



#EVOLVESUMMIT2019



**To nejlepší z EVOLVE! Summitu 2019
na 44 stránkách**

ÚVOD

Právě se vám dostal do ruky náš úplně první e-book, který shrnuje to **nejdůležitější a nejzajímavější z konference EVOLVE! Summit 2019**. Konference si za pět let své existence získala srdce mnoha lidí z HR komunity pro svou neformálnost a praktické informace, které jakýkoliv návštěvník dokáže obratem užít.

Naším cílem vždy bylo spojovat komunitu a pomáhat posouvat celý náš obor kupředu. Právě proto jsme se rozhodli vytvořit tento e-book a i těm z vás, kteří to minulý rok na konferenci nestihli osobně, předat praktické tipy a triky seřazené do několika tematických celků. Ať už se tedy pohybujete v oblasti náboru či sourcingu, na generalistické pozici v HR, v oblasti HR marketingu nebo se staráte o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, určitě si v následujících řádcích najdete to svoje.



Michal Toman

*Zakladatel EVOLVE! Summitu
Managing Partner Engage Advisory*

OBSAH

Jsme připraveni na generaci našich dětí?	4
Jak se budou vyvíjet pracovní dovednosti	8
Neurodiverzita	11
See/Think/Do a Retargeting	13
The Art of Offending Candidates.....	19
Nástroje pro rychlý marketing	22
Nekopírujte postupy ostatních a vytvořte si svůj styl.....	25
Jak minimalizovat odmítnuté nabídky	29
Mobility of workforce to CEE.....	33
OSINT (Open Source Intelligence)	38



JSME PŘIPRAVENI NA GENERACI NAŠICH DĚTÍ?

Karolína vede velmi zajímavý projekt [Replug.me](https://replug.me), ve kterém se snaží studenty a rodiče učit pracovat s technologiemi a učí obě strany najít rovnováhu v digitálním světě. Jak je patrné, Karolína tráví většinu své pracovní doby mezi studenty a na konferenci se podělila o úžasný vhled do nitra našich dětí. Karolína vycházela z mezinárodních výzkumů, ale i ze své vlastní praxe a snažila se účastníkům nastítnit, jak moc je generace našich dětí, která do pracovního trhu bude brzy vstupovat, jiná a co to znamená pro naše firmy.

Naše děti se rodí do digitální éry, je pro ně naprosto běžné pohybovat se ve virtuálním technologickém světě a tento svět tvoří i jejich charakterové vlastnosti. Právě na charakterové vlastnosti dětí se Karolína ve svém povídání zaměřila nejvíce.

1) Schopnost poradit si s digitálními technologiemi

Pokud máte děti, určitě potvrdíte, že dokáží pracovat s mobilními telefony, tablety a aplikacemi naprosto přirozeně a daleko lépe než někteří dospělí. Zde bude do budoucna velká síla této generace, jelikož mají schopnost velmi rychle se naučit pracovat s novými technologiemi bez nějakého většího zaškolení. Děti jsou schopny velmi dobře se orientovat na internetu a velmi rychle si dokáží dohledat jakékoliv informace. Jsou také schopné se hodně naučit samy z videí či z her, které hrají, takže učení již nebude jen rolí školy či firmy samotné. Děti navíc oplývají již od malička velmi solidními analytickými schopnostmi.

2) Schopnost se soustředit

Dnešní děti jsou zvyklé během dne komunikovat s několika obrazovkami (notebook, tablet, televize) a bravurně zvládají multitasking. Jsou schopny velmi dobře přeskakovat z jedné aktivity do druhé, jelikož i ve svém telefonu svižně přeskakují z jedné aplikace do druhé. Právě mobilní telefony je učí zpracovávat velké množství vjemů během velmi krátké doby (hry, komunikátory, fotky atd.). Jejich mozek si velmi rychle zvyká na toto množství vjemů a velmi rychle si zvyká i na příval dopaminu, který tento multitasking přináší. Dopamin se vyplavuje vždy, když děti dostanou "like", zprávu od kamaráda nebo komentář ke své fotce na FB. Jelikož dopamin funguje návykově, vyhledávají děti nové podněty, které vyplavování dopaminu zajišťují a chtějí jich postupně více a více.

Toto má bohužel neblahý vliv na soustředění. Přeskakování z jedné aplikace do druhé a hlad po dopaminu způsobují to, že se děti nedokáží delší dobu soustředit na jednu aktivitu a hlouběji se do ní ponořit. Velmi snadno se nechávají vyrušit jakoukoli notifikací na monitoru. Pokud jim přijde notifikace na novou zprávu, hned se na ni jdou podívat a doufají v nový přísun dopaminu.

Co to znamená pro firmy? Je třeba v pracovním prostředí minimalizovat počet ruchů. Kanceláře typu "open space" nebudou vhodným prostředím pro tuto generaci. Výhodnější budou spíše menší kanceláře nebo místa, kde se budou moci tito zaměstnanci zavřít a mít klid. Rozdělujte delší projekty na kratší úseky, snažte se dávat rychlou zpětnou vazbu a nešetřit chválou.

3) Empatie a sociální dovednosti

Naše děti jsou zvyklé mezi sebou komunikovat hlavně přes komunikátory v telefonu nebo na sociálních sítích. Klesá počet ústních interakcí z očí do očí. Karolína zmiňovala jednu příhodu ze třídy, ve které se ptala, proč děti upřednostňují online komunikaci před tou fyzickou a dostala velmi zajímavou odpověď: "Fyzická komunikace se nedá ani editovat, ani smazat."

Nevýhodou online komunikace je fakt, že při ní nevidíte svému protějšku do obličeje, nevnímáte tón jeho hlasu a tudíž nevnímáte ani pocity a emoce svého kamaráda či kolegy. Nedostatek těchto vjemů způsobuje, že děti nerozumí emocím, nedokáží je číst a ani na ně nedokáží reagovat. To způsobuje nedostatečnou sociální obratnost a v budoucnu může působit problémy uvnitř kolektivu.

Karolína se zamýšlela i nad tím, že se firmy budou pravděpodobně více soustředit na symbiózu uvnitř týmu a udržování pravidel. Je možné, že některé firmy obohatí svůj arzenál školicích oblastí i o etiku a o to, jak se mezi sebou máme mezi sebou chovat. Pravděpodobně budou tito noví kolegové potřebovat i podporu či trénink v oblasti face to face komunikace a firmy budou více podporovat offline setkávání a podporovat reálné lidské konverzace v kolektivu.

Karolína navrhuje i část aktivit přenést od online prostředí. Pro novou generaci bude naprosto přirozené dělat si meetingy přes Skype či Hangout oproti fyzickým meetingům v zasedačce. Nechtějí udržovat dokumenty v šanonech, ale ve virtuálním prostředí. Nechtějí chodit na školení fyzicky, ale projít jím na internetu.

4) Sebereflexe

Děti jsou konstantně zaneprázdněny a nemají čas se věnovat sami sobě a svým vlastním pocitům. 90 % dětí usíná s puštěným mobilem. Tím, že děti nemají čas samy na sebe a na vlastní poznávání, bývá pro ně i velmi těžké říct, v čem jsou dobří a co jim jde. To může v budoucnu působit problémy při jejich sebe prezentaci třeba při pracovním pohovoru, kdy nebudou schopny odprezentovat, v čem jsou silné.

5) Vnitřní spokojenost a štěstí

Děti jsou zahlceny online obsahem, ve kterém se všichni prezentují jako ti nejšťastnější a nejspokojenější. Když se potom v reálném světě děti setkávají s neúspěchem nebo zklamáním, často se cítí méněcenní a častěji propadají depresím a úzkostem, protože v porovnání s fiktivním světem, který sledují na svých mobilech, se často vnímají jako neúspěšní.

Je očividné, že generace našich dětí budou v mnohém jiné než generace předchozí a možná si nyní lámete hlavu, co s tím budete jako firmy dělat. Myslím, že to nejdůležitější je nepřestat jim naslouchat a vytvářet prostředí, ve kterém se budou cítit dobře. Je možné, že pracovní doba, tak jak ji nyní známe, nebude za pár let existovat. Je pravděpodobné, že práce na dálku nebo práce z domova se rozšíří i do dalších oborů mimo IT. Je téměř jisté, že nová generace bude zvyklá komunikovat jinak a přes jiné kanály. Není však třeba se toho bát. Podobným scénářem jsme si již v posledních padesáti letech několikrát prošli i u jiných generací a vždy jsme to všichni zvládli.



JAK SE BUDOU VYVÍJET PRACOVNÍ DOVEDNOSTI

Když už jsme tak hezky začali našimi nejmenšími, nabízí se pokračovat v tématu z jiné perspektivy. Řekli jsme si, že generace našich dětí bude v pracovním prostředí trochu jiná než ty předchozí, a že se jako firmy budeme muset změnit. Pojdme se ale nyní podívat, jaké jsou predikce a vyhlídky na to, jaké vlastnosti a dovednosti budou firmy potřebovat od svých budoucích zaměstnanců, abychom mohli lépe poronat, co bude poptávat pracovní trh a jakou nabídku bude moci v pracovní síle očekávat. Na toto téma se na konferenci EVOLVE! Summit rozmluvila jedna z největších hvězd letošního ročníku, Johnny Campbell ze společnosti Social Talent.

Johnny na konferenci ukázal velmi zajímavou studii od společnosti McKinsey (k nahlédnutí [zde](#)), která popisuje, jak se budou vyvíjet pracovní pozice a v návaznosti dovednosti, které budou noví zaměstnanci potřebovat, aby byli schopni tyto pozice vykonávat. Tato studie odhaduje, že do roku 2030 výrazně klesne poměr manuální práce a naopak se zvýší objem práce, ve které bude potřeba technických dovedností a schopnosti empatie a sociálních dovedností. Předpokládám, že nikoho z nás tyto závěry nepřekvapují. Už nyní všichni vnímáme, že je kladen čím dál větší důraz na schopnost obsluhovat všechny ty nové přístroje a mašinky, kterými nás vývojáři neustále zásobují.

Zajímavé ale je, že rozdílně plánují firmy v USA a v Evropě, jak se s touto situací popasují. Firmy v USA se domnívají, že situaci vyřeší přesnějším nábořem (35 %), kombinací přesnějšího náboru a tréninku (35 %), a pouze 30 % firem se domnívá, že to budou muset řešit tréninky a přeškolením stávajících pracovních kapacit. Evropa je daleko více nakloněná přeškolení a tréninkům, celých 49 % firem plánuje situaci řešit kombinací náboru a tréninků a 45 % přeškolením a tréninky.

Ačkoli se pohled obou trhů liší v tom, zda je správné se do budoucna zaměřit na přeškolení nebo upravit potřeby náboru (může to být způsobené rozdílnou mírou nezaměstnanosti), jedna věc je z průzkumu jasně viditelná. Školení a tréninky budou do budoucna velmi důležité, abychom byli schopni do našich týmů doručit dovednosti, které bude naše firma potřebovat.

Jedna z klíčových dovedností, na kterou se do budoucna musí náboráři zaměřit, je schopnost zaměstnanců se učit a posouvat se vpřed s potřebami firmy. 57 % leaderů se již dnes domnívá, že "soft skills" jsou důležitější než "hard skills" (celý článek [zde](#)).

Některé firmy již schopnost učit se zahrnuly do svých náborových plánů. Accenture do svých náborů zahrnul měření tzv LQ (learning quotient) a cíleně hledají lidi, kteří se velmi rychle učí. Zajímavé také je, jak k tomu v Accenture dospěli. Vždy jednou za pár let dělají průzkumy, jaké vlastnosti a dovednosti by jejich zaměstnanci měli mít. Problém byl ale v tom, že každý průzkum, který probíhal s odstupem několika let, přinášel jiné výsledky. Prostředí, ve kterém

se firma nacházela, se natolik rychle vyvíjelo, že než by dokázali propsat aktuální potřeby na zaměstnance do školicích plánů, potřeby firmy by se už mezitím změnily. Proto se rozhodli vyhledávat lidi, kteří se rychle učí a dokáží se velmi rychle adaptovat na rychle se měnící prostředí.

První, co můžeme jako firmy změnit, je nehledět jen do přítomnosti. Často se i ve vlastní praxi setkávám s tím, že spousta hiring manažerů se příliš soustředí na to, jestli nový člověk splňuje všechny požadavky, které na něj nyní kladu. Málo se jich ale dívá na to, zda tento člověk bude stejně úspěšný i za tři roky, kdy už firma může být úplně jinde. Soustředíme se na to, zda nový kolega bude úspěšný i v budoucnu, pokud se firma změní nebo se vydá jiným směrem. Schopnost adaptace bude vzhledem k rychle se měnícímu prostředí klíčová.



NEURODIVERZITA

Napadlo vás někdy zacílit na kandidáty, kteří se zatím ocitli mimo váš hledáček? Možná právě tam může být prostor, který jste ještě neviděli. Diverzita je v západní Evropě a v USA velké téma. Vždy jsem se ale tématu diverzity na EVOLVE! Summit podvědomě vyhýbal. Říkal jsem si, že pro náš region to není tak aktuální jako v jiných regionech. V naší ekonomice, kde každá firma trpí nedostatkem lidí, je většině firem jedno, jestli na danou pozici nabere muže nebo ženu. Důležité je, že má pozici obsazenou alespoň někým.

Neurodiverzita je ale o něčem jiném. Zajímá se o to, jak nabírat a jak pečovat o zaměstnance s poruchami pozornosti, autismem, ADHD, dyslexií, dysgrafií a všemi dalšími poruchami učení. Takových lidí je v pracovní populaci téměř 20 %, takže určitě máte podobné kolegy i nyní kolem sebe.

V nižším věku se snažíme dětem s těmito poruchami pomáhat a dáváme jim veškerou péči, abychom jim pomohli zvládat školní učivo. Jakmile ale odrostou od školních lavic a vrhnou se do víru pracovních povinností, naše podpora končí. Přitom kdybychom jim dali stejnou podporu jako ve škole a uzpůsobili jim pracovní prostředí, dokáží být mnohem efektivnější a úspěšnější.

Spousta slavných vědců či skvělých matematiků mělo nějakou poruchu učení, a přesto byli výjimeční a dokázali předčit ostatní. Alan Turing, slavný britský matematik trpěl autismem a stejně dokázal položit základní kámen moderní informatice. Právě analytické a matematické schopnosti bývají u těchto lidí nejsilnější.

IBM například plánuje v roce 2020 nabrat 150 nových kolegů s neurodiverzitou. V předešlých letech totiž zjistili, že na některých pozicích tito zaměstnanci dosahují až o 150 % lepších výsledků než ostatní kolegové. SAP či Microsoft již mají týmy, do kterých cíleně tyto nové zaměstnance nabírají.

Nestačí tyto kolegy ale jen nabrat, musíte jim vytvořit vhodné podmínky, aby dokázali rozvinout svůj potenciál naplno. Co tedy podniknout? Nedávejte je do open space kanceláří, ale spíše do menších kanceláří, kde bude sedět jen pár lidí. Snažte se je vystavovat co nejméně ruchům. Netahejte je na dlouhé firemní porady. Zadávejte jim samostatnou práci a dopřejte jim klid na její dokončení.

A možná poslední rada na závěr, která vlastně platí napříč všemi zaměstnanci. Zkuste svým lidem uspořádat práci tak, aby v ní dokázali využít co nejvíce svých silných stránek. Často se ve firmách stává, že nabereme člověka kvůli specifickým vlastnostem či schopnostem, které se nám líbí, ale pak se ho snažíme za každou cenu napasovat do našich procesů a předepsaných pravidel a tento člověk nemá šanci své vlastnosti a schopnosti využít.



SEE/THINK/DO A RETARGETING

Matěj na konferenci představil framework See/Think/Do od Google, který je v produktovém marketingu běžný a úspěchy začíná sklízet i v náboru. Jedná se o metodiku, ve které si rozdělíte publikum (kandidáty i nekandidáty, se kterými chcete komunikovat) do třech základních skupin podle toho, jak moc jsou otevřeni profesní změně a podle této otevřenosti jim dávkuje ten správný obsah. Publikem nemyslíme jen lidi, kteří nás již aktivně sledují nebo kandidáty, kteří u nás chtějí pracovat, ale všechny, kteří jsou pro nás do budoucna zajímaví a rádi bychom je zaujali a udrželi jejich pozornost. Jinými slovy, tato metodika vám pomůže nastavit tu správnou komunikaci k té správné části vašeho publika.

Google v rámci této metodiky rozděluje publikum na tři části:

1) Cold Audience

2) Warm Audience

3) Hire ready Audience

Každá z těchto skupin je jiná a liší se svým chováním i tím, jaký obsah konzumují. Pokud některé ze skupin nabídnete nesprávný obsah, ztratíte jejich pozornost. Pokud jim ovšem nabídnete obsah správný, nejen že si získáte jejich pozornost, ale dokážete je posouvat z jedné části publika do druhé a více je vázat k vaší firmě. Pokud vše děláte dostatečně systematicky a vytrvale, dokážete si z "nekandidátů", které vaše firma vůbec nezajímala, vychovávat aktivní kandidáty, kteří udělají vše, aby pro vaši firmu mohli pracovat.

Teorie zní krásně, jak ale prakticky na to? Nejprve zvolte pro každou část publika ten správný obsah a k jeho komunikaci zvolte správné médium. Pojdme si to vysvětlit na jednotlivých částech publika:

1) Cold Audience = přístup SEE

Jedná se o nejobemnější publikum, které nezajímá, kolik máte poboček, jak úžasnou máte firemní kulturu, nebo že jste měli teambuilding v lunaparku. Vaši firmu neznají a zatím nemají ambici ji poznávat. *Abyste toto publikum zaujali, musíte jim nabídnout obsah, který má hodnotu pro ně.*

Matěj uvedl několik příkladů, jak si směrem k tomuto publiku počínat. Pokud nabíráte programátory, tímto publikem rozumíte všechny programátory, kteří pracují v jiné firmě, vaši firmu neznají a o změně zaměstnání zatím nepřemýšlí. Když je budete v tento okamžik kontaktovat s pracovní nabídkou, poděkují a odmítnou (nebo se ani neozvou a zařadí vás do spamu). Jak ale toto publikum zaujmout a v kandidáty je proměnit? Nabídněte jim nejprve obsah relevantní jejich zájmům či práci. V STRV například psali tutoriály pro programátory,

odborné články, shrnutí z konferencí nebo pro toto publikum organizovali eventy.

Do tvoření obsahu musíte zapojit kolegy, neboť právě oni budou schopni vytvářet relevantní obsah, který bude u tohoto publika rezonovat. Články můžete umístit na váš web, ale potřebujete k nim publikum přivést. Jako komunikační kanál můžete použít sociální sítě či komunitní fóra. Na některé články a obsah vám bude stačit organický dosah, ale pokud máte peníze na kampaň na sociální síti, investujte je. Na FB si dokážete nastavit relevantní publikum na základě zájmů. V STRV například napsali článek, který dokázal přivádět 30 % návštěvnosti firemního webu na základě čistě organického dosahu. Podobou úspěšnost nedosáhnete vždy, je třeba tvořit a testovat.

Pozor, toto ještě není fáze, ve které si můžete říkat o životopis. Můžete publikum požádat, ať vám dají like nebo komentář, víc zatím ne. Pokud se váš šéf po proběhlém eventu ptá, kolik lidí jste z akce nabrali, má špatně nastavená očekávání. V této fázi si vytváříte fanoušky a seznamujete pasivní kandidáty s tím, že existuje vaše firma. KPI ukazatele mají sledovat, kolik lidí si přečetlo váš článek, kolik jich zanechalo komentář nebo článek nasdílelo.

2) Warm Audience = přístup THINK

Tato část publika už vás trochu zná, četla některé vaše články, navštívili váš meetup nebo párkrát navštívili váš web kvůli obsahu, který jste jim nabízeli v předchozí fázi. Vědí o tom, že jsou u vás schopni najít zajímavý obsah a začínají se zajímat, kdo ho vytváří.

Toto je publikum, kterému již můžete nabízet obsah více spojený s vaší firmou a děním uvnitř. Popište jim své projekty, nabídněte jim rozhovor s vaším hlavním programátorem, ukažte jim, jak si uvnitř firmy žijete. Zde už začínají dobře fungovat i sociální sítě s fotkama z vašeho firemního výletu či vánočního večírku. Ideálním médiem pro zprostředkování tohoto obsahu k danému publiku může být například newsletter.

U Matěje v STRV odebíralo jejich newsletteru šest a půl tisíce lidí, newsletter vycházel pravidelně po dvou týdnech a obsahoval odborné články, pozvánky na meetupy (či jiné eventy)

a na konci každého newsletteru bývaly odkazy na volné pracovní pozice.

Pro práci s newslettery používejte Mailchimp nebo nějakou podobnou platformu. Nejenže vám pomůže s grafickou stránkou newsletteru, ale nabídne i klíčovou analytiku. Právě v ní dokážete sledovat aktivitu vašich odběratelů a také které části newsletteru je lákají.

V STRV kromě newsletteru pro toto publikum používali i chatbota. Jednalo se o klasického FAQ chatbota, který byl ze 70 % automatizovaný, takže si dokázal sám poradit s většinou otázek. Stejně jako u newsletteru, dokázali sledovat, kdo se na co ptá a pozornost náborového oddělení vždy nejvíce poutaly dotazy na volné pozice či pracovní prostředí ve firmě.

V této fázi již část publika vysílá jasné signály, že má o firmu zájem (tj. konvertuje se do finální části publika, o kterém si ještě řekneme) a pokud v této fázi těmto lidem začnete zobrazovat volné pozice nebo jim rovnou zavoláte, máte velkou šanci je získat.

Tato fáze ale stále slouží k prohloubení vztahu s vaším publikem. KPI tedy stále ještě nejsou zaměřená na nábor. Zajímá vás, jak vám roste počet odběratelů newsletteru, jak je newsletter čtený či kolik v daném měsíci proběhlo interakcí s vaším chatbotem.

Jelikož chcete tuto část publika ještě více připoutat, vyzvěte je k odběru vašich kanálů na sociálních sítích nebo chtějte, ať začnou odebírat váš newsletter.

3) Hire-Ready Audience = přístup DO

Toto publikum bývá objemově nejmenší, ale pro náborové oddělení firmy to nejpodstatnější. Toto je už publikum, které se o vaši firmu zajímá a považují vás za zajímavého zaměstnavatele. Pravidelně si čtou obsah vašich newsletterů, pročítají vaše pracovní pozice, navštěvují kariérní sekci vašeho webu a ptají se chatbota na volné pozice či pracovní prostředí.

Pro toto publikum je vhodný jakýkoli náborově orientovaný obsah. Můžete pro ně psát články, jak u vás vypadá adaptační program, jak vypadá výběrové řízení, ukazovat jim členy týmu, se kterými by pracovali, můžete pro ně natáčet rozhovory se svými zaměstnanci či s

ředitelem firmy. Cílem je dostat od tohoto publika životopis a setkat se s nimi na pohovoru, v komunikaci už se na to můžete zaměřit. KPI ukazatele jsou již zaostřené na nábor, takže sledujete počet životopisů, conversion rate, zdroje či počet přijatých a odmítnutých nabídek.

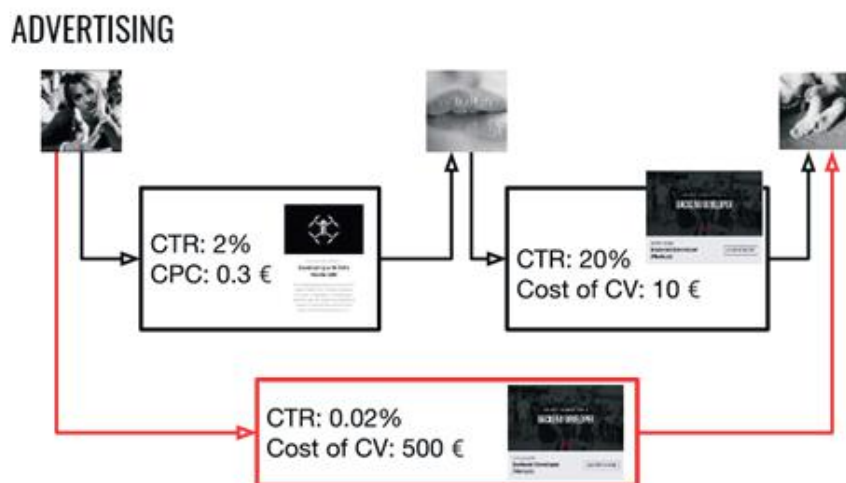


Vysvětlili jsme si, že si můžeme publikum rozdělit na různé části a pokud jim budeme dávkovat ten správný obsah, měli bychom být schopni je k sobě připoutat a posouvat je z pasivní části publika do té aktivní. Schopnost posouvat publikum z jedné části spektra do druhé se dá velmi výrazně ovlivnit retargetingem a Matěj ve své přednášce ukázal pár zajímavých příkladů. Pojdme si ale nejprve vysvětlit, co retargeting je. Stává se vám někdy, že se v e-shopu koukáte na nové boty a pak vás boty několik týdnů pronásledují na každém kroku po internetu? To je retargeting. Prodejci dokáží sledovat, na co jste se dívali či co jste vyhledávali a následně vám nabízet obsah cílený právě pro vás. Cílem je zákazníka zaujmout a dokončit s ním nákup.

Jakýkoli obsah, který vytváříte pro některou část publika, dokážete pomocí kampaní na sociálních sítích cílit. Můžete vzít lidi z vašeho ATS, proběhlého meetupu nebo vzít odběratele newsletteru a retargetovat na ně obsah. Můžete dokonce Facebooku říct, aby vám vyhledal publikum podobné tomu vašemu a kampaň spustit také na ně.

Matěj ukázal dva příklady, jak může být správně provedený retargeting efektivní a naopak. V STRV hledali pozici Backend vývojáře a rozhodli se inzerát na tuto pozici vypustit na Cold Audience. CTR (proklikovost příspěvku) byla 0,02 %, tím pádem se náklady na jeden získaný životopis vyšplhaly na 500 EUR, protože museli do inzerce pumpovat další a další finance, aby zvýšili šanci na prokliky.

Poté se rozhodli celý proces vylepšit a rozdělit ho na dva kroky. Cílem bylo nejprve Cold Audience zaujmout odbornými články, konvertovat jej na Warm Audience a teprve potom na ně vypustit bannerovou reklamu zacílenou na pozici Backend vývojáře. Lepším zacílením obsahu a konverzí publika se v první části dostali s CTR na 2 % a v druhé už na 20 %, čímž se dostali i na cenu za životopis na úroveň 10 EUR.



Možná jste si někdy po neúspěšné náborové kampani na sítích říkali, že to nefunguje. Možná ale kampaň jen nebyla správně nastavená na odpovídající publikum.



THE ART OF OFFENDING CANDIDATES

Dan Kelsall je specialista na content marketing z Manchesteru. Jeho bestseller *[Fucking Good Content](#)* přináší stejně neotřelé přístupy jako on sám. Na konferenci předvedl velmi zajímavé podněty z oblasti vytváření obsahu a koncepce tvoření celé marketingové strategie.

Dan se domnívá, že správný obsah musí být schopný vaše publikum polarizovat. Je přirozené, že někomu se váš obsah bude líbit, jiní ho budou zavrňovat či zpochybňovat. Spousta firem se bojí poškození svého jména nebo se obává, že si polarizujícím obsahem odpudí zákazníky a začnou tvořit obsah, který nikoho neurazí, ale ani nenadchne a časem ztrácí čtenost a pozornost publika. Dan se domnívá, že hodně značek postrádá odvahu, nechtějí riskovat, ale

neuvědomují si, že se stávají nevýraznými a zapadají do šedi mainstreamu.

Možná si říkáte, že odvahu máte a nebojíte se riskovat, jak ale vytvářet obsah, který nezapadne do šedi? Je důležité soustředit se na originalitu. Obsah, který je nový a ještě nikde nebyl použit, má daleko větší šanci na úspěch než obsah recyklovaný. Možná to někdy vnímáte i u reklamy. Zkopírovaná reklama už nikdy nedosahuje tak dobrých čísel jako originál.

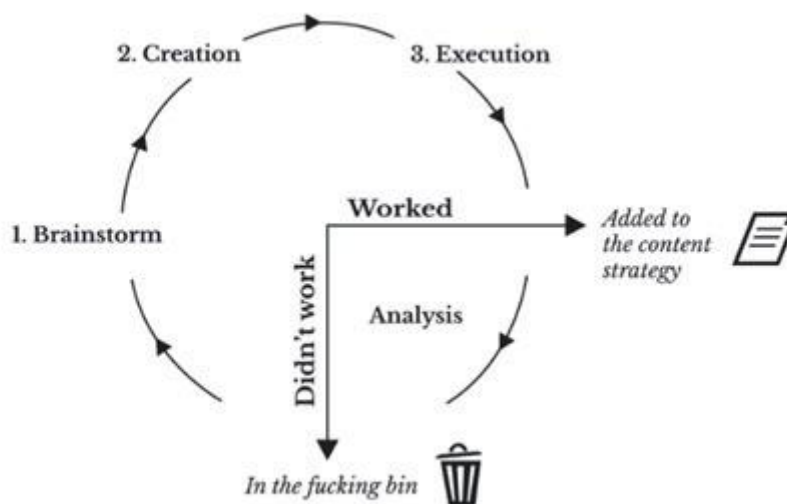
Pokud očekáváte, že Dan představil tajný recept na to, jak vytvářet ten správný, originální a polarizující obsah, zklamu vás. Podle Dana neexistuje univerzální recept, který by platil napříč trhem a to ani kdybychom se zaměřili čistě na nábor. Jediným způsobem, jak zjistit, který obsah funguje na to vaše publiku, je neustálé A/B testování. A/B testování je jednoduchý marketingový nástroj, kdy vypustíte několik testovacích variant obsahu a sledujete, který z nich funguje na vaše publikum nejlépe. Teprve neustálým testováním budete schopni správně určit obsah i kanály.

A zde se podle Dana ve spoustě firem chybuje. Většina firem totiž začíná tím, že si nejprve vytvoří HR marketingovou strategii a plán a už si v něm předem nastavuje, jaký obsah a kanál pro jeho šíření bude využívat. Než strategii a plán vytvoří, nasadí a zjistí, že nefunguje, ztratila firma už měsíce času a utratila spousty peněz.

Proč tedy nezačínat se strategií jako první?

- Spoléháte na poznatky někoho jiného (většinou průzkumy trhu, trendová data atd.)
- Budete mít tendenci hádat a domnívat se
- Berete čas a prostor svým vlastním poznatkům a vlastní tvořivé práci

Dan navrhuje HR marketingovou strategii a plán vytvářet opačně. Navrhuje začít postupně vypouštět obsah, testovat, analyzovat a po malých částech skládat celkovou strategii. Možná vyzkoušíte 50 nápadů a jen 2 budou fungovat, ale právě na nich můžete stavět dál. A co těch 48 nápadů, které nefungovaly? Zahod'te je.



Marketingová nebo komunikační strategie je živý dokument, který se neustále vyvíjí. Měli byste neustále zkoušet nové věci a objevovat, jedině tak budete přicházet s něčím originálním, co vám pomůže se odlišit a vyčnívat.

Důležité je si uvědomit, že vaším cílem není zalíbit se všem. Je pravděpodobné, že s vámi budou lidé nesouhlasit, možná se objeví i nenávistné komentáře. Důležité ale je jako firma zůstat sama sebou. Najděte odvahu mluvit o tom, co si vaše publikum jen myslí, ale neodvažuje se to říct nahlas.

Pokud to zvládnete, získáte důvěru a respekt. Vaši fanoušci budou vaši komunikaci považovat za autentickou, originální a když budou uvažovat o změně práce, ozvou se.



NÁSTROJE PRO RYCHLÝ MARKETING

Oliverova přednáška byla na celé konferenci hodnocena úplně nejvýše. Důvodem je určitě nejen fakt, že Oliver je rozený sympaták, ale hlavně to, že si účastníci mohli odnést spoustu praktických tipů. Oliver na konferenci přinesl přehled nejzajímavějších nástrojů, který každý z nás v personalistice může obratem používat pro to, aby byl schopný si sám vytvářet a upravovat fotky, videa a zvuk pro marketingové účely. Možná si také představujete, jaké by to bylo, kdybyste nemuseli nahánět váš marketing, aby vám připravil podklady pro kampaň a byli jste schopni si to udělat sami. V následujících řádcích si ukážeme některé aplikace, které

vám pomohou vytvářet celkový design, upravovat fotky a videa a v neposlední řadě obraz a zvuk například pro výrobu vlastního podcastu. Tak se pojdte podívat, jaké nástroje Oliver doporučuje.

a) Design

Mezi jednoduché nástroje pro úpravu grafiky patří například [Canva](#) nebo [Stencil](#). Pro tvorbu infografiky můžete použít [Piktochart](#). [Over](#) je další super appka, která vás postupně učí vytvářet jednotlivé designy.

b) Fotky

Pokud rádi vytváříte gifka, neměli byste minout aplikaci [Giphy Cam](#). [Unfold](#) nebo [Mojo](#) jsou super aplikace pro úpravu a vytváření obsahu na Instastories. [Bazaart](#) funguje sice jen pro Apple, ale je to super appka, ve které dokážete během pár vteřin vystříhnout člověka z fotky a vyměnit si pozadí. Pokud potřebujete vymazat nějaký předmět z fotky, Oliver doporučuje [TouchRetouch](#). Pokud potřebujete fotku oživit či jí dát větší dynamiku, použijte [VSCO](#). Budete pak mít fotku jak z databanky, i když jste ji vyfotili vlastním mobilem. Pokud byste chtěli ještě něco pokročilejšího s více funkcemi, nainstalujte si [Afterlight 2](#) nebo [Prisma](#), kde zároveň naleznete spoustu AI funkcí.

c) Video

Pro tvorbu videa použijte aplikaci [Quik](#), ve které jednoduše vyberet pár fotografií, které chcete rozhýbat, zvolíte si hudbu, délku videa a aplikace video sama nastříhá. Ideální pro tvorbu rychlého aftermovie z firemního teambuildingu nebo firemního meetupu. Nesedí vám Quik? Nic se neděje, vyzkoušejte [VLLO](#).

d) Podcast

Minulý rok i v našem regionu naplno propuklo nadšení do podcastů a i v HR oboru se začaly některé objevovat. Pokud jste toužili po tom mít vlastní podcast, ale odradily vás náklady na

vybavení, střih a celkovou postprodukci, Oliver má jednoduché řešení. Vyzkoušejte [Anchor](#). Tuto aplikaci nedávno koupilo Spotify a jedná se o bezplatnou aplikaci, ve které můžete svůj podcast přímo nahrát, aplikace si ho sama sestříhá, optimalizuje zvuk a dokonce ho tato aplikace sama distribuuje na hlavní podcastové platformy včetně Spotify.

Některé z uvedených aplikací jsou zcela zdarma, pár již musíte zaplatit, ale většinou se jedná řádově o pár dolarů a většinou máte nějaký čas na vyzkoušení zdarma. Je mi jasné, že hlavně v případě větších firem musí obsah schválit marketing a tudíž musí jít produkce přesně. Pokud máte ale alespoň trochu volnosti, můžete se pustit do tvoření.



NEKOPIRUJTE POSTUPY OSTATNÍCH A VYTVOŘTE SI SVŮJ STYL

Honza patří k předním osobnostem našeho oboru v ČR, pravidelně vystupuje na konferencích po celém světě a na EVOLVE! Summit přinesl velmi zajímavé zamyšlení, jak návyky a (zlo)zvyky ovlivňují efektivitu naší práce. Toto je velmi důležité obzvláště v oblasti náboru, protože jakýkoli fungující postup, který se časem stane rutinou, přestává fungovat a neumožňuje nám odlišit se od ostatních a zaujmout originalitou.

Často se nás firmy na školeních snaží naučit určitý postup, jak máme svou práci dělat. To samo o sobě nemusí být špatně u profesí, kde se vyžaduje určitá standardizace a kde chceme, aby jeden pracovník postupoval při řešení problému stejně jako druhý. Je to také ideální postup, jak učit nováčky.

Nebezpečí ale tkví v tom, že většina z nás má přirozenou vlastnost, kdy si na dané postupy rychle zvykneme a už se nám nechce je měnit. Potom používáme dané postupy stejným způsobem měsíce a roky, a to je v náboru problém. Představme si, že daným školením projdou stovky nebo tisíce lidí a všichni potom používají stejné postupy. Takový postup může být sebelepší a v daném okamžiku může přinášet fantastické výsledky. Jakmile jej ale začnou používat další a další lidé, přestává fungovat. Toto je i jeden z důvodů, proč podle Honzy většina recruiterů oslovuje kandidáty na LinkedIn nějak takto:



Často přebíráme informace ze zdrojů, kterým věříme, vytváříme si návyky, ze kterých se časem stávají (zlo)zvyky.

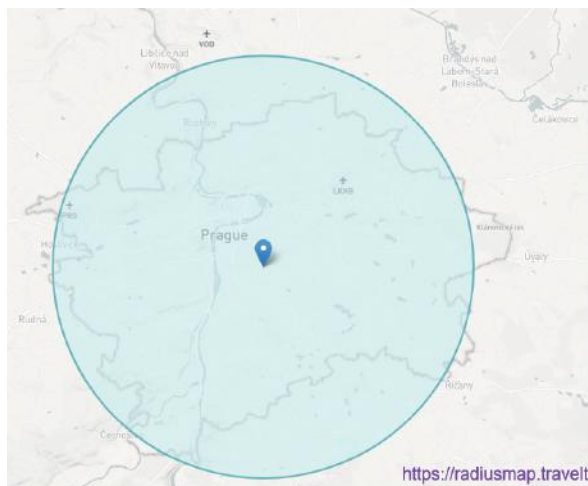
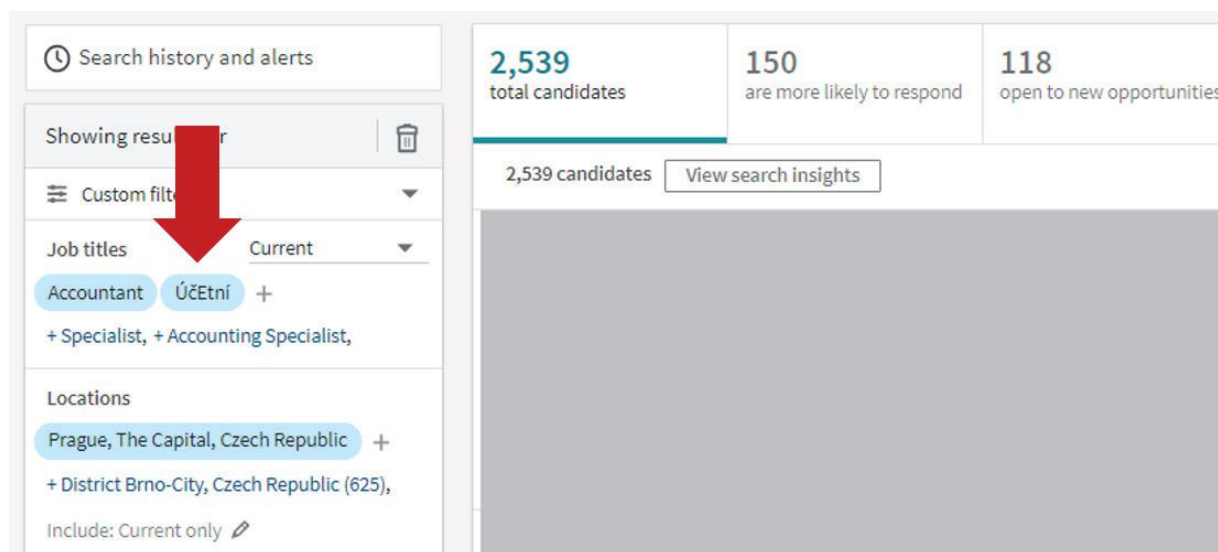
Honza zmiňoval i zajímavou studii z Duke University, že 40 % toho, co každý den děláme, jsou zvyky, které činíme podvědomě. Jeden ze (zlo)zvyků, které si například vytváříme v náboru, je ten, že ke všem pozicím přistupujeme stejně. Otevře se pozice a nehledě na to, co je zač, nehledě na to, že se jedná o úplně jinou pozici z jiného oboru, jdeme zase na LinkedIn a hledáme stejně jako u ostatních pozic.

Honza zmínil, že třeba na Slideshare recruiteri vůbec nechodí hledat, většina využívá jen LinkedIn. Přitom i na Slideshare se dají nacházet zajímaví kandidáti.

Honza demonstroval jeden z vytvořených (zlo)zvyků na tomto příkladě: když se recruiterů zeptal, kolik je v Praze účetních, většina postupovala tak, že do vyhledávacího políčka na LinkedIn zadala "Accountant" a měla hotovo. LinkedIn jim ukázal 1041 účetních a brali toto

číslo jako konečné. Takto postupuje většina recruiterů a proto bude těchto 1041 profilů nejexponovanějších a nejčastěji oslovovaných (a také nejobtížněji ulovitelných). Pokud k tomuto postupu přidáte ještě (zlo)zvyk týkající se způsobu oslovení, který jsme si ukázali výše, šance na ulovení kandidáta výrazně klesá. Takovýto recruiter bude pravděpodobně managementu tvrdit, jak je trh těžký a že nikdo nereaguje. Přitom jen stačí vyskočit z návyku a zkusit to jinak.

Pokud rozšíříte hledání o ekvivalent "účetní" v češtině, rázem máte o 1500 účetních v Praze více.



Co ale postupovat úplně jinak. Do vyhledávání na LinkedIn zadáte PSČ centra Prahy a nastavíte radius na celý region.

Rázem se dostanete na 2717 profilů. Třetí způsob vyhledávání ovšem využívá minimum recruiterů a proto nám všichni noví kandidáti, kteří se nezobrazují v prvním ani druhém způsobu vyhledávání, dávají daleko vyšší šanci, že je ulovíme, neboť nejsou v hledáčku ostatních.

Neberte tento návod jako recept na další návyk. Tyto řádky nejsou o postupu samotném, ale o schopnosti přemýšlet a postupovat jinak než ostatní. Nemůžeme postupovat “copy & paste” a očekávat dobré výsledky. Každá pozice si vyžaduje jiný přístup a jiný postup, pro každou pozici existují jiné zdroje kandidátů a jiné způsoby jejich oslovení.

Nebojte se udělat chybu, neustále testujte a pokud vám něco nového zafunguje, nahraďte tím to staré.



JAK MINIMALIZOVAT ODMÍTNUTÉ NABÍDKY

Zdenka pracuje jako recruiterka pro CN Group a nabírá hlavně programátory. Trh s IT kandidáty patří k těm nejobtížnějším, to víme všichni. Všichni také víme, že hlavně v Praze, Brně a Ostravě se o programátory perou desítky firem a konkurence je obrovská. To s sebou nese i riziko zvýšeného poměru odmítnutých nabídek, jelikož programátoři mají hlavně v Praze mnoho nabídek, ze kterých si vybírají.

V CN Group se Zdenka potýkala s 35% poměrem odmítnutých nabídek, což se může zdát jako vysoké číslo, ale jiné IT firmy v Praze jsou na tom podobně. Zdenka se každopádně pustila do zajímavého projektu, ve kterém si vytyčila cíl výrazně snížit poměr odmítnutých nabídek.

Jak na to šla a jak to dopadlo?

Pojďme si popsat náborový postup v CN Group, který používali dříve. Firma se snažila být velmi rychlá při pohovorech a proto měli jen jedno kolo výběrového řízení, na které se připojili všichni relevantní manažeři, hned po pohovoru padlo rozhodnutí a kandidátovi buď obratem odeslali pracovní nabídku nebo ho zamítli. Proces byl rychlý, přesto více než třetina všech nabídek končila jejich odmítnutím.

Kde Zdenka identifikovala slabá místa?

EVP (employee value propositions)

Zdence se stávalo, že když po týdnu od odeslání nabídky volala kandidátovi, jak se rozhodl ohledně jejich nabídky, někdy si nemohl ani vzpomenout, co že je to za firmu a kdo mu to vlastně volá. Nabídek a pohovorů se mu prostě sešlo tolik, že už od sebe přestával jednotlivé firmy odlišovat.

Bylo tedy třeba více se odlišit a odkomunikovat během výběrového procesu, jaké jsou EVP firmy a dát kandidátům více argumentů, proč si firmu pamatovat a proč do ní nastoupit. Jinými slovy CN Group měla sice proces rychlý, ale neodlišovala se a zapadala mezi ostatní.

Více zatáhnout manažery do pohovorů

Zdenka se rozhodla, že jedno kolo výběrového řízení nestačí a že je třeba potkat se i na druhém. Jedině tak se může prohlubovat vztah a kandidát může poznat další manažery z firmy nebo se může se svým hiring manažerem poznat více do hloubky, což se dříve během jednoho setkání nedařilo.

Zároveň se jí podařilo zatáhnout hiring manažery do komunikace s kandidáty. Po odeslání pracovní nabídky již nevolala kandidátům ona, ale volal přímo hiring manažer. Toto jim umožnilo se znovu více odlišit a rozvíjet vztah mezi kandidátem a hiring manažerem.

Možná si u tohoto bodu říkáte, že to celé výběrové řízení jen protáhne a naopak se zvyšuje

šance, že kandidát v mezidobí uteče. Ano, toto riziko mírně stoupá, ale výsledný efekt v podobě poměru přijatých nabídek (který si později v tomto článku ještě ukážeme) toto riziko přebíjí.

Komunikace s kolegy

Při druhém kole se v CN Group rozhodli seznámit kandidáta s týmem, ve kterém by pracoval a umožnit mu v týmu nějaký čas strávit. Měl možnost se budoucích kolegů ptát na vše, co potřeboval ke svému rozhodnutí vědět, ale zároveň mohl vnímat i atmosféru v týmu, což se ukázalo jako klíčové.

Není to setkání s HR, na základě kterého se kandidát rozhoduje, naopak je to budoucí šéf a budoucí kolegové, kteří ho nejvíce ovlivňují.

Zápis z pohovoru kandidátovi

V CN Group se také rozhodli po pohovoru s kandidátem mu poslat krátkou sumarizaci, kde znovu shrnuli základní body EVP a shrnuli věci, které by kandidát za pár hodin po pohovoru zapomněl.

Nebojte se o sobě říct něco negativního

Pokud o sobě hovoříte jen v superlativech, nebudete důvěryhodní. Je třeba umět kandidátům přiznat, co vám ve firmě nefunguje, kde jsou problémy a co se ještě jako firma učíte. Možná tím nějakého kandidáta ztratíte, ale je lepší ho ztratit nyní než během zkušební doby. Získáte tím ale důvěru, že nic neskrýváte a jednáte na rovinu.

Recruiter jako Business Partner

Častým důvodem, proč programátoři nechtějí mluvit s HR je ten, že recruiteři nerozumějí technologiím a projektům, které firma dělá. Kandidát se od nich tedy nic moc nedozví a povídání s nimi bere jen jako nutné zlo, aby se dostal k programátorům a manažerům. Zdenka se začala účastnit pravidelných telefonátů se zákazníky a pronikat tedy více do projektů. Zkoušela si i sama programovat nějaké jednoduché věci. Tento bod není snadný. Programátor se z vás asi

přes noc nestane, ale pokud se budete více bavit s kolegy o jejich práci nebo si sami doma něco málo vyzkoušíte, budete daleko lépe vnímáni jako partner do diskuse (a to jak do diskuse interní, tak i s kandidáty).

Po všech těchto změnách vypadal nový proces výběrového řízení takto:

New hiring process

- Telephone interviews
- 1st round of interviews (send summary)
- Offer (if she/he is a super hero)
- 2nd round of interviews with the team
- Offer
- Stay in touch during their decision

IF

- Accepted
- Meeting with team
- Meeting with HR (signature of working contract)

Zdenka navíc natočila krátké video, které umístila na kariérní stránky firmy, ve kterém shrnuje, jak celý náborový proces vypadá a jak bude dlouhý. Kandidát se tak může podívat ještě před odesláním svého životopisu, co ho čeká. Toto může sloužit jako lákadlo ke vstupu do výběrového řízení, neboť kandidát už dopředu ví, že se bude schopný potkat s týmem a strávit v něm nějaký čas.

A jak to celé v CN Group dopadlo? Díky těmto krokům a změnám se podařilo meziročně snížit počet odmítnutých nabídek z 35 % na 14 %, ačkoli počet nabídek byl meziročně vyšší.

Berte tento příběh jako inspiraci, které u vás může fungovat s většími či menšími modifikacemi. Zároveň tento příběh ukazuje, že i ve vysoce konkurenčním prostředí, kde se některé firmy smířily s faktem, že počet odmítnutých nabídek bude nemalý, se dá zlepšovat. Chce to jen zkoušet a testovat. :)



MOBILITY OF WORKFORCE TO CEE

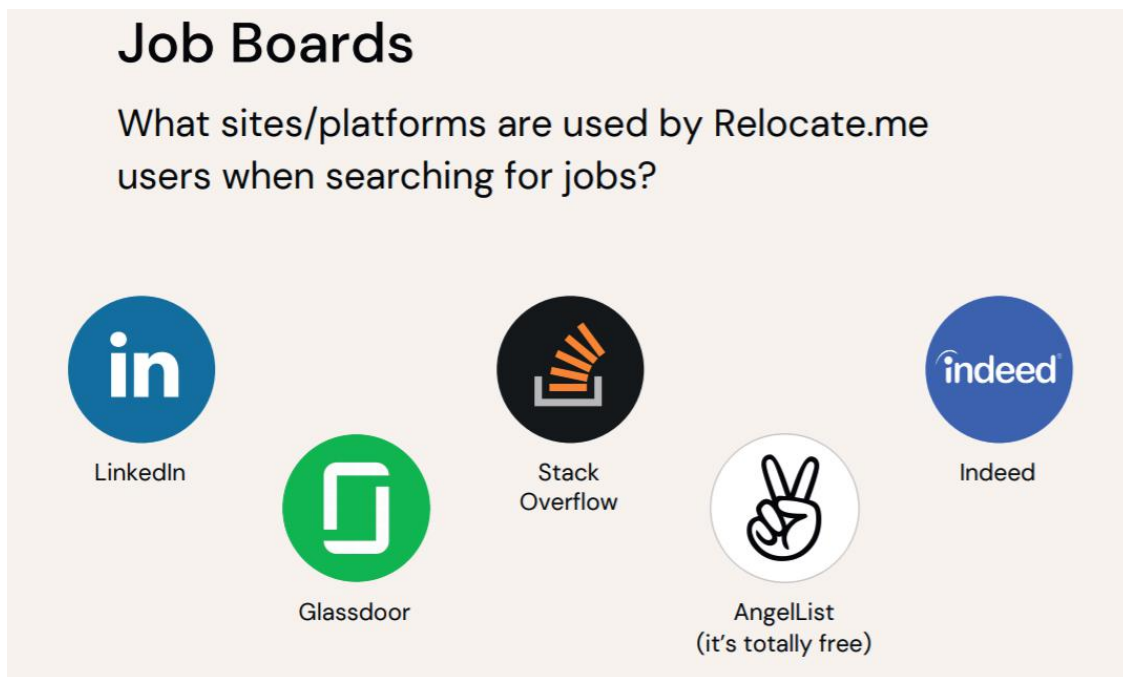
Andrew pochází z Ukrajiny a stojí za ním projekty jako [Glossary Tech](#) (Chrome extension, který pomáhá recruiterům s technickými pojmy v profilech kandidátů) a [Relocate.me](#). Druhým jmenovaným je specializovaný web, který Andrew před pár lety spustil a jeho cílem je pomáhat IT specialistům z celého světa hledat si práci v zahraničí. A právě o data z provozu této služby se Andrew opíral při své prezentaci o tom, jak přitáhnout kandidáty ze zahraničí (hlavně tedy IT specialisty).

Asi není překvapivé, že Česká Republika nepatří mezi nejžádanější regiony, kam se zahraniční IT kandidáti hrnou. Na druhou stranu si náš region v globální konkurenci nestojí zas tak špatně. V průzkumu, který Andrew na Relocate.me dělal mezi 14000 respondenty,

se ČR z hlediska atraktivity regionu umístila na 22. místě, což je i z hlediska střední Evropy nejlepší umístění (Polsko skončilo 24., Estonsko 27. a Maďarsko 28.).

Pro vyhledávání Andrew doporučuje několik přístupů:

Zainzerujte své pozice na tom správném místě



Můžete zkusit i některé méně známé platformy, které jsou ale také velmi efektivní:

- [*Techmeabroad*](#) - zde můžete inzerovat zdarma
- [*Jobsintech*](#)
- [*Reddit*](#)
- Místní job boardy dle regionu

Oslovujte kandidáty napřímo

Abyste mohli kandidáty oslovit, musíte je umět najít. Zkusit můžete například:

- přidejte do vašeho Boolean Stringu slova jako "relocate" nebo "willing to relocate"/"open to relocation",
- [EURES](#) (European Relocation Portal) - zde se můžete jako zaměstnavatel zaregistrovat a poté získáte přístup k databázi kandidátů v Evropské unii, kteří jsou otevřeni relokaci,
- [Apply.eu](#) - na tento web se registrují zájemci o práci v EU,
- LinkedIn - zkuste hledat kandidáty, kteří už v zahraničí pracovali nebo studovali,
- [Hackernews](#) - v sekci "who wants to be hired" najdete IT kandidáty, kteří mají zájem o práci v zahraničí,
- [Relocate.me](#) - každý měsíc uveřejňují seznam více než 120 IT specialistů, kteří jsou otevření relokaci i s jejich kontakty.

Při pohovorech si dejte pozor na následující

- Nelovte v již prolovených místech - všichni hledají IT specialisty z Ukrajiny či východní Evropy, ale tito kandidáti leckdy mívají desítky nabídek a jsou vybíraví. Andrew doporučuje třeba Balkán nebo Jižní Ameriku, kde není ještě tak vysoký tlak.
- Zjistěte, co kandidáty motivuje. Nemusí to být jen peníze a můžete soutěžit i s takovými zeměmi jako je Německo či Británie.
- Prověřujte rodinné zázemí. Plánují se relokovat sami nebo i s rodinou? Mají představu o životních nákladech v našem regionu a infrastruktuře?
- Představujte nejprve vaši firmu a pozici, teprve potom zemi nebo město a zázemí.

Employer Branding

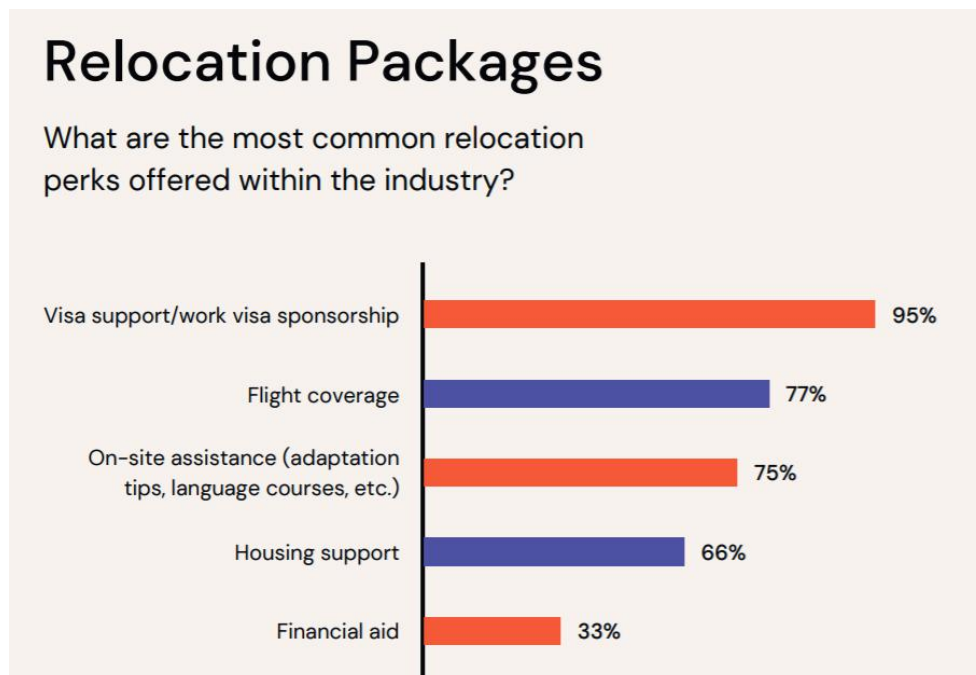
- Počítejte s tím, že zahraniční kandidáti nebudou znát vaši firmu (pokud tedy nepracujete pro Google nebo Microsoft).
- Oproti náboru lokálních kandidátů se nebudete schopni opírat o employer branding.

Relokační balíčky

Pokud to myslíte s lákáním zahraničních kandidátů vážně, toto je jedna z nejdůležitějších oblastí. Pokud lovíte zahraničního kandidáta, ocitáte se v mezinárodní konkurenci a většina firem, které hledají zahraniční kandidáty už relokační balíčky nabízejí. S přesunem jsou spojené nemalé náklady a proto se jakákoliv finanční i nefinanční podpora hodí. Tato oblast hraje při rozhodování stejnou roli jako zajímavost pozice či firmy nebo platové ohodnocení, proto ji nepodceňujte.

Andrew dělal průzkum mezi 250 evropskými zaměstnavateli, jaký balíček zahraničním kandidátům nabízejí, aby je zaujali.

Co se nabízí nejčastěji?



Nejvíce kandidáti ocení osobní podporu při relokaci. Spousta nástupů nakonec nedopadne, protože se kandidáti jednoduše ztratí v dalším postupu. Jako největší pomoc označují zahraniční kandidáti ubytování. Pokud dokážete najít a poskytnout ubytování, máte velkou výhodu oproti ostatním.

Připravte se na to, že budete o kandidáta soutěžit s firmami z jiných států a je možné, že v našem regionu nebudete schopni konkurovat platově. Na druhou stranu zkuste si pro kandidáty připravit "infopack" o lokálních nákladech. Často se stává, že si zde sice kandidáti vydělají méně, ale zbude jim více díky nižším životním nákladům oproti jiným zemím.



OSINT (OPEN SOURCE INTELLIGENCE)

Denisova přednáška byla určena hlavně sourcerům a všem recruiterům, kteří se rádi vrtají v datech na internetu a rádi by své schopnosti vyhledávání proměnili v superschopnosti. OSINT je metodika, která se už roky používá v investigativní žurnalistice a věhlas si získala hlavně díky žurnalistické skupině [Belingcat](#). Jedná se o holandské investigativní žurnalisty, kteří stáli za odhalením zákulisí otravy bývalého dvojitého agenta Sergeje Skripala či sestřelení malajského civilního letadla nad Ukrajinou. A právě OSINT používá tato skupina jako klíčový nástroj pro odhalování informací a souvislostí v online prostoru.

OSINT techniky vyhledávání nám umožňují proniknout do oblasti tzv. "deepwebu" neboli

informací, které jsou volně dostupné na internetu, ale nejsou odhalitelné přes jednoduché vyhledávání klíčových slov a musíte použít sofistikovanější metody. OSINT si v posledních letech nachází svou cestu i do oblasti náboru, neboť dokáže velmi efektivně vyhledávat kandidáty a jejich kontakty.

OSINT vychází z toho, že online svět o nás všech sbírá mnohé informace, které je možné vyhledat. Dokážete například najít absolventy školení na Cisco certifikaci, absolventy škol a jednotlivých fakult, prohledávat oborové spolky a organizace, vlastníky patentů a licencí či dokumenty, které někdo autorizoval.

OSINT může být mocný nástroj nejen pro vyhledávání kandidátů, ale i pro analýzu firem, ve kterých chcete lovit. Metodiky OSINT vám pomohou sestavit si strukturu cílové firmy a velmi přesně odhadnout, kolik zaměstnanců mají v jednotlivých týmech. Tyto analýzy vám mohou sloužit k lepšímu cílení, kde lovit a kde to nemá smysl a může výrazně zkrátit čas hledání.

Pojďme si shrnout pár tipů z Denisovy přednášky:

1) Pronikněte do nitra firmy, ve které chcete lovit.

K tomu potřebujete firmu lépe poznat a něco si o ní nastudovat. Ano, můžete se začít do webu firmy, ale ty vám často nedají ten detail, který by vám opravdu pomohl k pochopení, jak to chodí uvnitř firmy. Zkuste hledat vnitřní dokumenty pomocí následujícího příkazu. Místo "company keywords" dosadíte jméno firmy, divize nebo oddělení a budete překvapení, kolik dokumentů se dá najít.

1

Searching for **confidential information**

("privileged information" OR "do not distribute" OR commercial in confidence" OR private OR embargoed OR prohibited OR restricted OR "confidential" OR "internal use only" OR "not for distribution" OR "not for public distribution" OR "classified") + **COMPANY KEYWORDS**

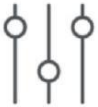
2) Používejte Image Search (vyhledávání podle obrázků)

Ale pozor na to, jaký vyhledávač používáte. Jejich efektivita se může lišit v návaznosti na informace, které hledáte viz obrázek níže:

2

Reverse Image Search

Reverse Image Search Capabilities Comparison Table (as of August, 2019)

	 Elements Identified	 Faces	 Structures	 Places	 Digital/Logos	 Alternate Sizes	 Flipped or Altered
Google	1	Neutral	Great	Great	Great	Good	Neutral
Yandex	2+	Great	Great	Great	Good	Good	Good
Bing	3+	Good	Good	Good	Good	Neutral	Great
TinEye	1	Neutral	Neutral	Neutral	Great	Great	Good

3) Vyhledávejte informace o týmech, spolcích, organizacích, zaměstnancích

4

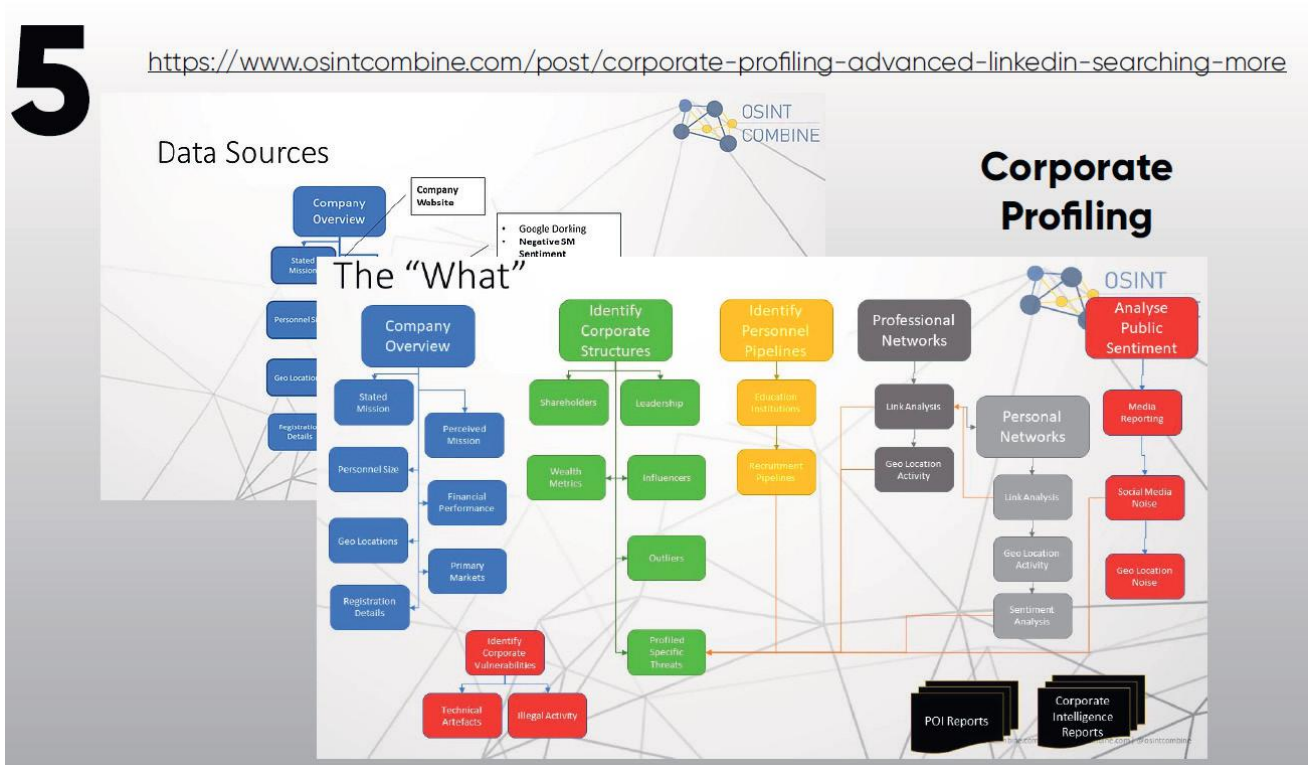
Finding **people** directories:

he | she **"Brno, Czech Republic"** (inurl:people OR inurl:staff OR inurl:employees OR inurl:associates

intitle:index.of (people OR staff OR directory OR our.team OR about.us OR members OR attendees OR subscribers OR chapter OR meeting.minutes OR alumni OR officers OR contacts OR ambassadors OR employees OR associates) **"Brno, Czech Republic"**

4) Pronikněte do struktury cílové firmy, a pochopte, jak to chodí uvnitř.

Pokud chcete v nějaké firmě lovit, musíte ji dobře poznat. Mrkněte na [tento článek](#), který vám poradí jak na to.



5) Umíte správně “googlit” lidi, tedy i kandidáty?

Dát jméno do uvozovek nemusí být vždy jediná možnost, Denis doporučuje:

Proper ways of **Googling** a person:

Do the Decuple Search	Why ?
john doe	Maybe I misspelled it. Google will give variations
"john doe"	I'm sure of the name, Google should execute this
"john" "doe"	I'm sure. Google doesn't listen. Now shut up Google and listen.
doe, john / "doe, john"	Often used in official records
j. doe / "j. doe"	Because not everyone knows us by our first name
john d. / "john d."	And maybe we were arrested
"john * doe"	Or have a middle name
"doe, john *"	And that middle name can also be in an official record
Джон До (translit.net) جون دو (yamli.com)	Did you track my Russian/ Arabic references?
"john doe" site:int or site:gov / "john doe" inurl:gov	Any multilateral link or US database? Or any gov?
inurl: johndoe site:co.uk	Allows you to find bios of sources

© 2018 Henk van Ess @bellingcat @henkvaness

6) Vyhledávejte absolventy fakult, certifikací, školení atd.

<https://googlecloudcertified.credential.net/>

Google Cloud

Search credential holders: [Clear Filters](#)

Name

Search by Name

Credentials

Location

Availability

Credential Holder Directory

5,635 Directory Members

Order by: Default

Rudraksh Mukta Kulshreshtha

New Delhi, Delhi, India

Infrastructure, data engineering & cloud-native DevOps expert.

Professional Data Engineer

Last updated Nov 18, 2019

Naruto Sakiyama

Osaka, Japan

Solution Engineer | Software Engineer | Associate Broadcast Engineer

Associate Cloud Engineer

Last updated Nov 18, 2019

7) Nástroje OSINT

Nástrojů pro OSINT je spousta a neustále přibývají. Bellingcat nedávno vytvořil pěkný přehled některých nástrojů. Případně si prohlédněte [OSINT Framework](#), kde si můžete přehledně vybrat, co chcete prohledávat.



OSINT se velmi rychle vyvíjí, proto je dobré sledovat pár lidí, kteří vás udrží v obraze např.:

- [OSINT Stash](#)
- [Michael Bezzell](#)
- [Henk Van Ess](#)
- Kniha [Open Source Intelligence Techniques](#) (Michael Bezzell)



Líbil se vám obsah e-booku?

*Přidejte se k nám v listopadu 2020 na šestý
ročník konference EVOLVE! Summit*

KUPTE SI VSTUPENKU



EVOLVE! events & Engage Advisory