

Projekt recruitmentu prostřednictvím sociálních sítí ve vybrané výrobní společnosti

Bc. Markéta Kosíková

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Kosíková**
Osobní číslo: **M15556**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt recruitmentu prostřednictvím sociálních sítí ve vybrané výrobní společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši týkající se oblasti získávání pracovníků prostřednictvím sociálních sítí.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém získávání zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zpracujte projekt zaměřený na využití sociálních sítí při získávání pracovníků.
- Projekt zhodnoťte z hlediska nákladů a rizik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ANAND, Raj. Recruiting with Social Media: Social Media's Impact on Recruitment and HR. Boston: Pearson Education, 2010, 194 s. ISBN 978-0-7897-4099-1.
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, 2012, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
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.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové 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 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 užit své dílo – diplomovou 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MARKEŤA KOSÍKOVÁ

..... Kosíková

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu recruitmentu prostřednictvím sociálních sítí. Tento projekt vychází z teoretické základny a také současné situace ve vybrané společnosti, která byla zjišťována analýzou interních dokumentů, rozhovorem s personálním ředitelem i ostatními personalisty a dotazníkovým šetřením. Z pěti sociálních sítí, které patří světově k nejpoužívanějším, byly metodou vícekriteriálního rozhodování zvoleny tři, jež byly využity v projektu. Výsledný projekt mimo to zapojuje do systému získávání také stávající pracovníky, kteří svým doporučením mohou pomoci rozšiřovat zaměstnaneckou základnu. Hlavní výhodou projektu je, že zohledňuje současnou situaci na trhu práce a skutečnost, že podniky při obsazování volných pozic musí cílit především na tzv. pasivní kandidáty, tedy takové, kteří zaměstnaní jsou a aktivně novou práci nehledají.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, sociální sítě, personální marketing, e-recruitment

ABSTRACT

The aim of the thesis is to make a project of recruitment through social networks. This project is based on theoretical foundations and the current situation in selected company, which was found by analysis of internal documents, talks with personal director as well as other HR officers, and survey. From the five of the world's most widely used social networks were chosen three, which were used in the project. The final project involves employees into the system of recruitment – they can help to expand employee base of the company with their recommendations. This project reflects a current labour market situation and the fact, that companies have to target on passive candidates meaning people, who are employed and don't find new job actively.

Keywords: Human Resources, recruitment, social networks, HR marketing, e-recruitment

Děkuji Ing. Janě Matoškové, PhD., za odborné vedení mé diplomové práce, za věcné rady, připomínky a vstřícnost při jejím vypracovávání.

Dále děkuji personálnímu řediteli společnosti a celému personálnímu oddělení za jejich ochotu, spolupráci a milý přístup.

V neposlední řadě patří poděkování mé rodině a blízkým za podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	12
2 PERSONÁLNÍ MARKETING.....	15
2.1 EMPLOYER BRANDING.....	15
3 ZAJIŠŤOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	17
3.1 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	17
3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	18
3.3 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	19
4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	20
4.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	20
4.2 ZDROJE PRACOVNÍKŮ.....	21
4.3 POSTUP PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	22
4.4 E-RECRUITMENT.....	23
5 SOCIÁLNÍ SÍTĚ.....	25
5.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ.....	28
5.1.1 Facebook.....	31
5.1.2 Twitter.....	32
5.1.3 Instagram.....	32
5.1.4 LinkedIn.....	33
5.1.5 Google+.....	34
5.2 DALŠÍ MOŽNOSTI NÁBORU PO INTERNETU A SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH.....	34
5.2.1 Jobote.....	34
5.2.2 GetMore.....	35
5.3 DŮVODY PRO VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V RECRUITMENTU.....	36
5.4 ZÁSADY RECRUITMENTU NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH.....	36
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI.....	40
7.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
7.2 ANALÝZA POČTU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ.....	42
7.3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	44
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	47
8.1 ZPŮSOBY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	47
8.2 NÁKLADOVOST A EFEKTIVITA SOUČASNÉHO SYSTÉMU.....	48
8.3 VYUŽÍVÁNÍ E-RECRUITMENTU.....	48
8.3.1 Webové stránky společnosti.....	48
8.3.2 Pracovní portál.....	49
8.3.3 Sociální sítě.....	49

8.4	SOUČASNÉ PROBLÉMY V ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	50
9	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	52
9.1	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	52
9.2	VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VE SPOLEČNOSTI	53
9.3	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY	56
10	KRITÉRIA PRO VÝBĚR VHODNÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ.....	59
10.1	STANOVENÍ VHODNÝCH KRITÉRIÍ	59
	VYHODNOCENÍ KRITÉRIÍ	60
11	SHRnutí POZNATKŮ Z ANALÝZY.....	64
12	PROJEKT	65
12.1	NÁVRH PROJEKTU	65
12.1.1	Volba sociálních sítí	65
12.1.2	Využití služby Jobote	66
12.2	CÍL A ÚČEL PROJEKTU	69
12.3	KLÍČOVÉ AKTIVITY	71
12.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	72
12.5	ČASOVÁ ANALÝZA	73
12.6	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	77
12.7	ANALÝZA RIZIK.....	78
12.7.1	Stanovení pravděpodobnosti rizik.....	79
12.7.2	Stanovení míry dopadu rizik	80
12.7.3	Hodnocení rizik	81
12.8	SHRnutí PROJEKTU	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM GRAFŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Samotné zajišťování pracovníků je pro zaměstnavatele jedním z nejdůležitějších úkolů – zaměstnanci jsou označováni za nejvýznamnější zdroj každé společnosti. Nejsou jen vykonavatelem manuálních prací, ale především nositelem myšlenek, nápadů, specifických znalostí i dovedností a v tomto směru jsou pro zaměstnavatele nenahraditelnými.

Při současné míře nezaměstnanosti, která se pohybuje okolo 5 %, však trpí trh práce výrazným nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a jejich získávání je proto mnohem složitější. Z toho důvodu je pro firmy stěžejní cílit na tzv. pasivní kandidáty, což jsou zaměstnaní lidé, kteří sice aktivně práci nehledají, ale případné změně by se nebránili. Proto je potřeba najít způsob, jak tyto kandidáty najít, oslovit a především zaujmout natolik, aby byli ochotni vzdát se svého zaměstnání. Také z tohoto důvodu sílí význam personálního marketingu, jehož prostřednictvím si podnik buduje svou pověst dobrého zaměstnavatele a jeho postavení na trhu práce je pak v konkurenci ostatních zaměstnavatelů mnohem zajímavější. I pro tyto účely je výhodné využít služeb sociálních sítí, jejichž obliba mezi obyvatelstvem neustále roste a jejich standardní využívání je zcela zdarma.

Cílem práce je proto vytvořit projekt, díky kterému bude společnost efektivním způsobem získávat zaměstnance s požadovanou kvalifikací a současně vylepšovat svou image dobrého zaměstnavatele. Tomuto účelu vyhovují již zmíněné sociální sítě. Téma diplomové práce s názvem Projekt recruitmentu prostřednictvím sociálních sítí ve vybrané výrobní společnosti bylo zvoleno po poradě s personalistkou společnosti, která projevila o takto zaměřený projekt zájem, a také s ohledem na současnou situaci na trhu práce. Významnou roli hrál také i vliv sociálních sítí, který nelze opomenout.

Výsledný projekt vychází z teoretických i analytických poznatků, jež jsou popsány v teoretické a první půli praktické části. Součástí projektu je jeho časová, nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma práce bylo zvoleno po konzultaci s personalistkou vybrané výrobní společnosti, která implementaci sociálních sítí do dosavadního způsobu získávání zaměstnanců považuje za velmi přínosnou. Využívání sociálních sítí je velkým trendem současnosti, a pokud chce být podnik považován za moderní, musí jít tzv. s dobou.

V rámci teoretické části bude zpracována literární rešerše na téma získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí. Teoretické poznatky budou získány studiem odborné literatury a internetových zdrojů.

Praktická část práce bude rozdělena na dvě pomyslné části, z nichž první bude věnována analýze současné situace v podniku, druhá pak vypracování projektu. Ke zmapování situace bude využito několik nástrojů, a to analýza interních dokumentů, rozhovor s personálním ředitelem společnosti a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Zmíněné dotazníkové šetření bude vyhodnoceno za pomoci aplikace společnosti Google – Google Forms, k testování hypotéz bude využit *chi kvadrát test*. Při rozhodování, jaké sociální sítě budou využity v následném projektu, bude aplikována metoda WSA, neboli Metoda váženého součtu.

Navrhovaný projekt práce bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V rámci časové analýzy bude využit program *QM – Quantitative Methods* pro vytvoření síťové analýzy projektu. V rámci projektu budou definovány klíčové aktivity, které budou zpracovány do matice odpovědností (metoda RACI). Celý projekt bude shrnut do logického rámce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce je zaměřeno na získávání zaměstnanců, které spadá do mnohem širšího konceptu řízení lidských zdrojů. To podle Armstrong a Taylora (2015, s. 43) představuje *komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci* a lze o něm uvažovat jako o filozofii řízení lidí, která vychází z mnoha teorií zabývajících se lidským chováním a fungováním organizací.

Podstata řízení lidských zdrojů vychází z principu: *Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci*, (Armstrong a Taylor, 2015, s. 44), čímž se personální řízení stává součástí jádra řízení celé organizace. Poukazuje na to, že člověk je nejdůležitějším výrobním zdrojem a motorem podniku. (Koubek, 2015, s. 16)

Podle Měrtlové (2014, s. 12) hraje řízení lidských zdrojů důležitou roli ve výkonnosti organizace a udržení její konkurenční výhody v neustále se měnícím podnikatelském prostředí.

1.1 Činnosti personálního útvaru

Řízení lidských zdrojů obsahuje množství činností, které souvisí s řízením lidí v organizaci, především řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, do kterého spadá získávání a výběr zaměstnanců, plánování zaměstnanců či řízení talentů, dále odměňování pracovníků, vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj, péče o zaměstnance a mnohé další (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45). Tyto činnosti se navzájem prolínají a tvoří neustálý koloběh. V této podkapitole je popsána každá z nich vyjma zajišťování a získávání zaměstnanců, jejichž podstata bude podrobněji popsána později.

Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst jsou základem pro fungování celé organizace, od nichž se odvíjí ostatní práce personalistů. V rámci těchto úkonů dochází k definování pracovních úkolů pracovníka tak, aby bylo zabezpečeno efektivní uspokojování potřeb organizace i samotných zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 40)

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu pracovníka se skládá z několika činností, jejichž vzájemnou kooperací lze přimět zaměstnance dosahovat nejvyšších pracovních výkonů a tím významně napomáhat k úspěchu organizace (Dvořáková, 2007, s. 252). Jednou z těchto

činností je zjišťování, jak zaměstnanec plní svou práci. V rámci hodnocení se vedoucí pracovníci zaměřují nejen na hodnocení samotných výsledků práce, ale také na pracovní a sociální chování zaměstnance či jeho osobnostní charakteristiky (Koubek, 2015, s. 194).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jak píše Banfield a Kay (2012, s. 252 - 253), lidé jsou předurčení k učení – kdo se neučí nové věci, nemůže být úspěšný. Jedním z úkolů personalistů je tedy prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových programů dosáhnout plného rozvinutí potenciálu zaměstnanců, protože čím schopnější zaměstnance organizace má, tím je úspěšnější. Duda (2008, s. 114) ve své knize rozpracovává tento hlavní cíl vzdělávání do tří dílčích cílů, kterými jsou:

- rozvinutí schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu,
- vývojem vlastních pracovníků minimalizovat budoucí potřebu nábory pracovníků z vnějších zdrojů,
- zajistit, aby zaměstnanci měnící svou pracovní pozici byli maximálně připraveni na výkon nové funkce.

Motivace pracovníků

Princip motivování zaměstnanců spočívá v umění manažera probudit a rozvinout v pracovníkovi osobní zájem podílet se na plnění cílů organizace. Častorál (2013, 204 - 205) rozčleňuje motivaci podle způsobu působení na motivaci pozitivní a negativní a podle charakteru působení na vnější a vnitřní.

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří k neefektivnějším nástrojům motivace pracovníků. Jedná se o systém peněžních, ale také nepeněžních odměn za vykonání práce, který by měl být především spravedlivý, motivující a odpovídající potřebám organizace a jejích pracovníků. Kociánová (2010, s. 160 - 161)

Péče o pracovníky

Měrtlová (2014, s. 122), stejně jako Koubek (2015, s. 321), zahrnuje do péče o pracovníky oblasti: pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, personální rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, ostatní služby poskytované zaměstnancům a péči o životní prostředí, z nichž většina je upravena zákoníkem práce. Podle toho se pak také dělí na péči povinnou

(upravenou zákonem), smluvní (zakotvena v kolektivních smlouvách) a dobrovolnou, která přispívá k budování image dobrého zaměstnavatele a dopomáhá k udržení zaměstnanců a jejich motivaci.

Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

Koubek (2015, s. 223) definuje rozmíst'ování pracovníků jako *kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu*. Jako označení pro formování pracovní síly se ujal mezinárodní termín *staffing*, který rozlišuje vnitřní a vnější mobilitu pracovníků (Měrtllová, 2014, s. 67 - 68).

2 PERSONÁLNÍ MARKETING

V personalistice se čím dál častěji uplatňuje také personální marketing, který je založen na aplikaci marketingových nástrojů právě do oblasti řízení lidských zdrojů. V současné době je často poněkud úžeji chápán jako jeden z nástrojů pro nábor zaměstnanců, ale ve skutečnosti pojímá širší spektrum činností. Jeho hlavními úkoly je vytváření a udržení dobrého image podniku, zajištění potřebné pracovní síly a s tím související prezentace organizace na trhu práce. (Bednář, 2013, s. 191 - 192) Kociánová (2010, s. 89) zahrnuje do personálního marketingu např. sponzoring, mediální politiku, personální politiku, ale také způsoby získávání pracovníků, systém odměňování a benefitů, možnost vzdělávání a rozvoje či péči o zaměstnance.

Jelikož se jedná o formu marketingu, lze i zde aplikovat jeho základní schéma, tedy marketingový mix nebo také 4P marketingu – *product, price, place a promotion*. Někteří odborníci (např. Bednář, 2013, s. 197) rozšiřují tuto základní čtveřici ještě o *personality* neboli osobnost, která má podle jejich názoru významný vliv na výběr uchazeče i jeho konečné rozhodnutí. Jiní, např. Spielmann (2015), hovoří v souvislosti s personálním marketingem ještě o složkách *people* (lidé), *process* a *physical evidence* (fyzická evidence).

Za produkt je v personalistice považováno pracovní místo, které chce organizace obsadit. Cenou tohoto produktu je motivace a odměna za práci a jako místo vystupuje podniková kultura a image firmy. *Promotion* (přeneseně lze přeložit jako propagace) je prezentace pracovní nabídky a organizace samotné na trhu práce.

Když cílem marketingu je poznat a plnit přání zákazníků, pak cílem personálního marketingu je rozpoznat potřeby a přání současných a také potenciálních zaměstnanců. Splněním tohoto cíle organizace získává významnou konkurenční výhodu. (Antošová, 2005)

2.1 Employer Branding

Ve stejném smyslu jako personální marketing je někdy používáno označení Employer Branding, tedy budování značky zaměstnavatele. Ve skutečnosti je však Employer Branding pouze jeho dílčí částí a ne vždy platí, že si organizace provádějící personální marketing současně buduje svou značku.

Menšík (2015) vysvětluje rozdíl mezi personálním marketingem a Employer Brandingem následovně – zatímco pod personálním marketingem se skrývá vše, co organizace provádí ve vztahu k současným nebo potenciálním zaměstnancům (např. inzerování volných pracovních míst, přijímací řízení, systém odměňování, outplacement apod.), budování značky zaměstnavatele je zaměřené více na komunikaci. Je třeba seznámit veřejnost s vizí a posláním organizace, ukázat jim, kam směřuje, co očekává od svých zaměstnanců a co jim může nabídnout. Odlišit se od konkurence, propagovat svou firemní kulturu a vzbuzovat v lidech emoce.

Ačkoli si to mnohé organizace často neuvědomují, každá z nich má svou značku. Employer Brand je svým způsobem abstraktní pojem, který vzniká z názorů zaměstnanců a veřejnosti. Neustále se mění a přetváří, jde o všeobecně vnímanou pravdu, kterou organizace nemůže tvořit ani kontrolovat, může ji pouze ovlivňovat a snažit se ji vést žádoucím směrem. (Bednář, 2013, s. 210 - 211)

3 ZAJIŠŤOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zajišťování pracovní síly neboli recruitment je pro každou organizaci klíčovou aktivitou, protože kvalitní zaměstnanci jsou jejím nejdůležitějším zdrojem. Proces zajišťování zaměstnanců lze rozdělit do těchto dílčích částí – plánování zaměstnanců, získávání, jejich výběr, přijímání a adaptace na chod organizace. Získávání zaměstnanců je blíže rozvedeno v kapitole 4.

3.1 Plánování pracovníků

Podle Koubka (2015, s. 87) slouží personální plánování k *realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou*. Kachaňáková (2008, s. 39) uvádí, že personální plánování je možné chápat dvěma způsoby – v širším pojetí dochází k plánování celého systému personálního rozvoje, v užším pak pouze k plánování z důvodu zajištění potřebného množství zaměstnanců. Koubek (2015, s. 89 - 90) zase rozlišuje tři oblasti personálního plánování – plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování jejich rozvoje.

Podstatou plánování potřeby pracovníků je předpovědět budoucí požadavky organizace na lidské zdroje, a to jak z hlediska počtu, tak struktury (Dvořáková, 2007, s. 120). Měrtlová (2014, s. 42 - 44) uvádí, že celý plánovací proces zahrnuje sběr informací, jejich analýzu, prognózu a plán, přičemž nejobtížnějším krokem je právě prognóza budoucí situace, která musí brát v úvahu jak podmínky uvnitř, tak vně organizace. Pro účely stanovení prognózy existují intuitivní metody, kam patří delfská metoda, kaskádová a metoda manažerských odhadů, a kvantitativní metody, které zahrnují analýzy vývojových trendů, korelace a regrese, grafické analýzy, síťové plánování a odhad na základě pracovních norem. V praxi se často užívá kombinace různých metod pro co nejpřesnější odhady. (Měrtlová, 2014, s. 42 - 44)

Plánování pokrytí pracovníků spočívá v hledání možností, jak naplánovanou potřebu pracovních sil uspokojit. Po analýze současného stavu zaměstnanců mohou nastat tři situace:

1. organizace má k dispozici požadované množství zaměstnanců v potřebné struktuře,
2. organizace má nedostatek pracovníků pro plnění svých cílů,

3. organizace má přebytek pracovníků.

První případ je pro podnik ideální a nemusí se tedy pracovníky nadále zabývat. Ve druhém případě nejprve řeší, zda nebude schopen pokrýt nedostatek zaměstnanců z vlastních zdrojů, např. vhodným přerozdělením práce, zvýšením produktivity práce, využitím techniky apod., teprve potom se zaměřuje na vnější zdroje zaměstnanců. Přebytek pracovníků může organizace řešit několika způsoby – přerozdělením práce, odchodem zaměstnance do starobního důchodu či k jinému zaměstnavateli, v nejhorším případě pak výpovědí z důvodu nadbytečnosti. V každém případě se doporučuje zaměstnance o vývoji situace s dostatečným předstihem informovat, aby měli šanci poohlédnout se sami po jiném zaměstnání. (Koubek, 2011, s. 57 - 60)

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců se skládá z plánů kariéry zaměstnanců, které se vytvářejí pro konkrétní zaměstnance, a z plánů následnictví pro manažerské funkce, aby bylo zajištěno její bezproblémové plnění i po odchodu daného manažera. Organizace sestavuje plány rozvoje zaměstnanců nejen z důvodu udržení talentovaných a perspektivních pracovníků, ale také kvůli pokrytí poptávky po zaměstnancích z vlastních zdrojů a zhodnocení investic, které již do zaměstnanců vložila. (Šikýř, 2014, s. 93)

Další fází zajišťování je **získávání zaměstnanců**, jehož úkolem je docílit toho, aby se na volnou pracovní pozici přihlásilo co nejvíce vhodných uchazečů. Této oblasti je věnována kapitola čtyři.

3.2 Výběr pracovníků

Na získávání zaměstnanců přímo navazuje proces výběru zaměstnanců. Cílem samotného výběru je pak zvolit ze skupiny takového uchazeče, jenž nejlépe splňuje stanovené požadavky na volné pracovní místo. Výběr zaměstnanců je poměrně časově a finančně náročný a podle toho je také potřeba k němu přistupovat. (Kociánová, 2010, s. 95)

Celý proces začíná již přihlášením uchazeče k výběrovému řízení a končí výběrem nejlepšího uchazeče. Kociánová (2010, s. 95) popisuje posloupnost výběru následovně – zkoumání osobních dokumentů každého uchazeče, jejich první kontakt s organizací, tzv. první rozhovor, zjišťování doplňujících informací o uchazečích, kam může patřit lékařské vyšetření, testy způsobilosti apod., následuje výběrový rozhovor, zkoumání referencí, seznámení uchazečů s pracovištěm a nakonec rozhodnutí o přijetí pracovníka spolu s informováním uchazečů o výsledku řízení.

Šikýř (2012, s. 84 - 90) uvádí patero metod výběru zaměstnanců, kterými lze posuzovat jejich způsobilost k výkonu práce. Klade přitom důraz na to, aby dané metody byly platné (umožňovaly předpověď úspěšnosti práce) a spolehlivé (při zopakování za stejných podmínek poskytly srovnatelné výsledky). Zařazuje sem hodnocení životopisu, výběrové pohovory, testování uchazečů, Assessment Centre a zkoumání referencí. Při konečném rozhodování o tom, který uchazeč je pro danou pozici nejvhodnější, je důležité zodpovědět na dvě otázky – zda uchazeč může danou práci vykonávat, tedy zda má pro její plnění potřebné schopnosti, a zda ji chce vykonávat, tedy zda je dostatečně motivovaný, což je mnohdy důležitější než znalosti.

3.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Dle Koubka (2015, s. 178 - 180) začíná proces přijímání pracovníka v okamžiku, kdy mu byla nabídnuta pracovní pozice a on tuto nabídku přijal. Zahrnuje spoustu formálních a administrativních záležitostí, jako je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, přihlášení zaměstnance ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění, seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, jeho zařazení do personální evidence, vstupní lékařská prohlídka apod. Neméně důležité je však také uvedení zaměstnance na pracoviště, seznámení jak s pracovním vybavením, tak s nejbližšími spolupracovníky, s předpisy o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a také se sociálně hygienickými podmínkami práce. Předáním pracovního vybavení a přidělením pracovních úkolů končí proces přijímání pracovníka a začíná jeho adaptace.

Váchal a Vochozka (2013, s. 35) definují adaptaci jako *proces vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly*. Adaptace probíhá ve dvou rovinách, a sice pracovní, kdy se zaměstnanec vyrovnává se svým pracovním zařazením a požadavky, které jsou na něj kladeny, a sociální, v níž se pracovník začleňuje do sociálních vztahů a vytváří si své vlastní. Obě roviny se navzájem prolínají, jsou stejně podstatné a pro úspěšné ukončení adaptace je potřeba zvládnout každou z nich. Protože zájmem každé organizace je, aby se nový pracovník adaptoval co nejrychleji a co nejdříve tedy mohl plně zastávat svou pracovní pozici, snaží se adaptaci manažersky řídit a vytvářet tzv. plány adaptace. Jejich cílem je nejen zajistit, aby pracovník zvládal svou práci, ale také aby si vytvořil pozitivní vztah k podniku a získal motivaci. Podstatou takových plánů je podání veškerých informací, seznámení s činnostmi různých útvarů a pravidelné rozhovory se zaměstnancem týkající se průběhu adaptace.

4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podstatu získávání zaměstnanců v organizaci nejlépe definuje Koubek (2015, s. 117), který uvádí, že se jedná o *činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Dále spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto míst, jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.*

V případě získávání zaměstnanců dochází k dvousměrné komunikaci, kdy na jedné straně komunikují uchazeči o místo, kteří požadují co nejvíce informací o pracovním místě i organizaci, a na straně druhé samotná organizace, jejímž cílem je zjistit si co nejvíce informací o uchazečích. Obě strany by se v tomto procesu měly chovat tak, aby svého partnera zaujaly. (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008, s. 69)

4.1 Metody získávání pracovníků

Při volbě metody získávání pracovníků musí brát organizace v úvahu, jaké místo obsazuje, jaká kvalifikační kritéria by měl potenciální uchazeč splňovat a také jaké jsou její finanční možnosti.

V dnešní době poměrně zastaralým, avšak stále používaným způsobem získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je inzerce volných pracovních míst na místní vývěsce nebo na desce úřadu práce. Jedná se o levný způsob získávání, který se však hodí spíše k obsazování manuálních či nižších administrativních a technických prací s požadavky základního, popř. středního, vzdělání. Obdobně je na tom také nabídka práce v tisku, rozhlasu a kabelové televizi, které mají pouze lokální působnost. Při obsazování pozice s nároky na vyšší vzdělání je vhodné využít média s širším rozsahem. Další možností získávání vhodných uchazečů o místo je spolupráce se vzdělávacími institucemi a účasti organizace na veletrhu pracovních příležitostí, které školy často pořádají. Zaměstnavatel má tak šanci navázat kontakt s budoucími absolventy a prezentovat sám sebe. Do možných zdrojů lze zařadit také spolupráci s profesními organizacemi a odbory, kdy zaměstnavatel vyhledává vhodné uchazeče v jejich informačním systému, a spolupráci s personálními agenturami, které jsou schopny dodat podniku zaměstnance přímo „na míru“. Pro zaměstnavatele je nejjednodušší a také levnou metodou získávání zaměstnanců samostatné

přihlášení uchazeče, který rozesílá svůj životopis „naslepo“ bez zájmu o konkrétní místo, a také doporučení dřívějším či stávajícím zaměstnancem. V poslední době je také velký zájem o získávání zaměstnanců on-line prostřednictvím internetu, pro což se vžil termín *e-recruitment* - viz kapitola 4.4. (Dvořáková, 2007, s. 135 - 137)

V souvislosti se získáváním zaměstnanců podnik sleduje různé ukazatele, jako jsou např. náklady na jednoho zaměstnance, počet žádostí o zaměstnání, míra fluktuace nových zaměstnanců, délka pracovního poměru apod. Jejich prostřednictvím pak vyhodnocuje efektivnost metod získávání. (Dvořáková, 2007, s. 135 - 137)

4.2 Zdroje pracovníků

Organizace může při získávání pracovníků čerpat ze dvou zdrojů, a sice z vnitřního, tedy z řad svých zaměstnanců, a vnějšího, tedy nabírání lidí mimo podnik.

V případě získávání zaměstnanců z vnitřního zdroje lze hovořit o vnitřním náboru a představuje pohyb zaměstnanců z jedné pozice na druhou. Tyto pohyby mohou být trojího typu:

- vertikální, tedy povyšování zaměstnanců na vyšší pozici, než je jeho stávající,
- horizontální, který představuje převod na jinou práci ve stejné hierarchické úrovni a
- přeřazení na nižší pozici. (Měrtlová, 2014, s. 49 - 50)

Zajistit potřebné zaměstnance z vlastních zdrojů je pro organizaci výhodné hned z několika hledisek - je to levnější než získávání z vnějšku, podnik je schopen zaplnit volná místa rychleji, má to pozitivní vliv na motivaci pracovníků a organizace může konečně uplatnit investice, které do svých zaměstnanců již vložila. Nevýhodou tohoto zdroje je, že se do organizace nedostanou nové inovativní nápady a myšlenky a může docházet k nepříjemnému a přehnanému soupeření mezi zaměstnanci kvůli zájmu o uvolněnou pozici. (Měrtlová, 2014, s. 49 - 50)

V případě, že organizace není schopna zaplnit uvolněné místo interním zaměstnancem, obrací se na vnější prostředí podniku. Vnějšími zdroji, ze kterých může čerpat, jsou nezaměstnaní lidé, dále absolventi vzdělávacích institucí, nabízená pozice může zaujmout i pracovníka jiné organizace, který má zájem změnit zaměstnání, pracovní síla ze zahraničí, popř. studenti či důchodci, kteří mají zájem o přivýdělek. Pro získání potřebného počtu

uchazečů z těchto zdrojů si organizace vybírá některé z metod zmíněných v kapitole 4.1. (Kociánová, 2010, s. 84)

Hlavní výhodou získávání zaměstnanců z vnějšku jsou nové nápady, know-how a jiný pohled při řešení problémů. Tito zaměstnanci také zpravidla mívají velké pracovní nasazení, aby se předvedli v co nejlepším světle. Z nevýhod je důležité zmínit především fakt, že nábor z vnějších zdrojů je více finančně náročný, obsazení místa trvá déle, zvyšuje se fluktuace, nový pracovník potřebuje více času na adaptaci a je také určitou zátěží pro své kolegy, kteří se mu musí nějakou dobu věnovat. (Kociánová, 2010, s. 84)

4.3 Postup při získávání pracovníků

Efektivní proces získávání pracovníků vychází z analýzy pracovních míst, která obsahuje jejich popis a specifikaci, povahu práce, pracovní podmínky a požadavky na pracovníka, a z personálního plánování, na základě kterého organizace zjišťuje počet volných pracovních míst, jež mají být obsazena. Koubek (2015, s. 122 - 123) dále uvádí 12 kroků, jak při získávání postupovat, a podrobně jejich náplň popisuje. Tato kapitola obsahuje jejich stručné shrnutí.

Prvním krokem je identifikace počtu volných pracovních míst, která je součástí personálních plánů stejně jako popis a specifikace pracovních míst. V následující fázi se organizace rozhoduje, zda je opravdu nutné přijímat na danou práci nového pracovníka nebo je možné zvolit jinou alternativu (např. přesčasy, outsourcing, apod.). V rámci dalšího kroku je potřeba z poměrně obsáhlých a podrobných dokumentů týkajících se specifikace pracovního místa vybrat jen takové charakteristiky, které jsou pro potřeby získání zaměstnanců opravdu důležité a poskytnou potenciálnímu uchazeči dostatečnou představu o práci, již by měl vykonávat. Obecně by měl popis pracovního místa obsahovat:

- název pracovního místa a funkci,
- pracovní úkoly a odpovědnosti,
- místo výkonu práce,
- možnosti dalšího zvyšování kvalifikace,
- pracovní a platové podmínky.

Z požadavků na pracovníka je důležité uvést potřebné vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a osobnostní charakteristiky. Vhodné je také rozčlenit požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. (Koubek, 2013, s. 122 - 145)

Dalšími kroky jsou identifikace možného zdroje pracovníků a volba metody získávání, o nichž pojednávaly předchozí kapitoly. V následující fázi si organizace volí, jaké dokumenty bude od kandidátů požadovat s ohledem na to, jaké informace od nich potřebuje získat. Obvykle se jedná o životopis a motivační dopis, což je považováno za standard, dále jsou to doklady o vzdělání a praxi, speciální dotazníky, výpis z rejstříku trestů apod. K formulaci nabídky zaměstnání se přistupuje podle toho, z jakých zdrojů chce organizace pracovníky získávat, o jaký typ pracovníků by se mělo jednat a také jaké metody získávání si společnost vybrala. Vždy však vychází z popisu a formulace pracovního místa. U inzerování pracovních míst pro nepřiliš kvalifikované profese zpravidla postačí stručné informace, čím vyšší kvalifikace, tím více je potřeba nabídku specifikovat. (Koubek, 2013, s. 122 - 145)

V tomto období dochází ke shromažďování dokumentů a jednání s uchazeči. Na základě získaných dokumentů organizace provede předvýběr uchazečů, jehož součástí mohou být předběžné pohovory. Potenciální uchazeče pak dělí do tří skupin na *velmi vhodné*, *vhodné* a *nevhodné* kandidáty. Závěrečným krokem je sestavení seznamu uchazečů pro další fáze výběru, který by měl obsahovat asi 5 - 10 kandidátů. (Koubek, 2013, s. 122 - 145)

4.4 E-recruitment

E-recruitment, známý také jako online recruitment, je označení pro získávání zaměstnanců online prostřednictvím počítačových sítí. Tato metoda patří v současné době mezi nejčastější způsoby nábory pracovníků a jejím hlavním kladem jsou v porovnání s tradičními metodami především nízké náklady. (Banfield a Kay, 2012, s. 111)

E-recruitment je spojován hlavně s náborem zaměstnanců z vnějších zdrojů, kdy podnik inzeruje volná pracovní místa prostřednictvím speciálních stránek pracovních míst, stránek zprostředkovatelských agentur, webových verzí tištěných médií, na sociálních sítích apod. (Kociánová, 2010, s. 86) Toto označení se však používá i v případě využívání interních podnikových sítí, které jsou osvědčeným prostředkem pro získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Armstrong (2007, s. 353) rozděluje proces e-recruitmentu do čtyř fází:

1. přilákání uchazečů,
2. jejich třídění a klasifikování,
3. výběr,
4. nabídka zaměstnání, popř. odmítnutí uchazečů.

Kromě šetření nákladů uvádí také další výhody tohoto způsobu získávání pracovníků, a sice to, že internet umožňuje zaměstnavatelům sdělit o sobě a nabízené práci mnohem více informací, než tradiční metody, a tak nabídka působí na uchazeče mnohem atraktivněji. Dalšími výhodami je rychlá komunikace, možnost zasílání dokumentů v elektronické podobě a možnost využít elektronického testování. Hlavními nevýhodami je zvýšené zahlcování personalistů nevhodnými kandidáty a také riziko ztráty osobních informací.

O sociálních sítích, které jsou jedním z míst využívaných pro e-recruitment, pojednává kapitola číslo pět.

5 SOCIÁLNÍ SÍTĚ

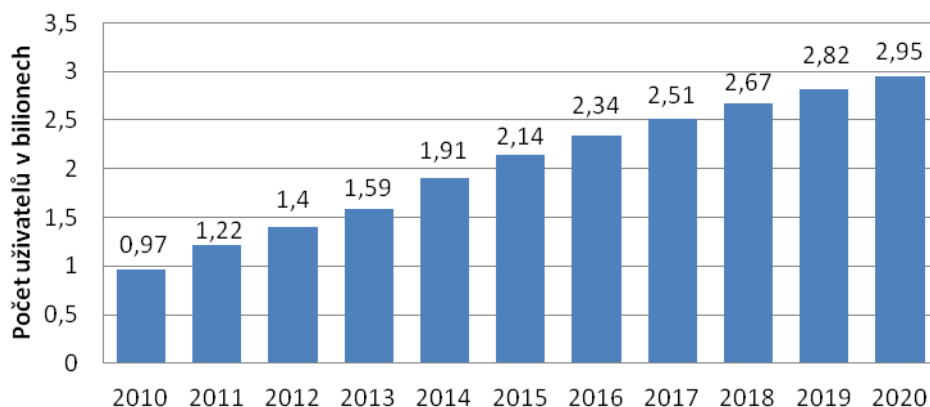
Vliv sociálních sítí v poslední době neustále roste a získává na významu nejen v soukromém životě jejich uživatelů, ale stále častěji zasahuje i do jejich zaměstnání. Není tedy divu, že možnosti, které nabízí, zaujaly i HR odborníky. Protože využití sociálních sítí v personálním řízení organizace přímo souvisí s tématem práce, je potřeba tento fenomén představit.

Pojmenování *sociální sítě* bylo poprvé použito v padesátých letech jako sociologický termín označující sociální struktury vzájemně propojené jistými společnými atributy (zájmy, náboženství apod.) (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 298). Rozvojem informačních technologií získal tento termín nový rozměr – Janouch (2010, s. 223) označuje sociální sítě jako *místa, kde se setkávají lidé, aby si vytvářeli okruh svých přátel nebo se připojili k nějaké komunitě se společnými zájmy*. Stále tedy vznikají sociální struktury, které však díky IT technologiím nevyžadují fyzický kontakt.

Janouch (2010, s. 223) rozděluje sociální sítě na osobní, profesní a zájmové. Na osobních sítích, jejichž typickým představitelem je Facebook, si uživatelé vytvářejí síť přátel, komunikují s nimi a sdílí dokumenty, fotky, videa apod. Síť LinkedIn je hlavním zástupcem profesních sítí. Na těchto sítích si uživatelé vytvářejí své profesní účty, jejichž prostřednictvím diskutují o odborných problémech, zároveň na nich personalisté hledají potenciální zaměstnance. Na již zmíněném LinkedInu lze nalézt profesionály z různých odvětví, ale existují také specializované sociální sítě, jež sdružují pouze zástupce určitého oboru – např. síť pro lékaře Sermo.com. Na zájmových sociálních sítích se sdružují lidé s podobnými koníčky a prostřednictvím svých účtů si mohou navzájem radit či diskutovat. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 299) uvádějí jako příklad takové sítě Česko-Slovenskou filmovou databázi, na níž se schází filmoví fanoušci. Dále přidávají další možné dělení sítí podle záběru jejich funkcí na:

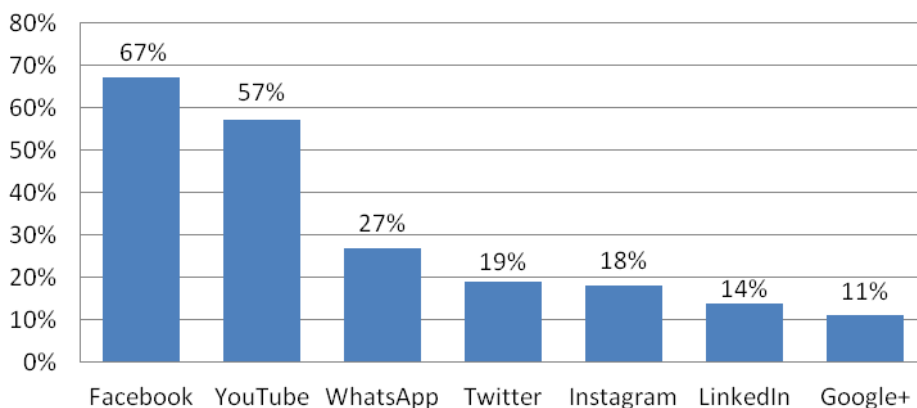
1. „vše v jednom“, kam opět spadá Facebook nabízející komunikaci s přáteli a zároveň i zapojení do vyhraněných skupin,
2. „jediný trik“, jenž zastupuje Twitter snažící se koncentrovaně zaměřit na jednu věc, a
3. „kombinace“, které se zaměřují na jednu věc, ale alespoň okrajově zapojují i jiné funkce – např. YouTube.

Obliba sociálních sítí roste, o čemž svědčí také neustále rostoucí počet jejich uživatelů. Jak ukazuje graf č. 1, v roce 2016 bylo zaznamenáno 2,34 biliony uživatelských účtů, což je o 0,2 biliony více než v předchozím roce. Dle prognóz by se měl do roku 2020 celkový počet účtů vyšplhat až na téměř tři biliony uživatelů, přesněji 2,95.



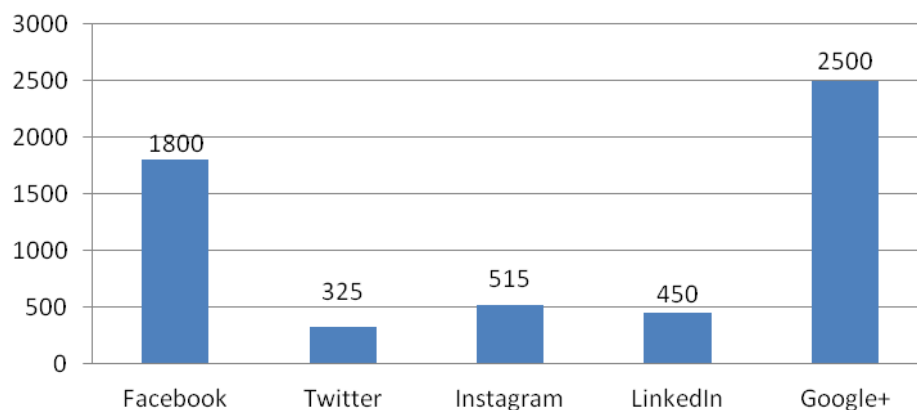
Graf č. 1: Počet uživatelů sociálních sítí v letech 2010 až 2020 (Statista.com, 2017)

V současné době je ve světě evidováno přes 200 sociálních sítí. Stanovit přesný počet je však složité, jelikož se jejich množství neustále mění – některé zanikají, ale objevuje se spousta nových. Podle procentuálního podílu aktivních uživatelů je jednoznačně lídrem všech sociálních sítí Facebook se svými 67 % následovaný portálem YouTube zaměřeným na sdílení videí (viz graf č. 2). Do tzv. top šestky se dále dostala aplikace WhatsApp, která však patří k Facebooku a umožňuje komunikaci mezi uživateli internetu, a dále sítě Twitter, Instagram, LinkedIn a Google+, jejichž podstata bude vysvětlena později.



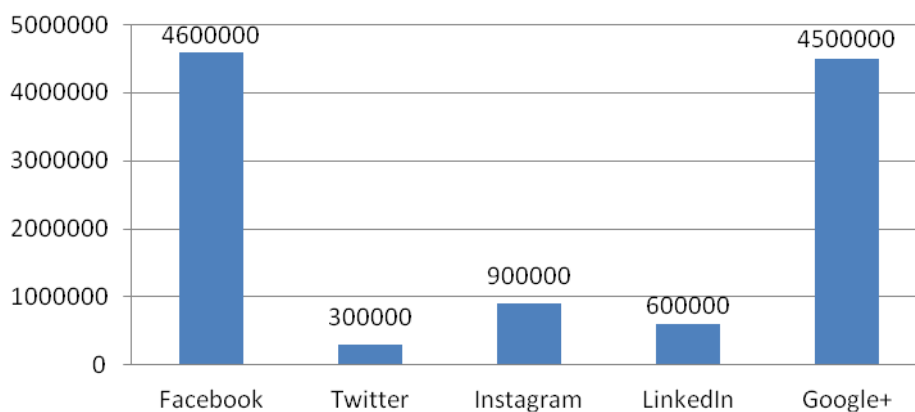
Graf č. 2: Nejoblíbenější sociální sítě podle podílu aktivních uživatelů Internetu (Statista.com, 2017)

Co se týká počtu uživatelů sociálních sítí, tedy počtu uživatelských účtů, lze v grafu č. 3 vidět, že síť Google+ předběhla Facebook. Důvod je prostý – každý uživatel Gmailu (e-mailového účtu u společnosti Google) má automaticky účet také na sociální síti, ve skutečnosti však jen malé procento, hovoří se o 3 %, z těchto uživatelů využívá i sociální síť. (Lorenc, 2016)



Graf č. 3: Počet uživatelů vybraných sociálních sítí ve světě v mil. (Lorenc, 2016)

Podobné je to i v České republice (viz graf č. 4), kde Google+ sice zaostává za Facebookem, ale s rozdílem pouhých 100 000 uživatelů.



Graf č. 4: Počet uživatelů vybraných sociálních sítí v České republice (Lorenc, 2016)

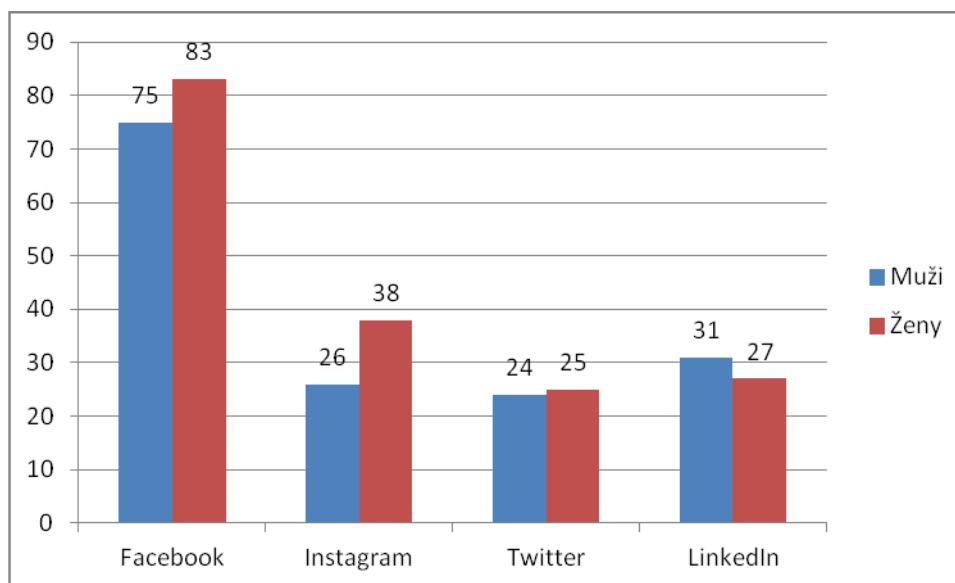
Další příčky získaly síť Instagram, LinkedIn a Twitter – jejich pořadí dle počtu uživatelských účtů v České republice zcela koresponduje s jejich pořadím ve světovém žebříčku.

5.1 Charakteristika vybraných sociálních sítí

Tato kapitola popisuje pět nejoblíbenějších sociálních sítí, které, jak vyplývá z analýzy dostupných zdrojů, lze nejlépe využít při získávání zaměstnanců organizace – Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn a Google+. Ve zkratce je nutné zmínit sociální síť Management Mania, která se řadí mezi profesionální znalostní síť. Jejím cílem je ve svém prostředí spojovat organizace, odborníky, studenty i akademiky, kterým poskytuje užitečné informace a služby, avšak není mezi uživateli prozatím příliš oblíbena, proto se jí práce nebude dále zabývat. (ManagementMania, 2016)

Společnost Pew Research Center provedla v listopadu roku 2016 průzkum týkající se demografických charakteristik uživatelů vybraných sociálních sítí - z výše zmíněných sítí do výzkumu nezahrnula pouze Google+. Níže prezentované výsledky však nemusí být pro české prostředí směrodatné, protože šetření probíhalo v USA, ale pro hrubou představu jsou postačující.

Z hlediska pohlaví využívají všechny vybrané sociální sítě více ženy než muži s výjimkou LinkedInu, kde převážili muži. V případě Twitteru je však rozdíl minimální, lze tedy říct, že je tato síť z pohledu pohlaví poměrně vyvážená. Po zvážení povahy jednotlivých sítí lze odvodit, že ženy mají blíže k těm více společenským, na rozdíl od mužů, kteří jejich prostřednictvím rádi získávají nové informace jak profesního charakteru, tak z okruhu svých zájmů. (viz graf č. 5)



Graf č. 5: Charakteristika vybraných sociálních sítí z hlediska pohlaví v USA. (Greenwood, Perrin, Duggan, 2016)

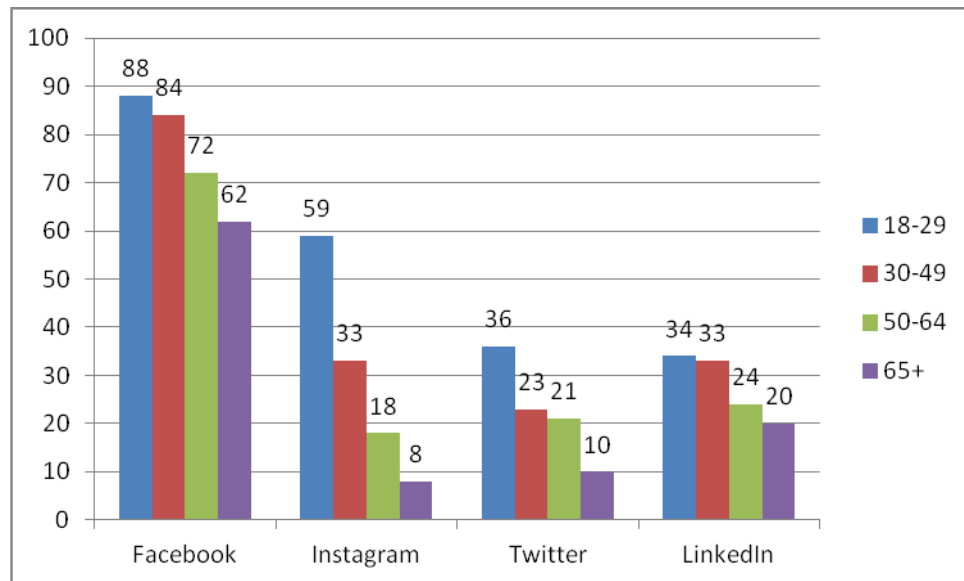
Co se týká věku, není překvapivé, že ve všech čtyřech zkoumaných sítích má největší zastoupení nejmladší generace 18 – 29 let a nejmenší podíl generace nad 65 let, v čemž hraje velkou roli počítačová gramotnost a dynamický vývoj informačních technologií (viz graf č. 6).

Facebook má vysoké procento uživatelů ve všech věkových kategoriích – ve věku 18 – 29 let je to až 88 % těsně následovaných uživateli 30 – 49 let s 84 %. Poměrně vysoký je však i počet nejstarší generace nad 65 let, ze které má účet na Facebooku více než polovina respondentů.

V případě sítě Instagram zcela převládají uživatelé v kategorii 18 – 29 let, jejichž podíl v porovnání s druhou nejpočetnější skupinou je téměř dvojnásobný. Uživatelů nad 65 let je na této sociální síti nejméně ze všech zkoumaných stránek, což není s ohledem k charakteru Instagramu – sdílení svých fotografií a vytváření vlastních „Instastories“, příliš překvapivé (více v kapitole 5.1.3.).

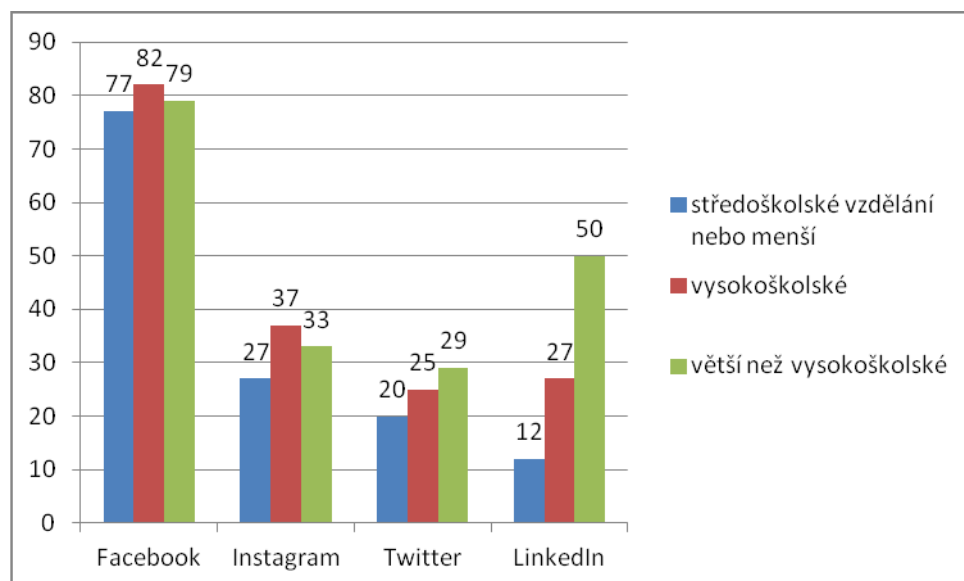
Twitter má ze všech čtyř sociálních sítí nejmenší, pouze dvouprocentní, rozdíl mezi středními skupinami 30 – 49 let a 50 – 64 let. Z generace nad 65 let má účet na Twitteru pouze 10 % lidí, což je po Instagramu druhý nejnižší počet.

Na síti LinkedIn jsou dle výzkumu všechny čtyři skupiny nejvíce vyrovnané, věk má tedy oproti ostatním sítím nejmenší váhu. Skupiny ve věku 18 – 29 let a 30 – 49 let, co se týká počtu, téměř splývají, rozdíl mezi nimi a poslední skupinou však také není tolik výrazný, jak tomu bylo například u sítě Instagram. Lze předpokládat, že je tomu tak právě kvůli kariérnímu zaměření LinkedInu, kdy uživatelé nevyužívají tuto síť kvůli vlastnímu pobavení, ale pro hledání nových pracovních příležitostí.



Graf č. 6: Charakteristika vybraných sociálních sítí z hlediska věku v USA. (Greenwood, Perrin, Duggan, 2016)

U charakteristiky uživatelů sítí z pohledu vzdělání se vymyká pouze LinkedIn. Zatímco u Facebooku, Instagramu i Twitteru nejsou rozdíly v počtu uživatelů zastupujících jednotlivé kategorie příliš velké (viz graf č. 7), v případě LinkedInu je výrazná převaha vysoce kvalifikovaných uživatelů, naopak uživatelů s maximálně středoškolským vzděláním je pouhých 12 %. Lze tedy vyvodit, že zatímco na LinkedInu se soustřeďují především odborníci ve svých profesích, na ostatních třech sítích nehraje vzdělání tak výraznou roli.



Graf č. 7: Charakteristika vybraných sociálních sítí z hlediska vzdělání v USA. (Greenwood, Perrin, Duggan, 2016)

5.1.1 Facebook

Sociální síť Facebook je se svými 1,8 miliardami účtů v současné době největší sítí tohoto typu na světě. Byla založena v únoru 2004 Markem Zuckerbergem jako interní síť pro studenty Harvardské univerzity. Síť si poměrně rychle získala oblibu studentů a později se rozšířila i na jiné prestižní univerzity. (Anand, 2010, s. 19) V září 2005 byl Facebook přístupný pro všechny vysoké školy, k nimž se brzy připojily i významné společnosti, mimo jiné také Microsoft a Apple. Veřejnosti byl Facebook zpřístupněn o rok později, v září 2006. (Pavlíček, 2010, s. 136)

Na Facebooku má každý uživatel svou stránku - profil, na němž uvádí libovolné informace o své osobě. Může na něj přidávat své fotky, videa, dokumenty či zajímavé články, popř. psát, jak se má, co dělá a o čem zrovna přemýšlí. Všechny tyto informace sdílí s okruhem svých přátel, se kterými si může prostřednictvím sítě i dopisovat. Zároveň může pořádat události, přidávat se do zájmových skupin a využívat nepřeberné množství aplikací vyvíjených Facebookem. (Treadaway a Smith, 2011, s. 43)

Jak uvádí Matolín (2016a) ve svém příspěvku, Facebook není sítí prvoplánově zaměřenou na recruitment. Ačkoliv je možné ho k tomuto účelu využívat (a mnoho recruiterů to také dělá), není to snadné a vyžaduje to mnohem více práce, než např. nábor přes LinkedIn, který funguje jako jakýsi katalog životopisů, či specializovaný pracovní portál. Na Facebooku třeba si nejprve vybudovat kvalitní „fanouškovskou“ základnu a také si ji udržet sdílením kvalitního obsahu. Dále pracovat s komunitami, dokázat přesně zacílit své pracovní nabídky atd.

Této své slabiny se však Facebook rozhodl zbavit a nově nabízí pro recruity spoustu možností. Přidal nové nástroje, které sice nejsou vyvinuty výhradně pro náborové účely, ale určitě se dají využít – např. Karusel či Lead Ads (Matolín, 2016a). Kromě toho spustil také novou obsahovou kategorii „Jobs“ a do profilů firemních stránek přidal záložku pro zveřejňování volných pracovních pozic (Matolín, 2016b).

Podle Matolína (2016b) má Facebook oproti např. LinkedInu velkou výhodu v tom, že neví o uživatelích jen to, co sami uvedou, ale sledováním jejich chování na stránce (např. jaké články čtou, co sdílí, co se jim líbí, na co klikají a naopak co ignorují) si dokáže doplnit o uživateli informace a na jejich základě mu nabízet přesně takové pozice, o které by mohl mít zájem, což by mohlo způsobit v oblasti recruitmentu výrazné změny.

5.1.2 Twitter

Sociální síť Twitter byla založena v roce 2006 skupinou programátorů sdružených pod společností Odeo. Původně bylo jejím principem posílání a přijímání SMS zpráv, což se ale velmi brzy změnilo (Dočekal, 2015). Nyní je Twitter podle Janoucha (2010, s. 257) považován za *bezplatnou sociální a mikrobloginovací službu, která umožňuje svým uživatelům posílat a číst zprávy, jimž se říká tweety*. Tweety jsou krátké textové zprávy o maximální délce 140 znaků (pozdůstatek SMS zpráv), které autor sdílí na svém profilu a posílá lidem, kteří jej sledují, a to buď přímo přes webovou aplikaci, nebo prostřednictvím externích programů či SMS zpráv (Janouch, 2010, s. 257). Tyto příspěvky je také možné doplňovat tzv. „hashtagy“ ve tvaru *#slovobezmezer*, např. *#hledampraci*, s jejichž pomocí lze lépe dohledávat zajímavé příspěvky (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 308).

Autor článku *Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter* (2016) na stránkách HR fóra považuje Twitter za platformu budoucnosti pro nábor. Uvádí, že zatím není recruitery dostatečně využíván, ale že má pro tyto účely dobré předpoklady. Uznává, že má tato síť jistá omezení pramenící především z toho, jaké skupiny lidí Twitter aktivně využívají, ale za pozitivum považuje možnosti v navazování kontaktů s odbornou veřejností. Právě proto doporučuje využívat Twitter především k hledání talentů, nikoliv k masovému náboru méně kvalifikovaných pracovníků.

Rychlému šíření informací na Twitteru napomáhá také to, že obsah účtů uživatelů by měl být tvořen z 30 % vlastními příspěvky a ze 70 % sdílenými příspěvky jiných uživatelů, což je pro recruitment výhodné. Pokud je informace o náboru dobře sestavena, dostane se bez větší námahy recruiterů mezi velké množství lidí. (*Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter*, 2016)

5.1.3 Instagram

Sociální síť Instagram je založena na jednoduchém principu – nahrávání vlastních fotografií, které mezi sebou uživatelé sdílejí. Právě proto lze Instagram označit za jednu z největších fotografických databází na světě. Je o něco mladší, než již zmíněné sociální sítě, vznikl v roce 2010. Ačkoliv byl původně vyhrazen pouze pro majitele iPhonů, v roce 2012 byl zpřístupněn také telefonům s operačním systémem Android, čímž si získal další skupinu uživatelů a jeho obliba od té doby stále roste. (*Instagram: Sociální síť plná fotek. Jak se na něm chovat a koho sledovat?*, 2016)

I Instagram, tak jako jiné sociální sítě, ctí zásady morálky, a proto stanovuje pro své uživatele pravidla, která jsou jednoduchá, avšak editory přísně kontrolována. Především je vyžadováno nahrávat pouze vlastní fotky či videa, nikoli stažená z Internetu, a také je zakázáno přidávat příspěvky s nevhodným či neslušným obsahem. Podobně jako na Twitteru se k popisu fotek používají tzv. hashtagy, které příspěvek zařazují do určité skupiny a zvyšují jeho míru dosahu. (Instagram: Sociální síť plná fotek. Jak se na něm chovat a koho sledovat?, 2016)

Provádět nábor přes Instagram není příliš obvyklý způsob, avšak ne nemožný. Pokud se recruiter rozhodne pro tuto cestu, je potřeba být kreativní, aby dokázal oslovit případné uchazeče prostřednictvím fotky, popř. krátkého videa, a zároveň rozpoznat hranici, kdy už se příspěvek stává kýčem. (Andrýsková, 2016)

5.1.4 LinkedIn

LinkedIn je veskrze profesionální sociální síť. Vznikla v roce 2003 a soustřeďují se na ní manažeři, konzultanti a další odborníci z celého světa. Jako uživatelé zde vystupují jak jednotlivci, tak společnosti, zájmová sdružení či organizace z neziskového sektoru. Janouch (2014, s. 313) dále uvádí, že velkou výhodou je prověřená síť kontaktů, kterou si uživatelé vytvářejí vědomě na základě vzájemných profesionálních vztahů, proto jsou tyto vazby spolehlivější než z jiných sociálních sítí.

Tak jako lze Instagram nazvat databází obrázků, je LinkedIn svým způsobem databází životopisů, které si uživatelé neustále aktualizují na svém profilu, čímž významně zjednodušují práci personalistům. Kromě toho však LinkedIn funguje jako jiná sociální síť – lze na ní vytvářet skupiny, informovat o novinkách a diskutovat s ostatními členy, výhradně však o profesních a odborných záležitostech. Uživatelé také mohou propojit svůj účet s některými jinými sociálními sítěmi. (Anand, 2010, s. 19 - 20)

Jak informoval Matolín (2016b) ve svém článku, LinkedIn chystá provést v dosavadním systému poměrně výrazné změny, které se negativně dotknou především menších podniků. Tou hlavní je, že možnosti vyhledávání v neplacené verzi budou omezeny, naopak placená verze LinkedIn Recruiter bude obohacena o lepší možnosti vyhledávání. Nevýhodou je, že tato placená verze stojí 14 000 Kč měsíčně, tedy 168 000 Kč ročně, což může být právě pro menší podniky problém.

5.1.5 Google+

Když Google uváděl v roce 2011 svou sociální síť Google+, bylo jeho ambicí, aby se tzv. „Plusko“ stalo minimálně stejně úspěšným, jako je gigant Facebook. Ačkoli v počtu uživatelských účtů se mu podařilo svého konkurenta předstihnout, v množství skutečně aktivních uživatelů zůstává daleko za ním (Kráal, 2015). Jak již bylo zmíněno dříve, každému uživateli služeb společnosti Google byl automaticky vytvořen i účet na Google+, čímž nová sociální síť získala rychle velké množství uživatelů (Kasík, 2014). Ve skutečnosti však „Plusko“ dle Krále (2015) aktivně používá pouze čtvrtina uživatelů, čímž si Google+ vysloužil přezdívku „město duchů“ či „chodící mrtvola“.

Co se týká využití sítě Google+ v náboru zaměstnanců, je možné ho využít, avšak vzhledem k situaci, která na této síti panuje, a omezené skupině uživatelů, která ji aktivně využívá, pravděpodobně nebude recruitment jejím prostřednictvím příliš účinný. Úspěšnější by mohl být v tomto ohledu jiný produkt společnosti Google, a to služba Cloud Jobs API, což je aplikace pro vyhledávání pracovních pozic po internetu. Upozornil na ni ve svém článku Matolín (2016b) a píše, že Google chce prostřednictvím této služby změnit podstatu toho, jak jsou v dnešní době pracovní místa na internetu vyhledávána. Klíčem k úspěchu by mělo být intuitivní vyhledávání a také schopnost předvídat, které pozice by mohly kandidáta zaujat. Ačkoliv se jedná o aplikaci vyvinutou pro uchazeče o zaměstnání, recruiteři díky ní mohou dosahovat vyšší úspěšnosti v inzerování.

5.2 Další možnosti náboru po internetu a sociálních sítích

Sociální sítě nemusí personalisté využívat pouze k přímému inzerování pracovních pozic, ale také jako médium pro co největší rozšíření nabídek vytvořených v jiné webové aplikaci, která nabízí více možností, než klasická sociální síť. Jedněmi z nich jsou aplikace Jobote a GetMore.

5.2.1 Jobote

Webová aplikace Jobote využívá pro hledání zaměstnanců sociální sítě a doporučení svých zaměstnanců. Postup je takový, že tým Jobote vytvoří společnosti v aplikaci vlastní stránku, kterou pak zaměstnavatel sám spravuje. Rozsah služeb, které stránka nabízí, závisí na balíčku, který si společnost předplatila. Základní princip však zůstává stejný – společnost zveřejňuje na svém Jobote profilu volné pracovní pozice, které zaměstnanci sdílí na sociálních sítích prostřednictvím unikátního kódu. Podle něj pak aplikace spáruje

zaměstnance, který inzerát sdílel, s kandidátem, který se jeho prostřednictvím dověděl o pracovním místě. Aplikace umožňuje také přímé doporučení svého známého. Za sdílení příspěvků a doporučování sbírají zaměstnanci body a tím soutěží o cenu, kterou společnost stanoví. Pokud se jim však podaří doporučit člověka, který je přijat a v zaměstnání jistou dobu zůstane, obdrží finanční odměnu opět dle podmínek, které si stanoví sama společnost. Odměnu lze nastavit jako veřejnou, může být tedy vyplacena komukoliv, nebo interní, která je určena výhradně pro vlastní zaměstnance.

Jobote poskytuje také spoustu doplňkových služeb - pro přehlednost náborové kampaně vytváří analýzy a reporty, kde se zaměstnavatel prostřednictvím různých ukazatelů snadno dozví, jak si jeho kampaň vede. Dále nabízí spolupráci s personálními agenturami, pomoc při vytváření náborové kampaně či firemních profilů, které nejlépe přizpůsobí image společnosti. (Jobote, 2017)

5.2.2 GetMore

Služba GetMore je zaměřená na čtyři kategorie uživatelů:

- žáky a studenty,
- absolventy a pracující,
- školy,
- zaměstnavatele.

Tyto kategorie pak na základě sdělených informací propojuje tak, aby docílil spokojenosti všech zúčastněných. Žákům a studentům radí při výběru budoucího studia, absolventům a pracujícím zase pomáhá najít vhodné zaměstnání. Školám se snaží získat studenty, které zajímají její obory, a spojováním školy a zaměstnavatelů posléze pomáhá zajišťovat jejich studentům praxe, popř. práci po studiu. V neposlední řadě zaměstnavatelé mohou prostřednictvím GetMore vyhledávat nejvhodnější kandidáty a spoluprací se školami participovat na vzdělávání svých budoucích zaměstnanců. (GetMore, 2015)

Pro personalisty nabízí tato služba několik nástrojů. Předně je to pracovní inzerát vytvořený zajímavou formou, např. prostřednictvím tzv. náborové microsite, která je orientovaná na konkrétní cílovou skupinu. Dále je to podobně jako v Jobote sdílení nabídek na sociálních sítích, kde lze opět nabízet za dobrá doporučení odměny. Možné je také využití speciální aplikace, která dokáže sledovat sdílení nabídky. Přimět zaměstnance ke sdílení pracovních nabídek lze prostřednictvím soutěží o ceny, jejichž vytvoření služba

také poskytuje. Dalším užitečným nástrojem je diagnostika kandidátů, která generuje procento shody kandidátů s pracovní nabídkou, čímž zrychluje proces předvýběru uchazečů. Samozřejmostí je také poskytnutí statistik – klíčové ukazatele HR a srovnání s konkurencí. (GetMore, 2017)

5.3 Důvody pro využití sociálních sítí v recruitmentu

Sociální sítě jsou i v podnikové sféře čím dál využívanější a to i přes to, že se od nich některé organizace snaží držet odstup. Tyto organizace se obávají především poškození jejich pověsti, nebezpečí ztráty citlivých údajů či snížení efektivity práce zaměstnanců. Jejich využití má však také nesporné výhody – kromě toho, že je to užitečný nástroj výběru zaměstnanců, lze prostřednictvím sociálních sítí také budovat dobré jméno podniku a zlepšit vnitřní komunikaci. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 312)

Na sociálních sítích se nachází uchazeči aktivní, kteří práce aktuálně hledají, ale i pasivní, kteří práci nehledají a se svým dosavadním zaměstnáním jsou relativně spokojeni. Právě těchto, tedy pasivních, uchazečů je na sítích většina – podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 313) až 80 %. A právě v tom, že lze oslovit a někdy i přimět k zájmu o pracovní místo takové uchazeče, tkví velká výhoda provádění náboru po sociálních sítích. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 312)

Významnou změnou, již musí personalisté řešit a která také nahrává sociálním sítím, je příchod nové generace, tzv. generace Z, na trh práce. Hovoří o ní autor článku *Generace Z: každý třetí chce založit vlastní firmu* (2016) na stránkách HR fóra, který upozorňuje na to, že na tyto mladé lidi klasické metody náboru nefungují. Lidé generace Z jsou od dětství zvyklí pracovat s internetem a jinými IT technologiemi. Téměř neustále jsou online a často komunikují prostřednictvím sociálních sítí, ačkoliv na sdílení informací o své osobě jsou až překvapivě opatrní, proto při prohlížení profilů kandidátů personalisté příliš nepochodí. Pokud je tedy personalisté chtějí oslovit, je třeba jít tam, kde jsou nejčastěji – do světa sociálních sítí.

5.4 Zásady recruitmentu na sociálních sítích

Rad, jak být při náboru prostřednictvím sociálních sítí úspěšný, existuje mnoho. Americký server *Recruiting Trends* stanovil zásady, kterých by se měli personalisté držet. Jejich obsah lze shrnout následovně:

- Je třeba pravidelně a co nejčastěji přidávat na firemní profil zajímavé zprávy a aktuální informace, tedy udržovat neustálý kontakt se sledujícími. Také neustále aktualizovat seznam nabízených pozic a dbát na to, aby zveřejňované zprávy a informace byly relevantní.
- Ujasnit si, čeho chce organizace prostřednictvím sítí dosáhnout. Na základě toho stanovit cíle a zvolit sociální síť vhodnou pro jejich naplnění, tedy takovou, na které se soustředí lidé vhodní na inzerovanou pracovní pozici.
- Být vytrvalí a trpěliví, výsledky práce se nedostaví okamžitě. Nejprve je důležité získat si důvěru srozumitelným jazykem (vyhýbat se firemnímu žargonu) a lidským přístupem. Sledovat zajímavé diskuze, popřípadě iniciovat jejich vznik, přinášet svým sledujícím různé rady a tipy z pracovního prostředí apod. (Deset pravidel nábory na sociálních sítích 1, 2017)
- Snažit se svým potenciálním uchazečům co nejvíce zjednodušit přihlášení do výběrového řízení, ideálně přímo prostřednictvím sociální sítě.
- Požádat o spolupráci stávající zaměstnance, pomoci mohou sdílením inzerátu či jiných příspěvků, popř. doporučením vhodného kandidáta.
- Sledovat a vyhodnocovat úspěšnost kampaně, podle výsledků pak optimalizovat zvolenou strategii. (Deset pravidel nábory na sociálních sítích 2, 2017)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů je souhrn činností, které zabezpečují komplexní přístup k zaměstnání lidí a jejich rozvoji. V péči personálního útvaru je zaměstnanec po celou dobu svého působení v organizaci, od okamžiku projevení zájmu o pracovní pozici, až do ukončení jeho pracovního poměru.

Recruitment, neboli získávání zaměstnanců, na který je orientována tato práce, je součástí nadřazeného oddílu řízení lidských zdrojů – zajišťování zaměstnanců. To kromě získávání pracovníků zahrnuje nejprve jejich plánování a poté výběr, přijímání a adaptaci. Se zajišťováním zaměstnanců je spojen také personální marketing, který sice svou náplní samotné zajišťování přesahuje, protože do něj patří množství dalších aktivit, ale jehož činnost zajišťování zaměstnanců významně ovlivňuje. Employer branding, neboli vytvoření značky dobrého zaměstnavatele, často rozhoduje o tom, zda se potenciální uchazeč vůbec rozhodne o pracovní pozici ucházet.

Velkým trendem posledních let v oblasti získávání zaměstnanců je tzv. e-recruitment, tedy nábor pracovníků prostřednictvím internetových sítí. Spočívá v inzerci pracovních nabídek na pracovních portálech, stránkách personálních agentur apod. Čím dál častěji organizace využívají v rámci e-recruitmentu možností, které nabízejí sociální sítě. Velkou výhodou tohoto způsobu jsou nízké náklady a rychlost komunikace. Největšími sociálními sítěmi využitelnými pro oblast HR jsou Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn a Google+.

V praktické části práce je pomocí analýzy počtu a struktury zaměstnanců a výpočtů personálních ukazatelů popsáno personální řízení ve vybrané společnosti. Dále je prostřednictvím rozhovoru s personálním ředitelem analyzován současný stav získávání zaměstnanců ve společnosti. Na závěr je provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace zaměřené na využívání sociálních sítí, z jehož výsledků se vychází při tvorbě projektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část práce se týká konkrétní výrobní společnosti, která si však kvůli následnému zveřejnění nepřeje být jmenována, proto o ní bude hovořeno pouze v obecné rovině.

Tato kapitola vychází z interních zdrojů podniku a z informací, které poskytl ředitel personálního úseku.

Jedná se o akciovou společnost, která je v současnosti jednou z nejvýznamnějších firem v oboru zpracování plastů. Zaměřuje se především na produkty na bázi polyuretanových a EPP pěn a na bázi gumotextilních materiálů s vysokými užitnými vlastnostmi. Svou činnost zahájila v roce 1950, kdy vyráběla pracovní oděvy a hračky. Postupem času a rozvojem technologií přidávala do svého výrobního portfolia další produkty. V současné době je toto portfolio rozděleno do šesti produktových skupin, které obsahují výrobky pro automobilový průmysl, dále vybavení pro vodní sporty – např. rafty a čluny, speciální zakázkovou výrobou jsou produkty pro záchranné složky – např. dekontaminační sprchy, nafukovací stany apod. Významná je také produkce multifunkčních vzduchových systémů. Ze zmíněné produkce vyváží až 60 % výrobků za hranice státu do více než 30 zemí, čímž se řadí mezi významné české exportéry. Zaměstnává téměř 1400 lidí a je tak největším zaměstnavatelem ve svém regionu.

Misí společnosti je, aby prostřednictvím inovací a neustálého zvyšování kvality svých výrobků zlepšovala pohodlí a bezpečí svých zákazníků, chránila jejich zdraví a podporovala jejich moderní a zdravý životní styl.

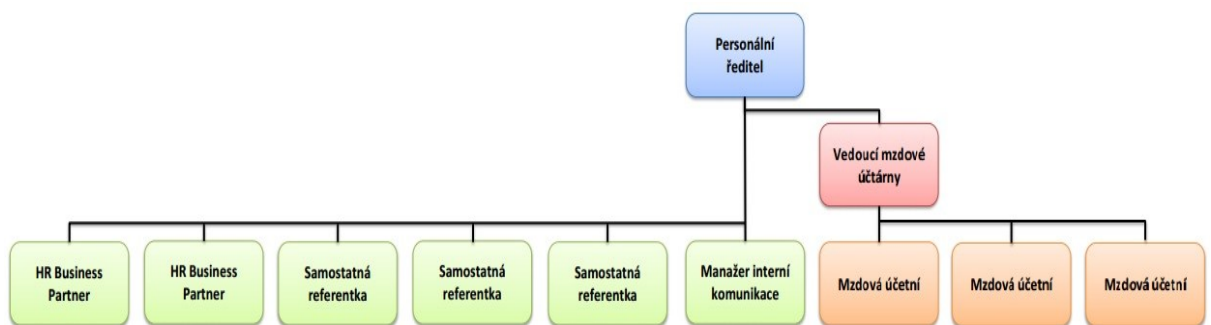
V rámci své vize se snaží o uvolňování tvořivého lidského potenciálu, podporu inovační kultury a trvalé odbourávání nákladů, čímž zabezpečuje dlouhodobý růst ziskovost a konkurenceschopnosti společnosti na globálním trhu.

Společnost má zavedený také protikorupční program, kterým dává svým zákazníkům, zaměstnancům i veřejnost najevo, že netoleruje neetické jednání. Svým zaměstnancům kromě jiných výhod nabízí účast v Akademii, což je podnikový vzdělávací projekt, díky kterému si zaměstnanci zvyšují svou kvalifikaci, a společnost tak získává schopné pracovníky. Současně si zajišťuje, že znalosti a dovednosti zůstávají v podniku.

7.1 Personální řízení společnosti

Personální úsek společnosti se skládá z celkem 11 zaměstnanců – v čele stojí personální ředitel, pod nějž spadají dvě personalistky zajišťující HR Business Partnering, tři samostatné referentky a manažer interní komunikace. Součástí tohoto úseku je také mzdová účtárna, která má svou vedoucí a tři samostatné mzdové účetní.

Obrázek č. 1: Organizační struktura personálního úseku společnosti



Personální ředitel zajišťuje činnost celého oddělení. Řídí personalistiku, vede ekonomiku práce, rozhoduje o právních úkonech, spolupracuje na kolektivní smlouvě, organizuje materiály pro řídicí orgány a mnoho dalšího. Vzhledem ke svému vzdělání je kompetentní také pro analýzu sociologických a psychologických rozborů.

HR Business Partners mají ve svém popisu práce stejné činnosti, avšak každá je vykonává v jiném odštěpném závodě. Mezi jejich povinnosti patří zlepšování komunikace mezi managementem, odštěpným závodem, zaměstnanci a personálním útvarům, podílí se na strategii závodu a současně jsou strategickým partnerem. Dále mají na starost pohovory s uchazeči, adaptaci nově přijatých pracovníků, pracovněprávní poradenství, rozvíjení dovedností zaměstnanců, monitorování a zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jejich hodnocení i uvolňování. Formulují potřeby závodu v personální oblasti, jsou zprostředkovateli změny i odbornými specialisty, kteří budují efektivní HR infrastrukturu.

Povinnosti samostatných referentek jsou navzájem odlišné. První z nich je referentkou vzdělávání, má tedy na starost odbornou přípravu zaměstnanců – plánování, zabezpečování i vyhodnocení. Vyhotovuje rozборы kvalifikace, vede databázi týkající se vzdělávání v informačním systému. Dále zajišťuje agendu studia při zaměstnání, agendu podnikové rekreace a zabezpečuje ostatní dokumentaci a písemnosti.

Další referentka zabezpečuje personální analýzy, organizuje činnosti spojené s pracovní adaptací zaměstnanců a zajišťuje personální agendu ve vztahu ke zdravotním pojišťovnám

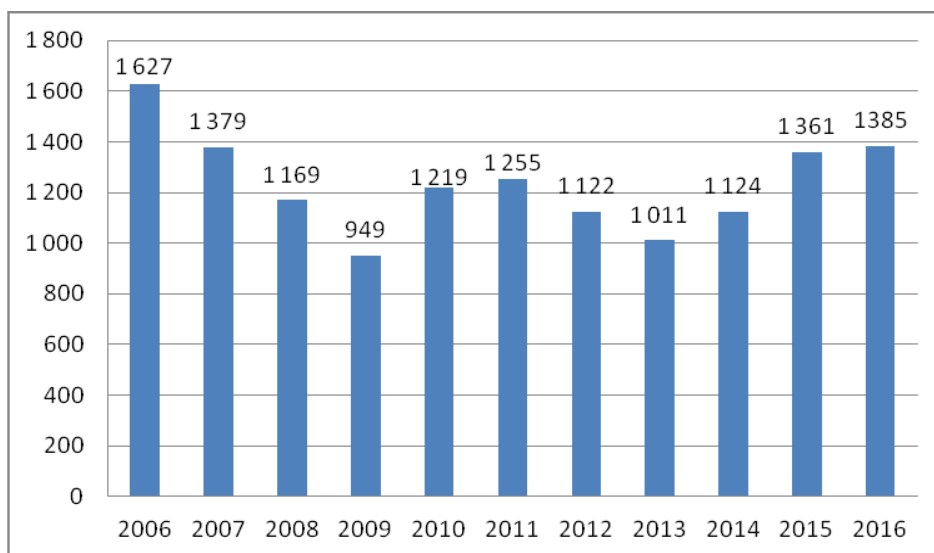
i správě sociálního zabezpečení. Zabezpečuje agendu důchodových záležitostí a zodpovídá za administrativní přípravu pracovněprávních úkonů a realizaci vstupních školení.

Třetí referentka zabezpečuje agendu odborné praxe studentů, zabezpečuje jejich provozní praxi a také spolupráci se školami. Dále zajišťuje agendu zlepšovatelství, agendu řízené dokumentace, vyřizuje korespondenci a organizuje činnosti spojené s pracovní adaptací zaměstnanců. Spolupracuje při personálních službách útvarům, při náboru, výběru, přípravě a rozmisťování zaměstnanců. Organizačně a věcně zajišťuje výběrová řízení.

Manažer interní (a potažmo i externí) komunikace vede redakční radu, která vytváří firemní časopis, jehož distribuci také zajišťuje. Dále má na starost rozesílání aktualit v rámci společnosti, podílí se na přípravě a korekci textů pro vnitrofiremní použití i pro externí média, připravuje grafické a fotografické materiály pro interní i externí využití a sleduje zpětnou vazbu společenských aktivit v rámci podniku. Spravuje profily společnosti na sociálních sítích a také se podílí na její prezentaci na školeních, veletrzích apod.

7.2 Analýza počtu a struktury zaměstnanců

Společnost, která je charakterizována, se řadí mezi velké podniky s více než 1 000 zaměstnanců. Jak lze pozorovat v grafu č. 8, v horizontu 10 let byly počty zaměstnanců poměrně rozkolísané.



Graf č. 8: Vývoj průměrného evidenčního počtu zaměstnanců v letech 2006-2016
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

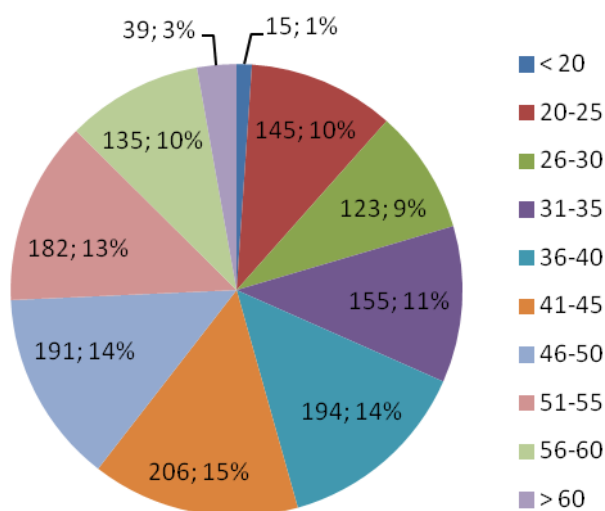
Největší propad lze pozorovat v letech 2006 - 2009, kdy vlivem hospodářské krize z podniku odešlo či bylo propuštěno až 678 zaměstnanců. Ačkoli v následujících dvou

letech počet zaměstnanců opět stoupl, později kvůli přetrvávající krizi opět poklesl. Od roku 2014 již počty pracovníků rostou, na konci roku 2016 pracovalo v podniku 1385 zaměstnanců, z toho 286 technicko-hospodářských pracovníků a 1099 operátorů. Vedení společnosti má zájem počty zaměstnanců, především dělníků, i v roce 2017 zvyšovat.

Z hlediska pohlaví je struktura zaměstnanců poměrně vyrovnaná, na konci roku 2016 bylo z celkových 1385 pracovníků 767 žen a 618 mužů, což je procentuálně 44,6 % mužů a 55,4 % žen. Index feminity je 124,11, to znamená, že na 100 mužů připadá asi 124 žen.

Při pohledu na věkovou strukturu zaměstnanců (viz graf č. 9) lze vidět, že jsou v podniku zastoupeny všechny věkové skupiny, včetně osob pod 20 let a nad 60 let, ačkoli právě tyto krajní skupiny jsou nejméně početné – v případě zaměstnanců mladších 20 let pouze 1 % z celkového počtu zaměstnanců, u pracovníků nad 60 let pak pouze o 2 % více. Ostatní kategorie zaměstnanců jsou však zastoupeny poměrně rovnoměrně, nejpočetnější je skupina ve věku 41 - 45 let, jen s malým rozdílem následovaná věkovou hranicí 34 - 40 a 46 – 50. Překvapivě silně zastoupená je i druhá nejmladší kategorie 20 – 25 let, což naznačuje, že společnost nemá problém se zaměstnáváním absolventů.

Společnost úspěšně pracuje s konceptem Age Managementu - až 26 % zaměstnanců je ve věku nad 50 let. Dokonce v této oblasti obdržela mezinárodní ocenění.

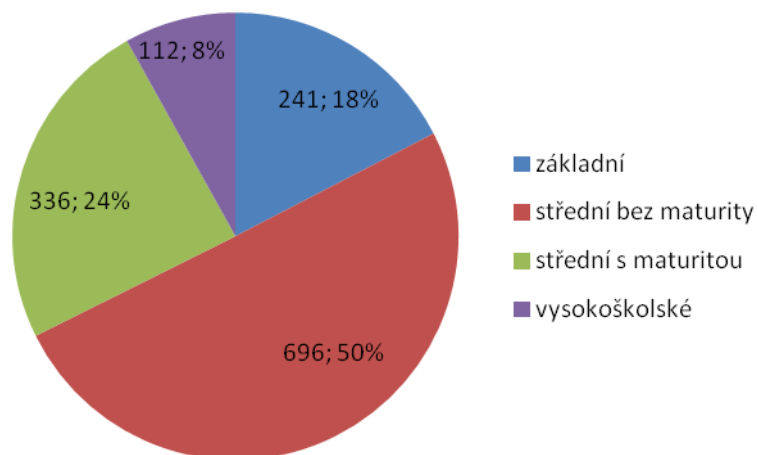


Graf č. 9: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2016

(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Strukturu zaměstnanců z hlediska vzdělání znázorňuje graf č. 10. Lze pozorovat, že až dvě třetiny pracovníků mají pouze základní vzdělání nebo střední vzdělání bez maturity, zbylou třetinu tvoří lidé s maturitou a vysokoškolským vzděláním. Tato struktura odpovídá

typickému složení zaměstnanců ve výrobním podniku, jehož výroba, tak jako v tomto případě, nevyžaduje vysokou kvalifikaci. Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním pracují převážně na pozicích technicko-hospodářských pracovníků nebo se podílí na vedení.



*Graf č. 10: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2016
(vlastní zpracování dle interních materiálů)*

Dle těchto analýz lze konstatovat, že typickým zaměstnancem společnosti je žena okolo 40 let se středním nematuritním vzděláním. Současná struktura zaměstnanců vedení společnosti vyhovuje a prozatím neplánuje dělat v této oblasti žádné změny.

7.3 Fluktuace zaměstnanců

V oblasti fluktuace zaměstnanců se podnik potýká s výraznými problémy. Jak lze sledovat v tabulce č. 1, zatímco v letech 2014 a 2015 byla celková míra čisté fluktuace (tzn. celková míra fluktuace očištěná o odchody zaměstnanců z důvodu penzionování a výpovědi ze strany zaměstnavatele) na úrovni 5 %, která je považována za zdravou, v roce 2016 vzrostla až na 14 %. Jako příčinu tohoto nárůstu považuje vedení společnosti současnou situaci na trhu práce, tedy velmi nízkou míru nezaměstnanosti (za rok 2016 v průměru 5,5 %), která vyvolává silnou poptávku po pracovní síle. V důsledku toho mnozí zaměstnanci s vidinou lepšího zaměstnání společnost opouštějí. Je však důležité podotknout, že se tato situace týká pouze pracovníků na pozici operátorů, u nichž je míra čisté fluktuace 15 %, v případě technicko-hospodářských pracovníků je míra fluktuace na 4 %, takže velmi nízká.

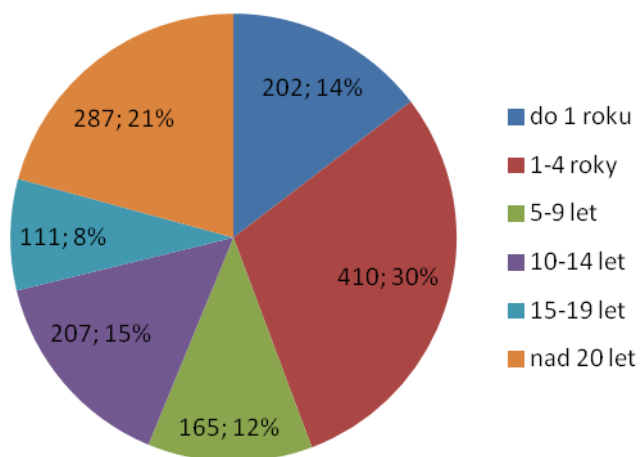
Ačkoliv se proti vysoké fluktuaci snaží společnost bojovat, očekává, že se opět rozkolísá. Důvodem je otevírání několika poboček významných korporací v relativní blízkosti podniku, které by mohly zlákat některé pracovníky především na dělnických pozicích nabídkou vyšších příjmů.

Tabulka č. 1: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti v letech 2014 – 2016

(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Rok		Míra celkové fluktuace	Míra čisté fluktuace
2014	THP	14%	6%
	Operátoři	8%	4%
	Celkem (průměr)	10%	5%
2015	THP	6%	1%
	Operátoři	9%	5%
	Celkem (průměr)	9%	5%
2016	THP	7%	4%
	Operátoři	25%	15%
	Celkem (průměr)	22%	14%

V grafu č. 11 je znázorněna struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru k 31. 1. 2017. Pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnání kratší dobu, než jeden rok, je 14 %, 86 % zaměstnanců je tedy poměrně stabilních. Lze tedy předpokládat, že fluktuaci podniku zvyšují pracovníci, kteří pracovní úvazek ukončí do jednoho roku od nástupu do společnosti. Úkolem pro personalisty je najít způsob, jak si tyto pracovníky udržet, nebo jak selektovat již během získávání pracovní síly kandidáty, kteří mají o práci skutečně zájem, protože neustálé zaučování nově přijatých zaměstnanců je pro společnost nákladné.



*Graf č. 11: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru k 31. 1. 2017
(vlastní zpracování dle interních materiálů)*

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola popisuje, jak v současné době podnik získává pracovní sílu a také jaké problémy musí personalisté v souvislosti se zajišťováním pracovní síly řešit. Veškeré informace vychází z rozhovoru s personálním ředitelem společnosti a interních materiálů společnosti.

8.1 Způsoby získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců využívají personalisté několik způsobů. Za nejefektivnější považují přímé oslovení – doporučení, jehož princip spočívá v tom, že společnost finančně oceňuje pracovníky, kteří doporučili svého známého, a ten byl přijat. Za předpokladu, že nově přijatý zaměstnanec setrvá ve společnosti určitou dobu, obdrží doporučující finanční odměnu v minimální výši od 3 000 Kč až do 30 000 Kč v závislosti na obsazené pozici. Lidé získaní touto cestou vykazují minimální fluktuaci okolo 1,5 %. Tito zaměstnanci jsou tedy poměrně stabilní, odvádějí kvalitní pracovní výkon a dle průzkumů společnosti jsou se svou prací spokojeni, což neplatí u zaměstnanců získaných volným náborem.

Další relativně nejčtenější metodou je využívání sociálních sítí, a to konkrétně Facebooku a LinkedInu. Na těchto stránkách podnik vystupuje jako společnost, která nabízí existenční jistotu, solidní výdělek, dobré vztahy a možnosti růstu. Těmito hodnotami se snaží oslovit své potenciální uchazeče a současně buduje své dobré jméno. V tomto ohledu je společnost úspěšná – i přes to, že momentálně neprobíhá žádná náborová kampaň, dennodenně zaměstnávají personalisty uchazeči zajímající se o práci v podniku. Více o využívání této metody získávání pracovníků pojednává kapitola 8.3.

Dalšími cestami, které využívají, je informování úřadů práce o volných pracovních pozicích a také klasické náborové akce v podobě inzerátů v místním rozhlase, letáků či příloh do novin. Tímto způsobem hledají převážně dočasné pracovníky pro vykrytí sezónních výkyvů výroby, naposledy však proběhla takto orientovaná kampaň v roce 2015, viz kapitola 8.2.

Posledním způsobem, kterým společnost vyhledává zaměstnance, je prostřednictvím personálních agentur. Při vyhledávání pracovníků na běžné pozice využívá více agentur, u top pozic však zajišťuje exkluzivitu pouze jedné personální agentuře, která aktivně vyhledává na trhu práce odborníky, jež mají s požadovanou prací zkušenosti a jsou v ní úspěšnější.

8.2 Nákladovost a efektivita současného systému

V současné době eviduje společnost náklady pouze za zaměstnance, kteří byli získáni agenturně, a v podobě finančních odměn za doporučení stávajícím zaměstnancům. Momentálně neprobíhá žádná náborová kampaň a v letošním roce ani není plánovaná. Kampaň byla zrealizována naposledy v roce 2015 a obsahovala letáky roznesené do schránek, polep autobusu, inzerci v místním deníku, billboard na autobusovém a vlakovém nádraží, reklamu v kabelové televizi a účast na pracovním veletrhu. V rámci této kampaně také začala používat systém doporučení. Celkové náklady na tuto kampaň činily 163 552 Kč, pod jejím vlivem se přihlásilo 452 uchazečů a 292 z nich bylo přijato. Náklady na jednoho uchazeče tedy dosahovaly 362 Kč na jednoho uchazeče a 560 Kč na každého nově přijatého zaměstnance.

Momentálně tedy společnost využívá pro získávání zaměstnanců jednak své dobré jméno, a jednak kanály, které jsou zdarma – volná místa uveřejňuje na svých webových stránkách a také na sociálních sítích. I přes to, že na uchazeče nepůsobí žádný náborový tlak, je doba od vypsaní volné pozice do jejího obsazení poměrně krátká. V případě plánovaného odchodu 40 dnů, u nečekaných odchodů maximálně dva měsíce.

8.3 Využívání e-recruitmentu

K získávání zaměstnanců využívá společnost také některé z možností, které jí v současné době internet nabízí. Konkrétně zveřejňuje volná pracovní místa na svých webových stránkách, využívá pracovní portál a sociální sítě. Většinu z těchto aktivit zajišťuje manažer interní komunikace, který na jejich správu potřebuje jen asi hodinu týdně.

8.3.1 Webové stránky společnosti

Na svých webových stránkách má podnik vyhrazenou speciální složku pro uchazeče s názvem *kariéra*. Na tomto místě zveřejňuje všechny volné pozice a pravidelně seznam aktualizuje. Nabízí také filtrování nabídky dle oblasti, kde má být práce vykonávána, a oboru, do kterého patří.

Každý pracovní inzerát obsahuje popis pozice, který zahrnuje náplň práce a také zodpovědnosti s ní spojené. Dále požadavky na uchazeče, nepovinné znalosti či dovednosti a také benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Pro zájemce o danou pozici

je k dispozici odkaz, který jej přesměruje do formuláře, jehož prostřednictvím se může okamžitě přidat do výběrového řízení.

8.3.2 Pracovní portál

Společnost využívá služeb pracovního portálu Jobs.cz, na kterém však inzeruje pouze odborné pracovní pozice s většími požadavky na uchazeče. Podobně jako u inzerátů na vlastních webových stránkách obsahuje nabídka na portálu popis pracovního místa, požadavky na uchazeče a nabízené benefity. V záhlaví inzerátů je také úvodní odstavec seznamující uchazeče se společností. I tato stránka zájemcům nabízí možnost okamžité odpovědi na danou nabídku. Na této stránce využívá zvýhodněný balíček Kombi 5 za 25 000 Kč, který nabízí možnost inzerce jednak na Jobs.cz, jednak na Práce.cz. Společnost kvůli oslovení širšího trhu (především Slovenska) občas inzeruje nabídky práce také na Profesia.cz, kam však vkládá pouze vyšší pozice, kvůli kterým se případným zájemcům vyplatí cestovat na delší vzdálenost.

Při volném vyhledávání volných pozic nabízených společností na internetu generuje vyhledávač inzeráty i na jiných pracovních portálech. Tyto stránky však společnost nevyužívá záměrně, inzeráty jsou na ně stahovány z Úřadu práce, kterému volná místa pravidelně oznamuje.

8.3.3 Sociální síť

Společnost se prozatím prezentuje na čtyřech sociálních sítích – LinkedInu, Facebooku, Instagramu a také na poměrně nové české profesní síti Management Mania. Tato síť však není příliš rozšířená - míra odezvy uživatelů na příspěvky přidávané společností je téměř nulová, pro potřeby nábory se tedy příliš neosvědčila a proto v projektu nebude využita.

Profil společnosti na profesní síti LinkedIn spravuje manažer interní komunikace a vyhledává na něm především techniky a specialisty. Příspěvky, které vkládá jednou až dvakrát týdně, jsou orientované na potenciální uchazeče a obsahují nejen upozornění na volná pracovní místa s odkazem na stránku společnosti, ale také různé zajímavosti a novinky z nitra podniku, které by mohly cílovou skupinu, tedy kvalifikované odborníky, zaujmout. Podnik si tak buduje svou dobrou zaměstnavatelskou pověst. V minulosti byla snaha oslovit potenciální uchazeče také prostřednictvím diskuzí cílové skupiny uživatelů, avšak výtěžnost toho způsobu nebyla velká, proto je preferováno přímé oslovení uživatelů.

Při správě účtu na LinkedIn společnost využívá pouze nástroje, které jsou zdarma, kromě finančního ohodnocení času, který personalista tráví nad správou stránky, tak podniku nevznikají žádné náklady. Vzhledem k tomu, že manažer interní komunikace věnuje sociálním sítím asi hodinu týdně, není ani tato částka nijak velká. Kvalita přidávaných příspěvků je také dobrá – inzerce volných míst je vždy podpořena odpovídajícím obrázkem, kterého si uživatelé zpravidla snadněji všimnou, a články jsou vybírány tak, aby odpovídaly charakteru společnosti i způsobu, jakým se prezentuje na veřejnosti. Bohužel v současné době (údaj k 1. 3. 2017) sleduje stránku společnosti na LinkedInu pouze 194 uživatelů, což je poměrně málo.

Jediný oficiální „facebookový“ profil společnosti, stejně jako profil na Instagramu, spravuje marketingové oddělení a slouží k propagaci jediného produktu z produktového portfolia podniku určeného pro konečné spotřebitele. Profil na Instagramu má 342 sledujících, na Facebooku pak cca 6,8 tisíc sledujících, v obou případech avšak personalisté k jejich správě nemají oprávnění, proto nejsou k náborovým aktivitám využívány. Manažer pro interní komunikaci tak prozatím využívá stránku Facebooku k náborovým aktivitám jen do té míry, že nabídky volných pozic vkládá pod svým jménem do takto zaměřených skupin, Instagram nevyužívá vůbec.

Jak uvedl personální ředitel v rozhovoru, do budoucna mají zájem využívat pro náborové účely více především Facebook, protože je vhodným médiem pro oslovování potenciálních uchazečů o méně kvalifikované dělnické pozice, ale nebrání se i jiným možnostem. Snahou je implementovat do náborových aktivit na sociálních sítích (nejen na Facebooku) způsob získávání pracovníků, který se v podniku osvědčil nejvíce, tedy forma doporučení a následných odměn. Pro tyto účely by bylo vhodné využít služby typu Jobote a GetMore popisované v kapitole 5.2. Jak již bylo zmíněno, personalista, mající v rámci svých pracovních povinností na starost sociální sítě, je spravuje asi hodinu týdně. Maximální čas, který tomu může věnovat, jsou asi tři hodiny týdně.

8.4 Současné problémy v získávání zaměstnanců

Největší problém mají podnikoví personalisté v současné době s dlouhodobým obsazením dělnických pozic. Nemají problém operátora získat, ale udržet, velké množství z nově přijatých pracovníků ukončuje pracovní poměr ještě v zákonem dané zkušební době. Prioritní snahou je tedy najít způsob, jak z množství uchazečů vybrat skutečně kvalitní operátory, kteří mají relevantní zájem ve společnosti pracovat. Dalším problémem, který

však jde napříč trhem, je kvalifikační nedostatek – personalisté mají potíže s hledáním zkušených konstruktérů, průmyslových inženýrů a také odborníků – gumařů. Těch však je momentálně ve společnosti dostatek, aktuálně se podnik snaží získat kvalitní dělníky, u kterých není vyžadováno vyšší vzdělání, ale cení se schopnost efektivně a kvalitně zvládnout manuální práci. Zejména na tento segment trhu by chtěla společnost cílit při své náborové kampani.

Podnik se na trhu snaží působit především hodnotově - prostřednictvím různých PR aktivit budovat dobré jméno a vystupovat jako zaměstnavatel, který má svým zaměstnancům co nabídnout. Současně si hledá cesty, jak výše zmíněné problémy řešit.

První způsob, vhodný zejména pro obsazování operátorských pozic, je oslovování jiných pracovních trhů především v rámci Evropské unie (Bulharsko, Rumunsko, Maďarsko a Slovensko). Tato cesta však sebou přináší problémy pramenící z nedostatečných jazykových kompetencí zahraničních pracovníků.

Druhá metoda, kterou podnik zkouší a která se poměrně osvědčila, je participování vlastních zaměstnanců na náboru. Tento způsob získávání pracovníků je již popsán v kapitole 8.1.

Poslední formou, kterou personalisté označují spíše jako pokus o spolupráci, je zaměstnávání odsouzených, kteří spáchali některou z lehkých forem trestných činů a jsou zařazeni do režimu s dohledem. Hlavním záměrem podniku je především resocializace těchto lidí – umožnit jim, aby zmenšili své zadlužení a současně aby neztratili pracovní návyky. Pokud se v pracovním procesu osvědčí, je jim ochotna po odpykání jejich trestu nabídnout zaměstnání, což se již v jednom případě stalo.

9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

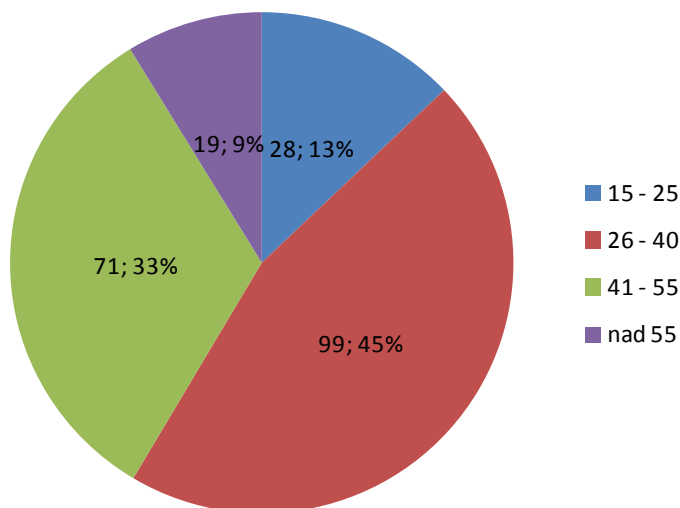
V průběhu měsíce března r. 2017 bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Dotazníky byly rozeslány v elektronické podobě všem zaměstnancům podniku kromě dceřiných společností a jednoho odštěpného závodu, který sídlí v jiném městě.

V dotazníku (viz příloha č. 2), který obsahoval osm uzavřených a jednu otevřenou otázku, bylo zjišťováno, v jaké míře využívají zaměstnanci sociální sítě, na jakých sociálních sítích se pohybují a jak se na nich chovají. Cílem bylo především zjistit, zda se podniku vyplatí provádět recruitment prostřednictvím sociálních sítí, zda jsou zaměstnanci ochotní na náboru participovat, popřípadě za jakých podmínek.

Dotazník byl vytvořen v aplikaci společnosti Google – Google Forms, jejímž prostřednictvím byly odpovědi také vyhodnocovány. Dotazník byl vyhotoven ve dvou provedeních, z nichž v jednom odpovídali výhradně THP, ve druhém operátoři. Docílilo se tak toho, že byla získána rozdělená data a je možné potvrdit či zamítnout hypotézu o vztahu mezi pracovním zařazením a používanou sociální sítí.

9.1 Charakteristika respondentů

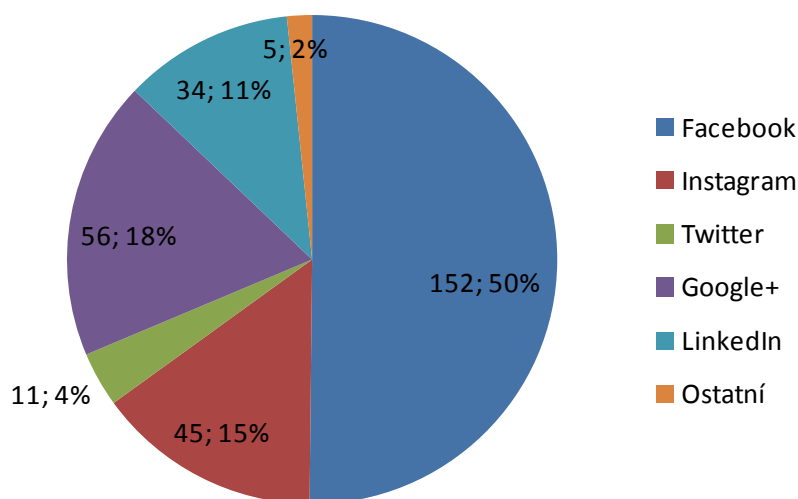
Ačkoliv je operátorů až třikrát více, než technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP), odpovědi se vrátilo méně, z celkového počtu 217 odevzdaných dotazníků bylo 53 % od THP a 47 % od operátorů. Věkovou strukturu respondentů zobrazuje graf č. 12 – nejvíce odpovídali zaměstnanci ve věku 26 - 40 a 41 – 55 let, což koresponduje s věkovou strukturou všech zaměstnanců zobrazenou v grafu č. 9, který ukazuje, že v tomto věku je nejvíce pracovníků společnosti.



Graf č. 12: Věková struktura respondentů (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

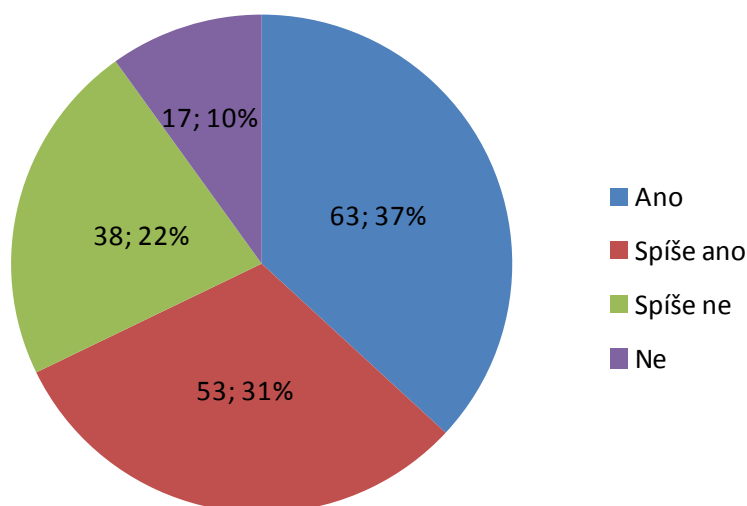
9.2 Využívání sociálních sítí ve společnosti

Z celkového počtu zaměstnanců, kteří zodpověděli na dotazník, používá sociální sítě 76 %, z technicko-hospodářských pracovníků je to 70 %, operátorů ještě více – až 84 %. U obou skupin je nejoblíbenější sítí Facebook, který používá až 96 % operátorů a 86 % THP, celkově je to tedy 92 % všech zaměstnanců aktivních na sociálních sítích. U dalších sociálních sítí jsou však výrazné rozdíly – zatímco u THP je na druhém místě LinkedIn, který používá 39 % respondentů, u operátorů je LinkedIn tou nejméně oblíbenou sociální sítí, pouhých 2,5 %, což není vzhledem k zaměření této sítě překvapující. U dělníků okupuje druhou příčku síť Google+ se 42 %, dále je to Instagram s 26 %, Twitter s 10 % a nakonec již zmíněný LinkedIn. V případě THP je třetí nejoblíbenější podobně jako u operátorů Instagram s 28 %, poté Google+ s 25 % a nakonec Twitter se 4 %. Souhrnný přehled zobrazuje graf č. 13.



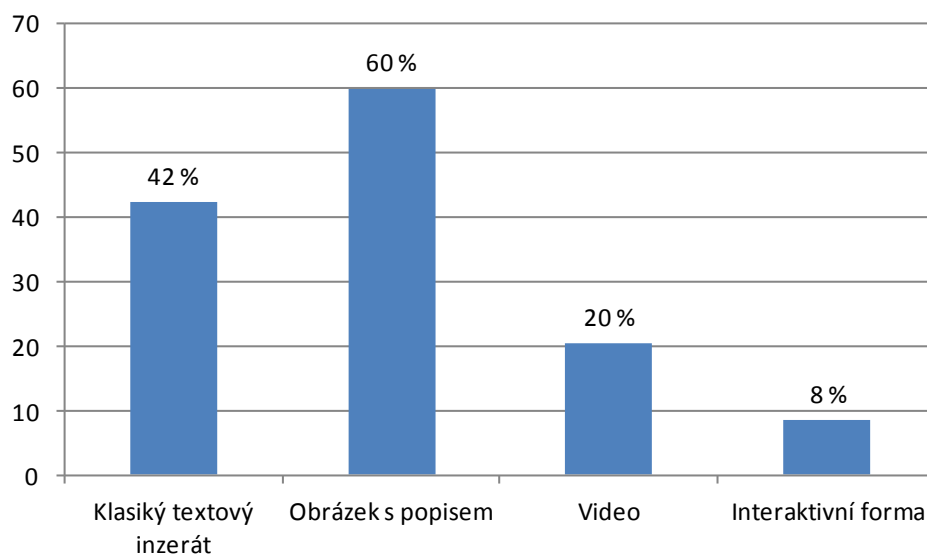
Graf č. 13: Využívání vybraných sociálních sítí zaměstnanci podniku
(vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

Více jak dvě třetiny pracovníků si na sociálních sítích většinou všimá nabídek zaměstnání, úplně je ignoruje pouze 10 % z nich. Podrobnější výsledky zobrazuje graf č. 14.



Graf č. 14: Přehled, do jaké míry si zaměstnanci všimají náborových příspěvků (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

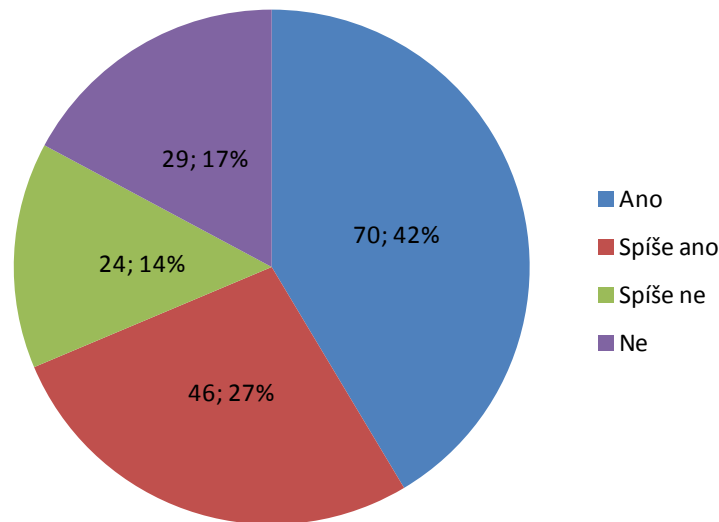
Respondenti preferují takové formy příspěvků inzerujících volnou pracovní pozici, které obsahují obrázek s popisem či klasický textový inzerát (ostatní formy viz graf č. 15). Operátoři však stále dávají přednost klasickým nabídkám. Další způsoby, např. náborové video či interaktivní zapojení uživatelů formou her a soutěží, zatím příliš oblíbené nejsou, což může být způsobeno také tím, že tyto formy ještě nejsou v českém prostředí tolik používané.



Graf č. 15: Obliba vybraných forem náborových příspěvků ze strany zaměstnanců (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

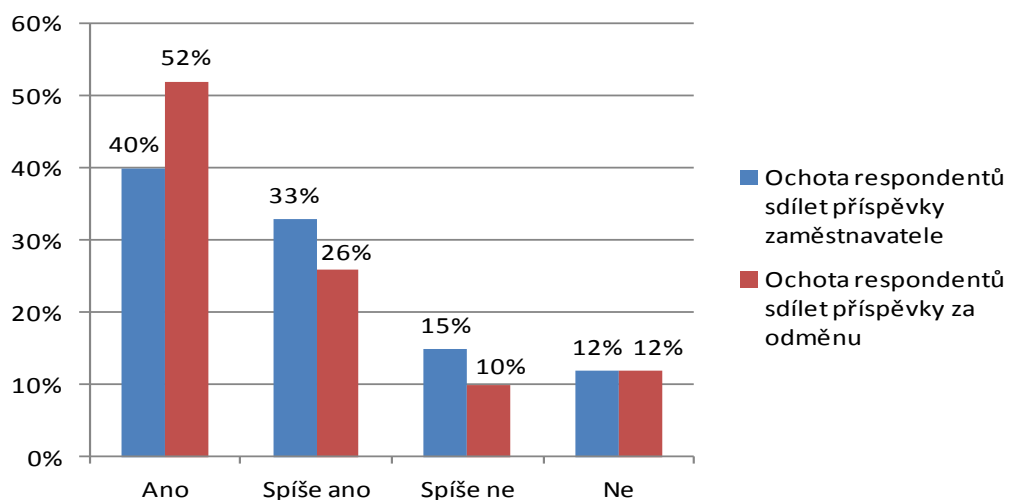
Dále bylo zjišťováno, zda zaměstnanci sdílením nebo označením „to se mi líbí“ reagují na příspěvky, které je zaujaly. Výsledkem je zjištění, že zatímco 77 % operátorů se tak

chová, u THP je procento menší – 60 %. V součtu je tedy podíl poměrně uspokojivý, celkem 69 % zaměstnanců je zvyklých ve většině případů na zajímavé příspěvky reagovat (viz graf č. 16).



Graf č. 16: Přehled, jak reagují zaměstnanci na příspěvky na sociálních sítích (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

Další dvě otázky byly zaměřené na to, zda jsou zaměstnanci ochotni sdílet náborové příspěvky zaměstnavatele a popřípadě zda by byli ochotni je sdílet, pokud by jim za to náležela odměna v případě, že by byl jejich známý díky jimi sdílené pracovní nabídce přijat. Nezištně by bylo ochotno sdílet příspěvky 73 % zaměstnanců, potenciální odměna by pak k dalšímu šíření nabídky motivovala dalších 5 % pracovníků – srovnání viz graf č. 17. Podle těchto výsledků lze konstatovat, že v podniku by tento způsob recruitmentu měl mít podporu.



Graf č. 17: Srovnání ochoty zaměstnanců sdílet náborové příspěvky bez možnosti odměn a s touto možností (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

Cílem poslední otázky bylo zjistit, jakou si sami zaměstnanci představují minimální odměnu za pomoc při hledání nových kolegů po sociálních sítích. Jelikož se jednalo o nepovinnou otázku, odpovědělo jen 111 respondentů. Nejvíce pracovníků by preferovalo peněžní odměny, u kterých se navrhované částky pohybovaly od 20 Kč až po 20 000 Kč. Nejčastějšími odpověďmi bylo 1000 Kč, 3000 Kč a 5000 Kč. Několik zaměstnanců také zmínilo, že jim plně vyhovuje již nastavený systém odměňování, který by použili i v této formě recruitmentu.

U nepeněžních odměn bylo nejčastěji zmiňovanou položkou připsání bodů do cafeteria systému, který v podniku v rámci benefitů funguje. Dalšími potenciálními odměnami byl např. dárkový poukaz do divadla, wellness či fitness centra, popř. na večeři, jiní by ocenili volné dny navíc, firemní suvenýry v určité hodnotě, dárkový balíček či zapůjčení raftu. Ti nejskromnější nechtějí nic, protože sdílení pracovních nabídek svého zaměstnavatele považují za samozřejmost, někteří by ocenili pouhé poděkování.

9.3 Testování hypotézy

Aby dokázal personalista při inzerování určité pozice na sociálních sítích lépe zacílit na vhodné uchazeče, je pro něj vhodné vědět, zda existuje vztah mezi pracovním zařazením (THP vs. operátor), s čímž je zpravidla spojená také kvalifikace, a volbou sociální sítě. Protože lze předpokládat, že mimo podnik bude situace obdobná jako v něm, budou použity informace získané dotazníkem. Na data bude uplatněn *chi kvadrát test* dle postupu, který popsal Klímek (2005, s. 25) ve své publikaci.

Tabulka č. 2: Přehled sociálních sítí používaných v rámci obou skupin pracovníků (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

Pracovní zařazení	Používaná sociální síť					$\sum n_j$
	Facebook	Instagram	Twitter	Google+	LinkedIn	
THP	71	23	3	21	32	150
Operátoři	81	22	8	35	2	148
$\sum n_i$	152	45	11	56	34	298

Na základě těchto údajů bude testována nulová hypotéza (H_0) a alternativní hypotéza (H_1), které byly definovány následovně:

H_0 : Neexistuje vztah mezi používanou sociální sítí a pracovním zařazením uživatele.

H_1 : Existuje vztah mezi používanou sociální sítí a pracovním zařazením uživatele.

Dle vzorce 1.1 budou vypočteny hypotetické četnosti a pro přehlednost opět umístěny do tabulky č. 3. Hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

$$n_{ij}^* = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n} \quad 1.1$$

Tabulka č. 3: Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)

Pracovní zařazení	Používaná sociální síť					Σn_j
	Facebook	Instagram	Twitter	Google+	LinkedIn	
THP	76,51	22,65	5,54	28,19	17,11	150
Operátoři	75,49	22,35	5,46	27,81	16,89	148
Σn_i	152	45	11	56	34	298

Podmínky pro aplikaci χ^2 testu, tedy že maximálně 20 % hypotetických četností je < 5 a žádná není < 1 , byly splněny a je možné přikročit k výpočtu testového kritéria χ^2 dle vzorce 1.2. Celý postup výpočtu obsahuje tabulka č. 4.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} \quad 1.2$$

Tabulka č. 4: Postup výpočtu testového kritéria χ^2 (vlastní zpracování)

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$\frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$
71	76,51	-5,51	30,3601	0,3968
23	22,65	0,35	0,1225	0,0054
3	5,54	-2,54	6,4516	1,1645
21	28,19	-7,19	51,6961	1,8338
32	17,11	14,89	221,7121	12,9580
81	75,49	5,51	30,3601	0,4022
22	22,35	-0,35	0,1225	0,0055
8	5,46	2,54	6,4516	1,1816
35	27,81	7,19	51,6961	1,8589
2	16,89	-14,89	221,7121	13,1268
$\Sigma 298$				$\Sigma 32,9337$

Dle předchozího výpočtu je tedy $\chi^2 = 32,9337$. Kritickou hodnotou při výpočtu bude χ^2 se $[(2 - 1) * (5 - 1)] = 4$ stupni volnosti. Dle tabulek je kritická hodnota χ^2 s 95% pravděpodobností a 4 stupni volnosti rovna 9,4877.

Jelikož je vypočtená hodnota 32,9337 větší než kritická hodnota 9,4877, nulová hypotéza se zamítá. Platí tedy, že existuje vztah mezi pracovním zařazením uživatele (potažmo také vzděláním, ačkoliv to není pravidlem) a používanou sociální sítí.

10 KRITÉRIA PRO VÝBĚR VHODNÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Jak již bylo zmíněno dříve v kapitole 8.4, společnost v současné době využívá pro své náborové aktivity profesní sociální síť LinkedIn, kde má svůj oficiální profil, a sociální sítě Facebook a Instagram, kde sice společnost oficiální profil má, ale využívá ho pouze pro marketingové aktivity a personalisté na něm nemají oprávnění provádět e-recruitment. Facebook personalisté využívají jen do té míry, že vkládají nabídky do inzertních skupin.

Z tohoto souhrnu je patrné, že společnost má ve využívání sociálních sítí pro e-recruitment výrazné rezervy. Protože personalisté nemají v rámci svých pracovních povinností kapacitu na to, aby dokázali provádět nábor na všech pěti sociálních sítích, které byly popsány v kapitole 5, je třeba vybrat z nich 2 – 3 nejvhodnější.

10.1 Stanovení vhodných kritérií

Společnost má v plánu využívat sociální sítě jednak k budování své dobré zaměstnavatelské pověsti, jednak ke zveřejňování svých pracovních nabídek. Jejich šíření mezi co největší možný počet uživatelů chce zajistit prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří by příspěvky společnosti sdíleli na svých profilech, a tak o nich informovali své přátele. Protože si podnik uvědomuje, že ne každý by tuto činnost prováděl nezištně, chce i na sociálních sítích použít systém, který se ve společnosti při získávání pracovníků osvědčil, a to systém doporučení a odměn. Pro tento záměr by rádi využili službu Jobote popsanou v kapitole 5.2.1.

Na základě výše definovaného záměru vystupování na sociálních sítích byla stanovena následující kritéria pro výběr sociální sítě vhodné k jeho naplnění:

1. Počet uživatelů

Pro výběr vhodné sítě je velmi důležitý celkový počet jejích uživatelů, aby bylo možné sdělení rozšířit mezi co největší množství potenciálních uchazečů.

2. Používání sítě zaměstnanci podniku

Jelikož by nabídky práce měly být rozšiřovány především prostřednictvím zaměstnanců společnosti, je stěžejní, aby jich na vybrané sociální síti bylo co nejvíce. Pro odhad využívání byly využity preference respondentů z dotazníkového šetření.

3. Nabízené funkce potřebné pro náborovou kampaň společnosti

Pro náborové účely společnosti popsané v úvodu kapitoly je potřebné, aby sociální síť nabízela možnost vložení příspěvku, a to jak formou textu, obrázku, videa, popř. odkazu na jinou stránku, dále sdílení příspěvku ostatními uživateli a také komunikaci prostřednictvím soukromých zpráv mezi společnostmi a zájemcem o pracovní pozici.

4. Obeznamenost personalistů s prostředím sociální sítě

Výhodné je zvolit pro náborovou kampaň takovou sociální síť, se kterou mají personalisté zkušenosti, znají její prostředí a také principy fungování. Ušetří jim to tak čas potřebný na případnou adaptaci.

5. Cena placené inzerce

Posledním kritériem je cena, kterou sociální síť požaduje za placenou inzerci, díky které zhlédne publikovaný příspěvek více uživatelů. Cílem je, aby cena byla co nejnižší a náklady na tuto službu minimální.

Vyhodnocení kritérií

V této části práce jsou nejprve uvedeny zjištěné údaje potřebné k vyhodnocení kritérií stanovených v kapitole 10.1, poté kritéria seřazena dle významnosti a na závěr Metodou váženého součtu (WSA) vyhodnocena nejvhodnější síť.

1. Počet uživatelů

První kritérium bude posuzováno podle údajů v grafu č. 4 na straně 27, který zobrazuje přehled nejoblíbenějších sociálních sítí v České republice podle počtu uživatelů. Protože se jedná o společnost působící převážně v tuzemsku, je tento graf pro účely práce více vypovídající, než světové statistiky. Konkrétní čísla jsou shrnuta v tabulce č. 2. Protože uvedený počet uživatelů sítě Google+ neodpovídá počtu skutečně aktivních uživatelů, kterých je dle odborníků jen asi 3 % z celkového množství, byl počet uživatelů přepočítán a místo se 4,5 miliony uživatelů uvedených v grafu č. 4 bude počítáno se 135 000 uživateli.

2. Používání sítě zaměstnanci podniku

Úroveň využívání sociálních sítí zaměstnanci podniku byla zjišťována v dotazníku, o kterém pojednává kapitola 9. Odpovědi se lišily v závislosti na tom, zda zaměstnanec pracuje jako THP či operátor, v celkovém součtu však nejvíc obstála sociální síť Facebook následovaná překvapivě sítí Google+. Ostatní výsledky obsahuje tabulka č. 5.

3. Nabízené funkce potřebné pro náborovou kampaň společnosti

Všechny tři funkce, které byly vyhodnoceny jako důležité pro náborovou kampaň na sociálních sítích, umožňují sítě Facebook, LinkedIn i Twitter. Ačkoliv v posledním případě je verbální příspěvek omezen rozsahem 140 znaků, nelze se tedy příliš rozepisovat, tato možnost tu je.

Jako druhá síť v pořadí v tomto ohledu vyhovuje Google+, který nabízí jak vložení příspěvků všech typů, tak jejich sdílení, avšak neobsahuje funkci interních zpráv.

Nejméně funkcí nabízí Instagram, na který je možné vkládat pouze příspěvky ve formě fotografie, což je pro nábor nedostačující. Příspěvek je však možné tak jako u předchozích sociálních sítí sdílet mezi své známé.

4. Obeznamenost personalistů s prostředím sociální sítě

Při hodnocení tohoto kritéria bylo vycházeno z informací, které poskytl manažer pro interní komunikaci, jenž má recruitment po sociálních sítích na starost. Hodnocena je tedy jeho osobní znalost zvolených sociálních sítí. V tabulce č. 2 jsou jednotlivé sítě oznámkovány čísly 1 – 4, kde jednička znamená nejlepší, čtverka nejhorší.

5. Cena placené inzerce

Zjistit prostřednictvím Internetu cenu placených reklam na sociálních sítích je téměř nemožné, vše se odvíjí od oblíbenosti, kterou již profil má, skupiny, na kterou cílí a požadavků, které očekává. Obecně však platí, že nejlevnější placenou inzerci nabízí sociální sítě Facebook a Instagram, následované Google+, Twitterem a na konec LinkedInem, který je považován za nejdražší. Dle tohoto schéma byly sítě opět ohodnoceny známkami 1 – 4, kde jedna znamená nejlevnější, čtverka nejdražší.

Tabulka č. 5: Přehled parametrů jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)

Sociální sítě	Kritéria				
	K1	K2	K3	K4	K5
	Počet uživatelů	Počet zaměstnanců užívajících síť	Nabízené funkce	Obeznamenost personalistů	Cena inzerce
Facebook	4 600 000	152	3	1	1
Instagram	900 000	45	1	2	1
Twitter	300 000	22	3	3	3
Google+	135 000	56	2	4	2
LinkedIn	600 000	34	3	1	4

Pro vyhodnocení nejlepší sociální sítě dle stanovených kritérií je nutné stanovit každému z nich váhu. Ta bude určena metodou pořadí, to znamená, že nejdůležitější kritérium bude mít nejvyšší váhu a naopak. Pořadí kritérií od nejdůležitějšího k nejméně důležitému je následující:

1. K2 – Podíl zaměstnanců užívajících síť
2. K1 – Počet uživatelů sítě
3. K3 – Nabízené funkce
4. K5 – Cena inzerce
5. K4 – Obeznamenost personalistů

Každému kritériu bude přiřazen počet bodů od 1 do 5, který odpovídá jeho významnosti dle pořadí. Váhy budou vypočteny dle vzorce:

$$\frac{\text{počet udělených bodů}}{\text{celková suma bodů}} \quad (1.3)$$

Tabulka č. 6: Stanovení vah kritérií (vlastní zpracování)

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	Suma
Pořadí	2	1	3	5	4	
Body	4	5	3	1	2	15
Váhy	0,267	0,333	0,200	0,067	0,133	

V této fázi už je možné přikročit k samotné Metodě váženého součtu. U každého kritéria je nutné stanovit, zda se jedná o kritérium maximalizační (zkratka MAX) nebo minimalizační (zkratka MIN), a poté je možné vytvořit normalizovanou kritériální matici s prvky y_{ij} podle vzorců 1.4 a 1.5:

$$\text{maximalizační kritérium } y_{ij} = \frac{y_{ij}-MIN}{MAX-MIN} \quad (1.4)$$

$$\text{minimalizační kritérium } y_{ij} = \frac{MAX-y_{ij}}{MAX-MIN} \quad (1.5)$$

Prvky této normalizované kritériální matice jsou dílčí užitky používání jednotlivých sociálních sítí vzhledem k jednotlivým kritériím. Celkový užitek používání těchto sítí lze zjistit součtem součinů váhy jednotlivých kritérií a příslušného dílčího užitku. Výsledky výpočtů obsahuje tabulka č. 7.

Tabulka č. 7: Výpočetní tabulka WSA (vlastní zpracování)

Sociální síť	Kritéria					Užitek	Pořadí
	K1	K2	K3	K4	K5		
	Počet uživatelů MAX	Oblíbenost u zaměstnanců MAX	Nabízené funkce MAX	Obeznamenost personalistů MIN	Cena inzerce MIN		
Facebook	1,000	152	1,000	1,000	1,000	51,283	1.
Instagram	0,171	45	0,000	0,667	1,000	15,186	3.
Twitter	0,037	11	1,000	0,333	0,333	3,940	5.
Google+	0,000	56	0,500	0,000	0,667	18,793	2.
LinkedIn	0,104	34	1,000	1,000	0,000	11,683	4.
Váhy	0,267	0,333	0,200	0,133	0,067	X	X

Dle Metody vážených součtů je nejvhodnější sítí pro recruitment ve společnosti Facebook, dále Google+, Instagram, LinkedIn a nejméně vhodnou sítí je Twitter. Na základě těchto výsledků bude k náborovým účelům s jistotou využít Facebook, naopak Twitter bude s největší pravděpodobností vyloučen úplně. U zbývajících tří sítí je potřeba zvážit, na jakou skupinu uživatelů budou personalisté cílit a také jakou formu zvolí. Ačkoliv LinkedIn skončil na čtvrté pozici, tudíž se může jevit jako nevhodný, u THP pracovníků je druhou nejrozšířenější sociální sítí (viz kapitola 9.1), proto by bylo žádoucí využít tuto síť pro inzerci volných technicko-hospodářských pozic. Instagram zase není příliš variabilní ve formách příspěvků a umožňuje pouze sdílení obrázku. Překvapením je poměrně časté využívání sítě Google+, kterou by měla společnost alespoň na zkoušku také zařadit do náborové kampaně a poté dle efektivity rozhodnout, zda na této síti setrvat.

11 SHRUTÍ POZNATKŮ Z ANALÝZY

Analyzovaná společnost se se svými 1400 pracovníky řadí mezi velké podniky a ve svém regionu je významným zaměstnavatelem. Jelikož se jedná o výrobní společnost, asi tři čtvrtiny pracovníků tvoří dělnické pozice, čemuž odpovídá také vzdělanostní struktura zaměstnanců. Z hlediska věku i pohlaví jsou však skupiny pracovníků poměrně vyrovnané. Největším problémem, se kterým se v současné době personalisté společnosti potýkají, je vysoká fluktuace zaměstnanců, která pramení z momentální situace na trhu práce.

Co se týká získávání zaměstnanců, nemá společnost v tomto roce naplánovanou žádnou náborovou kampaň. K oslovení potenciálních uchazečů využívá systém interního doporučení, který si chválí nejvíce, inzerci v různých sdělovacích prostředcích, personální agentury a také sociální sítě. Právě v získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí má velký prostor pro zlepšení, protože aktivně působí pouze na síti LinkedIn. Také dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci podniku byl pro tento způsob získávání pracovníků zjištěn dobrý potenciál – zaměstnanci jsou ve větší míře ochotni sdílet příspěvky zaměstnavatele inzerující volnou pracovní pozici. Vícekriteriálním rozhodováním bylo zjištěno, že nejvhodnější sociální sítě je pro tyto účely ve společnosti Facebook, dále Google+, Instagram, LinkedIn a nejméně vhodnou Twitter. Testováním hypotéz však bylo potvrzeno, že mezi pracovním zařazením pracovníka (THP vs. operátor) a volbou sociální sítě existuje vztah, proto je podstatné před zvolením vhodného sociálního média zvážit, pro jakou cílovou skupinu je inzerát určen.

Na výše zmíněných skutečnostech je založen projekt, jenž tvoří následující část práce. Jeho základním myšlenkou je spojit způsob získávání zaměstnanců, který si personalisté pochvalují nejvíce, tedy interní doporučení, se sociálními sítěmi, díky nimž může být tento způsob efektivnější. Na tomto principu fungují služby Jobote či GetMore, které byly popsány v kapitole 5.2. S jednou z nich bude v projektu také pracováno.

12 PROJEKT

První polovina praktické části diplomové práce byla věnována analýze současné situace v podniku, především způsobu získávání pracovníků. Bylo zjištěno, že právě v oblasti využívání sociálních sítí pro účely recruitmentu má společnost spoustu prostoru pro zlepšení, který by měl navržený projekt zaplnit. Z rozhovorů s personálním ředitelem a ostatními personalisty vyplynulo, že způsob získávání zaměstnanců, který se v podniku osvědčil nejlépe, je participování vlastních zaměstnanců na náboru formou doporučování a odměn. Právě tuto formu získávání zaměstnanců by bylo možné zefektivnit prostřednictvím sociálních sítí díky službám Jobote nebo GetMore. Služba tohoto typu bude tedy hlavním nástrojem v navrhovaném projektu, po konzultaci s personalistkou byl ze dvou výše zmíněných zprostředkovatelů vybrán Jobote, s jehož fungováním již personalistka byla seznámena v minulosti.

12.1 Návrh projektu

I přes to, že základním kamenem náboru prostřednictvím sociálních sítí bude služba Jobote, je potřeba vystupovat na těchto sociálních sítích i jinak, než jen s Jobote příspěvků. Je důležité neustále budovat svou značku dobrého zaměstnavatele a přidávat na firemní profily různé zajímavosti, které donutí fanoušky nadále sledovat stránky společnosti a nalákají nové sledující.

12.1.1 Volba sociálních sítí

Na základě výsledků dotazníkového šetření a vícekritériálního rozhodování o nejvhodnější sociální síti pro účely společnosti byly vybrány tři sítě, na kterých by měla společnost vystupovat. Největší důraz bude kladen na Facebook, který má nad ostatními silnou převahu jak v počtu uživatelů, tak v možnostech, které nabízí. Tam bude společnost cílit na potenciální kandidáty jak pro pozice THP, tak pro operátory. Protože má podnik prozatím profil na Facebooku určený pouze pro účely marketingu, tedy k propagaci výrobků určených konečným spotřebitelům, je potřeba vytvořit jiný profil společnosti, který bude sloužit personálnímu marketingu a inzerci volných pracovních míst. Aby si tento nový profil rychle získal své fanoušky, bylo by vhodné využít v prvním měsíci fungování placenou inzerci, která však na Facebooku není příliš nákladná.

Další sítě, se kterými bude v projektu pracováno, jsou LinkedIn a Google+. LinkedIn byl vybrán proto, že, ačkoliv ve vícekritériálním rozhodování skončil jako druhá nejméně

vhodná sociální síť, dle dotazníkového šetření je druhou nejpoužívanější sociální sítí u THP. Proto budou na LinkedInu inzerovány volná pracovní místa určená výhradně pro kvalifikované odborníky a také ostatní příspěvky budou cílit pouze na tuto skupinu uživatelů. Společnost svůj profil na LinkedInu má, proto není potřeba zakládat nový, avšak sleduje ho pouze 194 uživatelů, což je poměrně málo. Proto by bylo vhodné zvážit placenou reklamu, díky které by se profil společnosti více rozšířil. V porovnání s Facebookem je však reklama na LinkedInu výrazně dražší, proto bude využívána kratší dobu.

Sociální síť Google+ je dle dotazníkového šetření druhou nejpoužívanější sociální sítí u operátorů a také byla druhou nejvhodnější sítí ve výsledcích vícekriteriálního rozhodování, proto bude využita pro inzerci operátorských pozic. V síti Google+ společnost nemá prozatím vytvořený vlastní profil, proto je potřeba jej vytvořit a pro rychlé rozšíření opět využít placenou reklamu.

Sociální síť ManagementMania zatím nemá velký potenciál, ale vzhledem k tomu, že společnost již tuto síť využívá, je jí doporučeno na ni alespoň zřídka přispívat a sledovat míru odezvy.

Aby dokázal manažer pro interní komunikaci, který má práci se sociálními sítěmi na starost, plně využít potenciál všech výše zmíněných sítí, bude vyslán na školení určené pro HR manažery s názvem *Nábor přes sociální sítě a HR marketing*. Tento kurz pořádají odborníci ve svém oboru Matěj Matolín a Michal Hardyn a jeho cena je 7 900 Kč bez DPH, lze však vybrat také jiný obdobně zaměřený kurz, např. *Recruitment & HR Marketing: Techniky budování značky zaměstnavatele v praxi* pořádaný Recruitment Academy v ceně 9 800 Kč.

12.1.2 Využití služby Jobote

Služba Jobote je součástí náborové webové aplikace Teamio, která usnadňuje personalistům práci se získáváním zaměstnanců. Pro využití Jobote je nutné zaregistrovat společnost na Teamiu, avšak tato registrace je v případě, pokud společnost nechce využívat služby Teamia, bezplatná. Veškeré informace uvedené v této kapitole byly zjištěny při rozhovoru s produktovou specialistkou společnosti Jobote.

Jobote je možné si předplatit ve třech variantách, viz tabulka č. 8 – pouze základní funkce nabízí verze MINI s cenou 35 000 Kč za rok, o něco zajímavější pak je MIDI verze, která

stojí 65 000 Kč za rok a nejpropracovanější a také nejdražší je varianta MAXI s cenou 125 000 Kč ročně. U poslední zmíněné verze však provozovatel nabízí také tzv. *pilot* variantu, která trvá půl roku a stojí 70 000 Kč. Tato varianta byla vybrána do navrhovaného projektu pro půlroční intenzivní kampaň, po uplynutí této doby bude na základě vyhodnocení efektivity projektu rozhodnuto, zda pokračovat s MAXI verzí či přejít na nižší „udržovací“ variantu.

Tabulka č. 8: Přehled variant služby Jobote a jejich funkcí
(vlastní zpracování, zdroj: www.jobote.com/cs/cenik)

MAXI	MIDI	MINI	neomezený počet inzerátů
			interní doporučení
			doporučení celé firmy
			propojení s Teamiem
			sledování aktivity doporučujících
			podrobná analytika
			dashboard pro doručovatele
			vlastní doména 2. řádu
			online komunikační balíček
			firemní verze MAXI
MAXI	MIDI	MINI	offline komunikační balíček
			dotazník po kampani
			statistiky pro doporučovatele LP
			interní kampaň, výběr z řady motivů
MAXI	MIDI	MINI	gamifikace a hra pro zaměstnance
			report po skončení kampaně

Zvolením varianty MAXI společnost získala přístup k veškerým funkcím, které Jobote v současné době nabízí (jejich seznam viz tabulka č. 8). Význam některých funkcí je zcela zřejmý, proto není nutné je blíže popisovat a budou vysvětleny jen nejednoznačné pojmy:

Vlastní doména 2. řádu znamená, že si společnost může na rozdíl od domény 3. řádu, která je ve formátu *www.firma.jobote.cz*, vymyslet libovolnou adresu ve formátu *www.vlastnídoména.cz*. V práci projektu je navržena adresa *www.dospolečnosti.cz*, která je jednoduchá, výstižná a snadno zapamatovatelná.

V rámci *interní kampaně* je možné vybrat si jedno ze tří témat, do kterého bude kampaň zasazena. Na výběr je námět „superhrdinové“, „muži v černém“ nebo „detektivové“, které reprezentuje Sherlock Holmes. Právě poslední zmíněná byla vybrána pro kampaň společnosti.

Online komunikační balíček slouží pro co největší zapojení zaměstnanců do náborové kampaně společnosti. Obsahuje různé nápady na vnitrofiremní komunikaci se zaměstnanci, šablony tematicky laděných e-mailů, tematické minihry apod.

Offline firemní balíček cílí na zaměstnance mimo počítačovou síť a zahrnuje tematicky laděné tiskoviny ve formě letáků a plakátů, které jsou v ceně služby. V rámci offline komunikace nabízí Jobote také vytvoření postav v životní velikosti dle tématu kampaně (v tématu „detektivové“ to tedy bude Sherlock Holmes), které mohou „postávat“ v prostorách společnosti a tak také lákat zaměstnance k účasti v kampani. Tyto tabule nejsou součástí balíčku, musí se tedy doplácet, v rámci projektu však bude doporučeno, aby byly zakoupeny ve dvojnásobném provedení a umístěny v podniku na strategických místech.

Na stránkách společnosti v duchu detektivů, které budou dostupné na adrese www.dospolecnosti.cz, bude probíhat také interní hra pro zaměstnance. Každý pracovník bude mít možnost se zaregistrovat a sbírat body za různé aktivity viz tabulka č. 9. Každá hra bude trvat vždy tři měsíce a na jejím konci získá „detektiv“, který získal nejvíc bodů, určitou cenu. Zároveň platí, že při přímém doporučení kandidáta a jeho následném vybrání a setrvání v podniku náleží doporučujícímu také peněžní odměna, kterou si společnost nastaví sama. Každý zaregistrovaný zaměstnanec bude mít přístup k soupisu pracovních pozic, pro které se aktuálně hledá pracovník. V tomto seznamu bude mít k dispozici několik činností, které může provést – sdílet pozici nebo i celou společnost prostřednictvím unikátního kódu na sociálních sítích, poslat odkaz na konkrétní pracovního místo osobě, která by mohla být vhodným kandidátem, na její e-mail nebo pomocí formuláře takovou osobu přímo doporučit. Všechny tyto činnosti jsou podloženy originálním kódem zaměstnance, proto je doporučující lehce dohledatelný. V rámci hry mohou zaměstnanci také řešit různé hádanky, rébusy a kvízy, za jejichž správné rozluštění budou také obdarováni určitým počtem bodů.

Tabulka č. 9: Přehled bodovaných činností

Provedené úkony	Počet bodů
Registrace	10
Sdílení inzerátu na sociálních sítích	10
Odeslání e-mailu na vhodného kandidáta	15
Zobrazení sdíleného inzerátu	1
Odpověď přes vlastní link nebo e-mail	100
Přímé doporučení kandidáta	200
Doporučený kandidát nastoupí	2000

12.2 Cíl a účel projektu

Podstata projektu a informace potřebné k jeho vytvoření jsou shrnuty v logickém rámci v příloze č. 3.

Za hlavním cílem projektu se skrývají základní činnosti nezbytné ke splnění dílčích cílů projektu. Patří tam nutnost intenzivně vystupovat na sociálních sítích, díky čemuž si společnost bude budovat svou image a zároveň se jí tak bude zvětšovat cílová skupina potenciálních zaměstnanců. Dalším dílčím cílem je zapojení zaměstnanců do získávání nových pracovníků, což bude probíhat přes službu Jobote. Zaměstnanci tak nejen mohou pomoci najít zaměstnaní někomu z okruhu svých známých, ale také budou mít možnost za svou aktivitu získat zajímavé odměny. Činností směřující ke splnění cíle je také získávání zaměstnanců s odpovídající kvalifikací a zájmem o práci, čehož by mělo být docíleno systémem doporučování, se kterým má společnost v tom směru pozitivní zkušenosti. Posledním dílčím cílem je získávat zaměstnance efektivně, tzn. maximálně využívat služeb, které jsou zadarmo, a zbytečně nevynakládat finanční prostředky. Pro všechny účely byly definovány následující objektivně ověřitelné ukazatele:

- min. 300 uživatelů sledujících profil společnosti na každé z vybraných sociálních sítí,
- po 5 měsících fungování projektu má min. 30 % zaměstnanců účet na Jobote,
- min. 10 % kandidátů bylo doporučeno zaměstnancem prostřednictvím Jobote,
- min. 60 % nově získaných zaměstnanců zůstalo ve společnosti pracovat déle, než jeden rok,

- max. 1 stížnost na práci nového pracovníka ze stran kolegů či nadřízených,
- 10 % nižší náklady na jednoho nově přijatého zaměstnance v porovnání s minulou kampaní.

Na tyto činnosti poté navazují klíčové aktivity popsané v kapitole 12.3.

Přínosy realizace, tedy odpověďmi na otázku, proč se do projektu pouštět, je zájem o růst počtu zájemců o práci ve společnosti, zahrnutí stávajících zaměstnanců do náboru, využívání moderních komunikačních kanálů (v tomto případě sociálních sítí) v recruitmentu, získat image moderního podniku a dobrého zaměstnavatele a také vybudovat efektivní systém získávání zaměstnanců. Ke každému z těchto přínosů byly také definovány objektivně ověřitelné ukazatele vycházející z metody SMART:

- po 5 měsících fungování projektu nárůst počtu žádostí o práci o min. 15 %,
- po 5 měsících fungování projektu má min. 30 % zaměstnanců účet na Jobote,
- min. 10 % kandidátů bylo doporučeno zaměstnancem prostřednictvím Jobote,
- do 15. dne projektu vytvořené profily společnosti na třech sociálních sítích,
- min. 25 % kandidátů, kteří se uchází o volnou pozici v průběhu projektu, se o ní dozvědělo ze sociální sítě,
- min. 40 % obyvatel v okolí považuje společnost za moderní podnik (konec r. 2017),
- min. 70 % zaměstnanců považuje společnost za dobrého zaměstnavatele (konec r. 2017),
- 10 % nižší náklady na jednoho nově přijatého zaměstnance v porovnání s minulou kampaní.

Možných výstupu projektu bylo definováno celkem šest, a to zaměstnanec proškolený v recruitmentu po sociálních sítích, profil společnosti na třech sociálních sítích, rostoucí počet uživatelů sledujících profil společnosti na sociálních sítích, program doporučování, který již ve společnosti funguje tzv. *offline* rozšířený o online verzi, dále stabilní zaměstnanci a zhodnocení efektivity projektu. Veškeré výstupy budou také ověřovány prostřednictvím následujících ukazatelů:

- úspěšné absolvování kurzu Nábor přes sociální sítě a HR marketing,
- existující profily společnosti na třech soc. sítích,
- služba Jobote implementována do společnosti,

- snížení celkové fluktuace o min. 5 %,
- 10 % nižší náklady na jednoho nově přijatého zaměstnance v porovnání s minulou kampaní.

12.3 Klíčové aktivity

V rámci logického rámce bylo definováno 13 klíčových aktivit vedoucích ke splnění cílů a účelů projektu.

Prvním krokem celého projektu bude absolvování kurzu Nábory přes sociální sítě a HR marketing, na který bude vyslán manažer interní komunikace. Na základě znalostí, které na kurzu získá, začne pracovat na třech vybraných sociálních sítích – na Facebooku a Google+ bude potřeba založit nové profily, protože personalisté společnosti tyto stránky doposud nevyužívali, profil na LinkedInu proškolený manažer interní komunikace upraví a aktualizuje dle získaných znalostí a dovedností. Na profilech společnosti pak bude aktivně upravovat jejich obsah, přidávat zajímavé články, inzeráty na volná pracovní místa a budovat značku dobrého zaměstnavatele.

Po aktivním vstupu do světa sociálních sítí může začít spolupráce se společností Jobote. Samotné spuštění služby trvá asi měsíc a předchází mu jednání zástupců personálního oddělení podniku se zástupci Jobote. Během této schůzky je třeba domluvit veškeré podrobnosti kampaně a ujasnit si postup implementace Jobote do podniku. Před spuštěním kampaně je nutné prostřednictvím e-mailové komunikace a také článkem ve firemním časopise informovat zaměstnance o nové kampani, seznámit je s Jobote – jeho fungováním i jejich úlohou v něm a také s výhrami a odměnami, které mohou svou účastí získat.

Po spuštění kampaně je opět nutné připomenout tuto skutečnost pracovníkům a upozornit je na to, že se začátkem kampaně začala také jedna ze dvou her pro zaměstnance, na jejichž konci tři nejúspěšnější získají zajímavé výhry:

1. cena zájezd dle vlastního výběru v hodnotě 15 000 Kč
2. cena elektronika dle vlastního výběru v hodnotě 10 000 Kč
3. cena wellness pobyt pro dvě osoby v hodnotě 5 000 Kč

V průběhu kampaně budou probíhat výběrová a přijímací řízení s uchazeči o zaměstnání podle systému, který ve společnosti již delší dobu funguje. Kampaně bude ukončena po půl roce, tzn. po době, kdy skončí platnost předplacené MAXI verze služby Jobote. Po skončení bude probíhat hodnocení úspěšnosti kampaně jednak na základě statistik a

reportů poskytnutých společnostmi Jobote, jednak na základě vlastních dokumentů. Součástí hodnocení bude také průzkum veřejného mínění ve spádové oblasti podniku, jehož prostřednictvím bude zjišťováno, jak je společnost ve svém okolí vnímána, a průzkum mezi zaměstnanci týkající se jejich názoru na společnost jakožto zaměstnavatele. Dle výsledků se pak bude rozhodovat, zda bude podnik spolupracovat se společností Jobote i nadále. Variant je několik:

- ukončit spolupráci úplně,
- pokračovat ve verzi MAXI, tzn. nadále pořádat soutěže pro zaměstnance,
- přejít na jinou variantu služby.

Pokud budou výsledky kampaně uspokojivé, bude v rámci projektu společnosti doporučeno přejít na MIDI verzi, která by pro udržování měla být naprosto dostačující a ne tolik nákladná, jako verze MAXI. Tu by bylo dobré zopakovat jako novou kampaň až za nějakou dobu. V rámci MIDI verze by měla společnost doménu 3. řádu ve tvaru *www.firma.jobote.cz* – tyto stránky by byly upraveny do firemních barev a průvodcem na nich by byl firemní maskot. Přejít na nižší doménu na nižší nezpůsobuje žádné problémy – tuto změnu specialisté v Jobote u svých klientů běžně zajišťují. Systém doporučování v této verzi funguje stejně, jako ve vyšší, pracovníci by tedy mohli využívat online doporučování i nadále.

12.4 Matice odpovědnosti

V rámci projektu byly definovány klíčové aktivity (viz kapitola č. 12.3), jejichž splnění je stěžejní pro splnění celého projektu. Aby bylo zřejmé, jaká je role každého zaměstnance v plnění dílčích aktivit, byla vypracována matice odpovědností, viz tabulka č. 10. V ní bylo v rámci každé činnosti definováno, kdo ji vykonává, popřípadě kdo kontroluje/schvaluje, konzultuje a kdo má být o jejím průběhu informován.

U několika aktivit je znázorněno, že odpovědnost za její realizaci má více osob – nastaveno je to tak z toho důvodu, že každý z personalistů má na starost jinou skupinu zaměstnanců (např. jiný závod, popř. jen operátory či THP) a danou činnost bude vykonávat pouze v okruhu pracovníků, za který zodpovídá.

Tabulka č. 10: Matice odpovědnosti

	manažer interní komunikace	refrent vzdělávání	personální ředitel	HR Business Partners	ostatní specialisté	zaměstnanci	
účast na kurzu a jeho absolvování	R	C	A	I	I		
založení/aktualizace profilů na sociálních sítích	R		A	C	C	I	vykonává (<i>responsible</i>)
aktivní správa profilů na sociálních sítích	R		I	A	C		kontroluje/schvaluje (<i>accountable</i>)
zahájení spolupráce s Jobote	R		A	R	I		konzultuje (<i>consult</i>)
seznámení zaměstnanců se službou Jobote	R		A	R	I	I	je informován (<i>inform</i>)
spuštění kampaně	R		A	R	R	I	
informování zaměstnanců o spuštění kampaně a komunikace s nimi	R		A	R	R	I	
komunikace s uchazeči	R		A	R	R		
výběrové řízení s vhodnými uchazeči	I		A	R	R		
příjímací řízení s uchazeči	I		A	R	R		
ukončení kampaně	R		A	R	R	I	
vyhodnocení kampaně	R		A	R	C	I	
rozhodnutí o dalším využívání služby Jobote	C		V	C	C	I	

12.5 Časová analýza

Předpokládaná délka projektu je devět měsíců, ve kterých jsou počítány dva měsíce jako přípravné (jeden měsíc na zakládání a správu profilů na sociálních sítích, druhý měsíc na přípravu a nastavení profilu v Jobote), šest měsíců na trvání kampaně a poslední měsíc pro vyhodnocení kampaně a potažmo celého projektu.

Začátek projektu je počítán na červenec 2017, kdy začne intenzivní práce na projektu. Do konce předchozího měsíce je však potřeba, aby manažer interní komunikace absolvoval kurz Náboru po sociálních sítích a HR marketing. Zaměření tohoto kurzu nejlépe odpovídá požadavkům, avšak probíhal již v jarních měsících a není potvrzeno, zda ho budou pořadatelé opakovat. V takovém případě manažer absolvuje kurz *Recruitment & HR*

Marketing: Techniky budování značky zaměstnavatele v praxi, který pořádá Recuritment Academy a bude probíhat 23. 6. 2017 v Brně.

Během letních měsíců července a srpna tedy bude probíhat příprava – v červenci pouze v rámci podniku, v srpnu pak se zapojením specialistů z Jobote. Samotná náborová kampaň započne 1. září 2017, kdy se spustí také první hra pro zaměstnance. Ta bude ukončena 30. listopadu a hned 1. prosince na ni bude navazovat hra druhá, která potrvá až do 28. února následujícího roku. Skončením soutěže bude ukončena také celá kampaň, ačkoliv se dá předpokládat, že její důsledky (výběrové řízení, popř. přijímací řízení kandidátů, kteří se o volné pozici dozvěděli díky kampani) budou patrné i v dalších měsících. V měsíci březnu pak bude probíhat vyhodnocení úspěšnosti kampaně a na jeho konci se pak dle výsledků rozhodne, jak se bude dále pokračovat.

V tabulce č. 11 je znázorněn časový harmonogram projektu. Každá aktivita je pro účely síťové analýzy označena jedním z písmen A až N, plánovaným termínem plnění a také dobou trvání ve dnech. Aby graf síťové analýzy, vytvořený v programu *Quantitative Methods*, odpovídal reálnému plánu projektu, byla doba trvání u činnosti *aktivní správa profilů na sociálních sítích* upravena na pouhých 47 dní, ačkoliv je samozřejmé, že pověřený personalista bude spravovat profily po celou dobu trvání kampaně (a také po jejím skončení). Ze stejného důvodu, tedy aby byly v grafu patrné vzájemné návaznosti, byla aktivita *spuštění kampaně a její trvání* rozdělena na dvě samostatné aktivity.

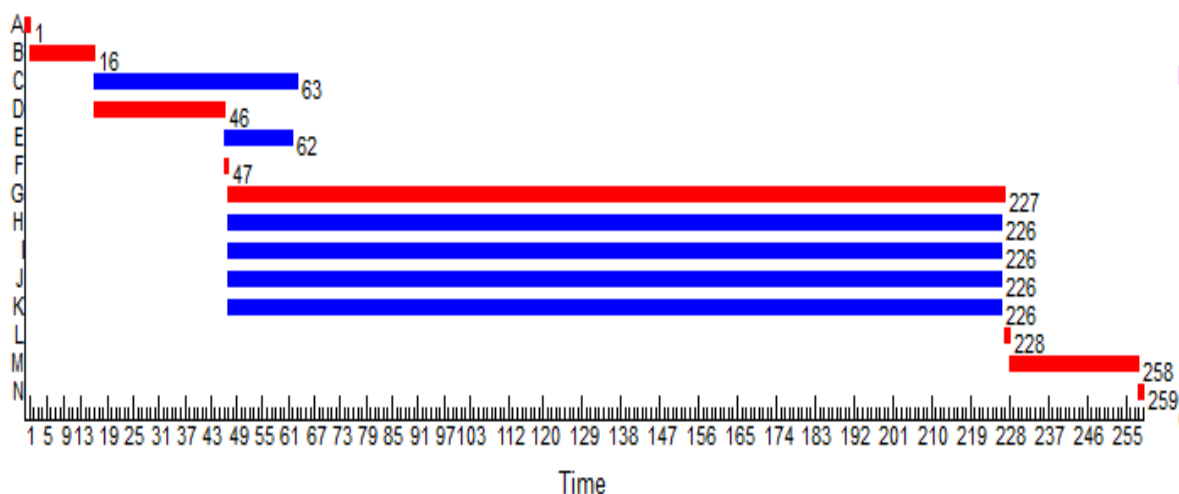
Tabulka č. 11: Časový harmonogram projektu

Aktivita	Označení aktivity	Termíny	Doba trvání ve dnech (kalendářních)
účast na kurzu a jeho absolvování	A	do konce června 2017	30
založení/aktualizace profilů na sociálních sítích	B	do 15. 7. 2017	15
aktivní správa profilů na sociálních sítích	C	15. 7. 2017 – 28. 2. 2018	47
zahájení spolupráce s Jobote - plánování	D	1. 8. 2017 – 31. 8. 2017	30
seznámení zaměstnanců se službou Jobote	E	15. 8. 2017 – 31. 8. 2017	16

spuštění kampaně	F	1. 9. 2017	1
trvání kampaně	G	1. 9. 2017 – 28. 2. 2018	180
informování zaměstnanců o spuštění kampaně a komunikace s nimi	H	1. 9. 2017 28. 2. 2018	180
komunikace s uchazeči	I	1. 9. 2017 – 28. 2. 2018	180
výběrové řízení s vhodnými uchazeči	J	1. 9. 2017 – 28. 2. 2018	180
přijímací řízení s uchazeči	K	1. 9. 2017 – 28. 2. 2018	180
ukončení kampaně	L	28. 2. 2018	1
vyhodnocení kampaně	M	28. 2. 2018 – 31. 3. 2018	30
rozhodnutí o dalším využívání služby Jobote	N	31. 3. 2018	1

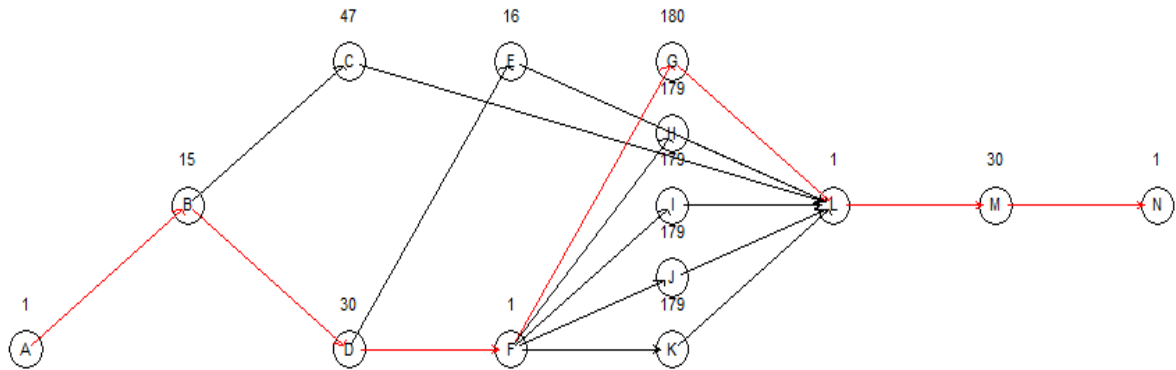
V grafu č. 19 je Ganttovým diagramem znázorněn průběh projektu, jehož předpokládaná doba trvání je 259 dnů. Červenou barvou je značena kritická cesta, která vede aktivitami A, B, D, F, G, L, M a N.

Obrázek č. 2: Ganttův diagram (výstup programu QM for Windows)



Jinou formu znázornění časového průběhu projektu nabízí graf č. 20 – síťová analýza projektu. Kritická cesta je opět zvýrazněna červenou barvou.

Obrázek č. 3: Síťová analýza projektu (výstup programu QM for Windows)



12.6 Analýza nákladů

Na svou činnosti má personální oddělení vedením společnosti schválený rozpočet 400 000 Kč na rok, pro účely kampaně, která je součástí projektu, vyhradilo cca 300 000 Kč. Předpokládané náklady projektu jsou uvedeny v tabulce č. 12, ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka č. 12: Předpokládané náklady projektu

Cena kurzu Nábor po sociálních sítích a HR marketing	7 900 Kč
Předplatné MAXI verze Jobote na půl roku	70 000 Kč
Reklama na Facebooku	8 000 Kč
Reklama na LinkedIn	5 000 Kč
Reklama na Google+	5 000 Kč
Náklady na ceny pro zaměstnance	60 000 Kč
Celkem	155 900 Kč

Do nákladů projektu je započítána cena kurzu, která činí 7 900 Kč bez DPH a půlroční přeplatné Jobote za 70 000 Kč. Dále byly stanoveny částky za placenou reklamu na sociálních sítích Facebook, LinkedIn a Google+. Tyto náklady na reklamu však lze změnit – zvýšit či snížit dle rozhodnutí personalistů společnosti. V projektu je navržena měsíční propagace stránky společnosti na Facebooku, měsíční propagace jednoho inzerátu na LinkedInu a rozpočet na Google+, který umožňuje dle zájmu využívat reklamu i v jiných službách společnosti Google. Dále bylo stanoveno 60 000 Kč na ceny pro zaměstnance v obou soutěžích.

Do nákladů projektu v tabulce č. 12 nejsou započítány odměny pro zaměstnance, kteří doporučili nového kolegu přímo. Tuto částku není možné předem určit, výše odměny se liší v závislosti na obsazené pozici od 3000 Kč až po 30 000 Kč, odhadem by se však mohlo jednat o částku cca 100 000 Kč za předpokladu, že do společnosti budou přijímání především chybějící operátoři.

Co se týká prostředků potřebných k realizaci projektu, v logickém rámci byly identifikovány následující:

- kurz Nábor přes sociální sítě a HR,
- marketing,
- IT zařízení,
- přístup k Internetu,
- jednací místnost,
- telefon,
- e-mailová schránka,
- kontakt na zaměstnance,
- soupis volných pracovních míst,
- popisy volných pracovních míst a požadavky na ně,
- finanční prostředky.

Náklady na tyto prostředky však budou nulové, protože kromě kurzu, který je v nákladech již započítán, společnost ostatní prostředky již vlastní. Podobně je tomu i s náklady na práci – jelikož všechny činnosti související s projektem budou rozděleny mezi stávající zaměstnance společnosti, není třeba přijímat dalšího zaměstnance, společnost tedy ušetří náklady za jeho mzdu. Z hlediska nepřímo vynaložených nákladů je pak třeba počítat s náklady obětované příležitosti.

12.7 Analýza rizik

V rámci logického rámce byla definována následující rizika:

- manažer interní komunikace nebude mít dostatek času pro práci se sociálními sítěmi,
- zvýšení aktivit společnosti na sociálních sítích nebude mít výrazný účinek,
- nezájem většiny zaměstnanců participovat na náboru,
- poškozování dobrého jména společnosti ze strany bývalých zaměstnanců,
- zahlcení personalistů životopisy nevhodných kandidátů,
- riziko časového posunu kampaně z důvodu prodloužení přípravné fáze,
- náklady projektu přesáhnou maximální schválenou výši.

Pro každé z výše zmíněných rizik je nutné stanovit pravděpodobnost, že riziko nastane, a míru dopadu v případě, že by opravdu nastalo. Stanovené úrovně pravděpodobnosti rizika i jeho dopadu jsou subjektivním názorem autorky práce.

12.7.1 Stanovení pravděpodobnosti rizik

Každému riziku bude přisouzena jeho odpovídající úroveň, která je současně vyjádřena také numericky viz tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Možné úrovně rizika a jejich číselné vyjádření

Úroveň	Pravděpodobnost rizika	Číselný interval
5	Téměř jisté	5 – 4,1
4	Pravděpodobné	4 – 3,1
3	Možné	3 – 2,1
2	Nepravděpodobné	2 – 1,1
1	Téměř nemožné	1 – 0,1

Nyní je možné přistoupit k samotnému odhadování pravděpodobnosti nastání rizika a jeho číselnému vyjádření, pro přehlednost opět umístěno do tabulky č. 14:

Tabulka č. 14: Stanovení pravděpodobnosti nastání definovaných rizik

Riziko	Úroveň pravděpodobnosti rizika	Číselné vyjádření
manažer interní komunikace nebude mít dostatek času pro práci se sociálními sítěmi	3	2,6
zvýšení aktivit společnosti na sociálních sítích nebude mít výrazný účinek	3	2,9
nezájem zaměstnanců participovat na náboru	4	3,3

poškození dobrého jména společnosti ze strany bývalých zaměstnanců	2	2
zahlcení personalistů životopisy nevhodných kandidátů	2	1,6
riziko časového posunu kampaně z důvodu prodloužení přípravné fáze	4	3,7
náklady projektu přesáhnou maximální schválenou výši	2	1,5

12.7.2 Stanovení míry dopadu rizik

Po stanovení míry pravděpodobnosti rizik je nutné stanovit míry dopadu rizik. Princip tohoto úkonu je obdobný jako v předchozím případě – úrovně dopadu rizik s jejich číselným vyjádřením byly pro přehlednost opět formulovány do tabulky č. 15.

Tabulka č. 15: Přehled úrovní dopadu a jejich číselné vyjádření

Úroveň	Dopad na projekt	Číselný interval
5	Destruktivní	5 – 4,1
4	Velmi výrazný	4 – 3,1
3	Výrazný	3 – 2,1
2	Drobný	2 – 1,1
1	Téměř neznatelný	1 – 0,1

Dalším krokem je prisouzení každému z rizik úrovně dopadu na projekt, pokud by došlo k jeho naplnění. Postupovat lze podobně jako při stanovování pravděpodobnosti nastání rizika.

Tabulka č. 16: Stanovení úrovně dopadu definovaných rizik

Riziko	Úroveň dopadu	Číselné vyjádření
manažer interní komunikace nebude mít dostatek času pro práci se sociálními sítěmi	3	2,6
zvýšení aktivit společnosti na sociálních sítích nebude mít výrazný účinek	4	3,8
nezájem zaměstnanců participovat na náboru	4	4
poškození dobrého jména společnosti ze strany bývalých zaměstnanců	3	2,5
zahlcení personalistů životopisy nevhodných kandidátů	2	1,7
riziko časového posunu kampaně z důvodu prodloužení přípravné fáze	2	1,2
náklady projektu přesáhnou maximální schválenou výši	3	2,8

12.7.3 Hodnocení rizik

Poslední fází rizikové analýzy je výpočet celkové úrovně rizika. Vychází se v něm ze stanovených hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika – výsledkem jejich vzájemného součinu je hodnota daného rizika, která bude vyhodnocována podle následujících kritérií:

Tabulka č. 17: Určení intervalu a příslušné síly rizika

Interval	Síla rizika
0 – 8	Slabé
8,1 – 16,5	Střední
16,6 - 25	Vysoké

Dle výše uvedeného postupu byly vypočteny síly jednotlivých rizik a pro přehlednost umístěny do tabulky č. 18.

Tabulka č. 18: Výsledná tabulka rizikové analýzy

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Síla rizika
manažer interní komunikace nebude mít dostatek času pro práci se sociálními sítěmi	2,6	2,6	6,76
zvýšení aktivit společnosti na sociálních sítích nebude mít výrazný účinek	2,9	3,8	11,02
nezájem zaměstnanců participovat na náboru	3,3	4	13,2
poškození dobrého jména společnosti ze strany bývalých zaměstnanců	2	2,5	5
zahlcení personalistů životopisy nevhodných kandidátů	1,6	1,7	2,72
riziko časového posunu kampaně z důvodu prodloužení přípravné fáze	3,7	1,2	4,44
náklady projektu přesáhnou maximální schválenou výši	1,5	2,8	4,2

Jak lze vidět v tabulce č. 18, definovaná rizika nejsou příliš nebezpečná – síla tří z nich byla vyhodnocena jako slabá, zbylá dvě pak jako střední. Nejnebezpečnějším rizikem je nezájem většiny zaměstnanců participovat na náboru, což je riziko, které společnost může ovlivnit pouze do určité míry. Jediným možným opatřením je intenzivní komunikace směrem k pracovníkům společnosti, kdy by se personalisté měli zajistit informovanost všech zaměstnanců o projektu, důkladně vysvětlit princip, účel a jejich úlohu v něm a seznámit je se všemi benefity, které mohou účastí v kampani získat. Tyto činnosti jsou zahrnuty v aktivitě 2.1.4 logického rámce. Proti druhému nejnebezpečnějšímu riziku, tedy

že zvýšení aktivit společnosti na sociálních sítích nebude mít výrazný účinek, může společnost využít taková opatření, jako je co nejzajímavější obsah jejích stránek a také kreativní nápady. Jako indikátor toho, co považují uživatelé za zajímavé, lze použít počet a také formu reakcí pod příspěvkem (označení „líbí se mi“, komentáře, sdílení apod.).

12.8 Shrnutí projektu

V projektu recruitmentu prostřednictvím sociálních sítí je společnosti navrženo jednak využívání sociálních sítí Facebook a LinkedIn pro inzerci volných pracovních míst pro technicko-hospodářské pracovníky a Facebook a Google+ pro operátory, jednak implementaci služby Jobote umožňující online doporučování nových kolegů (rovněž přes sociální sítě) zaměstnanci podniku. K navržení této služby bylo přistoupeno z toho důvodu, že ve společnosti již program doporučování (v offline verzi) nějakou dobu funguje a sami personalisté ho považují za velmi zdařilý především z hlediska nízké fluktuace takto získaných pracovníků.

Účel, kvůli kterému byl projekt vytvořen, je zajištění kvalitních zaměstnanců se zájmem o práci a také rozšíření povědomí o společnosti s co nejmenšími náklady a výrazným účinkem, což působení na sociálních sítích nabízí. Veškeré důležité informace o projektu byly zpracovány do logického rámce, který je obsažen v příloze č. 3. Kromě již zmíněného účelu projektu je v něm obsažen také hlavní cíl projektu a jeho výstupy včetně ukazatelů, jejichž prostřednictvím bude jejich nabytí ověřováno.

Dále byly v rámci projektu stanoveny klíčové aktivity, které je nutné splnit, aby byl projekt úspěšně ukončen, včetně odpovědností za tyto aktivity a časového harmonogramu jejich plnění. Předpokládaná doba trvání projektu je osm měsíců, jeho začátek je datován na červenec letošního roku. V rámci časové analýzy byla stanovena také kritická cesta projektu.

Také z hlediska nákladů je projekt vyhovující – jak bylo potvrzeno jejich analýzou. Celková suma nezbytných výdajů se vyšplhala na částku 155 900 Kč, a ačkoliv lze předpokládat, že tato hodnota v průběhu projektu vzroste, částku 500 000 Kč, kterou má personální oddělení společnosti k dispozici, se s největší pravděpodobností ani nepřiblíží.

Riziková analýza projektu dopadla také pozitivně – nebylo zjištěno žádné riziko, které by představovalo velkou hrozbu pro celý projekt, všechna definovaná rizika byla vyhodnocena nejvýše jako střední. I taková jsou nepříjemná, avšak pokud personalisté dodrží doporučená opatření, neměla by způsobit velké problémy.

ZÁVĚR

Cíl práce, tedy vypracovat ve vybrané výrobní společnosti projekt recruitmentu prostřednictvím sociálních sítí, byl splněn. Navrhovaný projekt respektuje současný systém získávání zaměstnanců ve společnosti a také její finanční možnosti.

V teoretické části byla popsána teoretická východiska práce. Tato část je rozdělena do šesti kapitol, z nichž první slouží jako obecný úvod do problematiky řízení lidských zdrojů, ve druhé je pak představen personální marketing, jeho funkce a význam a ve třetí činnosti související se zajišťováním pracovní síly v podniku. Čtvrtá kapitola se již zabývá získáváním zaměstnanců, jeho postupem, metodami a také možnými zdroji pracovníků. Součástí této kapitoly je také seznámení s e-recruitmentem, což je termín pro získávání pracovníků prostřednictvím internetové sítě. Následující kapitola charakterizuje vybrané sociální sítě – Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter a Google+, princip jejich fungování a možnosti, které poskytují. Představuje také služby Jobote a GetMore, které nabízí personalistům zajímavé nápady v oblasti náboru. Poslední kapitolou teoretické části práce je shrnutí teoretických poznatků, ze kterých bylo vycházeno při zpracování praktické části práce.

Praktickou část práce lze pomyslně rozdělit na dvě menší, z nichž první je ryze analytická, druhá projektová. Analytická část zahrnuje pět kapitol – první z nich představuje společnost, její personální oddělení a také zahrnuje základní personální ukazatele. Ve druhé kapitole je popisován současný systém získávání zaměstnanců, používané metody a problémy, které personalisté společnosti v současné době řeší. Následující kapitola vyhodnocuje dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci a jehož účelem bylo zjistit, do jaké míry využívají sociální sítě. Na základě výsledků byla také testována hypotéza, zda existuje vztah mezi pracovním zařazením zaměstnance a výběrem sociální sítě. Prostor předposlední kapitoly praktické části byl věnován rozhodnutí o volbě sociální sítě vhodné pro účely projektu. Pro toto rozhodnutí byla využita vícekritériální analýza WSA. Poslední kapitola analytické části obsahuje shrnutí poznatků z analýzy, které tvoří základ navrhovaného projektu.

V rámci projektu byl navržen systém získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí se zapojením služby Jobote. Celý projekt byl podroben časové, nákladové i rizikové analýze, ani jedna z nich však neodhalila významné problémy, které by mohly v průběhu projektu nastat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární prameny:

- ANAND, Raj, 2010. *Recruiting with Social Media: Social Media's Impact on Recruitment and HR*. S.l.: Que. ISBN 978-013-2119-856.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY, c2012. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 128 s. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JANOUC, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.
- JANOUC, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 304 s. ISBN 978-802-5143-117.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Olga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personální manažment*. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

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*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

PAVLÍČEK, Antonín, 2010. *Nová média a sociální síť*. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 978-80-245-1742-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 205 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TREADAWAY, Chris a Mari SMITH, 2011. *Marketing na Facebooku: výukový kurz*. Brno: Computer Press, 296 s. ISBN 978-80-251-3337-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Generace Z: každý třetí chce založit vlastní firmu, 2016. *HR forum*. People Management Forum, 2016(1). ISSN 1212-690X.

Internetové zdroje

ANDRÝSKOVÁ, Petra, 2016. Instagram v HR. In: *Chytrý nábor* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://chytry-nabor.cz/chytre-rady/instagram-v-hr/>

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. In: *Moderní řízení* [online]. Praha: Economia [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

DOČEKAL, Daniel, 2015. Devět let Twitteru: Vše začal památný první tweet z 21. března 2006. In: *Lupa.cz* [online]. Praha [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/devet-let-twitteru-pamatny-prvni-tweet-z-21-brezna-2006/>

GetMore [online], 2015. Praha: GetMore [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://sluzba.getmore.cz/>

GETMORE, 2017. *Co navrhujeme?* Presentace poskytnuta společnosti pro seznámení s fungováním služby.

GREENWOOD, Shannon, Andrew PERRIN a Maeve DUGGAN, 2016. Social Media Update 2016. In: *PewResearchCenter* [online]. Washington, DC [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.pewinternet.org/2016/11/11/social-media-update-2016/>

Jobote [online], 2017. Praha: LMC [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.jobote.com/cs/>

Deset pravidel náboru na sociálních sítích 1, 2017. *JobCity* [online]. Praha [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.prace-jobcity.cz/nabidka-prace-zamestnani-kariera-job/articlej/id/2038719>

Deset pravidel náboru na sociálních sítích 2, 2017. *JobCity* [online]. Praha [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.prace-jobcity.cz/nabidka-prace-zamestnani-kariera-job/articlej/id/2038729>

KASÍK, Pavel, 2014. Google+ má přes dvě miliardy uživatelů, více než Facebook. In: *Technet.cz* [online]. Praha: MAFRA [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/google-plus-dve-miliardy-uzivatelu-d60-/sw_internet.aspx?c=A141021_204910_sw_internet_pka

KRÁL, Zdeněk, 2015. "Sít' duchů" Google+ používá podle nových statistik čtvrtina Internetu. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://tech.ihned.cz/internet/c1-64922560-sit-uchu-google-plus-pouziva-ctvrtina-internetu>

- LORENC, Jakub, 2016. Jak si na tom stojí jednotlivé sociální sítě? In: *Amidigital* [online]. Praha [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.amidigital.cz/digikydy/jak-si-na-tom-stoji-jednotlive-socialni-site/>
- MENŠÍK, Tomáš, 2015. Personální marketing vs Employer Branding. In: *Personální marketing: Magazín pro moderní personalisty* [online]. Brno: MenSeek [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- ManagementMania* [online], 2016. Willmington: MANAGEMENTMANIA.COM [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/o-portalu>
- MATOLÍN, Matěj, 2016a. Velká Facebooková revoluce. In: *Lovec hlav* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/facebook-recruitment/>
- MATOLÍN, Matěj, 2016b. Noví dravci v recruitmentu. In: *Lovec hlav* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/linkedin-facebook-google/>
- Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter, 2016. In: *HR forum* [online]. Praha: People Management Forum [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/trendem-pro-nabor-na-socialnich-sitich-je-dnes-twitter/>
- SPIELMANN, Karolina, 2015. Příběh 7P pro personální marketing. In: *Personální marketing: Magazín pro moderní personalisty* [online]. Brno: MenSeek [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- Number of social media users worldwide from 2010 to 2020 (in billions), 2017. In: *Statista* [online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Global active usage penetration of leading social networks as of February 2016, 2016. In: *Statista* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/274773/global-penetration-of-selected-social-media-sites/>
- Instagram: Sociální síť plná fotek. Jak se na něm chovat a koho sledovat?, 2016. In: *UPC* [online]. Praha [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.dostupnyinternet.cz/blog/instagram-koho-sledovat-a-co-delat/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet uživatelů sociálních sítí v letech 2010 až 2020	26
Graf č. 2: Nejoblíbenější sociální sítě podle podílu aktivních uživatelů Internetu.....	26
Graf č. 3: Počet uživatelů vybraných sociálních sítí ve světě v mil.	27
Graf č. 4: Počet uživatelů vybraných sociálních sítí v České republice	27
Graf č. 5: Charakteristika vybraných sociálních sítí z hlediska pohlaví v USA.....	28
Graf č. 6: Charakteristika vybraných sociálních sítí z hlediska věku v USA.	30
Graf č. 7: Charakteristika vybraných sociálních sítí z hlediska vzdělání v USA.	30
Graf č. 8: Vývoj průměrného evidenčního počtu zaměstnanců v letech 2006-2016.....	42
Graf č. 9: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2016.....	43
Graf č. 10: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2016.....	44
Graf č. 11: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru k 31. 1. 2017.....	46
Graf č. 12: Věková struktura respondentů	52
Graf č. 13: Využívání vybraných sociálních sítí zaměstnanci podniku.....	53
Graf č. 14: Přehled, do jaké míry si zaměstnanci všímají náborových příspěvků.....	54
Graf č. 15: Obliba vybraných forem náborových příspěvků ze strany zaměstnanců	54
Graf č. 16: Přehled, jak reagují zaměstnanci na příspěvky na sociálních sítích.....	55
Graf č. 17: Srovnání ochoty zaměstnanců sdílet náborové příspěvky bez možnosti odměn a s touto možností	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti v letech 2014 - 2016	45
Tabulka č. 2: Přehled sociálních sítí používaných v rámci obou skupin pracovníků.....	56
Tabulka č. 3: Hypotetické četnosti	57
Tabulka č. 4: Postup výpočtu testového kritéria χ^2	57
Tabulka č. 5: Přehled parametrů jednotlivých kritérií	61
Tabulka č. 6: Stanovení vah kritérií.....	62
Tabulka č. 7: Výpočetní tabulka WSA	63
Tabulka č. 8: Přehled variant služby Jobote a jejich funkcí	67
Tabulka č. 9: Přehled bodovaných činností	69
Tabulka č. 10: Matice odpovědnosti.....	73
Tabulka č. 11: Časový harmonogram projektu.....	74
Tabulka č. 12: Předpokládané náklady projektu.....	77
Tabulka č. 13: Možné úrovně rizika a jejich číselné vyjádření	79
Tabulka č. 14: Stanovení pravděpodobnosti nastání definovaných rizik	79
Tabulka č. 15: Přehled úrovní dopadu a jejich číselné vyjádření	80
Tabulka č. 16: Stanovení úrovně dopadu definovaných rizik	81
Tabulka č. 17: Určení intervalu a příslušné síly rizika	82
Tabulka č. 18: Výsledná tabulka rizikové analýzy	82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura personálního úseku společnosti	41
Obrázek č. 2: Ganttův diagram (výstup programu QM for Windows).....	75
Obrázek č. 3: Síťová analýza projektu (výstup programu QM for Windows)	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhovor s personálním ředitelem společnosti

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Logický rámec projektu

Příloha P I: Rozhovor s personálním ředitelem společnosti

Jaké největší problémy v získávání zaměstnanců musíte v současné době řešit?

Řekl bych, že to je situace, která je standardní na trhu práce – nezaměstnanost je kolem 4 %, to už je nezaměstnanost, kde opravdu figurují lidé, kteří většinou nemohou pracovat, i když by chtěli – zdravotní problémy, péče o děti a další. Takže získat většinové zaměstnance – to jsou u nás operátoři, tam máme problém. Získat kvalitního operátora - jak ho oslovit a jak vyselektovat od těch, co sem jdou jenom kvůli tomu razítku.

U techniků to relativně zvládáme, tam ta doba od otevření pozice do jejího uzavření (tedy od oslovení trhu a kontrahování toho člověka, kdy si podáme ruce, že nastoupí) trvá do těch 40 dnů, což není až tak moc. Navíc to děláme s předstihem, protože máme ty nástupní termíny víceméně naplánované dopředu, takže víme, kdy, koho budeme přijímat a jsme schopni (až na ty mimořádné odchody) zareagovat poměrně pružně. Ale i tak když od nás odchází zaměstnanec, což je relativně málokdy neplánovaně, jsme schopni do dvou měsíců od doby, kdy se to dozvíme, nástupce na tom trhu najít. Ale i tam se projevuje kvalifikační nedostatek v určitých profesích. Problémy jsou s konstruktéry, problémy jsou s line-manažery, s průmyslovými inženýry, problémy jsou s lidmi, kteří dělají gumařinu jako takovou. Gumařů je relativně málo – vaše škola už se tomu až tak nevěnuje. To byla jediná škola, která dělala gumaře jako takové – čisté.

Jak tento problém především s nedostatkem operátorů řešíte? Daří se vám to?

Víceméně ano - oproti kolegům, kteří hledají stovky. My sice hledáme stovky, ale těch volných míst máme relativně málo – v současné době je to asi nějaký 10 až 12 volných míst. Jednak se díváme na jiné trhy, tzn., snažíme se sem dostat zaměstnance z jiných zemí, ať už v rámci EU – Bulhaři, Rumuni, Maďaři, Slováci, anebo se díváme do těch třetích zemí a hledáme nějaké formy, jak ty lidi sem dostat. Tam je jediný problém, že lidé z třetích zemí, tzn., občané mimo EU, nesmí být zaměstnání agenturně, takže tam bychom museli brát do stavu. Ta vnitřní kultura firmy tomu není až tak moc nakloněná, u nás pracuje 60 % žen a ony potřebují během směny komunikovat, a když tam dostanou partnera, který česky neumí, tak nemají s kým, což logicky – a to platí i pro muže, to já jenom zlehčuju, vyvolává různé problémy. I v tom řízení je ta komunikace složitější.

To je jedna cesta. Druhá cesta je, že se snažíme, aby naši zaměstnanci participovali na náboru, to znamená, že oceňujeme, když sem přivede zaměstnance. Je to diferencované myslím od 4 000 Kč až do 30 000 Kč podle pozice a mzdy nově přivedeného zaměstnance.

A potom posilováním PR aktivit, to znamená přes značku. Opravdu se snažíme, abychom na trhu vystupovali jako zaměstnavatel, který má co nabídnout. Taková hodnotová orientace spíš.

A další forma, spíše pokus o takovou spolupráci, je zaměstnávání odsouzených. Abych byl zcela upřímný – my jako personalisté jsme do toho vstoupili z hlediska takových těch vyšších záměrů, té resocializace. My všichni nadáváme na kriminalitu, všichni nadáváme na to, že se tady dějí věci, které by se tu dít neměly, bojíme se o své děti, vnuky, vnučky, a teď s tím něco dělejme, že, nejenom to kritizovat. Tak jsme se dohodli s kolegy, že využijeme toho, že ti lidé nejsou, a prolomíme tu bariéru z hlediska nabídky zaměstnání pro tuto skupinu občanů. Náš prvotní úmysl byla resocializace těchto lidí. Vytvořit podmínky, aby zmenšili své zadlužení, abychom do jisté míry přispěli na náklad státu, aby tam byla nějaká finanční kompenzace, a současně aby oni neztratili návyky pracovat a potažmo, když už budou dobří, jsme ochotní (a zatím se to v jednom případě stalo) jim nabídnout po odpykání trestu zaměstnání. Máme to ještě propojeno tak, že bychom tady chtěli udělat kontrakt na ubytování a nabízeli bychom jim i možnost relativně levného ubytování. Takže ten prvotní úmysl byl resocializační, ale abychom to protlačili do firmy, protože tam je přirozená obava – jsou to lidé, kteří se dopustili nějakých deliktů a může tam být i delikt, který je vnímán lidmi jako ohrožující, jsme potřebovali tohle odkomunikovat a tím, že nejsou lidi, se nám je podařilo sem dostat. Docela se to osvědčilo, už tam vznikl takový ten koncept „pomozme jim, jsou to lidé, kteří se dostali do trestu víceméně neúmyslně“ (havárie, dopravní a podobně), což se může stát komukoliv. Jsou tam i podvodníci, co už se stát komukoliv nemůže, ale pravdou je, že můžete šlápnout vedle a někdo vás tak může označit. Pokud to nejsou lidé, kteří se vrací opakovaně do vězení – recidivisté, tak si myslím, že stojí za to o toho člověka bojovat. Ale je to dobrá cesta, máme jich tady 10 a chtěli bychom to rozšířit na 50 těchto osob.

Jaké metody získávání zaměstnanců používáte a co považujete za nejefektivnější?

Tak nejefektivnější metodou je to přímé oslovení - doporučení. To jsme sledovali od prvopočátku období, kdy jsme to spustili, to je asi dva a půl až tři roky, a zjistili jsme, že u lidí, kteří sem přišli na základě doporučení, je minimální fluktuace (asi 1,5 % oproti normální fluktuaci ve firmě, která je kolem 20 %). U těch nových zaměstnanců je velmi vysoká. Takže je tam velká stabilizace těchto lidí, je tam spokojenost s výkonem těchto lidí, a dokonce je tam i spokojenost lidí s prací ve firmě, protože to vidí jinak, než ti lidé přijatí z volného náboru. Proto tohle vnímám opravdu jako jednu z těch nejefektivnějších

metod a doporučil bych každému, aby touto cestou šel. S tím máme velmi dobrou zkušenost.

Druhá metoda, která je relativně nejčtenější mezi našimi, je práce na sociálních sítích. To znamená, že se snažíme prezentovat na těchto sítích jako firma, která nabízí (podle cílové skupiny) existenční jistotu, solidní výdělek, dobré vztahy – na těchto třech hodnotách chceme stavět. U těch techniků i rozvojové možnosti – možnosti růstu a relativně (hlavně v automobilové branži) i zkušenost s výrobními metodami, postupy a systémy, které jsou nadstandardní v porovnání s okolím, protože automobilový průmysl žene průmyslový svět hodně dopředu. Takže to jsou ty sociální sítě, tam si myslím, že ještě máme rezervy, nějaké zapojení takové té interaktivity, i tam třeba nějaké doporučení, když někdo z venku doporučí člověka, tak to bychom taky mohli nějak motivovat finanční odměnou, popř. body, slevovými akcemi na výrobek pro tyto lidi a podobně. Tam se dá najít ta cesta jak ještě více propojit ty lidi, kteří čtou s podnikem.

Další cesta jsou takové ty klasické náborové akce, buď místní rozhlas, letáky nebo příloha do novin, ale to jsou takové ty jednorázovky, když potřebujeme velké množství lidí. Tady je ještě jeden problém a to je sezónní charakter výroby. Čluny potřebujeme vyrobít do června nebo července a vyexpedovat, protože začíná sezóna a lidé kupují a chtějí jezdit. Matrace mají také svou sezónu – léto není na spací systémy v Americe obdobím, kdy se prodávají, takže tam jsou nižší tržby a potřebujeme to nějakým způsobem všechno vykrýt. Takže někdy potřebujeme víc lidí a někdy méně.

Využíváte také personální agentury?

Ano. Nemáme exkluzivitu, to znamená, že zapojujeme do hledání zaměstnanců vícero personálních agentur. Pokud se jedná o top pozice, tak jdeme jen přes personální agentury nebo na základě doporučení, a tam už jdeme i s exkluzivitou, tzn., že hledá jenom jedna a je to víceméně na bázi ani ne tak hledání takového toho pasivního z databáze, ale opravdu aktivního vyhledávání lidí, kteří už nějakou praxi mají a dosáhli nějakých úspěchů.

Sledujete i efektivitu a nákladovost toho získávání?

Tak my máme rozpočet a v rámci rozpočtu víme, kolik nás stojí inzerce, kolik nás stojí práce s těmi agenturami, takže víme, kolik nás stojí vyhledání přes agenturu, kolik nás stojí vyhledávání na základě doporučení a samozřejmě i nákladově tady tohle srovnáváme. Mě víc než vlastní náklad znamená celkový efekt z toho náboru, jestli je ten člověk dobře vybrán, jestli zapadl a podává výkon, to tvoří větší váhu při srovnávání. Nepravidelně se zapojujeme do výzkumu, takový benchmarking, přes organizace, které to dělají

celosvětově. Můžeme dát do srovnání i čistě průmysl Česka a tam srovnáváme jednak tu dobu uzavření, tedy dobu, kterou potřebujeme k vyhledání člověka na trhu práce, jednak i efektivitu náboru. Ta se neměří pouze náklady na nábor, ale měří se i s ohledem na počet personalistů - jak zvládáme svoji práci. Poslední máme z roku 2015, vždy si zaplatíme 2-3 ukazatele, které chceme sledovat. Je to vlastně celosvětová metodika. Teď to budeme dělat ve mzdách.

Na jaké pracovníky se zaměřujete na sociálních sítích? Hlavně dělníky nebo i THP?

Pokud se jedná o Facebook - to je rozšířenější síť a tam se objevují i operátoři, pokud jde o LinkedIn, ten je profesně zaměřený na techniky. Ono záleží na síti, kterou použijete, ta má vždycky své konkrétní uživatele. Takže na LinkedInu oslovujeme techniky, specialisty, a na Facebooku přes nějaké ty nepřímé aktivity oslovujeme ty ostatní. Twitter nepoužíváme, to je zajímavé. Podle mého soudu nemá v Česku velké zastoupení.

Nábor lze dělat tím, že se zapojíte do diskuze té cílové skupiny a vložíte tam věty, které navádí k tomu, že zrovna potřebujeme tyto lidi a můžete nepřímo doporučit podnik, aby tam ti lidé přišli. Teď otázka je výtěžnost - my jsme to zkoušeli a ta výtěžnost (efektivita, resp. schopnost lidí reagovat) na LinkedInu nebyla velká. To přímé oslovení je opravdu neefektivnější.

Z hlediska nákladů – kolik by byl podnik ochotný vložit do projektu náboru přes sociální sítě?

Nejsem si jistý, zapomněl jsem, kolik jsme tam rozpočtovali, ale nejsou to právě velké částky. Já myslím, že tam máme na ty agentury dohromady 300-400 tisíc na rok, takže to není nic moc.

Budujeme značku, snažíme se využít ty klasické marketingové nástroje, abychom oslovili ten trh tou značkou, tzn., nikoli tou konkrétní náborovou aktivitou, ale aby to logo a značka dělala tu práci za nás. Zatím si myslím, že se nám daří v porovnání s kolegy, protože minulý rok jsme přijali nějakých 280 lidí, teď za leden asi 50 lidí, předchozí rok to bylo kolem 380. Narostli jsme významně, takže ty lidi do firmy dostanem, ale máme problém je udržet. Hlavně tedy ty operátory, u techniků máme tu fluktuaci někde kolem 4-5 % a z toho ta čistá, to znamená ta neřízená, je někde do těch 2-3 %, víc ne. Tam jsou ty přirozené odchody. Takže tam se to relativně daří stabilizovat ten personál a to i přes výkyvy trhu a očekáváme, že se to zase trošku rozkolísá, protože ten tlak z toho Slovenska je obrovský. Tam má vzniknout ještě daleko více firem, např. Jaguár, takže budou přetahovat lidi z té auto-branže a jak jinak je dostat do firmy, než je přeplatit. Takže kdo

odolá, ten odolá, kdo ne, tak ne. A očekáváme, že u těch dělníků fluktuace vzroste. Když si uvědomíte, že je více volných míst, než je volných lidí na trhu k dispozici, tak kde je jinde vzít, než je získat u druhých. Všichni volí tu nejjednodušší cestu – pojděte k nám, u nás si vyděláte víc. A my na tuhle notu nehrajeme, my sázíme opravdu na tu značku, na ty hodnoty a chceme jim tu hodnotu dát za svou. Například benefity máme bohaté, myslím, že dáváme to, co mnohé firmy nedávají. Na druhou stranu zase jsme velká fabrika, takže to taky samo o sobě může mnoho lidí odradit od toho snažení. V těch malých fabrikách jsou ty vztahy daleko lepší a příjemnější. Na druhou stranu zase když se bavíme o těch podmínkách, tak to je hodně divoké někdy. Velká firma může nabídnout lepší balanc mezi profesním a osobním životem a ten rozvoj, jak profesní, tak kariérový, se v té velké firmě dělá lépe, než v malé firmě, kde máte majitele a pak je to všechno v jedné horizontální a velmi štíhlé struktuře. A majitele nevyměníte, že. Do vzdělávání oni moc peněz nedávají, za to my do něj investujeme výrazně. A ty odchody tady jsou, takže se v té hierarchii může vyskákat nahoru.

Příloha P II: Dotazník

*Povinné pole

1. Používáte sociální sítě? (Pokud ne, přejděte na otázku č. 9) *

Ano

Ne

2. Jaké sociální sítě využíváte? (možnost více odpovědí)

Facebook

Instagram

Twitter

Google+

LinkedIn

Jiné: _____

3. Všímate si na sociálních sítích příspěvků týkajících se nabídky zaměstnání?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

4. Pokud ano, jaká forma náborového příspěvku Vás nejvíc zaujme? (možnost více odpovědí)

- Klasický textový inzerát
- Obrázek s popisem
- Video
- Interaktivní forma, např. hra
- Jiné: _____

5. Sdílíte nebo dáváte "to se mi líbí" u příspěvků, které Vás zaujaly?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Byli byste ochotní sdílet příspěvky zaměstnavatele zveřejňující inzerát na volnou pracovní pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Byli byste ochotni tyto příspěvky sdílet, pokud by Vám za to náležela odměna v případě, že by byl Váš známý díky Vámi sdílené pracovní nabídce přijat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Pokud ano, jakou odměnu byste si představovali? (v případě peněžní odměny prosím uveďte minimální částku, u nepeněžních odměn specifikujte formu)

Vaše odpověď

9. Do jaké věkové kategorie patříte? *

- 15 - 25 let
- 26 - 40 let
- 41 - 55 let
- nad 55 let

Příloha P III: Logický rámec projektu

UTB ve Zlíně, FaME	Projekt recruitmentu prostřednictvím sociálních sítí ve vybrané výrobní společnosti
Bc. Markéta Kosíková	Logický rámec

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy)	<ul style="list-style-type: none"> růst počtu zájemců s odpovídající kvalifikací o práci ve společnosti implementace stávajících zaměstnanců do náboru využívání moderních komunikačních kanálů (sociálních sítí) v recruitmentu image moderního podniku image dobrého zaměstnavatele efektivní systém získávání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> po 5 měsících fungování projektu nárůst počtu žádostí o práci o min. 15 % po 5 měsících fungování projektu má min. 30 % zaměstnanců účet na Jobote min. 10 % kandidátů bylo doporučeno zaměstnancem prostřednictvím Jobote do 15. dne projektu vytvořené profily společnosti na třech sociálních sítích min. 25 % kandidátů, kteří se uchází o volnou pozici v průběhu projektu, se o ní dozvědělo ze sociální sítě min. 40 % respondentů v anketě mezi obyvateli ve spádovém území považuje společnost za moderní podnik (konec r. 2017) min. 70 % zaměstnanců považuje společnost za dobrého zaměstnavatele (konec r. 2017) o 10 % nižší náklady na jednoho nově přijatého zaměstnance v porovnání s minulou kampaní 	<ul style="list-style-type: none"> personální statistiky vizuální kontrola účtů report a statistiky od společnosti Jobote vizuální kontrola profilů vstupní dotazník průzkum veřejného mínění průzkum v rámci podniku personální statistiky 	
Účel	<ol style="list-style-type: none"> intenzivně vystupovat na sociálních sítích zapojit zaměstnance do získávání nových pracovníků Získat zaměstnance s odpovídající kvalifikací a zájmem o práci 	<ul style="list-style-type: none"> min. 300 uživatelů sledujících profil společnosti na každé z vybraných sociálních sítí po 5 měsících fungování projektu má min. 30 % zaměstnanců účet na Jobote min. 10 % kandidátů bylo doporučeno zaměstnancem prostřednictvím Jobote min. 60 % nově získaných zaměstnanců zůstalo ve společnosti pracovat déle, než jeden rok max. 1 stížnost na práci nového pracovníka ze stran kolegů či nadřízených 	<ul style="list-style-type: none"> vizuální kontrola profilů vizuální kontrola Jobote report a statistiky od společnosti Jobote personální statistiky písemná nebo ústní stížnost 	<p>Předpoklady</p> <ul style="list-style-type: none"> Zájem společnosti více využívat sociální sítě Orientace manažera interní komunikace ve světě sociálních sítí Ochota manažera interní komunikace více pracovat na sociálních sítích Zájem společnosti využívat

Výstupy	1.1 zaměstnanec proškolený v recruitmentu po sociálních sítích 1.2 profily společnosti na třech sociálních sítích 1.3 rostoucí počet „fanoušků“ na sociálních sítích 2.1 stávající program doporučování rozšířený o online verzi 3.1 stabilní zaměstnanci 4.1 zhodnocení efektivity projektu	<ul style="list-style-type: none"> úspěšné absolvování kurzu Nábor přes sociální síť a HR marketing existující profily společnosti na třech soc. sítích počet „fanoušků“ na každé sociální síti vzroste každý měsíc min. o 10 % služba Jobote implementována do společnosti snížení celkové fluktuace o min. 5 % o 10 % nižší náklady na jednoho nově přijatého zaměstnance v porovnání s minulou kampaní 	<ul style="list-style-type: none"> certifikát vizuální kontrola vizuální kontrola vizuální kontrola, sledování vývoje personální statistiky analýza nákladů personální statistiky 	službu Jobote <ul style="list-style-type: none"> ochota zaměstnanců participovat na získávání zaměstnanců dobré zkušenosti se systémem doporučování
Aktivity	1.1.1 účast na kurzu a jeho absolvování 1.2.1 založení/aktualizace profilů na sociálních sítích 1.3.1 aktivní správa profilů na sociálních sítích 3.1.1 zahájení spolupráce s Jobote 3.1.2 seznámení zaměstnanců se službou Jobote 3.1.3 spuštění kampaně 3.1.4 informování zaměstnanců o spuštění kampaně a komunikace s nimi 3.1.1 komunikace s uchazeči 3.1.2 výběrové řízení s vhodnými uchazeči 3.1.3 přijímací řízení s uchazeči 1.1.2 ukončení kampaně 1.1.3 vyhodnocení kampaně 1.1.4 rozhodnutí o dalším využívání služby Jobote	Prostředky <ul style="list-style-type: none"> kurz Nábor přes sociální síť a HR marketing IT zařízení přístup k Internetu jednací místnost telefon e-mailová schránka kontakt na zaměstnance soupis volných pracovních míst popisy volných pracovních míst a požadavky na ně finanční prostředky 	Časový rámeček aktivit 1.1.1 do konce června 2017 1.2.1 do 15. července 2017 1.3.1 nejpozději od 1. srpna 2017 2.1.1 od 1. srpna 2017 2.1.2 do konce srpna 2017 2.1.3 1. 9. 2017 2.1.4 od 1. 9. 2017 do konce kampaně 3.1.1 po celou dobu kampaně 3.1.2 po celou dobu kampaně 3.1.3 po celou dobu kampaně 4.1.1 28. února 2018 4.1.2 do konce března 2018 4.1.3 31. 3. 2018	Rizika <ul style="list-style-type: none"> manažer interní komunikace nebude mít dostatek času pro práci se sociálními sítěmi zvýšení aktivit společnosti na sociálních sítích nebude mít výrazný účinek nezájem většiny zaměstnanců participovat na náboru poškození dobrého jména společnosti ze strany bývalých zaměstnanců zahlcení personalistů životopisy nevhodných kandidátů riziko časového posunu kampaně z důvodu prodloužení přípravné fáze náklady projektu přesáhnou maximální schválenou výši
			Předběžné podmínky	<ul style="list-style-type: none"> podpora vedení společnosti