Personální manažer c) Zaměstnanci mar- ketingového oddělení	<b>Časový rámec aktivit</b> Dokončeno studium literatury a výzkumů – do května 2016 Absolvování kurzu o sociálních sítích – do června 2016 Založení profilů na sociálních sítích – do července 2016 Využití funkcí sociálních sítí pro recruit- ment – do září 2016 Výběr vhodných uchazečů – do listopadu 2016 Získání 10 % uchazečů ze sociálních sítí – do prosince 2016 Vypracování krátké zprávy o efektivnosti náboru – do prosince 2016 Získání 20 % uchazečů ze sociálních sítí - do prosince 2017 Vypracování krátké zprávy o efektivnosti náboru - do prosince 2017	
				<b>Předběžné podmínky</b> Podpora vedení společnosti Baťa, a.s. Finanční prostředky na realizaci projektu