

Projekt zdokonalení recruitmentu ve vybrané firmě

Bc. Tereza Šimečková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Šimečková
Osobní číslo: M18821
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zdokonalení recruitmentu ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literální rešerši týkající se oblasti řízení lidských zdrojů a získávání nových zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný systém recruitmentu ve vybrané firmě.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt inovovaného recruitmentu nových zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Vyhodnoťte projekt z hlediska nákladů, rizika a času.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016, 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HEADWORTH, Andy. *Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. 1st Edition. London: Kogan Page, 2015, 209 s. ISBN 9780749473709.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomír Vydra**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně dne: 12.4.2020

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Šimečková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu zlepšení procesu recruitmentu pro vybranou společnost. V teoretické části byla zpracována literární rešerše týkající se problematiky řízení lidských zdrojů, náboru zaměstnanců a využívání sociálních sítí k náboru zaměstnanců. V praktické části je uvedena charakteristika vybrané firmy, poté následuje analýza struktury zaměstnanců, analýza současného stavu náboru pracovníků a dotazníkové šetření, které tvoří východisko pro projekt. Projekt zahrnuje časovou, nákladovou, rizikovou a SWOT analýzu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, metody získávání zaměstnanců, online nábor zaměstnanců, sociální sítě

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to create a project of employee recruitment improvement in the chosen company. Theoretical part of the thesis describes the concept of human resource management, recruitment methods and usage of social networks as a recruitment tool. The practical part describes the company's characteristics, analyses structure of employees, evaluates current recruitment methods and includes questionnaire survey, which forms the basis for the project. The project is assessed on basis of time, costs, risk and SWOT analysis.

Keywords: human resource management, recruitment methods, e-recruitment, social networks

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Radomíru Vydrovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné rady a věnovaný čas.

Děkuji také paní Ing. Markétě Struškové, personální manažerce společnosti TNS SERVIS, za její ochotu, poskytnutá data a informace potřebné pro vypracování mé diplomové práce.

V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině za podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovala.

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

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁVANÉ PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	11
1.2 VLIV GENERACÍ NA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	13
2 RECRUITMENT	15
2.1 PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	15
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	15
2.3 ZDROJE UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ	16
2.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
3 E-RECRUITMENT	20
3.1 ZMĚNA PROCESU NÁBORU VLIVEM E-RECRUITMENTU	20
3.2 SOCIÁLNÍ SÍTĚ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
4 SOCIÁLNÍ SÍTĚ	26
4.1 FACEBOOK.....	26
4.2 TWITTER.....	26
4.3 LINKEDIN	27
4.4 SOCIÁLNÍ MÉDIA ZAMĚŘENÁ NA SDÍLENÍ FOTEK	28
4.5 SNAPCHAT	29
4.6 YOUTUBE	29
4.7 VÝHODY, NEVÝHODY A ZÁSADY SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ	30
4.8 SOUČASNÉ TRENDY RECRUITMENTU.....	31
4.9 NETRADIČNÍ SOCIÁLNÍ SÍTĚ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TNS SERVIS, S.R.O.....	35
5.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	36
6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE PROCESU RECRUITMENTU	38
6.1 METODY VYUŽITÉ PRO SBĚR DAT	38
6.2 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ.....	38
6.3 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	43
6.3.1 Získávání pracovníků.....	44
6.3.2 Využití e-recruitmentu.....	46
6.3.3 Současné problémy se získáváním zaměstnanců	47

7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
7.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY	48
7.2	VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ.....	49
8	VÝBĚR VHODNÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ.....	54
8.1	KRITÉRIA VÝBĚRU.....	54
9	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	58
10	PROJEKT	59
10.1	CÍLE PROJEKTU	59
10.2	VYTVOŘENÍ PROFILU NA FACEBOOKU	61
10.3	PROPAGACE FACEBOOKOVÉHO PROFILU.....	61
10.4	PROPAGACE NÁBOROVÝCH PŘÍSPĚVKŮ NA FACEBOOKU.....	63
10.5	VYTVOŘENÍ INSTAGRAMOVÉHO PROFILU	64
10.6	PROPAGACE INSTAGRAMOVÉHO PROFILU	65
10.7	PROPAGACE PRACOVNÍCH NABÍDEK NA INSTAGRAMU.....	65
10.8	INFORMOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ O MOŽNOSTI ZÍSKÁNÍ FINANČNÍ ODMĚNY ZA SDÍLENÍ NÁBOROVÝCH PŘÍSPĚVKŮ	67
10.9	MATICE ODPOVĚDNOSTI	68
10.10	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	69
10.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	71
10.12	RIZIKA PROJEKTU	72
10.12.1	Hodnocení rizik	72
10.12.2	Opatření vedoucí k eliminaci možných rizik	74
10.13	SWOT ANALÝZA PROJEKTU	75
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM GRAFŮ.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Rostoucí význam lidského kapitálu činí oslovování a nábor zaměstnanců důležitějším než kdy dřív. Lidské zdroje mají velký vliv na celkovou podnikovou prosperitu, tudíž je úspěšný nábor nových pracovníků jedním z nejvíce klíčových procesů v každé společnosti. Pokud organizace nedokáže zajistit dostatečné množství potřebných zaměstnanců, zvyšují se náklady a dlouhý proces hledání vhodných kandidátů se musí opakovat.

Do oblasti řízení lidských zdrojů se stále více dostávají informační technologie, které se neustále zdokonalují a vyvíjejí. Pro firmy je důležité sledovat nové trendy v oblasti náboru zaměstnanců a přizpůsobovat se tak měnícímu se trhu. Stále větší význam získávají také sociální sítě, které již dávno nejsou využívány pouze ve volném čase, ale jsou častým nástrojem pro prezentaci firem, komunikaci se zákazníky a novou metodou pro hledání potenciálních zaměstnanců. Také zaměstnanci mohou být zapojeni do náborového procesu tím, že jednoduše sdílí náborové příspěvky zaměstnavatele. Sledováním a lajkováním firemního profilu, či zveřejněním fotky z pracoviště nebo podnikové akce mohou zaměstnanci také pomáhat budovat dobré jméno zaměstnavatele.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si zvolila problematiku recruitmentu. Toto téma bylo vybráno po rozhovoru s personální manažerkou ve vybrané společnosti, jelikož společnost nevyužívá všechny moderní metody oslovování potenciálních kandidátů. V práci bude kladen důraz zejména na využívání sociálních sítí k náboru zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt na zefektivnění procesu náboru zaměstnanců, ve kterém budou implementovány poznatky získané z teoretické i praktické části práce. Zpracováváný projekt bude v závěru podroben časové, nákladové, rizikové a SWOT analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁVANÉ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt na zdokonalení procesu náboru zaměstnanců. V současné době internet poskytuje mnoho možností, jak přilákat nové zaměstnance. Jednou z těchto metod je využití sociálních sítí, na kterých je možné oslovit velké množství potenciálních zájemců a které nabízejí rychlou a efektivní komunikaci. V práci budou popsány jednotlivé sociální sítě a jejich využití.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části bude na základě literatury vysvětlit problematiku řízení lidských zdrojů, metody náboru zaměstnanců, využití recruitmentu na internetu a budou popsány odlišnosti jednotlivých sociálních sítí.

Cílem praktické části bude zhodnotit, za pomoci analýzy interních dat a polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou, strukturu zaměstnanců, současný stav náboru zaměstnanců ve vybrané firmě a využívání sociálních sítí. Dále bude ve firmě provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit, jak zaměstnanci využívají sociální sítě a jaké metody hledání zaměstnání využívají.

Hlavním cílem práce je vypracovat projekt na základě zjištěných poznatků, které budou zpracovány za použití programů MS Excel, MS Word, QM a matematické výpočty pro personální ukazatele, čímž se zvýší počet přihlášených na volné pracovní pozice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga (2015, s.45.) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti, týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zajišťování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

Řízení lidských zdrojů lze tedy jednoduše definovat jako strategický, ucelený a integrovaný přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování osob pracujících v organizaci. (Armstrong, 2015, 45 s.)

Mezi cíle řízení lidských zdrojů zařazuje Armstrong (2015, 48 s.) podporování dosahování strategických cílů organizace tak, že jsou vytvářeny a uplatňovány strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, dále přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zabezpečování firmě talentované, oddané a kvalifikované zaměstnance, usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem firmy, v neposlední řadě mezi cíle řízení lidských zdrojů patří také podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

1.1 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti jsou výkonnou složkou personální práce. V literatuře můžeme najít různý počet a různé pojetí personální práce (služeb, funkcí), Kloubek (2015, 20-21 s.) je ovšem uvádí takto:

- *Vytváření a analýza pracovních míst*, definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst.
- *Personální plánování*, plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- *Získávání, výběr a přijímání pracovníků*, příprava a zveřejnění informací o volných pracovních místech, organizace výběru, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, orientace nového pracovníka aj.

- *Hodnocení pracovníků*, příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
- *Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru*, zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jiné pracovní místo, přeřazování na nižší funkci, propouštění, penzionování.
- *Odměňování* a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- *Vzdělávání pracovníků*, identifikace potřeb vzdělávání, vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.
- *Pracovní vztahy*, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládnání konfliktů a komunikace v organizaci.
- *Péče o pracovníky*, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb např. stravování, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek zaměstnanců, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům.
- *Personální informační systém*, zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek, ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům.
- *Průzkum trhu práce*, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich aj. Tato personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snah o poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu při hledání a získávání těch nejlepších pracovníků.

- *Zdravotní péče o pracovníky*, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
- *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací*, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci.
- *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců*, především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace apod.

Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se.

1.2 Vliv generací na personální činnosti

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, 135-144 s.) upozorňují na rozdíly mezi generacemi X a Y, jejichž zastoupení na pracovním trhu v současné době převažuje, a poté je dávají do kontextu s personálními činnostmi. Generace X, jsou lidé, narození v letech 1965-1981, kteří vyrostli v dobách finanční rodinné a společenské jistoty. Jako zaměstnanci jsou loajální, někdy trochu pasivní. Jejich heslem je „Pracovat a hrát tvrdě“. Mají rádi jistoty a nevyhledávají změny. Práce je pro ně nejdůležitější položka v žebříčku hodnot. Oproti tomu následující generace Y jsou lidé, narození zhruba v letech 1982-1995, kteří jsou vysoce ambiciózní, pokládají za důležité mít zajímavou práci plnou výzev, svobodu. Vyžadují vyšší životní úroveň, své kolegy považují spíše za přátele, kladou důraz na osobní uplatnění. Avšak oproti generaci X se dostává do popředí jejich zájmu i osobní život. Lidé generace Y jsou flexibilní a největší motivací je pro ně dělat práci, která je baví a při níž se dále rozvíjejí.

Jakou cestu by měly tedy organizace zvolit, aby dokázaly plně využít potenciál nabízený generací Y? V oblasti získávání, výběru a přijímání mladých pracovníků by organizace měly, kromě tradičních a osvědčených přístupů, jakými jsou spolupráce s univerzitami,

účasti na studentských veletrzích či vedení klasických pohovorů, ve větší míře využívat moderní technologie, které jsou zástupcům generace Y blízké a se kterými jsou zvyklí pracovat jak v soukromé, tak i v pracovní oblasti. Konkrétně se jedná o využití sociálních médií (LinkedIn, Vidao, Xing, Facebook aj.), elektronického podání přihlášky aj. Také je vhodné, aby organizace měly aktuální nabídku volných pracovních míst uveřejněnou na svých webových stránkách. Rovněž mohou pro inzerci využívat přímo informační systémy univerzit. Důležitými by měly pro zaměstnavatele být schopnosti empatie, komunikativnost, sebekritičnost, umění prosadit se nebo nadchnout ostatní pro společný cíl. Při adaptačním procesu je pro zástupce generace X velmi důležitá komunikace. Je potřeba poskytnout jim veškeré potřebné informace týkající se jejich budoucí práce i života v organizaci, vysvětlit pravidla (formální i neformální), postupy aj. Při adaptaci mladých lidí se velmi osvědčuje mentoring či koučink, tedy situace, kdy se nováček může kdykoliv obrátit na svého mentora či kouče, event. přímého nadřízeného, který je připraven a ochoten zodpovědět mu jeho otázky či mu poradit. Možnost otevřeně diskutovat nejen o pracovních, ale i o osobních záležitostech je pro tuto generaci velmi důležitá (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, 155-156 s.).

2 RECRUITMENT

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volné pracovní pozice oslovily a přilákaly dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce, stanovené zaměstnavatelem jednak podle vlastních potřeb (př. dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické dovednosti apod.), jednak podle právních předpisů (př. zdravotní způsobilost apod.). (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, 49 s.)

2.1 Proces plánování zaměstnanců

Častorál (2013, 149-150 s.) personální plánování je nezbytnou součástí plánování organizace. Jedná se o rozpoznání, stanovení a naplánování potřeb pracovníků s nezbytnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Výběr zdrojů zaměstnanců k pokrytí těchto potřeb, motivaci a vzdělávání zaměstnanců, zajištění interaktivních vazeb s cíli podnikání a využívání pracovníků jako lidského kapitálu. Takzvané tvrdé personální plánování se zaměřuje na kvantitativní stránku přijímání zaměstnanců.

Počty a kategorie lidí, které firma potřebuje by měly vycházet z formálního plánu řízení lidských zdrojů, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Častěji však požadavky týkající se potřeby lidí vycházející z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, rozšiřuje se okruh zajišťovaných činností, nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci. Uspokojení těchto krátkodobých požadavků může personalisty vystavit jistému tlaku, jestliže mají v krátkém čase přijmout vhodného uchazeče. (Armstrong, 2015, 273 s.)

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Na volná pracovní místa musíme najímat lidi se znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi, které požadujeme. Z dlouhodobého hlediska máme zájem mít klíčové zaměstnance, kteří se dokáží adaptovat a učit, což přináší větší pravděpodobnost, že naše organizace dokáže udržet konkurenční výhodu i v budoucnosti. Z dlouhodobé perspektivy schopnosti a potencial mohou být více důležité, než současné dovednosti a znalosti. Musíme si pomatovat, že v ideálním případě chceme být schopni udělat rychlé a přesné rozhodnutí, zda je uchazeč o práci schopný vykonávat práci efektivně ještě předtím než ho organizace přijme. Špatné rozhodnutí o najmutí zaměstnance je samozřejmě mnohem více finančně nákladné. Nejenomže se musí zopakovat celý přijímací proces, ale musí se také nést následky nedostatečného výkonu, než se najme nový zaměstnanec. (Henderson, 2017, 25 s.)

2.3 Zdroje uchazečů o zaměstnání

Vnitřní zdroje

Kloubek (2015, 129 s.) uvádí, že vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s končením nějaké činnosti, či jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat složitější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- organizace zná lépe silné a slabé stránky jednotlivce,
- uchazeč je lépe obeznámený s organizací,
- zvyšuje se morálka a motivace pracovníků (př. naděje na lepší místo),
- lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci (Kloubek, 2015, 130 s.).

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- pracovníci mohou být povyšováni až do doby, než se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly,
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a vztahy na pracovišti,
- nedostatek pronikání nových myšlenek a přístupů z venku (Kloubek, 2015, 130 s.).

Vnější zdroje

Možné členění vnějších zdrojů popisuje Kloubek (2015, 130 s.) takto:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol, či jiných institucí, připravujících mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří se rozhodnou změnit zaměstnavatele nebo které nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- paleta schopností mimo organizaci je větší, než jaké je možné nalézt uvnitř organizace,
- do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku,
- zpravidla je levnější a také rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky, managery zvenku, než je vychovávat v organizaci (Kloubek, 2015, 130 s.)

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- přilákání, kontrolování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější,
- orientace a adaptace pracovníků je delší,
- mohou vznikat nepříjemné situace s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítí kvalifikovaní či oprávněni získat obsazované místo (Kloubek, 2015, s. 130-131 s.)

2.4 Metody získávání zaměstnanců

Inzerce v tisku, rozhlase, televizi

Inzerování je tradičně nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů a je stále poměrně důležité, zejména na regionální úrovni nebo v odborných časopisech. Nicméně v současné době stále více organizací začíná preferovat online recruitment. Inzerát by měl splnit tyto cíle:

- zajistit uchazeče – oslovit dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady,
- upoutat pozornost – inzerát musí obstát v soutěži o zaujmutí uchazečů s ostatními firmami,
- vzbudit zájem o volnou pracovní pozici – informace musejí být podány atraktivním a zajímavým způsobem,
- stimulovat k odpovědi – inzerát by měl podnítit k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů. (Armstrong, 2015, 279 s.)

K dosažení těchto cílů je zapotřebí výstižný titulek, který osloví uchazeče o zaměstnání, dále informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých benefitech, místě výkonu práce a v neposlední řadě pokynech pro uchazeče. (Armstrong, 2015, 279 s.)

Personální agentury

Je mnoho možností, jak může firma inzerovat volná místa, využít lze zprostředkovatelské agentury na obsazení běžnějších pozic, např. v oblasti administrativy. Specializované poradenské společnosti, obvykle kompletně zajišťují inzerci, první pohovory s uchazeči, jejich

testování a předvýběr a klientovi nabízí pouze tři nejlépe vyhovující uchazeče. Některé poradenské agentury se zaměřují na přímé vyhledávání pracovníků, zpravidla na manažerské pozice a pozice specialistů. Nebo lze využít i služeb agentur, které zprostředkovávají dočasné zaměstnání, zpravidla pokud potřebuje organizace obsadit pracovní pozici pouze na krátký čas či jednu směnu. V případě nespokojenosti s pracovníkem poskytne agentura náhradu. (Kocianová, 2010, 87 s.)

Úřady práce

Jedná se o levný způsob, kterým se oslovují především zájemci o manuální práci či o nižší administrativní a technické pracovní pozice podobně jako práci prodejce či v call centrech. Nadměrný příliv žádostí o přijetí lze omezit tím, že se zveřejní požadované předpoklady zájemce o práci. (Dvořáková a kol., 2012, 147 s.)

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Organizace mohou spolupracovat se školami, učilišti či universitami, nebo se mohou účastnit akcí jakou jsou př. campus recruiting. Tyto organizace mnohdy nabízejí studentům a absolventům stáže, které bývají v podstatě „zkušebními obdobími“. (Kocianová, 2010, 87 s.)

Doporučení zaměstnancem

Jde o levné a účinné získávání pracovníků. Touto cestou přichází do firmy nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná, jaká je organizační kultura, její hodnoty a normy, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná. (Dvořáková a kol., 2012, 148-149 s.)

Samostatné přihlášení

Mnohé organizace, které mají pověst dobrých zaměstnavatelů, nabízejících zajímavou práci, či dobré pracovní podmínky, získávají průběžně vlastní nabídky uchazečů, a to i v případě, že žádná volná místa v dané chvíli nemají. Velký počet zájemců může být pro personalisty zátěží, mnohé z nabídek jsou pro organizaci nevyužitelné, avšak nabídky vhodných zájemců může firma využít ve vhodnou chvíli. (Kocinová, 2010, 88 s.)

Veletrh pracovních příležitostí

Známými příklady jsou veletrhy práce organizované na vysokých školách. Prezentují se zde velké a známe společnosti, ale i menší či začínající firmy, které hledají perspektivní a kreativní zaměstnance. Firmy lákají kandidáty vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce či zaměstnaneckými výhodami. Výhodou veletrhů

práce je široký kontakt s budoucími absolventy škol a popř. možnost provést screeningový rozhovor – rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni do další fáze výběrového řízení. (Dvořáková a kol., 2014, 147 s.)

E-recruitment

E-recruitment využívá internet k inzerování volných pracovních míst, poskytuje informace o volných pracovních místech a umožňuje online komunikaci mezi uchazeči a zaměstnavatelem. Uchazeči mohou své žádosti a životopisy rozesílat zaměstnavatelům či personálním agenturám online. Také testování uchazečů může probíhat skrze internetové portály. Více o této formě recruitmentu bude uvedeno v následující kapitole. (Armstrong, 2015, 276 277 s.)

Z komparativních studií o metodách získávání vyplývá, že u neformálnějších metod, jako doporučení zaměstnance či samostatné přihlášení, existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u metod formálnějších, jako inzerce v novinách, které získají větší počet uchazečů zaměstnání ve srovnání s ostatními metodami. Praxe rovněž potvrzuje, že lidé, kteří již někdy dříve pro stejnou organizaci pracovali (re-recruitment), odvádějí vynikající pracovní výsledky, déle setrvávají v pracovním poměru a mají lepší pracovní morálku. (Dvořáková a kol., 2012, 148-149 s.)

Organizace by měly především v dobách krize myslet na to, že až se situace zlepší, budou možná chtít propuštěné zaměstnance získat zpět do pracovního poměru, takže by propuštěným zaměstnancům měly věnovat a to např. ve formě pomoci při hledání nového zaměstnání, příspěvky na rekvalifikační kurzy, velmi důležitá je také komunikace se zaměstnanci. Jak už bylo zmíněno v předchozím odstavci, z dlouhodobého hlediska se organizacím tato strategie může vyplatit.

3 E-RECRUITMENT

Pravděpodobně největší změnou v recruitmentu v posledních letech je přesun na online recruitment a sociální média. Nejčastěji používanou metodou na přilákání potenciálních uchazečů o práci je online inzerce. Využívání inzerce v novinách a inzertním tisku rapidně kleslo na popularitě, i když je profesionály stále v určité míře používána. V současné době je velmi neobvyklé, když firma nevyužije alespoň jednu z forem online inzerce. Velké množství webových stránek, stejně jako specializovaných webů na určitou profesi je zároveň využíváno k propagování volných míst. Všechny noviny a tisk, zaměřené na inzerci pracovních nabídek si již vytvořily vlastní stránky nebo vydávají internetové časopisy či noviny a tento sektor se stále rapidně vyvíjí. Značné množství internetových stránek se za poslední roky stalo více sofistikovaným a nabízí další služby jako upozornění na volná pracovní místa, poskytování kariérních rad a servis zaměstnavatelům, přinášející lepší tvorbu a používání obchodní značky, třídící nástroje a nástroje na hledání životopisů, nebo nástroje na online přihlášení kandidátů o volné pracovní místo, které pomáhají s udržením konkurenceschopnosti firmy. Online inzerování je levnější než tradiční metody a přesun z tištěných médií na online inzerování byl možná uspíšený, ale to byl poslední ekonomický pokles v důsledku tlaků na náklady, kterým organizace čelí. (Banfield, Kay a Royles, 2018, 213-214 s.)

3.1 Změna procesu nábory vlivem e-recruitmentu

Tradiční, papírový nábor externích uchazečů o zaměstnání zpravidla začíná tím, že personalistka identifikuje požadované uchazeče a jejich umístění na trhu práce a následně pokračuje s aktivitami jejichž cílem je přilákat a přesvědčit kvalifikované uchazeče, aby se přihlásili. Uchazeči o zaměstnání jsou poté prověřováni a tříděni, což vede k sestavení užšího seznamu. Proces končí sdělením výsledků předběžného screeningu žadatelům, tzn. informovat žadatele, že nebyli zařazeni do užšího výběru – připravit a poslat formální dopis nebo telefonní hovor. Informovat potenciální uchazeče formálním dopisem nebo telefonem, že byli vybráni do dalšího kola pohovorů. (Holm, 2012, 243-244 s.)

(Holm, 2012, 251 s.) popisuje, že změna nastala s příchodem e-recruitmentu, celý proces se zrychluje a automatizuje. Personalistka může pracovat s rozložením a šablonou na daném webu nebo sociální sítí, kde si také můžete vybrat, jaký druh obsahu chce mít, styl písma, velikost, jak bude vypadat rozvržení reklamy. Můžete importovat data z Wordu nebo jiného externího programu. Pak už jen vybere tlačítko publikovat. Všichni uchazeči o zaměstnání

obdrží automatickou odpověď o přijetí jejich žádosti o zaměstnání. Selektce vhodných a nevhodných kandidátů o zaměstnání může probíhat automaticky, pokud personalistka nastaví požadovaná kritéria, pomocí kterých jsou uchazeči roztrženi. Odmítnutí uchazeči mohou být rovněž rychle informováni pomocí automatických odpovědí na e-mail ještě před formálním obsazením volných pracovních míst, což šetří čas personalistky. Tím, že náboroví pracovníci využívají webové stránky a sociální média, se také rozšiřuje okruh oslovených lidí, kteří se mohou stát uchazeči.

Existuje šest hlavních možností, jak ve virtuálním prostředí může personalista hledat potenciální kandidáty:

- pracovní portály,
- agregátory pracovních nabídek,
- úřady práce,
- webové stránky konkrétních firem v záložce " Kariéra",
- specializovaná diskusní fóra,
- sociální sítě (Böhmová a Pavlíček, 2013, 16 s.).

3.2 Sociální sítě v řízení lidských zdrojů

Sociální sítě lze členit podle účelu, za kterým byly tyto služby zřízeny, a to na tři základní kategorie:

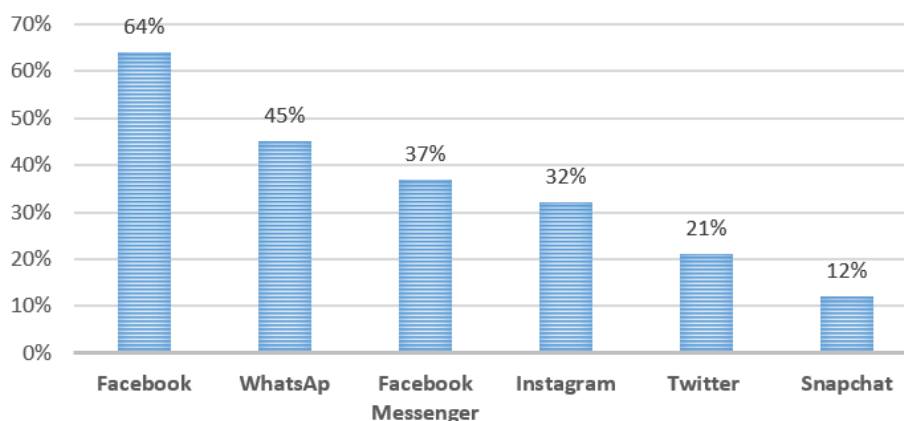
1. **Osobní sociální sítě**, které jsou primárně určeny pro vytváření osobních, firemních a skupinových profilů (př. Facebook, MySpace).
2. **Profesní sociální sítě**, kde se setkávají profesionálové diskutující o svých profesních zájmech. Pomocí pracovních profilů uživatelů si řada organizací vybírá vhodné uchazeče do řad svých pracovníků (např. LinkedIn),
3. **Zájmové sociální sítě**, které sdružují uživatele se stejnými zájmy. Jako příklad můžeme uvést v současnosti největší internetovou službu bezplatného ubytování CouchSurfing (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, 299 s.).

Sociální mediální platformy jako Facebook, YouTube a Twitter zásadně mění způsoby, jakými se chovají zákazníci a firmy. A to především tím, že spojují miliony lidí nástrojem okamžité komunikace. Sociální sítě tedy pronikají do různých oborů a oblastí řízení lidských zdrojů není výjimkou. (Böhmová a Pavlíček, 2013, 14 s.)

Nejpopulárnější a nejvyužívanější sociální sítě v oblasti lidských zdrojů patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Tyto sítě jsou personalisty používány především při vyhledávání vhodných uchazečů o práci stejně jako pro inzerování volných pracovních pozic.

Díky neustálému vývoji technologii a sociálních médií se mění i očekávání kandidátů a jejich vědomosti. Kandidáti chtějí na sociálních médiích vidět bohatý obsah, webové stránky jednoduché na nalezení a navigování a samozřejmě se snadným přístupem na mobilních zařízeních. (Headworth, 2015, 129 s.)

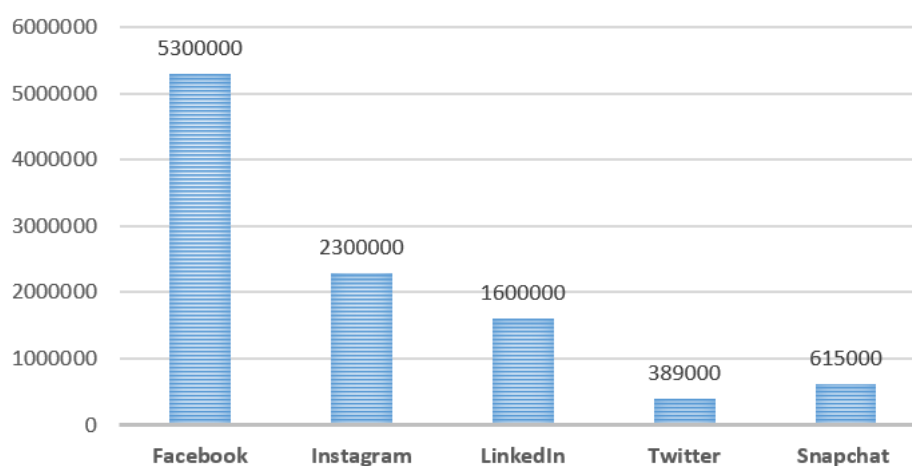
V následujícím grafu č.1 jsou zobrazeny celosvětové nejoblíbenější sociální sítě podle toho, kolik procent uživatelů internetu danou sociální síť využilo k únoru 2019. Během sledovaného období bylo zjištěno, že nejvíce uživatelů internetu za poslední týden navštívilo Facebook.



*Graf 1 Nejoblíbenější sociální sítě podle podílu uživatelů internetu
(Statista.com, 2019)*

Obliba sociálních sítí roste a uživatelů je stále více. Velký vliv na to má dostupnost mobilního připojení. Zatímco v roce 2012 se k internetu přes mobil připojovalo 12 % uživatelů internetu, v roce 2018 jejich podíl přesáhl 58 %, v současnosti bude toto procento mnohem větší. Od roku 2012 do roku 2017 se také zdvojnásobil počet seniorů, kteří používají internet. V roce 2017 používala internet více jak třetina lidí nad 65 let. Zatímco Facebook je masovou záležitostí, na které můžete díky cílení oslovit téměř každého, publika na dalších sociálních sítích mají svá specifika. Více jak polovina internetové populace má profily na minimálně 3 sociálních sítích a tráví na nich průměrně 2,5 hodiny denně. (Sociální sítě v HR, 2017)

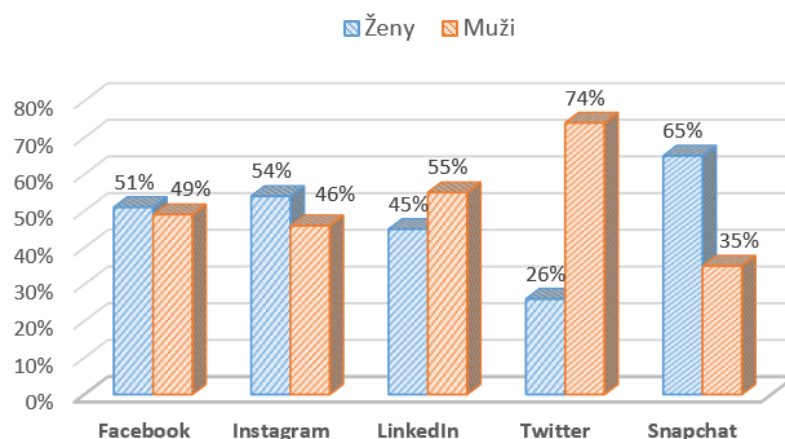
Pokud se zaměříme pouze na sociální sítě v ČR, tak jsou k listopadu 2019 čísla následující: počet lidí na internetu - 7 milionů, počet lidí na sociálních sítích – 5,7 milionů a počet lidí na sociálních sítích via mobil – 4,8 milionů. Z toho vyplývá, že personalisté by jednoznačně neměli jako prostředek při hledání zaměstnanců vynechávat sociální sítě, jelikož by tím přišli o možnost relativně snadno oslovit velké množství uživatelů. V následujícím grafu č. 2 jsou uvedeny počty uživatelů jednotlivých sociálních sítí v ČR k listopadu 2019. Jednoznačně nejoblíbenější je Facebook. Sociální sítě Instagram a LinkedIn mají v ČR také velké zastoupení uživatelů. Twitter a Snapchat nedosahují oproti ostatním zmíněným sociálním sítím ani milionu českých uživatelů. (Michl, 2019)



*Graf 2 Počet uživatelů sociálních sítí v ČR k listopadu 2019
(Michl, 2019)*

Zajímavým hlediskem je také rozdělení českých uživatelů podle pohlaví (viz. graf 3). Jediná uvedená sociální síť, na které je v České republice více mužů než žen, je Twitter. Na ostatních sociálních sítích je převaha ženských uživatelů. Nejmenší rozdíl z hlediska pohlaví je zaznamenán na Facebooku. Největší nepoměr mezi zastoupením žen a mužů, kdy ženy na této sociální síti v ČR tvoří naprostou většinu se nachází na Snapchatu. (Michl, 2019)

Pro personalisty mohou být tyto informace zajímavé zejména při hledání potenciálních zájemců o pracovní místa na konkrétních sociálních sítích. Při tvorbě inzerátů se mohou zaměřit na vizuální stránku, která spíše přitáhne pozornost žen či mužů. Další možností je například uvedení zaměstnaneckých benefitů, které spíše zaujmou ženy či muže, podle zastoupení uživatelů na dané sociální síti.



Graf 3 Uživatelé sociálních sítí z hlediska pohlaví v ČR
(Michl, 2019)

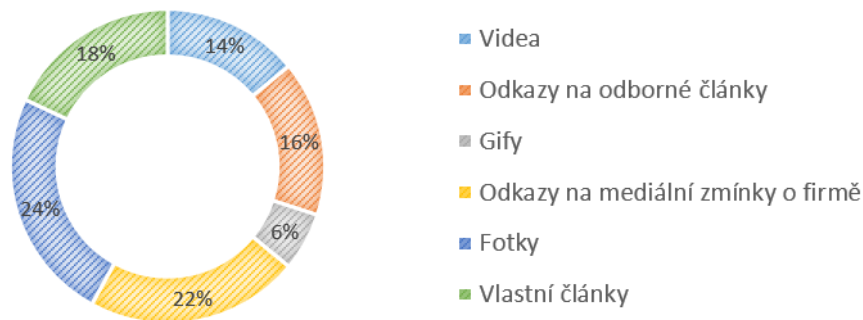
Kromě kvalitního životopisu, který zašle uchazeč o práci zaměstnavateli, rozhoduje u přijímacího řízení také profil na sociálních sítích a jeho internetová stopa, kterou zanechává svým působením a komunikací na webu. Tyto aktivity mohou ovlivnit pozvání k pohovoru nebo i přijetí do budoucího zaměstnání. 91 % zaměstnavatelů hledá informace o uchazeči na internetu, velká část navíc ověřuje jejich on-line identitu na sociálních sítích. Z výzkumu společnosti Mashable vyplývá, že personalisté využívají pro zjištění doplňujících informací o uchazeči především Facebook 76 %, Twitter 53 % a také LinkedIn 48 %. Personalisté pracují se sociálními sítěmi také jako doplňkovým nástrojem nábory. Hledají zde různé podrobnosti z profesního i soukromého života, především pak reference a pracovní zkušenosti. (Böhmová a Pavlíček, 2013, 16-17 s.)

Zatímco před dvěma lety (2017) shánělo zaměstnání online 55 %, dnes už je to 63 % lidí. Mobily k tomu používá 35 % uchazečů, tablety 22 %. A kde hledají? Jednoznačně vedou portály Jobs.cz a Prace.cz. Lidé také často zadávají požadovanou pozici do vyhledávače, ale ten je stejně nejčastěji zavede na jeden z obou webů. Vyplývá to z průzkumu zpracovaného agenturou Ppm factum. (Lmc, 2019)

Personalisté na sociálních sítích si nejčastěji udržují přehled o trendech v oboru a zajímavých akcích. Naopak 65 % z nich sítě nevyužívá vůbec nebo pouze příležitostně pro komunikaci s kolegy a spolupráci. Příčinou je pravděpodobně využívání jiných kanálů, interních sítí a emailů. V roce 2017 používalo 9 z 10 firem pro účely HR marketingu a recruitmentu profil na LinkedIn, profil na Facebooku pouze 78 % firem. Každá čtvrtá společnost byla na Instagramu a každá pátá na YouTube. Plnou sestavu (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter,

YouTube) využívalo pro HR marketing a recruitment pouze 8 % firem. Čeští HR profesionálové předpokládají v budoucnu přesun pozornosti od LinkedIn z důvodu vzrůstající konkurence a přehlcení pracovními nabídkami k Facebooku, Instagramu a Snapchatu a oslovení kandidátů na jejich soukromých profilech. Personalisté by měli také využít ochoty zaměstnanců a aktivně je zapojit do náborové komunikace, pokud to firemní kultura umožňuje. Hlavním důvodem je, že lidé více důvěřují informacím, které se k nim dostanou od jejich přátel, známých a kolegů než informacím, které sdílí firemní profily. Vyrůstá také obdoba různých portálů, na kterých současní i bývalí zaměstnanci mohou ohodnotit zaměstnavatele a napsat recenzi. Této možnosti často využívají nespokojení zaměstnanci. Proto by firmy měly využít spokojených zaměstnanců, jelikož v polovině firem zaměstnanci ochotně sdílí a lajkují obsah na firemních profilech. (Sociální sítě v HR, 2017)

JAKÉ TYPY PŘÍSPĚVKŮ PUBLIKUJÍ FIRMY V RÁMCI HR RECRUITMENTU?



Graf 4 Typy příspěvků firem v rámci HR recruitmentu
(Socialnisitevhr.cz, 2018)

4 SOCIÁLNÍ SÍTĚ

4.1 Facebook

Některé organizace používají Facebook jako svůj intranet. Vytvoří si svůj profil a mezi své „přátele“ pustí pouze své pracovníky. Facebook lze použít pro interní komunikaci a informování o aktivitách svých pracovníků. Tím vznikají větší vazby, dochází k menší fluktuaci pracovníků a větší zaměstnanecké loajalitě. Facebook otevírá nové možnosti v mnoha směrech jako je nábor pracovníků nebo marketing (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, 307 s.).

Headworth (2015, 27 s.) říká, že jelikož je Facebook největší sociální síť současnosti, která má více než jeden bilion členů, společnosti si nemohou dovolit ignorovat tuto sociální síť, především pokud jde o nábor nových zaměstnanců, a to, jak se chce zaměstnanec prezentovat. Takže pokud společnost zakazuje Facebook na pracovišti, měla by se nad tím znovu zamyslet. Porozumění tomu, co chce publikum vidět na Facebookové stránce zní jako očividná věc, přesto s tím stále mnoho společností má problém.

Facebooková stránka společnosti je skvělý nástroj na sdílení aktualit a novinek ve společnosti. Na stránce by měly být uvedeny kontakty na společnost, měla by zde být přitažlivá fotka, která přiláká pozornost uživatelů. Logo společnosti může být umístěno v profilové fotce, pokud si to společnost přeje. Měl by zde také být odkaz na volné pozice ve společnosti, protože když se budou nabídky sdílet postupně na hlavní stránku, bude to zbytečně nepřehledné. Důležité je také, mít vyplněné informace o společnosti, čím se zabývá, kde sídlí, jaká je její historie, vize atd. Facebooková stránka, by měla být propojená s webovou stránkou společnosti a měly by na ní být také uvedeny odkazy na ostatní sociální média. (Headworth, 2015, 54 s.)

4.2 Twitter

Mikro blogovací sociální síť, která umožňuje svým uživatelům sdílet textové příspěvky o maximální délce 140 znaků, obrázky či odkazy. Rychlost šíření informací a dosah sítě mohou být lákavé i pro organizace, které mají na Twitteru své cílové skupiny. Na této síti lze příspěvky označovat hashtagy, například #hledampraci, které usnadňují vyhledávání. Přes devadesát procent personalistů si prověří kandidáta na sociálních sítích před rozhodnutím, zda jej přijme. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, 308 s.)

Twitter je vhodným nástrojem pro hledání potenciálních kandidátů zejména proto, že už jen rychlý pohled na nedávné tweety kandidáta a účty, které sleduje, může poskytnout skvělou představu o jeho zájmech a o tom, zda by mohl být pro společnost přínosný. Dobré je také sledovat „retweetnuté“ tweety, které potenciální kandidát sdílí svým sledovatelům. Je to jednoduchý způsob, jak vidět, jaké lidi kandidát respektuje a myšlenky, ze kterých je nadšený. Na twitteru je také snadnější zahájit konverzaci s kandidátem než například na profesionální síti LinkedIn. Budování image firmy je nejlepší způsob, jak přilákat do podniku talenty. Jak již bylo zmíněno, jednou z možností je používání hashtagů, díky kterým mohou uživatelé snadněji vyhledávat příspěvky, které je zajímají. Další možností může být sdílení videí, jelikož většina uchazečů vždy raději sleduje krátká videa o společnosti nebo krátké klipy zaměstnanců, než si čte informace o společnosti v záložce Kariéra na firemním webu. (Meamery, 2019)

4.3 LinkedIn

LinkedIn je největší světová profesionální sociální síť. Velký rozdíl mezi LinkedIn a všemi ostatními sociálními sítěmi je v tom, že data jsou strukturovaná a jako taková mohou být přesně spárována, prohledána a vzájemně na sebe odkazovat. Právě proto je to skvělý nástroj pro náborové pracovníky, jelikož umožňuje vyhledávání v datech téměř nekonečně mnoha způsoby. (Headworth, 2015, 147. s.)

Samotná stránka využívá velké množství dat o společnostech, trendech v odvětvích, lidech, univerzitách, pohybech zaměstnanců, sociálních sítích, a samozřejmě se neustále snaží zlepšovat uživatelské prostředí pro své členy. (Headworth, 2015, 19-20 s.)

Na LinkedIn najdete lidi, kteří třeba nemají v prvotním plánu práci změnit, ale přesto mohou zajímavou pracovní nabídku přijmout. První krok, jak takové lidi najít, je přemýšlet o slovech, která hledáte. Ne všichni totiž vyplní profil tak, jako by to udělali v životopise. Jako příklad je zde uvedeno hledání softwarového odborníka, v takovém případě je dobré zadat do vyhledávání nejen software tester, ale také sw tester, qa engineer, quality assurance engineer, verification engineer. Dobré je počítat i s překlepy, které mohli lidé udělat a také je zahrnout do vyhledávání. LinkedIn nemění a nedoplňuje při vyhledávání koncovky slov, takže když chcete kohokoliv z bankovního sektoru, hledejte kromě slova „banka“ třeba „bank“ i „bankovní“. Základní profil je zdarma, placený je samozřejmě komfortnější a nabízí celou řadu výhod pro personalisty, jelikož umožňuje přehled nad profily ostatních uživatelů.

Ani základní profil personalistům nezabrání efektivně hledat nové pracovníky, i když lze zobrazit pouze stovku výsledků. I to jde ovšem obejít přes vyhledávání na Google, kde zadáme např. `site:cz.linkedin.com „account manager“ OR „Česká republika“`. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, 305-306 s.)

Pro firmu je důležité mít správně nastavený profil, atraktivní obrázek, ne pouze logo společnosti. Důležité jsou také kontakty, aktuální webové odkazy na stránky firmy a ostatní sociální média, pravidelné příspěvky o novinkách ve společnosti, vytvoření ukázek z nejdůležitějších činností, služeb a produktů, kterými se firma zabývá. Následně je potřeba spojit se s perspektivními klienty a kandidáty, jelikož tím se vytvoří spojení prvního stupně, a tím se jejich primární kontakty stanou našimi sekundárními a síť profilů, ve které můžeme hledat se tím zvětšuje. Nezbytné je také propagovat LinkedIn profil co nejvíce, například i na konci e-mailů a tím povzbuzovat každého, aby se s naší firmou propojil i na této platformě. (Headworth, 2015, 52 s.)

4.4 Sociální média zaměřená na sdílení fotek

Využívání sociálních sítí, které jsou zaměřeny na fotky, obrázky, je ideální pro vyprávění příběhu, o naší společnosti, který chceme potencionálním zaměstnancům sdělit. Současný trend vizuální prezentace společnosti, pracovních míst a příležitostí, je dobrým důvodem proč by měly společnosti využívat Instagram nebo Pinterest. Tyto sociální sítě jsou jednoduché na používání, mají velkou oblibu u lidí. Na těchto sítích mohou společnosti ukázat, jak vypadá pracovní prostředí, zaměstnance v práci nebo zajímavé aktivity, které společnost pro zaměstnance připravila. Pro potencionální zájemce o práci je také zajímavé, když společnost sdílí příběhy zaměstnanců. Pokud mají uživatelé zájem o práci, měla by společnost mít na profil připojený link na stránku, či formulář, na kterém se lidé mohou hlásit, jako zájemci o práci. (Headworth, 2015, 38 s.)

Využití Instagramu pro potřeby recruitmentu je jednoduché. Pod přidanou fotku je důležité umístit hashtagy – klíčová slova, pomocí kterých nás může potencionální zájemce najít. Důležitá je častá aktivita na firemním profilu, aby sledující měli zájem příspěvky sledovat. Pokládat otázky, či odpovídat na dotazy, a to jak v komentářích, tak soukromých zprávách je také důležité pro udržení zájmu sledujících a zvyšování povědomí o firmě.

4.5 Snapchat

Tato sociální síť byla nejprve jako geniálně jednoduchá aplikace představena studenty Stanfordské univerzity v dubnu 2011. Měla na akademické půdě takový úspěch, že se už v červenci objevila ke stažení jako aplikace pro iOS. Snapchat se od ostatních sociálních sítí liší tím, že fotky či videa, která na něj nahrajete, si může příjemce na svém mobilním telefonu zobrazit jen na omezený čas (odesílatel před odesláním volí časový interval od jedné do deseti sekund). Následně se takzvané „snapy“ smažou. Nikam se neuloží. Jsou nedohledatelné. Toto ideální fungování Snapchatu lze samozřejmě v realitě obejít screenshoty, které si může příjemce zprávy vytvořit. Pokud to tedy v intervalu, který má na prohlédnutí, stihne. Fotografie, která měla po pár sekundách zmizet ze světa, tak může být uchovaná. Snapchat sice odesílatele na vytvoření screenshotu obrazovky upozorní speciální ikonkou, ale inkriminovaný snímek z paměti telefonu neodstraní. Nehledě na to, že snímek obrazovky nebo video je možné zachytit i na jiný mobilní telefon a odesílatel se o tomto počínu ani nedozví. (Dostupný internet, 2016)

Pro personalisty může být využití Snapchatu v náboru zaměstnanců zajímavé zejména proto, že uživatelé se mohou přesunout z vašeho videa či fotky přímo na webovou stránku firmy nebo na část obsahu (záložka Kariéra) na základě toho, jaký typ reklamy vyberete. Můžete zobrazit krátké video a následně uživatele přesměrovat, aby si prohlédli delší, kompletní náborové video. Snapchat je sociální síť, na které jsou převážně velmi mladí uživatelé, takže pokud personalisté chtějí oslovit mladou generaci, tato sociální síť může být ideální volbou.

4.6 YouTube

Tato síť vznikla v roce 2005 a je hned po Facebooku druhou největší sítí co do počtu uživatelů, v současnosti zaznamenává něco přes 2 biliony uživatelů. YouTube umožňuje uživatelům videa nahrávat, prohlížet, hodnotit, sdílet, komentovat videa a přihlašovat se k odběru ostatních uživatelů. YouTube a vybraní tvůrci vydělávají reklamy z programu Google AdSense, což je program, který zacílí na reklamy podle obsahu kanálu tvůrce a jeho publika. Úspěšní YouTube tvůrci mají z vytváření videí plnohodnotnou kariéru a nemálo z nich jsou díky YouTube stejně zaopatření jako celebrity pocházející z filmového průmyslu. Obliba YouTube nejen u mladé generace si jsou vědomy i firmy, které pomocí sponzorství či kolaborací s tvůrci propagují své produkty a firmy. Tento způsob reklamy je velice úspěšný,

jelikož publikum má vytvořený vztah ke svému oblíbenému Youtuberovi a věří, že doporučuje pouze věci, se kterými je spokojen.

Personalisté mohou YouTube využívat pro potřeby recruitmentu především jako způsob, jak ukázat potenciálním zájemcům firemní kulturu, proces náboru zaměstnanců a upozornit na volná pracovní místa. Využívat tuto síť je pro firmu výhodné, jelikož se, jak už bylo řečeno, těší velké oblibě co do počtu uživatelů, zejména u mladé generace. Další výhodou je, že lidé na YouTube tráví poměrně hodně času v porovnání s některými jinými sociálními sítěmi, takže mohou být více ochotní náborové video shlédnout. Vhodný způsob, jak přilákat zájemce o práci je dát hlas zaměstnancům, kteří sdělí sledujícím, jak výhodné je pro firmu pracovat.

4.7 Výhody, nevýhody a zásady sociálních médií

Na sociálních sítích se dá budovat značka a dobré jméno organizace a také zpříjemnit a zrychlit firemní komunikaci. Nástup sociálních sítí silně podporuje úsilí o „otevřené inovace“ tím, že umožňuje organizacím vytvářet komunikační kanály se zákazníky, akademiky i nezávislými odborníky, kteří byli v minulosti těžko dosažitelní a nebylo možné s nimi trvale a cíleně komunikovat. Sociální sítě, obzvláště ty, které jsou profesionálně zaměřeny, se ukazují jako mimořádně užitečný nástroj při náboru potenciálních pracovníků. Personální oddělení je všeobecně vnímáno jako sektor, který přijímá využívání nových technologií relativně pozdě. Personalisté ovšem potřebují umět zvýšit povědomí o své organizaci a její firemní kultuře, vymezit se vůči konkurenci jako lídr ve své branži a v neposlední řadě využívat a získávat kontakty ve snaze nalákat nejtalentovanější kandidáty na pozice v organizaci. Existuje však také obava z poškození pověsti organizace užitím sociálních sítí, toto riziko se však často přeceňuje a k něčemu podobnému může dojít i mimo pracovní dobu. Další nevýhodou sociálních sítí mohou být falešné profily. Ty komplikují život, jak organizacím, tak i potenciálním uchazečům o práci. Falešný recruiter si díky velmi atraktivní komunikaci snadno získá kontakty na kandidáty často bývá před svým odhalením jeden z nejnavštěvovanějších firemních profilů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, 312-313 s.). Sociální média jsou transparentní a velmi rychle umožňují reagovat na negativitu okolo firmy. Riziko při používání sociálních médií na nábor nových zaměstnanců může být např. nedostatek času na spravování firemního profilu, nedostatečná aktivita na sociální síti, která nepůsobí dobrým dojmem. V neposlední řadě nedostatečný zájem kandidátů hlásících se

skrže danou sociální platformu, což může být také zapříčiněno špatným nastavením sdíleného obsahu na firemním profilu. (Headworth, 2015, 190 s.)

Riziko se skrývá také v tom, když společnost na svých sociálních sítích sdílí velké množství obsahu, který je ovšem pro její cílové publikum nudný nebo stále se opakující, např. jestliže jsou veškeré příspěvky jenom o společnosti samotné. Důležité je sdílet zajímavý a aktuální obsah, který cílové publikum zaujme. Mohou to být například články v novinách, blozích, prezentace, videa, novinky, které jsou relevantní pro odvětví dané firmy. (Headworth, 2015, 140-141 s.)

Faktor, který by žádná společnost neměla při hledání nových kandidátů opomíjet jsou mobilní a tabletová zařízení. Lidé v současnosti používají čím dál častěji na veškerou činnost na internetu pouze své mobilní telefony. Na to by společnosti měly myslet a jejich webové stránky a sociální média by měly mít mobilní verzi, jelikož tento nedostatek by mohl potenciální kandidáty odradit. (Headworth, 2015, 196 s.)

Poslední nevýhodou, kterou uvádí Armstrong (2017, s. 233) je riziko, že nábor prostřednictvím sociálních médií může přinést příliš mnoho žádostí o zaměstnání, přesto že toto místo není první volbou mnoha z těchto uchazečů. Podat si přihlášku skrže sociální média je často tak jednoduché, že nad tím, zda by na volné pracovní místo skutečně chtěli nastoupit uchazeči často ani nepřemýšlejí a přihlášku si podají. To pak komplikuje práci personalistům, kteří, kteří se zbytečně zabývají uchazeči, co ve skutečnosti o pozici zájem nemají.

Hashtagy jsou nejpopulárnější způsob, jak kategorizovat obsah na sociálních médiích jako Twitter, Facebook, Instagram a další, který umožňuje nacházení relevantního obsahu od ostatních lidí a společností. (Headworth, 2015, 81 s.)

4.8 Současné trendy recruitmentu

V současnosti je zvýšený důraz na najímání lidí s dovednostmi, které se využijí takzvaně v budoucnu. Mezi tyto schopnosti patří komplexní schopnost řešení problémů, kritické myšlení, kognitivní flexibilita atd. V poslední době se věnuje stále větší pozornost soft skills – tzv. měkkým dovednostem lidí. Ukazuje se, že společnosti mají často potíže najít talent s dobrými měkkými dovednostmi (komunikace, naslouchání, empatie atd.). Měkké dovednosti jsou totiž dány osobností a jsou tím rozdílem mezi dobrým a skvělým kandidátem. Koneckonců lze tvrdé (hmatatelné a technické) dovednosti obvykle naučit, zatímco učít někoho, jak projevit empatii, je téměř nemožné.

Vzhledem k tomu, že vývoj technologií rychle mění mnoho průmyslových odvětví, bude narůstat poptávka po lidech s přenositelnými a měkkými dovednostmi. Následuje srovnání schopností, které byly u kandidátů preferovány v roce 2015 a které budou pravděpodobně preferovány v roce 2020. Je dobré si uvědomit, že i tyto preference se neustále vyvíjejí a mohou ovlivňovat výběr vhodných kandidátů. (Harver, 2019)

Vývoj preferovaných top 10 schopností u kandidátů:

2020	2015
1. Komplexní řešení problémů	1. Komplexní řešení problémů
2. Kritické myšlení	2. Spolupráce s ostatními
3. Kreativita	3. People management
4. People management	4. Kritické myšlení
5. Spolupráce s ostatními	5. Vyjednávání
6. Emoční inteligence	6. Kontrola kvality
7. Posuzovací a rozhodovací schopnost	7. Orientace v dostupných službách
8. Orientace v dostupných službách	8. Posuzovací a rozhodovací schopnost
9. Vyjednávání	9. Aktivní naslouchání
10. Kognitivní flexibilita	10. Kreativita

O síle řízení lidských zdrojů přes sociální sítě svědčí i zavedení záložky Pracovní nabídky (Jobs) v roce 2017 pro facebookové stránky, kam dané subjekty mohou inzerovat volné pracovní pozice. Je to jen jeden z dalších kroků, kterými se snaží Facebook vybudovat univerzální platformu, která sebere uživatele konkurenčních sítí. Dosah nabídky je cca 10-30 % počtu fanoušků, což je skvělý neplacený způsob, jak oslovit lidi. Tento nový formát na Facebooku dává personalistům další možnost, jak na této sociální síti přilákat potenciální zájemce o volné pracovní pozice. (Lorenc, 2017)

Aktuálně asi a nejefektivnější nástroj pro kampaně s vysokým dosahem jsou Instagram Stories. Při placené inzerci v Instagram Stories mají lidé možnost tzv. swipe-upu, což je potažení prstem po obrazovce směrem nahoru, po kterém se zobrazí odkazovaný web. Náborové inzertáty ve Stories jsou vhodné především při hledání mladších kandidátů. (Lorenc, 2017)

4.9 Netradiční sociální sítě

Glassdoor – Glassdoor vznikl v roce 2007 a je jedním z největších serverů na nábor zaměstnanců. Od ostatních sociálních sítí se liší tím, že zaměstnanci zde anonymně hodnotí zaměstnavatele a poskytují recenze. Uživatelé sdílí fotky i mzdové informace, informace o benefitech a pracovní zátěži, jak už bylo zmíněno zaměstnavatelé zde také inzerují pracovní pozice. (Betterteam, 2019)

Xing – tato sociální síť byla založena v roce 2003 a je německým ekvivalentem k LinkedInu, velmi populární je také v Rakousku a Švýcarsku. V těchto třech zemích má v současnosti dohromady zhruba 15 milionů uživatelů. Na Xing lze nalézt podobně smýšlejícími profesionály, nová pracovní místa a sdílet znalosti a poznatky. Pokud B2B společnost hledá německé společnosti, Xing by mohl být způsob, jak je oslovit. (Medium, 2019)

Meetup – Meetup je platforma, která byla spuštěna v roce 2002 a slouží pro hledání a budování místních komunit. Lidé používají Meetup k setkávání s novými lidmi, učení se novým věcem, vystoupení ze svých komfortních zón a sdílení svých koníčků. Na této aplikaci je možné najít akce, na kterých se sdružují talenti, které firmy hledají. (Meetup, 2019)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TNS SERVIS, S.R.O

TNS SERVIS je moderní česká firma s více jak 25letou tradicí, která sídlí ve Slušovicích. Firma je profesionální smluvní výrobce přesných mechanických a elektromechanických sestav a výrobků. Ročně jich do celého světa dodává přes 25 mil. kusů. Podnik je certifikován dle ISO 9001, IATF 16949 a ISO 14001 (TNS SERVIS, 2019).

Historie firmy sahá do doby před rokem 1989, kdy se vyráběly počítače s názvem TNS. S otevřením trhů po sametové revoluci v roce 1989 byly ukončeny aktivity v oboru výpočetní techniky. Nová společnost TNS SERVIS, s.r.o. byla založena 3.1.1991 a začala nabízet své výrobní a servisní služby zákazníkům z automobilového a spotřebního průmyslu jako jejich smluvní výrobce. V roce 1994 firma zahájila spolupráci s belgickou firmou Bosch Tienen, kvůli tomuto účelu vzniklo nové pracoviště ve Vizovicích, určené ke kompletaci plastových komponentů pro odšťikovací systémy světlometů, vyráběné firmou Bosch. Ve firmě TNS SERVIS byla provedena restrukturalizace a firma se začala zaměřovat převážně na výrobní aktivity. Tato restrukturalizace probíhala v průběhu celého roku 1996, kdy byly provedeny významné organizační a personální změny umožňující v oblasti spolupráce s firmou Robert Bosch větší flexibilitu a prostor pro cílenou orientaci na kooperačního partnera – jako zákazníka. V roce 1997 již byla firma plně výrobní a z důvodů rozšíření výroby byl zřízen nový provoz ve Slušovicích. V následujících letech se objem výroby postupně zvyšoval, nabíhaly nové projekty a taktéž se rozšířil počet zákazníků o další odběratele, především firmy AMPRA CZ s.r.o. a NUOVA SME S.p.A. V letech 2007 a 2008 bylo v rámci optimalizace výrobních toků a zefektivnění hospodaření firmy provedeno přestěhování výrobních programů ze závodu ve Vizovicích do Slušovic (interní materiály společnosti).

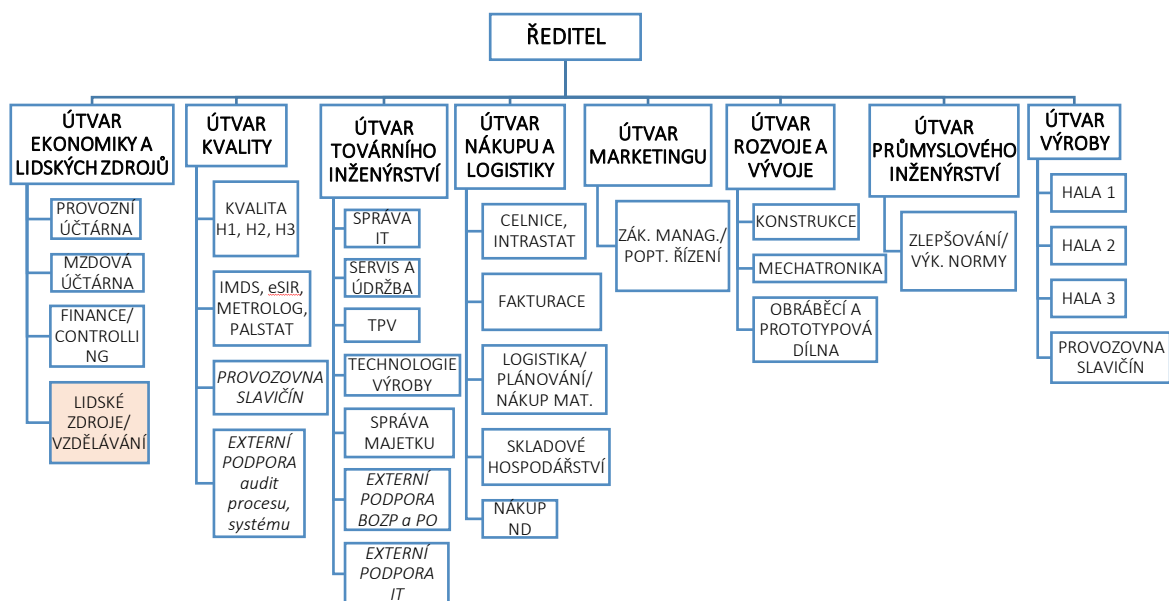
V roce 2011 firma zahájila spolupráci s novými partnery – rakouská společnost Tridonic connection technology – výroba elektroinstalačního materiálu a osvětlovacích systémů. Druhým partnerem je firma Promens, pro kterou jsou kompletovány kapotáže zemědělských a stavebních strojů. Vzhledem ke vzrůstajícím nárokům na prostor byla zřízena provozovna ve Zlíně Lužkovicích, ve které je tato výroba realizována. V roce 2016 byla vytvořena samostatná společnost ENBOS Slušovice s.r.o. V druhé polovině roku 2017 byla zřízena provozovna TNS SERVIS ve Slavičíně. Zde je realizován proces montáže polotovaru dle zadání a pod dohledem mateřské firmy. Kocem roku 2017 vznikla společnost ZLÍN ROBOTICS s.r.o, která se zabývá výrobou, instalací, opravami elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (interní materiály společnosti).

Vize firmy:

- Stát se významným zakázkovým výrobcem mechanických a elektromechanických výrobků v regionu střední Evropy.
- Stát se dlouhodobým vývojovým partnerem pro naše zákazníky.
- Zvyšovat svou konkurenceschopnost neustálým zlepšováním výrobních procesů a technologií a snižování nákladů.
- Stát se vyhledávaným zaměstnavatelem (interní materiály společnosti).

Hodnoty firmy:

- Tradice
- Nadšení
- Stabilita

Organizační struktura:

Obrázek 1 Organizační struktura TNS SERVIS (vlastní zpracování)

Organizační struktura firmy TNS SERVIS je funkční, což je patrné i z obrázku výše. Zaměstnanci, kteří vykonávají podobnou práci a aktivity, jsou přiřazováni do stejných skupin a útvarů. Výrobní a vývojové prostory jsou rozděleny do 6 hal o celkové ploše přes 7 500 m².

5.1 Personální oddělení

Personální oddělení spadá pod Útvar ekonomiky a lidských zdrojů, ve kterém je celkem pět zaměstnanců – vedoucí pracovník, dva zaměstnanci provozní účtárny, jeden zaměstnanec

mzdové účtárny a jeden zaměstnanec, jehož náplní práce jsou lidské zdroje/vzdělávání. Oddělení je tedy velmi malé a pracovník nemá možnost rozdělit si povinnosti s nikým jiným.

Mezi pracovní náplň zaměstnance personálního oddělení spadají tyto činnosti:

- nastavení personální strategie společnosti a její realizace,
- metodická a realizační činnost v oblasti personálních procesů,
- nastavení systému a procesů výběru, nábory, adaptace, rozvoje, hodnocení, motivace, uvolňování a propouštění zaměstnanců,
- jednání se státními institucemi, školskými zařízeními, vzdělávacími společnostmi a personálními agenturami,
- spolupráce s ostatními útvary organizace a řešení operativní činností v oblasti lidských zdrojů,
- stanovení, koordinace a optimalizace personálních procesů a sociální politiky,
- zajištění vzniku, změn a zániku pracovních vztahů,
- vedení personální evidence (Palstat, Helios, PERM),
- organizační a administrativní zajištění vzdělávacích akcí, dotačních programů a odborných praxí studentů,
- zajišťování lékařských prohlídek a jejich evidence,
- inzercí volných pracovních pozic, realizace výběrových řízení a součinnost s vedoucími pracovníky při osobních pohovorech (interní materiály společnosti).

6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE PROCESU RECRUITMENTU

6.1 Metody využité pro sběr dat

Rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor s personální pracovníci (viz příloha I) byl zaměřen na informace, týkající se nábory zaměstnanců, především pak na metody, které jsou využívány k oslovení potenciálních kandidátů a jejich efektivnosti, či na současné problémy spojené se získáváním zaměstnanců.

Analýza interních dokumentů

Analýza interních dokumentů byla soustředěna především na vývoj a strukturu zaměstnanců z různých hledisek, dále také na nákladovost vybraných metod nábory pracovníků. Data byla získána z informačního systému společnosti.

Dotazníkové šetření

Využitou kvantitativní metodou pro sběr dat, bylo vytvoření strukturovaných dotazníků (viz příloha II), týkajících se především způsobů, které zaměstnanci využívají při hledání volných pracovních míst. Dále se dotazník zaměřoval na používání sociálních sítí. Zaměstnancům byly rozdány tištěné verze dotazníků, nebo byla využita jejich online forma.

6.2 Analýza struktury zaměstnanců

Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví

Ke konci roku 2019 bylo ve firmě zaměstnáváno celkem 206 pracovníků, z toho 160 žen a 46 mužů. Což znamená, že 78 % zaměstnanců je tvořeno ženami a zbylých 22 % pracovníků představují muži. Značná převaha, žen zaměstnaných ve firmě, je možná vidět i ve výpočtu indexu maskulinity, který vyjadřuje počet mužů připadajících na 100 žen. Index maskulinity se vypočítá takto:

$$P^M = \frac{P^M}{P^F} \times 100 = \frac{46}{160} \times 100 = 28,75$$

Dle výsledku indexu maskulinity se ve firmě po zaokrouhlení nachází 29 mužů na 100 žen.

Věková struktura zaměstnanců

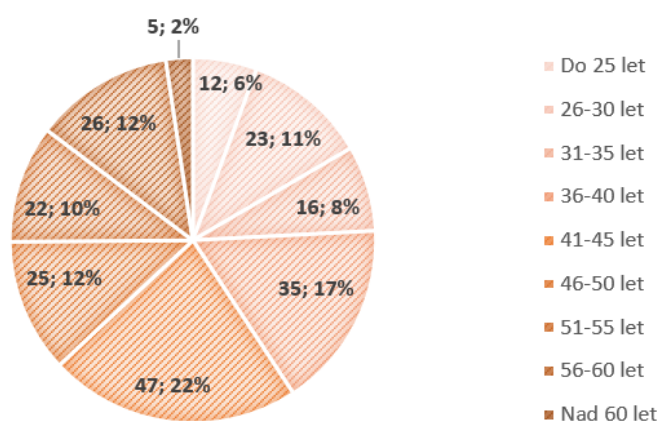
Analýza věkové struktury zaměstnanců rozděluje pracovníky do kategorií podle věku, kterého dosáhli při posledních narozeninách. Věková struktura zaměstnanců je ve firmě značně rozmanitá, jak lze vidět na grafu č. 5. Celkový počet zaměstnanců v podniku je 211 a ti jsou rozděleni do všech věkových kategorií. Ve společnosti je zastoupena i nejmladší skupina pracovníků do 25 let a to 6 %, což znamená, že firma zaměstnává i absolventy. Nejméně zaměstnanců je v krajní kategorii nad 60 let, kam spadají pouhé 2 % celkového počtu zaměstnanců. Naopak nejpočetnější věkovou skupinou má kategorie od 41-45 let s 22 %. Druhá nejpočetnější je vedlejší skupina od 36-40 let, která dosahuje 17 %. Zbylé kategorie jsou zastoupeny poměrně rovnoměrně.

Ve firmě je zaměstnáváno také 24 % pracovníků starších 50 let, což je méně obvyklé, jelikož v současnosti častěji firmy upřednostňují mladé zaměstnance a starší lidé jsou často kvůli vyššímu věku diskriminováni – přicházejí o místo, anebo nejsou na základě věku přijímáni do pracovního poměru. Personální pracovník firmy by měl věkovou strukturu zaměstnanců sledovat, aby nedošlo k situaci, kdy začne díky vyššímu věku velké množství zaměstnanců začne odcházet do důchodu a ve firmě nebude dostačené množství zkušených pracovníků.

Výpočet průměrného věku zaměstnance se vypočítá podle vzorce:

$$\bar{x} = \frac{\sum(x_i + 0.5) \times P}{\sum P} = \frac{9011}{211} = 42,71$$

Průměrný věk zaměstnance ve společnosti je po zaokrouhlení 43 let.

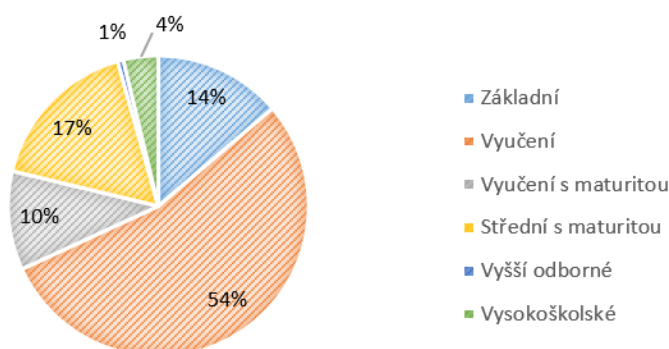


Graf 5 Věková struktura zaměstnanců k 30.11.2019
(vlastní zpracování)

Nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců

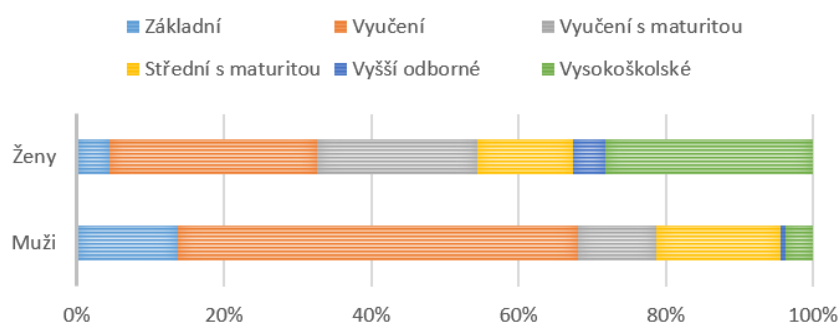
Následující analýza se věnuje nejvyššímu dokončenému vzdělání pracovníků. Tento faktor je pro personalisty důležité sledovat, jelikož může nastat situace, kdy uchazeči, potažmo zaměstnanci mají nižší vzdělání, než jaké je pro danou pracovní pozici vyžadováno, což může znamenat vyšší vynaložené náklady na zaučení, nebo případné rekvalifikační kurzy pro zaměstnance a větší množství času, než se zaměstnanec plně naučí nové práci. Riziková je také situace, kdy má zaměstnanec vyšší dokončené vzdělání, než jaké je pro zaměstnání vyžadováno, jelikož to může znamenat, že nebude spokojen se svou pracovní pozicí, bude chtít vyšší platové ohodnocení, nebo vyšší pozici a tím se zvyšuje riziko odchodu ze zaměstnání.

Největší skupinu zastupují lidé, kteří jsou vyučení - 54 % zaměstnanců. Spolu se skupinou pracovníků se základním dokončeným vzděláním tvoří až dvě třetiny zaměstnanců firmy lidé bez maturity, což je typické pro výrobní firmy, jelikož v takových typech podniku není pro vykonávání pracovní činnosti potřebné vyšší vzdělání. Vyšší vzdělání pak mají převážně zaměstnanci na pozicích technicko-hospodářských pracovníků.



*Graf 6 Nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců
(vlastní zpracování)*

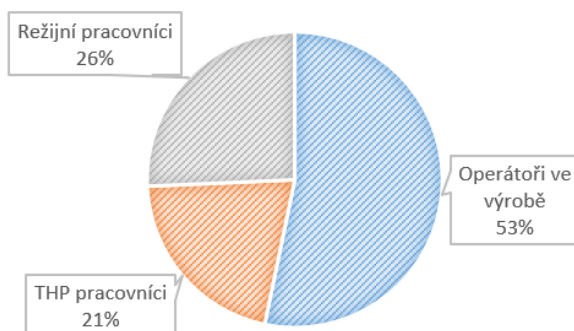
V následujícím grafu č. 7 je srovnáno nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců z hlediska pohlaví. Jak je možné vidět, ženy pracující v podniku dosahují výrazně vyššího vzdělání oproti jejich mužským kolegům. Až 67 % žen zaměstnaných ve firmě je vyučeno s maturitou, nebo má vyšší vzdělání. Muži jsou na tom o něco hůře – jen 32 % dosahuje alespoň maturitního vzdělání. Jedním z důvodů může být větší poměr žen oproti mužům zaměstnaných na THP pozicích.



Graf 7 Dokončené vzdělání zaměstnanců z hlediska pohlaví
(vlastní zpracování)

Profesní struktura zaměstnanců

Zaměstnance společnosti lze rozdělit do tří profesních skupin – první skupinu tvoří technicko-hospodářští pracovníci, druhou režijní pracovníci a třetí operátoři ve výrobě (tzv. dělnické pozice). Mezi režijní pracovníky jsou mimo jiné zařazeni skladníci i uklízečky. Jak je možné vidět na grafu č. 6, více jak polovinu zaměstnanců tvoří operátoři ve výrobě, což odpovídá tomu, že firma je výrobně zaměřená.



Graf 8 Profesní struktura zaměstnanců
(vlastní zpracování)

Fluktuace zaměstnanců

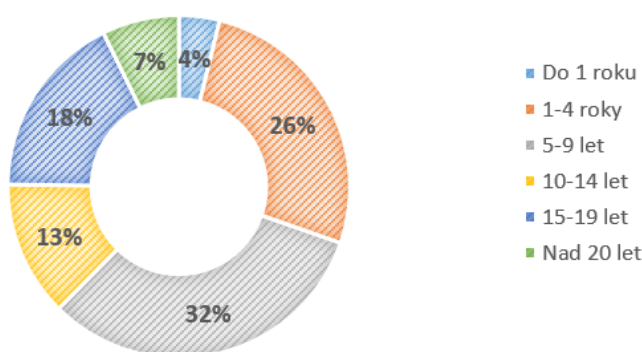
Za rok 2018 byla míra fluktuace 2,67 %, což lze vysvětlit přechodem většího množství zaměstnanců z TNS SERVIS, s.r.o. do Zlín Robotics s.r.o. - míra fluktuace v prosinci 2018 dosahovala výše 13,17 %, čímž výrazně zvýšila fluktuaci za celý rok 2018. V současnosti

je míra fluktuace zaměstnanců ve firmě velmi nízká, podle dat získaných ke konci listopadu 2019 dosahuje pouhých 1,20 %. Obecně se za zdravou míru považuje fluktuace, která se pohybuje mezi 5-10 %, jelikož nově příchozí zaměstnanci přinášejí i nové pohledy na problematiku, či nové zkušenosti. Nízká míra fluktuace přináší také vyšší riziko toho, že zaměstnanci, kteří již v podniku pracují dlouho budou vyžadovat vyšší mzdy. Jelikož je TNS SERVIS výrobní podnik a převážnou část zaměstnanců tvoří lidé na dělnických pozicích, toto riziko zde není tak velké.

Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

V následující analýze je vyhodnoceno, jak dlouho jednotliví zaměstnanci u společnosti pracují. Dle délky pracovního poměru, lze poznat, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, zda jsou vůči firmě loajální a zda se musí personální pracovník společnosti často zabývat hledáním a přijímáním nových pracovníků, či nikoliv.

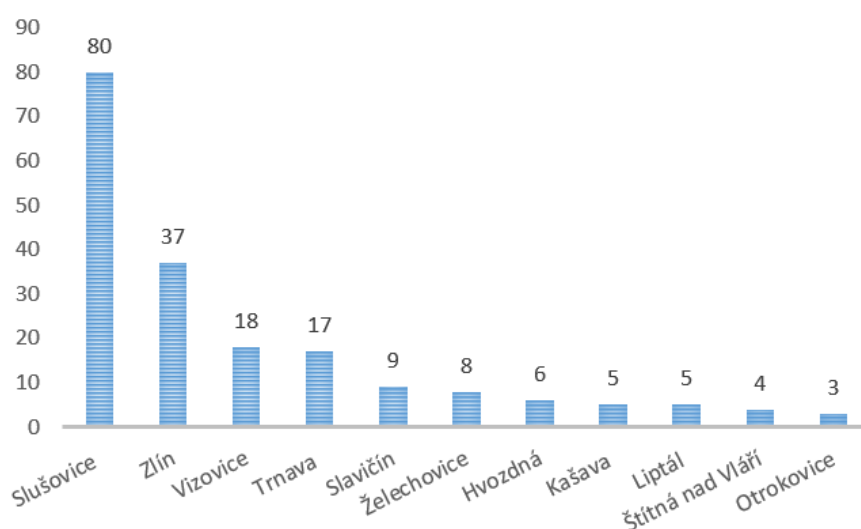
Dle zjištěných údajů pracují ve společnosti pouze 4 % zaměstnanců méně než rok, což značí, že firmě se daří udržovat si zaměstnance a k tomu přispívá i dobře nastavený proces adaptace a péče o nové zaměstnance. Firma by i nadále měla usilovat o udržení si zaměstnanců, jelikož se tím snižují náklady na proces náboru nových zaměstnanců a následné zaučení a také se šetří čas personalistky, která tento čas může využít na ostatní činnosti. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve firmě v pracovním poměru 5–9 let a druhou největší kategorií jsou pracovníci s pracovním poměrem trvajícím 1-4 roky. Pro firmu je důležité si zaměstnance snažit udržet neustálým monitorováním spokojenosti zaměstnanců, zlepšováním pracovních podmínek a v případě nespokojenosti, snahou o zlepšení pracovních podmínek.



Graf 9 Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let ve společnosti k 30.11.2019
(vlastní zpracování)

Struktura dle bydliště zaměstnanců

V grafu č. 10 jsou zobrazeny obce, ve kterých mají trvalé bydliště minimálně tři zaměstnanci firmy. Nejvíce pracovníků pochází ze Slušovic, což je vysvětlitelné tím, že zde má firma sídlo. Ze Zlína dojíždí do práce také velké množství zaměstnanců a na třetí a čtvrté pozici se nacházejí Vizovice a Trnava. Z ostatních obcí na grafu, již dojíždí méně než deset pracovníků. Jak je tedy možné vidět, Slušovice jsou bezkonkurenčně nejčastějším místem, kde zaměstnanci žijí, což poukazuje na fakt, že zaměstnanci preferují práci v místě bydliště a nechtějí dojíždět daleko do zaměstnání. Další obce, ze kterých pochází jeden až dva zaměstnanci jsou: Dolní Lhota u Luhačovic, Vlachovice, Újezd u Valašských Klobouk, Valašské Klobouky, Brumov-Bylnice, Nedašov, Bojkovice, Vsetín, Valašská Polanka, Březůvky, Fryšták, Mysločovice a Lukov.



*Graf 10 Struktura dle bydliště zaměstnanců
(vlastní zpracování)*

6.3 Analýza vyhledávání a přijímání zaměstnanců

V této kapitole jsou zkoumány aktuální metody vyhledávání zaměstnanců v podniku a také, jaké jsou současné problémy spojené s náborem zaměstnanců. K této analýze jsou využity informace z interních dokumentů firmy a také z polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní oddělení řízení lidských zdrojů, která je zodpovědná za hledání a výběr nových pracovníků.

6.3.1 Získávání pracovníků

Jelikož je firma výrobní, je proces plánování pracovníků do značné míry ovlivněn tím, jak velkou poptávku klienti firmy poptávají. Pokud firma přijme velkou zakázku, může to znamenat, že personalistka bude do budoucna potřebovat přijmout mnohem více pracovníků (především na dělnických pozicích). O získávání a nábor zaměstnanců se stará jedna personalistka, která má na starosti celý proces, kromě pohovorů s potenciálními uchazeči, které spolu s ní zajišťuje vedoucí Útvaru ekonomiky a lidských zdrojů. Pokud se na inzerát ozve hodně zájemců, probíhá první kolo pohovorů přes telefon, kdy personalistka zjišťuje, zda má zájemce základní předpoklady pro dané pracovní místo. Druhé kolo probíhá osobně a v případě potřeby může dojít i na třetí kolo pohovorů, tato situace však nastává jen výjimečně. Podmínky nástupu již s vybraným kandidátem řeší pouze personalistka.

Metod, které jsou k hledání potenciálních uchazečů ve firmě využívány je mnoho a nelze jednoznačně určit, která z metod je upřednostňována, jelikož záleží na typu volné pozice, která je potřeba obsadit.

Pracovní portály

Nejvíce využívanou metodou pro hledání uchazečů na THP pozice je využívání pracovních portálů, a to konkrétně placené propagace na těchto portálech. Pracovní portály jsou využívány i na hledání kandidátů na jiné pozice, jako jsou operátoři do výroby, či konstruktéři. Více o využití pracovních portálů v kapitole 7.3.2 Využití e-recruitmentu.

Úřad práce

Další využívaný způsob hledání kandidátů je uveřejnění inzerátu o volné pozici prostřednictvím Úřadu práce. Personalistka vytvoří inzerát na volnou pracovní pozici. Inzerát obsahuje popis pracovního místa, požadavky na uchazeče, informace o firmě, a co budoucímu zaměstnanci firma nabízí. Poté personalistka kontaktuje Úřad práce s tím, že chce volnou pracovní pozici zveřejnit a odešle inzerát danému pracovníkovi úřadu. Jednou z výhod této metody je to, že Úřad práce volné pozice nabízí registrovaným uchazečům o zaměstnání a dále uveřejňuje inzerát na svých webových stránkách www.upcr.cz. Další výhodou je to, že inzerce je bezplatná a Úřad volnou pracovní nabídku nabízí velké databázi uchazečů. Nevýhoda spočívá především v tom, že tento způsob hledání je efektivní spíše u dělnických pozic. Hledat uchazeče na vysoce kvalifikované pozice přes ÚP se nevyplácí především proto, že registrovaní uchazeči mají většinou spíše méně kvalifikace.

Doporučení zaměstnanců

Efektivní metodou je také doporučení stávajících zaměstnanců. Za doporučení vhodného kandidáta je firmou nabízena finanční odměna. Pokud kandidát, kterého zaměstnanec doporučí, projde výběrovým řízením a posléze zkušební dobou, dostane zaměstnanec 1500 Kč a po uplynutí dalšího časového úseku dalších 1500 Kč. Dohromady tedy za doporučení zaměstnanec může získat až 3000 Kč. Před dvěma lety probíhala ve firmě krátkodobě kampaň, kdy za doporučení vhodného potenciálního kandidáta zaměstnanec mohl získat odměnu až ve výši 10 tisíc korun.

Personální agentury

Firma tuto možnost využívá méně často oproti výše zmíněným způsobům vyhledání pracovníků. Převážně spolupracuje s agenturami, které zprostředkovávají dočasné zaměstnání. Personální agentury firma kontaktuje zpravidla, pokud potřebuje obsadit pracovní pozici pouze na krátký čas či jednu směnu, tzn. pokud personalistka hledá sezónní pracovníky, které využije pouze krátkodobě. Výhodou je ušetřený čas, ve kterém personalistka nemusí vyhledávat pracovníky a podstupovat přijímací pohovory, jelikož tuto část zajišťuje personální agentura. Dále také fakt, že v případě nespokojenosti s pracovníkem poskytne agentura náhradu. Negativum této metody je finanční stránka. Agenturní pracovník stojí firmu více, než kdyby si ho najímala nezprostředkovaně, jelikož musí platit i agenturní poplatek.

Inzerce v tisku a rádiu

Na nábor nových zaměstnanců se využívá i tištěná inzerce. Společnost ji nepovažuje za jednu z hlavních metod, jak získat zaměstnance, jelikož je tento způsob méně efektivní, proto tuto metodu využívá jen občas. Inzeráty na volné pracovní pozice jsou převážně uveřejňovány v tiskovinách, které lidé dostávají zdarma. Důvodem je stále se zvyšující tendence hledat nové zaměstnání spíše online – tudíž lidé nemají zájem o koupi převážně pracovního tisku, takže se tímto způsobem osloví jen malé množství lidí. Firma využívá především Magazín Zlín a Okno do kraje.

Firma využívá i možnost náborových spotů v rádiu. Nejčastěji v rádiu Zlín, rádiu Beat a rádiu KISS. Tato metoda je však používána pouze minimálně pro nedostatečnou zpětnou vazbu. Lidé většinou poslouchají rádio pouze jako kulisu a reklamním spotům nevěnují dostatečnou pozornost.

Žádosti o zaměstnání

Další možností, jak získat přístup k uchazečům, je jejich spontánní zájem o zaměstnání. Žádostí, kdy se sami uchazeči hlásí o volné pracovní místo na základě vlastní iniciativy nedostává firma mnoho, takže je tato metoda spíše podpůrným prostředkem při hledání nových zaměstnanců. V případě, že firma zrovna nehledá nové pracovníky, uchová personalistka životopisy, které by mohly být využity při budoucím náboru. Výhoda této metody je, že je zcela zdarma a je časově nenáročná. Nevýhoda může být to, že v případě kontaktování žadatelů po delší době je pravděpodobné, že už jsou zaměstnání jinde.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Firma spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati, personalistka se pravidelně účastní akcí pořádaných školou a firma studentům poskytuje možnost uskutečnit ve firmě praxi, či psát bakalářskou, nebo diplomovou práci. Firma také poskytuje odborné praxe studentům střední školy SPŠ Zlín. Sama personalistka ale uznává, že se firma dlouhodobě potýká s nezájmem o práci ze strany absolventů.

6.3.2 Využití e-recruitmentu

Firma hledá potenciální kandidáty i prostřednictvím e-recruitmentu. Využívá především inzerci na pracovních portálech a také firemních webových stránkách. Z rozhovoru vyplynulo, že příprava inzerátu a následné zveřejnění inzerátu personalistce zabere cca jednu hodinu. K náboru nejsou využívány sociální sítě, což by firma chtěla do budoucna změnit.

Pracovní portály

Pracovní portály jsou v současnosti ve firmě nejčastěji používanou metodou e-recruitmentu. Personalistka využívá služeb pracovního portálu Jobs.cz. Na tento portál zveřejňuje inzeráty na THP pozice, tzn. pozice s vyššími požadavky na uchazeče. Na Jobs.cz jsou dále zveřejňovány inzeráty na oslovení zájemců na pozici operátora ve výrobě, či strojního konstruktéra aj. Další pracovní portál, který je firmou často využíván je portál Prace.cz, přes který se hledají převážně kandidáti na dělnické pozice. Všechny inzeráty obsahují informace o společnosti, popis pozice, požadavky, benefity, typ smlouvy, či místo výkonu práce. Na obou využívaných pracovních portálech mají zájemci o práci možnost okamžité odpovědi na nabídku – tím je možné výrazně urychlit přijímací proces, jelikož žádosti si může personalistka zobrazit okamžitě. Tyto portály fungují na principu placené propagace. Firma většinou nakupuje zvýhodněný balíček Kombi 10 za 48 900 Kč. V tomto balíčku je 10 inzerátů

na Jobs.cz nebo 20 na Prace.cz. Inzeráty lze čerpat během jednoho roku ode dne zakoupení. Inzeráty se čerpají v poměru 2:1. Standardní doba prezentace inzerátu je 1 měsíc s automatickou týdenní aktualizací.

Webové stránky společnosti

V roce 2018 firma spustila inovované webové stránky, a to pro všechny tři společnosti – TNS SERVIS, s.r.o., ENBOS Slušovice s.r.o. a Zlín ROBOTICS. Společnost TNS SERVIS, s.r.o. má na svých webových stránkách dobře viditelnou složku Kariéra, na které jsou pravidelně aktualizovány a uveřejňovány volné pracovní pozice. Pokud má návštěvník zájem se o pozici dozvědět více, klikne na odkaz, který ho přesměruje na stránku www.welcometothejungle.com, kde se dozví všechny potřebné informace o společnosti, popis pozice, požadavky, benefity, typ smlouvy a místo výkonu práce. Pokud se uchazeč rozhodne pro podání přihlášky, může tak udělat kliknutím na „Reagovat na nabídku“ a může tak svou žádost poslat online. Tuto žádost si personalistka může zobrazit téměř okamžitě.

Sociální sítě

Společnost zatím není prezentována na žádných sociálních sítích. Podle zaměstnankyně, oddělení lidských zdrojů, by firma měla zájem do budoucna zavést alespoň některou ze sociálních sítí – jmenovitě Facebook, Instagram, či LinkedIn. I když jsou zaměstnanci osloveni prostřednictvím pracovních portálů, či vlastních webových stránek společnosti, absence sociálních sítí může způsobovat, že se potenciální zájemci o práci nedozví, pokud preferují hledání pracovních nabídek přes sociální sítě. Zavedení alespoň jedné sociální sítě by zvýšilo také povědomí o firmě.

6.3.3 Současné problémy se získáváním zaměstnanců

V současnosti se při náboru nových zaměstnanců firma nepotýká z žádnými většími potížemi. Nedostatkem, který firma vnímá, je absence využívání sociálních sítí k náboru zaměstnanců. Většina ostatních problémů, které se vyskytují, se netýká pouze firmy, ale jsou konzistentní na celém trhu. Ve společnosti je nedostatečný zájem o dělnické pozice a chybí dostatek vyučených lidí. Dalším trendem je odliv lidí do velkých měst, což je pro společnost nevýhodou, jelikož má sídlo ve Slušovicích. Dále potenciální zájemce o zaměstnání odrazuje práce na třísměnný provoz.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření firmě probíhalo na přelomu února a března 2020. Tištěná forma dotazníků byla rozdána na všechny tři haly ve Slušovicích a také na halu ve Slavičíně. THP zaměstnancům byl poslán email s odkazem na elektronickou verzi dotazníků.

Dotazník obsahoval celkem patnáct otázek. Otázky byly uzavřené, polouzavřené a jedna otázka byla otevřená. Po domluvě s personalistkou byly do dotazníku přidány otázky, týkající se respondentů na nejčastěji užívané pracovní portály, nejvíce poslouchané rádio a zda zaměstnanec zaujme pracovní nabídka v rádiu. Personalistka tyto informace považuje za důležité při volbě typu pracovního portálu, či rádia. Smyslem vytvoření dotazníku bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci uživateli sociálních sítí, dále na jakých sociálních sítích se pohybují a jak se na nich chovají. Hlavním cílem šetření bylo zjistit, zda by se firmě vyplatilo začít využívat sociální sítě k náboru zaměstnanců, či nikoliv.

Výsledky získaných odpovědí jsou zpracovány níže. Rozdíl mezi odpověďmi od THP pracovníků a ostatních kategorií zaměstnanců nebyl výrazný s výjimkou užívání sociálních sítí, viz str. 53. Dotazník byl zpracováván prostřednictvím Google Formuláře. Dotazník je součástí přílohy.

7.1 Identifikační otázky

Identifikační otázky v dotazníku byly zaměřeny na pohlaví, věk a profesní zařazení respondentů. Vyplněné dotazníky odevzdalo 68 respondentů.

Přestože ve firmě se více jak polovina zaměstnanců řadí mezi operátory ve výrobě a pouze 21 % zaměstnanců jsou THP, z dotazníků vyplynulo, že 47,1 % tázaných jsou operátoři ve výrobě, 41,2 % jsou THP a zbylých 11,8 % jsou režijní pracovníci.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 73,5 % žen a 26,5 % mužů. Výrazná převaha žen nad mužskými respondenty odpovídá i struktuře zaměstnanců z hlediska pohlaví.

Zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili spadají do všech věkových kategorií. Nejvíce byl zastoupen věk od 41-50 let (32,4 %). Zaměstnanci od 31-40 let (26,5 %) tvořili druhou kategorii. Méně jak třicet jedna let mělo 22,1 % respondentů. Nejméně dotazníku vyplnili zaměstnanci nad padesát let (19,1 %).

7.2 Využívání sociálních sítí

Z 68 dotázaných využívá sociální sítě 85,3 %, na druhou stranu 14,7 % sociální sítě nevyužívá. K tomu, zda existuje vztah mezi věkem a používáním sociálních sítí bude využit chí kvadrát test.

Testování hypotézy

Tabulka 1 Zjištěné hodnoty (vlastní zpracování)

Věk	Používáte sociální sítě?		$\sum n_i$
	ANO	NE	
Do 30 let	15	0	15
31-40 let	17	1	18
41-50 let	18	4	22
Nad 50 let	8	5	13
$\sum n_j$	58	10	68

Nejdříve si stanovím nulovou a alternativní hypotézu:

H_0 : Mezi věkem a používání sociálních sítí neexistuje žádný vztah.

H_1 : Mezi věkem a používáním sociálních sítí a věkem existuje vztah.

Hladina významnosti je stanovena: $\alpha = 0,05$ a pomocí vzorce se vypočítají hypotetické četnosti, které jsou uvedené v tabulce č. 2.

$$n_{ij}^* = \frac{n_i * n_j}{n}$$

Tabulka 2 Výpočet hypotetických četností (vlastní zpracování)

Věk	Používáte sociální sítě?		$\sum n_i$
	ANO	NE	
Do 30 let	12,79	2,21	15
31-40 let	15,35	2,65	18
41-50 let	18,76	3,24	22
Nad 50 let	11,09	1,91	13
$\sum n_j$	58	10	68

Další krok je výpočet testového kritéria X^2 . Pomocí vzorce:

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

Tabulka 3 Výpočet testového kritéria X^2 (vlastní zpracování)

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$\frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$
15	12,79	2,21	4,8841	0,38186865
0	2,21	-2,21	4,8841	2,21
17	15,35	1,65	2,7225	0,17736156
1	2,65	-1,65	2,7225	1,02735849
18	18,76	-0,76	0,5776	0,03078891
4	3,24	0,76	0,5776	0,1782716
8	11,09	-3,09	9,5481	0,86096483
5	1,91	3,09	9,5481	4,99900524
$\sum 68$				$X^2 = 9,86561929$

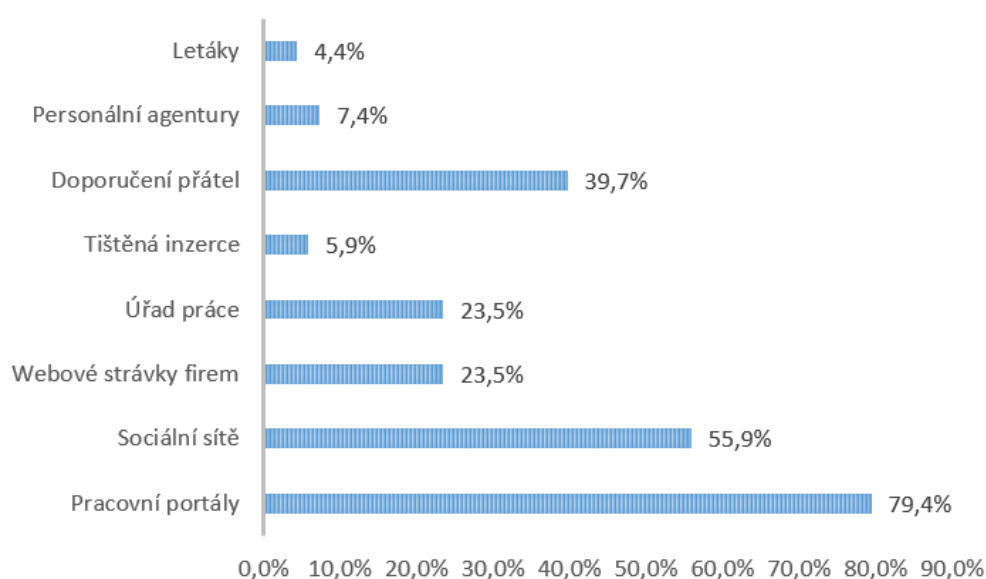
Dále určíme kritickou hodnotu, kterou představuje kvantil X^2 o $[(2-1) * (5-1)] = 4$ stupních volnosti. V tabulkách je možné najít hodnotu X^2 s 95 % pravděpodobností a 4 stupni volnosti 9,4877. Jelikož je vypočtená hodnota X^2 větší než kritická hodnota 9,4877, nulová hypotéza se zamítá. Platí alternativní hypotéza – existuje vztah mezi věkem a používáním sociálních sítí.

K posouzení, zda jde o silnou, či slabou závislost, slouží Pearsonův kontingenční koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{X^2}{X^2+n}} = 0,356$$

Podle koeficientu existuje slabá statistická závislost mezi věkem a užíváním sociálních sítí. Tato analýza závislosti dvou proměnných dokázala, že existuje vztah mezi užíváním sociálních sítí a věkem. Mladí lidé jsou častěji uživateli sociálních sítí, než lidé nad 50 let. Lze tedy předpokládat, že v budoucnu bude využívat k hledání práce sociální sítě mnohem více lidí – jelikož tím, že lidé stárnou nepřestávají sociální sítě používat. Proto budou i firmy stále více využívat sociální sítě k náboru zaměstnanců.

Na otázku, zda lidé upřednostňují hledání pracovních nabídek přes internet odpovědělo 94,1 % ano, zbylých 5,9 %, ne. S tím souvisí další otázka z dotazníku „Kde hledáte informace o volných pracovních nabídkách?“. Na prvním místě se umístily pracovní portály, které jako jednu ze tří nejčastějších způsobů uvedlo 79,4 % dotázaných. Druhé místo obsadily sociální sítě, které používá při hledání pracovních nabídek 55,9 % respondentů. Další významnou volbou bylo doporučení přátel s 39,7 %. Webové stránky firem a Úřad práce byly shodně volbou pro 23,5 % dotázaných. Personální agentury, letáky, či tištěná inzerce, měly méně než osm procent. Viz graf č.11.



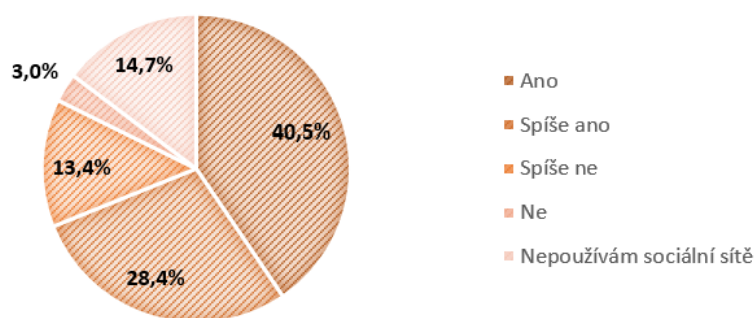
Graf 11 Zdroje hledání pracovních nabídek

(vlastní zpracování)

Z šetření vyplynulo, že pracovní portály, které respondenti nejvíce využívají jsou – Jobs.cz, který uvedlo 77,6 % tázaných, Práce.cz s 71,6 % a urad-prace.cz uvedlo 34,3 % respondentů.

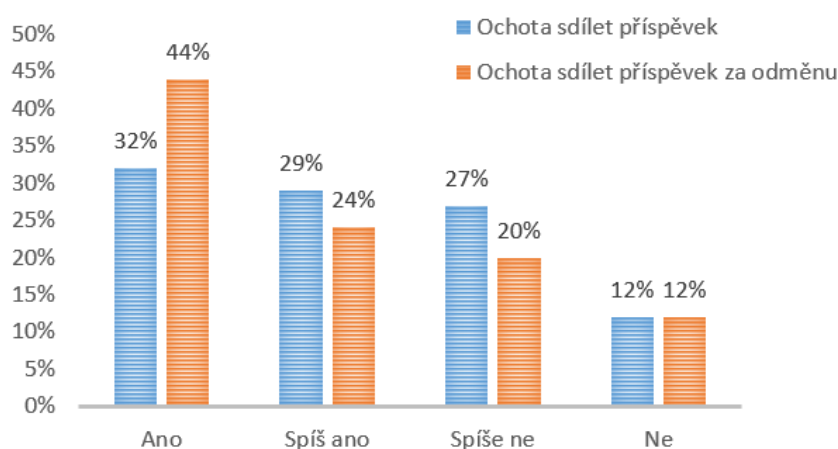
Pracovní nabídka v rádiu zaujme 60,6 % dotázaných a zbylých 39,4 % zaměstnanců si nabídky v rádiu nevšímá. Více, jak polovina lidí uvedla rádio Zlín jako nejčastěji poslouchané rádio. Rádio Impuls, bylo jediné další rádio, které mělo více jak deset procent.

Na zásadní otázku, zda si respondenti všimají příspěvků na sociálních sítích inzerující volné pracovní pozice (viz graf č. 12), odpovědělo 68,9 % kladně, přičemž 14,7 % dotázaných uvedlo, že nejsou uživateli sociálních sítí.



*Graf 12 Všímají si lidé sociálních sítích příspěvků nabízejících zaměstnání?
(vlastní zpracování)*

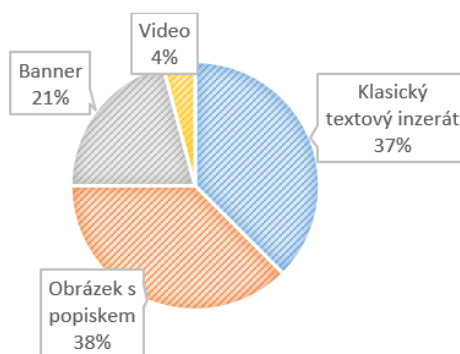
V grafu č. 13 je vidět srovnání ochoty respondentů sdílet příspěvek zaměstnavatele týkající se volných pracovních pozic za možnou odměnu, či bez ní. Odměnu by zaměstnanec dostal v případě, že by díky jeho sdílenému příspěvku uchazeč pracovní místo přijal. Z grafu je patrná větší ochota sdílet příspěvek za odměnu. Bez odměny bylo ochotno příspěvek sdílet 61 % dotázaných. S možností odměny pak tato ochota narostla o dalších 7 %.



*Graf 13 Ochota sdílet příspěvek o zaměstnání s možností odměny a bez odměny
(vlastní zpracování)*

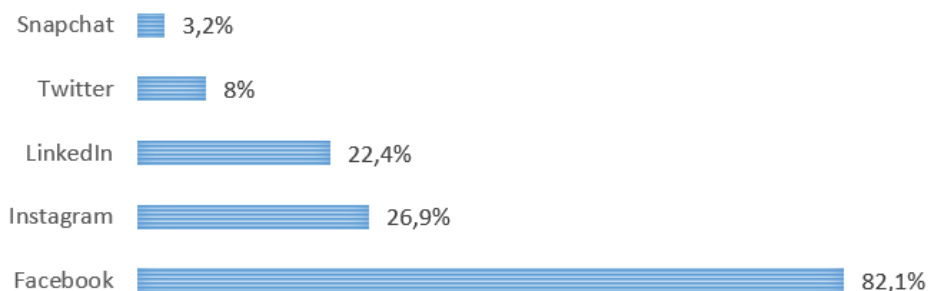
Pokud respondenti odpověděli, že by byli ochotní sdílet příspěvek zaměstnavatele o pracovní nabídce za odměnu, následovala další otázka – za jakou minimální částku by byli ochotni příspěvek sdílet. Odpovědi se pohybovaly od 500 Kč do deseti tisíc (vyšší částky, jak pět tisíc uvedlo pouze minimum lidí). Nejčastější odpověď byla 5 tisíc – tuto možnost uvedlo 29,4 %. Další dvě částky, které uvedlo více lidí, byly 2 000 a 1000 Kč. Pouze jeden respondent uvedl nefinanční odměnu a to SickDays.

Následně měli respondenti vybrat, jaká forma inzerátu je obvykle nejvíce zaujme (graf č. 14). Na prvním místě zvolili obrázek s popiskem, který získal 38 %. O procento méně respondentů zvolilo možnost klasického textového inzerátu. Banner byl typ inzerátu, který nejvíce zaujme 21 % tázaných a nejméně lidí zvolilo možnost pracovní nabídky ve formě videa.



*Graf 14 Preference typu náborového příspěvku
(vlastní zpracování)*

V následujícím grafu č. 15 je možné vidět, které sociální sítě respondenti využívají. V dotazníkovém šetření bylo na tuto otázku možné vyznačit více odpovědí. Nejvíce využívanou sociální sítí je dle očekávání Facebook, který uvedlo 82,1 % respondentů. Instagram využívá 26,9 % zaměstnanců, zapojených do dotazníkového šetření. THP jsou uživatelé Instagramu oproti ostatním zaměstnancům v poměru 1:3. O něco méně pracovníků využívá profesionální síť LinkedIn (22,4 %). Poměr uživatelů, kteří jsou THP a ostatními kategoriemi zaměstnanců je 4:1. Podstatně méně respondentů pak uvedlo, že jsou uživateli Twitteru. Zaměstnanci mohli napsat i další sociální sítě, které využívají, tuto možnost využilo 3,2 % dotazovaných, kteří uvedli Snapchat.



*Graf 15 Využití sociálních sítí dle respondentů
(vlastní zpracování)*

8 VÝBĚR VHODNÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ

Podle současného stavu procesu recruitmentu jsou při náboru nových zaměstnanců ve vybraném podniku rezervy především v oslovování potenciálních kandidátů skrze sociální sítě. Sociálních sítí je mnoho a jelikož se ve firmě o nábor nových zaměstnanců stará pouze jedna pracovnice, je nutné stanovit kritéria, podle kterých budou sociální sítě vybírány. Podle kritérií pak budou vybrány dvě sociální sítě, které by pro společnost byly nejvíce přínosné.

8.1 Kritéria výběru

K 1: Počet uživatelů

Prvním kritériem pro volbu vhodných sociálních sítí je počet uživatelů na dané platformě. Důvodem volby tohoto kritéria je fakt, že čím více se na dané síti nachází aktivních uživatelů, tím větší okruh potenciálních zájemců je možné oslovit. Toto kritérium bude posuzováno podle počtu uživatelů na jednotlivých sociálních sítích v České republice, jelikož podnik zaměstnává z naprosté většiny pouze české občany a z grafu č. 10 (struktura dle bydliště zaměstnanců) lze vidět, že zaměstnanci mají bydliště převážně v blízkém okolí firmy. Proto budou tyto údaje pro volbu více vypovídající než počet uživatelů těchto sítí celosvětově. Konkrétní čísla jsou uvedena v grafu č. 2, v teoretické části práce.

K 2: Uživatelské prostředí

Pro firmu je důležitým faktorem to, jak vypadá uživatelské prostředí jednotlivých sociálních sítí. Jelikož se o správu sociálních sítí bude starat pouze jedna personalistka, je nutné, aby vybrané sociální sítě byly jednoduché na ovládání a zaměstnankyně tak nemusela trávit hledáním jednotlivých funkcí více času. Kritérium je hodnoceno na škále od 1 do 4. Čím vyšší číslo daná sociální síť získá, tím je uživatelské prostředí jednodušší, naopak 1 znamená, že ovládání pochopení jednotlivých funkcí je velmi náročné. Instagram a Snapchat jsou sociální sítě, které jsou jednoduché na ovládání. Další síť, která jde poměrně snadno ovládat je Facebook. Uprostřed se umístila síť Twitter. Uživatelsky náročnější je LinkedIn.

K 3: Funkce vhodné pro recruitment

Sociální sítě nabízejí různé funkce, některé méně či více. U vybraných sítí budou proto porovnávány čtyři funkce – zda lze příspěvky přidávat v různých formách (text, video, obrázek, trvalý příspěvek, dočasný příspěvek), jestli je počet znaků v příspěvku neomezen, zda lze diskutovat pod příspěvkem a komunikovat v soukromých zprávách.

Jediná síť, která má všechny uvedené funkce je Facebook. LinkedIn neposkytuje možnost dočasných příspěvků, které po určité době mizí, i když v současnosti tuto vychytávku testuje. Instagram umožňuje pouze sdílet fotky a videa, text je možné uvést až jako popis. Twitter má pouze omezený počet znaků, které jdou na jeden příspěvek použit, a to 140. Není tudíž prostor na delší text. Nejhuře byl vyhodnocen Snapchat, který umožňuje pouze dočasné sdílení příspěvků a není možné sdílet text. Toto kritérium je hodnoceno od 1-4, přičemž 1 znamená, že sociální síť má málo z uvedených funkcí a 4, že všechny.

K 4: Náklady na propagaci

Důležitým faktorem při oslovování potenciálních kandidátů na sociálních sítích je množství uživatelů, kteří náborový příspěvek uvidí. K tomu, jak tento okruh uživatelů zvětšit, lze využít placené propagace. Minimální ceny propagací na jednotlivých sítích nejsou jednotné, jelikož roli v jejich určování hraje několik faktorů: odhadovaný dosah počtu oslovených uživatelů, věkové rozpětí cílové skupiny, vybrané lokality, zájmy atd. Nejlevnější propagaci poskytuje Facebook a Instagram, více stojí propagace na Twitteru. Nejdražší jsou LinkedIn a Snapchat. Kritérium je hodnoceno na stupních od 1-4, přičemž 1 znamená nízká cena propagace a 4 nejdražší cena propagace.

K 5: Využívání sítě zaměstnanci

Při volbě vhodné sociální sítě je podstatné zohlednit také to, jestli současní zaměstnanci firmy využívají danou sociální síť, či nikoliv, protože je pravděpodobné, že potenciální zájemci o práci budou uživateli stejných sociálních sítí jako zaměstnanci. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že velké množství respondentů hledá zaměstnání i podle doporučení známých. Jestliže budou náborový příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci ochotni sdílet, je důležité, aby se na dané síti zaměstnanci pohybovali.

Hodnoty vycházejí z grafu 15 - využití sociálních sítí dle respondentů dotazníkového šetření. Toto kritérium je hodnoceno na škále od 0 do 1. Přičemž nula znamená, že se na dané sociální síti pohybuje 0 % zaměstnanců a hodnota jedna, že 100 % zaměstnanců jsou uživateli dané sítě.

Tabulka 4 Kritéria výběru sociálních sítí (vlastní zpracování)

Sociální síť	Kritéria				
	K1 Počet uživatelů (v tisících)	K2 Uživatelské prostředí	K3 Funkce vhodné pro recruitment	K4 Náklady na propagaci	K5 Využívání sítě zaměstnanci
Facebook	5300	2	4	1	0,821
Instagram	2300	4	2	1	0,269
LinkedIn	1600	1	3	4	0,224
Twitter	389	3	3	3	0,08
Snapchat	615	4	1	4	0,032

Nyní bude použita metoda pořadí, to znamená, že kritéria budou seřazena od nejvýznamnějšího k tomu nejméně významnému:

$$K 5 > K 1 > K 3 > K 4 > K 2$$

V následující tabulce budou kritériím přiřazeny body podle významnosti, 1 nejméně významné a 5 nejvíce významné kritérium. Dalším krokem je vypočtení vah jednotlivých kritérií podle vzorce: *počet bodů / body celkem*. Bodů je celkem 15.

Tabulka 5 Stanovené váhy kritérií (vlastní zpracování)

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

K tomu, aby bylo možné určit pořadí sociálních sítí, bude využita Metoda váženého součtu. Nejdříve bude u každého kritéria určeno, zda se jedná o kritérium minimalizační (MIN), nebo maximalizační (MAX). Následně budou pomocí vzorců pro maximalizační a minimalizační kritérium vypočítány užitky variant vzhledem ke kritériím.

$$\text{Vzorec pro minimalizační kritérium: } y'_{ij} = \frac{MAX - y_{ij}}{MAX - MIN}$$

$$\text{Vzorec pro maximalizační kritérium: } y'_{ij} = \frac{y_{ij} - MIN}{MAX - MIN}$$

Tabulka 6 Výpočet užítku jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Sociální síť	Kritéria				
	K1	K2	K3	K4	K5
	MAX	MAX	MAX	MIN	MAX
Facebook	1	0,3333	1	1	1
Instagram	0,3891	1	0,3333	1	0,3003
LinkedIn	0,2466	0	0,6667	0	0,2433
Twitter	0	0,6667	0,6667	0,3333	0,0608
Snapchat	0,046	1	0	0	0
Váhy	0,267	0,067	0,2	0,133	0,333

Následují výpočty celkových užítků jednotlivých sociálních sítí, které určí celkové pořadí:

$$u (\text{Facebook}): 1 \cdot 0,267 + 0,3333 \cdot 0,067 + 1 \cdot 0,2 + 1 \cdot 0,133 + 1 \cdot 0,333 = \mathbf{0,9553} \quad (1.)$$

$$u (\text{Instagram}): 0,3891 \cdot 0,267 + 1 \cdot 0,067 + 0,3333 \cdot 0,2 + 1 \cdot 0,133 + 0,3003 \cdot 0,333 = \mathbf{0,4705} \quad (2.)$$

$$u (\text{LinkedIn}): 0,2466 \cdot 0,267 + 0 \cdot 0,067 + 0,6667 \cdot 0,2 + 0 \cdot 0,133 + 0,2433 \cdot 0,333 = \mathbf{0,2802} \quad (3.)$$

$$u (\text{Twitter}): 0 \cdot 0,267 + 0,6667 \cdot 0,067 + 0,6667 \cdot 0,2 + 0,3333 \cdot 0,133 + 0,0608 \cdot 0,333 = \mathbf{0,2426} \quad (4.)$$

$$u (\text{Snapchat}): 0,046 \cdot 0,267 + 1 \cdot 0,067 + 0 \cdot 0,2 + 0 \cdot 0,133 + 0 \cdot 0,333 = \mathbf{0,0793} \quad (5.)$$

Podle metody vážených součtů nejlépe dopadla sociální síť Facebook. Druhý v pořadí se umístil Instagram, který získává na popularitě a je stále více využíván i firmami, kterými byl dříve spíše opomíjen. Na třetím místě skončil LinkedIn. I když je tato síť všeobecně považována jako dobrý nástroj nábory zaměstnanců, nebude v projektu využita. Vybraná firma je výrobní, tudíž největší podíl zaměstnanců tvoří dělnické pozice a z dotazníkového šetření vyplynulo, že profil na LinkedIn má jen velmi malé množství těchto pracovníků. V současnosti je také nedostatečný zájem o dělnické pozice, což je další z důvodů, proč bude v projektové části pracováno právě s Instagramem, jelikož je tato síť u operátorů ve výrobě výrazně častěji užívána. Poslední dvě sociální sítě Twitter a Snapchat nebudou v projektu využity.

9 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části práce bylo zhodnotit současnou situaci recruitmentu ve vybrané firmě. Pro tyto účely byly analyzovány interní dokumenty firmy, dále proběhl polostrukturovaný rozhovor s personalistkou. Rozhovor se zaměřoval na metody, které jsou v současnosti využívány na nábor nových pracovníků, dále na problémy se získáváním zaměstnanců. Další metodou, která byla pro zhodnocení současné situace využita, bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy. Toto šetření proběhlo na přelomu února a března, a zaměřovalo se na metody, které respondenti využívají k hledání zaměstnání a využívání sociálních sítí.

Více jak polovinu zaměstnanců tvoří operátoři ve výrobě, což odpovídá tomu, že firma je výrobně zaměřená. Firma pro nábor zaměstnanců využívá převážně pracovní portály. Dále inzeruje na svých webových stránkách, v tisku či rádiu. Využíván je také Úřad práce a systém doporučení kandidáta zaměstnancem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti nejčastěji hledají pracovní nabídky na pracovních portálech, poté na sociálních sítích, dále dle doporučení známých. Uživatelé sociálních sítí je 85,3 % dotázaných. Pracovní nabídky hledá na sociálních sítích 55,9 % respondentů. Nejvíce pracovníků je registrováno na Facebooku, na druhém a třetím místě jsou Instagram a LinkedIn. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci by byli více ochotni sdílet náborové příspěvky zaměstnavatele, pokud by měli možnost získat finanční odměnu. V další části práce byla použita metoda vážených součtů pro výběr vhodných sociálních sítí. Na prvním místě se umístil Facebook, poté Instagram. S těmito sítěmi bude pracováno v projektové části.

10 PROJEKT

Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt na zdokonalení recruitmentu. Nedostatkem aktuálního systému je absence sociálních sítí. V této oblasti má firma prostor ke zlepšení, proto se bude chystaný projekt zaměřovat tímto směrem. Zavedením vybraných sociálních sítí do podniku budou rozšířeny používané metody pro nábor nových zaměstnanců. Firma bude svou aktivitu na sociálních profilech využívat i pro jiné účely. Tyto účely a jejich přínosy budou popsány níže. Logický rámec projektu, ve kterém je možné najít všechny důležité informace o projektu, je uveden v příloze III. Změny, které je nutné v podniku zavést, jsou rozděleny do následujících bodů:

- založení firemního profilu na sociální síti Facebook,
- registrace firemního profilu na sociální síti Instagram,
- placená propagace Facebookového profilu,
- placená propagace Instagramového profilu,
- spuštění placené propagace náborových příspěvků na Facebooku,
- spuštění placené propagace Instagramových příspěvků o volných pracovních pozicích,
- informování zaměstnanců o možnosti získání odměny za sdílení náborového příspěvku, na základě, kterého byl přijat nový pracovník.

10.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zavedení náboru zaměstnanců na sociálních sítích. Mezi dílčí cíle projektu patří zvýšení počtu přihlášených na volné pracovní pozice, zvýšení povědomí o firmě, zlepšení a zrychlení komunikace s kandidáty i zaměstnanci. K cílům jsou definovány objektivně ověřitelné ukazatele:

- měsíc a půl po spuštění projektu bude mít profil na Facebooku min. 500 sledujících,
- měsíc a půl od spuštění projektu bude firemní Instagramový profil sledovat alespoň 300 sledujících,
- v roce 2021 bude min. 10 % nárůst počtu uchazečů na volnou pracovní pozici v důsledku zavedení sociálních sítí,
- min. 20 % uchazečů bude v roce 2021 pocházet ze sociálních sítí.

Dílčí cíle, které plynou ze zavedení sociálních sítí do společnosti a následnou aktivitou firmy na těchto profilech, jsou popsány níže.

Oslovení většího okruhu zájemců

Čím více metod nábora podnik využívá, tím větší okruh potenciálních zájemců osloví, jelikož každý člověk preferuje jiné způsoby hledání zaměstnání. Na sociálních sítích může podnik přilákat na náborový příspěvek i pasivní kandidáty, kteří aktivně nové místo nehledali. Je v zájmu podniku, aby se snažil zaujmout i pasivní kandidáty, jelikož je jich mnohem více než těch aktivních. Pokud firma využije placené propagace, příspěvek na volné pracovní pozice se bude zobrazovat i uživatelům, kteří tráví volný čas na sociálních sítích a žádné pracovní nabídky aktivně nehledají, což ovšem neznamená, že je příspěvek nemůže zaujmout. Pokud budou náborové příspěvky sdílet i zaměstnanci firmy, budou osloveni i další uživatelé, kteří tyto zaměstnance na sociálních sítích sledují.

Zrychlení procesu recruitmentu

Zveřejňováním inzerátů na sociálních sítích se urychlí proces nábora zaměstnanců. Usnadní a zrychlí se také komunikace s potenciálními kandidáty. Personalistka může na pohovory pozvat uchazeče prostřednictvím soukromých zpráv. Lze využít i možnost uskutečnit přijímací pohovor online.

Zlepšení komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci budou pomocí sociálních sítí informováni o dění ve firmě – o novinkách, chystaných změnách, či výjimečných akcích. Komunikace mezi zaměstnanci a firmou se díky sociálním sítím může výrazně zrychlit, jelikož nové příspěvky si zaměstnanci mohou zobrazit téměř okamžitě, nezáleží na tom, kde se nacházejí, či kolik je hodin. Výrazně se usnadní i zpětná vazba, která může probíhat veřejně v diskuzi pod příspěvkem nebo prostřednictvím soukromých zpráv. Firma díky tomu může rychleji odhalit příčiny nespokojenosti zaměstnanců a tím dříve tento jev vyřešit. Pokud zaměstnanec bude chtít kontaktovat vedení s dotazem či problémem soukromě, bude mít možnost využít soukromé zprávy. Tento způsob může využít i personalistka, čímž ušetří čas na jiné činnosti.

Zlepšení image firmy

Přínosem založení profilu na sociálních sítích bude také zlepšení image. Firma přiláká fanoušky tím, že začne sdílet novinky z dění společnosti, a to i prostřednictvím fotek zaměstnanců při práci, či jiných společenských nebo sportovních akcí. Touto aktivitou lze budovat pověst dobrého zaměstnavatele. Sdílením se společnost dostane do povědomí širšího okruhu uživatelů sociálních sítí a tím může získat i větší okruh potenciálních zájemců o práci.

10.2 Vytvoření profilu na Facebooku

Založení firemního profilu na Facebooku je bezplatné a nenáročné, postup je uveden následovně. Prvním krokem je přejít na stránku https://www.facebook.com/pages/create/?ref_type=registration_form. Zde je zvolena možnost „založit stránku firmě nebo značce“. Poté je vyplněn název firmy – TNS SERVIS s.r.o. Dále jsou nastaveny další údaje: kategorie, adresa, telefon na personální oddělení, webové stránky firmy a je zvolena profilová a úvodní fotka.

Na profilu je nutné vytvořit záložku Informace, kde budou uvedeny kontakty, odkaz na webové stránky a Instagramový profil firmy. Dále bude záložka obsahovat stručný přehled o společnosti, kdy byla založena, jaká je její činnost a vhodné je v bodech uvést i významné události firmy.

Poté je nutné přidat kartu Kariéra. A to kliknutím na nastavení, poté šablony a karty a zapnout kartu Kariéra. V této kartě je možné nabídku práce vytvořit, obnovit, uzavřít, editovat i propagovat. Pro založení nové nabídky stačí kliknout na tlačítko „Vytvořit pracovní nabídku“. Poté se vyplní všechny informace, jako místo výkonu práce, typ úvazku, popis práce nebo otázky na uchazeče a e-mail, kam následně přijde upozornění, že na pracovní nabídku někdo reagoval. Také je možné nastavit fotografie a uzpůsobit vzhled inzerátu pro mobilní a počítačovou verzi.

Po založení profilu by měl být zveřejněn uvítací příspěvek, sloužící ke zdůvodnění toho, proč by uživatelé Facebooku měli stránku sledovat. Poté budou dle potřeby zveřejňovány příspěvky, týkající se dění ve společnosti, chystaných změn, akcí, či pracovní nabídky.

Časová náročnost související se zakládáním, úpravou informací a přidáváním prvních příspěvků je cca 1 den. Za vedení a správu Facebooku bude zodpovědná personalistka. Následná časová náročnost správy profilu záleží na potřebě, která bude vyvolána změnami ve společnosti. Důležité je, aby byl profil firmy neustále aktuální. Je nutné také pravidelně odpovídat na soukromé zprávy a reagovat na komentáře.

10.3 Propagace Facebookového profilu

Po založení firemního profilu a sdílením prvních příspěvků je důležité upozornit na firemní profil co nejvíce uživatelů Facebooku. K tomuto účelu bude využita placená propagace, která je možná více způsoby. Sponzorování příspěvků přímo ze stránky poskytuje pouze

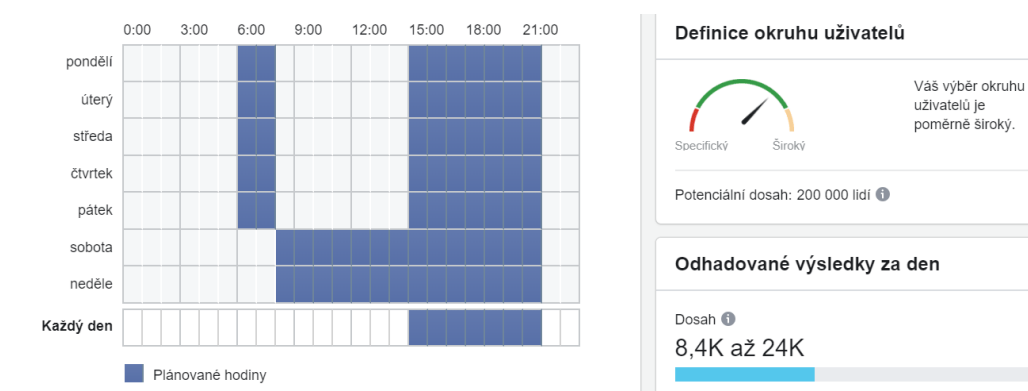
omezené nástroje výběru, tudíž není specialisty používáno. Vhodné je využít Facebook Ads Manager (Správce reklam na Facebooku), ve kterém je možné například: vytvářet reklamní kampaně, nastavovat cílení reklam na uživatele podle různých kritérií, vytvářet vzhled reklam, nastavovat denní nebo dlouhodobý rozpočet, vyhodnocovat úspěšnost kampaní nebo testovat kampaně.

Facebook Ads Manager se nachází na stránce facebook.com/ads/manager. Před vytvořením kampaně je nutné přidat platební kartu k reklamnímu účtu a vyplnit fakturační údaje.

Každá kampaň se skládá ze sady reklam (jedné nebo více) a reklamy. Pro každý set reklam se nastavuje rozpočet a časový plán, či okruh uživatelů. Vytvořením více druhů reklam je možné optimalizovat jejich doručení na základě rozdělení textu, odkazů, či umístění.

Pro nastavení kampaně je nutné kliknout na zelené tlačítko „Vytvořit“, zvolit ze 13 možností účel kampaně – pro propagaci profilu firmy je vhodná volba „Dosah“ a vytvořit název kampaně, i názvy sady reklam a reklamy.

Rozpočet a plán bude nastaven na dlouhodobý rozpočet – 3 000 Kč, doba trvání- 2 týdny. Poté je nutné kliknout na „Zobrazit další možnosti“ a na možnost „Zobrazovat reklamy podle plánu“. Zde je možné nastavit čas, ve kterém se budou reklamy divákům zobrazovat.



Obrázek 2 Možné nastavení časového plánu (vlastní zpracování)

Jelikož v noci a dopoledne během pracovních dnů je na sociálních sítích podstatně méně uživatelů, je v tuto dobu vhodné omezit zobrazování reklam. Pro tuto kampaň je vhodné nastavit ve všední dny čas od 6-8 h. a od 15-22 h., čas o víkendu omezit od 8-22 h.

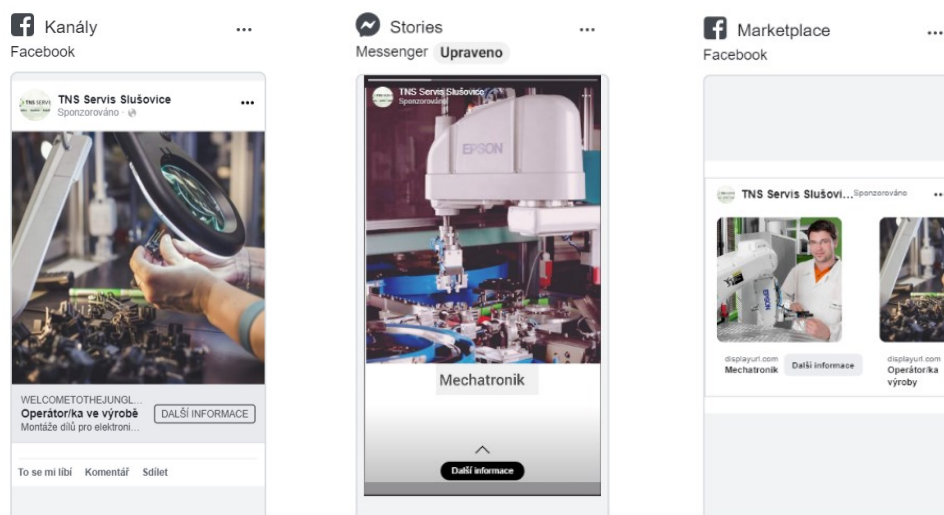
Dalším parametrem, který je nutné upravit je Okruh uživatelů. Zde je vhodné omezit věkový limit od 18 do 55 let a lokalitu na Zlínský kraj – lidé, kteří v této lokalitě bydlí. V sekci

Umístění poté nastavit „ruční umístění“ pouze na platformy Facebook a Messenger. Zde je možné vybrat i jednotlivé kanály platformy, na které se bude reklama zobrazovat. Při tomto nastavení je odhadovaný dosah 200 000 uživatelů. V záložce reklama se volí formát – Jeden obrázek či video, nebo Rotující formát. Správce reklam nabízí další možnosti nastavení, včetně úpravy vzhledu reklam pro jednotlivé platformy, či mobilní verze.

10.4 Propagace náborových příspěvků na Facebooku

Postup vytvoření kampaně pro náborové příspěvky, které budou na Facebookovém profilu firmy zveřejňovány je podobný jako výše. Pouze je nutné zvolit „Speciální kategorie reklam“ a poté „Zaměstnání“. Rozpočet a plán bude nastaven na dlouhodobý rozpočet 1 500 Kč, doba trvání na 1 týden. Poté je nutné kliknout na „Zobrazit další možnosti“ a na možnost „Zobrazovat reklamy podle plánu“. Čas upravit na zobrazování ve všední dny čas od 6-8 h. a od 15-22 h., čas o víkendu od 8-22 h.

Věkový limit není možné u tohoto typu reklam měnit, ale lokalita bude omezena na Zlínský kraj – lidé, kteří v této lokalitě bydlí. V sekci Umístění poté nastavit „ruční umístění“ pouze na platformy Facebook a Messenger. Při tomto nastavení je odhadovaný dosah 230 000 uživatelů.



Obrázek 3 Návrhy propagace na Facebooku (vlastní zpracování)

Facebook nabízí několik možností, kde může být reklama umístěna, jako Facebook, Messenger, Messenger Stories, Facebook Stories, Marketplace, Facebook Pravý sloupec, Facebook Search Result, Facebook Rychlé články aj. Pro kampaně bude využito více kanálů,

jelikož každý z nich má jiný dosah. Reklama na Stories na Facebooku i Messengeru je zobrazena více uživateli než na Facebooku samotném. Propagace na Stories bude upravena i pro zobrazení v mobilních telefonech, tedy v poměru 9:16. Podle Fokus (2019) kombinace reklam na Facebooku a ve Stories zvyšuje celkovou efektivitu kampaní až o 35 % a zvyšuje povědomí o značce až o 21 %.

Náborové příspěvky budou také inzerovány na facebookových skupinách, které se zaměřují na hledání zaměstnání a brigád. Tento typ inzerce je zdarma. Facebookové skupiny, které mohou být pro hledání pracovníků využity jsou např.: *Brigády, práce Zlína a okolí; Nabídka práce – Zlínský kraj; Nabídky práce, volná místa, pracovní příležitosti, zaměstnání z celé ČR; Práce brigády Vizovice, Zlín.*

10.5 Vytvoření Instagramového profilu

Vytvoření profilu firmy na Instagramu je ještě jednodušší než na Facebooku. Stačí pouze vyplnit jméno – v tomto případě název firmy. Poté uživatelské jméno (např. TNS_SERVIS). Po založení profilu je nutné přejít do nastavení a v záložce „Účet“ vybrat vhodný typ účtu – osobní, firemní, či účet tvůrce. Protože vytvářený profil bude firemní, zvolí se tato možnost. Následně je nezbytné vybrat kategorii, do které firma spadá (např. Místní podnik, Výroba přístrojů aj.), dále nastavit profilovou fotku, email, telefon. V sekci „Bio“ budou uvedeny informace, které chce mít firma hned pod profilovou fotkou. To znamená, že v bio bude krátce vystiženo, čím se firma zabývá, dále zde bude uveden odkaz na webové stránky firmy a adresa. Pod touto sekci budou dvě tlačítka – „Zpráva“ a „E-mail“, kterými lze rychle firmu kontaktovat.

Firemní účet poskytuje analytické přehledy o fanoušcích a příspěvcích. V sekci „Přehledy“ je možné sledovat kolik účtů během jednoho týdne vidělo firemní příspěvky, kolik příspěvků bylo zobrazeno a jaký byl počet návštěv profilu. Jsou zde také statistiky nových fanoušků profilu i těch co se z odběru ohlásili, a to u konkrétních dní, či za týden. Zobrazí se hlavní lokality (města, státy), kde jsou sledující koncentrováni, statistika pohlaví, věku, nebo frekvence sledovanosti v konkrétní hodiny a dny. U příspěvků se rovněž zobrazí důležité metriky a to dosah, návštěvy profilu, sledování a zda byl příspěvek objeven z hlavní stránky, hashtagů, profilu, či odjinud. Právě díky přehledům o příspěvcích je možné obsah průběžně vyhodnocovat, vylepšovat a upravit další komunikaci tak, aby byla více efektivní.

Příspěvky mohou být ve formě fotografie, videa, nebo lze do jednoho příspěvku vybrat více fotek a videí. Fotky je možné upravit přímo v aplikaci, podle potřeby lze nastavit např. jas, kontrast, odstín, sytost, či použít filtry. Časová náročnost související se zakládáním a přidáváním prvních příspěvků je 1 den. Za správu Instagramu bude zodpovědná personalistka.

10.6 Propagace Instagramového profilu

Po založení profilu je nezbytné přilákat co nejvíce uživatelů. K tomuto účelu bude využita propagace profilu. Aby byla propagace na Instagramu možná, je nutné připojit k profilu Facebookovou stránku a nastavit účet pro platby. Propagace na Instagramu jdou vytvářet pomocí Facebook Ads Manager. Tento způsob je popsán výše, proto bude nyní uvedena druhá možnost, a to tvorba propagace přímo přes aplikaci Instagram.

Nejdříve bude na profil umístěn první příspěvek. Jelikož je Instagram platforma, která je založená na základě sdílení fotek, bude vybrána fotografie podniku či fotografie, zobrazující výrobky firmy. V popisku příspěvku budou nejprve uživatele Instagramu uvítání na novém profilu firmy, následovat budou informace o firmě a jejích činnostech. Po zveřejnění je nutné pod příspěvkem kliknout tlačítko „Propagovat“. Poté je možné vybrat, kam budou lidé směřováni (na profil, na web, do přímých zpráv) - pro propagaci profilu bude vybrána možnost „Váš profil“. Následuje volba cílového okruhu uživatelů. V možnosti „Vytvořit si vlastní“ budou vytvořeny dva okruhy uživatelů. První bude nazván Propagace příspěvku – zde bude nastavena lokalita na celou Českou republiku, věk od 18-55, zájmy: *automobilový průmysl, zaměstnání, nábor, práce, kariéra, employment website, výroba*. Druhý okruh uživatelů nazvaný Nábor bude mít stejně definované zájmy, ale jinak nastavenou lokalitu, a to na Zlínský kraj (lokalita se bude měnit podle potřeby konkrétních kampaní). Pro propagaci prvního příspěvku bude vybrán okruh uživatelů nazvaný Propagace příspěvku. Rozpočet bude nastaven na 3 tisíce, doba trvání 10 dnů. Při tomto nastavení je odhadovaný dosah 47 000-120 000 uživatelů.

10.7 Propagace pracovních nabídek na Instagramu

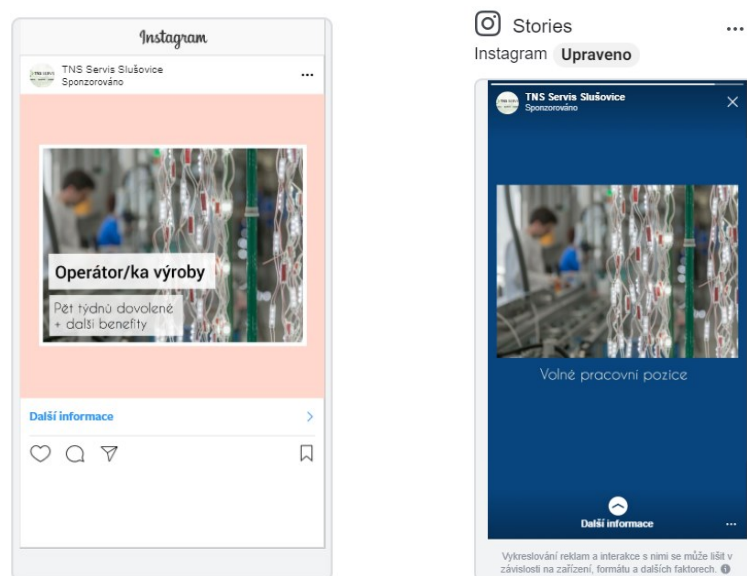
Při tvorbě náborových příspěvků na Instagram bude nezbytné využít některou z aplikací na úpravu fotek, jelikož přímo v prostředí Instagramu nelze vkládat text do příspěvku. Pomocí těchto aplikací bude na vybranou fotku přidán text, který upozorní na to, že se jedná o nabídku zaměstnání. Aplikací na úpravu fotek je nespočet. Některé jsou placené, jiné zdarma.

Firmě bude stačit využít jakoukoliv aplikaci, kterou lze stáhnout bez poplatku, protože i ty nabízejí širokou paletu nástrojů (např. Collage Maker, Unfold). Aplikace Collage Maker nabízí také možnost upravit poměr fotky přímo na velikost Instagram příspěvků, či Instagram Stories.

Popisek náborových příspěvků bude obsahovat nejdůležitější informace, týkající se pracovní pozice, místa výkonu práce, typ úvazku, popisu práce a informaci, že odkaz na inzerát, kde se uchazeči mohou přihlásit, je v Biu. Pod popisem budou vloženy hashtagy s klíčovými slovy, pomocí kterých mohou uživatelé vyhledat příspěvek (např. #pracezlin #hledampraci #zlin #prace #zlin aj.).

Pro nábor budou využity i Instagram Stories – ty po 24 hodinách zmizí. Na profilu je možné vytvořit výběry příspěvků. Jeden z výběrů s názvem Kariéra, bude obsahovat Stories, které se týkaly náboru a jsou stále aktuální.

Propagace příspěvků bude probíhat následovně. Po zveřejnění bude pod příspěvkem zvoleno tlačítko „Propagovat“, poté bude vybrána možnost směřovat uživatele na „Váš profil“. Následovat bude volba cílového okruhu uživatelů, zde je nutné zaškrtnout, že se jedná o propagaci příspěvků o zaměstnání (nelze filtrovat uživatele podle pohlaví, či věku) a bude zvolen cílový okruh uživatelů nazvaný Nábor. Rozpočet bude nastaven 1500 v průběhu 6 dnů. Při tomto nastavení je odhadovaný dosah 17-46 tisíc uživatelů.



Obrázek 4 Návrh propagace na Instagramu (vlastní zpracování)

10.8 Informování zaměstnanců o možnosti získání finanční odměny za sdílení náborových příspěvků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že třetím nejčastějším zdrojem při hledání zaměstnání jsou doporučení známých a přátel. Tuto možnost využívá 37,9 % respondentů. Ve firmě již funguje model odměňování zaměstnanců, který je personalistkou hodnocen efektivně. Po zavedení sociálních sítí bude ve firmě zavedeno i odměňování zaměstnanců za sdílení náborových příspěvků na sociálních sítích, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou mnohem více ochotní sdílet příspěvky zaměstnavatele za odměnu. Podmínky pro získání odměny budou popsány níže. Díky zavedení systému odměň za sdílení příspěvků zaměstnavatele se zvýší počet potenciálních kandidátů, kteří se o pracovní nabídce dozvěděli přes sociální síť.

Zaměstnanci budou informováni o možnosti získání finanční odměny za sdílení náborových příspěvků zaměstnavatele a o podmínkách pro vyplácení odměn přes všechny používané komunikační kanály (nástěnky, e-maily, intranet, porady aj.). Dále budou na firemních sociálních profilech zveřejněny příspěvky, informující zaměstnance o možném získání odměny za sdílení náborových příspěvků a o podmínkách, které je nutné splnit.

Podmínky pro vyplácení odměn za sdílení náborových příspěvků zaměstnavatele:

- odměna bude vyplacena pouze, jestliže kandidát uvede přímo v žádosti o zaměstnání, potažmo na přijímacím rozhovoru, že se o volné pracovní pozici dozvěděl díky sdílení příspěvku daným zaměstnancem,
- odměna bude vyplacena pouze v případě, že daný kandidát uzavře pracovní smlouvu se společností TNS SERVIS,
- po ukončení zkušební doby takto získaného pracovníka bude zaměstnanci, který příspěvek sdílel, vyplacena následující měsíc částka 2 tisíce korun v řádném termínu výplaty,
- v případě, že takto získaný pracovník odpracoval ve společnosti 6 měsíců od uzavření pracovní smlouvy, budou zaměstnanci, který náborový příspěvek sdílel vyplaceny následující měsíc další 3 tisíce korun v řádném termínu výplaty,
- odměna zaměstnanci nebude vyplacena, pokud bude takto získaný pracovník v termínu vyplácení odměny ve výpovědní lhůtě.

Celková částka, kterou zaměstnanec obdrží bude tedy 5 tisíc korun. Tato částka byla stanovena na základě dotazníkového šetření. Jednoznačně nejčastější odpovědí na otázku, za jakou minimální částku by byli zaměstnanci ochotní sdílet příspěvky zaměstnavatele byla suma 5 tisíc korun, další časté odpovědi uváděly nižší částky.

10.9 Matice odpovědnosti

V matici odpovědnosti jsou uvedeny všechny klíčové činnosti, které je třeba provést za účelem realizace projektu a je stanoveno, který zaměstnanec za konkrétní činnosti zodpovídá. Vztahy pracovníků k činnostem jsou přiřazeny podle následující struktury:

R	realizuje
S	schvaluje
K	konzultuje
I	je informován

Tabulka 7 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

	Ředitel	Vedoucí útvaru ekonomiky a lidských zdrojů	Personální manažerka	Vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů	Zaměstnanci
Předložení projektu řediteli ke schválení			R		
Schválení projektu	S	I	I		
Založení profilů na sociálních sítích			R	I	I
Propagace profilu na Facebooku		K	R		
Propagace profilu na Instagramu		K	R		
Propagace náborového příspěvku na Facebooku		K	R		
Propagace náborového příspěvku na Instagramu		K	R		
Informování zaměstnanců o možnosti získání finanční odměny za sdílení náborových příspěvků		K	R	R	I
Vyhodnocení efektivnosti po 1 roce	I	S	R	K	

10.10 Časová analýza projektu

Při tvorbě projektu je nutné sestavit také časový plán, ve kterém bude projekt realizován. V následující tabulce je uvedeno 9 klíčových činností, jejich doba realizace v kalendářních dnech a také pořadí v jakém na sebe navazují.

Tabulka 8 Časová plán činností projektu (vlastní zpracování)

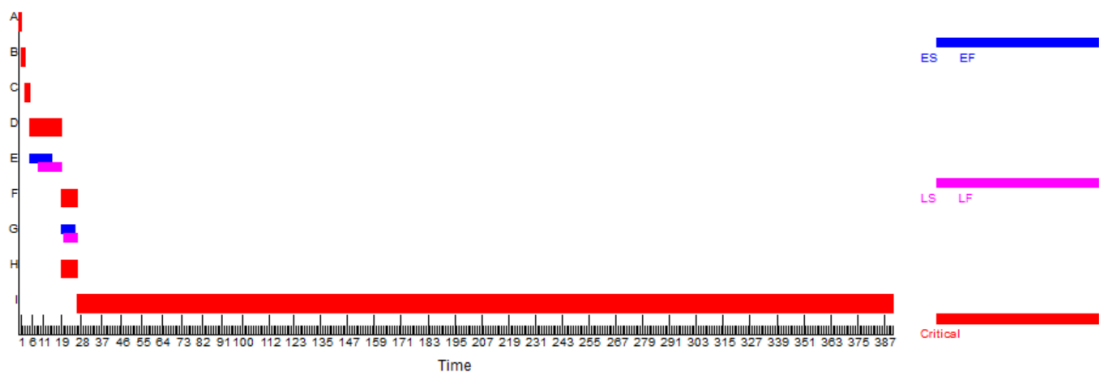
Symbol činnosti	Činnost	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Předložení projektu řediteli ke schválení	1	
B	Schválení projektu	2	A
C	Založení profilů na sociálních sítích	2	B
D	Propagace profilu na Facebooku	14	C
E	Propagace profilu na Instagramu	10	C
F	Propagace náborového příspěvku na Facebooku	7	D, E
G	Propagace náborového příspěvku na Instagramu	6	D, E
H	Informování zaměstnanců o možnosti získání finanční odměny za sdílení náborových příspěvků	7	D, E
I	Vyhodnocení efektivnosti po 1 roce	365	F, G, H

Přípravná fáze projektu bude trvat 19 dní. Během této doby dojde k předložení a schválení projektu, založení a propagování profilů na sociálních sítích. V druhé fázi projektu dojde k samotnému náboru nových zaměstnanců prostřednictvím zveřejněných inzerátů, jejich placených propagací a sdílením příspěvků zaměstnanci. V poslední fázi, která proběhne jeden rok od propagování prvních náborových příspěvků bude zhodnocena efektivita recruitmentu přes sociální sítě. V této části projektu bude následně rozhodnuto, zda budou i nadále využívány placené propagace a v jaké výši, dále zda bude firma poskytovat finanční odměny zaměstnancům za sdílení příspěvků o zaměstnání.

Znázornění časového průběhu projektu bude zpracováno v programu QM for Windows, kde bude využita metoda kritické cesty (Critical path method). Červeně vyznačené aktivity leží na kritické cestě, což znamená, že v případě, že se některá z těchto aktivit opozdí, dojde k opoždění celého projektu. Kritická cesta vede činnostmi A, B, C, D, F, H, I.

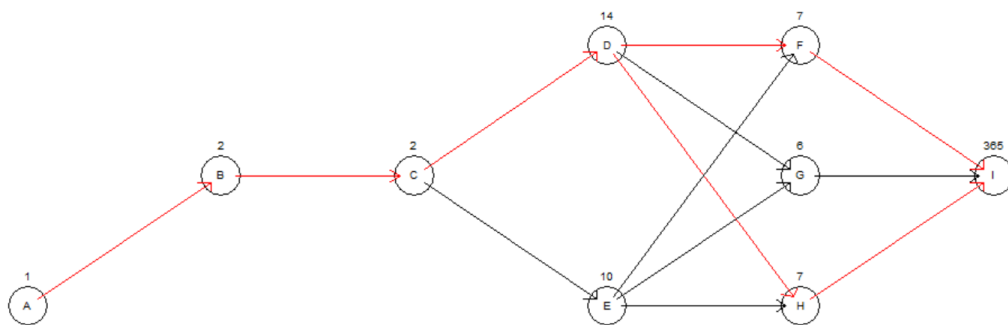
Nejkratší možná doba realizace projektu je dána součtem dob trvání činností, které se na kritické cestě nacházejí, v tomto případě 391 dní.

Z Ganttova diagramu je možné vidět, že nejdříve možný začátek a nejpozději přípustný začátek mají některé činnosti rozdílný. Začátek činnosti E (propagace profilu na Instagramu) může být opožděn až o 4 dny, aniž by byla prodloužena celková doba projektu. Také činnost G (propagace náborového příspěvku na Instagramu) může být zahájena o 1 den později a celková doba projektu se tím nezmění.



Graf 16 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

Jinou formu znázornění časového průběhu projektu je možné vidět v síťovém diagramu, který přehledně znázorňuje provázanost jednotlivých činností. Kritická cesta je taktéž znázorněna červeně.



Graf 17 Síťový graf (vlastní zpracování)

10.11 Nákladová analýza

V této části projektu budou vyčísleny finanční náklady pro jednotlivé činnosti.

Tabulka 9 Náklady projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady (Kč)	Náklady rostoucí přímo úměrně s počtem (Kč)
Založení profilů na sociálních sítích	0	-
Práce v aplikaci na úpravu fotografií	0	-
Propagace profilu na Facebooku	3 000	-
Propagace profilu na Instagramu	3 000	-
První propagace náborového příspěvku na Facebooku	-	1 500
První propagace náborového příspěvku na Instagramu	-	1 500
Odměna za sdílení náborového příspěvku po ukončení zkušební doby nového pracovníka	-	2 000
Odměna za sdílení příspěvku po 6 měsících od uzavření pracovní smlouvy s novým zaměstnancem	-	3 000
Celkové náklady	6 000	

Celkové náklady, které budou vynaloženy v první fázi projektu k tomu, aby mohly být firmní profily využívány na nábor nových zaměstnanců činí 6 000 korun.

Do celkových nákladů nejsou započítány finanční odměny pro zaměstnance, kteří sdíleli náborový příspěvek zaměstnavatele na základě, jehož byl přijat nový pracovník. Celková suma na tyto finanční odměny nelze předem stanovit, jelikož celková částka bude záviset na počtu takto přijatých zaměstnanců a splnění podmínek pro vyplácení odměn.

Placené propagace náborových příspěvků také nejsou započítány do celkových nákladů, jelikož ceny dalších propagací se mohou lišit podle nastavených parametrů. Výše těchto nákladů bude určena na základě odezvy ze strany kandidátů, podle které se personalistka rozhodne, zda bude i nadále využívat placené propagace.

10.12 Rizika projektu

Při tvorbě projektu je důležité definovat rizika, které mohou negativně ovlivnit jeho realizaci a následně vytvořit opatření, která povedou k eliminaci jejich výskytu. V projektu byla identifikována následující rizika:

- Nevhodná volba sociálních sítí
- Nedostatečné znalosti personální manažerky pro ovládání sociálních sítí a využívání jejich funkcí
- Nedostatek času personální manažerky na správu sociálních sítí
- Zpoždění přípravné fáze projektu
- Malý zájem o sledování firemních profilů
- Neochota zaměstnanců sdílet náborové příspěvky
- Nedostatečný zájem o volné pracovní pozice
- Negativní komentáře poškozující image zaměstnavatele

10.12.1 Hodnocení rizik

V první fázi rizikové analýzy budou rizika posouzena podle dvou faktorů. Prvním z nich je závažnost dopadu na projekt a druhým faktorem je úroveň pravděpodobnosti výskytu. Na tomto základě budou jednotlivým rizikům přiřazeny body pomocí následující tabulky.

Tabulka 10 Přehled úrovní rizik (vlastní zpracování)

Body	Dopad rizika na projekt	Pravděpodobnost výskytu
5	Krizový (ukončení projektu)	Jistá
4	Velmi významný	Pravděpodobná
3	Významný	Možná
2	Drobný	Nepravděpodobná
1	Zanedbatelný	Téměř nemožná

V následující tabulce je uveden přehled přiřazených bodů k jednotlivým rizikům projektu. Hodnocení rizik je subjektivním názorem autorky práce.

Tabulka 11 Hodnocení rizik projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Dopad	Výskyt
Nevhodná volba sociálních sítí	3	2
Nedostatečné znalosti personální manažerky pro ovládání sociálních sítí a využívání jejich funkcí	3	3
Nedostatek času personální manažerky na správu sociálních sítí	2	3
Zpoždění přípravné fáze projektu	1	2
Malý zájem o sledování firemních profilů	4	3
Neochota zaměstnanců sdílet náborové příspěvky	4	1
Nedostatečný zájem o volné pracovní pozice	4	2
Negativní komentáře poškozující image zaměstnavatele	2	2

Výsledná hodnota rizika bude vypočítána vynásobením bodů dopadu s body pravděpodobnosti výskytu. Hodnota se může pohybovat od 1 do 25. Čím vyšší číslo, tím více je riziko nebezpečnější a může projekt ohrozit.

Tabulka 12 Výsledná tabulka rizikové analýzy (vlastní zpracování)

Zkratka	Riziko	Výsledná hodnota
R1	Nevhodná volba sociálních sítí	6
R2	Nedostatečné znalosti personální manažerky pro ovládání sociálních sítí a využívání jejich funkcí	9
R3	Nedostatek času personální manažerky na správu sociálních sítí	6
R4	Zpoždění přípravné fáze projektu	2
R5	Malý zájem o sledování firemních profilů	12
R6	Neochota zaměstnanců sdílet náborové příspěvky	4
R7	Nedostatečný zájem o volné pracovní pozice	8
R8	Negativní komentáře poškozující image zaměstnavatele	4

Pro lepší přehlednost byla vypracována grafická matice, ve které jsou uvedena jednotlivá rizika. Celková hodnota rizika vyjadřuje, o jaký stupeň rizika se jedná. Rozdělení stupňů rizik je uvedeno nad maticí.

Nízký	<12	vlivy na projekt nejsou závažné
Střední	12<16	vlivy jsou závažné, avšak ne kritické
Vysoký	>16	kritické vlivy a dopady na činnost projektu

Tabulka 13 Matice rizik (vlastní zpracování)

Dopady rizika	5						
	4		R6	R7	R5		
	3			R1	R2		
	2			R8	R3		
	1			R4			
			1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu rizika

10.12.2 Opatření vedoucí k eliminaci možných rizik

Střední riziko

- Malý zájem o sledování firemních profilů
 - Analýza úspěšnosti kampaní na propagaci firemních profilů, na jejímž základě budou upraveny parametry pro novou kampaň s cílem oslovit další možné sledující.
 - Pravidelné informování zaměstnanců o existenci firemních profilů na sociálních sítích.

Nízké riziko

- Nevhodná volba sociálních sítí
 - Před založením firemních profilů je nutné zvážit výhody a nevýhody jednotlivých sociálních sítí, jejich funkcí i počet uživatelů z řad zaměstnanců.
- Nedostatečné znalosti personální manažerky pro ovládání sociálních sítí a využívání jejich funkcí
 - Účast na kurzu zaměřeném na nábor na sociálních sítích a HR marketing.

- Získání informací z online návodů (článků, videí) na to, jak spravovat sociální sítě, i z těch, které jsou zaměřené přímo na nábor zaměstnanců na sociálních sítích, či propagaci náborových příspěvků.
- Nedostatek času personální manažerky na správu sociálních sítí
 - Plánování časového harmonogramu práce.
 - Přidělení části činností na sociálních profilech jinému zaměstnanci.
- Zpoždění přípravné fáze projektu
 - Vytvoření časového harmonogramu činností a jejich důsledné dodržování.
- Neochota zaměstnanců sdílet náborové příspěvky
 - Pravidelné informování zaměstnanců o možnosti získat příspěvek za sdílení.
 - Navýšení částky finanční odměny v případě dlouhodobého nezájmu pracovníků sdílet příspěvky.
- Nedostatečný zájem o volné pracovní pozice
 - Vhodné zacílení placené propagace a dostatečný rozpočet na kampaň.
 - Správně definovaná pracovní pozice, uvedení zaměstnaneckých benefitů.
- Negativní komentáře poškozující image zaměstnavatele
 - Vytváření dobrých vztahů se zaměstnanci.
 - Široká nabídka zaměstnaneckých výhod, která je pravidelně aktualizována.
 - Pomoc při hledání práce odcházejícím zaměstnancům.

10.13 SWOT analýza projektu

V následující tabulce jsou uvedeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vypracovaného projektu. U každé položky tabulky je uvedena váha, která představuje vyjádření důležitosti a hodnocení, které udává míru spokojenosti u silných stránek a příležitostí, či míru nespokojenosti u slabých stránek a hrozeb.

Jednotlivé položky tabulky jsou hodnoceny následovně:

- silné stránky a příležitosti na kladné stupnici od 1 do 5 (1 představuje nejnižší spokojenost, 5 znamená nejvyšší spokojenost),
- slabé stránky a hrozby na záporné stupnici od -1 do -5 (-1 znamená nejnižší nespokojenost, -5 nejvyšší nespokojenost).

Tabulka 14 SWOT analýza projektu (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Slabé stránky	Váha	Hodnocení
Zájem personálního oddělení zavést do firmy sociální sítě	0,1	2	Nedostatek času na správu sociálních sítí	0,3	-3
Oslovení většího okruhu zájemců	0,4	5	Nedostatečné zkušenosti s ovládáním sociálních sítí	0,3	-3
Zrychlení procesu recruitmentu	0,35	4	Pouze jedna personalistka na firmu	0,2	-1
Zlepšení komunikace se zaměstnanci	0,15	3	Chybí pracovník na zpracování grafiky inzerátů	0,2	-1
Celkem		4,05	Celkem		-2,2
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Hrozby	Váha	Hodnocení
Stoupající význam e-recruitmentu	0,4	4	Nezájem o sledování firemních profilů	0,3	-3
Chyby konkurence při využívání sociálních sítí k náboru	0,1	2	Nízký zájem o dělnické pozice	0,3	-4
Zvyšující se počet uživatelů sociálních sítí	0,3	4	Krádež dat na sociálních profilech firmy	0,15	-1
Zvyšování nezaměstnanosti – nárůst potenciálních uchazečů	0,2	3	Konkurence nabídne uchazečům lepší finanční podmínky	0,25	-2
Celkem		3,6	Celkem		-2,75

Celkové součty v rámci interního (silné a slabé stránky) i externího (příležitosti a hrozby) prostředí mají kladné hodnoty, z čehož vyplývá, že vytvořený projekt bude úspěšný.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracování projektu na zdokonalení současného recruitmentu ve firmě TNS SERVIS, s.r.o. Celá práce je zaměřena převážně na problematiku sociálních sítí, především Facebooku a Instagramu. Téma využívání sociálních sítí firmami je aktuální, jelikož tyto platformy představují velký potenciál, který mohou podniky využít ve svůj prospěch.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Záměrem teoretické části práce bylo především nastudování nových poznatků z oblasti sociálních sítí, zejména na jejich využití v řízení lidských zdrojů. Dále byly charakterizovány největší sociální sítě a možnosti, jakými je lze využít. Poznátky z teoretické části práce byly využity v praktické části. Nejprve byl analyzován současný stav nábora nových zaměstnanců ve vybrané firmě. K tomuto účelu byly využity metody analýzy interních dat a polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou, která ve firmě zajišťuje celý proces recruitmentu. Výsledkem bylo zjištění, že společnost doposud nevyužívala žádné sociální sítě. Součástí analytické části bylo i dotazníkové šetření zaměstnanců, jehož účelem bylo zjistit, jaké sociální sítě pracovníci využívají, jak se na nich chovají a jaké metody hledání pracovních nabídek preferují. Poté bylo přistoupeno k výběru vhodných sociálních sítí. Ty byly posouzeny pomocí vícekritériálního rozhodování a na tomto základě byly zvoleny dvě nejvhodnější sociální platformy pro danou společnost.

Všechny informace získané z předchozích částí práce byly využity pro vytvoření projektu. Mezi hlavní činnosti, které mají zlepšit dosavadní systém recruitmentu, je založení dvou vybraných sociálních sítí. Firemní profily nejprve pomocí propagace získají odběratele a poté mohou být využívány na inzerci volných pracovních nabídek a komunikaci s uchazeči. Aby se zvýšila efektivita nábora, budou do procesu zapojeni i zaměstnanci, kterým bude nabídnuta finanční odměna za sdílení náborových příspěvků zaměstnavatele, v případě splnění daných podmínek. Sociální sítě budou také využívány na prezentaci firmy a zlepšování image, stejně tak jako na urychlení a zlepšení komunikace se zaměstnanci.

Věřím, že vypracovaný projekt bude pro společnost TNS SERVIS, s.r.o přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: New York, 738. ISBN 978-0-7494-74119

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

BETTERTEAM, 2019. *Glassdoor*. [online]. [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://www.betterteam.com/glassdoor>

BÖHMOVÁ, Lucie a Antonín PAVLÍČEK, 2013. *Personalistika a budoucnost sociálních sítí v ČR*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration [online]. No. 27, s. 14-22. ISSN 1211555X.

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.

DOSTUPNÝ INTERNET, 2016. *Snapchat: Jak funguje a v čem se liší od jiných sociálních sítí?* [online]. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.dostupnyinternet.cz/blog/snapchat-jak-to-funguje/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOCUS AGENCY, s. r. o., 2019. *Facebook radi: Reklamy ve Stories zvyšují celkovou efektivitu kampaní*. [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/facebook-radi--reklamy-ve-stories-zvysuji-celkovou-efektivitu-kampani__s288x14815.html

HARVER, 2019. *11 Hottest Recruiting Trends For 2019*. [online]. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://harver.com/blog/recruiting-trends-2019/>

HEADWRTH, Andy, 2015. *Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan Page, 209 s. ISBN 9780749473709.

HENDERSON, Iain, 2017. *Human resource management for MBA and Business Masters*. Third edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 181 s. ISBN 9781-84398-442-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOLM, Anna B, 2012. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management, ©2019. [online]. [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254446991_E-recruitment_Towards_an_Ubiquitous_Recruitment_Process_and_Candidate_Relationship_Management

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LMC, ©2019. *Kde lidé skutečně hledají práci?* [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/data-a-pruzkumy/kde-lide-skutecne-hledaji-praci/>

LORENC, Jakub, 2017. *Trendy pro rok 2018 v oblasti Social Media Recruitingu*. [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.amidigital.cz/digikydy/trendy-pro-rok-2018-v-oblasti-social-media-recruitingu/>

MEAMERY, 2019. *Twitter for Recruitment (Every Recruiter's Secret Weapon)*. [online]. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://beamery.com/blog/twitter-for-recruitment>

MEDIUM, 2019. *Xing: What is it? Who's on it? And how can I use it for my B2B marketing?* [online]. [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: https://medium.com/@tin_fin/xing-what-is-it-whos-on-it-and-how-can-i-use-it-for-my-b2b-marketing-fbb2d88fc8ef

MEETUP, ©2019. *Meetup creates possibilities*. [online]. [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://www.meetup.com/about/>

MICHL, Petr, 2019. *Infografika: Sociální sítě v Česku v roce 2019*. [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019__s288x14828.html

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 9788074080838.

SOCIÁLNÍ SÍŤ V HR, 2017. *Report výsledků průzkumu mezi českými HR profesionály*. [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: http://socialnisitevhr.cz/wp-content/uploads/Socialni_site_v_HR_2018_pruzkum_Grant_Thornton.pdf

STATISTA, 2019. *Global active usage penetration of leading social networks as of February 2019*. [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/274773/global-penetration-of-selected-social-media-sites/>

TNS SERVIS, 2019. *O nás*. [online]. [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.tnsservis.cz/o-nas/>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Nejoblíbenější sociální sítě podle podílu uživatelů internetu</i>	22
<i>Graf 2 Počet uživatelů sociálních sítí v ČR k listopadu 2019</i>	23
<i>Graf 3 Uživatelé sociálních sítí z hlediska pohlaví v ČR</i>	24
<i>Graf 4 Typy příspěvků firem v rámci HP recruitmentu.....</i>	25
<i>Graf 5 Věková struktura zaměstnanců k 30.11.2019</i>	39
<i>Graf 6 Nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců</i>	40
<i>Graf 7 Dokončené vzdělání zaměstnanců z hlediska pohlaví</i>	41
<i>Graf 8 Profesní struktura zaměstnanců.....</i>	41
<i>Graf 9 Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let ve společnosti k 30.11.2019..</i>	42
<i>Graf 10 Struktura dle bydliště zaměstnanců.....</i>	43
<i>Graf 11 Zdroje hledání pracovních nabídek.....</i>	51
<i>Graf 12 Všímají si lidé sociálních sítích příspěvků nabízejících zaměstnání?</i>	52
<i>Graf 13 Ochota sdílet příspěvek o zaměstnání s možností odměny a bez odměny</i>	52
<i>Graf 14 Preference typu náborového příspěvku</i>	53
<i>Graf 15 Využití sociálních sítí dle respondentů</i>	53
<i>Graf 16 Ganttův diagram (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Graf 17 Síťový graf (vlastní zpracování).....</i>	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Organizační struktura TNS SERVIS (vlastní zpracování)</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 2 Možné nastavení časového plánu (vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>
<i>Obrázek 3 Návrhy propagace na Facebooku (vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 4 Návrh propagace na Instagramu (vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Zjištěné hodnoty (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tabulka 2 Výpočet hypotetických četností (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tabulka 3 Výpočet testového kritéria X^2 (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tabulka 4 Kritéria vývěru sociálních sítí (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 5 Stanovené váhy kritérií (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 6 Výpočet užitku jednotlivých variant (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 7 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 8 Časová plán činností projektu (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tabulka 9 Náklady projektu (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 10 Přehled úrovní rizik (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 11 Hodnocení rizik projektu (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 12 Výsledná tabulka rizikové analýzy (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 13 Matice rizik (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 14 SWOT analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	76

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I: OBLAST DOTAZOVÁNÍ.....	85
PŘÍLOHA II: DOTAZNÍK.....	86
PŘÍLOHA III: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	88

PŘÍLOHA I: OBLAST DOTAZOVÁNÍ

Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou

1. Kolik zaměstnanců je na oddělení Řízení lidských zdrojů?
2. Kolik pracovníků má v náplni práce hledání a přijímání nových zaměstnanců?
3. Jaká je Vaše náplň práce?
4. Jaké jsou používané metody získávání nových zaměstnanců?
5. Využíváte k hledání pracovníků metody e-recruitmentu?
6. Využíváte pracovní portály? Pokud ano, které?
7. Inzerujete volné pozice na webových stránkách firmy?
8. Využíváte k náboru pracovníků sociální sítě?
9. Má typ obsazované pozice vliv na volbu metody hledání nových zaměstnanců?
10. Jaké metody náboru zaměstnanců považujete za nejúčinnější?
11. Uchovávejte spontánní žádosti o zaměstnání?
12. Evidujete náklady na přijímání zaměstnanců?
13. Přípravuje v současnosti firma nějakou náborovou kampaň?
14. Kolik času Vám zabere vytvoření a zveřejnění pracovní nabídky?
15. Kolik zaměstnanců bývá přítomno při pracovním pohovoru?
16. Jaké jsou současné problémy spojené se získáváním zaměstnanců?

PŘÍLOHA II: DOTAZNÍK

DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM ve společnosti TNS SERVIS s.r.o.

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který zabere přibližně 5 minut Vašeho času.

Jsem studentka UTB Zlín – Fakulty managementu a ekonomiky a nyní zpracovávám diplomovou práci v součinnosti s personálním oddělením, která se **zaměřuje** na téma **zlepšení procesu naboru zaměstnanců**. Odpovědi jsou anonymní a budou využity jen pro účely zpracování diplomové práce a jako podpůrný systém personálních činností.

Děkuji za Váš čas a objektivní pohled v oblasti trendů náborových aktivit, Tereza Šimečková.

1. UPŘEDNOSTŇUJETE HLEDÁNÍ PRACOVNÍCH NABÍDEK NA INTERNETU?

- Ano Ne

2. POUŽÍVÁTE SOCIÁLNÍ SÍTĚ?

- Ano Ne

3. JAKÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ POUŽÍVÁTE? (možnost více odpovědí)

- Facebook
 Instagram
 Twitter
 LinkedIn
 Jiné:
 Nepoužívám sociální sítě

4. VŠÍMÁTE SI NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH PŘÍSPĚVKŮ NABÍZEJÍCÍCH ZAMĚSTNÁNÍ?

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne
 Nepoužívám sociální sítě

5. POKUD ANO, JAKÁ FORMA INZERÁTU VÁS NEJVÍC ZAUJME?

- Klasický textový inzerát
 Obrázek s popiskem
 Banner (inzerát s možností prokliknutí objevující se při prohlížení webových stránek)
 Video
 Jiné:

6. BYLI BYSTE OCHOTNÍ SDÍLET PŘÍSPĚVKY ZAMĚSTNAVATELE ZVEŘEJŇUJÍCÍ INZERÁT NA VOLNOU PRACOVNÍ POZICI?

- Ano
 Spíše ano
 Spíš ne
 Ne
 Nepoužívám sociální sítě

7. BYLI BYSTE OCHOTNÍ PŘÍSPĚVEK SDÍLET, POKUD BY VÁM ZA TO NÁLEŽELA ODMĚNA V PŘÍPADĚ, ŽE BY ZNÁMÝ DÍKY VÁMI SDÍLENÉ NABÍDCE PRACOVNÍ POZICI PŘIJAL?

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne
 Nepoužívám sociální sítě

8. POKUD ANO, JAKOU ODMĚNU BYSTE SI PŘEDSTAVOVALI? (uveďte minimální částku)

.....

9. KDE HLEDÁTE INFORMACE O VOLNÝCH PRACOVNÍCH NABÍDKÁCH? (max 3 možnosti)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pracovní portály na internetu | <input type="checkbox"/> Doporučení přátel |
| <input type="checkbox"/> Sociální sítě | <input type="checkbox"/> Letáky |
| <input type="checkbox"/> Webové stránky firem | <input type="checkbox"/> Interní vývěsky |
| <input type="checkbox"/> Úřad práce | <input type="checkbox"/> Personální agentury |
| <input type="checkbox"/> Tištěná inzerce | <input type="checkbox"/> Nevyhledávám |
| <input type="checkbox"/> Jiné:..... | |

10. JAKÉ PRACOVNÍ PORTÁLY ZNÁTE A PŘÍP. NEJVÍCE VYUŽÍVÁTE? (max 3 možnosti)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> www.jobs.cz | <input type="checkbox"/> www.sprace.cz |
| <input type="checkbox"/> www.prace.cz | <input type="checkbox"/> www.easy-prace.cz |
| <input type="checkbox"/> www.urad-prace.cz | <input type="checkbox"/> www.chcipraci.cz |
| <input type="checkbox"/> www.dobraprace.cz | <input type="checkbox"/> www.profesia.cz |
| <input type="checkbox"/> Neznám/nevyužívám | |
| <input type="checkbox"/> Jiné:..... | |

11. ZAUJME VÁS PRACOVNÍ NABÍDKA ZVEŘEJNĚNÁ V RÁDIU?

- Ano Ne

12. JAKÉ RÁDIO NEJČASTĚJI POSLOUCHÁTE?

- Rádio Zlín Rádio Čas Rádio ROCKMAX Rádio BEAT Rádio IMPULS
 Jiné:.....

13. DO JAKÉ KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ SE ŘADÍTE?

- Režijní pracovníci (předačky, skladníci, technici provozní údržby..)
 Dělnické pozice – operátor/ka výroby
 THP

14. DO JAKÉ VĚKOVÉ KATEGORIE SPADÁTE?

- do 30 let 41–50 let
 31–40 let nad 50 let

15. JAKÉ JE VAŠE POHLAVÍ?

- Žena Muž

Děkujeme za vyplnění dotazníku. Dotazník vhodte do schránky určené pro zlepšovací návrhy.

PŘÍLOHA III: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Bc. Tereza Šimečková		Logický rámec	Projekt zdokonalení recruitmentu ve vybrané firmě	
	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	<ul style="list-style-type: none"> nábor zaměstnanců na sociálních sítích prezentace firmy na sociálních sítích komunikace s kandidáty i zaměstnanci přes firemní profily 	<ul style="list-style-type: none"> min. 20 % uchazečů bude v roce 2021 pocházet ze sociálních sítích založené profily firmy na sociálních sítích, které budou využívány k náboru, sdílení informací a komunikaci 	<ul style="list-style-type: none"> náborové příspěvky firmy na sociálních sítích aktivita firmy na Facebooku a Instagramu historie komunikace v soukromých zprávách, komentářích pod příspěvky 	Předpoklady <ul style="list-style-type: none"> potřeba zavedení sociálních sítí do společnosti zkušenosti personální manažerky s používáním sociálních sítí ochota uživatelů sociálních sítí sledovat profily společnosti zájem zaměstnanců o získání odměny za sdílení náborových příspěvků
Účel	<ul style="list-style-type: none"> nová metoda náboru zaměstnanců zvýšení povědomí o firmě zvýšení počtu přihlášených na volné pracovní pozice zlepšení a zrychlení komunikace s kandidáty i zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> v roce 2021 bude min. 10 % nárůst počtu uchazečů na volnou pracovní pozici v důsledku zavedení sociálních sítí prezentace firmy na sociálních sítích, využívání profilů ke komunikaci 	<ul style="list-style-type: none"> aktivita firmy na sociálních sítích počet přihlášených kandidátů historie komunikace skrze sociální sítě 	
Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> založené firemní profily odběratelé firemních profilů platforma na sdílení informací o firmě a komunikační kanál se zaměstnanci, kandidáty inzerce pracovních nabídek na sociálních sítích 	<ul style="list-style-type: none"> měsíc a půl po spuštění projektu bude mít profil na Facebooku min. 500 sledujících měsíc a půl od spuštění projektu bude firemní Instagramový profil sledovat alespoň 300 sledujících příspěvky informující o dění ve firmě náborové příspěvky a jejich placená propagace 	<ul style="list-style-type: none"> firemní profily na Facebooku a Instagramu počet odběratelů firemních profilů přihlášených kandidátů komunikace skrze sociální sítě zveřejněné nabídky práce na firemních profilech 	Rizika <ul style="list-style-type: none"> nevhodná volba sociálních sítí nedostatečné znalosti personální manažerky pro ovládání sociálních sítí a využívání jejich funkcí nedostatek času personální manažerky na správu sociálních sítí zpoždění přípravné fáze projektu malý zájem o sledování firemních profilů neochota zaměstnanců sdílet náborové příspěvky nedostatečný zájem o volné pracovní pozice negativní komentáře poškozující image zaměstnavatele
Aktivita	<ul style="list-style-type: none"> založení firemního profilu na sociální síti Facebook a Instagram placená propagace Facebookového i Instagramového profilu spuštění placené propagace náborových příspěvků na Facebooku i Instagramu informování zaměstnanců o možnosti získání odměny za sdílení náborového příspěvku vyhodnocení efektivity po 1 roce 	Prostředky <ul style="list-style-type: none"> prostudování článků, videí o recruitmentu na sociálních sítích připojení k internetu e-mail chytrý telefon počítač fotografie firemního prostředí, zaměstnanců při práci aplikace na úpravu fotek finanční prostředky soupis volných pracovních pozic 	Časový harmonogram <ul style="list-style-type: none"> předložení projektu řediteli (1 den) schválení projektu (2 dny) založení profilů na sociálních sítích (2 dnů) propagace profilu na Facebooku (14 dnů) propagace profilu na Instagramu (10 dnů) propagace náborového příspěvku na Facebooku (7 dnů) propagace náborového příspěvku na Instagramu (6 dnů) informování o možnosti získání odměny za sdílení příspěvků (7 dnů) vyhodnocení efektivity po 1 roce 	
			Předběžné podmínky	<ul style="list-style-type: none"> podpora vedení společnosti