

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Hajátková**
Osobní číslo: **E18731**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců u vybraných organizací ČR. Na základě analýzy tvorba možných doporučení ke zvýšení efektivnosti dané činnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů managementu a ŘLZ.
- Získávání a nábor zaměstnanců.
- Internet a sociální sítě.
- Etický a právní rámec využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců.
- Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců u vybraných organizací.
- Doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
HEADWORTH, Andy. Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media Into Recruitment Strategy. London: Kogan Page, 2015. ISBN 978-07-494-7370-9.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty – 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13.4.2021

Michaela Hajátková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Zdeňkovi Brodskému, PhD., za odborné vedení mé bakalářské práce, rady, připomínky a trpělivost při jejím vypracovávání.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá využitím sociálních sítí při náboru zaměstnanců. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a nábor zaměstnanců. Další kapitola se zabývá internetem a náborem na sociálních sítích včetně popisu vybraných sítí. Závěr teoretické části je věnován etické a právní problematice využití sociálních sítí k ověřování informací o uchazečích. Analýza je založena na dotazníkovém šetření, jehož předmětem je analýza využití sociálních sítí na vybraném vzorku osob odpovědných za nábor v IS/IT společnostech v rámci České republiky. Součástí výzkumu je i anketa mezi IT pracovníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, nábor, sociální sítě, právo, etika

TITLE

Analysis of the Use of Social Networks in Recruitment.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the use of social networks in recruitment. The theoretical part defines the basic concepts in the field of management and human resources management with a focus on recruitment. This thesis also deals with the Internet and recruitment on social networks, including a description of selected networks. The conclusion of the theoretical part is devoted to the ethical and legal issues of using social networks to verify information about candidates. Analysis part of thesis is based on survey, whose subject is analysis of the use of social networks on a selected sample of recruiters in IS/IT companies in the Czech Republic. Analysis also included survey among IT employees.

KEYWORDS

management, human resource management, recruitment, social networks, law, ethics

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM TABULEK.....	11
SEZNAM ZKRATEK	12
ÚVOD.....	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 Management.....	14
1.1.1 Manažerské funkce	14
1.1.2 Role manažerů	16
1.2 Řízení lidských zdrojů	17
1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	18
1.2.2 Role pracovníků HR	20
1.3 Shrnutí.....	21
2 ZÍSKÁVÁNÍ A NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ	22
2.1 Identifikace zdrojů uchazečů	22
2.2 Volba dokumentů požadovaných po uchazeči.....	23
2.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	24
2.4 Předvýběr na základě došlých materiálů..	24
2.5 Sestavení seznamu uchazečů..	25
2.6 Pohovor a testování uchazečů.....	25
2.7 Rozhodnutí výběru uchazeče	26
2.8 Shrnutí.....	26
3 INTERNET A SOCIÁLNÍ SÍTĚ.....	27
3.1 Internet	27
3.1.1 Vznik internetu	27
3.2 Sociální sítě.....	28
3.2.1 Nábor na sociálních sítích.....	29

3.2.2	Druhy sociálních sítí pro nábor.....	32
3.3	Shrnutí.....	35
4	ETICKÝ A PRÁVNÍ RÁMEC NÁBORU NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH.....	37
4.1	Etický rámec	37
4.2	Právní rámec	38
4.3	Shrnutí.....	40
5	ANALÝZA VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PŘI NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ	42
5.1	Cíl výzkumu.....	42
5.2	Popis metody výzkumu.....	42
5.3	Analýza a interpretace výsledků	44
5.3.1	Selektivní otázky a sociodemografické charakteristiky	45
5.3.2	Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	47
5.4	Doporučení.....	59
	ZÁVĚR	62
	POUŽITÁ LITERATURA.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obsah plánu	15
Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	18
Obrázek 3 HR role	20

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví a věková kategorie respondentů – personalistů	45
Graf 2 Pohlaví a věková kategorie respondentů – IT pracovníci.....	46
Graf 3 Porovnání sociálních sítí využívaných personalisty a IT pracovníky.....	47
Graf 4 Porovnání využívání prémiových služeb a firemních stránek.....	49
Graf 5 Způsob nábory na sociálních sítích.....	51
Graf 6 Efektivnost nábory na sociálních sítích oproti ostatním metodám	52
Graf 7 Porovnání nejčastěji vyhledávaných pracovních pozic a pracovních pozic respondentů	54
Graf 8 Cílová skupina	55
Graf 9 Sociální sítě nejčastěji využívané pro inzerování volných pracovních místt	55
Graf 10 Porovnání preferovaného způsobu oslovení.....	56
Graf 11 Preferovaná forma inzerátu.....	57
Graf 12 Podíl sdílených pracovních inzerátů v porovnání s dalším sdíleným obsahem.....	57
Graf 13 Využití sociálních sítí k ověřování informací o uchazečích a sociální sítě pro tyto účely využívané.....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Využívání profesních sítí v závislosti na velikosti podniku	48
Tabulka 2 Hypotetické četnosti k využívání profesních sítí v závislosti na velikosti podniku	48
Tabulka 3 Testové kritérium k využívání profesních sítí v závislosti na velikosti podniku	49
Tabulka 4 Využívání prémiových služeb v závislosti na velikosti podniku.....	50
Tabulka 5 Hypotetické četnosti k využívání prémiových služeb v závislosti na velikosti podniku.....	50
Tabulka 6 Testové kritérium k využívání prémiových služeb v závislosti na velikosti podniku	50
Tabulka 7 Vnímání zpráv s nabídkou práce.....	51
Tabulka 8 Vnímání úspory času oproti ostatním metodám v závislosti na existenci strategie náboru na sociálních sítích	53
Tabulka 9 Hypotetické četnosti ke vnímání úspory času oproti ostatním metodám v závislosti na existenci strategie náboru na sociálních sítích.....	53
Tabulka 10 Testové kritérium ke vnímání úspory času oproti ostatním metodám v závislosti na existenci strategie náboru na sociálních sítích.....	53
Tabulka 11 Preference způsobu oslovení na základě věkové kategorie IT pracovníků	56
Tabulka 12 Preference způsobu formy inzerátu na základě věkové kategorie IT pracovníků	57
Tabulka 13 Vnímání diskriminace, právní úpravy a etických kodexů.....	59

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centra
ARPA	Advanced Research Project Agency
DARPA	Defence Advanced Research Project Agency
Generace Alfa	Lidé narození mezi lety 2010–2025.
Generace Y	Lidé narození mezi lety 1982–1995.
HR	Human Resources
IQ	Intelligenční kvocient
NSFNET	National Science Foundation Network
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
tzn.	to znamená
VR	virtuální realita

ÚVOD

V dnešní době moderních technologií trávíme podstatnou část našich životů on-line. Technologie se neustále vyvíjí a s nimi i sociální sítě, které lidé využívají ke sdílení zážitků, psaní příspěvků, ke komunikaci a tráví na nich svůj volný čas. Na základě výše uvedeného mohou sociální sítě představovat ideální řešení pro nábor nových pracovníků. Pokud chce být organizace úspěšná, musí využívat všechny možnosti, které sítě nabízejí – aktivní a pasivní nábor, pasivní inzerci nebo i ověřování informací o uchazečích. Díky aktivitě a sdíleným informacím o společnosti může dojít k růstu pozitivní image, budování komunity, oslovení cílové skupiny a následné finanční a časové úspore.

Toto téma bylo zvoleno hlavně z důvodu neustále rostoucích možností, které sociální sítě pro nábor nabízejí. Jako výzkumný vzorek pro analýzu byly vybrány osoby odpovědné za nábor v IS/IT společnostech, protože nabírají pracovníky, kteří se moderními technologiemi zabývají a bude zajímavé sledovat, jakým způsobem a jaké sociální sítě personalisté k získání těchto pracovníků využívají.

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě znalostí získaných z teoretické části a analýzy navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců.

K dosažení cíle byla práce rozdělena do dvou částí. V první kapitole teoretické části budou definovány pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů v rámci, kterého budou krátce představeny i personální činnosti předcházející získávání a náboru zaměstnanců. Získávání a náboru se autorka bude věnovat v druhé kapitole, ve které budou popsány zdroje pracovních sil; metody náboru; požadované dokumenty; formulace a uveřejnění nabídky; předvýběr; sestavení seznamu uchazečů; pohovor a rozhodnutí o přijetí. Ve třetí kapitole bude přiblížen internet včetně sociálních sítí a jejich využití při náboru. Poslední kapitola teoretické části se bude zabývat etickou a právní problematikou využívání sociálních sítí k ověřování informací o uchazečích.

Analýza bude členěna do tří kapitol: popis a metodika výzkumu; analýza a interpretace výsledků a doporučení. V první části bude popsána a vysvětlena metodika včetně charakteristiky výběrového vzorku. V další části budou analyzována a interpretována data získaná výzkumem. Jak již bylo výše zmíněno, výzkum bude tvořen z dotazníkového šetření zacíleného na osoby odpovědné za nábor v IS/IT společnostech v rámci České republiky. Pro rozšíření autorka provede i anketu mezi IT pracovníky.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Management i řízení lidských zdrojů kladou důraz na lidské zdroje a jsou důležité pro prosperitu organizace.

V následujících subkapitolách budou představeny pojmy management, manažerské funkce, role manažerů, řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů a role HR pracovníků.

1.1 Management

Termínu management odpovídá český termín řízení. Definice managementu lze v odborné literatuře najít velké množství. Liší se zejména v pohledu na samotný management.

Podle Hálek (2017, s. 10–11) má management tyto významy: určitá skupina lidí v podniku, způsob vedení lidí, odborná disciplína, obor studia, teorie a praxe řízení podniků.

Armstrong (2015, s. 47–48) považuje management za „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Urban (2013, s. 11) definuje management jako schopnost „*dosahovat cílů organizace, a to co s nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí.*“

I přes různé pohledy lze konstatovat, že veškeré definice pokládají management za důležitý k zajištění správného chodu organizace. Na správném chodu organizace se podílejí i manažeři vykonávající manažerské funkce, jimiž se bude autorka věnovat v následující subkapitole.

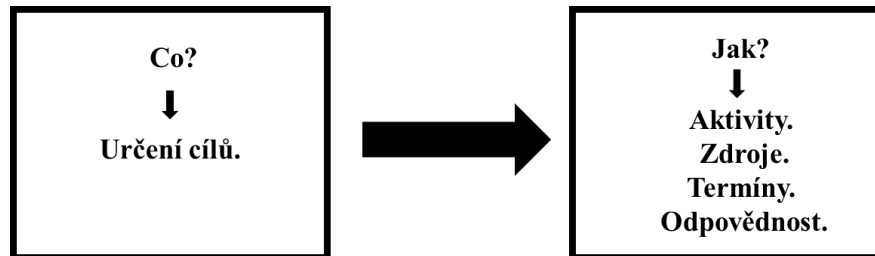
1.1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou specifické činnosti, které jsou vykonávány manažerem. Dělí se na postupné, které mají logické pořadí a průběžné, které se postupnými funkcemi prolínají.

Postupné manažerské funkce

- První postupnou manažerskou funkcí je **plánování**, které je východiskem pro všechny zbylé funkce. Výsledkem plánování jsou plány, které lze rozdělit na dlouhodobé (obvykle na dobu 5 let), střednědobé (sestavovány na 1,5–2 roky) a krátkodobé (sestavovány na období do 1 roku) (Vodáček a Vodáčková 2013, s. 69–70). Každý plán by měl být sestaven na takový časový úsek, ve kterém budou veškeré náklady vyrovnány očekávanými výnosy (Duda

2008, s. 48). Podle Obrázku 1 plán zahrnuje určení cílů a způsobů k jejich dosažení. Důležité je přesné určení aktivit, zdrojů, stanovení termínů a určení odpovědností.



Obrázek 1 Obsah plánu

Zdroj: Upraveno podle Veber a kol. (2009, s. 102)

- Jakmile jsou určeny cíle, je nutné určit odpovědnosti v rámci **organizování**. Zaměstnanci jsou sdružováni do formálních organizačních struktur, díky kterým dochází k určení pravomocí a odpovědností za jednotlivé činnosti. Organizační struktury lze členit na liniové, funkcionální, liniově štábní a maticové. Mimo formální organizační struktury existují i neformální struktury, které vznikají na základě osobních známostí (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 70–71).
- S organizováním je úzce spjato **personální zajištění**, v rámci kterého dochází k získávání, výběru, rozmisťování a přerozdělování pracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2013 s. 70–71).
- Další důležitou manažerskou funkcí je **vedení lidí**. Vedoucí pracovník musí být schopný koordinovat a usměrňovat chování pracovníků tak, aby byly efektivně plněny zadané i nepředvídatelné úkoly. Plnění těchto úkolů může vedoucí pracovník dosáhnout pomocí příkazů, instrukcí, motivace, hmotných a nehmotných stimulů (Vodáček a Vodáčková, 2013 s. 71).
- Poslední postupnou manažerskou funkcí je **kontrola**, pomocí které se zjišťuje, zda byl plán úspěšně plněn. Kontrolu je možno provádět pomocí účetnictví, ekonomicko-statistických informačních systémů, kalkulací, evidencí či analýzou (Vysušil, 1996, s. 54).

Jak již bylo výše zmíněno, postupnými manažerskými funkcemi se prolínají **funkce průběžné**, kterými jsou:

- **Analýza řešených problémů**, ve které jde o zjištění podstaty problému a o vytvoření podkladů pro rozhodování a implementaci. Pokud manažer tuto činnost podcení nebo

naopak přecenění, je možné, že zvolí chybné postupy nebo nevhodné údaje a tím znemožní úspěšnost rozhodování a implementace (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 71–72).

- Další průběžnou funkcí je **rozhodování**, které vykonávají manažeři na všech úrovních a u všech činnostech. Pokud chce manažer rozhodnout správně, musí podle Vysušila (1996, s. 14–16) dodržet těchto šest postupných kroků:
 - *Analýza rozhodovací situace.* Je nutné se rozhodovat? Čeho se rozhodování týká a jaký má následek? Jaké je riziko nepříznivých následků?
 - *Identifikace alternativ.* Jaké jsou dosažitelné varianty řešení? Existují nějaké další? Jaké omezení mají alternativní varianty?
 - *Vyhodnocení alternativ.* Jsou proveditelné? Splňují cíl? Jaké mají vedlejší účinky?
 - *Výběr nejlepší varianty řešení.* Jaké jsou vlastnosti alternativ? Jaké je „skóre“ jednotlivých alternativ?
 - *Realizace alternativy.*
 - *Kontrola.*
- Poslední průběžnou funkcí je **implementace** – převedení rozhodnutí do reality. V rámci implementace je důležitá úloha koordinace, protože manažer musí sladit jednotlivé činnosti a obstarat zdroje k plnění daného cíle (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 73).

1.1.2 Role manažerů

Mimo vykonávání manažerských funkcí zastávají manažeři také komplexní a vzájemně propojenou kombinaci mezilidských, informačních a rozhodovacích rolí.

Mintzberg (1990, s. 6–10) rozlišuje deset rolí manažera, které dělí do tří kategorií:

Kategorie mezilidská se skládá ze tří rolí:

- Představitel organizace. Manažer reprezentuje organizaci.
- Vůdce. Manažer je zodpovědný za práci lidí ve své jednotce.
- Spojovatel. Manažer navazuje kontakty mimo vertikální řetězec příkazů.

Informační kategorie, která se opět člení do tří rolí:

- Příjemce informací. Manažer neustále vyhledává a přijímá informace.

- Distributor informací. Manažer poskytuje některé privilegované informace přímo podřízeným, kteří by k nim jinak neměli přístup.
- Tiskový mluvčí organizace. Manažer posílá informace mimo jednotku a podílí se na vytváření image organizace.

A poslední je **kategorie rozhodovací**, která zahrnuje čtyři role manažera:

- Podnikatel. Manažer se snaží přizpůsobit organizaci měnícím se podmínkám v prostředí.
- Řešitel problémů. Manažer se musí zabývat neočekávanými problémy a komplikacemi.
- Alokátor zdrojů. Manažer je odpovědný za přerozdělování materiálních, energetických, finančních a lidských zdrojů.
- Vyjednávač. Manažer se účastní důležitých jednání a je odpovědný za výsledky.

Aby manažer mohl vykonávat manažerské funkce a role, musí organizace zabezpečit dostatečné množství lidských zdrojů. Řízením lidských zdrojů a související problematikou se bude zabývat následující kapitola.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je třetí koncepcí personální práce (Koubek, 2007, s. 30) a stejně jako management, tak i řízení lidských zdrojů si vykládají autoři různě.

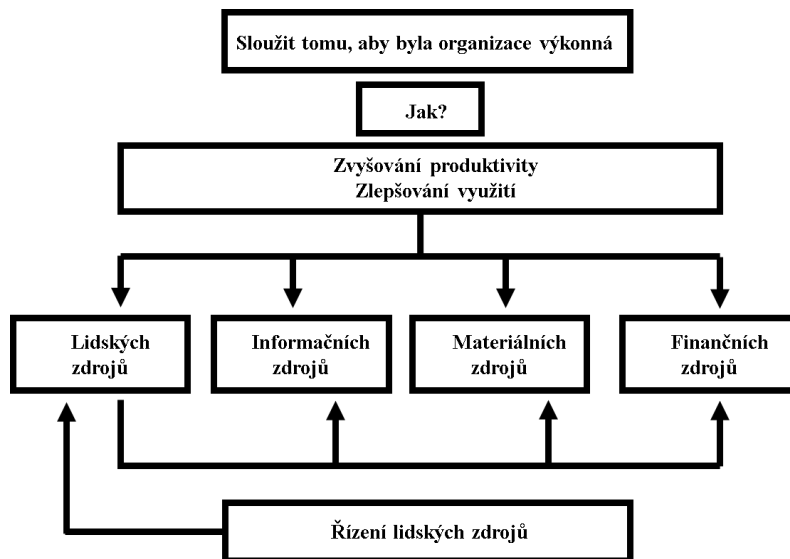
Koubek (2007, s. 15) vnímá řízení lidských zdrojů jako *„jádro řízení organizace, nejdůležitější složku a také nejdůležitější úlohu všech manažerů.“*

Duda (2008, s. 7) definuje řízení lidských zdrojů jako *„část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.“*

Podle Armstronga (2015, s. 47–49) je řízení lidských zdrojů *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích s cílem podpořit dosažení strategických cílů organizace, rozvíjet kulturu zaměřenou na dosahování vysokého výkonu, zabezpečit dostatek kvalifikovaných lidí, podporovat pozitivní vztahy a etické chování.“*

1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Stejně tak, jako každá činnost, tak i řízení lidských zdrojů má své úkoly. Podle Obrázku 2 je hlavním úkolem ŘLZ zvyšování výkonnosti organizace za využití lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů. Důležitost je kladena na lidské zdroje, protože dále působí na zdroje ostatní.



Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Upraveno podle Koubek (2007, s. 17)

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svoji konkrétní podobu v personálních činnostech, kterými jsou vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a přijímání zaměstnanců; hodnocení zaměstnanců; rozmisťování zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělávání zaměstnanců; pracovní vztahy; péče o zaměstnance a personální informační systém (Koubek, 2007, s. 20–21).

Z uvedených činností se autorka bude podrobně věnovat získávání zaměstnanců, stručně však objasní i činnosti, které získávání zaměstnanců předcházejí.

- První personální činností, která je východiskem pro mnoho dalších personálních aktivit je **vytváření a analýza pracovních míst**. Analýza pracovního místa je proces, ve kterém dochází ke shromažďování a vyhodnocování informací k tvorbě pracovního místa s cílem odlišit ho od jiných pracovních míst a získat představu o pracovníkovi, který dané místo obsadí (Kocianová, 2010, s. 42). Informace o pracovních místech si lze zajistit od pracovníků; spolupracovníků; nadřízených; specialistů na analýzu pracovních míst; nezávislých odborníků, ze školení či z písemné dokumentace (Koubek 2007, s. 43, 71). Na rozdíl od analýzy je vytváření pracovních míst proces, při kterém se již definují konkrétní

úkoly a požadavky na zaměstnance. Před samotnou tvorbou pracovních míst je podle Šikýře (2016, s. 74–75) třeba zodpovědět následující otázky:

- **Co?** Jaké úkoly bude třeba splnit?
 - **Jak?** Jaký bude pracovní postup?
 - **Kde?** Kde bude umístěno pracoviště, na kterém se bude vykonávat práce?
 - **Kdy?** Jaký bude časový interval, ve kterém se bude práce vykonávat?
 - **Kdo?** Jaké jsou charakteristiky pracovníka, který má místo obsadit?
 - **Za kolik?** Jaké budou náklady práce?
- Další důležitou personální činností je **plánování lidských zdrojů**, které představuje rozhodování o budoucí potřebě zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012, s. 129). Koubek (2007, s. 93) charakterizuje personální plánování jako snahu organizace zajistit pracovní síly v potřebném množství; v požadované kvalitě; s žádoucími osobnostními charakteristikami; s přiměřenými náklady a ve správný čas. Pracovní síly by zároveň měly být optimálně rozmístěny. Personální plány lze dělit z hlediska času na krátkodobé (6 měsíců–1 rok), střednědobé (1–1,5 roku) a dlouhodobé (1,5–3 roky) (Kocianová, 2010, s. 72).

Podle Šikýře (2012, s. 60) lze personální plány dále dělit na následující celky:

- *Plánování potřeb zaměstnanců.* Pomáhá odpovědět na otázky ohledně potřebného množství a typu zaměstnanců.
- *Plánování pokrytí potřeb zaměstnanců.* Tímto plánem lze zjistit, zda má organizace k dispozici dostatečný počet zaměstnanců k zajištění požadované práce a k dosažení vytyčených cílů.
- *Plánování personálního rozvoje zaměstnanců.* Zahrnuje zpracování kariérního plánu pro konkrétního zaměstnance a zpracování plánu následnictví pro konkrétní manažerskou funkci.

Personální plánování se tedy soustřeďuje na pohyb lidí do organizace, v organizaci a z organizace. Současně se věnuje vytváření a přidělování pracovních úkolů, využívání potenciálu zaměstnanců a jejich rozvoji.

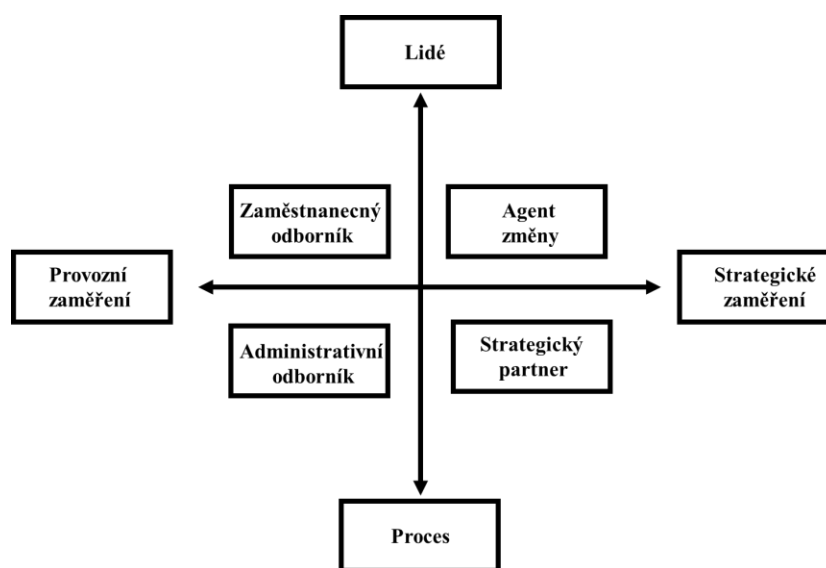
1.2.2 Role pracovníků HR

Kombinace vývoje, vzestupu rozvíjejících se trhů, technologického vývoje, neustálých změn a vzniku intelektuálního kapitálu vyžaduje, aby funkce pracovníků v HR byla strategičtější a globálnější (Thite, Budwar, Wilkinson, 2014, s. 922).

Stejně jako manažeři, tak i HR pracovníci vykonávají řadu rolí. Ulrichův (1993) rámec HR rolí je založen na dvou hlavních dimenzích, jak je vidět na Obrázku 3.

Na první – vodorovné ose jeden konec představuje důraz na strategické zaměření a druhý konec představuje provozní zaměření. Na druhé – svislé ose jeden konec představuje zaměření na lidi, zatímco druhý představuje zaměření na proces. Ze sousedství těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy rolí HR:

- **Strategický partner.** Tato role se zaměřuje na sladění HR strategií a postupů s obchodní strategií.
- **Agent změny.** Identifikuje nové chování, které pomůže udržet konkurenceschopnost společnosti. Jde o rychlou reakci na změny trhu.
- **Administrativní odborník.**
- **Zaměstnanecský odborník.** Zabývá se každodenními problémy, obavami a potřebami jednotlivých zaměstnanců a manažerů.



Obrázek 3 HR role

Zdroj: Upraveno podle Ulrich (1996, s. 5)

Podle Headwortha (2015, s. 13) by personalista měl být také výborný v naslouchání, komunikaci a zároveň ovládat tyto role: tvůrce vztahů, prodejce, obchodník, copywriter, odborník na sociální média, projektový manažer a vyjednaváč.

1.3 Shrnutí

Managementem se rozumí určitá skupina lidí v podniku, způsob vedení lidí, odborná disciplína, obor studia, řízení podniku, ale i manažerské funkce. Manažerské funkce jsou průběžné a postupné. Postupné funkce mají logické pořadí a jsou jimi plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrola. Průběžné funkce postupnými prolínají. Jedná se o analýzu řešených problémů, rozhodování a implementaci. Manažer je pro organizaci velice důležitý a zastává mezilidské, informační a rozhodovací role.

Řízení lidských zdrojů zlepšuje výkon organizace za použití materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Je tvořeno personálními činnostmi. Personální činnost, která by měla předcházet dalším je vytváření a analýza pracovních míst. Na tuto činnost navazuje personální plánování – rozhodování o budoucí potřebě lidského kapitálu. Dalšími personálními činnostmi jsou získávání, výběr a přijímání zaměstnanců; hodnocení zaměstnanců; rozmisťování zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělávání zaměstnanců; pracovní vztahy; péče o zaměstnance a personální informační systém. HR pracovníci vykonávají role strategického partnera, agenta změny, administrativního pracovníka a zaměstnaneckého odborníka.

Management i řízení lidských zdrojů jsou zásadními pro prosperitu organizace. Podle většiny autorů je pro organizaci podstatný lidský kapitál, proto se autorka bude v další kapitole věnovat získávání a náboru zaměstnanců.

2 ZÍSKÁVÁNÍ A NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

V praxi se pojmy nábor a získávání pracovníků často zaměňují. Pokud je na nábor nahlíženo z pohledu řízení lidských zdrojů, jedná se o užší pojem.

Vajner (2007, s. 16) tyto dva pojmy nerozlišuje a zmiňuje pouze nábor, za který považuje obsazování míst z externích i interních zdrojů.

Koubek (2007, s. 126) nahlíží na nábor jako na obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů. Získávání pracovníků poté definuje jako získání pracovníků jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů. Získávání pracovníků tedy považuje za obecnější pojem.

Armstrong (2015, s. 272) definuje získávání pracovníků obecněji, jako „*proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje*“, pod pojmem zahrnuje i samotný výběr zaměstnance, tedy „*proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání*.“ S touto definicí bude autorka pro účely této bakalářské práce dále pokračovat.

Níže budou popsány činnosti od identifikace zdrojů uchazečů, až po rozhodnutí o výběru uchazeče.

2.1 Identifikace zdrojů uchazečů

Uchazeče lze získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Existují okolnosti, na základě kterých se organizace při výběru zdroje uchazečů rozhoduje a těmi jsou: obsazované pracovní místo, jeho požadavky a podmínky; situace na trhu, počet potenciálních zájemců o zaměstnání; pověst zaměstnavatele a samozřejmě finanční a časové možnosti (Šikýř, 2012, s. 75).

Vnitřními zdroji náboru jsou zaměstnanci, kteří jsou ušetřeni v důsledku technického progresu; uvolnění v rámci organizačních; připraveni vykonávat obtížnější práci, a nebo jsou práci ochotni změnit (Šikýř, 2016, s. 87). Stýblo (2003, s. 54) za vnitřní zdroje považuje i ženy, které se vrací z mateřské dovolené a zaměstnance, se kterými byla uzavřena smlouva na dobu určitou. Za vnitřní zdroje se dá považovat i převod zaměstnanců z jednoho místa na jiné, z jednoho oddělení na druhé nebo povýšení (Kapse, Patil N., Patil V., 2012, s. 84). Mezi faktory ovlivňující interní nábor patří náborová politika, plánování lidských zdrojů, velikost firmy, náklady na nábor a růst firmy (Koubek, 2007, s. 129–130).

- Výhodami náboru z vnitřních zdrojů jsou nižší náklady, uchazečova znalost organizace a spolupracovníků (Kocianová, 2010, s. 83), nebo možnost návratnosti investice do zaměstnance (Koubek, 2007, s. 130).

- Nábor z vnitřních zdrojů nemá pouze výhody. Hlavními nevýhodami jsou možné spory mezi zaměstnanci, nemožnost přílivu nových myšlenek a potřeba nahradit uvolněné místo po pracovníkovi, který byl povýšen (Kocianová, 2010, s. 83). Duda (2008, s. 62) jako další nevýhodu zmiňuje obtížné vybudování autority povýšeného zaměstnance.

Rozporuplnou výhodou lze spatřit v nižších nákladech. Pokud se organizace rozhodne obsadit místo stávajícím zaměstnancem, pro kterého bude plnění úkolů neúměrně obtížné, vzniknou náklady na další školení či vzdělání.

Mezi **vnější zdroje** lze řadit nezaměstnané, absolventy (včetně studentů), pracovníky jiných organizací, ženy v domácnosti, důchodce či pracovníky v zahraničí. Mezi faktory ovlivňující nábor z vnějších zdrojů patří nabídka a poptávka; pracovní trh; image firmy; politické, sociální a právní prostředí, míra nezaměstnanosti a konkurence (Koubek, 2007, s. 129–130). Z hlediska vnějšího náboru lze pracovníky získat například pomocí osobního doporučení, škol, úřadů práce, agentur, personálních společností, inzerátů (Urban, 2013, s. 40–41) nebo e-recruitmentu, v rámci kterého lze využít sociální sítě, kterým se bude autorka věnovat v kapitole 3.

- Mezi výhody patří větší možnost výběru mezi uchazeči s různými schopnostmi, pohledy, názory, poznatky a zkušenostmi (Koubek, 2007, s. 130). Podle Kocianové (2010, s. 84) má nový pracovník také vyšší šanci, že bude uznáván jako autorita.
- Jistou nevýhodou je časová a peněžní nákladovost na zapracování a celkovou adaptaci pracovníka a také chybný výběr v důsledku méně spolehlivých zdrojů informací o pracovníkovi (Koubek, 2007, s. 131). Možným problémem mohou být i spory mezi dosavadními zaměstnanci a novým pracovníkem z důvodu pocitu křivdy (Vajner, 2007, s. 16). Kocianová (2010, s. 84) jako problém vidí narušení povinností stávajících pracovníků z důvodu zaučení nováčka.

V dnešní době je však možné docílit snížení peněžní nákladovosti díky použití sociálních sítí pro nábor.

2.2 Volba dokumentů požadovaných po uchazeči

Mezi dokumenty, které mohou být po uchazeči vyžádány patří životopis, který by měl vypovídat o profesních zkušenostech uchazeče a motivační dopis, který by měl ukázat zájem uchazeče o zaměstnání a u organizace vzbudit zájem o osobní schůzku.

Méně často bývají vyžadovány reference, hodnocení z předchozích zaměstnání a doklady o vzdělání. Všechny výše zmiňované dokumenty mohou být požadovány i v cizím jazyce (Duda, 2008, s. 66).

2.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání musí vždy obsahovat minimálně název pozice; náplň práce; místo výkonu práce; požadavky na vzdělání a praxi; pracovní podmínky; možnost případného dalšího rozvoje v rámci organizace; seznam požadovaných dokumentů (Koubek, 2007, s. 148) a informaci, jakým způsobem, kde a do kdy je možné se o místo ucházet (Duda, 2008, s. 66).

Uchazeče je potřeba informovat i o bonusech, které organizace nabízí. Může se jednat o služební automobil, možnost vzít si do práce svého domácího mazlíčka nebo možnost práce z domu. Přesné znění inzerátu se však liší na základě toho, pro koho je inzerát sestavován (Caples, 1998, 17–20).

Pokud jde o samotnou formu inzerátu – u každého je důležitý titulek; uspořádání textu a obrazu; barevné zpracování a písmo. Inzeráty se mohou zveřejňovat ve formě textu, obrazu nebo videa. V inzerátech, kde je použit pouze **text** je vhodnější používat krátké věty, protože je mozek dokáže lépe zpracovat a zapamatovat si je. Text inzerátu by měl obsahovat slova, která používá skupina, na kterou je inzerát cílen. Od užívání cizích slov by se mělo zcela upustit (Křížek, 2008, s. 77). Dle psychologických výzkumů je zřejmé, že pro člověka je **obraz** nejspíše zapamatovatelný a mozek si ho lépe uchovává. Obrazy zároveň působí na emocionální stránku člověka a dokážou ho ovlivnit více, než slova (Vysekalová, 2007, s.15). U inzerátu je velice důležité propojit barvu s informací, kterou chce organizace uchazeči předat, protože barvy mají spoustu významů a dokážou v člověku vyvolat různé psychické účinky (Srpová, 2007, s. 230). V rámci **videa** lze vytvořit personifikovanou pozvánku, kariérní video, live video nebo prohlídku firmy ve VR.

2.4 Předvýběr na základě došlých materiálů.

Obsahem předvýběru je rozbor došlých materiálů. Nejčastěji se hodnotí životopis, který by měl být strukturovaný. Při hodnocení životopisu se sleduje např. jak často uchazeč měnil pracovní místo či zda dokončil zahájené studium. Jakékoliv nesrovnalosti v životopisu mohou být podnětem pro otázky při pohovoru (Dvořáková a kol. 2012, s. 152).

2.5 Sestavení seznamu uchazečů.

Uchazeče lze zařadit do tří skupin (Koubek, 2015, s. 154) na:

- *Velmi vhodné.* Tito uchazeči jsou zpravidla pozváni k výběrovému pohovoru.
- *Vhodné.* Na tyto uchazeče se organizace obrátí v případě malého počtu „velmi vhodných“ uchazečů, nebo v budoucnu.
- *Nevhodné.* Organizace těmto uchazečům zašle zdvořilý odmítavý dopis.

2.6 Pohovor a testování uchazečů.

Pohovorem se rozumí setkání zaměstnanců odpovědných za nábor a uchazeče. Pohovor je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 105).

Podle Dudy (2008, s. 67) má pohovor pět fází, jimiž jsou: příprava tazatelů na pohovor; navázání kontaktu s uchazečem; výměna informací s uchazečem; ukončení a zhodnocení pohovoru.

Pohovory jsou děleny na strukturované a nestrukturované. Na strukturované rozhovory jsou předem připraveny otázky. Tyto otázky jsou obecně známy, a proto si na něj uchazeč může již předem připravit „správné“ odpovědi. I v rámci strukturovaného rozhovoru lze pokládat neočekávané a nezvyklé otázky. K nestrukturovaným rozhovorům se uchylují buď tazatelé začátečníci nebo zkušení tazatelé, kteří jsou schopni důvěryhodnost odpovědí posoudit pomocí verbální komunikace a neverbálních signálů (Dvořáková a kol., 2012, s. 154).

Dále lze pohovory rozlišit dle počtu tazatelů na (Duda, 2008, s. 68):

- *Pohovor 1+1.* Organizaci zastupuje jeden pracovník. Výhodou je neformální atmosféra a možnost vést pohovor správným směrem. Nevýhodou může být uklouznutí k tématům, které s prací nesouvisí.
- *Pohovor před panelem pozorovatelů.* Panel je nejčastěji složen z personalisty a přímého nadřízeného. Výhodou této formy pohovoru je méně subjektivní posouzení uchazeče a prostor pro přípravu otázek. Nevýhodou je nutnost přítomnosti všech členů panelu a narušení jejich každodenních povinností.

V rámci pohovorů lze uchazeče testovat pomocí testů inteligence, osobnosti, schopností, způsobilosti nebo Assessment centra. AC vytváří skupinu uchazečů, které hodnotitelé během jednoho nebo dvou dnů pozorují a posuzují. Uchazeč je pozorován zejména při skupinových

úkolech, při řešení případových studií a při hraní rolí. Kandidát se zároveň zúčastňuje pohovorů a dalšího testování. Za pomoci Assessment center je organizace schopna získat podstatně větší množství informací, než při tradičních pohovorech (Armstrong, 2015, s. 288–292).

2.7 Rozhodnutí výběru uchazeče

Rozhodnutí o výběru uchazeče by mělo být založeno na shodě požadavků obsazovaného pracovního místa a na znalostech uchazeče.

Přijatému uchazeči je zaslána informace o kladném výsledku výběrového řízení a pozvánka s informacemi ohledně uzavření pracovního poměru (Duda, 2008, s. 70).

2.8 Shrnutí

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, které se musí organizace dostatečně věnovat, protože pracuje s potenciálním lidským kapitálem, na kterém z velké části stojí úspěch dané organizace.

První činností v rámci získávání a nábory pracovníků je identifikace zdrojů. Uchazeče lze získat jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje bývají obvykle méně nákladné. Na druhou stranu vnější zdroje dokážou zajistit příliv nových nápadů. Pro oslovení velkého množství uchazečů jsou vhodné inzeráty, ale lze využít například i služby personálních agentur, úřadů práce, oslovit školy nebo zapojit zaměstnance, kteří mohou nového zaměstnance doporučit. Další činností je volba požadavků po uchazečích, nejčastěji se jedná o životopis a motivační dopis. Velice důležitá je i forma uveřejnění nabídky práce, která musí na první pohled zaujmout a obsahovat všechny potřebné informace o pozici. Dále následuje předvýběr, sestavení seznamu uchazečů a pohovory. Při pohovoru lze uchazeče testovat. Po těchto činnostech by mělo dojít k získání požadovaného počtu zaměstnanců a k výběru vhodného uchazeče.

V následující kapitole se bude autorka věnovat internetu a sociálním sítím, které přinesly HR oboru velké množství změn. Díky technologickému pokroku se jedná o velice vhodnou metodu nábory zaměstnanců.

3 INTERNET A SOCIÁLNÍ SÍTĚ

V rámci třetí kapitoly budou popsány znaky internetu včetně jeho vývoje. Podrobně bude popsán nábor na sociálních sítích, kroky pro úspěšný nábor a efektivnost. V závěru kapitoly budou popsány sociální sítě LinkedIn, Facebook, Instagram a Twitter. V této kapitole bude autorka pracovat s výrazy *personalista*, *náborář* nebo *recruiter*, které bude považovat za totožné.

3.1 Internet

Internet je platformou pro sociální sítě. Má „*digitální podstatu, počítačové zpracování a je interaktivní.*“ Nejprve se slovo internet psalo s velkým počátečním písmenem, nyní však natolik zobecnělo, že se píše s malým i (Pavlíček, 2010, s. 8, 48).

Hlavním cílem internetu je propojení počítačů po celém světě a následná komunikace lidí (Huitema, 1996, s. 79).

Internet se vyznačuje několika znaky, jimiž jsou (Vrabec a Čepek, 1995, s. 13, 17, 19):

- *Síť sítí.*
- *Komunikační médium.* Díky internetu došlo k zjednodušení komunikace po celé planetě. Lze oslovit osobu sedícího vedle, ale i člověka či skupinu lidí na druhé straně zeměkoule.
- *Svobodné fórum.* Uživatelé mají možnost vyjadřovat své názory, sdělovat informace a diskutovat.
- *Virtuální komunita.* Znakem virtuální komunity jsou vlastní etické normy, kultura i parakultura.
- *Informační dálnice.* Rozvoj internetu vyvolává tlak na růst rozsahu, rychlosti a kvality služeb.

Janouch (2014, s. 16) dále k těmto znakům přidává nezávislost, riziko, potřebu připojení a transfer dat.

3.1.1 Vznik internetu

Vznik internetu se člení do tří fází (Vrabec a Čepek, 1995, s. 18–19):

- ARPANET (1969–1983), později označováno jako DARPA internet. Tento experimentální projekt byl úspěšný zejména díky požadavku na akceschopnost při výpadku částí sítí.

Nefunkční sítě byly odpojeny, aniž by ovlivnily zbytek sítě a zároveň bylo možné je rozšiřovat o nové komponenty.

Podle Leinera (1997, s. 103) za úspěchem stála i následující pravidla: každá odlišná síť musela stát sama o sobě a změny nebylo možné provádět bez připojení k internetu; pokud se informace nedostala k cílovému zdroji, akce byla rychle zopakována; na operační úrovni neexistuje žádná globální kontrola.

- NSFNET (1984–1992) rozvoj internetu v akademickém prostředí. Důvodem tvorby NSFNET bylo omezení použití ARPANET pouze pro vojenskou sféru. NSFNET tedy umožňoval připojení na národní, regionální a lokální úrovni. Komerční využití internetu bylo odmítáno až do legislativních změn USA na konci této fáze.
- Komerční aktivity (1993–1995). Komerční aktivity na internetu začínají otevírat zdroje informací a nový trh. Globální síť se postupně začíná stávat součástí běžného života.

V tomto roce byl také vyvinut standard WWW a nárůst připojených počítačů byl obrovský (Janouch, 2014, s. 15).

Nyní je internet běžně používán a neustále přináší nové možnosti využití. V současné době lze internet využívat pro nákupy, propagaci, komunikaci a samozřejmě pro nábor. Internet recruiterům rozšířil možnosti, zrychlil jejich práci a přesunul nábor do virtuálního prostředí (Tegze, 2019, s. 14–17). Dále se autorka bude věnovat náboru na sociálních sítích a vybraným sociálním sítím, které díky internetu vznikly.

3.2 Sociální síť

Jako první definoval termín sociální síť J. A. Barnes (1983) a označoval ho za popis sociálních struktur. Historie sociálních sítí na internetu sahá až do roku 1995, kdy Randy Conrads vytvořil vůbec první sociální síť, kterou je Classmates.com.

Sociální sítě pro nábor vstoupily na scénu kolem roku 2014 a hrají důležitou roli v práci recruiterů. Budoucnost náboru na internetu je spojována s umělou inteligencí, nicméně je zřejmé, že zcela nenahradí nábor lidí lidmi (Tegze, 2019, s. 16).

3.2.1 Nábor na sociálních sítích

Na sociálních sítích lze využít několik způsobů nábora. K práci recruiterů na sociálních sítích patří bezesporu **aktivní nábor**, který cílí na pasivní uchazeče o práci. K vyhledání těchto uchazečů lze využít vyhledávací operátory. Základními operátory jsou (Tegze, 2019, s. 25–28):

- **AND**. Spojí více klíčových slov (Účetní AND Liberec).
- **OR**. Obsahuje alespoň jedno z klíčových slov (Účetní OR ekonom).
- **NOT**. Zúží vyhledání vyloučením slova uvedeného za operátorem (Účetní NOT mzdy).
- *****. Vyhledává různé tvary slova (účet* – získáte výsledky „účetnictví“, „účetní“, „účetování“).
- **()**. Spojí klíčová slova při složitých vyhledávacích dotazech (Účetní OR ekonom) AND (Praha OR Liberec OR Karlovy Vary).
- **" "**. Vyhledává přesné fráze nebo kombinace slov ("Mzdová účetní").

Samozřejmě existuje spousta dalších vyhledávacích operátorů, které se liší i pro jednotlivé sociální sítě a webové stránky.

Pro oslovení aktivních uchazečů lze využít **pasivní inzerci**. Výhodou inzercí na sociálních sítích je oslovení velkého množství uchazečů. Na druhou stranu v dnešní rychlé době je důležité inzeráty prolínat i dalším obsahem, aby uchazeč nebyl přehlacen (Vysekalová, Mikeš, 2010, s. 38–44). Pro uveřejňování inzercí na sociálních sítích je zásadní forma, která musí uchazeče zaujmout (viz subkapitola 2.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání), ale i doba zveřejnění. Podle Sprout Social (2019) je nejvhodnější umístit příspěvky na Facebook ve všední dny mezi 10 h dopoledne a 15 h odpoledne. Na Twitter ve středu v 9 h dopoledne, na Instagram ve středu v 11 h a v pátek mezi 10–11 h dopoledne a na LinkedIn ve středu mezi 9–10 h a pak ve 12 h.

Další způsob nábora je **prezentace společnosti**, tedy využívání personálního marketingu, který je podle Koubka (2015, s. 160–163) možno definovat jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.*“ Mezi hlavní úkoly personálního marketingu patří (Koubek, 2015, s. 157–159) vytváření pověsti zaměstnavatele, dobré vedení činností personální práce a průzkum trhu práce.

Protože v personálním marketingu jde o vytváření značky, je podstatný i marketingový mix. Podle Kotlera (2001, s. 32) je marketingový mix definován jako „*soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.*“

McCarthy rozdělil marketingový mix do tzv. 4 P, na jehož základě lze vytvořit i marketingový mix v personalistice (Antošová, 2005, s. 42–45):

- Product – pracovní místo. Pro produkt lze i z hlediska personálního marketingu využít Kotlerovu (2007, s. 615) definici: „*Produkt je cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití, ke spotřebě a k uspokojení touhy, přání nebo potřeby.*“ V rámci personálního marketingu se jedná o nabídku práce.
- Price – motivace a odměna za práci. Aby zaměstnavatel své zaměstnance motivoval k vykonávání činnosti, nabízí jim odměnu, která může být v hmotné či nehmotné formě (Bednář, 2013, s. 194–197).
- Place – podniková kultura neboli místo vykonávané práce. Při rozhodování o zaměstnání hraje důležitou roli.
- Promotion – prezentace pracovní nabídky a firmy. V praxi se jedná o nabídku volného pracovního místa, která musí být podána srozumitelně a zajímavě.

Bednář (2013, s. 194–197) dále přidává:

- Osobnost, kterou se v kontextu personálního marketingu rozumí soulad v hodnotách zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnanec se při výběru společnosti zaměřuje na image a podnikovou kulturu a zaměstnavatel při výběru zaměstnance posuzuje osobnostní a odborné rysy, postoje, přístupy, názory a to, jestli se shodují s podnikovou kulturou. Jasná představa o zaměstnavateli a o firemní kultuře je zásadní zejména pro Generaci Y, která klade velký důraz na to, aby jejich práce dávala smysl (Tegze, 2019, s. 297–299).

Vše výše uvedené je možné využít pro budování značky a k budování pozitivní image společnosti. Tímto způsobem lze oslovit aktivní i pasivní uchazeče.

Další možností, jak oslovit aktivní i pasivní uchazeče je **zapojení zaměstnanců**. Pokud bude zaměstnanec spokojen s pracovním místem, odměnou za práci a s podnikovou kulturou, bude dobré jméno společnosti šířit mezi své kontakty.

Aby byl nábor na sociálních sítích úspěšný, je nutné dodržet několik kroků:

- Stanovení cílů na sociálních sítích a jejich sladění s podnikovými cíli.
- Definice potencionálního uchazeče. Na jaké platformě se pohybuje, jak se na sociálních sítích chová – kolik času tam tráví, jak rychle prochází příspěvky, co čte a sleduje.

- Volba platformy. Důležité je zvolit platformu, která se shoduje s cíli společnosti a vyskytují se na ní kandidáti, o které společnost usiluje.
- Volba správného týmu. Je nutné rozpoznat správné lidi, kteří převezmou starost o sociální síť a poskytnout jim správné příslušenství.
- Trénink. Pochopení nástrojů jednotlivých sítí.
- Sestavení kontent strategie. Rozhodnutí o formě a četnosti obsahu vkládaného na sociální síť.
- Měření. Posouzení úspěšnosti projektu na základě předem stanovených kritérií.
- Monitoring. Sledování reakcí na sdílený obsah (Headworth, 2015, s. 92, 97, 138, 139, 143, 188).

Kritéria, která mohou být stanovena vzhledem k měření úspěšnosti jsou (Dvořáková, 2012, s. 149) náklady na získání zaměstnance; čas; kvalita (pracovní výkon uchazeče, délka pracovního poměru a podíl žen či příslušníků menšin); počet reakcí na nabídku a poměr reakcí na nabídku místa k počtu vyhovujících kandidátů.

K měření efektivnosti lze využít i analytické nástroje, jako **Google Analytics**, který byl vyvinut společností Google. Automaticky sbírá data, pomocí kterých je možné zjistit věk, pohlaví, zájmy a lokaci. Na základě těchto informací lze dále pracovat s tím, na jaké sociální síť se má organizace více soustředit a jaký kontent má sdílet. Zajímavou funkcí, kterou Google Analytics nabízí je zjištění, z jakého zařízení uživatelé na inzeráty či reklamy reagují. Pokud organizace zjistí, že uživatelé na inzeráty reagují převážně z mobilních zařízení, mohou inzeráty optimalizovat právě pro mobilní zařízení a předejít možným problémům se zobrazením. Google Analytics dále nabízí možnost analyzovat interakce, konverze a inzerce (Google Analytics, 2020). Pro nábor bude zřejmě nejvhodnější analýza inzerce, která slouží ke zjištění míry úspěšnosti reklamy. Facebook nabízí analytický nástroj **Facebook Custom Audience**, který nabízí možnost vytvoření seznamu vlastního okruhu např. potenciálních uchazečů a rozšířit tímto způsobem svoji působnost. Okruh je možné vytvořit na základě informací, které společnost poskytla Facebooku. Jedná se zejména o e-mail, telefonní číslo a adresu uchazeče. Tyto informace jsou zabezpečeny pomocí hashování (kryptografické zabezpečení, které identifikátory na seznamu uchazečů převede na náhodné kódy). Tato metoda je vhodná i při cílené reklamě (Facebook, 2020). Dalšími vhodnými nástroji přímo pro Českou republiku může být **Ataxo Social Insider** či **Buzzboot**, které se zaměřují převážně na reputaci podniku. Monitorují sociální síť, a dokonce i diskuze (Ataxo, 2020) (Buzzboot, 2020).

3.2.2 Druhy sociálních sítí pro nábor

Nejpoužívanějšími sociálními sítěmi jsou podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 6) Facebook, LinkedIn a Twitter. Další sociální sítí, kterou je možné využít je Instagram. Sociální sítě jsou často využívány i z toho důvodu, že personalisté musí často oslovovat uchazeče, kteří momentálně práci mají a žádnou nehledají (Horváthová, 2016, s. 300).

LinkedIn

LinkedIn v roce 2002 založili Reid Hoffman, Konstantin Guericke, Allen Blue, Jean-Luc Vaillant a Eric Lyje. V současnosti je LinkedIn světově největší online sociální síť určena pro korporátní klientelu (Headworth, 2015, s. 105). V Česku má LinkedIn 1 700 000 uživatelů. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou lidé mezi 25–34 lety (Focus Agency, 2019).

LinkedIn nabízí dva typy uživatelských účtů. **Základní (bezplatný) účet** je určen pro všechny, kteří chtějí budovat profesní profil, komunikovat s kolegy a přáteli, vyhledávat další profily apod. Základní účet je však běžně využíván i personalisty, kteří ke svojí práci mohou využít vyhledávací operátory. **Premium účet** slouží profesionálům, kteří LinkedIn používají k práci. Svým uživatelům dovoluje například přístup k více vyhledávacím filtrům, zobrazovat více profilů či propagovat pracovní příležitosti. Premium účet lze dále rozdělit na (LinkedIn, 2020):

- Premium Career (pro uživatele hledající si práci) umožňuje přímo kontaktovat potenciální zaměstnavatele, nabízí srovnání s dalšími uchazeči a možnost zdokonalování svých dovedností.
- Sales Navigator (pro obchodníky) zahrnuje doporučení potenciálních kontaktů, rozhraní pro prodej či video kurzy.
- Recruiter Lite, LinkedIn Recruiter (pro náboráře). Nabízí propojenou náborovou licenci, kterou je možné používat v rámci organizace, která je zároveň vlastníkem této licence. Výhody jsou schopnost sledovat propojenou aktivitu týmu; spolupracovat; používat nástroje pro vyhledávání talentů; přistupovat ke každému profilu na LinkedIn a odesílat mnoho zpráv (Headworth, 2015, s. 105).

Při využití základního i placeného účtu je velice důležité, aby recruiter věnoval svému profilu čas; rozšiřoval síť kontaktů; sbíral doporučení od ostatních uživatelů; aktivně komunikoval s dalšími uživateli; psal vlastní články a příspěvky nebo sdílel příspěvky ostatních (Tegze, 2019, s. 181–199).

Facebook

Společnost Facebook byla založena v roce 2004. V současné době je největší sociální síť založenou na globálním dosahu a celkových aktivních uživatelích. Zakladatelem je student Harvardu Mark Zuckerberg. Služba byla zpočátku dostupná pouze studentům Harvardu, ale brzy se rozšířila na regionální univerzity a poté i mezi běžné uživatele. Sociální síť je také přístupná uživatelům mobilních webů a publikovala řadu aplikací založených na původních funkcích Facebooku, jako je Facebook Messenger, který měl od posledního vykazovaného období 1,3 miliardy aktivních uživatelů měsíčně. Široká nabídka aplikací souvisejících s Facebookem zajišťuje, že společnost je jedním z nejpoblárnějších vydavatelů aplikací na světě (Statista, 2020). Facebook využívá 5,1 milionu uživatelů v České republice. Nejvíce je využíván uživateli ve věku 35 až 44 let (Focus Agency, 2019).

Uživatelé Facebooku se musí před použitím sociální sítě zaregistrovat a vytvořit **osobní profil**. Poté mohou komunikovat s ostatními uživateli, aktualizovat stav nebo sdílet další obsah. Uživatelé Facebooku se navíc mohou připojit ke skupinám uživatelů na základě pracoviště nebo školy a také mohou kategorizovat své kontakty na Facebooku do seznamů. Pro založení **firemního profilu** je nutné mít osobní profil. V rámci firemního profilu lze budovat komunitu, informovat o novinkách, zveřejňovat pracovní místa nebo propagovat události. Samotné založení je zdarma, ale vzhledem k velkému množství sdílených příspěvků je vhodné využít možnosti propagace a zabránit tak tomu, aby příspěvek zanikl. V rámci firemního profilu je možné využít **Facebook Canvas** – tento formát nabízí vytvářet obsah, ve kterém je možné kombinovat obrázky, videa a hudbu. Další možností je **Facebook Carousel** – rotující reklamy. V jednom příspěvku lze ukázat až 10 obrázku či videí, které mohou vyprávět příběh společnosti (Facebook for Business, 2020).

Facebook je vzhledem k jeho velikosti vhodný pro publikování inzerátů, vytváření skupin a k personálnímu marketingu. Přímé oslovení pasivních uchazečů na Facebooku není příliš vhodné, protože lidé zde očekávají spíše zprávy od své rodiny a přátel, než od recruiterů (Tegze, 2019, s. 105).

Twitter

Twitter je sociální síť, kterou v roce 2006 založili Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone a Noah Glass a slouží ke sdílení aktuálních informací, které se díky zvyšující se popularitě rychle šíří. V současné době má Twitter v České republice 388,5 tisíc uživatelů a je nejvíce využíván lidmi ve věkových skupinách 18–29 let a 30–49 let (Omnicores Agency, 2019).

Příspěvky na Twitteru jsou označeny jako tweety. Tweety jsou omezeny 280 znaky. Na příspěvky lze reagovat pomocí tzv. tagu (@) a dále je šířit, tedy retweetovat (Twitter, 2020).

Twitter je jednou z nejpodceňovanějších sociálních sítí pro recruitment a mnoho recruiterů ho nepoužívá. Jeho výhoda může být v tom, že necenzuruje žádné informace a je plný nestrukturovaných dat. Prvním krokem pro jeho správné použití je sledovat profesionály v oboru a spojit se s nimi. Výhodou oproti LinkedInu či Facebooku je, že není nutné spojení potvrdit. Uživatel tedy jedním klikem začne sledovat daný účet. Druhým krokem je číst příspěvky, reagovat na ně, informovat o pozitivech, aktualitách nebo novinkách ve společnosti a tím vzbudit zájem ze strany uchazečů (Headworth, 2015, s. 107).

K vyhledávání se využívá #. Hashtag (#) umožňuje sledovat témata, o která se lidé zajímají. Pokud uživatel k příspěvku přidá #, bude jeho příspěvek lépe dohledatelný a zvýší pravděpodobnost oslovení vybrané skupiny (Tegze, 2019, s. 111–113). Twitter stejně tak jako Facebook není příliš vhodný pro přímé oslovení.

Instagram

Sociální síť založena v roce 2012 Kevinem Systromem a Mikem Kriegerem. Slouží ke sdílení fotografií a krátkých videí. Instagram je jednou z nejrychleji rostoucích sítí. V současné době má 2,4 milionu uživatelů v České republice a je nejvíce využíváný věkovou skupinou 16–24 let (FocusAgency, 2019).

Instagram je podle Headwortha (2015, s. 78) ideální pro budování firemní značky a komunikaci s veřejností.

Podobně jako na sociální síti LinkedIn lze vybírat ze dvou profilů. **Osobní profil** slouží ke sdílení fotek, videí a komunikaci. **Firemní profil** nabízí možnost plánovat příspěvky, sledovat statistiky v reálném čase (angažovanost, návštěvnost, prodejnost), umožňuje doplnění více informací o společnosti (například provozní dobu, lokalitu nebo telefonní číslo) a tvorbu reklam (Instagram, 2020).

Fotografie a další obsah je možné sdílet dvěma způsoby. Prostřednictvím **feedu** uživatel fotografii či video zveřejní na svém profilu, kde ji v případě veřejného profilu může vidět jakýkoliv registrovaný uživatel. Instagram nabízí možnost soukromého profilu. Uživatel se soukromým profilem má právo schvalovat, kdo bude jeho sledující, tzv. followerem a uvidí jeho příspěvky. V současné době je velice populární sdílet příběhy zaměstnanců a přiblížit společnost veřejnosti a takto přilákat uchazeče.

Pomocí **instastories** uživatel sdílí fotografii či krátké video, které po 24 hodinách zmizí. Vzhledem k tomu, že je viditelnost omezená, je vhodné vkládat spíše odkazy, aktuální témata či live videa. Viditelnost opět záleží na tom, zda uživatel zvolí soukromý či veřejný profil. Stories lze upravovat pomocí filtrů, textů a dalších grafických pomůcek (Instagram, 2020).

Personalista tvořící obsah na Instagramu by se měl věnovat hlavně vizuální stránce, kvalitě a kreativitě sdíleného obsahu.

Podobně jako na Twitteru, tak i na Instagramu ke svým příspěvkům mohou uživatelé vkládat #, podle kterého lze příspěvek najít. Dále lze k vyhledávání využít operátor site nebo data získaná pomocí Facebook Custom Audience. Instagram také zatím není vhodný pro přímé oslovení uchazečů.

Sociální sítě se neustále vyvíjí a uživatelé si začínají budovat komunity na specializovaných, profesních sítích. Digitálně zaměřeni pracovníci se přesouvají na sítě GitHub, Bitbucket a StackOverflow, které jsou určeny především pro software vývojáře, kteří zde mohou zveřejňovat své projekty; vyměňovat si rady; řešit problémy s kolegy profesionály; spolupracovat a komentovat příspěvky ostatních. GitHub a StackOverflow nejsou primárně sociální sítě, ale mají prvky sociálních sítí – profily, sledující a diskusní fóra (Headworth, 2015, s. 193–194). Mezi další zajímavé sociální sítě patří například Behance dribbble – síť určena pro designery a další kreativní profese nebo Xing – sociální bussiness síť využívána zejména v Německu. Autorka hodnotí jako zajímavou platformu pro získávání pracovníků TikTok, který je zaměřen na rychlé konzumování obsahu.

3.3 Shrnutí

Internet prošel mnoha fázemi a nyní ho lze využívat v mnoha oblastech, tedy i v náboru. Jak internet, tak i sociální sítě přinesly HR oboru spoustu změn a ovlivňují ho při získávání pracovníků, hodnocení, důvěryhodnosti informací i inzerci práce.

K práci recruiterů patří vyhledávací operátory, které slouží k efektivnímu vyhledávání pomocí klíčových slov. Pro úspěšný nábor na sociálních sítích je nutné stanovit cíle, definovat potencionálního uchazeče, zvolit platformu, tým, pochopit nástroje jednotlivých sítí, sestavit kontent strategii, měřit a monitorovat. Efektivnost náboru na sociálních sítích lze měřit z hlediska nákladů, času, kvality nebo poměru reakcí na nabídku a přijatých uchazečů. K zacílení na správné publiku či k analýze úspěšnosti aktivit na sociálních sítích je možné využít analytické nástroje. Mezi nejvyužívanější sociální sítě pro nábor patří LinkedIn,

Facebook, Instagram a Twitter. LinkedIn je určen pro korporátní klientelu a je vhodný jak k aktivnímu náboru, tak k inzerci i k pasivnímu náboru. Na Facebooku, Instagramu i Twitteru lze inzerovat volná pracovní místa a budovat pozitivní image společnosti. Pro přímé oslovení uchazečů však tyto sítě příliš vhodné nejsou. Do budoucna je možné, že personalisté rozšíří pole působnosti i na další sociální sítě.

Sociální sítě lze vzhledem k náboru využít i k vyhledávání a ověřování informací o uchazečích. Touto problematikou se bude zabývat následující kapitola.

4 ETICKÝ A PRÁVNÍ RÁMEC NÁBORU NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH

V současné době lidé používají sociální sítě pro soukromé i pracovní záležitosti a dochází k jejich prolínání. Nastává otázka, zda je vyhledávání a ověřování informací o uchazečích na sociálních sítích etické a zda je dostatečně právně upraveno.

4.1 Etický rámec

Pro účely této bakalářské práce je vhodné nejprve vymezit pojmy etika a morálka.

Etika představuje dodržování psaných i nepsaných pravidel chování v dané společnosti (Janotová, 2005, s. 15). Morálku je možné popsat jako určitý „soubor požadavků, pravidel, norem, názorů a přesvědčení.“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 36)

Obecně se dá říct, že etika určuje, jak bychom se chovat měli a morálka ukazuje, jak se chováme.

S etikou v podnikatelské sféře souvisí profesní etika, která představuje soubor pravidel chování při výkonu určitého povolání. Profesní etika vznikla za cílem vzbuzování důvěry a zvyšování odpovědnosti pracovníka při budování dobré pověsti a podpory morálních hodnot, které organizace vyznává (Janotová, 2005, s. 15–16). Právě morální hodnoty jsou v činnostech personálního oddělení zásadní, protože pracují s citlivými daty.

Ze strany veřejnosti je na organizace z hlediska etiky kladen požadavek na existenci **etických norem a kodexů**. V rámci etického kodexu se stanoví pravidla a pokud jsou správně sestavena, tak se jimi zaměstnanci společnosti v nejasných situacích řídí. Nejasná situace v kontextu využití sociálních sítích při náboru může být například vyhledávání informací o uchazeči (Mazák, 2010, s. 88). Organizace se často uchylují k tvorbě vlastních etických kodexů a norem, protože jediný důležitý kodex, který lze v České republice najít je kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb. Etické kodexy jsou vytvářeny personálním oddělením a právníky. Mazák (2010, s. 91–95) zformuloval vzorový kodex, který obsahuje přehled oblastí, jež lze obecně do etických kodexů zahrnout. Zmíněnými oblastmi jsou: preambule; vztahy se zákazníky; vztahy k akcionářům; vztahy k zaměstnancům; vztahy s dodavateli; vztah k vládě; životní prostředí; placení daní; vztahy s konkurencí; mezinárodní obchod; chování v případě převzetí nebo fúze; etické otázky dopadající na management a dodržování norem. Je pochopitelné, že výše zmíněné oblasti nebudou vyhovovat každé

organizaci. Jedná se pouze základní přehled možného obsahu kodexu a lze jej individuálně přizpůsobit. Znění a aktuálnost norem/kodexů je nutno nechat pravidelně vyhodnotit nestrannou osobou, např. etickým auditorem (Henriksen, Vetlesen, 2000, s. 19). Samotné vydání kodexu však neznamená jeho plnění. Dodržování etického kodexu lze dosáhnout prosazováním, upozorňováním na jeho existenci, ale zejména jeho šířením například prostřednictvím školení nebo modelových situací, v rámci kterých personalista vytvoří fiktivní etický problém (Putnová, Seknička, 2007, s. 82).

Etický kodex tedy může mít řadu pozitivních vlivů na zaměstnance, ale i na okolí, se kterým organizace komunikuje. Zvyšování pozitivní image však nesmí být hlavní funkcí etického kodexu (Putnová, Seknička, 2007, s. 78–81).

I když jsou etické normy a kodexy veřejností vyžadovány, představují pouze doplněk, který není na rozdíl od legislativy nijak právně vymahatelný.

4.2 Právní rámec

V rámci právní problematiky se bude autorka níže věnovat diskriminaci, ochraně osobních údajů a zachování soukromí. V České republice se této problematice dotýká Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, Usnesení č. 2/1993 Sb. Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky, dále jen „Listina základních práv a svobod“, Zákon č. 110/2019 Sb. O zpracování osobních údajů, Zákon č.198/2009 Sb. O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů dále jen „Antidiskriminační zákon“, Zákon č.435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679, dále jen „GDPR“.

Diskriminace

Podle Šikýře (2016, s. 100) lze po uchazečích vyžadovat pouze dokumenty nezbytné k identifikaci a případnému kontaktu zaměstnance, k posouzení, zda je zaměstnanec schopen vykonávat práci či zda splňuje povinnosti stanovené zvláštním právním předpisem. Ostatní dokumenty by neměly být vyžadovány, vyhledávány a využívány. Šikýřovo tvrzení potvrzuje i § 312 odstavce 1 Zákoníku práce, který říká že osobní spis zaměstnance smí obsahovat pouze dokumenty nutné pro výkon práce.

Dokumenty, které by neměly být vyžadovány se rozumí nepřiměřené a neoprávněné osobní údaje a údaje, které by mohly vést k diskriminaci podle § 2 a § 3 Antidiskriminačního zákona. Dle § 4 Zákona o zaměstnanosti nelze právo na zaměstnání upřít z důvodu „*sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace.*“ Tyto informace neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem tak, aby byly zaručeny rovné příležitosti všem uchazečům o práci. Důležité je, že tyto informace zaměstnavatel nesmí získat ani prostřednictvím třetích osob a dle článku 9 odstavce 1 GDPR je zpracování těchto údajů zakázáno.

Problematika diskriminace je však složitější. Podle Antidiskriminačního zákona se rozlišuje diskriminace přímá a nepřímá. Přímou diskriminace upravuje § 2, odst. 3 Antidiskriminačního zákona. Za přímou diskriminaci ze strany zaměstnavatele se považuje méně příznivé jednání s uchazečem v porovnání s ostatními uchazeči ve stejné situaci. Hlavními důvody přímé diskriminace jsou rasové důvody, pohlaví, národnost, sexualita. Nepřímou diskriminaci upravuje § 3, odst. 1 a 2 Antidiskriminačního zákona. O nepřímou diskriminaci se jedná, pokud je uchazeč znevýhodněn oproti ostatním uchazečům na základě kritéria, které je zdánlivě neutrální. Může se jednat například o uveřejnění inzerátu se slovy „do mladého rozrůstajícího se týmu přijmeme...“, kdy tímto výrokem může dojít k vyloučení uchazečů starších ročníků.

Ochrana osobních údajů

Z hlediska ochrany osobních údajů se této problematice věnuje Zákon č. 110/2019 Sb. O zpracování osobních údajů. Ve smyslu Listiny základních práv a svobod má „*každý právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.*“ Tento zákon se však nevztahuje na použití údajů pro osobní potřebu či další nahodilé shromáždění a zpracování dat. Zároveň podle článku 5 GDPR musí být informace zpracovány korektně a transparentně, shromážděny pouze pro legitimní účely, omezeny pouze na nezbytný rozsah, aktualizovány, uchovány na dobu nezbytně nutnou pro účel, k němuž jsou zpracovávány a samozřejmě zabezpečeny pomocí vhodných metod. Podle článku 4 odstavce 11 GDPR je zaměstnavatel v některých případech dokonce povinen získat souhlas zaměstnance se zpracováním údajů. Souhlasem se rozumí projev vůle, kterým zaměstnanec poskytuje svolení se zpracováním osobních údajů a zaměstnavatel musí být

schopen zaměstnancův souhlas doložit. Souhlas se zpracováním osobních údajů je důležitý i v případě uchazeče o zaměstnání. Obvykle se tento souhlas uděluje při odeslání životopisu či při přihlášce k výběrovému řízení. Tento zákon se však nevztahuje na vyhledávání nebo využití těchto údajů pro osobní potřebu, a to ani na jejich nahodilé shromáždění a následné zpracování.

Zachování soukromí

Pokud jde o soukromí na pracovišti, Zákoník práce § 316 odstavce 2 mluví na rozdíl od problematiky ověřování budoucích zaměstnanců jasně. Zaměstnavatel nesmí zaměstnance otevřeně či skrytě sledovat – tzn. zaměstnanec nemůže být sledován, odposloucháván a ani jeho hovory či elektronická a papírová pošta nesmí být monitorovány. Dle tohoto tvrzení by zaměstnanec neměl být kontrolován ani na sociálních sítích.

Využívání sociálních sítí pro ověřování zaměstnanců může být s výše uvedenou legislativou v rozporu, protože sociální sítě obvykle obsahují velké množství dat, které o sobě uživatel sdílí. V mnoha případech se jedná o tzv. citlivé informace, na které se zaměstnavatel nemůže při pohovoru uchazeče ptát, ale na sociálních sítích je nalezne velmi snadno. V tomto případě může dojít k diskriminaci. Na tuto skutečnost reagují i sociální sítě a upravují informace o ochraně osobních údajů. Například Facebook má ve svých zásadách uvedeno, že v případě shromažďování informací jsou zpracovatelé povinni vyžádat si souhlas, upřesnit uživateli, že zpracovatelem není Facebook a podrobně uvést, jaké informace budou shromážděny a k jakému účelu budou použity (Facebook, 2020).

4.3 Shrnutí

V otázce etiky personální práce je důležitá profesní etika, která představuje soubor očekávaných pravidel chování při výkonu určitého povolání. U personalistů se jedná zejména o jednání podle svého nejlepšího svědomí, protože zacházejí s citlivými daty. Na organizace je vyvíjen tlak z hlediska vytvoření etických norem a kodexů zahrnujících pravidla a morální hodnoty, které jsou pro uchazeče při výběru důležité. Personalisté, kteří se podílejí na tvorbě etických norem by měli být příkladem, a nejen dodržovat stanovená pravidla, ale dále s nimi seznamovat ostatní zaměstnance, např. prostřednictvím kurzů.

Dle České legislativy by měl zaměstnavatel vyžadovat pouze dokumenty nezbytné k identifikaci a k případnému kontaktu zaměstnance. Dokumenty obsahující tzv. citlivé údaje by neměly být ani vyžadovány, ani vyhledávány. Je zakázáno získávat tyto informace prostřednictvím třetích osob a zpracovávat je. Na sociálních sítích typu Facebook uživatelé

citlivé informace sdílejí a síť používají zejména ke komunikaci s přáteli či ke zveřejňování zážitků a nečekají kontakt od personalistů. Po vyhledání uchazečova Facebookového profilu následuje možná osobní předpojatost na základě již zjištěných informací a možná přímá či nepřímá diskriminace. Uchovávání informací získaných ze sociálních sítí je dle České legislativy nepřípustné, avšak na samotné monitorování informací legislativa nemyslí.

Při ověřování informací ze sociálních sítí by organizace měly zaujmout jednotné stanovisko a určit, jakým způsobem mohou personalisté sociální sítě využívat tak, aby bylo riziko diskriminace či dalších právních sporů minimalizováno či eliminováno.

5 ANALÝZA VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PŘI NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole budou popsány zjištěné poznatky výzkumu na téma „Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců“ prováděného mezi osobami odpovědnými za nábor v IS/IT společnostech a mezi IT pracovníky v rámci České republiky. Jako první bude stanoven cíl, popsána metoda výzkumu, dále bude provedena analýza, ve které budou výsledky interpretovány pomocí grafů a tabulek. Výsledky autorka dále využije při formulaci doporučení.

5.1 Cíl výzkumu

Úkolem každé organizace je zajištění dostatečného lidského kapitálu za účelem splnění předem stanovených cílů. Plnění či neplnění těchto cílů z velké části závisí na tom, zda má organizace dostatečné množství kvalitních zaměstnanců. Z toho důvodu potřebuje organizace kvalitní kandidáty vyhledávat a přijímat efektivně.

Hlavním cílem této bakalářské bylo na základě znalostí získaných z teoretické části a analýzy navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců. Za tímto účelem autorka zmapovala, jaké sociální sítě personalisté používají a jakým způsobem s nimi zacházejí. U dílčích témat zjišťovala také pohled IT pracovníků.

5.2 Popis metody výzkumu

V analytické části využito písemné dotazování, mezi které se podle Foreta (2012, s. 41) řadí dotazníky a ankety. V této práci bude zastoupeno dotazníkové šetření i anketa. Dotazníkové šetření bylo cíleno na osoby odpovědné za nábor v IS/IT společnostech v rámci České republiky. Anketa byla určena pro IT pracovníky. Původně bylo zamýšleno provést hloubkové rozhovory, od kterých bylo z důvodu pandemie COVID-19 upuštěno.

Dotazník

Před samotným rozesláním dotazníku byl proveden tzv. **předvýzkum**, v rámci kterého byla 10 respondentům zaslána zkušební verze dotazníku. Respondenti měli možnost vyjádřit se ke srozumitelnosti a délce dotazníku. Předvýzkum byl cílen převážně na zkrácení časové

náročnosti. Odpovědi respondentů ve zkušební verzi dotazníku nejsou zahrnuty do výsledků dotazníkového šetření.

Prvotně dotazník obsahoval 35 otázek, po diskusích byly odstraněno 5 otázek: „V jaké míře využíváte sociální sítě pro nábor pracovníků?“; „V čem spatřujete hlavní výhody náboru na sociálních sítích?“; „V čem spatřujete hlavní nevýhody náboru na sociálních sítích?“; „Jakou preferujete strukturu inzerátů?“ a „Kolik inzerátů průměrně uveřejňujete za měsíc?“

Upraveny byly otázky ohledně efektivity. Původně byla pro každou sledovanou oblast vytvořena samostatná otázka. Sloučením došlo ke zvýšení přehlednosti a pravděpodobnosti dokončení dotazníku.

Byly tedy použity nestandardizované dotazníky tak, aby byly zjištěny údaje vztahující se k využití sociálních sítí. Tato technika byla zvolena vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku, zajištění anonymity a časové nenáročnosti. Jedinou možnou nevýhodou autorka spatřovala v nižší návratnosti. Dotazník byl v souladu s tím, co uvádí Kozel (2006, s. 91). Složen byl z uzavřených a polootevřených otázek, u kterých tedy vedle nabízených možností byla možnost vyplnit vlastní názor do položky „jiné.“ Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 138) je dotazník složen z řady otázek, které jsou respondentovi prezentovány. Jedná se o nejpoužívanější nástroj pro sběr primárních dat. Důležité však je připravit otázky pečlivě a provést důkladný předvýzkum. Dokonce i forma, formulace a pořadí otázek mohou ovlivnit množství odpovědí.

Dotazník (viz příloha 1) byl rozdělen na následující sekce: obecné otázky o respondentovi a společnosti, kterou zastupuje; využití sociálních sítí; efektivnost; inzeráty a ověřování informací o zaměstnancích.

Dotazník „Využití sociálních sítí pro nábor zaměstnanců“ začínal úvodem, který obsahoval představení se; objasnění důvodu dotazníkového šetření; informaci, že je dotazník anonymní a že bude vyžít pro zpracování bakalářské práce. Po úpravách dotazník obsahoval 24 otázek. Konkrétně se jednalo o dvě selektivní otázky ohledně zjištění, zda se jedná o osobu odpovědnou za nábor a zda využívá pro nábor sociální sítě. Další 3 otázky byly identifikační a zbylých 19 se týkalo pochopení využití sociálních sítí v daných organizacích. Jak je výše zmíněno, otázky byly uzavřené či polouzavřené, aby dali respondentovi možnost vyjádření vlastního názoru. Sběr dat probíhal od října do listopadu 2020. Předpokládaná doba vyplnění dotazníku byla 10 minut, průměrná doba vyplnění byla 5 minut. Po selekci nepoužitelných dat byl celkový počet navrácených dotazníků 86. Respondenti byli osloveni třemi způsoby. Na sociální síti LinkedIn bylo osloveno 63 respondentů, 35 organizací bylo osloveno přes e-mailovou adresu

nalezenou na webových stránkách a 7 respondentů autorka oslovila pomocí Facebooku na základě osobní známosti. Návratnost tedy byla 81,9 %.

Anketa

Před samotným rozesláním ankety byl proveden tzv. **předvýzkum**, v rámci kterého byla 10 respondentům zaslána zkušební verze ankety. Respondenti měli možnost vyjádřit se ke srozumitelnosti a délce ankety. V rámci předvýzkumu nebyly přidány, smazány, ani upraveny žádné otázky. Odpovědi respondentů ve zkušební verzi dotazníku nejsou zahrnuty do výsledků dotazníkového šetření.

Anketa představuje zcela nereprezentativní techniku. Je oblíbená zejména z důvodu nenáročnosti. Anketa byla rozeslána mezi IT pracovníky, kteří měli o vyplnění zájem. Ankety se často využívají k zjištění názoru na určité téma, např. spokojenost spotřebitelů s určitým produktem nebo službou (Kozel et al. 2006, s. 159).

Anketa (viz příloha 2) cílena na IT pracovníky IS/IT společností a byla zvolena z toho důvodu, aby byl vidět pohled IT pracovníků, jakožto uchazečů o práci. Stejně jako dotazník, tak i anketa byla vytvořena přes Google Forms a začínala úvodem, který obsahoval představení se, objasnění důvodu ankety, informaci že je anketa anonymní a že bude využita pro zpracování bakalářské práce. Anketa obsahovala 8 otázek. Konkrétně se jednalo o 3 identifikační otázky a 5 otázek týkajících se zjištění názoru IT pracovníků na nábor na sociálních sítích. Tyto otázky byly uzavřené či polouzavřené, aby dali respondentovi možnost vyjádření vlastního názoru. V několika případech měli respondenti možnost zvolit více odpovědi a vybrat tak všechny vyhovující možnosti. Sběr dat probíhal od října do listopadu 2020. Předpokládaná doba vyplnění byla 3 minuty, průměrná doba vyplnění byla 2 minuty. V rámci ankety pro IT pracovníky autorka oslovila odhadem 100 IT pracovníků – 30 z nich bylo osloveno na základě osobní známosti přes sociální sítě LinkedIn a Facebook. Tito respondenti dále anketu šířili mezi své známé. Dalších 63 pracovníků bylo osloveno pomocí sociální sítě LinkedIn v návaznosti na oslovené personalisty. Návratnost byla 83 %.

5.3 Analýza a interpretace výsledků

V následujících subkapitolách budou vyhodnocena získaná data pomocí tabulek a grafů vytvořených v programu Excel na základě výsledků z dotazníkového šetření a ankety. Výsledky budou doplněny o slovní hodnocení. Nejdříve dojde k popisu výběrového souboru, ze kterého budou další data vycházet.

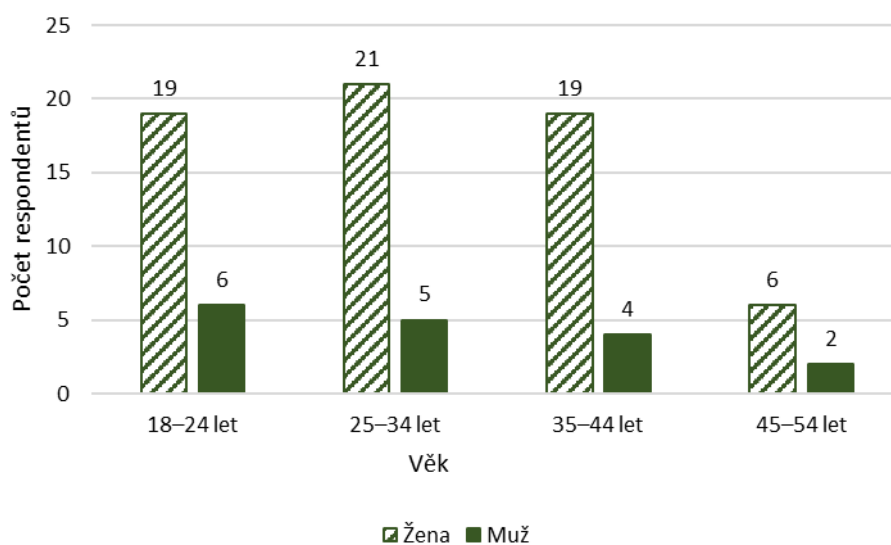
5.3.1 Selektivní otázky a sociodemografické charakteristiky zkoumaného souboru

Dotazník byl tvořen dvěma selektivními otázkami. Na první otázku „Jste osoba odpovědná za nábor?“ odpovědělo všech 86 respondentů kladně.

Sociální sítě při náboru využívá 95 % respondentů. Pouze 5 % dotázaných sociální sítě nevyužívá. Zbytek dotazníkového šetření vychází z odpovědí 82 respondentů, kteří sociální sítě k náboru využívají.

Na následujícím grafu jsou uvedeny sociodemografické charakteristiky výběrového souboru – **personalistů**. Respondenti byli charakterizováni podle pohlaví, věku a velikosti organizace.

Struktura respondentů podle pohlaví a věku je znázorněna na Grafu 1. Šetření se zúčastnilo celkem 82 osob odpovědných za nábor v IS/IT společnostech – 65 žen (79 %) a 17 mužů (21 %). Nejvíce zastoupeny byly věkové kategorie 25–34 let (31 %), 18–24 let (30 %) a 35–44 let (30 %), nejméně početnou skupinu tvořili lidé ve věku 45–54 let (9 %).



Graf 1 Pohlaví a věková kategorie respondentů – personalistů

Zdroj: Vlastní výzkum

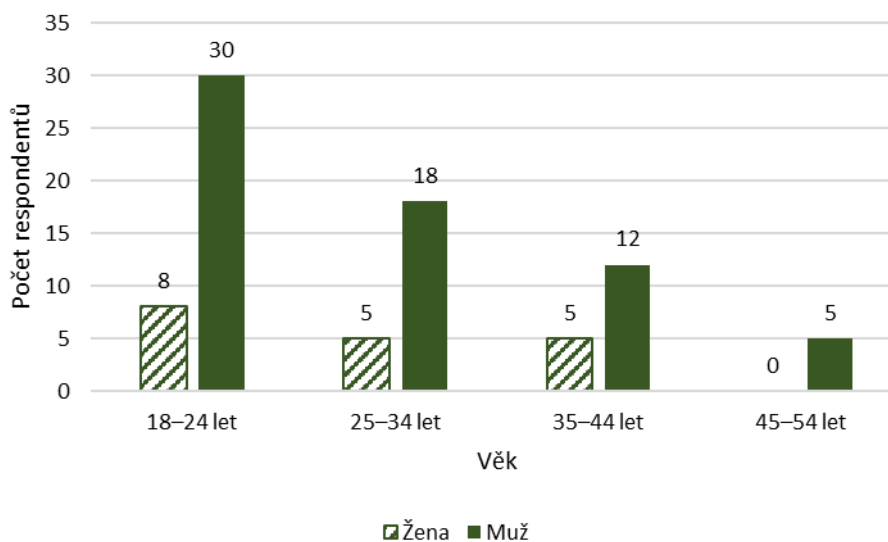
Společnosti byly také rozděleny podle velikosti dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 na:

- Mikropodniky. Méně než 10 zaměstnaných osob s ročním obratem nebo bilanční sumou roční rozvahy méně než 2 miliony EUR
- Malé podniky. Méně než 50 zaměstnaných osob s ročním obratem nebo bilanční sumou roční rozvahy méně než 10 milionů EUR.
- Střední podniky. Méně než 250 zaměstnaných osob s ročním obratem méně než 50 milionů EUR nebo s bilanční sumou roční rozvahy méně než 43 milionů EUR.
- Velké podniky. Pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky.

Největší část zaujímají malé (40 %) a střední podniky (39 %). Z menší části jsou poté zastoupeny velké (14 %) a mikro (7 %) podniky.

Na následujícím grafu jsou uvedeny sociodemografické charakteristiky výběrového souboru – **IT pracovníků**. Respondenti byli charakterizováni podle pohlaví a věku.

Z Grafu 2 je zřetelné, že z 83 IT pracovníků bylo ze 78 % tvořeno muži a z 22 % ženami. Anketa zahrnovala respondenty ve věku od 18 do 54 let. Nejvíce zastoupená věková kategorie byla 18–24 let (46 %), 25–34 let (28 %) a 35–44 let (20 %), nejméně početnou skupinu tvořili lidé ve věku 45–54 let (6 %).



Graf 2 Pohlaví a věková kategorie respondentů – IT pracovníci

Zdroj: Vlastní výzkum

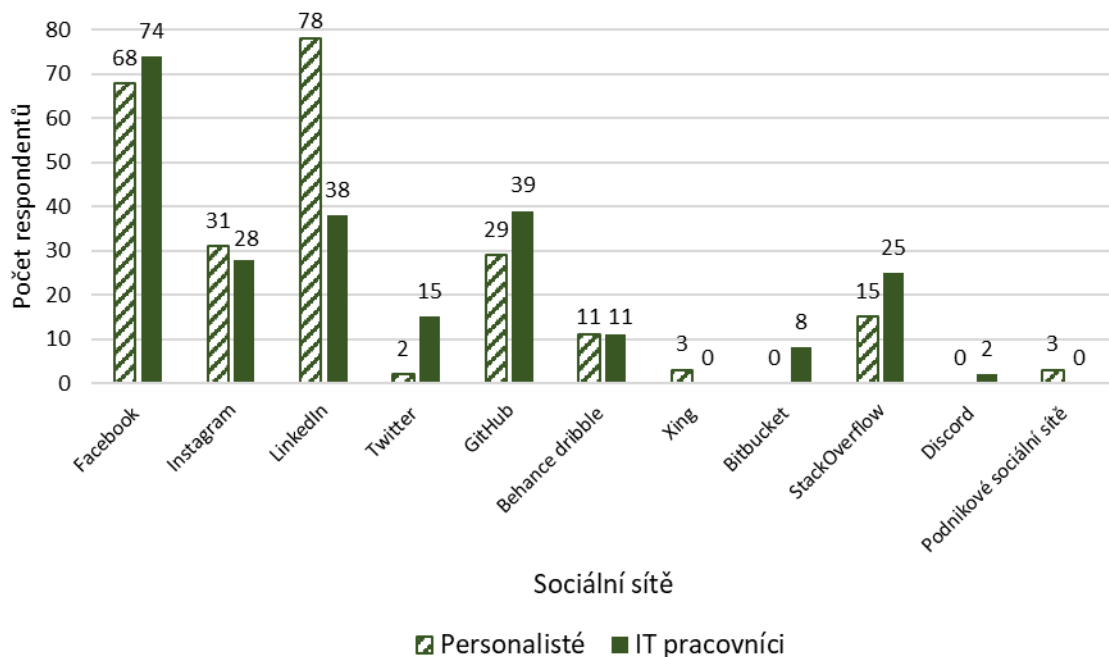
5.3.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Dále se autorka bude věnovat interpretaci výsledků. Tato subkapitola bude rozdělena na sekce: využití sociálních sítí; efektivnost; inzeráty a ověřování informací o uchazečích.

Využití sociálních sítí

Z Grafu 3 je patrné, jaké sociální sítě jsou nejvíce využívány personalisty a IT pracovníky. Trendem pro nábor na sociálních sítích je převážně LinkedIn a Facebook. Tyto sociální sítě jsou velice rozšířené a nabízejí jednoduché řešení pro personální reklamu, zveřejňování pracovních nabídek i prémiové služby. Personalisté v největší míře pracují s LinkedInem (95 %), Facebookem (83 %) a Instagramem (38 %). Je zajímavé, že začínají používat i profesní sítě, ze kterých jsou nejvíce užívány GitHub (35 %) a Behance dribbble (13 %).

Mezi oslovenými IT pracovníky je nejpopulárnější Facebook (89 %) a LinkedIn (49 %), ale nelze opomenout ani GitHub, který využívá 47 % potenciálních uchazečů o práci. Mezi další oblíbené sítě patří Instagram (38 %), StackOverflow (30 %), Twitter (18 %), Behance Dribbble (13 %) nebo BitBucket (10 %). Rozhodně je tedy vhodné do náboru zařadit i profesní sítě.



Graf 3 Porovnání sociálních sítí využívaných personalisty a IT pracovníky

Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci hlubšího zkoumání dat autorka zjišťovala, zda využívání profesních sítí závisí na velikosti organizace. Pro účely tohoto zkoumání došlo ke spojení mikro, malých organizací a středních a velkých organizací. Nábor na těchto sítích je časově náročnější a je nutné zkoumat

jejich možnosti. Mezi profesní sítě patří GitHub, Behance Dribbble, Bucket a Xing. Za účelem zjištění závislosti byl proveden Pearsonův chí-kvadrát test. Tabulka je čtyřpolní, ale pro provedení tohoto testu to není žádný problém, jelikož jej lze provést na jakoukoliv kontingenční tabulku, pokud jsou splněny podmínky pro aplikaci testu, tedy že maximálně 20 % hypotetických četností je < 5 a žádná není < 1. V tabulce 2 budou vypočteny hypotetické četnosti s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$ podle vzorce (1).

$$n_{ij}^* = \frac{n_{i.} * n_{.j}}{n} \quad (1)$$

V Tabulce 3 bude vypočteno testové kritérium χ^2 podle vzorce (2).

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

Na základě Tabulky 1 je zřejmé, že profesní sociální sítě jsou využívány spíše velkými a středními organizacemi.

Tabulka 1 Využívání profesních sítí v závislosti na velikosti podniku

Využití profesních sociálních sítí = Veličina X	Organizace = Veličina Y		Celkem
	Mikro, malá	Střední, velká	
Ano	7	27	34
Ne	32	16	48
Celkem	39	43	82

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 Hypotetické četnosti k využívání profesních sítí v závislosti na velikosti podniku

Využití profesních sociálních sítí = Veličina X	Organizace = Veličina Y	
	Mikro, malá	Střední, velká
Ano	16,17073171	17,82926829
Ne	22,82926829	25,17073171

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 Testové kritérium k využívání profesních sítí v závislosti na velikosti podniku

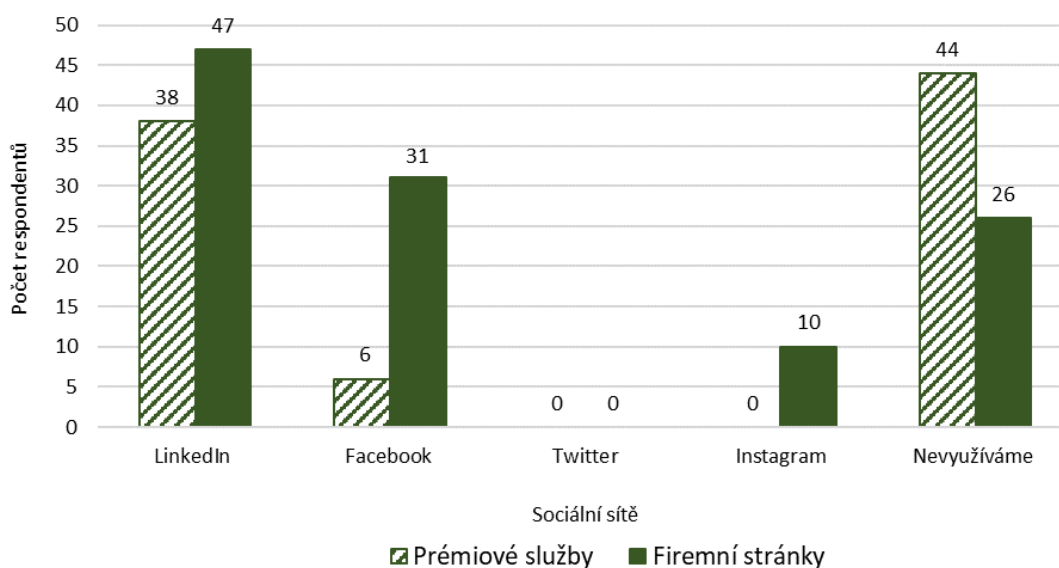
Využití profesních sociálních sítí = Veličina X	Organizace = Veličina Y	
	Mikro, malá	Střední, velká
Ano	5,20089762	4,71709319
Ne	3,683969147	3,341274343
χ^2	16,9432343	
C	0,413813931	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výpočtu se $\chi^2 = 16,9432343$. Dle tabulek je kritická hodnota χ^2 s 95 % pravděpodobností a 1 stupněm volnosti rovna 3,84. Jelikož je vypočtená hodnota větší, než kritická, nulová hypotéza se zamítá. To znamená, že vtaž mezi velikostí organizace a využíváním profesních sociálních sítí existuje, ale je ovlivněn i dalšími faktory, proto je zcela přirozené, že i malé a střední podniky v menší míře profesní sociální sítě využívají.

Výše uvedené sociální sítě nabízejí možnost prémiových služeb a firemních stránek. Na Grafu 4 je znázorněno porovnání jejich využívání. Sociální sítě poskytují možnost základního účtu, který je zdarma, což může být jeden z důvodů, proč prémiové služby nevyužívá více než polovina (54 %) organizací. Druhá polovina (46 %) používá LinkedIn.

Více než prémiové služby respondenti pracují s firemními stránkami. Důvod může být ten, že firemní stránky lze uplatnit v rámci pasivního náboru. Podle odpovědí respondentů jsou pro tyto účely nejvhodnější sítě LinkedIn (57 %), Facebook (38 %) a Instagram (12 %), na kterém lze zveřejňovat novinky v zajímavém grafickém zpracování. Na sociálních sítích firemní stránky stále nemá 32 % dotázaných.



Graf 4 Porovnání využívání prémiových služeb a firemních stránek

Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci hlubšího zkoumání dat autorka zjišťovala, zda využívání prémiových služeb závisí na velikosti organizace. Za účelem zjištění závislosti byl opět proveden Pearsonův chí-kvadrát test. Podmínky pro aplikaci testu, tedy že maximálně 20 % hypotetických četností je < 5 a žádná není < 1 , byly splněny. V tabulce 5 budou vypočteny hypotetické četnosti s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$ podle vzorce (1). V Tabulce 6 bude vypočteno testové kritérium χ^2 podle vzorce (2).

Tabulka 4 Využívání prémiových služeb v závislosti na velikosti podniku

Velikost organizace = Veličina X	Využití prémiových služeb = Veličina Y		n _j
	Ano	Ne	
Mikro, malá	6	33	39
Střední, velká	33	10	32
n _i	39	43	82

Tabulka 5 Hypotetické četnosti k využívání prémiových služeb v závislosti na velikosti podniku

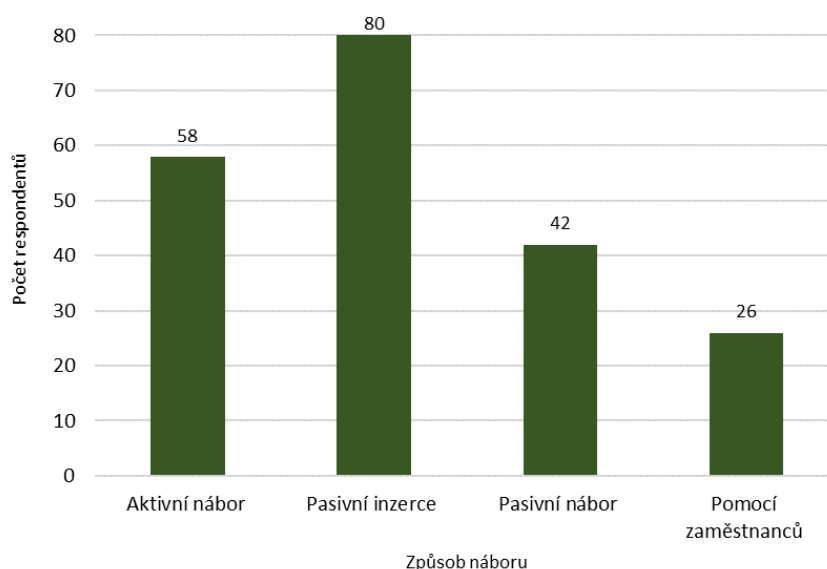
Velikost organizace = Veličina X	Využití prémiových služeb = Veličina Y	
	Ano	Ne
Mikro, malá	18,54878049	20,45121951
Střední, velká	15,2195122	16,7804878

Tabulka 6 Testové kritérium k využívání prémiových služeb v závislosti na velikosti podniku

Velikost organizace = Veličina X	Využití prémiových služeb = Veličina Y	
	Ano	Ne
Mikro, malá	8,48960889	7,699877831
Střední, velká	20,77239681	2,73979013
χ^2	39,70167366	
C	0,571157826	

Dle výpočtu se $\chi^2 = 39,70167366$. Dle tabulek je kritická hodnota χ^2 s 95 % pravděpodobností a 1 stupněm volnosti rovna 3,84. Jelikož je vypočtená hodnota vyšší, než kritická, nulová hypotéza se zamítá. To znamená, že vztah mezi velikostí organizace a využíváním prémiových služeb existuje, ale je ovlivněn i dalšími faktory, proto je zcela přirozené, že i malé podniky v menší míře prémiové služby využívají.

Při náboru lze se sociální sítěmi pracovat několika způsoby. Jejich přehled je zobrazen na Grafu 5. Nejvíce uplatňovaným způsobem je pasivní inzerce, kterou využívá 98 % oslovených. Inzeráty lze cílit na aktivní uchazeče, kteří práci hledají. Aktivní nábor je používán v 71 % organizacích a představuje možnost zaměřit se na pasivní uchazeče, kterých je samozřejmě více. Zajímavou možností, jak oslovit aktivní i pasivní uchazeče je pasivní nábor, který využívá 51 % dotázaných. Prezencí společnosti a přiblížením firemní kultury lze zvýšit pravděpodobnost zájmu o práci ve společnosti. Překvapivě málo (32 %) společností zapojuje do náborových aktivit své zaměstnance, kteří by se mohli podílet na šíření pozitivní image.



Graf 5 Způsob náboru na sociálních sítích

Zdroj: Vlastní výzkum

Podle dat v Tabulce 7, IT pracovníci vnímají aktivní nábor (využíván v 71 %) jako obtěžující v 55 % případů, a proto je vhodné posílit pasivní inzerci a nábor nebo zapojit zaměstnance.

Tabulka 7 Vnímání zpráv s nabídkou práce

Věková kategorie	Vnímáte zprávy s nabídkou práce jako obtěžující?	
	Ano	Ne
18–24 let	15 (18 %)	23 (28 %)
25–34 let	15 (18 %)	8 (10 %)
35–44 let	12 (14 %)	5 (6 %)
45–54 let	4 (5 %)	1 (1 %)

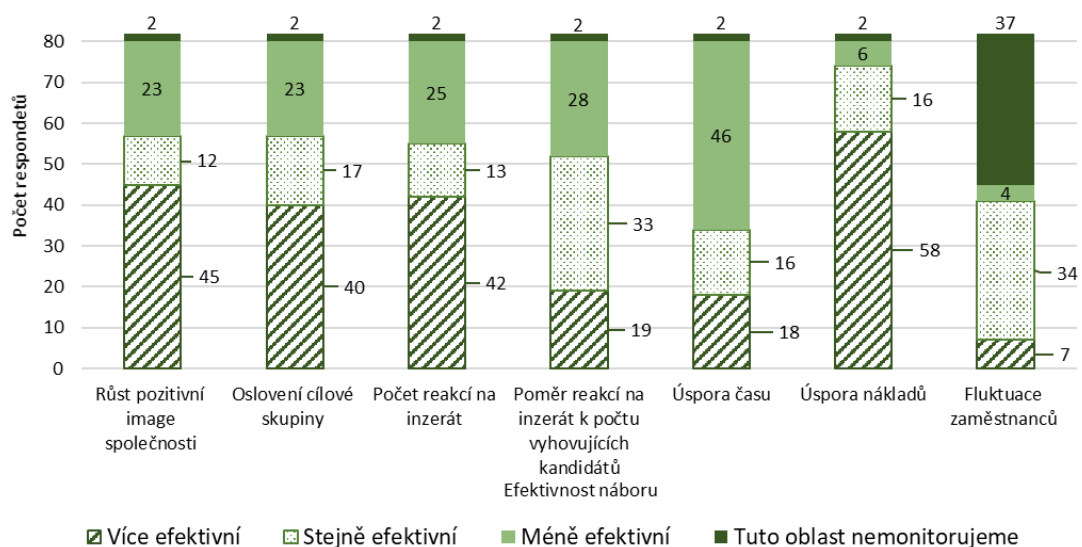
Efektivnost

Strategii pro nábor na sociálních sítích má vypracovanou pouze 52 % organizací. Důležitost strategie tkví v určení přesných kroků, kterými se personalisté řídí. Pomocí správně sestavené strategie lze identifikovat cílovou skupinu, určit na jaké sociální síť se má organizace soustředit a jaký obsah má zveřejňovat.

Pravidelné sdílení obsahu na sociálních sítích je důležité z důvodu budování komunity. Společnost, která na svoje firemní stránky nebo účet zveřejňuje pouze pracovní nabídky nezaujme dostatečný počet lidí a nábor z hlediska oslovení uchazečů nebude tolik efektivní, jako v organizaci, která pravidelně sdílí zajímavý obsah a má vytvořený dostatečný okruh sledujících.

Následovala otázka týkající se analytických nástrojů, které mohou být použity v rámci monitoringu. Naprostá většina organizací (76 %) analytické nástroje neuplatňuje a pouze 18 % dotázaných využívá Google Analytics při svých náborových činnostech.

Oblast efektivnosti hodnotí respondenti dle Grafu 6 takto: oproti ostatním metodám považují za více efektivní růst pozitivní image společnosti (55 %), počet reakcí na inzerát (51 %) a úsporu nákladů (71 %). Právě úspora nákladů je na základě teoretické části jednou z hlavních výhod, protože k náboru na sociálních sítích není nutné využívat prémiové služby. Oslovení cílové skupiny vnímá efektivněji zhruba polovina respondentů (49 %). Poměr reakcí na inzerát k počtu vyhovujících kandidátů je podle 40 % stejně efektivní jako ostatní metody a 34 % považuje tuto oblast za méně efektivní. Překvapivě za neefektivní respondenti považují úsporu času, což může být dáno počtem používaných sociálních sítí, způsobem náboru nebo například i chybějící strategií (nesprávné určení cílové skupiny, neefektivní využívání sociálních). O fluktuaci zaměstnanců se organizace příliš nezaobírají – 45 % tuto oblast nemonitoruje.



Graf 6 Efektivnost náboru na sociálních sítích oproti ostatním metodám

Zdroj: Vlastní výzkum

Vzhledem k překvapivým výsledkům u úspory času, autorka v rámci hlubšího zkoumání dat zjišťovala, zda má např. strategie pro nábor na tuto oblast vliv. Za účelem zjištění závislosti byl proveden Pearsonův chí-kvadrát test. Podmínky pro aplikaci testu byly splněny.

V tabulce 9 budou vypočteny hypotetické četnosti s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$ podle vzorce (1). V Tabulce 10 bude vypočteno testové kritérium χ^2 podle vzorce (2).

Tabulka 8 Vnímání úspory času oproti ostatním metodám v závislosti na existenci strategie náboru na sociálních sítích

Existence strategie náboru na sociálních sítích = Veličina X	Úspora času = Veličina Y			Celkem
	Více efektivní	Stejně efektivní	Méně efektivní	
Ano	18	10	14	42
Ne	2	6	32	40
Celkem	20	16	46	82

Tabulka 9 Hypotetické četnosti ke vnímání úspory času oproti ostatním metodám v závislosti na existenci strategie náboru na sociálních sítích

Existence strategie náboru na sociálních sítích = Veličina X	Úspora času = Veličina Y		
	Více efektivní	Stejně efektivní	Méně efektivní
Ano	10,243902	8,195122	23,56098
Ne	9,7560976	7,804878	22,43902

Tabulka 10 Testové kritérium ke vnímání úspory času oproti ostatním metodám v závislosti na existenci strategie náboru na sociálních sítích

Existence strategie náboru na sociálních sítích = Veličina X	Úspora času = Veličina Y		
	Více efektivní	Stejně efektivní	Méně efektivní
Ano	5,8724739	0,397503	3,879816
Ne	6,1660976	0,417378	4,073807
χ^2	20,80707557		
C	0,449877237		

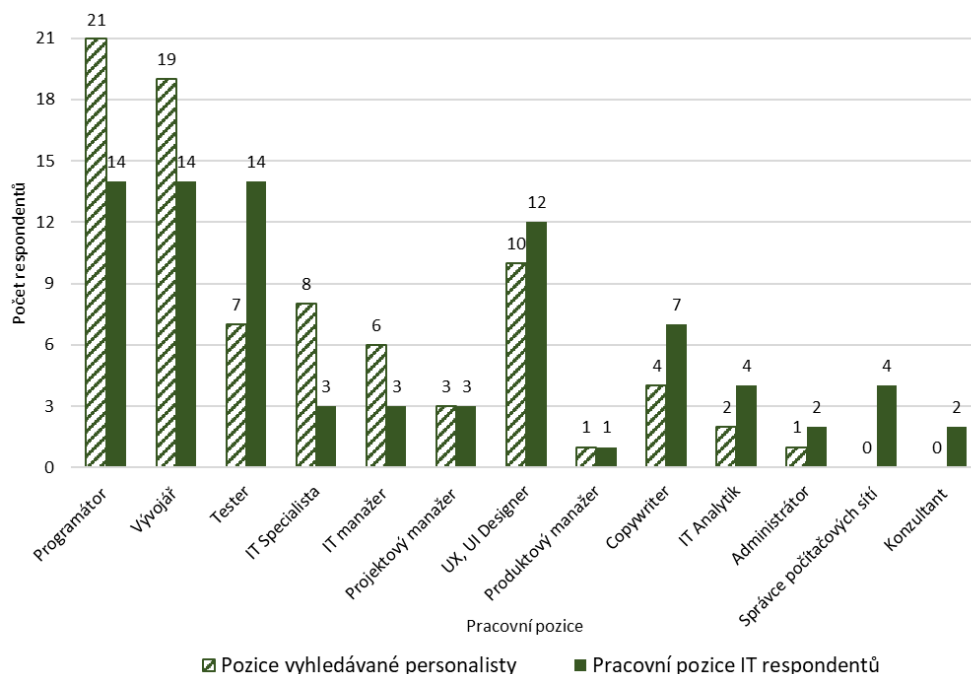
Dle výpočtu se $\chi^2 = 20,80707557$. Dle tabulek je kritická hodnota χ^2 s 95 % pravděpodobností a 2 stupněm volnosti rovna 5,99. Jelikož je vypočtená hodnota vyšší, než kritická, nulová hypotéza se zamítá. To znamená, že vztah mezi existencí strategie náboru na sociálních sítích a vnímání úspory času existuje, ale je ovlivněn i dalšími faktory.

Inzeráty

Dále následovali otázky ohledně inzerování pracovních pozic. Graf 7 zobrazuje porovnání nejčastěji inzerovaných pracovních pozic a pracovních pozic respondentů. Tato otázka je zastoupena z toho důvodu, aby bylo vidět, zda jsou odpovědi IT relevantní a lze z nich vyvodit závěry (pokud by personalisté vyhledávali pouze vývojáře a dotázaní IT pracovníci by byli převážně UX designéři, odpovědi nejsou relevantní). Pro organizaci je nutné si ujasnit, na jaké publikum jsou inzeráty cíleny – tedy pracovní pozice a věk. Personalisté na sociálních sítích nejčastěji vyhledávají vývojáře (23 %) a programátory (27 %), mezi další často vyhledávané pozice patří testeré (9 %), IT manažeré (7 %), UX, UI Designéři (12 %), dále také IT Specialisté (10 %), copywritéři (5 %), projektový manažeré (4 %), IT analytici (2 %) a produktový manažeré (1 %).

IT pracovníci nejvíce zastávají pozice programátorů (17 %), vývojářů (17 %), testerů (17 %), UX nebo UI Designérů (16 %) a copywriterů (8 %). Zbytek je tvořen pozicemi: IT manažerů, specialistů, analytiků, projektových manažerů, správců počítačových sítí (4 %), konzultantů (2 %), administrátorů (2 %) a produktových manažerů (1 %).

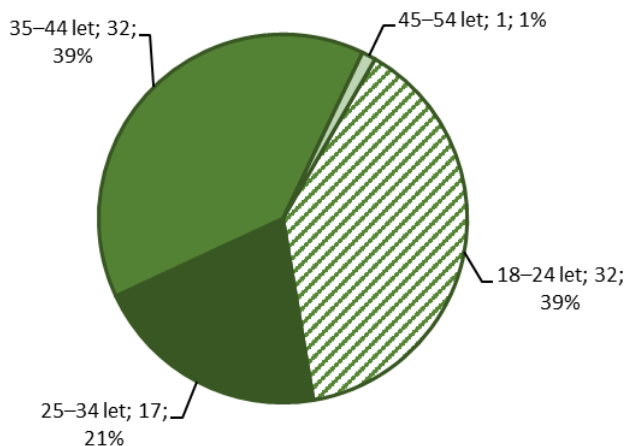
Vyhledávané pozice i pozice IT respondentů se opakují a jde tedy o potenciální cílovou skupinu, proto jejich odpovědi budou v rámci dalších otázek přínosné.



Graf 7 Porovnání nejčastěji vyhledávaných pracovních pozic a pracovních pozic respondentů

Zdroj: Vlastní výzkum

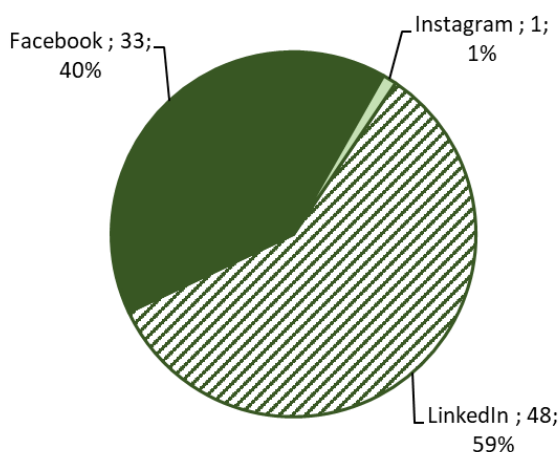
Jak již bylo výše zmíněno, pro organizaci je důležitý i věk uchazečů, na které inzeráty i další obsah směřuje. Z Grafu 8 vyplývá, že inzeráty jsou převážně cíleny na osoby ve věku 25–34 let a 35–44 let. Tyto dvě skupiny se na základě poznatků z teoretické části nejvíce vyskytují na sociálních sítích LinkedIn a Facebook. V menším zastoupení jsou poté inzeráty mířeny na věkovou skupinu 18–24 let, která se nejvíce vyskytuje na Instagramu.



Graf 8 Cílová skupina

Zdroj: Vlastní výzkum

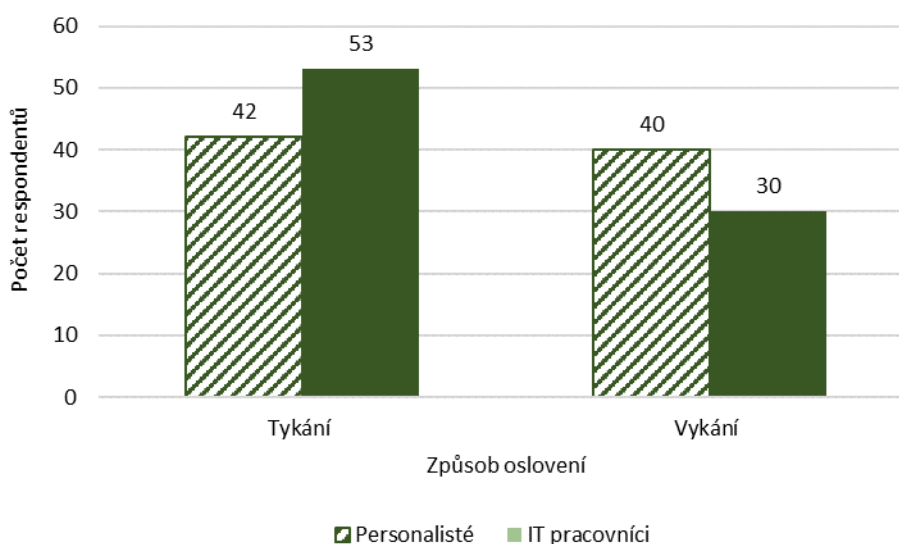
Mezi respondenty (personalisty) bylo dále zkoumáno, na které sociální síť nejčastěji umisťují inzeráty. Pro tyto účely je nejvyužívanější LinkedIn a Facebook. Situaci zobrazuje Graf 9. Uveřejňování inzerátů na LinkedInu a Facebooku je vzhledem k cílovým skupinám vhodné.



Graf 9 Sociální síť nejčastěji využívaná pro inzerování volných pracovních míst

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro inzeráty je také důležitý způsob oslovení. Na Grafu 10 je možné vidět srovnání preferovaného způsobu oslovení v inzerátech. Na základě odpovědí oslovených personalistů je tykání a vykání velice vyrovnané, přesto 51 % respondentů preferuje při sepisování inzerátů tykání. IT pracovníci ze 64 % upřednostňují vykání.



Graf 10 Porovnání preferovaného způsobu oslovení

Zdroj: Vlastní výzkum

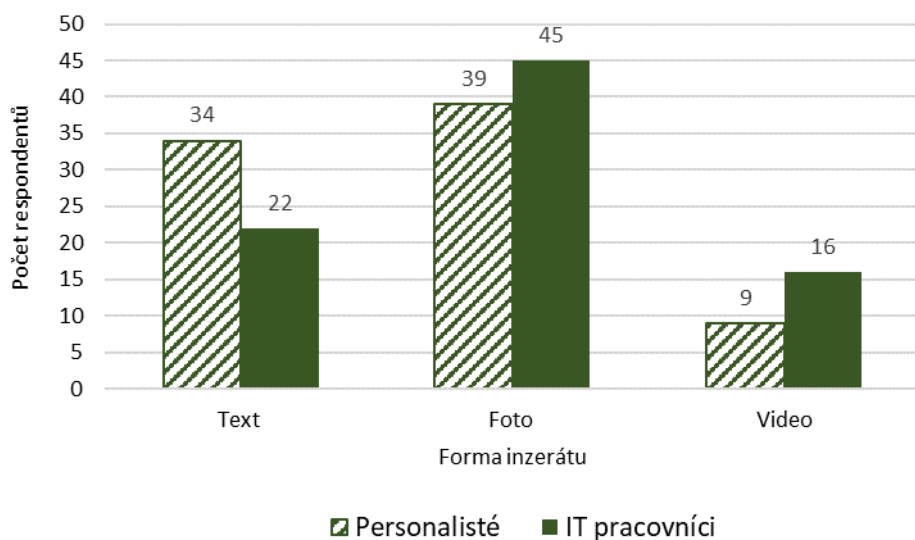
Podle dat v Tabulce 11 tykání preferují zejména mladší pracovníci.

Tabulka 11 Preference způsobu oslovení na základě věkové kategorie IT pracovníků

Věková kategorie	Preferujete tykání nebo vykání?	
	Tykání	Vykání
18–24 let	35 (42 %)	2 (2 %)
25–34 let	13 (16 %)	11 (13 %)
35–44 let	4 (5 %)	13 (16 %)
45–54 let	1 (1 %)	4 (5 %)

Zdroj: Vlastní výzkum

Při inzerování volných pracovních míst není důležité pouze oslovení, ale i forma uveřejnění inzerátu. Zejména při obsazování IT pozic by nabídka práce měla být zajímavá a odlišovat se. Jak vyplývá z Grafu 11, 42 % inzerátů je na sociální síti umístěno ve formě textu, což může být zajímavé například pro copywritery. Foto tvoří 48 % a video 10 %. IT pracovníci z 54 % preferují foto, z 27 % text a z 19 % video. Dle Škvorové (2006, s. 20) si většina lidí pamatuje pouze 10 % z toho, co čtou, 30 % z toho, co vidí, 50 % z toho, co slyší a vidí. Na základě tohoto tvrzení je zřejmé, že používat obrázky a videa při inzerci je vhodné.



Graf 11 Preferovaná forma inzerátu

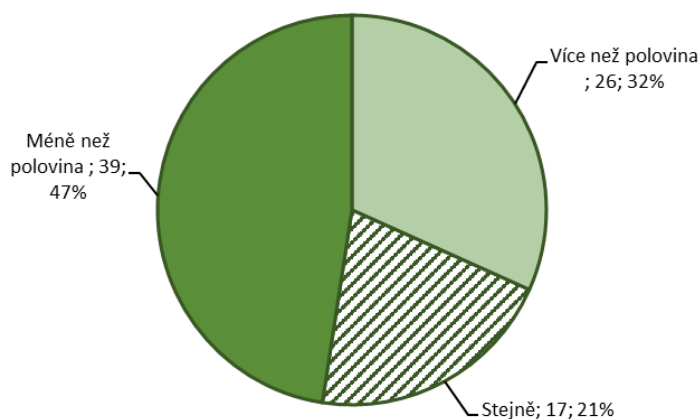
Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě tabulky 12 je vidět, jaké věkové skupiny preferují jakou formu inzerátu.

Tabulka 12 Preference způsobu formy inzerátu na základě věkové kategorie IT pracovníků

Věk	Forma inzerátů		
	Text	Foto	Video
18–34 let	4 (5 %)	26 (31 %)	8 (10 %)
25–34 let	5 (6 %)	13 (16 %)	5 (6 %)
35–44 let	9 (11 %)	5 (6 %)	3 (4 %)
45–54 let	4 (5 %)	1 (1 %)	0 (0 %)

Vzhledem k dnešní přehlcené době je žádoucí pracovní inzeráty kombinovat s dalším obsahem. Z Grafu 12 je patrné, že 32 % organizací sdílí více inzerátů, 20 % organizací sdílí stejně inzerátů a dalšího obsahu a 48 % sdílí více jiného obsahu než inzerátů, což je vhodné vzhledem k budování komunity.

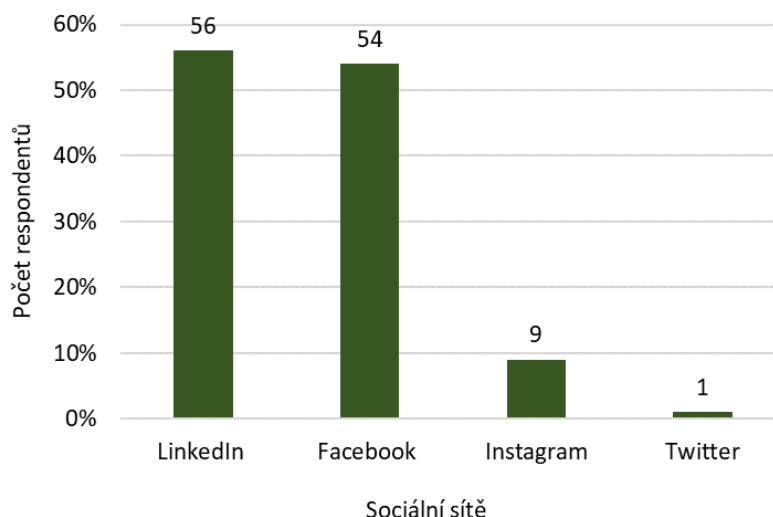


Graf 12 Podíl sdílených pracovních inzerátů v porovnání s dalším sdíleným

Zdroj: Vlastní výzkum

Ověřování informací o uchazečích

Poslední část dotazníkového šetření se týkala ověřování informací o uchazečích. Na základě dat získaných z odpovědí IT pracovníků, 90 % dotázaných s vyhledáváním informací na sociálních sítích nesouhlasí. 89 % personalistů však informace uchazečích vyhledává a podle Grafu 13 využívá k těmto účelům převážně síť LinkedIn (74 %) a Facebook (72 %). Vyhledávání informací na sociální síti Facebook by na rozdíl od LinkedInu mohlo být problematické, protože obsahuje množství citlivých údajů.



Graf 13 Využití sociálních sítí k ověřování informací o uchazečích a sociální sítě pro tyto účely využívané

Zdroj: Vlastní výzkum

Dále se výzkum týkal vnímání důležitosti zjištěných informací, diskriminace a právní úpravy. 18 % respondentů personalistů vnímá informace získané ze sociálních sítí jako rozhodující. Tento fakt může znamenat, že pokud jsou informace uvedené na sociální síti v rozporu s hodnotami nebo etickým kodexem společnosti nebo jakkoliv nevyhovují danému personalistovi, uchazeč nemusí u pohovoru uspět.

Pokud jde o vnímání možné diskriminace a právní úpravy, riziko diskriminace vnímá 59 % respondentů. V praxi je stále běžné, že personalisté kladou tzv. diskriminační otázky. Uchazeč má v této situaci právo odmítnout odpovědět, narozdíl od sociálních sítí, kde není zcela v jeho moci kontrolovat všechny informace, které personalista vyhledá. Dále je také zřejmé, že 67 % nepovažuje problematiku vyhledávání informací o uchazečích za dostatečně právně upravenou (viz tabulka 13).

Problematika nedostatečné právní úpravy či etické problematiky se dá vyřešit zavedením etických kodexů. Etické kodexy jsou však vhodné i k budování pozitivní image. Právě to, jakou má organizace image a firemní kulturu je v dnešní době velice důležité zejména při nábore mladších pracovníků pro které se firemní hodnoty a kultura stávají důležitým kritériem při

výběru zaměstnavatele. Atraktivnost firemní kultury samozřejmě není hlavním důvodem dodržování etiky, ale určitě může pomoci značně zaměstnavatele, proto by se zpracováním etických kodexů měly organizace zabývat. Tuto možnost však využívá pouze 22 % (viz tabulka 13). Na základě zjištěných informací budou v následující subkapitole tvořena doporučení.

Tabulka 13 Vnímání diskriminace, právní úpravy a etických kodexů

	Riziko diskriminace	Dostatečná právní úprava	Existence etických kodexů
Ano	49 (59 %)	27 (33 %)	18 (22 %)
Ne	34 (41 %)	56 (67 %)	65 (78 %)

5.4 Doporučení

Vzhledem k cíli této bakalářské práce autorka navrhne doporučení, která by mohla vést k vyšší efektivnosti a úspěchu náboru na sociálních sítích.

Aby byla zachována stejná struktura jako u dotazníku, doporučení budou rozdělena do čtyř částí – využívání sociálních sítí, efektivnost, inzeráty a ověřování informací o zaměstnancích.

Využívání sociálních sítí

Prvním doporučením ohledně využívání sociálních sítí je rozšířit používané sítě i o profesní sítě, na kterých se IT pracovníci vyskytují. Jedná se zejména o GitHub a StackOverflow. Jejich nevyužití může být značnou konkurenční nevýhodou, protože organizace, které nové sociální sítě začnou využívat dostanou šanci oslovit nové publikum, čímž získají výhodu. Ostatním organizacím hrozí přechod zaměstnanců ke konkurenci.

Druhé doporučení se týká způsobu náboru. Většina dotázaných využívá aktivní nábor, pasivní inzerci a z velké části i pasivní nábor. Opomíjeným způsobem je však zapojení zaměstnanců do náborových aktivit. Zapojení zaměstnanci by mohli fungovat jako brand ambasadoři. Brand ambassador je zaměstnanec, který je naprosto ztotožněn s podnikovou kulturou a ideálně se pohybuje na sociálních sítích. Tímto způsobem by mohlo být cíleno na pasivní uchazeče, kteří z velké části vnímají aktivní nábor jako obtěžující. Zaměstnanec lze ke spolupráci při náboru motivovat pomocí odměn za doporučení nového zaměstnance.

Posledním doporučením v této části je větší míra využívání firemních stránek. Jejich nevyužití či absence je naprosto nelogické. Firemní stránky lze z hlediska pasivního náboru použít pro informování, zveřejňování novinek, budování vztahů s veřejností, ale i k posílení

vztahu se stávajícími zaměstnanci. Stránky společnosti lze samozřejmě uplatnit i při inzerci, kde opět mohou hrát velkou roli interní lidské zdroje, které mohou nabídky práce šířit do svého okruhu známých. Firemní stránky je možné nahradit webovými stránkami. Informace se však budou nejrychleji šířit a nejspíše aktualizovat na sociálních sítích.

Doporučeními v této části jsou: využívání profesních sociálních sítí, zapojení zaměstnanců a využívání firemních stránek.

Efektivnost

Prvním nedostatkem v oblasti efektivnosti je absence strategie, což může být problematické při snaze o ucelený efektivní přístup k náboru na sociálních sítích zejména při oslovování cílové skupiny či při časové úspoře. Personalisté nemají možnost své aktivity měřit. Prvním doporučením v sekci efektivnost tedy je zpracování strategie nebo alespoň uplatnění analytických nástrojů k analýze úspěšnosti.

Obecně se dá říct, že respondenti považují nábor na sociálních sítích oproti ostatním metodám za efektivnější. Jako nejefektivnější vnímají finanční nákladovost. Sociální sítě jsou v tomto ohledu nenáročné, protože základní profil je zdarma. Nevýhodou je v tomto případě potřebný aktivní přístup personalistů, který může zapříčinit časovou náročnost. Jako možné řešení z hlediska snížení časové náročnosti je třeba zvážit využívání prémiových služeb, které mohou práci usnadnit. Dalším důvodem časové náročnosti může být zdlouhavé budování profesní sítě nebo aktivní oslovení osob, které o práci nemají zájem či pracné vyhledávání potenciálních kandidátů. Doporučení v této oblasti by mohlo být například školení či kurz, který by naučil personalisty efektivně a rychle pracovat se sociálními sítěmi právě pomocí zmíněných pomoci vyhledávacích operátorů. Dalším možným návrhem je zřízení pracovního místa, jehož náplní bude starost o sociální síť. Pochopitelně toto doporučení nelze aplikovat na všechny společnosti. Organizace by měly větší pozornost věnovat i fluktuaci, která se dá očekávat zejména s příchodem generace Alfa a nastane, pokud zaměstnavatelé nebudou poskytovat těmto zaměstnancům přijatelné podmínky (Horváthová, 2016, s. 135).

Doporučeními v této oblasti jsou: zpracování strategie, využití prémiových služeb, školení či zřízení nového pracovního místa.

Inzeráty

Inzerování volných pracovních míst je vhodné pro oslovení aktivních uchazečů o práci. Pokud je tento způsob vhodně využit, mohou být osloveni relevantní uchazeči. V tomto bodě autorka opět upozorňuje na důležitost strategie, pomocí které je definováno publikum. Většina

organizací využívá pro inzerování pracovních míst LinkedIn a Facebook, které jsou vzhledem k oslovované skupině vhodné. S příchodem mladších pracovníků lze doporučit, aby organizace pole své působnosti rozšířily i na sítě, které mladší skupiny momentálně používají. Jedná se zejména o Instagram, který může být k inzerování díky jeho podstatě velice vhodný.

Na inzerci pracovních pozic lze nahlížet jako na reklamu, a proto by mohlo být vhodné řídit se marketingovými nástroji, např. nástrojem AIDA (attention, interest, desire, action). Na základě informací z teoretické části je zřejmé, že dobrý inzerát musí být schopen přilákat pozornost, vzbudit zájem, vytvořit touhu a poskytnout informace pro další akci. Vzbudit zájem a odlišit se je možné zapojením obrazu a videa při sdílení inzerátů. Obraz a video jsou lépe zapamatovatelné a také jsou preferovány dotázanými IT pracovníky. V rámci formátu video lze využít personifikovanou pozvánku, karierní video či live videa. Dle SproutSocial (2019) videa získávají o 21 % více interakcí než obrázky. Důležitý je i obsah inzerátu, ve kterém nesmí chybět název pracovní pozice, informace o zaměstnavateli, pracovní náplň a požadavky na zaměstnance. Vhodné je však uchazeči přiblížit firemní kulturu a zejména zdůraznit bonusy. Samozřejmostí je pravidelná aktualizace inzerátů a zveřejňování různorodého obsahu, díky kterému je možné oslovit veřejnost a budovat komunitu, ve které se mohou nacházet uchazeči o práci.

Doporučeními v této oblasti jsou: využití sociálních sítí využívaných mladšími osobami, zapojení obrazové a video formy, vhodný obsah inzerátu

Ověřování informací o uchazečích

Podle výsledků analýzy personalisté využívají sociální sítě při ověřování informací. V tomto případě se autorka domnívá, že využívání sociální sítě LinkedIn je na rozdíl od Facebooku, Instagramu a Twitteru v pořádku. Doporučením v této oblasti z důvodu různých pohledů na riziko diskriminace a současnou právní úpravu této problematiky je zpracování a zavedení etických kodexů. Pomocí etických kodexů se lze vyhnout rozporuplnosti vyhledávání informací o uchazečích. Kodexy mohou být nápomocny i v rámci budování pozitivní image společnosti, aby noví i současní zaměstnanci měli přehled o fungování společnosti, hodnotách a věděli, jak se v určitých situacích chovat.

Doporučeními v této oblasti jsou: zpracování etických kodexů

ZÁVĚR

Předkládaná bakalářská práce měla za cíl na základě informací získaných z teoretické části a analýzy, navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců.

V první kapitole teoretické části byly nejprve definovány pojmy management, manažerské funkce, které jsou nezbytné pro práci manažerů na všech úrovních řízení a další role manažerů. V rámci řízení lidských zdrojů byly představeny úkoly ŘLZ a role HR pracovníků. Definováním výše zmíněných pojmů vznikl základ nutný k pochopení zkoumané problematiky.

Konkrétní úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svoji podobu v rámci personálních činností. Jednou z těchto činností je získávání a nábor zaměstnanců, kterému se věnovala druhá kapitola teoretické části. V rámci této kapitoly byly objasněny vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, metody náboru zaměstnanců a další činnosti týkající se získávání zaměstnanců, které vedou k přijetí uchazeče.

Ve třetí kapitole se autorka zabývala internetem a sociálními sítěmi včetně způsobů náboru na nich. Závěrem byly představeny sociální sítě LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram a byly zmíněny i další sítě, které je možno pro nábor využít.

Poslední kapitola teoretické části byla věnována etické a právní problematice vyhledávání a ověřování informací o uchazečích na výše zmíněných sociálních sítích.

V druhé – analytické části byly představeny výsledky dotazníkového šetření cíleného na osoby zodpovědné za nábor v IS/IT společnostech v rámci ČR. Z výzkumu je zřejmé, že většina společností sociální sítě při náboru využívá. Trendu využití sociálních sítí v rámci organizací se přizpůsobily i velké sociální sítě. Facebook i LinkedIn nabízejí mnoho možností pro reklamu a další využití pro HR. Podle výsledků analýzy se na prvním místě drží LinkedIn, který je vzhledem k jeho povaze pro nábor určen. Střední a velké společnosti však začínají využívat profesní sítě, na kterých se IT pracovníci vyskytují. Způsobů náboru na sociálních sítích je několik. Nejvyužívanějšími jsou aktivní nábor, pasivní inzerce a pasivní nábor. Nejméně je využíváno zapojení zaměstnanců. Řada organizací nevyužívá prémiové služby a firemní stránky, které lze využít k pasivnímu náboru. Možným problémem může být absence strategie. Správná strategie umožňuje organizaci oslovit cílovou skupinu a přizpůsobit jí své aktivity i formu zveřejňovaných inzerátů. Bez využití strategie je možné, že nebude plně využit potenciál a činnost bude vnímána jako neefektivní. V otázce vyhledávání informací o uchazečích z hlediska etiky je problematické využití sociální sítě Facebook, na které se nachází velké množství citlivých dat. Vzhledem k rozporuplnosti vnímání vyhledávání

informací o uchazečích by tato problematika měla být více právně upravena a organizace by měly zavádět etické kodexy. Na základě zjištěných informací byla závěrem navržena doporučení, která se týkala rozšíření množství využívaných sítí na profesní sítě, zapojování zaměstnanců do náborových aktivit, využívání firemních stránek a prémiových služeb, zpracování strategie, školení personalistů nebo zřízení nového pracovního místa za účelem časové úspory, využívání obrazové a textové formy v inzerátech, vhodného obsahu inzerátů a zavedení etických kodexů.

Očekává se, že sociálních sítí bude neustále přibývat, budou se zdokonalovat a nabízet nové možnosti. Společnosti, které budou chtít udržet svoji konkurenceschopnost, začnou své náborové aktivity přesouvat do online prostředí. Nabízí se otázka, zda jsou sociální sítě schopny nahradit nejen tradiční metody, ale zda jsou schopny plně nahradit webové stránky společnosti, které jsou například pro mikro organizace dostačující. Pokud jde o nábor IT pracovníků, tato situace je více pravděpodobná než například u dělnických profesí. Vymizení webových stránek, pracovních portálů a ostatních klasických metod při náboru nelze s největší pravděpodobností předpokládat, ale vzhledem k vývoji HR oboru a sociálních sítí se tyto dvě oblasti budou stále více propojovat.

POUŽITÁ LITERATURA

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

CAPLES, John. *Tasted Advertising Methods*. 5. vyd. Prentice Hall, 1998. 304 s. ISBN 978-01-309-5701-6.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HEADWORTH, Andy. *Social Media Recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy*. BusinessPro collection. London: Kogan Page, 2015. 209 s. ISBN 978-07-494-7370-9.

HENRIKSEN, Jan-Olav a Arne J. VETLESEN. *Blízké a vzdálené: etické teorie a principy práce s lidmi*. Brno: Sdružení Podané ruce, 2000. 215 s. ISBN 80-85834-85-5.

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

HUITEMA, Christian. *A Bůh stvořil Internet ...* Praha: Mladá fronta, 1996. 175 s. ISBN 80-204-0576-3.

JANOTOVÁ, Helena a kol. *Profesní etika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 96 s. ISBN 80-86861-42-2.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

KOTLER, Philip, Václav DOLANSKÝ a Stanislav JURNEČKA. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. Profesional. 791 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘÍŽEK, Zdeněk. *Jak psát reklamní text*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, 224 s. ISBN 978-80-247-2452-2.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

PUTNOVÁ, Anna., SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě – Nástroje a metody/Etický a sociální audit*. Praha: Grada. 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3

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

SRPOVÁ, Hana. BARTOŠEK, Jaroslav. MEJRDOVÁ, Světlá. JÁKLOVÁ, Alena. PÁCL, Pavel. *Od informace k reklamě*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. 271 s. ISBN 978-80-7368-265-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. 147 s. ISBN 80–7261–097–X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978–80–247–4151–2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty – 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN: 978–80–247–5870–1.

Škvorová, Jaroslava. *Proč zlobím? Lehká mozková dysfunkce LMD/ADHD*, 2006, 136 s. ISBN 80-7254-407-1.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. s. 328. ISBN 978–80–271–0551–9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2.rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978–80–7357–925–8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, 112 s. ISBN 978–80–247–1739–5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978–80–7261–200–0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978–80–7261–232–1

VRABEC, Vladimír a Aleš ČEPEK. *Internet :-)* CZ: průvodce českého uživatele. Praha: Grada, 1995. 210 s. ISBN 80–7169–229–8.

VYSEKALOVÁ, J.: Psychologie reklamy, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 274. ISBN 978-80-247-2196-5

VYSEKALOVÁ, J. a J. Mikeš. *Reklama: Jak dělat reklamu. 3.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha Grada Publishing. 2010. s. 208. ISBN 978-80-247-3492-7

VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. Praha: Nakladatelství HZ, 1996. 239 s. ISBN 80-86009-00-9.

Odborné články

ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketing-mix v personalistice*. Moderní řízení. 2005. 40: 42–44. ISSN 1213-7693.

BARNES, J.A. a Frank HARARY. *Graph theory in network analysis. Social Networks* [online]. 1983, 5(2), 235-244 [cit. 2021-01-24]. ISSN 03788733. Dostupné z: doi:10.1016/0378-8733(83)90026-6

KAPSE, A. S., PATIL, V. S., PATIL N. V. *E-Recruitment*. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) [online]. Volume-1, Issue-4, April 2012. [cit. 2020-06-07]. ISSN: 2249 – 8958. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.686.5816&rep=rep1&type=pdf>

LEINER, Barry M., Vinton G. CERF, David D. CLARK, et al. *The past and future history of the Internet*. Communications of the ACM [online]. 1997, 40(2), 102–108 [cit. 2020-07-01]. DOI: 10.1145/253671.253741. ISSN 00010782. Dostupné z: <http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=253671.253741>

MINTZBERG, Henry. *The manager's job: Folklore and Facts*. Harvard Business School Press, publishers of Harvard Business Review. [online]. July–August 1975, 49–61 s. [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>

THITE, Mohan., Pawan BUDWAR., Adrian WILKINSON. *Global HR roles and factors influencing their development*. Human Resource Management, November–December. [online]. 2014. Vol. 53, No. 6., s. 921–946. [cit. 2020-06-07]. DOI:10.1002/hrm.21621. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21621>

ULRICH, Dave., Jill CONNER. *Human resource roles: Creating value, not rhetoric*. HR. Human Resource Planning; [online]. 1996; 19, 3; ProQuest Central pg. 38. [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/224593086/fulltextPDF/4586846A67A0459DPQ/1?acountid=17239>

Zákony

ČESKO. Usnesení č. 2/1993 Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1992, částka 1. [cit. 2020-08-17]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>

ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: Sbíрка zákonů České republiky. 2009, částka 58. [cit. 2020-08-17]. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2004, částka 143. [cit. 2020-08-17]. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

ČESKO. Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2019, částka 47. [cit. 2020-08-17]. Dostupný také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-110/zneni-20190424#p67_p67-1-1

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84. [cit. 2020-08-17]. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Nářízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. [cit. 2020-08-17]. Dostupný také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=celex%3A32016R0679>

Nářízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem

(obecné nařízení o blokových výjimkách). [cit. 2020-08-17]. Dostupný také z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:CS:PDF>

Webové stránky

ATAXO. *Ataxo Social Insider*. [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z WWW: <http://www.ataxointeractive.com/social-insider>

BUZZBOOT. *Online software pro analýzu sociálních sítí a diskuzních serverů*. [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z WWW: <http://www.49.cz/b/>

FACEBOOK. *Facebook for business*. [online]. 2020 [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/341425252616329?id=2469097953376494>

FOCUS AGENCY. ZEMANOVÁ, Milada. *Důležité statistiky sociálních sítí pro rok 2019* [online]. 2019 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019__s288x14670.html

GOOGLE, Inc. *Analysis of users by age, gender and interest categories*. [online]. 2019 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://support.google.com/analytics/answer/2799357?hl=cs>

GOOGLE, Inc. Google. *Web Analytics & Reporting – Google Analytics* [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z WWW: <https://marketingplatform.google.com/about/>

INSTAGRAM. *About Us*. [online]. 2020 [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/about/us/>

INSTAGRAM. *Business Instagram*. [online]. 2020 [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://business.instagram.com/>

LINKEDIN. LinkedIn Free and Upgraded Premium Accounts: *What are the different types of LinkedIn accounts?* [online]. 2020 [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: https://help.linkedin.com/app/answers/detail/a_id/71/~/linkedin-free-and-upgradedpremium-accounts

LINKEDIN. *Vývoj sociálních sítí v České republice za rok 2019*. [online]. 2019 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C3%BDvoj->

soci%C3%A1ln%C3%ADch-s%C3%ADt%C3%AD-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-zarok-2019-jakub-lorenc/

OMNICOREAGENCY. *Twitter by the Numbers*. [online]. 2019 [cit. 2020-10-18]. <https://www.omnicoreagency.com/twitter-statistics/>

SPROUTSOCIAL. *55 critical social media statistics to fuel your 2020 strategy*. [online]. 2019 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/>

SPROUTSOCIAL. *The best times to post on social media in 2020*. [online]. 2019 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/best-times-to-post-on-social-media/#times-tw>

STATISTA. CLEMENT, J. *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2020*. [online]. 2020 [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>

TWITTER. *About Twitter* [online]. 2020 [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: <https://about.twitter.com/company>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník.....	72
Příloha 2 Anketa.....	73

Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který slouží výhradně pro potřeby mé bakalářské práce na téma „Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců“.

Počet otázek závisí na Vašich odpovědích, nejvíce se však jedná o 24 otázek zaměřených na způsoby využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců, efektivitu náboru, zveřejňování inzerátů a ověřování informací o uchazečích. Všechny otázky jsou výběrové, aby vyplňování dotazníku bylo co nejpřehlednější a nejrychlejší. Doba vyplnění je maximálně 10 minut.

V případě dotazů či připomínek mne prosím neváhejte kontaktovat na e-mailové adrese michaelahajatkova@gmail.com nebo prostřednictvím mého LinkedIn profilu <https://www.linkedin.com/in/hajatkovamichaela/>.

Michaela Hajátková – studentka Univerzity Pardubice fakulty ekonomicko-správní.

*Povinné pole

Selektivní otázky

1. Jste osoba odpovědná za nábor v IS/IT společnosti? *

Ano
 Ne

2. Využíváte sociální sítě při náboru zaměstnanců? *

Ano
 Ne

Obecné otázky

3. Pohlaví *

Žena
 Muž

4. Věková kategorie *

18–24 let
 25–34 let
 35–44 let
 45–54 let

5. Velikost organizace *

Mikro (do 10 zaměstnanců)
 Malá (do 50 zaměstnanců)
 Střední (do 250 zaměstnanců)
 Velká (více než 250 zaměstnanců)

Sociální sítě a jejich využití při náboru

6. Jaké sociální sítě využíváte při náboru zaměstnanců? *

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Podnikové sociální sítě
- GitHub
- Behance dribbble
- Xing
- Bitbucket
- StackOverflow

Jiné: _____

7. Na jakých sociálních sítích využíváte prémiové služby? *

- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Nevyužíváme prémiové služby

Jiné: _____

8. Na jakých sociálních sítích máte firemní stránky? *

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Instagram
- Nevyužíváme firemní stránky

Jiné: _____

9. Jakým způsobem provádíte nábor na sociálních sítích? *

- Aktivní nábor (přímé oslovení)
- Pasivní inzerce
- Pasivní nábor (uchazeči se hlásí sami díky prezentaci společnosti)
- Pomocí zaměstnanců (motivace zaměstnanců ke sdílení uveřejněných inzerátů)

Jiné: _____

Efektivita náboru na sociálních sítích

10. Máte vytvořenou strategii pro nábor na sociálních sítích? *

- Ano
- Ne

11. Jaké analytické nástroje využíváte pro měření úspěšnosti náboru na sociálních sítích? *

- Google analytics
- Facebook Custom Audience
- Ataxo Social Insider
- Buzzboot
- Nevyužíváme analytické nástroje

Jiné: _____

12. Dle Vašich zkušeností ohodnoťte efektivitu nábora na sociálních sítích oproti ostatním metodám. *

	Více efektivní	Stejně efektivní	Méně efektivní	Tuto oblast nemonitorujeme
Růst pozitivní image společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oslovení cílové skupiny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet reakcí na inzerát	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr reakcí na inzerát k počtu vyhovujících kandidátů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úspora času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úspora nákladů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluktuace zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inzeráty

13. Na jaký typ IT pracovních pozic cílíte pracovní inzeráty nejčastěji? *

- IT manažer
- Projektový manažer
- Procesový manažer
- IT Specialista
- Specialista bezpečnosti
- Vývojář
- Programátor
- Tester
- IT analytik
- IT architekt
- Konzultant
- Administrátor
- UX, UI designer
- Nepřijímáme IT pozice
- Jiné: _____

14. Pokuste se odhadnout, jakou cílovou skupinu se snažíte na sociálních sítích oslovit. *

- 18–24 let
- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55+

15. Na jaké sociální síti zveřejňujete inzeráty nejčastěji? *

- LinkedIn
 Facebook
 Instagram
 Twitter
 Jiné: _____

16. Jakým způsobem uchazeče v inzerátech oslovujete? *

- Tykání
 Vykání

17. Jakým způsobem propagujete inzeráty nejčastěji? *

- Text
 Foto
 Video
 Jiné: _____

18. Jaký podíl tvoří sdílené inzeráty v porovnání s dalším sdíleným obsahem na sociálních sítích Vaší společnosti? *

- Méně než polovina
 Polovina
 Více než polovina

Ověřování informací o uchazečích

19. Využíváte sociální síť k ověřování informací o uchazečích? *

- Ano
 Ne

20. Máte ve společnosti zavedeny etické kodexy? *

- Ano
 Ne

21. Na jakých sociálních sítích informace o uchazečích vyhledáváte? *

- Facebook
 LinkedIn
 Twitter
 Instagram

Jiné: _____

22. Jsou pro Vás informace o uchazečích získané ze sociálních sítí při výběru rozhodující? *

- Ano
 Ne

23. Vnímáte riziko možné diskriminace při ověřování informací o uchazečích? *

- Ano
 Ne

24. Je podle Vás problematika vyhledávání informací o uchazečích na sociálních sítích dostatečně právně upravena? *

- Ano
 Ne

Pohled IT pracovníků na nábor na sociálních sítích

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následující anonymní ankety, která slouží výhradně pro potřeby mé bakalářské práce na téma „Analýza využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců“.

Anketa se skládá z 8 otázek a je zaměřena na pohled IT pracovníků na nábor přes sociální sítě. Všechny otázky jsou uzavřené či polouzavřené, aby vyplňování dotazníku bylo co nejpřehlednější a nejrychlejší. Vyplnění Vám nezabere více než 3 minuty.

V případě dotazů či připomínek mne prosím neváhejte kontaktovat na e-mailové adrese michaelahajatkova@gmail.com nebo prostřednictvím mého LinkedIn profilu <https://www.linkedin.com/in/hajatkovamichaela/>.

Michaela Hajátková – studentka Univerzity Pardubice fakulty ekonomicko-správní.

Obecné otázky

1. Pohlaví *

Žena

Muž

2. Věková kategorie *

18–24 let

25–34 let

35–44 let

45–54 let

3. Jaký typ pracovní pozice zastáváte? *

IT manažer

Projektový manažer

Procesový manažer

IT Specialista

Specialista bezpečnosti

Vývojář

Programátor

Tester

IT analytik

IT architekt

Konzultant

Administrátor

UX, UI designer

Nepřijímáme IT pozice

Jiné: _____

Nábor na sociálních sítích

4. Jaké sociální sítě nejčastěji využíváte? *

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Podnikové sociální sítě
- GitHub
- Behance dribbble
- Xing
- Bitbucket
- StackOverflow

Jiné: _____

5. Vnímáte zprávy s nabídkou práce na sociálních sítích jako obtěžující? *

Ano

Ne

6. Jaký způsob oslovení u inzerátu preferujete? *

Tykání

Vykání

7. Jakou formu inzerátu preferujete? *

Text

Foto

Video

Jiné: _____

Ověření informací o uchazečích

8. Souhlasíte s ověřováním informací na sociálních sítích? *

Ano

Ne