

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Sociální sítě a jejich využití pro řízení lidských zdrojů**  
Diplomová práce

Autor: Bc. Martina Nepimachová  
Studijní obor: N6209 Systémové inženýrství a informatika

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2017

Prohlášení:

Já, Martina Nepimachová, prohlašuji, že jsem na této diplomové práci pracovala samostatně a v seznamu použité literatury jsem uvedla všechny literární a odborné zdroje.

V Hradci Králové dne 20.4.2017

*vlastnoruční podpis*  
Martina Nepimachová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Pavlu Bachmannovi, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné připomínky, rady a konzultace a příjemnou spolupráci, které pomohly k vyhotovení této práce.

Mé poděkování také patří všem společnostem, a především jejich zaměstnancům, kteří se zúčastnili mého výzkumu, za poskytnuté informace a ochotnou spolupráci k vypracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala celé své rodině, přátelům a všem, kteří mi umožnili studovat na této škole, a kteří mě v mém studiu byli neustálou podporou.



## **Anotace**

### **Téma: Sociální sítě a jejich využití pro řízení lidských zdrojů**

Diplomová práce pojednává o způsobech využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů a zároveň mapuje současnou situaci 18 organizací v České republice. Představuje veřejné internetové sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Twitter) a jejich možnosti a způsoby využívání. Pozornost se zaměřila i na faktory ovlivňující způsoby jejich využívání, například současná situace na trhu nebo specifika mladé generace. Práce se opírá o dosavadní poznatky zejména ze zahraničních odborných zdrojů a zabývá se pohledem personalistů a odborníků na lidské zdroje na využití sociálních sítí v této oblasti. V rámci kvalitativního šetření je srovnáván přístup personalistů v organizacích v ČR. Z porovnání výsledků šetření a poznatků ze zahraničních článků vyplývají společné a rozdílné rysy využívání sociálních sítí v ČR a zahraničí.

Mezi hlavní přínosy této práce patří vytvoření uceleného přehledu o současných způsobech a trendech využívání sociálních sítí v organizacích v ČR. Šetření ukázalo na mezery ve využívání a prostor pro rozvoj ve světě sociálních sítí a řízení lidských zdrojů zaměřením se na vnímání a přizpůsobení se aktuálním změnám.

### **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, získávání a nábor pracovníků, sociální sítě, trendy sociálních sítí, personální marketing,

## **Annotation**

### **Title: Social Networks and Its Use in Human Resource Management**

Dissertation thesis discusses the use of social networking in human resource management and maps the current situation of 18 companies in Czech Republic. The thesis represents public social media (Facebook, LinkedIn, Twitter) as well as their possibilities and use. Attention has been focused on factors affecting the utilization methods such as current market situation or young generation specifics. The thesis is based on gained knowledge especially from foreign sources and looking at opinions of HR professionals on the use of social media in this field. In the qualitative survey is compared the approach of HR organizations in Czech Republic. Result comparison has shows common and different features in using social media in Czech Republic and abroad.

As main distribution to this thesis is the creation of comprehensive summary of current methods and trends in using social media in czech companies. The survey pointed out some gaps in the use and development scope in the world of social networks and HR by focussing on perception and adaptations on the actual changes.

## **Keywords**

Human resources management, recruitment, selection, social networks, social networking trends, HR marketing,

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
1.1	Cíl práce.....	7
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	8
2.1.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.2	Činnosti řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.3	Úloha personalistů .....	14
2.1.4	Obsazování volných pracovních míst .....	15
2.2	Sociální sítě v řízení lidských zdrojů.....	17
2.2.1	Definice a jejich členění.....	18
2.2.2	Sociální sítě a jejich historie .....	21
2.2.3	Nejúspěšnější sociální sítě dnešní doby .....	23
2.2.4	Sociální sítě a jejich využití při náboru pracovníků .....	28
2.2.5	Výhody a nevýhody využívání sociálních sítí .....	33
<b>3</b>	<b>Metodika práce</b> .....	<b>36</b>
3.1	Výzkumné otázky .....	36
3.2	Metodika výzkumu .....	37
3.3	Zkoumaný vzorek a způsob získávání dat.....	38
<b>4</b>	<b>Výsledky</b> .....	<b>42</b>
4.1	Obecné využití sociálních sítí.....	42
4.2	Využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů.....	51
4.3	Budoucnost využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů .....	72
<b>5</b>	<b>Diskuze</b> .....	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>86</b>
<b>7</b>	<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>88</b>

<b>8</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>88</b>
<b>10</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>89</b>
<b>11</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>94</b>



# 1 Úvod

Díky globalizaci je dnešní společnost založena na expanzivním rozvoji informačních technologií. S příchodem internetu došlo ke zrychlení toku informací a rozšíření života o jeho virtuální prostor. Předložená diplomová práce se zabývá relativně novou stále dynamicky se rozvíjející oblastí sociálních sítí, které v posledních letech zaznamenaly obrovský rozmach a těší se nadále rostoucí popularitě. Internetové sociální sítě ovlivnily způsob komunikace mezi lidmi a staly se jedním ze symbolů dnešní generace, nazývané generace Y. Sociální sítě začaly být nejen pouhým prostředkem utváření a upevňování sociální vazeb a komunikačním kanálem mnoha lidí po celém světě, ale našly své využití také v mnoha oblastech, jejichž prostřednictvím se posouvají hranice soukromého života. Své uplatnění zaznamenaly v komerční sféře jako významný nástroj marketingu, reklamy a masmédií, v komunikaci se spotřebiteli a obchodními partnery, či ke sledování celého trhu až po řízení lidských zdrojů v různých typech organizací. A právě potenciál využití internetových sociálních sítí v personální řízení, zejména v oblasti získávání a výběru pracovníků, bude hlavním tématem této diplomové práce.

To, že se sociální sítě staly oblíbeným, a hlavně využívaným nástrojem mnoha lidí po celém světě, dokazuje průzkum nejnavštěvovanějších webových stránek, kde mezi deset nejnavštěvovanějších na světě patří hned čtyři sociální sítě, z nichž Facebook je na třetím a YouTube na druhém místě.

Internetové nástroje pro řízení vztahů se zákazníky jsou nejdůležitější technologií, která pomáhá malým a středním podnikům uspět na trhu. Hned na druhém místě jsou sociální sítě a on-line obchody. Vyplývá to z výzkumu společnosti *Microsoft*, provedeného v České republice mezi 207 společnostmi z různých odvětví. Používání moderních technologií vede ke kvalitnějším službám a větší spokojenosti zákazníků. O tom, že se sociální sítě stávají, stále více využívaným nástrojem svědčí, že již 44 procent firem má účet na sociálních sítích a zhruba 30 procent z nich věří, že jim pomáhají zvýšit zisk. České firmy ve využívání sociálních sítí oproti zahraničním zaostávají, ovšem jejich potenciál využití roste v mnoha odvětvích, i v HR.

Internetové sociální sítě jsou v zahraničí běžně užívaným nástrojem personalistů, ovšem v České republice je tento fenomén na počátku svého rozvoje, na což

poukazuje nedostatek odborné literatury zabývající se danou problematikou. V zahraniční odborné literatuře je sociálním sítím věnována poměrně velká pozornost s poukázáním na přínosy a případná rizika jejich využívání. V České republice se literatura věnující se tomuto tématu vyskytuje minimálně. Co se týče využití sociálních sítí v HR, je možné informace získat z medií a odborných časopisů zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů, kde jsou sociální sítě prezentovány jako aktuální trend, rozsáhlejší poznatky z této oblasti ale nepřinášejí. V současné době probíhají spekulace o tom, jak tuto problematiku uchopit a sociální sítě efektivně využít v HR.

K dispozici existuje celá řada sociálních sítí, ať už profesních v čele s LinkedIn, tak všeobecně rozšířených typu Facebook, Google+ či Twitter, až po sítě založené na sdílení multimediálního obsahu jako například YouTube nebo Pinterest. *„Z různých aktuálních studií vyplývá, že už zhruba 90 procent amerických firem používá pro nábor nových zaměstnanců sociální sítě a tato praxe se postupně šíří do celého světa.“* *„Zhruba 8 z 10 lidí je dnes najato přes sociální sítě,“ říká v rozhovoru pro E15.cz Josef Kadlec, který patří mezi nejvyhledávanější LinkedIn „headhuntery“ v Česku.“*

Přesto minimálně na českém trhu panuje mezi personalisty a společnostmi malé povědomí o tom, jak sociální sítě zařadit jako efektivní nástroj při svých činnostech v této oblasti. V HR se již určité internetové nástroje, jako jsou například pracovní portály nebo online testování uchazečů, staly neodmyslitelnou součástí praxe personalistů u nás.

Současná situace ve využívání sociálních sítí v pracovním prostředí u nás je taková, že řada organizací si zakládá profil na Facebooku nebo LinkedInu zejména z toho důvodu, že je to dnes trend a nechtějí zůstat pozadu, ale v praxi to není řádně využito, což může být společnosti spíše na škodu. Jedničkou mezi sociálními sítěmi je Facebook, který má přibližně 1, 2 miliardy uživatelů celosvětově a asi 3, 8 milionů v České republice. Většina firem Facebook využívá primárně pro marketingové a prodejní účely, přitom zapomíná na to, že mezi svými fanoušky mohou nalézt mnoho potenciálních zaměstnanců. Sociální síť LinkedIn zaznamenala mezi českými personalisty před nějakou dobou značný boom. Začaly se zakládat profily na této síti, ale protože organizace nevědí, jak s LinkedInem efektivně pracovat, stále přetrvává práce s „tradičnějšími“ nástroji HR.

Důvodem výběru tématu této diplomové práce byly všechny výše poukázané důvody a nedostatky v této oblasti, a především spojení oboru informačních technologií s oborem HR, což jsou dvě oblasti zájmu autorky, přičemž každý v trochu jiném směru.

## **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce s názvem: „Využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů“ je analyzovat současný stav využití nových trendů v oblasti lidských zdrojů, kterými jsou sociální sítě v České republice.

Téma diplomové práce bylo zvoleno s cílem seznámit čtenáře se základními pojmy řízení lidských zdrojů a popsat jeho fungování včetně nejdůležitějších teoretických poznatků této oblasti. Pozornost je dále věnována základním pojmům sociálních sítí a jejich využití právě v řízení lidských zdrojů. Následně jsou popsány současné sociální sítě, včetně jejich historie s potenciálem využití v řízení lidských zdrojů (HRM), konkrétně pro činnost nábor nových zaměstnanců. V ČR se jedná primárně o LinkedIn a Facebook. Na závěr jsou zmíněny výhody a nevýhody spojené s využíváním sociálních sítí.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

Úkolem teoretické části práce je nastínit a vysvětlit problematiku související s tématem práce. Za pomoci odborných textů se zaměřuje na vymezení hlavní problematiky práce, kterou je posouzení míry využití sociálních sítí v řízeních lidských zdrojů.

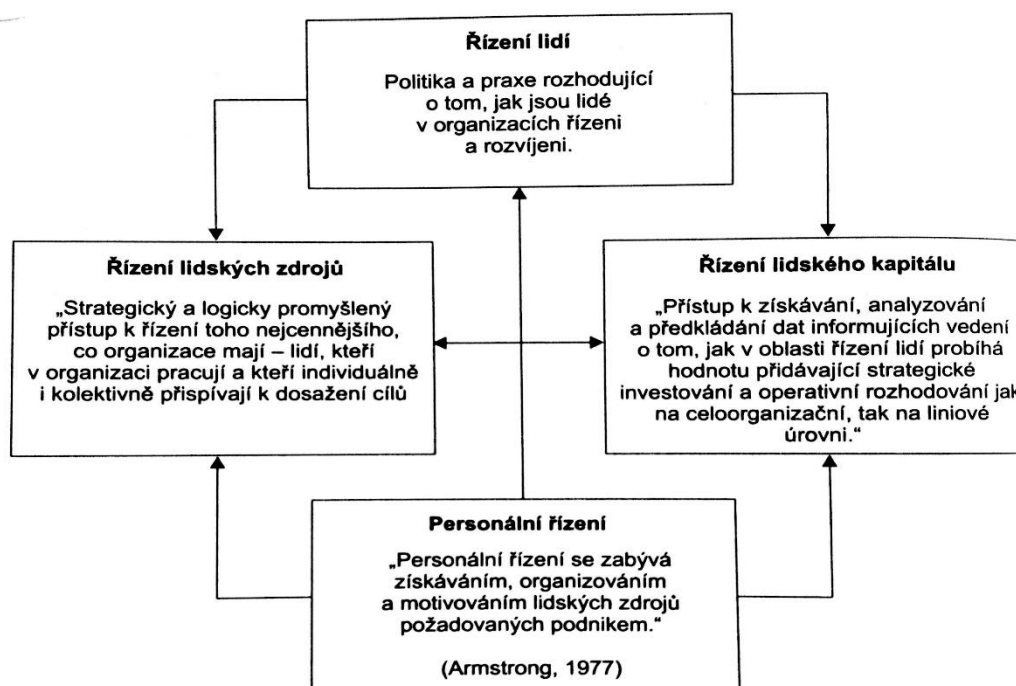
První ze dvou hlavních kapitol práce vysvětluje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, které tvoří stěžejní pilíře tematiky této práce.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ (odvozené z anglického názvu *Human Resource Management (HRM)*), do značné míry nahradily pojem „**personální řízení**“. Jedná se o označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích zahrnující všechny činnosti jako řízení lidí, procesy řízení lidských zdrojů, práce a zaměstnávání lidí, chování v organizaci, organizace, vytváření a rozvoj, zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci, řízení pracovního výkonu, rozvoj lidských zdrojů, odměňování pracovníků, zaměstnanecké vztahy, až po ochranu zdraví, bezpečnosti při práci a péče o pracovníky. Rozlišujeme dvě významové roviny, kdy první označuje **personální práci, resp. personalistiku**, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. V druhém významu označuje **současné pojetí personální práce** a současné přístupy k vedení lidí v organizaci. (Šikář, 2014, s. 20)

Koubek (2007, s. 14) vysvětluje, že v souvislosti s řízením a vedením lidí v organizaci se setkáváme s pojmy jako **personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů**, které bývají označovány jako synonyma, ovšem odborná literatura rozlišuje rozdíl především mezi pojmem personální práce, popřípadě personalistika, označující specifickou oblast řízení organizace spojenou s řízením a vedením lidí v organizaci, kdežto pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové etapy a koncepce personální práce, které vyjadřují odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Zmínka o historickém vývoji koncepce personální práce bude vysvětlena v kapitole 3.1.2.

Obdobně termín „**lidské zdroje**“ odvozený z anglického *Human Resources (HR)*, se používá v mnoha významech. Obvykle označuje lidi pracující v organizaci, ale také označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, **personální útvar** zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci. (Ulrich, 2009, s. 40)

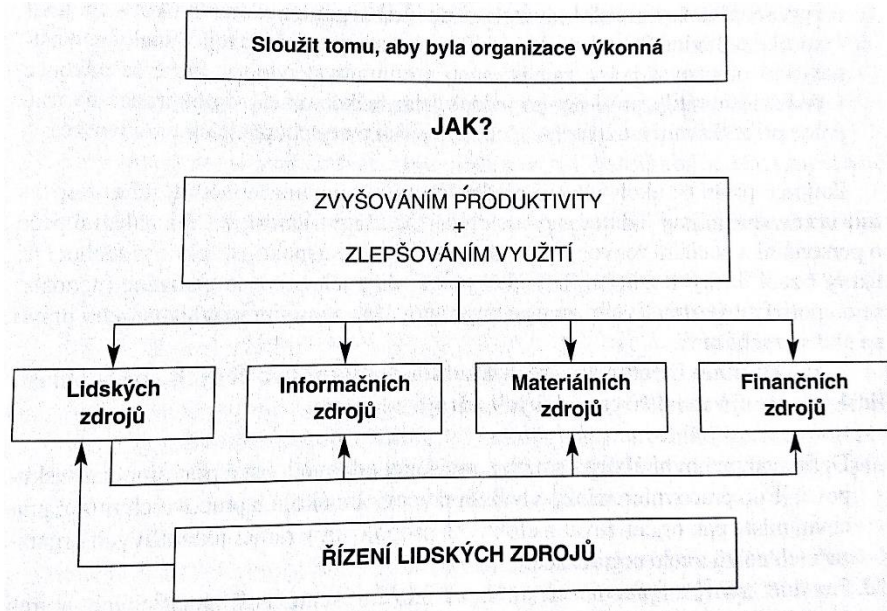


Obrázek 1 Vztah mezi pojetími řízení lidí, Zdroj: Armstrong, 2007, s. 26

### 2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, s. 27) lze řízení lidských zdrojů definovat jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Obdobně uvádí Koubek (2007, s. 16), že „*úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.*“ Armstrong (2007, s. 30) též dodává, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna za pomoci lidí úspěšně plnit své cíle. Ovšemže, je k tomu zapotřebí i jiných zdrojů, ať už finančních,

informačních či materiálních (Koubek, 2007, s. 17), bez lidí, kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, toho žádná organizace mnoho nezmůže. (Šikýř, 2014, s. 20)



Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů, Zdroj: Koubek, 2007, s. 17

**Lidský kapitál** organizace je tvořen lidmi pracujícími v organizaci, což je kombinace inteligence, dovedností a znalostí, které dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidé mají určité schopnosti a chování vrozené, a jiné se postupně doplňují a tvoří interakcí s dalšími lidmi uvnitř organizace i mimo ni. Tyto jevy představují **tzv. společenský kapitál**, který umožňuje uchovávat institucionalizované znalosti vlastněné organizací, a tím vytváří **organizační kapitál**. Všechny tyto tři kapitály dohromady tvoří **intelektuální kapitál**, tedy veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti dostupné v organizaci reprezentující nehmotné zdroje organizace, a společně s hmotnými zdroji (materiál a peníze) tvoří celkovou nebo tržní hodnotu organizace. (Armstrong, 2007, s. 50-51)

Existují dva rozporující názory na vnímání lidského kapitálu, kdy jedna koncepce chápe lidský kapitál jako své bohatství a aktiva, a druhá jako své náklady. Ale už kdysi známý zakladatel moderního managementu a autor související literatury Peter F. Drucker v jedné ze svých knih napsal: „Lidé jsou Váš největší kapitál.“. Ostatně dnešní moderní trendy poukazují že: „Organizace stále více uznávají, že lidé jsou jejich největším bohatstvím, jejich nejdůležitějším zdrojem, který

*rozhoduje o jejich konkurenceschopnosti, prosperitě a přežití v náročných silně turbulentních globálních podmínkách. Personální práce se tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a ústřední manažerskou rolí.“ (Koubek, 2007, s. 2)*

Za zmínku zajisté stojí informace o tom, že v minulosti tomu tak vždy nebylo. **V 90. až 20. letech 20. století** byla prosazována koncepce **personální administrativy**, kde lidé byli chápáni jako pracovní síla a hlavní otázkou, která personální pracovníky zajímala, bylo: „Jak zaměstnávat?“. Oproti tomu v koncepci **personálního řízení** fungující **od 40. až 50. let 20. století** byli lidé považováni jako konkurenční výhoda společnosti a byla zodpovídána otázka: „Jak využívat?“. A nyní v koncepci **řízení lidských zdrojů**, která se začala prosazovat **od 80. až 90. let 20. století**, jsou lidé vnímáni jako unikátní bohatství organizace a hlavní otázkou zde je: „Jak rozvíjet?“ A přestože tyto jednotlivé koncepce personální práce vymezují určité historické období, jejich uplatnění lze v různých podobách a různých organizacích nalézt dodnes. (Šikýř, 2014, s. 32) To, jakou koncepci organizace zvolí, záleží jak na velikosti organizace, tak na její činnosti, strategiích, struktuře, celkovém pojetí řízení apod.

### **2.1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů**

Dalším důležitým teoretickým poznatkem, který je zde potřeba zmínit, jsou jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů.

Jednotlivé činnosti personálního řízení společnosti umožňují „*systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí*“ a jejich pomocí dosahovat vytyčených cílů organizace. (Šikýř, 2014, s. 22)

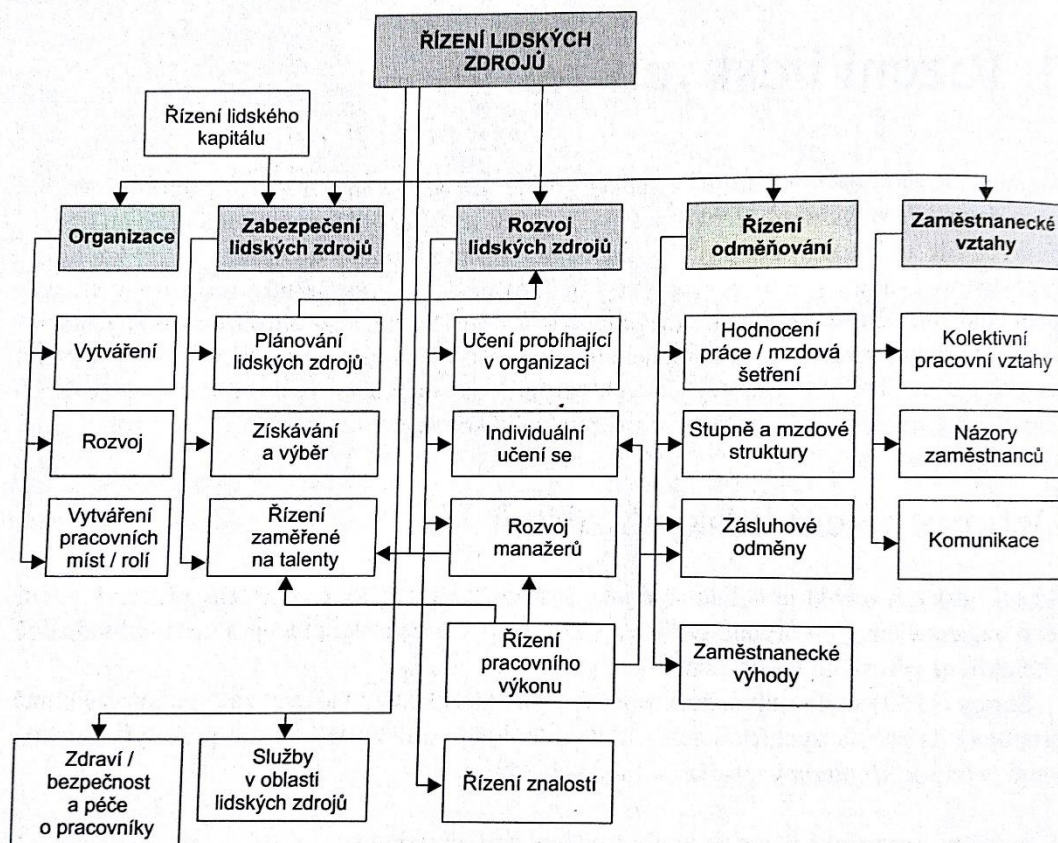
Podle výše uvedených autorů mezi tyto činnosti patří:

- **plánování lidských zdrojů** – podle určité podnikové strategie je nutné naplánovat potřebu pracovních sil, tedy počet zaměstnanců a jejich požadované kvalifikační předpoklady, jednoduše řečeno, kolik a jakých zaměstnanců bude organizace potřebovat;
- **vytváření a analýza pracovních míst** – na základě plánu vytvořeného v předchozím procesu jsou vytvořeny systemizované pracovní funkce a

v rámci nich pak odpovídající počty potřebných pracovních míst. Stěžejní část této činnosti tvoří vytvoření popisu pracovní funkce, kde budou specifikovány kvalifikační požadavky na zaměstnance dané pracovní pozice, jeho úkoly a odpovědnosti a další informace;

- **obsazování volných pracovních míst, tedy získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců** – na základě údajů v popisu pracovní funkce se provádí získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějšího kandidáta a jeho následné přijetí a adaptace;
- **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – po nástupu zaměstnance do práce a jeho následné adaptaci vykonává určenou práci. Jeho pracovní výkon, postoje a chování je třeba průběžně hodnotit, jak pro potřeby řízení pracovního výkonu zaměstnance, tak pro zabezpečení souvisejících personálních procesů;
- **odměňování zaměstnanců** – za vykonanou práci náleží zaměstnanci odpovídající odměna stanovená na základě analýzy pracovní funkce a dosaženého pracovního výkonu;
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – výběr zaměstnance sice proběhl, protože splňoval požadované kvalifikační předpoklady pro výkon své práce v dané pracovní funkci, avšak podnik by měl zajistit, aby tyto předpoklady byly dále rozvíjeny podle aktuálních potřeb podniku a měnících se nároků na výkon dané práce;
- **péče o zaměstnance** – vytvoření příznivých pracovních podmínek (pracovní doba, prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.) pro dosažení požadovaného pracovního výkonu. Dále snaha o zvyšování spokojenosti a motivace zaměstnance poskytováním rozmanitých zaměstnaneckých výhod (příspěvky na stravování, dopravu, ubytování, vzdělání, sport, kultura apod.);
- **využívání personálního informačního systému** - vedoucí pracovníci jsou zdrojem řady informací pro potřeby personálního informačního systému a v souvislosti s rozšiřováním jejich role a pravomocí v personální práci jsou pak jedněmi z jeho nejčastějších uživatelů.





**Obrázek 3** Aktiviny řízení lidských zdrojů, Zdroj: Armstrong, 2007, s. 28

Dvořáková a kol. (2012, s. 20) doplňuje ještě i několik dalších činností, kterými jsou interní mobilita, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců.

Tyto činnosti v organizaci zajišťuje **personální útvar**. Jeho hlavní úlohou je pomoci organizaci dosáhnout vytyčeného cíle tím, že vytváří prostředí podmínek, které umožňují zaměstnancům co nejlépe využívat své schopnosti a realizovat se jak k prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu. Ve své podstatě nabízí rady, služby a podporu ve všem, co se týká jejích pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 65)

Koubek (2007, s. 32) doplňuje, že personální útvar je specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů, které zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. V této oblasti poté poskytuje služby všem jednotlivcům i vedoucím pracovníkům na všech úrovních.

Dle Armstronga (2007, s. 66) by hlavní úloha personálního útvaru měla spočívat v neustálém zlepšování výkonu společnosti i jednotlivých pracovníků, v personálních procesech podporujících toto zlepšení a ve snaze, aby změny byly co nejsnadnější.

*„Organizace a personální obsazení personálního útvaru závisí na velikosti podniku, míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována.“* (Armstrong, 2007, s. 68)

V posledních letech je v provádění personální práce v organizacích novým trendem využívání **tzv. outsourcingu personální práce** (využívání externích služeb). Armstrong (2007, s. 71) popisuje jako vhodné to, aby personální útvar některé své činnosti přenechal externím konzultantům a dalším agenturám či firmám působících jako poskytovatelé služeb v oblastech jako vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, poradenství pro pracovníky, administrativní záležitosti, personální audity a právní poradenství. Personální útvary jsou i tak odpovědné za řadu dalších různorodých činností, a jak dodává Koubek (2007, s. 34), naopak jim přibyl důležitý úkol – vybrat vhodného dodavatele externích služeb, projednat podmínky spolupráce a následně vyhodnotit kvalitu poskytnutých služeb. Je důležité zmínit, že využití externích personálních služeb neznamena přesun pravomocí, ty zůstávají v rukou personálního útvaru a manažerů. Může ale znamenat snížení nákladů personální práce, neboť společnost ušetří náklady na pracovníky, kteří by tuto práci vykonávali, navíc externí dodavatel může mít v určité oblasti personální práce větší zkušenosti a disponovat lepším know-how s lepšími specialisty, a tím vnést do práce nové přístupy. Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků především inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Za svou činnost většina firem požaduje honorář. (Armstrong, 2007, s. 355-356)

### **2.1.3 Úloha personalistů**

Role personalistiky a personalisty se postupně vyvíjela až k modernímu pojetí jako manažerské disciplíny, nazývané „**manažer lidských zdrojů**“.

*„Personalista už dávno přestal být pouhým administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními a osobními problémy samozřejmostí.“*  
(Koubek, 2007, s. 35)

Personalisté jako takoví hrají **roli partnerů** v podnikání (HR jako business partner) a stávají se skutečnými strategickými partnery pro ostatní podnikové manažery včetně vrcholového managementu. Dále existuje mnoho podrobných typů rolí manažerů a popis jejich činností a modelů. Ovšem jak uvedl Němec, Bucman a Šikíř (2014, s. 17, citováno dle Dave Ulricha), *„v každodenní podnikové praxi by měl personální manažer zvládat následující role, aby byl schopen podporovat svojí činností plnění podnikových cílů a dostáhl i svého profesního a kariérního úspěchu: strategický partner, manažer kvality procesů, psycholog organizace, interní poradce, liniový manažer (pokud vede samostatný personální útvar).“*

#### **2.1.4 Obsazování volných pracovních míst**

Získávání pracovníků společně s výběrem, je klíčovou fází formování pracovní síly organizace, která bude mít žádoucí kvalitu pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Armstrong (2007, s 343) jmenuje tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavku a podmínkách zaměstnání;
- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centre, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

V České republice se pro tuto činnost vžil termín **nábor zaměstnanců**, ovšem jeho pojetí, v moderní koncepci řízení lidských zdrojů je chápáno odlišně, neboť nebere v potaz pouze získávání pracovníků z vnějších zdrojů, ale usiluje o získávání lidí v první řadě z řad současných pracovníků organizace. (Koubek, 2007, s. 126)

Moderní personální práce se snaží při získávání pracovníků získávat také jejich zájem o organizaci a její cíle, tedy pracovníky zaujaté a motivované, jejichž individuální zájmy se ztotožňují se zájmy společnosti. (Koubek, 2007, s. 126-127)

V procesu získávání pracovníků vystupují dvě zúčastněné strany: na jedné straně je to společnost poptávající zaměstnance, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči, ať z vnějšku či zevnitř organizace, mezi kterými je důležité zajistit správný tok informací, aby zájemci o práci reagovali na nabídku.

Jak zmiňuje Armstrong (2007, s. 343) počet a kategorie lidí, které jsou zapotřebí, by měly být jasně definovány v plánu lidských zdrojů, konkrétně v programu získávání pracovníků. Součástí personálního plánování je i provedena analýza pracovních míst, neboť pro efektivní proces získávání pracovníků je důležitá perfektní znalost povahy pracovních míst. (Koubek, 2007, s. 131)

Pro doplnění lze uvést příklady **vnitřních zdrojů pracovních sil**, kterými mohou být pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti, pracovníci, kteří dozráli k tomu, vykonávat náročnější práci či práci ve vedoucích pozicích apod. Mezi **hlavní vnější zdroje patří** volné pracovní síly na trhu práce, absolventi, pracovníci jiných organizací nebo také důchodci, studenti apod. (Koubek, 2007, s. 130)

Je nutné také zvolit vhodnou **metodu získávání pracovníků**, kterých existuje celá řada a většina společností se obvykle neomezuje jen na jednu z nich, ale využívá více možných variant. Možnými metodami může být: doporučení současného pracovníka, uchazeč sám osloví organizaci, nebo naopak organizace přímo osloví vyhládnutého kandidáta, vývěsky, letáky, inzerce, nebo například spolupráce s úřadem práce a jinými organizacemi, a v neposlední řadě používání počítačových (internetových) sítí.

Druhou etapou obsazování volných pracovních míst je výběr, jehož účelem je rozhodnout, který z vhodných kandidátů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce. Mezi běžně používané **metody výběru zaměstnanců** patří:

- hodnocení životopisu,
- pohovor,
- assessment centre,

- testování uchazečů,
- zkoumání referencí.

Armstrong (2007, s. 360-362), Koubek (2007, s. 175-183)

Následující kapitola a její podkapitoly pojednávají o využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů, definuje, člení sociální sítě do několika kategorií a následně specifikuje konkrétní vybrané sítě a jejich význam a fungování.

## **2.2 Sociální sítě v řízení lidských zdrojů**

Dnes by bylo velmi obtížné najít člověka, který se nikdy nesetkal alespoň s výrazem sociální sítě. Nynější zrychlený způsob života a bouřlivý rozvoj technologií vedou k všestrannému využití sociálních sítí, které se staly fenoménem současné doby. Sociální sítě se staly nedílnou součástí ať běžného tak pracovního života skoro každé osoby. Počet uživatelů sociálních sítí výrazně narůstá každý den a netýká se to pouze zmiňované generace Y. Využití sociálních sítí lze nalézt uvnitř firmy pro vedení interní komunikace mezi zaměstnanci i vedením, ale také mezi organizací a klienty. Výhodou pro manažery může být komunikace prostřednictvím sociálních sítí s celým pracovním trhem, a také hledání nových a zajímavých pracovníků.

Následující kapitola si klade za cíl vymezit sociální sítě jako takové a odpovědět na otázky, jak vlastně vznikly a kam až je dnešní rozvoj zavedl. Ale nelze opomenout i jejich definici, funkci a samostatné využití při HR, až po výhody či nevýhody, mezi které se mohou řadit případné problémy související s bezpečností a ochranou soukromí osob. Jsou zde uvedeny nejpoužívanější sociální sítě v řízení lidských zdrojů, kterými jsou Facebook (1,393 mld. měsíčně aktivních uživatelů), LinkedIn (347 mil. měsíčně aktivních uživatelů) a Twitter (288 mil. měsíčně aktivních uživatelů). Oproti těmto třem sociálním sítím existuje celá řada dalších sociálních sítí, ale jak zmiňují Horvátová, Bláha, Čopíková (2016, s. 297-298), je pro potřeby organizace nejefektivnější využívat ty největší, na kterých se nachází největší počet potenciálních pracovníků a odpovědných informací.

### 2.2.1 Definice a jejich členění

Přesná definice sociálních médií, popřípadě sociálních sítí, je kvůli neustálému rozvoji informačních technologií problematická a neexistuje jediná správná. Pro tuto práci je podstatné vymezit pojem jak sociální média, tak sociální síť. Je nutné podotknout, že sociální média jsou nadřazeným pojmem sociálním sítím, z čehož vyplývá, že sociální síť patří mezi sociální média.

Na začátek je důležité uvést, jak jsou chápána sociální média. Molnár (2011) říká, že sociální média jsou na Internetu prezentována řadou různých systémů sloužících ke komunikaci. Janouch (2010) doplňuje, že jsou chápána „*jako místa, kde dochází ke sdílení a také spoluvytváření obsahu.*“ Jedná se nejen o text, ale také o fotografie, videa nebo hry. Bouda (2009) z různých definic usoudil, že „*sociální média jsou taková média, která čtenáři umožňují okamžitě reagovat, editovat, komentovat a jinak zasahovat do textu, či obsahu média.*“ Definic je celá řada, přičemž pro účely této práce nám výše zmíněné postačují. Mezi sociální média patří například blogy, diskuzní fóra, mikroblogy, wiki, podcasty a další, včetně sociálních sítí.

Vymezení sociálních sítí není kvůli rychlosti vývoje této oblasti jednoduché. S příchodem internetu došlo k vytvoření internetových sociálních sítí a současného přenesení původního významu termínu sociální síť, který je nyní používán zejména v tomto významu. Sociální síť, z anglického výrazu *social network* či *social network service*, patří mezi tzv. technologie Web 2.0, které nemají pevně daný obsah, ale jsou do značné míry editovány a spravovány často samotnými uživateli. Stávají se tedy oproti dřívější jednostranné komunikaci na webu, více interaktivnějším prostorem. Jak uvádí Management Mania (2015), „*sociální síť je sociologický pojem pro soubor sociálních vztahů mezi jednotlivými prvky sítě, které vzájemně ovlivňují a kterými jsou zejména jednotlivci.*“

Zítková (2012) se o sociálních sítích zmiňuje jako o službách určených pro komunity lidí, kteří navzájem sdílí svá data ve virtuálním společenství jedinců – virtuální síti, která nabízí velké možnosti interakce mezi uživateli - např. chaty, zprávy a další. Články na Computer Hope (2016) a Aktuálně.cz (2011) doplňují a také se shodují na alternativním výrazu pro sociální síť, kterým jsou virtuální komunity nebo profilové stránky, které spojují lidi a umožňují jim komunikovat, sdílet nápady a

zájmy nebo i objevovat nové přátele. Často jsou využívány od přípravy televizních pořadů, přes organizování politických revolucí, informování o kandidatuře až po klasické chatování a sdílení dat s přáteli. Sociální síť lze podle Boyda, Ellisonové (2007) také definovat jako webové služby umožňující vytvořit si veřejný profil, seznamovat se s přáteli, se kterými chtějí sdílet informace, procházet seznam svých spojení a ostatních spojení v rámci daného systému. Povaha těchto spojení se může lišit síť od sítě. S touto definicí se ztotožňuje i Zítková (2012), která za obecný princip sociálních sítí považuje vytvoření vlastního profilu a snaží se druhé zaujmout a získat do spojení svých přátel.

Na celém internetu najdeme mnoho sociálních sítí, které se odlišují účelem, charakterem svých příslušníků a jejich potřeb a cílů. Existují uvnitř i vně organizace, otevřené či uzavřené. Molnár (2011, s. 3) V knize Horvátová, Bláha, Čopíková (2016, s. 299) jsou uvedeny typy rozdělení sociálních sítí, a to **podle účelu**, pro který byly zřízeny, na:

- **osobní sociální síť** – primárně určeny pro vytváření osobních, firemních a skupinových profilů s možností propojování přátel, ukládání a sdílení multimédií (př. Facebook);
- **profesní sociální síť** – určené pro profesionály diskutující o svých profesních zájmech (př. LinkedIn);
- **zájmové sociální síť** – sdružují uživatele se stejnými zájmy (př. Československá filmová databáze).

Rozdělení **na základě záběru jejich funkcí**:

- **vše v jednom** – sociální síť, které poskytují uživatelům více funkcí od komunikace po zábavu i sdílení multimediálního obsahu (př. Facebook, My Space);
- **jediný trik** – sociální síť zaměřené pouze na jednu funkci, kterou provozují kvalitně, např. zprostředkování komunikace (př. Twitter);
- **kombinace** – služby tohoto typu se zaměřují na jednu primární funkci se snahou zakomponovat další funkce (př. YouTube).

Rovněž je dle Molnára (2011, s. 3) sociální sítě možné rozdělit na dvě základní skupiny:

- **všeobecné sociální sítě** – funkce této sítě jsou k dispozici téměř každému uživateli a umožňují registraci jakéhokoliv uživatele bez rozdílu;
- **oborové sociální sítě** – zde se sdružují uživatelé zabývající se stejným oborem, ať už na profesní, zájmové či studijní úrovni, jejichž základní členění se dělí na: *profesionální, studentské a „hobby“ sociální sítě*.

Shrnutí dle Princíka (2014) začíná rozdělením internetových sociálních sítí od členění na základě poskytovaných služeb a sdíleného obsahu, dále je možné dělit sociální sítě na základě zájmů jejich uživatelů a v neposlední řadě základní členění na sociální sítě globálně-populární, profesní a edukační.

Obvykle profily na sociálních sítích obsahují osobní informace od jména přes věk, bydliště, až po zájmy, případně další informace, které je uživatel ochoten veřejně sdělit. Profilová fotografie je na většině sítí samozřejmostí. Veškeré lidské fungování v práci i v soukromí se odehrává v nějakých sociálních sítích. V každé sociální síti se jedná především o vztahy, které zahrnují především sociální interakci a sociální komunikaci. Důležité ovšem je zmínit fakt, že hlavním cílem uživatelů nemusí vždy být vytváření nových vazeb a seznamovat se, ale i jiné možnosti, které sociální sítě nabízejí.

Jak Aktuálně.cz (2011) upozorňuje, je třeba neopomenout, že kromě pozitivních účinků - jako je třeba neustálá "blízkost" známým, aktuálnost a sdílení informací - s sebou sociální sítě přinášejí i některé negativní jevy. Mezi ty nejzávažnější patří odloučení od reálného života. Odborníci také často upozorňují na snížení prahu citlivosti ke sdílení soukromých informací, které mohou být návodem pro zloděje a zločince, nebo v jiném případě i pro personalisty. Wagner (2014) varuje, že 20 % potenciálních šéfů používá sociální sítě pro získávání informací o kandidátech, proto mohou v určitých situacích přidávané příspěvky a sdílené obsahy, ovlivnit náš úspěch u přijímacího pohovoru.



## 2.2.2 Sociální sítě a jejich historie

Pojem sociální síť je původně sociologický termín, který ve svém tradičním smyslu předchází příchod samotného internetu o několik desetiletí. Poprvé s ním přišel v roce 1954 J. A. Barnes pro pojmenování sociálních struktur propojených pomocí přátelství, společných zájmů, náboženské či rasové příslušnosti či jiných atributů. (Pavlíček, 2010, s. 126). Ve svém výzkumu se Barnes zabýval mapováním vztahů mezi obyvateli jednoho rybářského městečka v Norsku. Došel ke zjištění, že se obyvatelé sdružují na základě společných zájmů do různých sociálních skupin, mezi kterými také existují vazby určitého charakteru. Příchod internetu poté znamenal pro tento termín další rozvoj, až do podoby nám známé. (Molnár, 2011, s. 135) Díky internetu mohou být lidé stále v kontaktu se svými přáteli, rodinou či kolegy prakticky odkudkoliv. Na sítích lze zjistit o každém člověku velké množství informací, a to za velmi krátký čas. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 298)

Celé to začalo vznikem tzv. BBS (Bulletin Board Systém), tedy místy pro online setkávání, kde mohli uživatelé posílat mezi sebou zprávy, stahovat soubory a hry. I přes svou omezenou technologii s ne tak rychlou výměnou dat se BBS těšil během 80. let i počátkem let 90., tedy v době masového rozšíření internetu, své popularitě. Nejedná se však o jediný historický pokus o sociální interakci před boomem internetu. Tzv. CompuServe ze 70. let byl dalším přístupem počítačové komunikace orientované na business, které se mezi veřejnost rozšířilo až na konci 80 let. Jednalo se o technologii umožňující svým uživatelům sdílet soubory, přístup ke zprávám i zveřejňování nových událostí. Kromě tohoto nabízel systém také tisíce diskusních fór s různými tématy, která se stala velmi oblíbená a vybudovala cestu moderním fórům, jak je známe dnes. Chceme-li najít skutečného předchůdce dnešních sociálních sítí, ukrývá se pod zkratkou AOL (America online). AOL byl vnímán jako Internet před Internetem, kde si různé komunity vytvářely členy s dohledatelnými profily. (Digital Trends, 2016)

První rozpoznatelné sociální sítě podle definice dnešní doby byly spuštěny roku 1995. Jednalo se o stránku Classmate.com založenou Randym Conradsem s tím, že má usnadnit vyhledávání bývalých nebo současných spolužáků a umožnit s nimi navázat a udržovat kontakt. (Ray, 2016) Další stránkou byla SixDerees.com, která

fungovala v letech 1997 až 2001 a svým uživatelům dovolovala vytvářet profily, seznam svých přátel a o rok později i komunikovat s přáteli, neboť možnost spojit se s lidmi a posílat ostatním zprávy byla hlavním nástrojem prosazovaným SixDegrees. Ovšem, tyto funkce existovaly v různých formách i na jiných komunitních serverech, ale SixDegrees je první zkombinovala a využívala v podobě známé dnes. V těchto letech docházelo k rozvoji komunitních nástrojů umožňujících vytvářet profily a shromažďovat přátele, a vznikaly servery například jako AsianAvenue, BlackPlanet a MiGente. Na těchto serverech bylo možné vytvořit si profil jak osobní, tak profesní, možnost seznamovat se a označovat své přátele. Všechny tři existují dodnes a zejména BlackPlanet se těší stále obrovskému zájmu s více než 8 miliony návštěvníků měsíčně. (Digital Trends, 2016)

S příchodem roku 2002 byla spuštěna sociální síť Friendster jako doplněk k síti Ryze.com, která měla podnikatelům pomoci rozšířit jejich kontakty. Friendster byla navržena tak, aby konkurovala populární seznamovací stránce Match.com s podobným cílem jako web LinkedIn, tedy propojit podnikatele osobně i profesně, aby se mohli touto cestou vzájemně podporovat, nikoliv si škodit. Bohužel Ryze.com nikdy nedosáhl masové popularity, LinkedIn se postupně stával zajímavější službou a Friendster zůstal vnímán jako jedno z největších zklamání v internetové historii. (Boayd, Ellison, 2007)

O rok později vznikla interaktivní webová stránka MySpace, jejíž předlohou byla výše zmíněná služba Friendster. MySpace založilo několik majitelů účtů Friendsteru a zároveň zaměstnanců společnosti eUniverse. Hlavními tvářemi vzniku MySpace se stali Tom Anderson a Chris DeWolfe. (Nová Media, 2008)

Mezi první uživatele této sítě patřili právě samotní zaměstnanci eUniverse a díky svým kontaktům během krátké doby nabrali velké množství nových členů a přivedli tím MySpace k životu. Až do roku 2008 se jednalo o nejpoužívanější komunitní server ve světě, dnes využívaný spíše jako sociální síť pro umělce zaměřující se na dění hudebních akcí s možností vkládání fotek, videí nebo hudby. Zdá se ale, že MySpace má své nejlepší časy za sebou a zájem o tuto síť upadá. (Aktuálně, 2011)

Podrobný historický vhled do rozvoje sociálních sítí by byl nad rámec této práce, proto v následující kapitole bude pozornost věnována v současné době

nejrozšířenějším sociálním sítím ve světě, s největším potenciálem využití v oblasti řízení lidských zdrojů, tedy Facebooku, LinkedInu a Twitteru.

### **2.2.3 Nejúspěšnější sociální sítě dnešní doby**

Ve světě internetu lze v čele žebříčku nejúspěšnějších sociálních sítí dnešní doby nalézt Facebook, Twitter a LinkedIn. Všechny tyto stránky umožňují uživatelům stejné funkce, jako jsou vytváření profilu, možnost sdílení zpráv a názorů, vytvářet a sdílet obsah nebo se sdružovat do různých skupin a komunit. Každé této internetové stránce je věnována samostatná podkapitola.

#### **2.2.3.1 Facebook**

Facebook je společenský systém sloužící k tvorbě sociálních sítí, komunikaci mezi uživateli, sdílení dat a zábavě. Když se o Facebooku mluví, mluví se o něm jako o synonymu pro nový globální fenomén, nový způsob myšlení, revoluci online komunikace a existence celého světa. Facebook čítá přibližně 1,5 miliardy aktivních uživatelů k únoru 2015, čímž se řadí k největším společenským sítím. Je plně přeložen do osmdesáti čtyř jazyků. (Princlík, 2014)

Facebook se zrodil jako rebelský projekt roku 2004. Byl založen bývalým studentem počítačového programování Harvardovy univerzity Markem Zuckerbergem. Mark Zuckerberg nejprve vytvořil projekt Facemash, ve kterém nechal studenty Harvardu hodnotit atraktivitu spolužaček a spolužáků na základě ukradených fotografií. Stránka se během chvíle stala atraktivní a rozšířila se i na další kampusy, ale netrvalo dlouho a byla vedením univerzity stažena a Zuckerberg byl na půl roku podmíněčně vyloučen.

Počátek roku 2004 dal vzniknout rozsáhlejšímu projektu, tedy stránce, kde jeho uživatelé, v té době pouze studenti a profesori univerzity Harvard, budou na základě založeného vlastního profilu moci sdílet své fotografie, informace a jiné materiály. (Princlík, 2014) *„Projekt měl za úkol zjednodušit proces seznamování mezi lidmi a zlepšit orientaci nově příchozích studentů.“* (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 307)

„Vytvořil stránku, která perfektně kopírovala „bezstarostný“ studentských život na prestižní univerzitě. Mladí lidé potřebují vědět, kdo s kým chodí, kde je zítra večírek, z čeho bude příští týden zkouška a kam se vydat o víkendu.“ (Kasík, 2014)

Dne 4. února téhož roku byla spuštěna první verze těchto stránek, tehdy pod doménou Thefabook.com nejprve přístupná výlučně pro studenty Harvardu. Později byla stránka přejmenována na Facebook. Název vznikl na základě inspirace papírových letáků Facebooks, které se rozdávají na amerických univerzitách prvákům k seznámení studentů mezi sebou. (Šmatolán, 2016)

Roku 2005 se kvůli své rostoucí popularitě rozšířil do ostatních vysokých škol ve Spojených státech a dále na střední školy. První univerzitou v Česku, která se k Facebooku připojila, byla Masarykova univerzita. Zásadní zlom přišel roku 2006, kdy Facebook umožnil registraci komukoliv na světě (Kasík, 2014), s podmínkou platné emailové adresy a věkem nad 13 let. (Princlík, 2014) Tímto se odstartoval raketový růst a z Facebooku se postupně stala jedna z největších webových společností. V roce 2008 Facebook otevřel své brány firmám, médiím a zájmovým organizacím, včetně Microsoftu a Apple, které mohly novým, lidštějším a možná trochu vlezlejšíím způsobem komunikovat s fanoušky i budoucími zákazníky. (Kasík, 2014)

V únoru 2014 oslavil Facebook deset let své existence, i přes různé začínající spekulace, zda se Facebook časem nevydá cestou sociální sítě MySpace a nestane se těžkopádným a obskurním dinosaurem kvůli klesajícímu zájmu mládeže.

Používání sociální sítě Facebook začíná vytvořením osobního/firemního profilu. Základním nástrojem je tzv. „Timeline“, jehož pomocí se zmíněný profil zobrazuje. Sestává z úvodní fotografie, menší profilové, osobních informací týkajících se uživatele. Na zdi každého uživatele se objevují novinky v podobě příspěvků (statusů), ať pouze textových nebo v podobě fotografií, obrázků a videí. Příspěvky se zobrazují osobám, které má daný uživatel v „Přátelích“ dle daného nastavení soukromí. Facebook totiž umožňuje nastavit možnost zobrazování čehokoliv, co vložíme na svou „zed“ pouze omezenému okruhu osob, nebo třeba nikomu. Uživatelé mohou tak mít soukromý, veřejný nebo částečně veřejný profil. Lidé se na Facebooku spojují podáváním žádostí o přátelství dalšího uživatele, který může žádost potvrdit nebo odmítnout. Uživatelé mohou své příspěvky navzájem

komentovat, označovat známým výrazem „Like“ („*To se mi líbí*“) a dnes již nově například také tlačítka „Haha“, „Paráda“, „Super“, dále mohou sdílet fotografie, videa, ale i různé články, s možností označit sebe a druhé uživatele. Vedle toho lze klasicky posílat zprávy nebo chatovat ve skrytých konverzacích. Existují tu také nástroje *Události a Skupiny*, jejichž možností je lepší sdružování uživatelů s podobnými preferencemi. Ať události, tak skupiny, mohou být otevřené, uzavřené nebo tajné. Organizace, značky, komunity a veřejné osoby vytvářejí na Facebooku svou stránku pro přímou komunikaci se zákazníky, klienty a fanoušky. Tyto stránky je ovšem možné spravovat pouze přes osobní profily. Členství ve skupině musí být schváleno jejím správcem nebo členem, zatímco stránku může sledovat každý uživatel.

Provoz firemní stránky je zcela zdarma, s možností placeného upgradu například v podobě reklamy. „*Layout*“ firemní stránky se od soukromých profilů v podstatě neliší, jen nabízí navíc záložky jako *Nabídka firmy, Pracovníci firmy, Hodnocení firmy, Mapa, Novinky*. Některé organizace používají Facebook jako svůj intranet vytvořením účtu, mezi jehož přáteli budou pouze pracovníci firmy. Jak lze vyčíst z literatury Horvátová, Bláha, Čopíková (2016, s. 306), z pohledu profese mají na Facebooku „*zastoupení IT profesionálové a technici (15 %), pracovníci z oblasti péče o zdraví a medicíny (14 %), obchodníci (12 %) a management (11 %)*.“

Výše zmíněné informace demonstrují, že nejvíce zastoupená skupina jsou IT profesionálové, o které je v dnešní době na trhu práce doslova boj, což potvrzuje využití sociálních sítí právě při náboru v řízení lidských zdrojů.

### **2.2.3.2 LinkedIn**

O sociální síti s názvem LinkedIn lze mluvit jako o specializované profesní síti zaměřené na budování a udržování pracovních kontaktů, která je v současné době na vzestupu. LinkedIn nabízí zajímavé propojení pracovního trhu s možností hledat si zaměstnání nebo se nechat najít svým potenciálním zaměstnavatelem. Tato profesní síť oficiálně vznikla v roce 2003, ovšem jak lze vyčíst ze stránky Ourstory (2015), první vlašťovky jsou zaznamenány už v roce 2002. Zakladatelé pozvali 350 svých nejdůležitějších kontaktů k připojení a během prvního měsíce získala síť 4 500 členů. Od svého spuštění se k LinkedInu připojilo téměř 332 milionů uživatelů (Ourstory, 2015) a stále přibývají.

Jak uvádí Josef Kadlec, první certifikovaný LinkedIn recruiter v České republice a na Slovensku, v rozhovoru Vejvodové (2015): „*LinkedIn je profesní sociální síť, kde si lidé mohou vytvořit on-line pracovní profil a působit tak na případné zaměstnavatele i v době, kdy práci vyloženě nehledají. Dobrá nabídka totiž většinou nepřijde v době, kdy sháníte nové místo.*“

Osobní profil uživatele na LinkedInu má podobnou strukturu jako životopis a obsahuje informace týkající se vzdělání, pracovních i jiných zkušeností, ukázky práce, a dokonce i reference od kontaktů ve spojení, ať už slovní nebo na základě potvrzení dovedností. Uživatelé by se zde měli spojovat na základě předchozí znalosti z profesního života, což je ošetřeno požádáním o informace před odesláním žádosti o spojení o tom, odkud se uživatelé znají. Málokdo ovšem tuší, že danou informaci nevidí uchazeč, kterému je žádost posílána, tudíž je vcelku bezvýznamná a je možné zvolit jakoukoliv odpověď a žádost i přes neznalost dané osoby odeslat. Uživatelé mezi sebou mohou posílat zprávy obdobně jako u Facebooku a sdružovat se v oborových skupinách a plánovat akce, dále přidávat příspěvky a jiné aktualizace, komentovat příspěvky ostatních uživatelů, sdílet je nebo označovat „*To se mi líbí*“. Od roku 2012 je LinkedIn dostupný v českém jazyce, díky čemuž je dostupný všem. Nevýhodou však může být, že má-li uživatel nastavený LinkedIn v českém jazyce, přichází o mnoho možností, jednou z nich je například sdílení a vkládání fotografií a obrázků.

Díky svým výborným možnostem vyhledávání si nyní LinkedIn získal svou oblibu mezi personalisty i mezi uchazeči o zaměstnání. LinkedIn nabízí několik typů účtů podle účelů, k jakým má být využíván. Při samotném založení účtu je automaticky nastaven typ „*Basic*“ a má-li uchazeč zájem o rozšířené funkce, může si zaplatit účet „*Prémium*“.

Firmám nejčastěji postačuje bezplatná verze profilu, umožňující vytvoření profesionální sítě, vstupování do skupin, uveřejňování pracovních nabídek a vyhledávání uchazečů. Problém může být spatřen v omezené možnosti nahlízet na profily zajímavých uživatelů. Řešení je opět v placeném účtu, který doplňuje o vlastnosti nahlížení do profilů uživatelů, posílání zpráv mimo vlastní síť kontaktů a pokročilejší filtry vyhledávání či vytváření databází kontaktů uchazečů. Personalisté tedy využívají samostatnou kategorii účtů *Pro náborové pracovníky*, ve které mají 3

možnosti placených účtů: „*Talent Basic*“, účet „*Recruiter Lite*“ a „*Recruiter Corporate*“ (Účet LinkedIn, 2016).

Výhoda a odlišnost LinkedInu od pracovních serverů spočívá v samotné podstatě sociální sítě, tedy online interaktivní komunikaci, získávání kontaktů i s pasivními uživateli, tedy s těmi, kteří aktivně nevyhledávají pracovní příležitosti.

Shrnuto a podtrženo LinkedIn je sociální síť primárně zaměřená na profesní vztahy. A jak popisuje Zítková (2012), je jejím prostřednictvím možné „*navázat nové obchodní vztahy, oslovit potenciální klienty, získat talentované nové zaměstnance, sledovat trendy ve svém odvětví a rozvíjet další profesní partnerství. Zjednodušeně je to taková profesní vizitka (nejen) vaší firmy.*“

### 2.2.3.3 Twitter

Twitter, pro některé je to další oblíbená sociální síť dnešní doby, ovšem na rozdíl od výše zmiňovaných a jiných sítí funguje na principu tzv. *mikroblogu*, tedy rychlém sdílení informací. Mikroblog je služba umožňující sledovat příspěvky ostatních a psát svoje vlastní, krátké, podobající se krátkým postům na blogu. Tyto příspěvky se označují „*tweety*“ a mají maximální délku 140 znaků. Poté se zobrazují na profilové stránce autora a také u lidí, co jeho obsah odebírají, tedy „*followers*“. (Aktuálně.cz, 2011)

Kromě tzv. *tweetů* je možné sdílet fotografie, videa či odkazy. Rozdílem od výše popsaných sociálních sítí je jeho jednoduchost, např. s možností sledovat jakékoliv příspěvky bez předchozího potvrzení ze strany autora, na tyto příspěvky je možné reagovat pomocí tzv. „*tagu*“ označeného symbolem „@“ nebo je dále sdílet v rámci vlastního profilu, čemuž se říká „*retweetovat*“.

Dočekal (2015) popisuje, že historie Twitteru začala prvním tweetem z března roku 2006 Jackem Dorseyem, zakladatelem této sítě, tehdy pod názvem *twtr*. Pro veřejnost byl otevřen v červenci 2006 pod stejným názvem, jako ho známe nyní, „*Twitter*“. V dnešní době má něco okolo 288 milionů aktivních uživatelů celosvětově. Aktuálně.cz (2011) doplňuje, že v Čechách se jedná přibližně o tisíce registrovaných. Twitter funguje v 10 světových jazycích, bohužel ne v češtině, proto má u nás nejspíš nižší popularitu.

Velkým přínosem byl v roce 2007 vznik tzv. „*hashtagu*“, symbolizovaným znakem „#“, díky kterému jsou informace tříděny do vláken a vytvářejí komunity okolo konkrétních tematických kategorií, například #hledamsipraci. Zde lze spatřit výhodu pro personalisty, kteří takto mohou sledovat vybranou skupinu uchazečů a poté ji i oslovit.

#### **2.2.4 Sociální sítě a jejich využití při náboru pracovníků**

Tato práce obsahuje mnoho informací o všestranném využití sociálních sítí. Jejich všestrannost logicky vychází z neustálé inovace moderních technologií tohoto tisíciletí. O tom, že je využívají téměř všichni, od studentů, přes lidi ve středním věku a dokonce až po uživatele staršího věku není pochyb. Někteří jsou jejich součástí pouze pro své osobní potřeby a pro svou zábavu, jiní zde prohlubují své profesní kontakty a uzavírají zajímavé obchody. V přechodí kapitole jsou uvedeny a popsány nejpopulárnější a nejvyužívanější sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů, kterými jsou LinkedIn, Facebook a Twitter. Existuje samozřejmě celá řada dalších sociálních sítí, které jsou v řízení lidských zdrojů jakýmkoliv způsobem využitelné, ovšem pro účely této práce jsou zmíněny pouze ty, které jsou využívány nejvíce a celosvětově. Jak říká Halbrštát (2014), jednak je na nich nejvíce informací a za druhé i potenciální uchazeči se na ně zaměřují ze stejného důvodu.

Podle Horvátové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 300) jsou tyto sítě používány především při vyhledávání vhodných uchazečů o práci, stejně jako pro inzerování volných pracovních pozic. Informace na sociální sítě vkládají samotní uživatelé, zcela dobrovolně a často bez svého vědomí. A jak vysvětluje Aprofes (2014) poskytují tím tak ohromný kapitál, se kterým dokáže kvalitní HR konzultant udělat zázraky. A jak je to možné? Může totiž oslovit jakékoliv kandidáty, i ty, kteří v danou chvíli neuvažují o změně práce, získávat kontakty, reference na potenciální kandidáty, sledovat jejich společenské chování. Meziročně stoupá počet volných pracovních míst, a naopak počet reagujících uchazečů na inzerci pracovních míst klesá v průměru okolo 20 %. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 300 cit. dle Lipovská, 2015)



Aprofes (2014) zmiňuje existenci dvou typů uchazečů, se kterými personalisté přichází do styku. **Aktivní** uchazeč, který odpovídá na inzerci a aktualizuje svůj životopis a **pasivní**, který práci nehledá. Ten je nejspíš spokojený v současném zaměstnání, nemá tedy potřebu neustále upravovat své CV. Keményová (2014) vysvětluje, že se jedná o lidi, kteří někde pracují a jsou do určité míry otevření tomu, práci případně změnit, ale ještě se neocitli v bodu aktivně reagovat. Paradox je, že z důvodu dnešní situace na trhu práce tvoří pasivní uchazeči 80 % trhu. To je podle Halbrštáta (2014) hlavní důvod, proč by měli personalisté začít využívat nové prostředky k získání kvalitních zaměstnanců a zároveň co nejvíce ušetřili. Pro demonstraci důležitosti sociálních sítí při hledání zaměstnanců lze uvést několik průzkumů z minulých let. Výzkum anglické společnosti *Link Humans* z roku 2013 zaměřeného na otázku využití sociálních sítí v HR poukázal, že 94 % dotázaných rekrutérů používá sociální sítě v náboru bez ohledu na odvětví společnosti. (HR Monitor, 2014)

Průzkumu se zúčastnilo více než 1 600 profesionálů z náboru a lidských zdrojů. 90 % dotazovaných společností má sociální sítě zahrnuté ve své náborové strategii a s kandidáty komunikuje převážně s jejich pomocí. (Hovorka, 2013)

Na tento průzkum navázala společnost *Trexima* v roce 2014 s šetřením stejné otázky v České republice. Šetření ukázalo, že se v České republice jedná pouze o okrajovou záležitost, protože pouze 29 % organizací využívá sociální sítě pro hledání pracovníků na pozice specialistů, manažerů a THP pracovníků, a pouze 7 % organizací pro nábor dělníků. (HR Monitor, 2014)

*„Ačkoliv se ve spojení se sociálními sítěmi stále častěji skloňuje slovo nábor, reálně hledání lidí v online prostředí dělá v Česku jen každá desátá firma.“* (HR Forum, 2016)

Obdobně zmiňují Horvátová, Bláha, Čopíková (2016, s. 301) průzkum společnosti *IBM Institute for Business* s názvem „*Jak to vidí HR manažeři*“, provedený v roce 2013. Výsledky byly získány od 342 HR manažerů působících ve veřejném nebo soukromém sektoru, ve více než 20 odvětvích a 70 zemích celého světa. Z výsledků vyplynulo, že pro náborové aktivity jsou sociální sítě využívány pravidelně z 66 %. Pro další aktivity jako identifikace odborníků, inovace, podniková komunikace, a další byly výsledky nižší, což značí potřebu větší pozornosti ve využívání sociálních sítí.

Celkově lze říci, že sociální sítě jsou spíše okrajovým prostředkem, jehož efektivita je v očích personalistů v současné chvíli menší. To potvrzuje i vyjádření partnerky společnosti *DMC Management Consulting* Markéty Šimákové, která ačkoliv není příznivcem a pravidelným návštěvníkem sociálních sítí, uznává, že se v současnosti stávají pro personalisty nedílnou součástí jejich práce, nejen pro samotný účel náborem zaměstnanců, ale i pro obstání na trhu konkurence. Obdobně smýšlí i autor článku na HR Forum (2016), čestí personalisté za těmi světovými ve využívání sociálních sítí velmi zaostávají a je tedy nevyhnutelné naučit se pracovat s náborem přes sítě už kvůli samotné existenci firmy.

Je důležité podotknout, že internetový recruitment je minimálně v České republice v počátcích, ovšem stává se revolučním nástrojem a nahrazuje ty dosavadní. Halbštát (2014) upozorňuje, že společnosti a jejich HR manažeři musí vzít v úvahu fakt, že profil na sítích si budou zakládat většinou lidé s vyšším vzděláním, anebo mladší generace. Proto objevit na sítích například řemeslníka vyššího věku je problém. Naopak Josef Kandlec v článku Keményové (2014) zmiňuje, že nedávno ve svém školení měřil, kolik je na LinkedInu například řidičů. Jedná se o skupinu zaměstnanců, kteří v zaměstnání těžko používají počítač, tablet či telefon. Byl překvapen číslem okolo osmnácti set a vzpomínal, když několik let nazpět hledal IT pracovníky přes LinkedIn, nebylo jich tam zdaleka tolik, a to byl v té době LinkedIn jediným zdrojem kandidátů na IT pozice. Dále Kadlec jmenuje, na jaké pozice a v jakých oborech je vhodné přes sociální sítě vyhledávat. Co se týče LinkedInu, nejzastoupenější skupinou jsou vysoce kvalifikované pozice ve všech oborech – IT, telco, logistika, farmaceutický průmysl, bankovníctví. Ovšem LinkedIn stále sílí a v určité míře zde je možné vyhledat prakticky jakoukoliv pozici. Nejméně zastoupené profese jsou doktoři, právníci a ostatní, kteří se bojí zveřejnovat své osobní údaje. (Keményová, 2014)

Každá sociální síť má své specifikum, tedy určitá pravidla a prostředí, jak v něm vystupovat a následně i vyhledávat. Facebook má osobnější charakter, je vhodný pro hromadné oslovování studentů, absolventů a brigádníků, kteří se opakovaně vrací. LinkedIn je profesní síť, je tedy vhodná pro vyhledávání specialistů, ale i ostatních pozic. Twitter leží na hranici mezi osobní a profesionální sítí. Je vhodný pro hledání

IT specialistů a programátorů. (Aprofes, 2014) Je tedy vhodné přizpůsobit způsob komunikace na jednotlivých sítích.

Facebook některé organizace využívají jako svůj intranet. Vytvoří si svůj účet a mezi své „přátele“ pustí jen své pracovníky. Stává se tak nástrojem interní komunikace a spolupráce. Utužuje mezi kolegy vazby, což vede k nižší fluktuaci pracovníků a vyšší loajalitě. Stejně tak i Vašík, Tyleček (2015) z agentury Fairy Tailors odpovídají na otázku „Proč sociální sítě lidem v práci neblokovat?“ kladně a podotýkají, že jsou vhodným nástrojem pro občasné odreagování, pro načerpání energie pro další soustředění a zároveň mohou pomoci budovat značku společnosti. Není nic jednoduššího než povolit zaměstnancům sociální sítě využívat, ovšem zároveň je proškolit, aby neunikaly tajné informace. Za pomoci svých zaměstnanců, jsou-li spokojení, tak existuje možnost nahlédnout pod pokličku firemní kultury, což může ovlivnit i zájem potenciálních uchazečů o práci. Vše spolu souvisí a společně tvoří velkou výhodu, jsou-li nástroje sociálních sítí správně uchopeny.

Za zmínku stojí myšlenka uvedená v článku od HR Fora (2016), kde jako platformu budoucnosti pro nábor vidí Twitter, a to především pro twitterovou etiku tvořit obsah na svém účtu z 30 % sám a ze 70 % sdílením obsahu někoho jiného. To dává možnost, že se informace o hledání nových lidí do týmu může velmi rychle rozšířit, pokud je dobře sestavená. Kvalitně sestavený by měl být nejen profil ať uchazeče či HR manažera a společnosti, která hledá nové pracovníky, ale především zpráva, kterou chce potenciální uchazeče oslovit. Na základě průzkumu realizovaného společností Jobvite bylo zjištěno, že 73 % personalistů vybralo prostřednictvím sociálních sítí své nynější pracovníky a 93 % personalistů si prověřuje kandidáta na sociální síti před rozhodnutím, zda jej přijme. Nejvíce se zaměřují na odborné zkušenosti kandidátů, na délku jejich odborné praxe, na specifické tvrdé dovednosti a na jejich vzájemné kontakty. (Jobvite, 2014, s. 10)

Chytrý nábor (2015) přichází s radami pro úspěšný nábor na sociálních sítích:

- mít zjištěný dostatek informací o kandidátovi;

- neoslovovat hromadně, může to připomínat spamování. Respektovat pravidla komunikace v konkrétní síti a oslovení připravit každému kandidátovi na míru;
- mít kvalitně zpracovaný svůj vlastní profil, neboť jakmile uchazeče oslovíme, první, co udělá, bude shlédnutí profilu toho, kdo poslal nabídku;
- důležité je zaměřovat se na většinu, tedy pasivní uchazeče (nenechat se odradit nedokonalými informacemi, neboť je to známka pasivního uživatele).

Josef Kadlec (Keményová, 2014) doplňuje další užitečné tipy a triky. Při hledání vhodných kandidátů na LinkedInu je v první řadě důležité přemýšlet o klíčových slovech, podle kterých je hledáno. Ne každý svůj profil vyplní s takovou přesností, s jakou by psal životopis a LinkedIn nedokáže určit relevanci výsledků lidí, kteří jsou hledáni. Vhodným příkladem jsou pozice z IT oboru. Pokud hledáte například „Project Manager“, najde Vám LinkedIn tisíce výsledků ze všech různých oborů, což není reálné vše projít. Na druhou stranu je důležité podívat se na věc i z druhého úhlu pohledu, rozhodně to nejsou všichni projekt manažeři, neboť někteří svou pozici označí například „PM“ nebo použijí český překlad „Projekt manažer“. Dobrý recruiter nesmí také opomenout možnost případných překlepů, jako například „projet manager“ a obdobně.

Při hledání samozřejmě nejsou nikdy vyhledáni zcela všichni kandidáti, ale je třeba nikoho zbytečně nevynechávat.

LinkedIn nemění a nedoplňuje při hledání koncovky slov, proto je zapotřebí uvažovat o více klíčových slovech ve vyhledávání, jako „banka“, „bank“ i „bankovní“.  
(Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 306)

### **Co personalistu zajímá, když vyhledává přes síť? Jaké faktory a informace se sledují?**

Jak popisuje Josef Kadlec, personalisté prakticky sledují stejné faktory, jako když prohlíží něčí životopis. Faktorem, který odděluje dobré recruity od těch špatných, jen ten, jestli vůbec dokáží najít vhodné kandidáty na danou pozici. Celé se to pojí se znalostí samotného oboru, ve kterém se hledaná pozice nachází. Jsou-li vyhledávání například programátoři, je nutné mít určitou znalost terminologie, názvu pozic,

společností v daném oboru. Pokud recruiter nemá tyto vlastnosti, nachází se mezi podprůměrnými v jeho oboru. (Keményová, 2014)

### **Co může personalistu v profilu člověka odradit při výběru kandidáta a proč?**

Zásadní je uvědomit si, že cílem hledání lidí na sociálních sítích je oslovit většinu trhu, tedy 80 % pasivních kandidátů. Jak je již uvedeno v textu výše, nejedná se o lidi s precizně vypracovaným profilem, naopak je třeba se zaměřit na profily s možnými překlepy a nedokonalými informacemi.

Shrnutí této kapitoly slovy Halbrštáta (2014) „*profily na sociálních sítích nemohou plně nahradit osobní styk s personálním oddělením, ale mohou mu značně práci ulehčit. Vyhledávání konkrétních profilů a oslovování přes síť nahrazuje první krok zasílání CV. Poté se doporučuje pokračovat v nábore pracovníků klasickou cestou s osvědčenými prostředky. Sociální sítě nejsou samospásné a mnohdy jsou i zavádějící, na druhou stranu ulehčují výběr a nahrazují určité kroky v přijímacím procesu.*“

Rozhodně se jedná o budoucnost dnešní doby, někdo by řekl trend, jiný nevyhnutelný nástroj pro existenční udržení konkurenceschopnosti společnosti. Je nutné jít s dobou a každá doba má své pro a proti.

### **2.2.5 Výhody a nevýhody využívání sociálních sítí**

Závěrem této problematiky je nutné upozornit na možné výhody a nevýhody, které vyplývají z využívání sociálních sítí ve firemním prostředí. Některé organizace vnímají sociální sítě jako vítaný trend a nové možnosti u nich mají otevřené dveře, jiné je vnímají jako hrozby a stále se zdráhají je využívat. „*Obavy z rizik, která s sebou sociální sítě přinášejí, jsou do jisté míry oprávněné,*“ uvádí Halbrštát (2014), marketingový manažer personální společnosti *Manpower Česká a Slovenská republika*. Existuje zde například **strach** z toho, že pracovníci stráví příliš mnoho pracovního času diskutováním se svými přáteli, namísto produktivní práce. V minulých letech existovala obdobná obava z toho, aby zaměstnanci nestrávili příliš mnoho času surfování po internetu, a tak se zaměstnavatelé snažili mít neustálou kontrolu nad jejich počítači. Je pravdou, že u některých jednotlivců je tato obava oprávněná. (Byznys ihned, 2012) Ovšem Dočekal (2012) upozorňuje na studii společnosti *Millward Brown*, která ve spolupráci se společností *Google* zkoumala

přístup evropských firem k sociálním sítím a zjistila, že je manažeři na seriózních pozicích, tedy členové nejvyššího vedení firem, používají více než jejich podřízení. V 71 % jsou využívány sociální sítě a média pro práci alespoň jednou týdně. Tato studie se dotazovala více než 2 700 profesionálů z Velké Británie, Francie, Německa, Itálie, Nizozemí, Španělska a Švédska. Až 75 % dotazovaných uvedlo, že sociální nástroje mění obchodní strategie a zlepšují určité aspekty jejich podnikání, jako například spojení myšlenek a nápadů geograficky oddělených týmů, zlepšení produktivity práce nebo rychlejší vyhledávání informací, lidských zdrojů i zkušeností. Vezme-li se v úvahu fakt, že žádný člověk se nevydrží osm hodin soustředit a odvádět po celou dobu 100 % výkon, aniž by se občas nepodíval, co je nového například na Facebooku. Chvilka odreagování a načerpání nové energie umožní pracovníkům znovu se soustředit a začít pracovat s potřebnou kvalitou a efektivitou. (Vašík, Tyleček, 2015) Dočekal (2012) dodává, že výsledky říkají, že úspěšní zaměstnanci jsou zpravidla ti více aktivní na sociálních sítích, které jim pomáhají v kariérním postupu. Jak popisuje Kariéra ihned (2011), další obavou je **poškození pověsti firmy** nebezpečným chováním zaměstnanců. Toto riziko bývá často přeceňováno, neboť k podobné situaci může dojít i mimo pracovní dobu. Navíc jak již bylo zmíněno v kapitole výše, může organizace tuto obavu zmírnit tím, že sama provede kroky k eliminaci těchto situací, tedy změnou chování a kultury. Pokud organizace svým zaměstnancům využívání sociálních sítí povolí, měla by také stanovit pravidla, jakým způsobem je to vhodné a jakým nikoliv. Vhodným příkladem je, že pokud firma pořádá třeba snídani pro zaměstnance, není vůbec nic špatného na tom, když to některý ze zaměstnanců vyfotí a vloží příspěvek na svůj Facebook s označením společnosti, jak to u nich v práci funguje. Ukazuje to potenciálním kandidátům firemní kulturu a vytváří dobré jméno podniku. Byznys ihned (2012) dodává jako třetí problém **bezpečnost**. Rizikem využívání sociálních sítí je vnější narušení počítačových sítí společnosti, což může znamenat ztrátu citlivých údajů a také narušení služeb IT. Jak Vašík a Tyleček (2015) upozorňují, zákaz využívání sociálních sítí vyšší pracovní výkon nepřinese. Pracovníci si najdou jinou odpočinkovou činnost a mimoto se na sociální síť stejně přihlásí přes svůj soukromý telefon. Povolení, ale se stanovením pravidel v rámci firemní kultury, je nejlepším prostředkem pro eliminaci těchto rizik. „Zapojením pracovníků do procesu

*zařazování sociálních sítí do praxe se zvyšuje i jejich zainteresovanost a možnost všech druhů alternativních forem zaměstnání, např. home office.“ (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 313)*

Klára Antošová ze společnosti *Hays Czech Republic* popisuje nechvalný trend sociálních sítí, kterými jsou **falešné profily**, které komplikují život, jak organizacím, tak i potenciálním uchazečům o práci. (Horvátová, Bláha Čopíková, 2016, s. 313, cit. dle Antošová, 2015) Čermák (2015) říká, že pro posouzení pravosti profilu se doporučuje sledovat počet spojení, kvalitu profilové fotografie a množství uvedených informací. Falešný profil má totiž smyšlené jméno, fotografii a téměř bez výjimky udává, že pracuje pro významnou společnost. Velmi aktivní komunikací si falešný „recruiter“ získá kontakty na kandidáty a je jedním z nejnavštěvovanějších firemních profilů.

Sociální sítě lze vnímat jako obrovský přínos v každodenní praxi pracovního procesu. Jak popisují na Kariéra ihned (2011), sociální sítě mohou zvyšovat kvalitu komunikace a spolupráce jak mezi zaměstnanci uvnitř firmy, tak s externími pracovníky i klienty. HR obor je vnímán jako sektor, který přejímá využívání nových technologií relativně pozdě. Je nutné, aby HR oddělení a HR konzultanti zvyšovali povědomí o své firmě a její kultuře, vymezovali vůči konkurenci svou pozici jako lídra ve své branži, a nakonec získávali kontakty ve snaze nalákat nejtalentovanější kandidáty na pozice ve firmě. Je možné vnímat tento jev i opačně, tedy jako prostředek k nalezení kvalitního a vhodného zaměstnání.

Závěrem lze říci, že sociální sítě mohou být v profesní sféře velmi přínosné a mohou značně usnadnit personalistům jejich práci, ovšem nikdy nemohou plně nahradit osobní styk s personálním oddělením a je nutné se mít na pozoru, aby se vyloučila možná rizika jejich využívání.

### **3 Metodika práce**

Tato kapitola vysvětluje průběh celého výzkumu práce. Nejprve jsou stanoveny výzkumné otázky a dílčí podotázky, na které má tento výzkum nalézt odpovědi. Poté je podrobně popsána metodika práce, která vysvětluje postup při hledání vhodného vzorku kandidátů a dále popisuje konkrétní vzorek. Metodika práce v neposlední řadě objasňuje použité metody výzkumu.

#### **3.1 Výzkumné otázky**

V počátcích výzkumu byly stanoveny výzkumné otázky a několik dílčích podotázek ke každé výzkumné otázce, na které měl výzkum této práce za cíl odpovědět. Otázek bylo stanoveno pět.

##### **1. Jsou dnes sociální sítě aktivně využívány při činnostech HR oddělení?**

- 1.1 Jsou sociální sítě jako jeden z hlavních nástrojů využívány při všech činnostech HR oddělení?
- 1.2 Jsou sociální sítě jako jeden z hlavních nástrojů využívány pouze v oblasti nábory zaměstnanců?
- 1.3 Jsou sociální sítě využívány jako jediný a primární nástroj při činnostech HR oddělení?
- 1.4 Jakým způsobem jsou sociální sítě využívány?

##### **2. Hrají při využívání sociálních sítí ve firmách roli různé aspekty?**

- 2.1 Využívají sociální sítě spíše velké firmy?
- 2.2 Jsou mezinárodní společnosti k využívání sociálních sítí otevřenější než české společnosti?
- 2.3 Využívají sociální sítě více společnosti působící v oblasti informačních technologií?
- 2.4 Hraje určitou roli spojenou s využíváním sociálních sítí struktura HR oddělení? (ve smyslu poměru počtu zaměstnanců na konkrétní činnosti)



### **3. Nahrazují nebo nahradí v budoucnu sociální sítě tradiční procesy v činnostech HR oddělení?**

3.1 Je možné omezit osobní kontakt při pohovorech využíváním sociálních sítí?

3.2 Je možné, aby se veškeré činnosti HR oddělení prováděly primárně za pomoci sociálních sítí?

3.3 Je možné omezit nebo dokonce odstranit za pomoci využívání sociálních sítí množství administrativních úkonů?

3.4 Existují procesy v rámci HR oddělení, které je možné regulérně nahradit využíváním sociálních sítí?

### **4. Je využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů spojeno s tím, že je to trend dnešní doby?**

4.1 K jakým účelům je společnost v dnešní době primárně využívají?

4.2 Z jakých důvodů dnes společnost sociální sítě využívají?

4.3 Jakým způsobem jsou společnosti využívající sociální sítě vnímány ze strany uchazeče?

4.4 Jaké výhody a nevýhody jsou spojeny s využíváním sociálních sítí?

### **5. Je využívání sociálních sítí v souladu s platnou legislativou?**

5.1 Jak je využívání sociálních sítí v procesu řízení lidských zdrojů ošetřeno v oblasti ochrany osobních údajů?

5.2 Jak je využívání sociálních sítí v procesu řízení lidských zdrojů ošetřeno v oblasti diskriminace?

5.3 Jak je využívání sociálních sítí v procesu řízení lidských zdrojů v souladu se zákonem o zaměstnanosti?

## **3.2 Metodika výzkumu**

Výzkum probíhal v lednu a v únoru roku 2017. Kvantitativními metodami by nebylo možné hlubší porozumění, proto byl zvolen postup kvalitativní. Kvalitativní výzkumy se pokoušejí „*nahlížet fenomén v pro něj autentickém prostředí a vytvářet*

*jeho obraz v co možná nejkompexnější podobně, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty apod.“ (Reichel, 2009, s. 40)*

Pro výzkum byla použita kvalitativní metoda „polostrukturovaných rozhovorů“. Jedná se o techniku sběru dat v sociálním výzkumu. Strukturované rozhovory definujeme tak, že *„tazatel postupuje otázku za otázkou podle připraveného dotazníku a respondent odpovídá.“* (Management Mánia, 2015)

Polostrukturované rozhovory bývají volnější a flexibilnější, s možností reagovat na subjekt a využít jeho osobnostních specifik a dovolují jít značně do hloubky tématu, zároveň se ale drží předepsaných osnov a rozhovor je proto přehledný. Z důvodu této charakteristiky byly zvoleny právě zmiňované rozhovory polostrukturované. Cílem bylo získat názory a myšlenkové tendence respondentů na předem dané otázky, které souvisejí s jejich životní zkušeností s tématem.

### **3.3 Zkoumaný vzorek a způsob získávání dat**

Úvodním návrhem pro výzkum bylo použít kvalitativní metodu „focus group“, při které by skupina přibližně 8 - 10 odborníků z oblasti lidských zdrojů vedla diskuzi nad zvoleným tématem při skupinovém rozhovoru. Nejprve bylo e-mailovou elektronickou komunikací osloveno 15 firem, jejichž oblast působení jsou ve většině případů informační technologie, a byly členy sdružení HIT Klastř, které spolupracovalo s univerzitou. Výběr tohoto vzorku společností byl zvolen s přihlédnutím k oboru, který je předmětem autorčina studia, tedy informační technologie. Tento způsob oslovení vybraných firem byl však neúspěšný, neboť z obeslaných firem odpověděli pouze tři společnosti, a to negativně s omluvou, že nemohou přispět svou spoluprací do výzkumu. Proto bylo přistoupeno k náhodnému výběru, přičemž jediným kritériem bylo území působnosti, tedy společnosti působící v České republice. Celkem bylo osloveno 35 společností. Jelikož oslovování společností za pomoci firemních e-mailů nemělo úspěšnou odezvu, obdobně, jako při prvních pokusech, přistoupeno k vyhledávání specialistů na sociální síti LinkedIn. Vyhledané lidi, jejichž profese je z oboru HR, jsem si na LinkedIn spojila a poté je oslovila s konkrétním dotazem. Zde se již začaly vracet kladné odpovědi. Další odborníci byly získáni doporučením od známých. Bylo velmi

obtíženo domluvit s odborníky vhodný termín, kterého by se zúčastnili všichni, proto bylo ustoupeno od metody focus group a byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Zde bylo již jednodušší najít společný termín s každým specialistou zvlášť.

Z oslovených firem byly rozhovory uskutečněny v 18 firmách, což činí návratnost oslovených firem bezmála 52 %.

Jednalo se o tři úspěšné personální agentury, pět předních společností z oblasti IT služeb a vývoje, o jednu světovou firmu z oblasti výroby výpočetní techniky, spotřební elektroniky, komunikační techniky a elektronických zařízení, pět velkých významných společností z automobilového průmyslu, dále o největšího poskytovatele České republiky v oblasti energetiky, také státní podnik zaměřený na lesnický a papírenský průmysl, a v neposlední řadě o významnou společnost z odvětví silničního a mostního stavitelství. Pro porovnání situace mezi velkými úspěšnými společnostmi byla zahrnuta také jedna malá firma.

Všechny rozhovory byly uskutečněny při osobních setkáních s pověřenými zaměstnanci jednotlivých firem. Preferovaným místem rozhovoru bylo pracoviště, ale pokud respondentovi nevyhovovalo z jakýchkoliv důvodů, bylo zvoleno jiné místo. Ve společnostech proběhlo 16 rozhovorů, v kavárně 1 a 1 respondent odpověděl písemnou elektronickou formou prostřednictvím e-mailu. Písemná forma poskytla podstatně méně informací, než bylo možné zjistit při osobních rozhovorech, což upevnilo a potvrdilo vhodnost zvolené metody sběru dat.

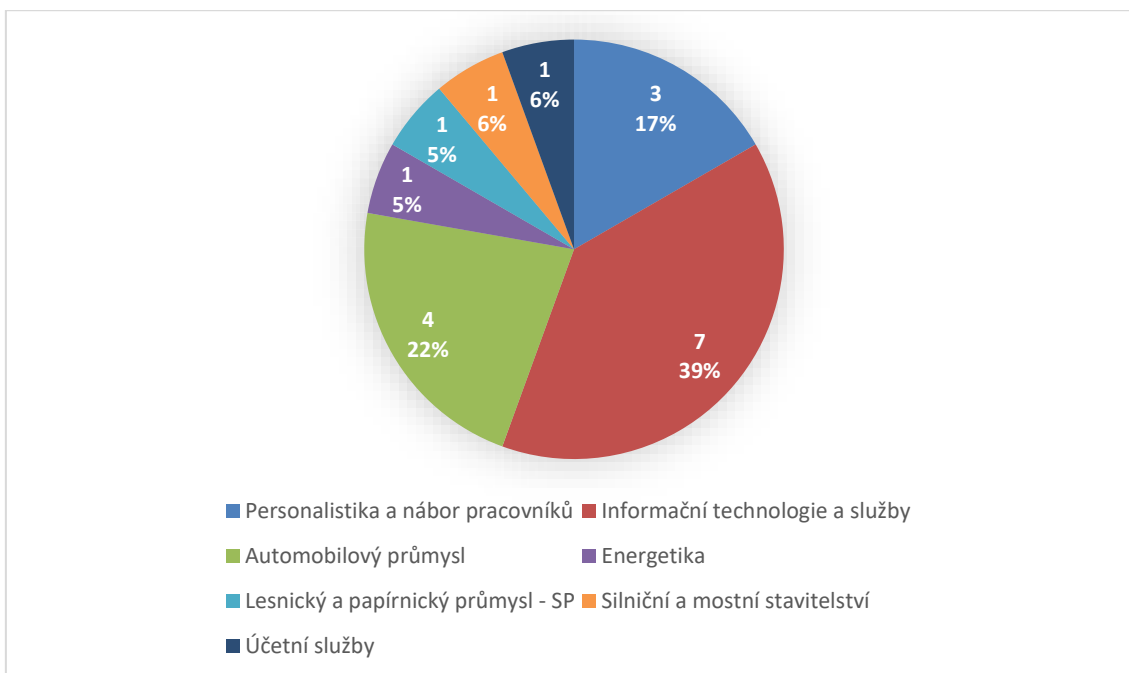
V konkrétním případě se rozhovorů zúčastnili LinkedIn researcher, Junior konzultant, dva koordinátoři, tři recruiteři, HR Generalista, dva HR manažeři, personalista, dva jednatelé, dva náboráři, jeden personální ředitel, HR specialista, Specialista lidských zdrojů a administrativy, a specialista pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Jelikož situace v daném tématu bývá u firem odlišná, a nelze tudíž očekávat jednotné a striktní odpovědi od všech respondentů na všechny otázky, byly rozhovory vedeny na základě předem připraveného návodu k rozhovoru, který sloužil jako opora při samotném rozhovoru. Tento návod je přílohou č. 1.

Dotazník se týkal využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů a sestával ze tří částí: v úvodu byly zařazeny otázky na využití sociálních sítí v HR obecně, otázky v druhé části se týkaly využití v náboru pracovníků, HR marketingu a využití pro

ověřování informací, a ve třetí části se otázky zaměřovaly na budoucnost a vývoj sociálních sítí. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenávány jako audio nahrávka společně s písemným zaznamenáváním na papír, přičemž pořizování nahrávky bylo se souhlasem respondenta. Bylo pořizeno 15 nahrávek, neboť dva respondenti nahrávání odmítli. Každý rozhovor trval přibližně 30–60 minut. Získaná data byla poté z audio nahrávek a poznámek nejprve ručně a poté elektronicky přepsána do uceleného přehledu, který je k dispozici k nahlédnutí na přiloženém CD. Nahrávky jsou uloženy v mém osobním archivu.

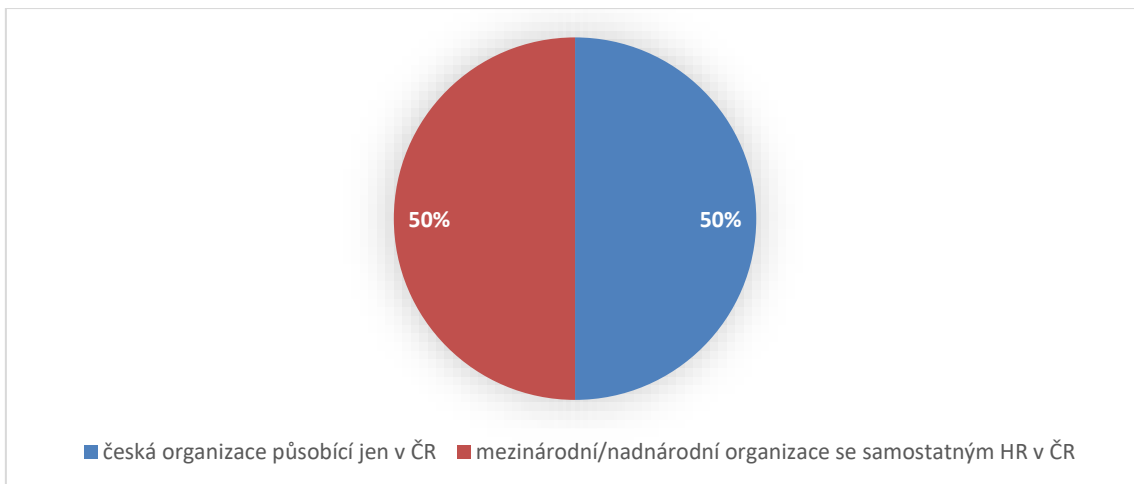
Níže je v několika grafech uvedena struktura souboru respondentů, tedy informace o organizacích, které se účastnily výzkumu. Organizace byly charakterizovány podle odvětví, sektoru, počtu zaměstnanců a geografické působnosti.

Jak je vidět na grafu č. 1, největší zastoupení ve výzkumu tvoří firmy, jejichž oborem činnosti jsou informační technologie (39 %). Druhou početnou skupinou jsou firmy z automobilového průmyslu (22 %) a na třetím místě jsou to firmy orientované na personální služby (17 %). Pro autentičnost práce i lepší porovnávání získaných informací bylo zastoupení firem z různých druhů oborů cílem.



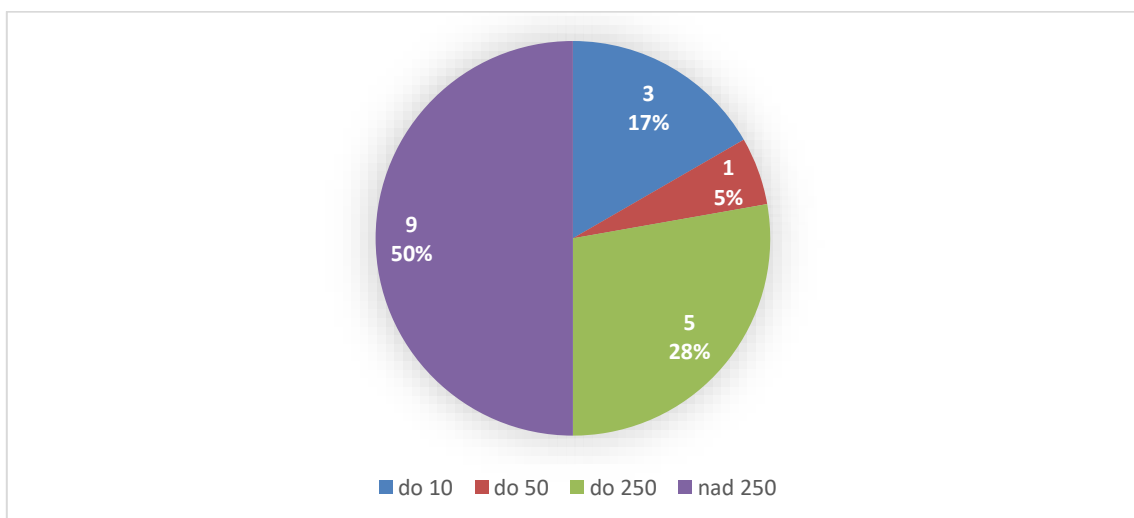
**Graf 1 Odvětví dotazovaných firem, Zdroj: Vlastní zpracování**

Na grafu č. 2 je znázorněna geografická působnost dotazovaných společností. Z 50 % je tvořena mezinárodními společnostmi, které mají HR oddělení v České republice, a z 50 % se jedná o české společnosti, mezi nimiž se nachází i jeden státní podnik.



**Graf 2 Geografická působnost dotazovaných firem, Zdroj: Vlastní zpracování**

Charakteristika počtu zaměstnanců, kterou zobrazuje graf č. 3, pak v podstatě odpovídá velikosti organizace. Typy velikostí, které odpovídají definici skupin drobných podniků (10 a méně zaměstnanců), malých (11-50) a středních (51-250 pracovníků), lze sloučit do kategorie malých a středních podniků (méně než 250 zaměstnanců). Oproti ní stojí kategorie velkých podniků (nad 250 zaměstnanců). (Czechinvest, 2017)



**Graf 3 Počet zaměstnanců dotazovaných firem, Zdroj: Vlastní zpracování**

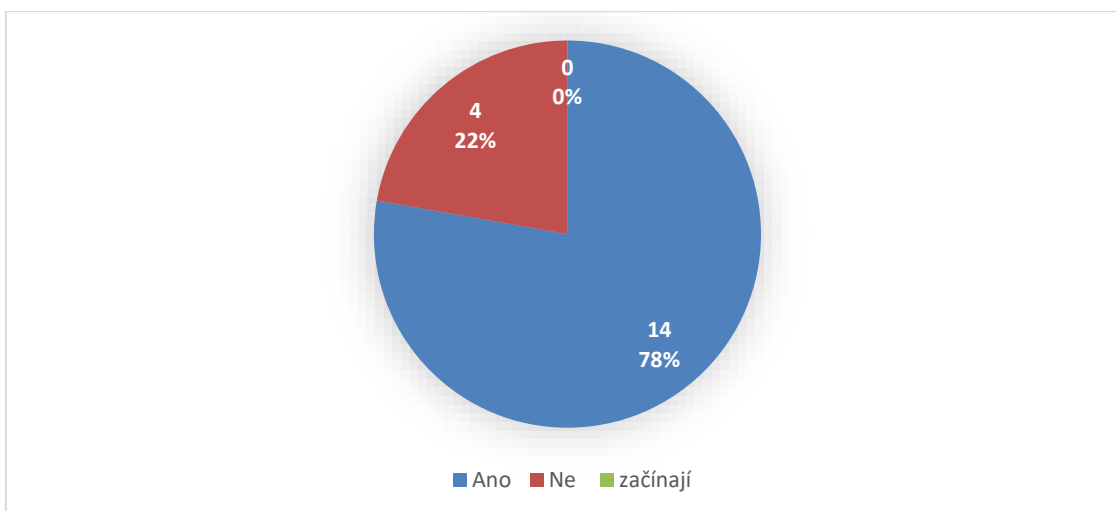
## 4 Výsledky

Tato kapitola prezentuje výsledky výzkumu na téma využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů, provedeného mezi různými typy organizací v České republice.

Jsou zde předloženy a vyhodnoceny výsledky výzkumu, které jsou přehledně dokumentovány za pomoci deskripce získaných dat, včetně grafů poukazujících na zajímavé charakteristiky.

### 4.1 Obecné využití sociálních sítí

V úvodní části rozhovoru byly respondentům položeny otázky týkající se využívání sociálních sítí obecně. Tedy při jakýchkoliv činnostech v organizaci. Na grafu č. 4 níže je možné vidět, že sociální sítě využívá celý 78 % z dotazovaných.



Graf 4 Obecné využití sociálních sítí v organizaci, Zdroj: Vlastní zpracování

Zbýlým 22 % dotazovaných byla položena otázka: **Z jakého důvodu sociální sítě nevyužíváte?**

*„Jedním z hlavních důvodů, proč je nevyužíváme ani neplánujeme využívat, je předmět našeho působení, respektive náš zákazník, kterým je ve většině případů stát, proto z důvodu formálnosti, korektnosti a utajenosti údajů to není vhodné.“ (Milan Bůžek, personální ředitel M-Silnice)*

Obdobně odpovídá i Sandra Králová z firmy Hollen, že sociální sítě nevyužívají z důvodu ochrany údajů.

*„Naši zaměstnanci (operátoři, vedoucí a technici) občas komunikují přes FB, ale vidíme to neradi. Chceme, aby komunikovali přes telefon nebo e-mail. Máme také interní síť Yammer. Firma vyžaduje, aby tam vedoucí pracovníci fungovali a byli aktivní a dávali tam firemní příspěvky pro podporu firemní kultury. A poté využíváme Skype for business. Využíváme mnoho podpůrných nástrojů, ale ne ty veřejné, neboť téměř všechny informace nesmí ven.“*







Specialistka lidských zdrojů a administrativy Barbora Zítková ze společnosti YAPP Czech Automotive Co., s.r.o., vysvětluje: *„Sociální sítě využíváme velmi málo, Facebook nevyužíváme především kvůli nemožnosti mazat negativní komentáře.“*

Majitel účetní firmy Ortes Vít Adametz vysvětluje jeho postoj k využívání sociálních sítí.

*„Jsme malá firma s nízkou fluktuací zaměstnanců, a pokud hledáme odborníky, osvědčilo se nám, spíše sázet na doporučení známých. Nemáme ani firemní profil na FB. Na FB bych se podíval, pokud by se jednalo o neznámé lidi, jinak na internetu kontroluji registraci na IČO apod. Když jsme cíleně inzerovali na Seznamu, proběhlo dvacet výběrových řízení a až na jednu výjimku žádný pozitivní úspěch. Špatná zkušenost je i s náborem přes Úřad práce. Sociální sítě nezatrácují, ale vidím jejich význam především u velkých firem. Rád bych ale rozšiřoval odbornost k informacím a elektronické komunikaci.“*

Odpověď na otázku: **„Jaké sociální sítě primárně využíváte?“** nejlépe vystihne tabulka č. 1. Lze z ní vyčíst, že mezi pět nejvíce využívaných sociálních sítí patří Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube a Instagram. Mezi odpověďmi respondentů byly také zmíněny sociální sítě Tumblr, což je sociální síť od společnosti Yahoo! fungující na způsobu mikroblogování a umožňující snadné sdílení čehokoliv. Martin Hasinec, CEE recruiter ze společnosti Microsoft, krom ostatních zmiňuje Sociabble, nástroj pro jednoduché sdílení firemního obsahu na sociálních sítích. Je možné si jej představit jako nástěnku různých příspěvků v rámci společnosti, které je ovšem možné dále jednoduchým proklikem sdílet na běžné sociální sítě jako je Facebook a další. Klíčovou součástí této sítě je posílení postavení zaměstnanců ke komunikaci jménem společnosti napříč sociálními sítěmi. (Sociabble, 2017) V neposlední řadě

zmiňuje Matěj Matolín, HR manažer ze společnosti STRV, že například místo e-mailu a pro interní komunikaci využívají aplikaci Slack.

	Název společnosti	Facebook 	LinkedIn 	Twitter 	YouTube 	Instagram 	Ostatní 
1.	Addeco spol. s r. o.	*	*				
2.	Personalisté.cz	*	*				
3.	Workservices	*	*				
4.	GMC Software Technology s.r.o.	*	*	*			Google+
5.	XYZ s.r.o. (IT vývojářská a výrobní společnost)	*	*	*	*	*	Google+
6.	Microsoft	*	*	*	*	*	Sociabble MS teams
7.	Ortex	*					
8.	e-Brána	*	*	*	*	*	Google+
9.	STRV	*	*	*	*	*	Dribbble, behance.net, vimeo, slack
10.	ABC s.r.o. (IT výrobní společnost)	*	*		*	*	
11.	ŠKODA AUTO a.s.	*	*		*	*	
12.	Continental Automotive Czech Republic s.r.o.	*	*				
13.	Hollen						
14.	YAPP CZECH AUTOMOTIVE Co., s.r.o.						
15.	ČEZ a.s.	*	*	*	*	*	
16.	Lesy ČR						
17.	M-Silnice						
18.	Ortes						

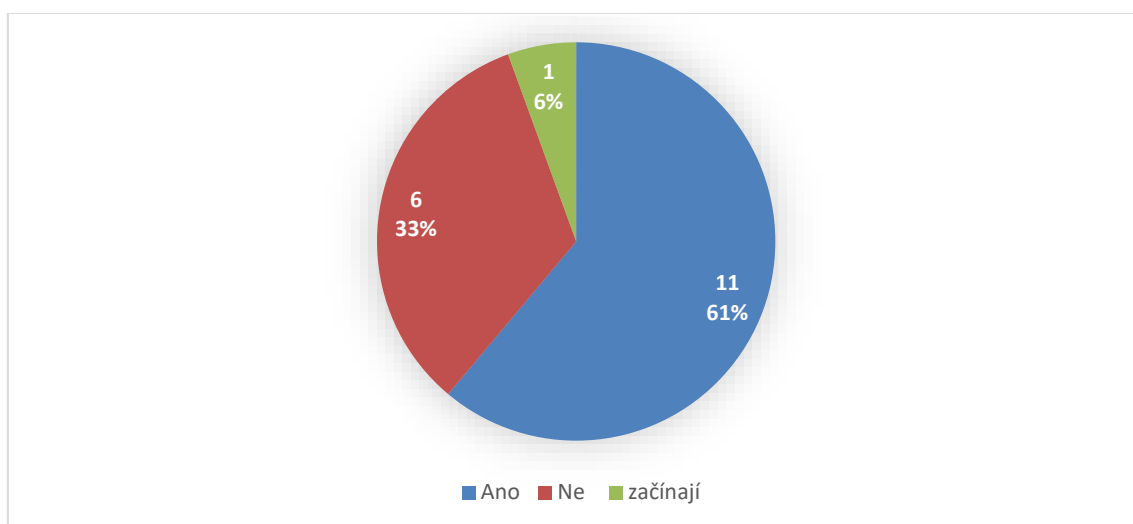
Tabulka 1 Přehled aktivně využívaných sociálních sítí, Zdroj: Vlastní zpracování



Další otázka v této části se zabývala účelem využití sociálních sítí.

### Pro jaké účely sociální sítě využíváte?

Tři nejvíce zmiňované účely využití byly komunikace, propagace společnosti a využití v HR činnostech. Na grafu č. 5 je možné vidět, kolik společností aktivně využívá sociální sítě pro práci s lidskými zdroji. Jedná se o celých 61 %. 33 % společností je nevyužívá a 6 % je teprve na počátku a s jejich využíváním začínají.



Graf 5: Využití sociální sítě v HR, Zdroj: Vlastní zpracování

Martin Hasinec, CEE recruiter ze společnosti Microsoft vysvětluje, že práce se sociálními sítěmi je o budování brand awareness, aktivitách týkajících se employe brandingů či o business komunikaci. Dodává, že „zejména z hlediska recruitmentu se ukazuje, že sociální sítě jsou už 5. rok po sobě globálně nejdůležitějším zdrojem kandidátů. Pro recruitery je používání sociálních sítí nutností. Jde o budování osobního brandu každého recruitera. Dnes je to již norma úspěšného recruitera 21. století.“ Pro interní komunikaci využívají sociální síť Yammer, ale nyní je čeká novinka z jejich vlastní tvorby, produkt s názvem MSteams.

Jednatel společnosti Ortex, vyvíjející komplexní řešení pro organizace všech velikostí, Jan Vaněk, vysvětluje, že sociální sítě využívají primárně pro účely prezentace firmy. „Firemní profil na Facebooku slouží jako "nástenka" fotografií z akcí se zákazníky. Nevyužíváme ho prozatím nijak sofistikovaně, máme ho proto, abychom

*tam byly, aby se o nás vědělo, ale prozatím nemáme časové možnosti ani zaměstnance, který by se tomu věnoval.*

### **Změnily se za dobu používání sociálních sítí způsoby, jakým je využíváte?**

Lucia Žďárská, HR Generalist pro ČR ve společnosti GMC Software Technology odpovídá: *„Dříve jsme využívali více LinkedIn, nyní se ale situace změnila, tak to není relevantní nástroj, protože lidé z IT tam nejsou, nebo jsou, ale je těžké se k nim dostat. V IT tento zdroj velmi vysychá a jde dolů.“*

*„Ano přizpůsobujeme se změnám trhu a tomu, co lidé chtějí. Nyní jsme třeba udělali změnu na LinkedInu, že již nemáme profil za Českou republiku ani jiné země, ale pouze globální za celou společnost, která se dá ale lokálně přizpůsobovat.“* (Recruitment leader, IT společnost XYZ s.r.o.)

Obdobně popisuje změny také HR specialistka ze společnosti Continental Automotive, Anežka Havrdová. Uvádí například změnu balíčku na sociální síti LinkedIn, kdy dříve využívali placený profilový účet „recruiter“, který nyní není třeba. Anežka Havrdová dodává: *„Mění se techniky a způsoby, jak na to.“*

Velmi zajímavé vysvětlení podává Martin Hasinec, CEE recruiter z Microsoftu: *„Stoprocentně ano. Vezměme jako příklad LinkedIn. Dříve sloužil zejména k vytvoření networku a oslovování potenciálních kandidátů. Dnes se z LinkedInu stává publikační platforma. Každý recruiter (a nejen recruiter) by měl kontinuálně vytvářet svůj osobní brand. Měl by být na trhu vnímán jako „opinion leader“ nebo odborník na své téma. Jedná se o systematickém sdílení zajímavých článků, psaní vlastního obsahu. Tím vytváří svůj brand a zároveň podporuje brand svého zaměstnavatele.“*

### **Kdo rozhoduje o využití sociálních sítí ve Vaší společnosti?**

Ve většině dotazovaných společností se odpovědi na tuto otázku vcelku shodovaly. Nejčastěji respondenti odpovídali, že o využití sociálních sítí rozhoduje vedení firmy, vyšší management, nebo případně marketingové oddělení. Ivana Židová, recruiter EMEA ze společnosti GMC Software Technology vysvětluje, že je nutné určité *„formální schválení při větší projektech, například jedná-li se oficiálně, jinak máme volnou ruku.“*

Také Martin Hasinec, CEE recruiter z Microsoftu, na tuto otázkou reaguje slovy: *„V dnešní době to bez sociálních sítí nejde. Nejenom, že jdeme s trendy, ale určité trendy i*

*Microsoft nastavuje, proto je to vlastně shora dané, tedy z úrovně Microsoft Corporation, která sídlí v USA.“ Podobně situaci popisuje také Anežka Havrdová, HR specialistka z Continental Automotive. „Rozhodnutí je vždy minimálně na úrovni „country levelu“, pokud to není úplně shora od vedení v Německu.“ Pro změnu ale Martina Urbánková ze strategického náboru společnosti ČEZ a.s. vysvětluje, že o konkrétních způsobech rozhodují sami v rámci oddělení HR nebo marketingu, přičemž to mají rozdělené podle jednotlivých sociálních sítí, tedy jako příklad uvádí, že za obsah vkládaný na sociální síť LinkedIn rozhoduje ona sama. „Vždy máme danou strategii, co chceme „postovat“, máme daný plán na každý týden.“, dodává Martina Urbánková.*

### **Mohou Vaši zaměstnanci používat sociální sítě v pracovní době?**

Ve třinácti případech odpovídali respondenti na tuto otázku kladně, tedy že jejich zaměstnanci mohou sociální sítě volně využívat v pracovní době, že přístup nemají žádným způsobem blokovány. Jan Vaněk, jednatel společnosti Ortex, objasňuje: *„Není to restriktivně blokováno, nehlídáme konkrétní navštívené stránky, ale hlídáme spíše globálně objem stažených dat a zakazujeme peer-to-peer sítě, jinak necháváme určitou svobodu, protože v IT je potřebu ji mít, ať už kvůli kontaktům či vzdělávání.“*

Martin Hasinec, CEE recruiter z Microsoftu se při své odpovědi dotýká kultury společnosti, ve které každý nový zaměstnanec dostává při svém nástupu pracovní počítač, který je mu ovšem k dispozici nejen pro pracovní účely, ale je podporováno také jeho využití pro osobní potřebu v běžném životě, proto neexistují žádné limity a blokování. Provozované aktivity však nesmějí být v přímém rozporu s hodnotami společnosti Microsoft.

HR manažerka ze společnosti ABC s.r.o. pro změnu vysvětluje: *„Obecně se dá říci, že přístup na sociální sítě není povolen, a pokud někdo chce mít přístup například na Facebook, musí zdůvodnit, proč a jak se to týká jeho pracovní náplně a následně to IT oddělení povolí.“*

Anežka Havrdová, HR specialista Continental Automotive, otázku komentuje slovy: *„Není blokováný přístup, ale kdo to vyloženě nepotřebuje ke své práci, pak by neměl.“*

Martina Urbánková ze strategického náboru ČEZ a.s. odpovídá, že přístup mají omezený a je povolen pouze pro určité pozice, a to z důvodu velikosti společnosti.

**Máte stanovena určitá formální pravidla (etický kodex), jak mohou sociální sítě Vaši zaměstnanci užívat? Jedná-li se o jejich chování, při kterém se veřejně hlásí k Vaší organizaci?**

*„Nemáme žádná standardizovaná pravidla, ale například máme dáno, že pokud uchazeč pracuje pro konkurenční společnost, tak ho z důvodu loajality neoslovujeme.“* (Petra Marcišinová, LI research, Adecco spol. s.r.o.)

Junior konzultant z personální agentury Personalisté.cz, Lukáš Smetana, odpovídá, že mají daná pouze konkrétní pravidla na firemní strategii, která například říkají, že na firemním profilu na sociálních sítích nesmí inzerovat, ale pouze sdílet články z oboru HR a podobné. Také Lucia Žďárská, HR Generaslist v GMC Software Technology vysvětluje, že nemají žádná formální pravidla, ale *„je zaměstnancům komunikováno, že trávení času na sociálních sítích není rozhodně hlavní náplní jejich činností. Etický kodex u nás říká, že nesmějí dávat ven žádná oficiální stanoviska firmy a šířit nežádoucí obsah.“*

Recruiter lead ze společnosti XYZ s.r.o. zmiňuje určitá pravidla, která říkají, že z čehokoliv, co vložíme na sociální sítě, musí být zřejmé, že jde o vlastní názor, nikoliv názor firmy, a zaměstnanci těmito pravidly prochází každý rok.

I ve společnosti eBRÁNA mají interní pravidla, *„která udávají, co jsou důvěrné informace, o čem by se obecně pracovníci neměli vyjadřovat s tím, že je v nich uvedeno, kdo se smí jménem společnosti vyjadřovat navenek, a tito lidé mají pak dané pokyny, jak má ta komunikace vypadat.“* (Ivana Palarčíková, personalistka)

Také etický kodex ve výrobní společnosti z IT odvětví ABC s.r.o. *„jasně říká, co za informace je možné poskytovat veřejnosti, tedy zakazuje šíření informací, které jsou např. obchodním tajemstvím.“*

Podobně je tomu i u společnosti Ortex, kde jednatel Jan Vaněk zmiňuje, že nemají formální pravidla nebo etický kodex. *„Máme pouze v pracovní smlouvě větu, která zaměstnance zavazuje, aby jednali směrem k tvorbě dobrého jména firmy.“*

Ve většině dotazovaných firem se tedy nejedná o formální standardizovaná pravidla, ale spíše o vymezení chování zaměstnanců ve vztahu k firmě a jejímu dobrému

jménu, což potvrzuje také Anežka Havrdová, HR specialistka z Continental Automotive.

Barbora Zítková, specialista lidských zdrojů a administrativy ze společnosti YAPP CZECH AUTOMOTIVE, odpověděla: „V současné době nemáme stanovenou žádnou IT politiku, která by blokovala přístup na nějaké webové stránky, tedy zaměstnanci se dostanou kamkoliv.“

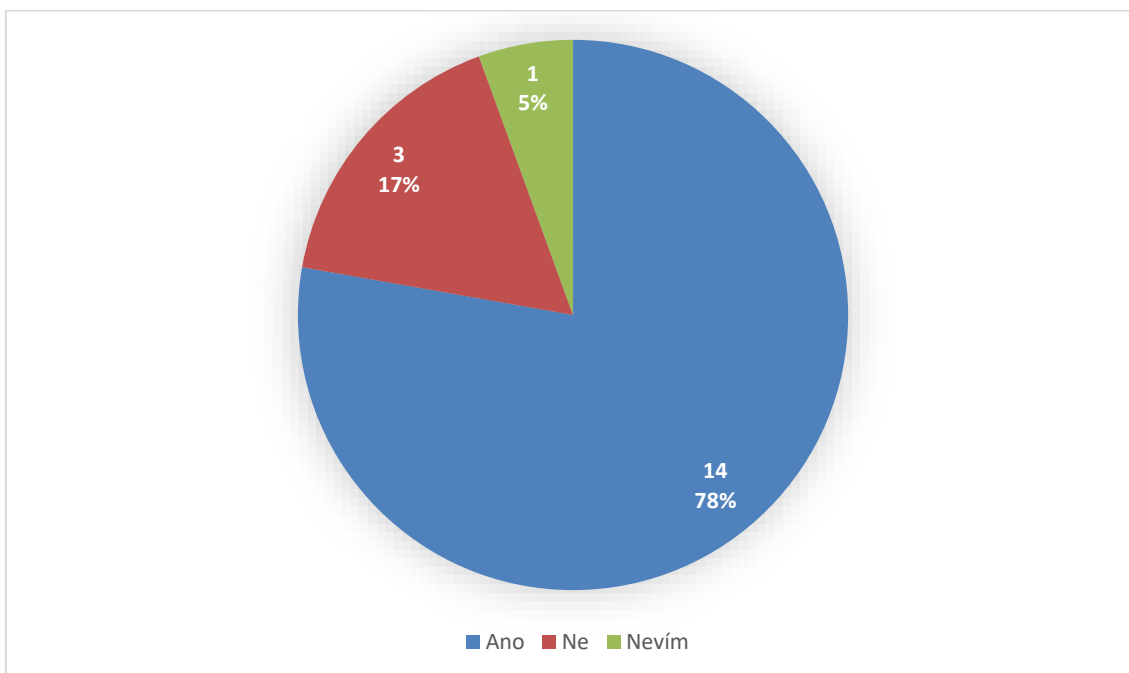
„Máme určité standardy týkající se korporátní identity, a toho, co v souladu s ní musí být respektováno. Mělo by být dodrženo, že ve chvíli, kdy například ze svého Facebookového účtu hovořím za Microsoft, nebudu říkat něco, co není relevantní či neplatné. Což platí i pro ostatní sociální sítě, tedy nikdo a nic mi neříká, co musím sdílet, ale je důležité vždy zvážit, zda je to vhodné nebo není. Na využívání sociálních sítí u nás funguje mnoho trainingů.“ (Martin Hasinec, CEE recruiter, Microsoft)

Na rozdíl od výše popsaných vyjádření respondentů, Petr Kousal, náborář ze společnosti ŠKODA AUTO a.s., zmiňuje velmi přísná pravidla, co se týče využívání internetu. Na internetové stránky, jako například kariérní a webové stránky ŠKODA AUTO, mají přístup pouze pracovníci marketingového oddělení. „Máme daná pravidla například i na to, jak přesně a správně se má psát název společnosti,“ a dodává že „i pro člověka na pozici marketingu je velmi těžké si v tomto korporátu prosadit jakýkoliv nápad pro změnu.“

V návaznosti na předchozí dvě otázky mě zajímalo, zda se respondenti někdy setkali se situací, **kdy byli nuceni ukončit pracovní poměr s některým zaměstnancem na základě jeho komunikace na sociálních sítích.** Ve všech případech zaznělo jako odpověď jednoznačné ne, nebo přišlo zamyšlení, že se s takovou situací za svou praxi nesešli.

Tuto část rozhovorů zakončovala otázka týkající se prezentace společnosti.

### Využíváte sociální sítě pro prezentaci firmy?



Graf 6 Využití sociálních sítí pro prezentaci firmy, Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět na grafu č. 6, 14 respondentů odpovědělo, že využívají sociální sítě také k prezentaci podniku.

Junior recruiter Lukáš Smetana ze společnosti Personalisté.cz popisuje, že firemní stránky využívají pro sdílení obsahu na přátelské úrovni pro širokou veřejnost. Články, které nejsou příliš odborné, ale týkají se jejich oboru, tedy personalistiky. Poté samozřejmě využívají stránky obecně pro prezentaci firemní kultury, aby poukázali na firemní hodnoty, jak tráví čas a mnoho dalšího.

Za GMC Software Technology říká Ivana Židová, recruiter pro EMEA, že prezentování firmy na sociálních sítích využívají především pro oblast Evropy, kde se využívají pro tvorbu značky za pomoci sdílení fotografií z eventů a jiných akcí. Lucia Žďárská, HR Generalist pro ČR doplňuje, že Facebookový profil za GMC v České republice slouží především pro prezentaci firmy v otázkách podpory pro nábor nových zaměstnanců. Na světovém profilu GMC se poté pro účely prezentace objevují fotografie z dění firmy. Konkrétní strategie pro jednotlivá území se liší. Firma Ortex například sdílí na sociální síti YouTube videa, která jsou cílená na zákazníky firmy.

Náborář ze ŠKODA AUTO a.s. Petr Kousal odpovídá, že v otázkách prezentace firmy probíhá vše podle pravidel.

*„Každý člověk dělá, co má zadáno. Mnohdy se jedná o externí společnost, která to pro naši společnost obstarává.“*

Koordinátor ve společnosti Hollen vysvětluje, že nevypouští žádné informace ani se firma nijak navenek na sociálních sítích neprezentuje z důvodu ochrany údajů.

Tuto, poslední otázku z první části rozhovorů uzavírá vysvětlení důvodu nevyužívání sociálních sítí pro prezentaci firmy.

*„Jak jsem již říkal na začátku, z důvodu toho, že náš zákazník je především stát (kraje, města, obce vystupující jako investor), kde vše musí být formální a korektní, tak nikoliv, naopak většina informací ani nesmí ven mezi lidi, proto sociální sítě pro prezentaci firmy nevyužíváme, ani nepřišel podnět, že bychom měli.“* (Milan Bůžek, personální ředitel, M-Silnice)

## **4.2 Využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů**

První otázkou, která započala sérii dotazů, na využívání sociálních sítí v procesu řízení lidských zdrojů, byla otázka týkající se přístupu k překročení k využití.

### **V jaké situaci přikročíte k využití sociálních sítí v procesu náboru?**

Lucia Žďárská z GMC Software Technology, vysvětlila situaci postupu při náborových činnostech takto: *„Od začátku výběru přikračujeme ke všem možným zdrojům, tedy i k sociálním sítím, protože uchazeči nejsou, je nulová nezaměstnanost v IT, takže využíváme všechny kanály, které jsou.“*

Velmi podobnou odpověď podává personalistka z firmy e-Brány Ivana Palarčíková: *„V podstatě pokaždé, když hledáme kandidáty na dané pozice. Nejčastěji se jedná o Facebook, neboť nejčastěji obsazujeme studentské pozice a zde Facebook funguje nejlépe, neboť jsme aktivní tam, kde studenti jsou, i přímo ve studentských skupinách, ovšem vždy záleží na hledané pozici.“*

Také v dalších dotazovaných společnostech je zmiňován obdobný přístup. HR manažerka z výrobní společnosti v oblasti informačních technologií ABC s.r.o.

popisuje, že velmi záleží na hledané pozici, a pokud předpokladem pro danou pozici je, že kvalitní uchazeče je možné nalézt na sociálních sítích, tak na ně právě tam cílí. Dodává příklad: *„Pokud hledáme pracovníky do výroby, využíváme pracovní portál Úřadu práce a další portály práce. Pokud hledáme absolventy, tak ti jsou primárně na sociálních sítích. Pokud cílíme na lidi se zkušenostmi, pak využíváme LinkedIn.“*

Názor HR specialistiky Anežky Havrdové ze společnosti Continental Automotive se také shoduje se zmíněnými postupy.

*„Všechny možné zdroje kandidátů využíváme víceméně současně, nečekáme pouze na odpovědi z inzerce, ta v poslední době již téměř nefunguje. Je to tedy poslední tak dva roky téměř o aktivním oslovování. Lidé jsou již dost zvyklí na to být oslovováni.“*

LinkedIn researcher Petra Marcišinová z personální agentury Adecco spol. s.r.o. upřesňuje, že při jejich práci jsou rozdělené funkce podle toho, kdo se na co specializuje. Využívají všechny dostupné zdroje, kterými jsou interní databáze, pracovní portály jako jobs.cz a ostatní, včetně využití sociálních sítí. Z funkce pozice, kterou zastává, využívá primárně LinkedIn, na kterém podle zadaných kritérií vyhledává vhodné kandidáty.

Recruiter lead z mezinárodní vývojářské společnosti v oblasti informačních technologií XYZ s.r.o. doplňuje postup, při kterém inzerují na svých kariérních stránkách a pracovních portálech, a odkazy na konkrétní inzeráty poté sdílí na sociálních sítích.

Martin Hasinec, CEE recruiter ze společnosti Microsoft, velmi podrobně vysvětluje pohled na problematiku náboru a sociálních sítí. Vzpomíná, že je to již dlouho, kdy naposledy nabrali nového zaměstnance skrze inzerci.

*„Samozřejmě inzerce probíhá vždy, každá role, kterou otevřeme je k nalezení na našich kariérních stránkách a rovněž na Microsoft profilu na LinkedIn. Na druhou stranu nevzpomínám si, kdy jsem z inzerce naposledy roli obsadil. Dnes je to zejména o přímém oslovení pasivních kandidátů.“*

Dodává, že v dnešní době není možné spoléhat pouze na klasický zdroj z inzerce. Firemní profily společnosti mají na sociálních sítích jako je Facebook, LinkedIn i Twitter. Objasňuje, že v Microsoftu není recruitment chápán pouze jako aktivity recruiterů, ale že se jedná o společnou aktivitu recruiterů a manažerů konkrétní pozice. Snahou recruiterů je poskytnout manažerům motivaci i podmínky k tomu,



aby kooperací při hledání vhodného kandidáta, které zahrnuje sdílení hledané pozice a další aktivity, zvýšili šance, že se informace dostanou k tomu správnému člověku.

*„Musíme si uvědomit, že se jedná o společnou zodpovědnost manažera a recruitera. Já neobsáhnu celý trh. Pokud je manažer rovněž v oslovování své sítě aktivní a jsme v tomto úsilí rovnocenní partneři, výsledky jsou mnohonásobně lepší. Netýká se samozřejmě jen manažerů, ale i jejich podřízených, ideálně celého týmu.“*

Matěj Matolín, HR manažer mladé vývojářské společnosti STRV vyjadřuje, že se jedná o velmi obsáhlé téma. Popisuje, že mluvíme-li o sociální síti LinkedIn, využívají samozřejmě možnosti jako většina, tedy vyhledávají vhodné kandidáty, sbírají kontakty, nebo ověřují, o jakého se jedná člověka a co má profesně za sebou. Dále vytvářejí spojení a seskupují se v různých komunitách. Zdrojů je celá řada, přičemž využívají také pracovní portály. Nejvíce asi StarupJobs.cz, AngelList, ze kterých kandidáty získávají v docela zajímavých množstvích. Ovšem Matěj Matolín dále objasňuje, že vedle toho jsou pro ně důležité eventy, které pořádají.

*„Přijde třeba 150 lidí na nějaký „Developer MeetUp“, kdy je možnost je tady oslovit, pokecat s nimi a zjistit, co je tak jakoby baví a pak je případně nabrat.“*

*„Třeba ten Facebook, kde máme 6000 fanoušků, je vlastně seznam 6000 jmen, takže tam pak třeba v kombinaci s LinkedInem zjišťujeme, co je to za lidi, a když zjistíme, že našim fanouškem je nějaký zajímavý vývojář, tak ho samozřejmě oslovíme.“*

V souvislosti s odpovědí Matěje Matolína byla položena doplňující otázka: **Takže by se dalo říci, že je to u Vás hodně otevřené, a není to u vás tak, jako když většina firem má např. své kariérní stránky, profily na sítích a tam pravidelně inzeruje volné pozice?**

*„Takhle jak jsi to popsala, to, jak to ty firmy používají, vychází z nepochopení toho, co ty sociální sítě jsou. To, že budu na Facebook dávat tiskové zprávy a inzeráty, tak to je absolutně k ničemu, to pak tu stránku nebude nikdo sledovat, protože ti lidé chtějí jakoby z definice, jiný typ obsahu, chtějí obsah, který je nějakým způsobem autentický, který ukazuje něco skutečně ze života té firmy. Je to o vytváření přítomnosti a o jméne v komunitě. Plno firem říká, že využívá Facebook, ale oni o tom nic nevědí, což už je v tom přístupu k tomu webu.“*

Matěj Matolín shrnuje, že se dá říci, že u nich funguje styl tvorby vlastního brandu, který posiluje a spoluvytváří brand společnosti, a uzavírá otázku slovy, že je jejich cílem tento styl ještě více posílit a pomoci všem, kteří v tom nejsou ještě tak zblhlí. Motivuje je slovy: *"Budujte si svůj brand, publikujte, co děláte, jezděte přednášet na konference, buďte známí v té komunitě, protože to je to, co pak ty lidi dokáže natáhnout."*

Na druhou stranu se objevily také odpovědi opačného významu. Specialistka lidských zdrojů Barbora Zítková z YAPP CZECH AUTOMOTIVE uvádí, že na sociálních sítích fungují pouze náhodně, *„hledáme-li těžko obsaditelné pozice, spíše ty vyšší, manažerské a odborné.“*

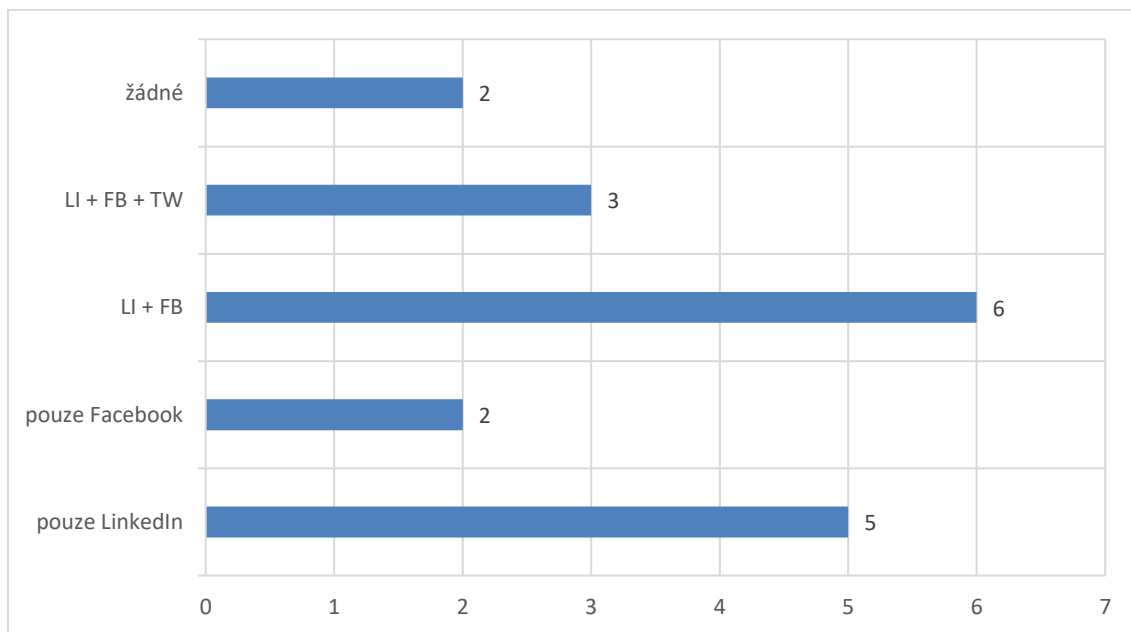
Tato odpověď využití sociálních sítí při náboru koresponduje s odpovědí Martiny Urbánkové ze strategického náboru ČEZ a.s., a doplňuje ji odpověď Jany Fojtlové z Lesů ČR, že k využití sociálních sítí přistoupí, pokud očekávají menší počet uchazečů na nabízenou pozici.

Personální ředitel ze společnosti M-Silnice Milan Bůžek říká, že přes sítě prozatím nehledají ani neobsazují.

*„Inzerujeme na jobs.cz, kde mám pocit, že tam nelze neinzerovat i když si myslím, že je to stále horší a horší a je to víceméně k ničemu. Stojí to velké peníze a návratnost je malá.“*

### **Které sociální sítě využíváte při HR činnostech?**

Na grafu č. 7 je možné vidět, jaké konkrétní sociální sítě, případně kombinace jednotlivých sociálních sítí, jsou využívány při činnostech HR odděleně. Nejvíce jedná-li se o nábor, personální marketing a podobné činnosti. Nejvíce dotazovaných společností využívá kombinaci sociální sítě Facebook a LinkedIn. Všechny odpovědi vychází z předpokladů současné situace na trhu práce ve spojení s oborem a konkrétními pozicemi, na která hledají vhodné kandidáty. Pro každou společnost je míra úspěšnosti využívání odpovídajících sociálních sítí odlišná a s každou změnou na trhu je nutné se přizpůsobit.



**Graf 7 Poměr využívání jednotlivých sociálních sítí v HR činnostech, Zdroj: Vlastní zpracování**

### **Jaké pozice nejvíce hledáte nebo obsazujete za pomoci využití sociálních sítí?**

Odpovědi na tuto otázku velmi korespondují se situací popsanou v předchozí otázce, a liší se strategiemi při náborářské práci, konkrétní společností a druhem její specializace, a zajisté i okruhem osob, které se o danou společnost zajímají.

Lucia Žďárská, HR Generalist v GMC Software Technology s.r.o. vysvětluje, že v České Republice jsou do vývojového centra poptáváni primárně IT pozice. V regionu EMEA, kam patří také pobočka v Praze, hledáme například i obchodníky. Rozlišují se tedy vývojové a prodejní pobočky.

Personalistka Ivana Palarčíková z e-Brány objasňuje, že je to padesát na padesát studentské pozice a seniorské pozice v IT oblasti.

*„Vyhledávání specialistů je obtížnější, zde nefunguje pouze inzerce, musíme investovat do placené reklamy, využíváme Facebook, LinkedIn je poměrně o dost dražší a není to tak ověřené jako Facebook, proto je pro mě jednodušší s ním pracovat.“*

Martina Urbánková, recruiter pro těžko obsaditelné pozice ve společnosti ČEZ a.s., odpovídá: *„Spektrum pozic v ČEZ je tak široké, že je těžké říci, jaké konkrétní pozice to jsou, je ale jasné, že nějaké dělníky a techniky na LinkedInu člověk hledat nebude, takže tam hledáme pozice, u kterých to má smysl, primárně seniory.“*

Přehled nejčastějších odpovědí, tedy konkrétních pozic, lze vyčíst z tabulky č. 2 níže.

Nejvíce hledané/obsazované pozice přes sociální sítě		
obecně ze všech využívaných	z LinkedInu	z Facebooku
senior pozice v IT	střední a vyšší manažerské pozice	agenturní pracovníci
vývojářské IT pozice	specialisté/odborníci	nižší pozice (dělnické/operátorské)
technicko-hospodářské pozice	IT odborníci	studentské pozice
obchodníci	technické a kancelářské pozice	brigádníci
konzultanti	(projektoví manažeři, kvalifikáři,...)	

Tabulka 2 Pozice hledané/obsazované přes sociální sítě, Zdroj: Vlastní zpracování

### Jakým způsobem využíváte jednotlivé sociální sítě?

Ve většině případů respondenti zmiňují jako úplný základ jejich fungování na sociálních sítích firemní profilové stránky na sítích LinkedIn a Facebook, někteří i na dalších stránkách. Na těchto profilech poté vyvěšují inzeráty nabízených pozic. Mnozí současně vyvěšené inzeráty šíří za pomoci sdílení inzerátů na osobních profilech recruiterů nebo zaměstnanců a pověřených pracovníků. Dalším způsobem, jakým na sítích fungují, je na základě přímého oslovení tzv. pasivních kandidátů, přičemž nejčastějším postupem je nejprve se s daným kandidátem spojit a poté ho oslovit za pomoci kontaktů, které jsou k dispozici. Dá se říci, že se vždy jedná o kombinaci několika způsobů. HR manažerka IT výrobní společnosti ABC s.r.o. zmiňuje také využití různých způsobů kampaní na sociálních sítích. Nejedná se ovšem pouze o sociální sítě, většina firem využívá také pracovní portály a služby personálních agentur.

Petra Marcišinová, LI research v Adecco spol. s.r.o. říká: „Vypozorovala jsem, že lidé, kteří si pravidelně upravují svůj profil, jsou více otevření oslovení s případnou nabídkou.“

Junior konzultant Lukáš Smetana z Personalisté.cz vysvětluje, že inzerují velmi málo. *„Nejvíce fungujeme na základě přímého oslovení pasivních uchazečů a aktivních z jobsů. Také oslovujeme na základě referencí.“*

Slečna Ivana Židová, recruiter pro region EMEA z GMC Software Technology s.r.o., sděluje obdobné postupy a dodává, že nabídky pracovních příležitostí mnohdy sdílí na svých osobních profilech nejen pracovníci HR oddělení, ale také kolegové mimo HR oddělení i z odlišných regionů.

Ivana Palarčíková, personalistka z e-Brány, také popisuje výše zmíněné způsoby, ovšem k přímému oslovení vysvětluje: *„Aktivní oslovení provádíme minimálně, na vyhledávání na LinkedIn to už jsou specialisté až pomalu programátoři, a to není v kapacitě běžného samostatného personalisty. Při pozicích, které nejsme schopni dlouhodobě obsadit, využíváme personální agentury a headhuntery, kteří se na to specializují.“*

Pro Matěje Matolína, HR manažer z vývojářské společnosti STRV, je LinkedIn jako určitý katalog pro zjištění informací o kandidátovi, ale způsob oslovení je věc jiná. *„Mohu na to jít e-mailem, mohu jít Messengerem, pokud vidím, že je velmi aktivní na Twitteru oslovím ho tam. Samotné oslovení pak záleží na situaci. Pokud je tam již nějaké spojení, nějaká existující „connections“, například s některým ze zaměstnanců, tak se to snažím postavit na ní. Pokud je to vyloženě z vody čisté, že tam není nic, tak napsat tomu uchazeči to, proč by ho naše nabídka měla zajímat, což u některých pozic jde velice dobře, a je možné kolem toho vytvořit nějaký příběh, který může říci tomu kandidátovi, proč zrovna teď a tady. To může být zajímavý. A jsou samozřejmě pozice, u kterých to jde velice těžko a ta úspěšnost je řádově menší.“*

Milan Bůžek, personální ředitel ze společnosti M-Silnice, popisuje dva důvody, proč je na LinkedInu, tedy jak ho využívá. Prvním způsobem je vytváření skupiny spojení, které tvoří aktivní personalisté středního a vyššího managementu, tedy od HR náborářů, manažerů, ředitelů až po personální agentury a headhuntery z důvodu sdílení informací z odvětví personalistiky.

*„Beru to jako informační kanál pro udržení povědomí o oboru personalistiky, co lidi aktuálně trápí, co se děje. Pro rozšíření odbornosti s lidmi, co řeší podobnou problematiku, zkušenosti a témata.“* Druhým důvodem zmiňuje přehled o tom, co se striktně děje v oboru dopravních staveb. *„Zde například mohu vidět lidi z firem*

*z tohoto oboru, kteří tam jsou sami za sebe, ale uvádí firmy a informace o sobě. Nebo když někoho objevím na stavební konferenci, tak se na něj podívám na síti. Mám-li ale přímou pozici, kterou hledám, nehledám na LinkedInu.“*

*Odpověď na otázku uzavírá slovy: „Nejaktuálnější systém náborové práce je přímé oslovování na základě doporučení a referencí přímo od stávajících zaměstnanců. Neříkám, že je to úspěšný způsob, ale bavím se s vhodnými kandidáty.“*

### **Jaké vnímáte výhody a nevýhody při využívání sociálních sítí?**

Nejčastější odpovědi na tuto otázku jsou shrnuty v tabulce č. 3 níže. Obecně je možné říci, že jsou sociální sítě dalším vhodným prostředkem pro získání nových kandidátů, informací o nich a pro personalisty představují možnost, jak si mohou usnadnit svou další práci. Jedná se o trend dnešní doby, bez kterého to nejde. Sociální sítě fungují neustále a jsou rychlé a všudypřítomné. Nevýhodou ovšem je nezaručená pravdivost a důvěryhodnost dostupných informací.

Personální ředitel Milan Bůžek ze společnosti M-Silnice vysvětluje: *„Sociální sítě vnímám pro práci HR pozitivně. Lidé tam o sobě řeknou informace, takže pokud dostanu doporučení na vhodného kandidáta, jdu se podívat na LinkedIn na jeho profil a hned vidím, například alespoň jakou školu studoval a nemusím začínat tím, aby mi poslal CV, když jsem ve fázi, že zatím selektuji lidi, ale přímou pozici mu ještě nabídnout nechci.“*

HR manažer společnost STRV Matěj Matolín situaci popisuje takto: *„Já bych to řekl takhle, prostě se to dělá jinak, já bych neřekl, jestli je v tom nějaká výhoda nebo nevýhoda. Jsou dvě věci, jestli jsou nějaké nové kanály, které dříve nebyly, tak jsou nové kanály a je potřeba je využívat, a to není jenom v náboru, ale ve všech oblastech marketingu. Je tedy potřeba naučit se ty kanály využívat a přizpůsobovat se. Možná je to potom výhoda pro ty, kteří to využívat umí, protože to dává určitou konkurenční výhodu. Ale pak je druhá věc, která je teď okamžitá, a to je situace na trhu, týkající se nějaké nulové nezaměstnanosti, kde je prostě obecně těžké sehnat lidi, to může být zase za čtyři roky jinak. Dneska člověk musí vymýšlet, jak zaujmout, třeba nám za čtyři roky roboti vezmou práci.“*

CEE recruiter z Microsoftu Martin Hasinec uvádí, že využívání sociálních sítí je nyní trendem dnešní doby, ovšem *„je potřeba říci, že čím dám tím více se recruiteři začínají*

*spoléhat jen na sociální síť, a to není dobře. Sociální síť jsou jen prostředkem, jak rychle identifikovat potenciální pool talentů, ale neměli bychom jejich moc přeceňovat. Po důkladném průzkumu trhu mohu oslovením přes LinkedIn začít, ale pokud nemám správné výsledky, měl bych se vrátit ke kořenům. Najít telefon, přímý email a kandidáta oslovit jako za starých časů. Jde tedy o kreativitu a hledání cest vedoucích k cíli.“*

Výhody	Nevýhody
možnost dostat se k více kontaktům, další zdroj kandidátů, možnost oslovení jiného spektra lidí	všichni o sobě všechno vědí
pružnější reakce lidí, než když čekáme na odezvu z klasických inzerátů	málo lidí z určitých odvětví využívá sociální síť
člověk ví s kým jedná, kdo ho oslovuje, volnější komunikace	v případě silně konkurenčního odvětví malá šance, že odpoví, protože dostávají nabídek hodně
snadná dostupnost k informacím, lépe se dostanou do povědomí	trh už je nyní vcelku přesycený a kandidáti už to znají (stagnace v IT)
mnoho zjistitelných informací, na základě nichž je možné posoudit člověka	negativní komentáře, pod inzeráty a dalšími příspěvky
sociální síť pracují 24 hodin 7 dní v týdnu, tedy za člověka	anonymita a důvěryhodnost informací
zprávu (o nabízené pozici i další) je možné dostat do míst, kam se sám člověk nedostane	časová náročnost
obrovský dosah a následkem toho zvýšení reakcí/ rychlá zpětná vazba	časté reakce lidí, kteří nemají skutečný zájem
trend, jehož důležitost si uvědomuje čím dál více lidí nejen z generace X	

**Tabulka 3 Výhody a nevýhody spojené s využíváním sociálních sítí, Zdroj: Vlastní zpracování**

V sérii otázek v této části byla také zařazena otázka, **zda mají respondenti ve společnosti proces nábory na sociálních sítích nějak formálně nastaven.**

Všichni respondenti, kteří na tuto otázkou reagovali, odpověděli ne.

Recruiter lead z vývojářské společnosti XYZ s.r.o. popisuje: „*Máme proškolení na sourcing, na research na LinkedInu, jak hledat uchazeče, jak oslovit, a mnoho dalšího. Určitá pravidla a postupy jsou, ale ne formálně.*“

Ve výrobní společnosti IT odvětví ABC s.r.o. odpovídá HR manažerka slovy: „*Vždy se novým zaměstnancům na HR snažíme dát kvalitní zaškolení, jsme otevření, pokud mají zaměstnanci nové návrhy, formálně nemáme stanoveny.*“

## **Jakým způsobem je podle Vás uchazečem vnímaná organizace, která aktivně využívá sociální sítě v procesu náboru?**

Petra Marcišinová, LinkedIn researcher v Adecco spol. s.r.o. odpovídá: *„Podle mě záleží na dané pozici, manažerské a vyšší pozice to vnímají pozitivně a otevřeně, naopak nižší pozice jako účetní, skladníci a další se spíše diví proč je oslovujeme a jak jsme se k nim dostali.“*

Koordinátor z personální agentury Work Services se domnívá, že to uchazeči vnímají kladně a nyní s ním více lidí reaguje a komunikuje například na Facebooku. *„Já osobně mám kladnou odezvu od uchazečů, že nabídku či minimálně kontakt našli na Facebooku.“*

Ivana Židová, recruiter EMEA z GMC Software Technology také říká: *„Já osobně mám pozitivní zpětnou vazbu při pohovorech od lidí. Kandidáti jsou potěšeni tím, že reakce je rychlá a že se dozví spoustu informací, než jdou na pohovory nebo než nastoupí. Je to přehlednější.“*

Recruiter lead ze společnosti XYZ s.r.o. se domnívá, že je záporně vnímaná společnost, která není žádným způsobem aktivní na sociálních sítích, a že o ní není ani úplně vědět.

Martin Hasinec, CEE recruiter z Microsoftu, si myslí, že velmi záleží na tom, kam míříme. *„Ve chvíli, kdy budeme hovořit o lidech na velice seniorních pozicích, neměli bychom u oslovení pouze přes sociální sítě zůstat. Seniorní manažer skutečně ocení přímý kontakt. Jiná situace je u studentů či čerstvých absolventů. U nich jsou sociální sítě integrální součástí života. Oslovení, komunikaci či jinou formu interakce přes sociální sítě očekávají.“*

*„Společnost využívající sociální sítě je pak vnímaná jako moderní, kreativní a rozvíjející se společnost, která jde s dobou.“* (Ivana Palarčíková, personalistka, eBRÁNA)

HR manažerka z výrobní společnosti v oblasti informačních technologií ABC s.r.o. také sděluje podobný názor, jako výše zmíněné. *„Sociální sítě jsou moderní forma získávání kandidátů a firma, která je nevyužívá dnes, by mi přišla, že usnula, ovšem určitě to záleží na počtu hledaných kandidátů, které hledá. Velká firma hledající větší množství kandidátů asi využívá více možných zdrojů, jak kvalitní kandidáty nalézt, oproti těm menším firmám, ovšem domnívám se, že chce-li jakákoliv firma nalézt kvalitní zdroje, je dobré kombinovat různé způsoby, jak je získat. Jsou různé kategorie*

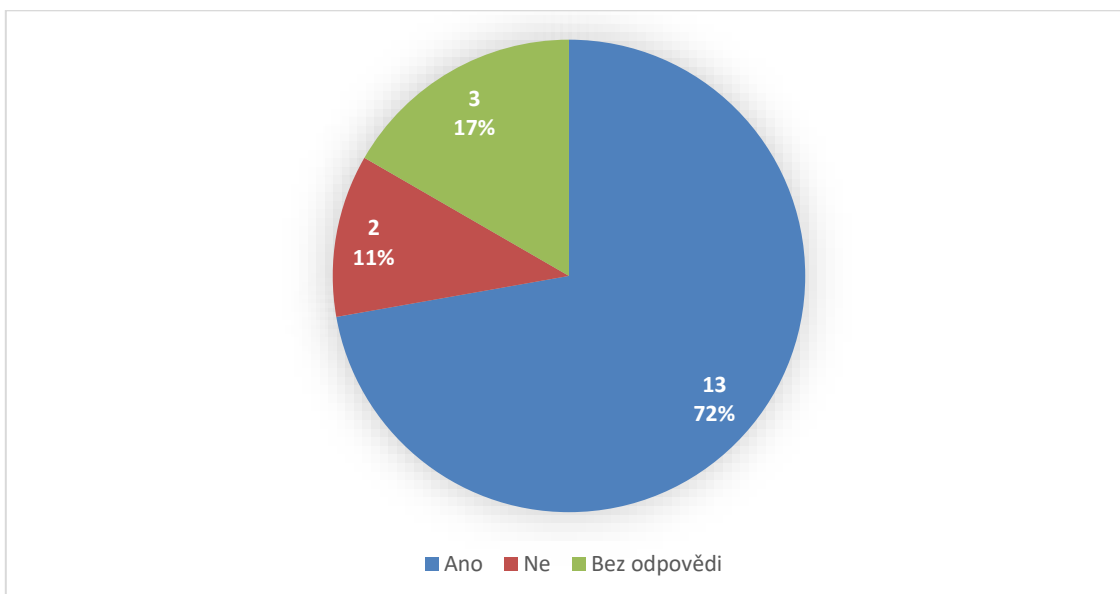


*lidí, co například počítač nevyužívají, různé věkové skupiny, kteří nemají potřebu se osobně prezentovat na sociálních sítích, ti to pak nemusí vnímat zrovna pozitivně a je nutné na ně cílit jiným způsobem.“*

Také další odpovědi respondentů se v principu shodují a vyjadřují názor, že záleží, o jaký se jedná obor, věkovou skupinu nebo kvalifikaci lidí. Mladí lidé to dnes považují pomalu za nezbytnost. Naopak starší lidé nebo lidé nižších pracovních pozic uvítají více tradiční metody.

### **Provádíte za pomoci sociálních sítí personální marketing?**

Z grafu č. 8 je možné vyčíst, že 13 respondentů odpovídá, že využívá sociální sítě také pro personální marketing. Někteří dotazovaní připojili ke své odpovědi, jakým způsobem personální marketing provádí. Převážná většina popisuje, že nejvíce sdílí fotografie, reporty a zajímavosti o dění ve firmě. Další způsoby, které fungují, jsou například placené reklamy a PPC kampaně.



**Graf 8 Personální marketing na sociálních sítích, Zdroj: Vlastní zpracování**

Martin Hasinec, CEE recruiter ze společnosti Microsoft, situaci vysvětluje takto: „*HR marketing, employe branding, jsou velmi široká témata. Pořádáme řadu webinářů, eventů s uchazeči. Ty probíhají fyzicky, ale také virtuálně. Zároveň se snažíme být přítomni na školách, spolupracujeme s univerzitami a řadou studentských organizací.*

*Věříme, že je efektivní být se studenty v kontaktu už v průběhu jejich studia. Dnes to není cílení jenom na studenty vysokých škol, ale snažíme se pracovat i se středoškoláky a mnoho aktivit jsme realizovali i se žáky základních škol. Tam je nutné začít a v dětech budovat vztah k informačním technologiím.“*

HR manažer Matěj Matolín z mladé, vývojářské společnosti STRV popisuje, že personální marketing rozhodně provádějí, ale nejvíce ho mají postavený na pořádaných akcích, neboť v IT oboru už dávno neplatí, že například vývojář půjde pracovat do firmy, protože uvidí na sociálních sítích fotografie z firemních akcí, nebo proto, že mají ve firmě třeba fotbálek. Považuje se to spíše za standard. Ovšem neznamená to, že prezentaci na sociálních sítích za pomoci sdílení fotografií z akcí nedělají, ale jejich cílem je stavět víc na odbornost, tedy sdílí také odborné články. Oslovují potenciální kandidáty na akcích a snaží se v lidech vyvolat jinou motivaci, než je ta materiální. *„Obecně platí: Chci dělat zajímavou práci, se zajímavými technologiemi, práci, která mě někam posune, na které se něco naučím, samozřejmě že za ní čekám, že dostanu dobře zapláceno, zároveň jí chci dělat v prostředí, které se mi líbí, ve kterém je mi příjemně, ve kterém mi nikdo nenadává, prostředí, kde můžu být sám sebou, s lidmi, kteří mi jsou příjemní, kteří mě samotného trochu někam posouvají. Toho se snažíme držet, ovšem ano, všechno je to o firemní kultuře, velikosti či oboru společnosti, zda jsou uchazeči hledáni na kvalitu či kvantitu.“*

Další odpověď zazněla od HR manažerky IT výrobní společnosti ABC s.r.o. *„Ano, snažíme se prezentovat jako dobrý zaměstnavatel, dáváme o sobě vědět, že jsme společensky odpovědný zaměstnavatel, že děláme něco pro komunitu. Budování brandu je dlouhodobá aktivita, kterou děláme průběžně a dáváme tím najevo, že jsme moderní firmou, co jde s dobou.“*

Martina Urbánková ze strategického náboru společnosti ČEZ a.s. zmiňuje, že zajisté mají cílené vstupy a kampaně, ale protože se jedná o společnost s regulovaným businesssem, jsou limitováni.

**Pokud se uchazeči přihlásí do výběrového řízení, díváte se na jejich profily na sociálních sítích? Na které primárně? Případně v jaké fázi výběru k tomu přistoupíte?**

Lukáš Smetana, junior recruiter z personální agentury Personalisté.cz, na tuto otázku odpovídá slovy: „Vzhledem k tomu, že fungujeme naopak, neinzerujeme, ale my vyhledáváme kandidáty tak, koukáme na profily víceméně všude a vždy.“

Dodává, že v poslední době se jim osvědčilo oslovovat kandidáty na Facebooku, nejvíce v oboru IT.

Koordinátor z personální agentury Workservice Petr Ondráško pro změnu doplňuje, že se na profil uchazeče podívá občas, pokud má tušení, že dotyčného zná, zda je to opravdu on. Dále vysvětluje, že s uchazeči vyplňují určitý formulář, ze kterého se dozví mnoho informací.

Lucia Žďárská říká, že na profil na LinkedInu se dívají určitě. „Na Facebook v případě nejistoty třeba po pohovoru, ale spíš ne. Záleží na situaci, ale pro informování o uchazeči spíše málo.“

„To, co můžu říci, je že já Facebook беру jako další zdroj informací a když třeba člověka nenajdu na LinkedInu, ale vím, že existuje, tak se snažím dneska hledat i na Facebooku.“ (Martin Hasinec, CEE recruiter, Microsoft)

Dále Martin Hasinec situaci popisuje tak, že v dnešní době již téměř všichni recruiteři vědí, jak hledat a oslovit kandidáty na Facebooku a dalších sociálních sítích. Jak si prohlédnout profil kandidáta, aniž bych s ním byl v přímém spojení. „Není to však o lustrování kandidátů. Je to doplňková platforma kontaktu, pokud klasické cesty nezafungovaly.“

Zmiňuje, že žádné konkrétní informace, které by byly důvodem zamítnutí kandidáta, stanoveny nemá. Jediné, co s touto problematikou souvisí, je „background screening“, kterému je podroben každý člověk, než nastoupí do Microsoftu. Tento screening provádí externí firma a jsou v něm zjišťovány informace, zda například posledních 7 let pracoval tam, kde uvádí. U seniorských pozic prochází kandidáti ještě „media screeningem“, ve kterém, jak říká Martin Hasinec, „samozřejmě může na povrch vyplavat informace, že byl zapojen v nějaké kauze nebo má nějaký špatný mediální obraz“, což potom může hrát roli v jeho přijetí, respektive již před vůbec prvním oslovením s nabídkou.

Jednatel společnosti Jan Vaněk ze společnosti Ortex má na danou otázku názor takový: „Na LinkedIn se kouknu většinou na člověka, se kterým mám jednat, na druhou stranu mi to přijde nepříjemné, že ten dotyčný vidí, že si ho prohlížím dopředu, ovšem pokud jde o uchazeče, kouknu se vždy, ovšem pouze na LinkedIn, kde se domnívám, že naleznu profesní informace. Na Facebook ne, nezajímám se o jejich soukromí, do té fáze, než by mohlo ohrožovat jeho práci a dobré jméno podniku.“

S tímto názorem koresponduje odpověď personalistky Ivany Palarčíkové, ze společnosti eBRÁNA.

*"Tak ve 40-50 % se tím nechci nechat ovlivňovat, to, co je na sítích, neodpovídá realitě, vždy je pro mě důležitý osobní kontakt s kandidátem."*

Svou odpověď rozvádí o podrobné vysvětlení konkrétního přístupu. „Pokud dané CV je na hraně, tedy napůl zajímavé a napůl ne, a jsem časově zaneprázdněna, tak pokud na Facebooku najdu něco, co se mi nelíbí, ať už jde o jeho prezentaci či něco jiného, pak přistoupím k tomu, že toho kandidáta nechci ani vidět a v okamžiku, kdy už jsme s kandidátem na osobním setkání, tak se mi ještě nestalo, že bych ho s informacemi získanými na sociálních sítích nějak konfrontovala, a pokud, tak spíš v těch pozitivních informacích, například že sportuje. Pokud jde o informace, které se mi nelíbí, a nesouhlasím s nimi, tak ty nehodnotím.“

Z dalších odpovědí respondentů vyplývá, že na profily kandidátů se dívají v případě, že se jedná o úzký výběr kandidátů nebo pokud chtějí zjistit reference, tedy nejsou-li ve spojení s některým ze stávajících zaměstnanců, případně z důvodů zjištění motivů uchazeče. Konkrétně pak, jedná-li se o vyšší a specializované pozice.

Jak vysvětluje personální ředitel společnosti M-Silnice Milan Bůžek: „Dělám to, koukám na profil vždy, zajímá mě osoba komplexně.“

**Jaké informace hledáte na profilech kandidátů a z jakého důvodu? Které informace by pro Vás byly důvodem pro zamítnutí kandidáta? Které informace ze sociálních sítí považujete za klíčové a na které naopak neberete ohled?**

Říká se, že je nutné dávat pozor na to, které informace o sobě člověk prezentuje ve virtuálním světě, nejen z důvodu vlastní bezpečnosti, ale právě také z důvodů týkajících se zaměstnání, ať už budoucího nebo nynějšího. Proto bylo velmi

překvapivé, že většina respondentů se ve svých odpovědích shoduje, že na sociálních sítích, nebereme-li v potaz LinkedIn, kde většina zjišťuje profesní informace, nehledají konkrétní informace o uchazečích. Jejich osobní život pro ně není důvodem, pro který by daného člověka odsoudili, nepřijali nebo ho se zjištěnými informacemi konfrontovali. Ovšem pokud by se nejednalo o určité krajní meze a znepokojující informace jako alkoholismus, propagace drog, teroristická nebo politická angažovanost, případně známky diskriminace a rasismu, což by u mezinárodních společností mohlo být velkým problémem.

Matěj Matolín ze STRV svým názorem potvrzuje shrnutí výše: *„Myslím si, že z těchto informací lze vyčíst, zda by se člověk hodil do firemní kultury a o to jde. Pokud bych viděl, že ten člověk například prezentuje nacistické projevy, tak bych ho ani na pohovor nezval. Ale nikdy se mi nic takového nestalo.“*

Martin Hasinec z Microsoftu také vysvětluje, že nehledají na sociálních sítích cíleně informace.

*„Nás v Microsoftu nezajímá, odkud naši zaměstnanci pracují a kdy pracují. Máme plně flexibilní pracovní dobu a uplatňujeme tzv. práci odkudkoliv. Na konci dne jde o odvedené výsledky, nikoli o počet hodin strávených v práci. Na sociálních sítích čistě osobního charakteru, jako např. Facebook cíleně neprohlížíme profily kandidátů, ani našich zaměstnanců. Jak jsem již zmínil v úvodu, je na každém z nás, jakou stopu na sociálních sítích za sebou zanecháme. Je na zodpovědnosti každého zaměstnance Microsoftu, jak na sociálních sítích vystupuje. Vše jen musí být v mezích legislativy, obecně přijímaných morálních hodnot a nesmí být v rozporu s hodnotami společnosti Microsoft.“*

Zajímavé pojetí v otázce zjišťování informací o kandidátech sděluje personální ředitel Milan Bůžek z M-Silnic.

*„To se obecně špatně říká, neboť moje filosofie práce je ve své podstatě velmi jednoduchá až je složitá, měla by být velmi flexibilní. Personální práce je v podstatě skládání mozaiky a do té mozaiky skládáte kamínky, nikoliv puzzle, které jsou předem vyražené a lze je vložit jen na konkrétní místo. Máme-li kamínek, který je z nějakého materiálu v nějaké velikosti, v nějaké barvě s nějakým leskem, strukturou a tohle vše máte před sebou v ruce a máte nějaký obraz a dotváříte v tom obraze nějakou část a zvažujete, kam ten kamínek dát, a když už ho do určitého místa vložíte, tak ten*

*kamínek v okolí sousedních kamínků získá jiný odlesk a tváří se tam úplně jinak, než když ho máte pouze na dlani samostatně. A v tom je ta personální práce. Uchazeč je vlastně ten kamínek se spoustou vlastností, které je možné právě na tom internetu získat a v některých případech pro pozici, kterou hledám, jsou ty informace získané na sítích nepostradatelné, ale pokud bych ho chtěl na jinou pozici, tam už by to například mohla být klíčová informace, takže podle mě nelze říci, které informace jsou pro mě rozhodující, že bych toho kandidáta nepřijal. Nemám konkrétní informace, které by byly důvodem pro nepřijetí, spíše přemýšlím, proč je tam ten dotyčný dává mně na oči. Potřebuji, aby se mi zaměstnanci udrželi v roli.“*

### **Jaká je podle Vás důvěryhodnost informací získaných ze sociálních sítí v porovnání s ostatními zdroji? Jakou váhu získaným informacím přikládáte?**

Dá se říci, jak již vyplývá i z odpovědí na předchozí dvě otázky, že většina respondentů považuje informace ze sociálních sítí pouze za informační nebo doplňující, nikoliv za stoprocentní. Profesní informace jako jsou praxe, zkušenosti nebo dovednosti jsou nejčastěji ověřovány při osobním pohovoru.

*„Pokud jsou uchazeči "normální lidé" a prezentují se vhodně, tak je v podstatě jedno, co mají na Facebooku. To, jaký člověk je a jak komunikuje, ukáže až osobní rozhovor a zpracované CV. Facebooku přikládám tedy malou váhu. LinkedInu větší, kde si informace ověřujeme ze CV a rozhovoru.“* (Petra Marcišínová, LinkedIn researcher, Adecco spol. s.r.o.)

Podobně svůj názor vyjádřil také junior konzultant Lukáš Smetana z personální agentury Personalisté.cz *„Průměrně inteligentní člověk pozná falešný profil. Na Facebook koukám především z důvodu, zda tam je, že bych ho tam mohl oslovit. A prohlížím jeho profil proto, abych zvalidoval, zda je to člověk, kterého hledám nebo ne. Proto to má pro mě nízkou váhu a nehodnotím na základě toho.“*

Martin Hasinec z Microsoftu uvádí, že primárním zdrojem kandidátů je pro ně sociální síť LinkedIn. Ostatní zdroje považují za doplňující, například v situacích, když na LinkedInu nezjistí všechny důležité informace.

Obdobný způsob popisuje také jednatel společnosti Ortex Jan Vaněk. *„Při osobním pohovoru kandidáty testujeme podle pozice (slovní úlohy, logické myšlení, dotazníky, jazyky a další) a až dohromady s těmito informacemi máme potvrzenou téměř 100 %*

*důležitost toho, co o sobě uvádí na svém profilu.“ Narozdíl od většiny respondentů říká: „Facebooku přikládám větší důvěryhodnost z důvodu dnešní generace, poměrně velký objem informací dohromady dává vcelku pravdivý obrázek.“*

Ivana Palarčíková ze společnosti eBRÁNA považuje informace ve většině případů za zkreslené a z hlediska prvotních informací je nepovažuje za tak důležité.

Matěj Matolín, HR manažer ve společnosti STRV, se na to dívá z druhého úhlu pohledu. *„Já asi vždy hledám na sítích plusy. Například když kandidát sportuje, řeknu si, že není suchar. A pak se ho třeba na ty věci při pohovoru zeptám. Takže, že bych na základě toho nějakého člověka vyloženě nepřijal se mi asi ani nestalo. Spíše než na důvěryhodnost dám na pocity, aby zapadl. Obecně se říká, že bys měla nabírat člověka, se kterým si umíš představit, že půjdeš na pivo.“*

Barbora Zítková YAPP Czech Automotive doplňuje, že sociální síť Facebook nepovažuje za relevantní zdroj věrohodných informací a pro zachování co největší objektivnosti nebere zjištěné informace téměř vůbec v potaz.

Také Martina Urbánková ze společnosti ČEZ a.s. odpovídá, že informace na sociálních sítích o uchazeči něco vypovídají, ale ne o celé jeho osobě. A Jana Fojtlová z Lesů ČR doplňuje: *„Nelze na nich stavět, slouží pouze pro obecný náhled na uchazeče.“*

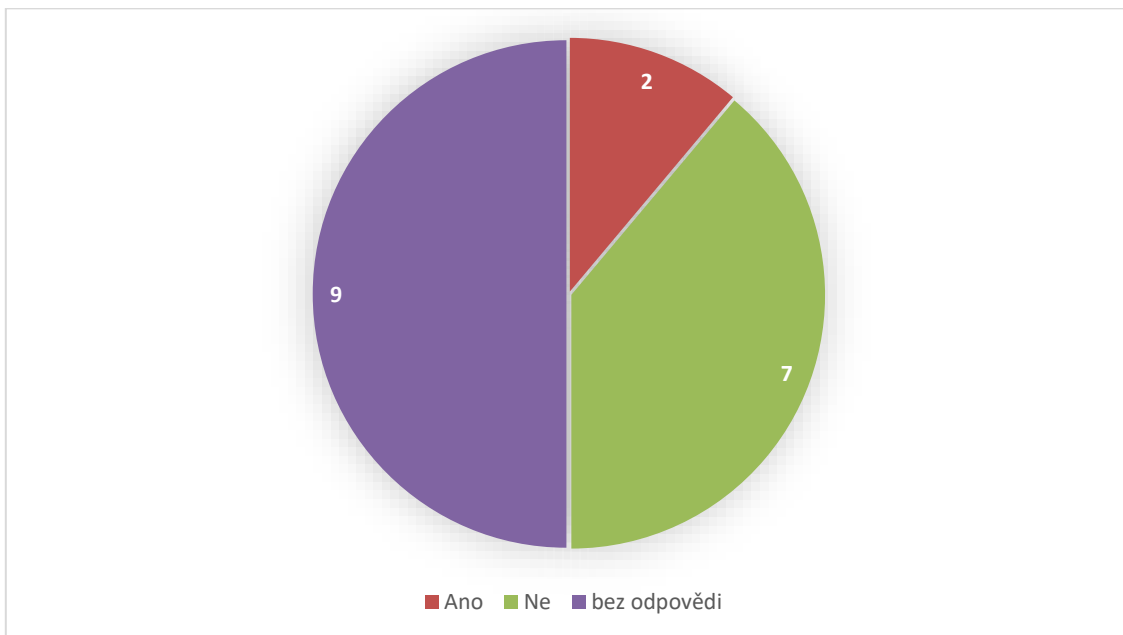
Sérii odpovědí uzavírá svým vyjádření personální ředitel Milana Bůžek z M-Silnic. *„Informace získané na sítích vnímám velmi individuálně a pocitově s přihlédnutím na jakou pozici toho kandidáta hledám a do kterého týmu. Dobrý pracovní tým funguje, pokud je mezi lidmi v týmu správná chemie.“*

### **Dali byste uchazeči možnost vysvětlit zjištěné informace? Případně za jakých okolností?**

Na tuto otázku svou odpověď vyjádřilo pouze sedm respondentů z celkového počtu. Čtyři respondenti se shodli na odpovědi, že to, zda by umožnili uchazeči podat nějaké vysvětlení, záleží na konkrétní situaci, o jaké informace by se jednalo. Další dva respondenti odpověděli, že by možnost vysvětlení poskytli nejspíš vždy.

HR manažerka z IT výrobní společnosti ABC s.r.o. podotýká, že jedná-li se o otázky diskriminace na základě barvy pleti, věku, pohlaví nebo třeba národnosti neumožnili by žádné vysvětlení, neboť jsou to pro ně nepřípustné informace.

**Informujete uchazeče o vašem využívání sociálních sítí předem? Proč ano/ne? Dostali jste se někdy do situace, ve které by uchazeč negativně vystoupil proti získávání informací o jeho osobě na SS v rámci výběrového řízení? Jak jste reagovali?**



**Graf 9** Možnost vysvětlení ze strany uchazeče, Zdroj: Vlastní zpracování

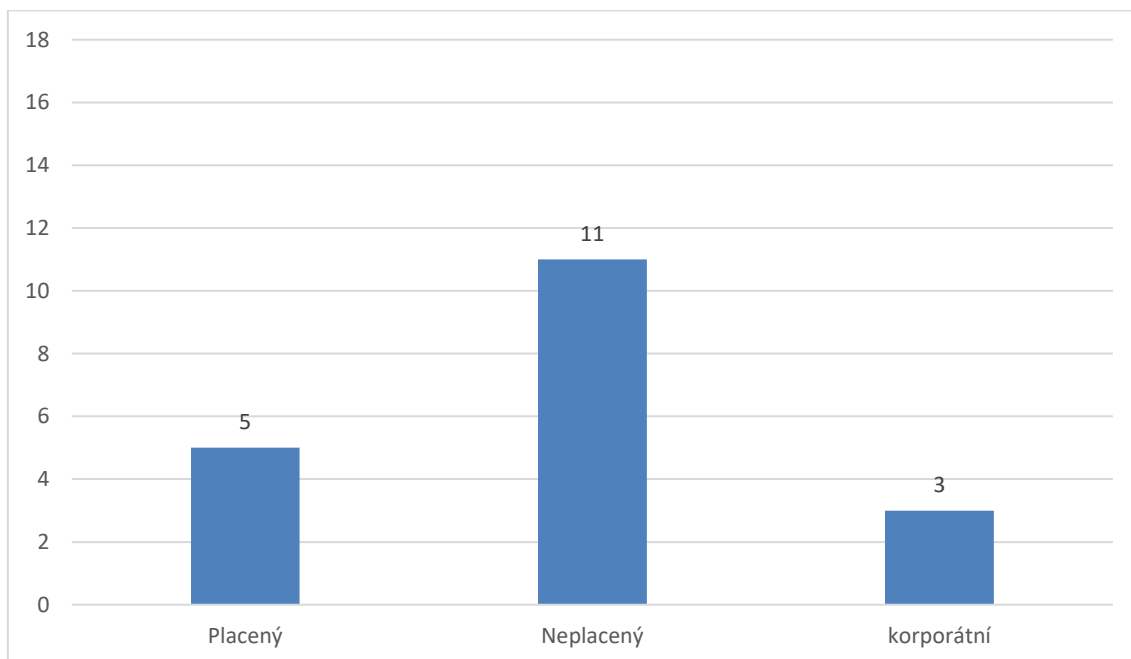
Jak je možné vidět z přiloženého grafu č. 9, z respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, by převážná většina nedala prostor k vysvětlení zjištěných informací. To nejspíš úzce souvisí s tím, že většina respondentů nepřikládá získaným informacím velkou váhu, a pokud ano, jedná se už o informace, které nejsou pro jakýkoliv další kontakt s uchazečem ve smyslu přijetí do zaměstnání přístupné.

S touto otázkou se pojí podotázka, zda se respondenti někdy dostali do situace, kdy uchazeč negativně vystoupil ve smyslu získávání informací o jeho osobě. Zde se odpovědi setkali, tedy nejčastěji padla odpověď ne, nebo že se s danou situací nikdy nesešli.



## Jaký profil sítě LinkedIn využíváte?

Na přiloženém grafu č. 10 je možné vidět, jaký profil využívá kolik respondentů. Nejvíce dotazovaných využívá neplacený profil.



**Graf 10** Využívaný profil sítě LinkedIn, Zdroj: Vlastní zpracování

Lukáš Smetana, junior konzultant ze společnosti Personalisté.cz, k této otázce dodává: „V současné době mám placený prémiový účet, nyní pozastavený, neboť se mění funkce vyhledávacích způsobů a pravidla LinkedIn. Dříve jsem měl neplacený a na tom placeném spatřuji výhodu rozhodně v úspoře času, i z důvodu funkcí. Při neplaceném profilu je omezeno množství profilů, na které lze kouknout. Oslovování závisí na Inmail kreditech, které umožňují oslovit lidi mimo spojení. Za firmu máme korporátní profil, resp. firemní stránku, neboť neinzerujeme.“

Podobně komentuje také Ivana Židová z GMC Software Technology: „V předchozím zaměstnání jsem používala neplacený profil. GMC má korporátní profil, pod kterým má každý přihlášený personalista placený recruiterský profil. Z pohledu výtěžnosti dat a informací nevidím výhodu placeného oproti neplacenému, výhodu vidím v komfortu práce, ušetří to mnoho času, neboť to množství pozic, které teď řeším, zde bych z neplaceného profilu nestíhala. Je to ovšem podle mě výhoda spíše pro velké firmy.“

Martin Hasinec z Microsoftu vysvětlil, že „Všichni recruiteři v Microsoftu používají nejvyšší formu LinkedIn licence, tzn. LinkedIn Recruiter.“

Matěj Matolín ze STRV připojuje názor související se změnami na sociální síti LinkedIn. „Vzhledem ke změnám na LinkedInu jsem toho názoru, že pro práci recruitera to bez placeného profilu už nepůjde a bude to k ničemu.“

V IT výrobní společnosti ABC s.r.o. popisuje HR manažerka situaci takto: „Nyní máme korporátní profil, ovšem zhodnotili jsme, že ta cena v porovnání s funkcemi neodpovídá našim představám, takže od nového roku ho mít nebudeme a pak necháme na náborářích jednotlivých divizí, zda si udělají ten profil "Recruiter Lite", nebo zda budou šířit skrze své profily.“

### **Které funkce sítě LinkedIn využíváte v procesu náboru?**

Na tuto otázku převážná většina odpověděla již v otázce „Jakým způsobem využíváte jednotlivé sociální sítě?“ Mezi konkrétní funkce, které jmenovali respondenti při odpovědi na tuto otázku, patřilo vyhledávání pomocí různých vyhledávacích mechanismů, například pomocí klíčových slov, logických operátorů, nebo za pomoci boolean logiky či některých pluginů. Další funkcí, kterou většina využívá, je možnost sdružování se ve skupinách.

### **Jakým způsobem je podle Vás využívání sociálních sítí v procesu náboru v souladu s platnou legislativou? (zákon o zaměstnanosti, antidiskriminační zákon, zákon o ochraně osobních údajů)**

Zdánlivě bezplatné využívání sociálních sítí je vykoupeno cenným artiklem, totiž lidským soukromím a rozličnými údaji nejen o online aktivitě. Na základě těchto údajů se pak může rozhodovat o tom, zda Vás přijmou do zaměstnání, a právě proto v poslední otázce, která uzavírá druhou část rozhovorů, bylo dotazováno, jak tuto problematiku respondenti vnímají. Velmi překvapující bylo, jak tato otázka mnohé velmi překvapila, a přemýšleli, jak na ní mají zareagovat.

Petra Marcišínová ze společnosti Adecco spol. s.r.o. odpovídá: „Upřímně by mě tato otázka ani nenapadla, ovšem myslím si například, že co se týče diskriminace, nehraje roli, zda jde o sociální síť, protože diskriminovat lze i při osobní pohovoru, při kterém většina lidí souhlasí také s ochranou osobních údajů. Jinak platí, že co si na sociální síť

*dobrovolně dají, musí pak počítat s tím, že jsou informace dohledatelné, pokud to nemají utajené.“*

Lukáš Smetana z Personalisté.cz vysvětluje, že legislativní stránka sociálních sítí je nějak dána. *„Facebook a LinkedIn mají svá pravidla daná, tedy lidé se mohou dobrovolně rozhodnout, jaké informace veřejně ukáží a jaké naopak udělají soukromé, proto tedy není dle mně zákonně nic špatně, neboť informace získané z veřejného profilu člověka, který je tam sám dobrovolně vložil, nebyly získány nelegálním způsobem. Samozřejmě existuje dnes mnoho pirátských způsobů a softwarů, jak obejít, že má někdo něco soukromé, to je podle mně, ale už zákonně napadnutelné.“*

Ivana Židová ze společnosti GMC Software Technology sděluje, že mají tuto problematiku ošetřenou. Uchazeč je přesměrován přes sociální sítě na naši stránku, kde musí opravdu souhlasit, že nám tato data poskytuje. *„Vycházíme z informací, které o sobě dávají lidé dobrovolně k dispozici, nevyhledáváme žádné další (nějak pirátsky), a až při užší spolupráci podepisují souhlas s ochranou osobních údajů.“*

Martin Hasinec, CEE recruiter ze společnosti Microsoft, na tuto otázku reaguje slovy: *„Ve chvíli, kdy kandidáta oslovuji, se nedostávám do žádného rozporu s ochranou osobních dat. Nicméně ve chvíli, kdy kandidát pozitivně zareaguje a já s ním zahájím komunikaci, je nutné poslat Souhlas se zpracováním osobních údajů.“*

Také z dalších odpovědí respondentů je možné vyčíst názor, že jedná-li se o dobrovolně vložené informace na sociální sítě ze strany kandidátů, není důležité řešit jakousi legislativní stránku věci.

*„Respektuji, že každý má své soukromí, které je nutné ctít, na druhou stranu, pokud člověk vloží nějaké informace na sociální sítě, musí počítat s tím, že ty informace někdo uvidí a na základě toho bude operovat.“* (Ivana Palarčíková, personalistka, eBRÁNA)

*„To, co legálně najdu o uchazeči, tak to беру tak, že jsou to informace, které jsou mi k dispozici. Navíc mi vlastně nevyžadujeme ani nechceme po uchazečích CV. Takže na informace, které o člověku zjistím za pomoci deseti kliknutí, chtít podpis se souhlasem na ochranu osobních údajů, mi přijde absurdní.“* (Matěj Matolín, HR manažer, STRV)

*„Sociální sítě jsou čistě dobrovolná záležitost a je na mně, jaké údaje na nich zveřejním, a pokud je zveřejním, musím počítat, že se k těm údajům může kdokoliv dostat.“* (HR manažerka, ABC s.r.o.)

Osobní údaje jsou ovšem v dnešní digitální době jedním z nejcennější věcí a nyní se chystá novela zákona o ochraně osobních údajů, která údajně zásadním způsobem ovlivní dosavadní fungování. Jedná se o zákon, který vstupuje v platnost už 25. května 2018 a přináší dosud největší revoluci v ochraně osobních údajů pro celou EU a astronomické pokuty za její porušování. Bude tedy velmi zajímavé, jak budou tuto otázku nejen respondenti vnímat, až tato novela přijde v platnost.

### **4.3 Budoucnost využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů**

Poslední část rozhovorů tvoří otázky týkající se názorů, myšlenek a vizí respondentů, týkajících se sociálních sítí a jejich budoucnosti.

#### **Do kterých oblastí ještě vstupují sociální sítě, nebo se domníváte, že by v budoucnu mohly?**

Názory a odpovědi na tuto otázku nejsou v jádru věci odlišné. Nejčastěji respondenti jako oblast dalšího využití v budoucnu jmenovali personální marketing. *„Obecně si myslím, že využití sociálních sítí v HR bude stále více důležité a obecně si myslím, že celé HR je v obsluhování sociálních sítí hodně pozadu, co se týče nejen prezentace, ale i inzerce. Domnívám se, že se HR přesune na sociální sítě více, neboť v tom je velký potenciál (cílení a různé funkce).“* (Lukáš Smetana, Junior konzultant, Personalité.cz)

Ivana Židová, recruiter pro EMEA v GMC Software Technology zmiňuje například aplikace přes sociální sítě, které by mohly ulehčit práci, a jako druhé interní sociální sítě, které by vytvářely zajímavé zaměstnanecké prostředí pro komunikaci mezi kolegy, sdílení znalostí a zkušeností. V obecné rovině podotýká, že je třeba sociální sítě posunout na další, novou úroveň, neboť tak jak fungují dnes, to už téměř většina zná.

*„Sociální sítě prostupují život člověka a určitě nás toho na nich ještě mnoho čeká, u nás třeba více nábor na Facebooku.“* (Recruiter lead, IT vývojářská společnost XYZ s.r.o.)

Martin Hasinec, CEE recruiter z Microsoftu, vyjadřuje názor, že do budoucna bude využívání sociálních sítí nejen součástí každodenního života, ale čím dál více to bude

směřovat cestou kvalifikované business komunikace. Další využití, což už dnes není neobvyklé, bude mobile recruitment, tedy využití různých mobilních aplikací, které budou umožňovat kandidátům například ihned reagovat na nabídku. *„Naším cílem bude umožnit našim kandidátům mít přístup k informacím o naší společnosti víceméně kdykoli a kdekoli.“*

Jednatel společnosti Ortex Jan Vaněk k této otázce podotýká: *„Možnosti rozvoje vidím veliké, problémem je nedostatek času.“*

Ivana Palarčíková, personalistka ze společnosti eBRÁNA sděluje následující názor: *„Domnívám se, že sociální sítě slouží převážně k prezentaci směrem ven. Cokoliv je interně, máme přes vlastní sociální síť pro jednotnou komunikaci i firemní kulturu.“*

*„U nás spíše využití pro tu komunikaci, marketing, na vzdělávání máme v našich systémech e-learning.“* (HR manažerka, IT výrobní společnost ABC s.r.o.)

Barbora Zítková, specialistka lidských zdrojů z YAPP Czech Automotive odpovídá: *„Domnívám se, že u nás v žádné oblasti. Personální marketing, respektive vypouštění informací o firemní kultuře a třeba benefitech si nemůžeme z konkurenčních důvodů dovolit. Máme v okolí Mladé Boleslavi hned dvě konkurenční firmy a nemůžeme riskovat, že budou nabízet to samé.“*

*„Určitě budou vstupovat do dalších oblastí, nejdříve asi personální marketing.“* (Jana Fojtlová, Specialista pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, Lesy ČR)

Personální ředitel z M-Silnic Milan Bůžek sděluje: *„U nás nástroj prvních kontaktů pro hledání kandidátů, ale například personální marketing pro nás není vhodný, protože mi nechceme být firmou, která bude zcela otevřená a vše tam dávat na vědomí. Svět našeho businessu v tomto ohledu není tak otevřený a asi ani nikdy nebude.“*

### **Jakým způsobem se podle Vás bude vyvíjet využívání sociálních sítí v procesu náboru?**

Jako první na tuto otázku odpovídá Petra Marcišinová, LinkedIn research z personální agentury Adecco spol. s.r.o., výstižnými slovy: *„Vždy je prostor pro to se vyvíjet.“* Dále vysvětluje, že je to o tom, že nějaké sociální sítě například zaniknou a vznikne něco nového, pružnějšího, více v kooperaci s mobilními aplikacemi.

*„Veškeré nástroje sociálních sítí jsou spíše vhodným komunikačním prostředkem a je možné jít každému kandidátovi vstříc, tím médiem, které rád využívá on, zda to bude*

*Whatsup, Messenger, e-mail nebo jiný.*“ (Ivana Židová, recruiter EMEA, GMC Software Technology)

Martin Hasinec z Microsoftu vysvětluje, že důležitou rovinou v otázkách této problematiky, kterou je nutné změnit, je vytváření komunit. Velmi málo lidí pohybujících se v klasickém HR odvětví kolem sebe vytváří komunity. Nejsou na sociálních sítích aktivní. Nicméně sociální sítě a digitální komunikace je trend. Jako druhou věc zmiňuje důležitost uvažování nad tím, jak nejvíce se přiblížit ke kandidátům, jak je nejlépe oslovit, především jednoduchým způsobem, který oni očekávají. Svou odpověď Martin Hasinec uzavírá slovy: *„Cesta budoucnosti bude v jednoduchosti.“*

Obdobný názor podává Matěj Matolín, který je nejen HR manažerem v úspěšné vývojářské společnosti STRV, ale také freelancerem a blogerem, přičemž na svém blogu neustále diskutuje nad změnami v dnešním světě HR v kooperaci s vyvíjejícími se digitálními technologiemi. Ve své představě určitého vývoje sociálních sítích v HR zmiňuje nahrazení administrativních a opakovatelných činností stroji. Dále pokračuje: *„Další oblastí, je vyhledávání lidí, které si myslím, že se bude dařit také automatizovat.“* Vysvětluje, že již v dnešní době je snaha vyvíjet oblast HR technologií, přičemž zatím ne zcela úspěšně tím správným směrem. Je zde řeč o umělé inteligenci v HR, jejímž cílem je například předpovídat, že lidé v budoucnosti opustí firmu, nebo že noví pracovníci budou v budoucnosti vysoce výkonní. Jedná se o predikci budoucího chování na základě chování přítomného, obdobně jako to již funguje v marketingu, kde jsou například podle minulého nakupování uživateli poté zobrazovány obdobné produkty. Odpověď na otázku shrnuje Matěj Matolín zamyslením: *„Prediktivní analytika v HR..., možná to přijde, ale pořád si nemyslím, že to nahradí, ale pouze spíše doplní činnosti HR.“*

Anežka Havrdová, HR specialistka ve společnosti Continental Automotive Czech Republic, sděluje názor, že *„na LinkedInu jsou stále nějaké novinky, otázkou je, zda k tomu bude více a více lidí přistupovat a využívat to. Podle mě to bude stále někam směřovat ve funkcích a podobně, ale je to o lidech.“*

Obdobně podotýká také Petr Kousal ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. *„Vývoj vidím v tom, že sociální sítě začnou lidé aktivněji využívat.“*

Ivana Palarčíková ze společnosti eBRÁNA uvádí, že „sociální sítě budou získávat na důležitosti a ovlivňuje to personalistiku hodně. To, co platilo před 10 lety, rozhodně neplatí teď.“

Svým pohledem na tuto problematiku přispívá také Barbora Zítková ze společnosti YAPP CZECH AUTOMOTIVE: „Vývoj vidím v tom, že se třeba LinkedIn rozšíří mezi více lidí i s nižšími pracovními pozicemi a zaměřením, ale nevidím to v tom, že by se úplně nahradily činnosti HR. Ono je to i velmi sporné, že ve většině případů lidé reagující sami jsou ti, se kterými má člověk nejvíce šanci na úspěch. Je to časově velmi náročné searchovat na Linkedlnu pasivní kandidáty a oslovovat 10 lidí, z nichž každý řekne, že má práci a je v ní spokojen. Na to mi čas bohužel nemáme, na to jsou například headhunterské firmy.“

### **Jaký máte názor na tvrzení, že sociální sítě brzy nahradí tradiční využívané metody v procesech HR?**

Předposlední otázka celého rozhovoru se týkala názoru na tvrzení, zda mohou zaniknout tradiční procesy v HR, právě kvůli sociálním sítím. Odpovědi respondentů by bylo možné shrnout do vyjádření, že sociální sítě jsou jedním z nástrojů pro práci personalistiky, který je považován za doplňkový, a nelze stavět pouze na něm.

„Sociální sítě zatím vnímám jako doplňkový nástroj. Do budoucna vidím možnost v tom, že se to stane jednotným nástrojem a dostanou se více do povědomí, tedy bude zde více lidí, jak pasivních, tak aktivních, kteří budou poptávat práci.“ (Petra Marcišínová, LinkedIn researcher, Adecco spol. s.r.o.)

Obdobně odpovídají Ivana Židová a Lucia Žďárská ze společnosti GMC Software Technology: „Sociální sítě vnímáme jako doplňkový nástroj. Rozhodně to nelze brát jako samostatnou činnost, která může fungovat bez dalších činností. Sociální sítě musí stejně obsluhovat nějaký zaměstnanec, nebo to může být nějaký software, ale i ten musí umět pracovat s daty, ovšem zde chybí ten lidský přístup, který je v personalistice stále potřeba, lidé nechtějí komunikovat s automaty.“

Lukáš Smetana z personální agentury zmiňuje svou představu, že „za tři až čtyři roky nebude fungovat inzertní portál jobs.cz, protože to bude vše na Facebooku či kdekoli v jiné síti. Trend půjde dopředu, ale lidské zdroje nejdou bez lidského kontaktu, možná se zvýší procento rozhovorů po Skypu, ale je velmi málo pozic, u kterých

*nemusíme vidět uchazeče, jak například vystupuje. To bychom se bavili o budoucnosti hodně moc vzdálené.“*

Také recruiter lead z vývojářské společnosti XYZ s.r.o. říká: *„Nic nelze dělat odděleně, sociální sítě se používat musí, ale nelze žít jen z nich, nelze odseparovat klasické HR činnosti, lidské zdroje znamenají lidský kontakt.“*

Pro změnu Martin Hasinec z Microsoftu podotýká: *„Provádím nábor ve 33 zemích, a nedovedu se představit, že bych do 33 zemích cestoval kvůli pohovorům. Pro mě jsou pohovory s kandidáty přes Skype denní rutinou. Dále vysvětluje, že sociální sítě a technologie dnes umožňují řídit plnohodnotný recruitment proces, při kterém nemusí dojít k fyzickému kontaktu.*

Jednatel společnosti Ortex Jan Vaněk se prozatím domnívá, že tradiční inzerce na pracovních portálech má obrovský dopad.

Z jiného úhlu pohledu se na tuto problematiku dívá Ivana Palarčíková ze společnosti eBRÁNA: *„Ve velkých firmách, které jdou na kvantitu, je to možné; v malých, které dbají na kulturu a kvalitu by to bylo obrovské riziko fungovat bez lidského kontaktu a lidé by přestali komunikovat úplně.“*

Zajímavou myšlenkou přispívá Matěj Matolín ze společnosti STRV: *„Já bych neřekl, že to nahradí, protože zatím málo co bylo plně nahrazeno něčím jiným, většinou se to spíš rozrůstá. Internet taky nezabil televizi, jenom ji nějakým způsobem doplnil, rozvinul, samozřejmě ji potlačil. Stejně tak, jako doted' vycházejí nějaké inzeráty v časopisu Annonce, taky to nevytizelo úplně. Takže nějaké metody video pohovorů mají své místo, jsou hodně využívány například v Americe, kde jsou obrovské vzdálenosti. Spíše to vidím jak doplněk, něco to může přinést, něco si z toho vzít.“*

I názor HR manažerky ze společnosti ABC s.r.o. koresponduje s výše zmíněnými. *„Sociální sítě jsou jednou z kvalitních a dalších pomůcek HR práce, ale nelze je brát jako jediný nástroj, který nahradí činnosti HR, pořád budou lidé, kteří počítač nevyužívají nebo nemají Smartphone. Vždy se podle mě bude klást důraz na osobní pohovor, možná mohou v některých případech být video pohovory, ovšem já se domnívám, že je vždy potřeba toho kandidáta v reálu vidět, mít možnost se ho doptat na pravdivost informací, vidět, jak se prezentuje a vyjadřuje.“*

Toto již částečně funguje, například první pohovory po telefonu, ale kontakt tam být musí, je to dobrý doplněk, myslím, že existují firmy a pozice, kde to lze.



Milan Bůžek shrnuje slovy: *„Myslím si, že nelze personalistiku postavit pouze na sociálních sítích, neboť sociální sítě jsou virtuální svět, ovšem personální práce je naprosto reálný svět. Na sociálních sítích jsou informace, ale je nutné si na toho člověka nějak "šáhnout".“*

### **Plánujete nyní ve Vaší organizaci nějaké změny nebo rozvoj v této oblasti?**

Ve vývojářské společnosti XYZ s.r.o. je, jak říká recruiter lead, cílem „vyřešit situaci s LinkedInem, jak bude fungovat sdílení na lokální úrovni na té globální stránce.“

*„Rozvoj je tu stále Microsoft se do určité míry snaží trendy nastavovat a bylo by namyšlené tvrdit, že jsme skončili, a že to umíme nejlépe. Já si myslím, že se učíme všichni každý den. V Microsoftu je velmi kolaborativní prostředí, ve kterém sdílíme nové nápady a další informace. Snažíme se, aby náborové aktivity byly plnohodnotně v poměru 50 na 50 zodpovědnosti, jak manažera, tak recruitera, a zároveň, aby si každý uvědomil, že dneska už sociální sítě nejsou pouze zdrojem kandidátů, ale je to už jakási publikační platforma. Ve chvíli, kdy to začneme považovat za publikační platformu, tak potřebujeme, aby naši zaměstnanci, ať už na HR nebo i v businessu, to vnímali stejně, obsah samostatně budovali, případně minimálně obsah sdíleli. Naším cílem je přimět i ty interně pasivnější komunity, aby se staly aktivnějšími.“* (Martin Hasinec, CEE recruiter, Microsoft)

Jednatel společnosti Ortex Jan Vaněk by rád společnosti rozvíjel směrem lepší sebe prezentace firmy a vyhledávání obchodních příležitostí a referencí. Dodává: *„to je u nás v současné době ovlivněno tím, že nemáme konkrétního člověka na pozici marketingu.“*

Ivana Palarčíková z eBRÁNY odpovídá: *„Už nyní máme určité funkce, co jiné firmy ne, takže rozvoj tam bude stále, ale spíše vyvolaný vlivem změn ze strany poskytovatelů sociálních sítí (principy a funkce používání), budou na ně kladené větší nároky.“*

HR manažerka z IT výrobní společnosti ABC s.r.o. objasňuje, že rozvoj je u nich neustálý, za pomoci různých školení a workshopů. Domnívá se, že *„již nyní dostatečně kombinujeme různé způsoby, a budeme je spíš stále vylepšovat a přizpůsobovat změnám.“*

Anežka Havrdová ze společnosti Continental Automotive Czech Republic vidí rozvoj ve zlepšení personálního marketingu.

Martina Urbánková ze strategického náboru společnosti ČEZ a.s. jasně odpovídá: *„Rozvoj je poměrně velký a neustálý.“*

Jana Fojtlová z Lesů ČR sděluje, že testují, zda se osvědčí využívání sociální sítě LinkedIn při procesu získávání nových zaměstnanců.

Milan Bůžek z M-Silnice rozvoj popisuje těmito slovy: *„Ano, nyní buduji sít' a hledám možnosti, jak s LinkedInem pracovat. Koukám, co a jak, a na nějaké lidi, takže do budoucna to vidím tak, že bych tam mohl začít kandidáty oslovovat. Plán tedy je sociální sítě začít postupně nějak aktivně využívat.“*

Martin Hasinec, CEE recruiter ze společnosti Microsoft sděluje myšlenku na závěr: *„Lidé by spolu měli mluvit, měli by spolu komunikovat, ale neznamená to, že by neměli být aktivní na sociálních sítích.“*

Tuto kapitolu uzavírá názor Matěje Matolína, HR manažera ze společnosti STRV.

*„Jedna věc je vůbec to, jak se díky sítím posouvá očekávání a chování, vůbec celá populace se mění. Takže metody typu jednou za rok se vyplní hodnocení, už pro generaci „milenians“ nefunguje. Feedback se dává okamžitě. Takže doufám, že nám technologie pomohou odstranit tady to zlo, takové ty tradiční procesní věci v HR. Navíc, když je dobrá firma, tak ani procesy nejsou potřeba. Moje dlouhodobá teorie je, že ve zdravé firmě není HR potřeba. A to je tady náš ideál, proto tady HR nemáme. Je to hodně o tom, umět propojit ty správné lidi, takže hledám-li obchodníka, co nejrychleji se ho snažím propojit s jeho budoucím kolegou, protože s ním si řekne víc, než se mnou. Já mu řeknu něco o firmě, něco málo o pozici, ale ve finále ten člověk nenastoupí kvůli mně, ale kvůli těm spolupracovníkům. Takže si myslím, že sociální sítě usnadní procesy. Celkově ty sítě jsou o tom, že umožňují propojovat lidi, umožňují daleko rychlejší výměnu informací, nějakou demokratizaci informací, řekl bych. Informace jsou více k dispozici, což ve výsledku znamená, že je potřeba stále méně manažerů.“*

## 5 Diskuze

Šetření využívání sociálních sítí, provedené ve významných organizacích působících v České republice, mělo prohloubit porozumění dané problematice, identifikovat způsoby využívání a aspekty, které je ovlivňují. V této kapitole jsou zjednodušeně shrnuty a popsány získané poznatky do přehledné tabulky.

<b>Celkové zhodnocení</b>	
<b>Obecné využití sociálních sítí</b>	V obecném pojetí dnes <b>sociální sítě využívá převážná většina společností</b> . Z dotazovaných se jednalo o 14 společností z celkového počtu 18, což odpovídá bezmála 80 %. Nejčastější důvody nevyužívání jsou <b>ochrana a utajení informací</b> z důvodu předmětu podnikání nebo třeba <b>konkurence</b> podniku. <b>Mezinárodní firmy z odvětví informačních technologií</b> jsou této problematice <b>více otevřeny</b> .
<b>Sociální sítě a účely využití</b>	Nejvíce využívanými sociálními sítěmi jsou <b>Facebook, LinkedIn, Twitter a Instagram</b> . Tři nejčastější účely využití jsou <b>komunikace</b> , jak externí, tak interní, <b>propagace a prezentace společnosti a využití pro účely řízení lidských zdrojů</b> , neboť jsou již pátým rokem nejdůležitějším zdrojem kandidátů.
<b>Sociální sítě a informace</b>	Téměř většina dotazovaných společností <b>nemá stanovenou žádnou IT politiku, která by blokovala přístup na sociální sítě</b> zaměstnancům, kteří jejich využívání potřebují ke své práci, ale také těm, kteří ji ke své práci nepotřebují. Zaměstnancům je <b>vždy komunikováno</b> , formou etického nastavení jednotlivých firem, že by měli na sociálních sítích komunikovat a jednat směrem k tvorbě dobrého jména společnosti a nevypouštět žádné citlivé informace a obchodní tajemství.
<b>Sociální sítě v řízení lidských zdrojů</b>	Sociální sítě v řízení lidských zdrojů jsou nejčastěji využívány souběžně s dalšími zdroji a podpůrnými nástroji. Velmi důležitý je individuální přístup ať se jedná o nábor, prezentaci firmy nebo pouze komunikaci. Mladí lidé, studenti nebo lidé z vyšších pracovních pozic, odborníci a specialisté, jsou více otevření fungování na sociálních sítích, oproti tomu starší generace nebo zaměstnanci nižších pracovních pozic jsou pasivnější. Sociální sítě nejsou samospásné a nelze fungovat pouze na nich.
<b>Způsoby využívání sociálních sítí</b>	Nejčastěji využívané sociální sítě v řízení lidských zdrojů jsou <b>LinkedIn, Facebook</b> a případně <b>Twitter</b> . Nejčastěji hledané, případně obsazované pracovní pozice přes LinkedIn jsou obecně <b>vyšší pracovní pozice, odborníci a různí specialisté</b> .

	<p>Přes Facebook jsou to <b>studentské pozice (trainee programy), práce na částečný úvazek, brigádníci nebo nižší pracovní pozice.</b></p> <p>Nejčastější způsob využití sociálních sítí jsou <b>firemní profilové stránky</b> společnosti, na kterých většina dotazovaných <b>inzeruje volné pracovní pozice</b> nebo <b>prezentuje společnost.</b> Inzeráty nabízených pozic také <b>sdílí za pomoci osobních profilů svých zaměstnanců.</b> Dalším nejčastějším způsobem využívání sociálních sítí je <b>vyhledávání vhodných uchazečů</b> za pomoci vyhledávacích algoritmů, klíčových slov, boolean logiky, různých pluginů, a poté přímé oslovování vyhledaných kandidátů. V neposlední řadě je to <b>spojování a sdružování ve skupinách.</b></p>
<b>Formální nastavení</b>	<p>Ve většině firem <b>není proces nábory přes sociální sítě a jiné činnosti na sociálních sítích formálně nastaven</b> a nejčastěji fungují na základě přímého předávání určitého know-how mezi kolegy nebo za pomoci různých seminářů a školení.</p>
<b>Vnímaní uchazečů</b>	<p>Společnost, která aktivně využívá sociální sítě je ze strany uchazeče vnímaná jako moderní společnost, která jde s dobou a s trendy, které s sebou přináší, tedy vesměs pozitivně.</p>
<b>Informace na sociálních sítích a jejich důvěryhodnost</b>	<p>Většina firem <b>nezískává ani nehledá pravidelně a cíleně žádné informace</b> o uchazečích na profilech a zajímají se pouze o profesní stránku osoby. Osobní stránku uchazeče neřeší do té míry, než by se jednalo o <b>projevy za určitou morální hranicí,</b> jako jsou alkoholismus, propagace drog, teroristická a politická angažovanost, projevy rasismu, který by mohli znamenat nepřijetí do zaměstnání. Důležité je aby se člověk hodil do firemní kultury.</p> <p>Důvěryhodnost informací získaných ze sociální sítě LinkedIn je podle většiny <b>vysoká,</b> ale ostatním sítím přisuzují <b>informační váhu.</b></p>
<b>Sociální sítě a legislativa</b>	<p>Vyplývá shoda na základní myšlenky a principu sociálních sítí a to ta, že sociální sítě a aktivita na nich je čistě <b>dobrovolnou záležitostí</b> a každý by měl zvážit, jaké množství informací vypouští do světa a počítat s tím, že dá-li je veřejně k dispozici, budou s nimi lidé libovolně nakládat.</p> <p>Jedná-li se již o užší jednání, například komunikace před a v rámci pohovoru, vyžadují po uchazečích souhlas se zpracováním osobních údajů.</p>
<b>Obecný pohled na vývoj</b>	<p>Nejčastěji zmiňovanou oblastí, do které vstupují nebo v budoucnu budou sociální sítě vstupovat, je oblast <b>personálního marketingu,</b> tedy budování značky a jména společnosti, jakožto kvalitního zaměstnavatele. Obecně padl názor, že HR odvětví je v aktivním využívání sociálních sítí velmi pozadu, přičemž činnosti HR se na sociální sítě postupně přesouvají.</p>

<p><b>Směr vývoje</b></p>	<p>Základem fungování na sociálních sítích je sledovat změny a být schopný se jim co nejvíce přizpůsobovat. Tři nejzásadnější představy a názory, jakým směrem by se měl vývoj sociálních sítí v kooperaci s lidskými zdroji ubírat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Aktivita více lidí na sociální síti LinkedIn</b> (i jiné) - nejen přítomnost pasivních kandidátů, ale i těch aktivních, kteří otevřeně budou poptávat pracovní možnosti.</li> <li><b>2. Vytváření komunit a budování vztahů</b> za pomoci vytváření vlastní osobní značky, která posílí značku zaměstnavatele.</li> <li><b>3. Cesta budoucnosti je v jednoduchosti</b> - nahrazení a odstranění opakovaných a administrativních činností strojem a automatizace vyhledávání lidí pomocí umělé inteligence neboli prediktivní analytiky.</li> </ol>
<p><b>Souhlas s tvrzením:</b> <i>„Sociální síť nahradí tradičně využívané metody při řízení lidských zdrojů.“</i></p>	<p>Sociální síť jsou vnímány jako jeden z nástrojů, ovšem rozhodně ne jako jediný. Nic nelze dělat odděleně a obecně záleží, zda se jedná o společnost nabírající zaměstnance na kvalitu nebo kvantitu, kdy v obou případech budou způsoby fungování odlišné. Personální práci nelze postavit pouze na sociálních sítích, neboť se jedná o virtuální svět, ale personalistika je práce s lidmi v reálném světě a vyžaduje lidský kontakt, alespoň v určité míře. Sociální síť tedy nenahradí všechny činnosti, ale doplní, rozšíří a posunou dál novým směrem.</p>

**Tabulka 4 Celkové shrnutí přístupů k sociálním sítím ve společnostech a jejich využití v řízení lidských zdrojů, Zdroj: Vlastní zpracování**

Z hlediska přístupu organizací k využití sociálních sítí v procesu získávání a výběru pracovníků je na základě výsledků výzkumu zřejmé, že si organizace uvědomují jejich potenciál, jakožto dalšího významného zdroje kandidátů, jemuž je v dnešní době třeba jít aktivně naproti. Česká republika je ovšem ve využívání sociálních sítí stále velmi pozadu oproti zahraničí, což dokazuje nejen tento výzkum, ale také další realizované výzkumy na toto téma (např. Kociánová 2014, Jandová 2015). Sociální síť umožňují oslovit vybrané cílové skupiny, vytvářet vztah s uchazeči, ale také vytvářet a budovat firemní kulturu a značku společnosti. Existuje mnoho důvodů, proč není potenciál sociálních sítí využit na sto procent. Jednou z rolí může být nedostatek času a pracovní síly na věnování se práci se sociálními sítěmi. Dále to mohou být obdobně, jak zmiňuje Kociánová (2014), obavy z poškození dobrého jména společnosti, případně nedostatečný počet uživatelů, neboť například v IT

odvětví je nyní vnímána velká přesycenost. Jelikož je nedostatek IT odborníků, dostávají přes sociální sítě takové množství nabídek, že na ně naopak už nereagují vůbec.

Nejvíce využívanou sociální sítí je podle odpovědí respondentů LinkedIn a druhou Facebook. Obdobně jak uvádí Kociánová (2014), sociální síť Twitter oproti zahraniční stále zaostává. Z šetření vyplývá, že pro účely náboru je nejvíce uplatňován LinkedIn a zmiňovaný Facebook je používán zejména k účelům prezentace a propagace společnosti. Na rozdíl od zahraničí nejsou sociální sítě, konkrétně pak Facebook, využívány k získávání informací o uchazečích, což bylo dalším udivujícím aspektem vyplývajícím z výzkumu. Informace dostupné na profilových stránkách uchazečů nejsou zdaleka tak důležité, jak se většina lidí obává, přičemž v teoretické části varoval Wágner (2014) že 20 % potenciálních šéfu používá sociální sítě pro získávání informací o kandidátech.

Téměř většina popisuje, že nevyužívá tento způsob práce s informacemi a obrací se na něj pouze ve výjimečných situacích. Toto zjištění koresponduje se zjištěním Kociánové (2014), která popisuje, že zjišťování informací na osobních profilech kandidátů považují často za neetické. Z výzkumu vyplývá takový přístup společností, že nestudují, případně neodsuzují osobní život člověka, ale informace jsou pro ně důležité při získávání prvotních informací, a to především získaných ze sítě LinkedIn, tedy profesních znalostí a zkušeností. A pokud již někteří na osobní prezentaci uchazeče nahlížejí, tak pouze v té pozitivní rovině, zda by tento daný člověk zapadl do firemní kultury a daného týmu. V konečném důsledku se osobní stránka kandidáta projeví při osobní schůzce, což je pro většinu klíčové. Zde je nutné naopak podotknout, že pracovníci personální společností screening uchazečů pro výběr toho správného provádí častěji.

Šetření potvrdilo stejný předpoklad jako výzkum Jandové (2015), že v organizacích neexistují formálně nastavená pravidla a standardy pro využití sociálních sítí, a personalisté postupují na základě vlastního uvážení, případně rad a know-how kolegů a dalších.

V otázkách volného přístupu zaměstnanců na sociální sítě v pracovní době se zjištění ve výzkumu Kociánové (2014) téměř shoduje se situací vyplývající z tohoto šetření, neboť vysvětluje, že i když může na základě špatné komunikace snadno dojít k poškození pověsti zaměstnavatele, nemá většina personalistů zájem monitorovat chování zaměstnanců a jen někteří přístup blokují. V celkovém shrnutí poté upozorňuje na obecnou problematiku českých zaměstnavatelů, kteří se stále obávají, a proto blokují přístupy. Zjištění tohoto výzkumu se odlišují pouze v míře otevřenosti k tomuto přístupu, neboť téměř všichni respondenti vysvětlili, že nemají nastavenou žádnou IT politiku pro blokování přístupů, což může být způsobeno tím, že se například jedná o mezinárodní firmy, ve kterých podobná nastavení přicházejí shora. Ovšem existují firmy, které jsou v tomto ohledu pasivní a uzavřené, ale v tomto výzkumu se jedná pouze o typy společností, kterým jejich zaměření a druh zákazníků nedovoluje být otevřenou společností.

Další oblast se týká využívání sociálních sítí v procesu výběru a získávání pracovníků, ve kterém se výzkumy shodují v činnostech, jako je inzerce, a to nejen na sociálních sítích, ale stále také na pracovních portálech, oslovování pasivních kandidátů, budování značky zaměstnavatele a budování vztahu s vybranými uchazeči a také v tom, že většina nevyužívá sociální sítě pro rozvoj pracovníků. Přičemž hlavní rozdělení využívání konkrétních sociálních sítí je takové, že síť LinkedIn slouží zejména k vyhledávání a obsazování vyšších a specializovaných kandidátů, nebo k inzerování pracovní nabídky, jak na firemním profilu společnosti, tak na soukromých profilech personalistů a pracovníků společnosti. Facebook je naopak využíván pro obsazování nižších, případně juniorských pozic. Toto zjištění popisuje stejnou situaci jako Jandová (2015). Je nutné zmínit, že Facebook nyní v oblasti HR posiluje, a stále více firem zde inzeruje na svých profilových/kariérních stránkách a využívá placených kampaní na co nejlepší zacílení na vhodné kandidáty, přičemž nákladově vychází o mnoho levněji oproti placeným nástrojům sítě LinkedIn, proto v tomto spatřuji velký potenciál do budoucna.

Nejzásadnějším zjištěním výzkumu bylo, že ačkoliv sociální sítě využívá v dnešní době převážná většina společností, ať už v obecné rovině za celou společnost nebo

při činnostech řízení lidských zdrojů, tak je zdaleka ne všechny využívají tím správným směrem, tedy směrem, který vyplývá z podstaty definice sociálních sítí, která zmiňuje tvorbu autentického obsahu odrážející aktuální realitu.

Kociánová (2014) ve svém šetření v otázkách budoucího vývoje uvádí důraz na větší efektivitu, očekávaný nárůst platforem pro využívání, růst významu personálního marketingu a větší množství interaktivních nástrojů. Zjištění, které v otázkách vývoje přináší tento výzkum, se více opírají o celkovou podstatu sociálních sítí a změnu celé koncepce a způsobů využívání.

V dnešní době, kdy je přirozená míra nezaměstnanosti a s ní se mění trh práce, se mění obecně zažité způsoby práce v odvětví personalistiky a je nutné jít tomu vstříc. Dnes již neplatí, že za branami každé společnosti netrpělivě čeká fronta uchazečů, ale naopak firmy bojují o určitou pozici kvalitního zaměstnavatele a snaží se mnoha způsoby zaujmout své potenciální kandidáty. S tím se pojí samotné řízení lidských zdrojů a činnosti nutné pro nábor kvalitních zaměstnanců. S měnícím se trhem se mění preference a nároky uchazečů nejen na samotnou nabízenou práci, ale i na způsob oslovení a celé komunikace včetně prezentace společnosti. Doba, kdy stačilo vypsát inzeráty, kterými byli uchazeči lákáni na zajímavé benefity je pryč, neboť dnes mnoho lidí stojí o určitou přidanou hodnotu z odvedené práce, o pocit, že jsou pro společnost cenným artiklem, který je respektován, či o možnosti osobního i kariérního růstu. Dnes tedy nestačí pouze čekat na odpovědi z inzerátů a množství zaslaných životopisů. Doba se přesouvá k určitému IT recruitmentu a personalisté musí velmi změnit způsob své práce. Pokud firmy neuchopí správně svou strategii způsobů a přístupů aktivního využívání sociálních sítí, může je to stát velmi mnoho. Je nutné, aby přistoupily na určitou změnu hry a objevily nové cesty k vítězství, kterým pro ně je především nábor kvalitních zaměstnanců.

Velká část osobního a profesního života se dnes přesunula do virtuálního světa, a proto je nutné budovat vztahy právě zde. Půjdou-li personalisté a různí odborníci z oblasti lidských zdrojů směrem aktivního budování své osobní značky, jako člověka, ale také odborníka z odvětví HR, otevřou se jim mnohé možnosti, které dosud neznali, neboť aktivní komunikace s různými lidmi v rámci oboru, kterému



se věnují, sdílení zajímavých článků nebo psaní svých vlastních, účast na konferencích a mnoho dalšího, nevytváří pouze naši osobní značku, ale buduje a dotváří obraz společnosti, ve které pracují. Tito lidé, potažmo společnosti, jsou pro potenciální uchazeče, ale také zákazníky a další skupiny lidí atraktivní a více se o ně zajímají.

Z výzkumu plyne, že možná i vzhledem k velkému nedostatku kvalitních zaměstnanců z IT odvětví, je právě toto odvětví nejvíce otevřeno práci se sociálními sítěmi a vnímání všech důležitostí a změn, kterou s sebou využívání sociálních sítí nese. Například společnost Microsoft nebo STRV již tento způsob fungování pochopily a snaží se ho uplatňovat tím, že podporují ve výše zmíněné aktivitě nejen pracovníky HR oddělení, ale celé společnosti, protože si uvědomují, že každý člověk v dané společnosti je důležitý, odvádí důležitou práci, která patří a vytváří určitou firemní kulturu a může právě tím kohokoliv zaujmout.

Překvapením je, že mnoho firem je na sociálních sítích jen z toho důvodu, že je to v dnešní době téměř nutností. Ovšem bez správného uchopení a nulové aktivity je to vcelku bezpředmětné, neboť tohle lidi nezajímá, a tak tomu nebudou věnovat pozornost. Jsou však firmy, které si to naopak velmi uvědomují a již nějakou dobu aktivně fungují a vymýšlejí stále určité kampaně a jiné aktivity, jak uchazeči dát najevo, že hledají právě jeho, a že jsou společnostmi, ve které chtějí pracovat.

Je tedy zřejmé, že činnosti na sociálních sítích umožňují velké usnadnění a pokrok v řízení lidských zdrojů, ale vyžadují velkou míru individuality s otevřeností přizpůsobovat se dané situaci a konkrétním lidem.

Zjištění, že výsledky výzkumu Kociánové (2014) a Jandové (2015) se významně neodlišují od zjištění tohoto šetření je velmi udivující a poukazuje tak na fakt, že čeští personalisté jsou stále na samotném začátku kvalitního využívání sociálních sítí a je zde stále velký prostor pro rozvoj.

## 6 Závěr

Sociální sítě jsou doslova fenoménem dnešní doby, který se stal nedílnou součástí našich životů. Již dávno nejsou pouhým místem pro trávení volného času a jejich trendem je nebývalý potenciál, který každým dnem nabírá na významnosti. Sociální sítě jsou, a ještě dlouho pravděpodobně budou, mocným nositelem mezilidské komunikace. Dnešní generace Y je prakticky neustále online. V dnešní době neslouží pouze pro osobní komunikaci mezi přáteli a rodinou, ale pronikají i do mnoha profesních odvětví. Výjimkou není ani oblast řízení lidských zdrojů, která zažívá díky této skutečnosti dynamický rozvoj a prochází řadou velkých změn. Zatímco v zahraničí se jedná již o poměrně běžný jev, v České republice je využití sociálních sítí v této sféře ještě na počátku své cesty, což se odráží i v množství odborných zdrojů, které se tímto tématem zabývají.

Cílem diplomové práce bylo kritické zhodnocení současné situace využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů. V první části práce byla představena teoretická východiska pojednávající o personalistice a sociálních sítích. Byly uvedeny dosavadní poznatky o současných způsobech využívání sociálních sítí a rozebrány výhody a nevýhody s tímto využíváním spojené.

Na využívání sociálních sítí působí mnoho vlivů, přičemž v obecné rovině hrají roli velikost organizace, mezinárodnost a s tím související firemní kultura, předmět působení společnosti, ale na druhé straně také časové a personální možnosti pro práci s nimi. Z pohledu personalistů je primární oblastí využití sociálních sítí nábor, a to především vyšších pozic a specialistů. Ovšem čím dál více si personalisté uvědomují podstatu personálního marketingu budování určitého „employer branding“. Při vhodném využití celkového potenciálu sociálních sítí je možné mezi cílovou skupinou budovat dobré jméno společnosti a podporovat a posilovat její značku. Predikce z minulých let, které upozorňovaly na vývoj situace na trhu práce směrem k nedostatku kvalifikované pracovní síly, úbytku absolventů a zvýšení nabídky pracovních míst se staly skutečností a je nutné na tuto situaci reagovat mnohem pružněji a efektivněji. Společnosti by se měly zaměřit na vytvoření kvalitní

strategie personálního marketingu a přistoupit na změny, které s sebou přináší změna trhu. Mnoho dotazovaných si uvědomuje důležitost této oblasti, ale přesto se tomu stále dostatečně nevěnují. V zahraničí jsou v provádění personálního marketingu více aktivní a intenzivní, což je možné zaznamenat z přístupu mezinárodních firem, které mají pobočky na území České republiky. Zahraniční články již dokonce radí, jak využívat méně tradiční sítě, jako je například Instagram nebo zmiňovaný Twitter.

Domnívám se, že nyní nastala doba, kdy je důležité přistoupit k intenzivnějšímu využívání sociálních sítí, a že pro organizace bez ohledu na velikost má velký smysl investovat čas a další prostředky. Je nutné na sociální sítě nahlížet jako na prostředek, s jehož pomocí je možné dosahovat vytyčených cílů v oblasti personalistiky, tedy především obsazovat pracovní pozice kvalitními pracovníky.

Podstatnou změnou, která může změnit současnou situaci v pojetí využívání sociálních sítí, je změna chápání jejich fungování a způsobů využívání. Tím zásadním způsobem fungování je budování osobní značky a s její pomocí budování komunity a postavení v nich, jakožto významného člověka - specialisty, jehož osobní otisk a dojem pomáhá vytvářet dobré jméno a značku společnosti, ve které pracuje. Je důležité hledat nové a originální způsoby, neboť sociální sítě vyžadují sdílení autentického obsahu, aby zaujaly.

Z výsledků výzkumu i odborných zdrojů je patrné, že sociální sítě mají důležité místo v řízení lidských zdrojů. A ačkoliv personalisté neočekávají, že by sociální sítě zcela nahradily tradiční činnosti personální práce, jako je inzerce, osobní pohovory a další činnosti, měli by zaujmout patřičná stanoviska k současné situaci a být k ní otevření, neboť se jako velmi důležité ukazuje vnímání aktivního využívání sociálních sítí v procesu nábory ze strany uchazeče. A jelikož je uchazeč tím nejdůležitějším artiklem v řízení lidských zdrojů, je důležité se nad tím zamyslet. Jedná se zajisté o oblast, která by mohla být předmětem dalšího zkoumání.

## **7 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Vztah mezi pojetími řízení lidí, Zdroj: Armstrong, 2007, s. 26.....	9
Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů, Zdroj: Koubek, 2007, s. 17 .....	10
Obrázek 3 Aktivity řízení lidských zdrojů, Zdroj: Armstrong, 2007, s. 28.....	13

## **8 Seznam grafů**

Graf 1 Odvětví dotazovaných firem, Zdroj: Vlastní zpracování .....	40
Graf 2 Geografická působnost dotazovaných firem, Zdroj: Vlastní zpracování.....	41
Graf 3 Počet zaměstnanců dotazovaných firem, Zdroj: Vlastní zpracování.....	41
Graf 4 Obecné využití sociálních sítí v organizaci, Zdroj: Vlastní zpracování .....	42
Graf 5: Využití sociální sítí v HR, Zdroj: Vlastní zpracování .....	45
Graf 6 Využití sociálních sítí pro prezentaci firmy, Zdroj: Vlastní zpracování.....	50
Graf 7 Poměr využívání jednotlivých sociálních sítí v HR činnostech, Zdroj: Vlastní zpracování .....	55
Graf 8 Personální marketing na sociálních sítích, Zdroj: Vlastní zpracování .....	61
Graf 9 Možnost vysvětlení ze strany uchazeče, Zdroj: Vlastní zpracování.....	68
Graf 10 Využívaný profil sítě LinkedIn, Zdroj: Vlastní zpracování.....	69

## **9 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Přehled aktivně využívaných sociálních sítí, Zdroj: Vlastní zpracování .	44
Tabulka 2 Pozice hledané/obsazované přes sociální sítě, Zdroj: Vlastní zpracování .....	56
Tabulka 3 Výhody a nevýhody spojené s využíváním sociálních sítí, Zdroj: Vlastní zpracování .....	59
Tabulka 4 Celkové shrnutí přístupů k sociálním sítím ve společnostech a jejich využití v řízení lidských zdrojů, Zdroj: Vlastní zpracování .....	81

## 10 Seznam použité literatury

### Knihy:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, P., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTOVÁ P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [3] BUCMAN, P., NĚMEC, O., ŠIKÝŘ, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. 124 s. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [4] JANDOVÁ J.,Bc., *Etické aspekty využívání sociálních sítí v procesu získávání a výběru pracovníků*. Praha. 2015. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] KOZMOVÁ M., *Analýza využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení*. Praha. 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.
- [7] REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [8] ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [9] ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

### Dokumenty on-line:

- [10] Alexa. *The top 500 sites on the web*. [online]. [cit. 2016-07-03]. Dostupné z: <<http://www.alexacom/topsites>>
- [11] Aktuálně.cz. *Sociální sítě*. 2011-07-03. [online]. [cit. 2016-08-03]. Dostupné z: <<https://www.aktualne.cz/wiki/veda-a-technika/socialni-site/r~i:wiki:1456/>>
- [12] Aktuálně.cz. *Twitter*. 2011-06-10. [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <<http://www.aktualne.cz/wiki/veda-a-technika/twitter/r~i:wiki:1441/>>
- [13] Aprofes. *Lovíte na sociálních sítích?* 2014-10. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://www.aprofes.cz/socialni-site/>>

- [14] BOUDA, T. *Sociální média*. In Inflow. 2009-08-06. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://www.inflow.cz/socialni-media>>
- [15] BOYD, M.D., ELLISON B.N. *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship*. In Online library. 2007-12-17. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/full>> (DOI 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x)
- [16] Computer Hope. *Social network*. 2016. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://www.computerhope.com/jargon/s/socinetw.htm>>
- [17] ČERMÁK, M. Jak odhalit falešný profil na sociální síti LinkedIn. In Clever and smart. 2015-10-17. [online]. [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <<http://www.cleverandsmart.cz/jak-odhalit-falesny-profil-na-socialni-siti-linkedin/>>
- [18] Czechinvest. *Definice malého a středního podnikatele*. [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [19] Digital Trends Staff. *The history of social networking*. In Digital Trends. 2016-05-14. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://www.digitaltrends.com/features/the-history-of-social-networking/>>
- [20] DOČEKAL, D. *Devět let Twitteru: Vše začal památný první tweet z 21. března 2006*. In Lupa.cz. 2015-03-21. [online]. [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <<http://www.lupa.cz/clanky/devet-let-twitteru-pamatny-prvni-tweet-z-21-brezna-2006/>>
- [21] DOČEKAL, D. *Infografika: Historie Twitteru. Od Twtrr do vstupu na burzu*. In JustIT.cz. 2013-10-13. [online]. [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <<http://www.justit.cz/wordpress/2013/10/13/infografika-historie-twitter-od-twtrr-do-vstupu-na-burzu/>>
- [22] DOČEKAL, D. Nečekané zjištění: Vysocí manažeři používají sociální síť pro práci víc než jejich podřízení. In Lupa.cz. 2012-08-30. [online]. [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <<http://www.lupa.cz/clanky/necekane-zjisti-ny-vysoci-manazeri-pouzivaji-socialni-site-pro-praci-vic-nez-jejich-podrizeni/>>
- [23] HALBRŠTÁT, J. *Sociální síť jako účinný nástroj pracovní komunikace*. In HRM Ihned. 2010-12-20. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://hrm.ihned.cz/c1-48377840-socialni-site-jako-ucinny-nastroj-pracovni-komunikace>>
- [24] HALBRŠTÁT, J. *Sociální síť a nábor nových zaměstnanců*. In Profesia. 2014. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://www.profesia.cz/cms/newsletter/cervenec-2014/socialni-site-a-nabor-novych-zamestnancu/44684>>

- [25] HOVORKA, P. *Jak použít sociální sítě v náboru?* In Brand Bakers. 2013-10-07. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <[http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/78](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/78)>
- [26] HR Forum. *Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter.* 2016-05-12. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://www.hrforum.cz/trendem-pro-nabor-na-socialnich-sitich-je-dnes-twitter/>>
- [27] HR Monitor. *Pouze 27 % společností pro hledání zaměstnanců na pozice specialistů, manažerů či THP využívá sociální sítě.* 2014-04-09. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://www.hr-monitor.cz/nabor-a-socialni-site>>
- [28] Chytrý nábor. *6+1 kroků pro úspěšný nábor na sociálních sítích.* 2015-02-12. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://chytry-nabor.cz/chytre-rady/61-kroku-pro-uspesny-nabor-na-socialnich-sitich/>>
- [29] JANOUC, V. *Sociální médium není je Facebook.* In MM Portal.cz. 2010-03-22. [online]. [cit. 2016-08-18]. Dostupné z: <<http://www.mmportal.cz/socialni-medium-neni-jen-facebook.html>>
- [30] Jobvite. *Social Recruiting Survey Results.* 2014. [online]. [2016-08-23]. Dostupné z: <[http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite\\_SocialRecruiting\\_Survey2014.pdf](http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf)>
- [31] Kariera Web.cz. *Sociální sítě v pracovním procesu.* In Kariera ihned. 2011-06-20. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://kariera.ihned.cz/c1-52110270-socialni-site-v-pracovnim-procesu>>
- [32] KEMÉNYOVÁ, Z. *Překlepy na LinkedIn pomůžou personalistovi najít skryté talenty, říká headhunter.* In Byznys Ihned. 2014-02-16. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/c1-61705850-preklepy-na-linkedin-pomuzou-personalistovi-najit-skryte-talenty-rika-headhunter>>
- [33] KOUBEK, J. *Některé nejnovější tendence v řízení lidských zdrojů v Evropě.* In Human Resources Management & Ergonomics. 2007-05-02. Praha: Vysoká škola ekonomická. [online]. [cit. 2016-07-03]. Dostupné z: <[http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007\\_2\\_05.pdf](http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_05.pdf)>
- [34] Management Mania. *Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management).* [online]. [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>>
- [35] Management Mania. *Sociální sítě (v sociologii).* [online]. [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/socialni-sit>>
- [36] MOLNÁR, Z. *Jak využít sociální sítě v podnikání.* In Česká společnost pro systémovou integraci. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2011. [online]. [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: <[http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/si\\_2011\\_01\\_11\\_Molnar.pdf](http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/si_2011_01_11_Molnar.pdf)>

- [37] NIKOLAOU, I. *Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment*. In Wiley Online Library. 2014-04-23. [online]. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12067/full>> (DOI: 10.1111/ijsa.12067)
- [38] Nová media. *MySpace*. 2008-05-26. [online]. [cit. 2016-07-18]. Dostupné z: <<http://novamedia.pbworks.com/w/page/9701592/MySpace>>
- [39] Our story LinkedIn. *A brief history of LinkedIn*. 2015. [online]. [cit. 2016-08-05]. Dostupné z: <<https://ourstory.linkedin.com/>>
- [40] SAFKO, L. *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. In Books.Google. 2010. [online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <[https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=2c0Yrp1X-o8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=social+media+in+hiring&ots=VdyAYc6Mz4&sig=3WwnTgeBFQ35rGqOeqTnUFizqgI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=2c0Yrp1X-o8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=social+media+in+hiring&ots=VdyAYc6Mz4&sig=3WwnTgeBFQ35rGqOeqTnUFizqgI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>
- [41] SEDLÁK, J. *České firmy stále více hledají zaměstnance přes sociální síť*. In E15. 2013-09-05. [online] [cit. 2016-07-03] Dostupné z: <[http://e-svet.e15.cz/it-byznys/ceske-firmy-stale-vice-hledaji-zamestnance-pres-socialni-site-1018544##utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://e-svet.e15.cz/it-byznys/ceske-firmy-stale-vice-hledaji-zamestnance-pres-socialni-site-1018544##utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)>
- [42] Sociabble. *Why sociabble?* In Sociabble.com. [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.sociabble.com/why-sociabble/>
- [43] ŠIMÁNKOVÁ, M. *Sociální síť jsou novým trendem při náboru. Kam se poděla tisková inzerce?* In dmc-cz. [online]. [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <<http://www.dmc-cz.com/aktualne/273-socialni-site-jsou-novym-trendem-pri-naboru-kam-se-podela-tiskova-inzerce>>
- [44] PK. *Příběh Twitteru aneb 140 znaků mocnějších než Obama*. In Internetweek.cz. [online]. [cit. 2016-08-07]. Dostupné z: <<http://internetweek.cz/twitter/pribeh-twitteru-aneb-140-znaku-ktere-jsou-mocnejsi-nez-obama>>
- [45] PRINCLÍK, J. *4.2 Rozdělení internetových sociálních sítí*. In Pro experty. 2013. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://www.proexpert.cz/web-2-0/socialni-site/100-4-2-rozdeleni-internetovych-socialnich-siti>>
- [46] Pro Byznys. *Sociální síť a jejich firemní využití. Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?* 2012-09-14. [online]. [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/provoz-firmy-it-a-software/c1-57490210-socialni-site-a-jejich-firemni-vyuziti-jake-jsou-jejich-vyhody-a-nevyhody>>
- [47] RAY, M. *Social network*. In Britanica. 2016. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<https://www.britannica.com/topic/social-network#ref1073274>>



- [48] ROUSE, M. *Social networking*. In WhatIs.com. 2015-07. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://whatis.techtarget.com/definition/social-networking>>
- [49] VAŠÍK, J., TYLEČEK, O. Sociální sítě v práci: místo blokování je raději naplno využijte. In Finance idnes. 2015-06-06. [online]. [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <[http://finance.idnes.cz/facebook-v-praci-proc-ho-nezakazovat-zamestnancum-fs1-/podnikani.aspx?c=A150604\\_191828\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/facebook-v-praci-proc-ho-nezakazovat-zamestnancum-fs1-/podnikani.aspx?c=A150604_191828_podnikani_kho)>
- [50] VEJVODOVÁ, N. *Kdo chce dobré místo, má atraktivní profil na LinkedIn. Nezaspěte*. In Finance idnes. 2015-04-15. [online]. [cit. 2016-07-22]. Dostupné z: <[http://finance.idnes.cz/linkedin-socialni-sit-hledani-prace-d6m-/podnikani.aspx?c=A150319\\_2148430\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/linkedin-socialni-sit-hledani-prace-d6m-/podnikani.aspx?c=A150319_2148430_podnikani_sov)>
- [51] WAGNER, J. *Infografika: Škodí vám sociální sítě při hledání práce?* In MM Portal.cz. 2014-07-11. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://www.mmportal.cz/infografika-skodi-vam-socialni-site-pri-hledani-prace-.html>>
- [52] ZÍTKOVÁ, P. *Buďte svým klientům a obchodníkům blíž. Pomoci vám k tomu mohou sociální sítě*. In Byznys ihned. 2012-10-16. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/obchod-a-marketing-on-line-marketing/c1-57718280-budte-svym-klientum-a-obchodnikum-bliz-pomoci-vam-k-tomu-mohou-socialni-site>>
- [53] ZÍTKOVÁ, P. *Podnikové sociální sítě: Jak se liší od těch klasických a proč mohou být pro firmu prospěšné?* 2014-04-03. [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-61946790-podnikove-socialni-site-jak-se-lisi-od-tech-klasickych-a-proc-mohou-byt-pro-firmu-prospesne.>>

## **11 Přílohy**

- 1) Návrh rozhovoru – témata a otázky

## Návod rozhovoru – témata a otázky

### Informace o organizaci

Název organizace	
Velikost organizace / počet zaměstnanců	
Obor podnikání a doba působení	
Mezinárodnost	
Jméno a pozice respondenta	
Struktura HR oddělení	

### Sociální sítě obecně

- ⚡ Používáte ve Vaší firmě SS?
- ⚡ Pokud sociální sítě nevyužíváte, z jakých důvodů je nevyužíváte, případně plánujete je začít využívat?
- ⚡ Které sociální sítě využíváte a jak dlouho?
- ⚡ Pro jaké účely je využíváte?
- ⚡ Změnily se za dobu používání způsoby, jakými sociální sítě využíváte? Opustili jste nějaké?
- ⚡ Kdo rozhoduje o využití sociálních sítí ve vaší organizaci?

### Sociální sítě v organizaci

#### Sociální sítě – zaměstnanci a PR

- ⚡ Mohou Vaši zaměstnanci používat sociální sítě v pracovní době?
- ⚡ Máte stanovena určitá formální pravidla (etický kodex), jak mohou sociální sítě vaši zaměstnanci užívat? Jedná-li se o jejich chování, při kterém se k vaší organizaci veřejně hlásí? Pokud ano jakým způsobem?
- ⚡ Ukončili jste s některým zaměstnancem pracovní poměr na základě komunikace na sociálních sítích? Z jakého důvodu?
- ⚡ Využíváte sociální sítě v prezentaci firmy (komunikace se zákazníky, klienty a příznivci firmy, podpoření dobrého jména firmy, a další)?

#### Sociální sítě v procesu získávání a výběru pracovníků

- ⚡ V jaké situaci přikročíte k využití sociálních sítí v procesu získávání a výběrů pracovníků?
- ⚡ Které sociální sítě využíváte při činnostech získávání a výběru zaměstnanců?
- ⚡ Jakým způsobem a pro jaké pozice využíváte které sociální sítě?

Upozornění na inzerát – firemní profil

Šíření/Sdílení inzerátů na osobních profilech HR pracovníků

Zveřejnění nabídky pouze na sítích

Inzerce na LI/FCB

Přímé oslovování – pasivní uchazeči (Jakým způsobem oslovujete? Máte nějaká kritéria, omezení a pravidla při přímém oslovování nebo oslovujete všechny potenciální uchazeče?)

- ⌵ Jaké vnímáte výhody a nevýhody při využívání sociálních sítí?
- ⌵ Máte proces získávání na sociálních sítích nějak formalizován/nastaven? Jak? Čím se řídíte?
- ⌵ Jakým způsobem je podle Vás uchazečem vnímána organizace, který využívá sociální sítě v procesu získávání pracovníků?
- ⌵ Provádíte za pomoci sociálních sítí personální marketing? Jak?
- ⌵ Pokud se uchazeči přihlásí do výběrového řízení, díváte se pak na jejich profily na sociálních sítích? Na kterých primárně?
- ⌵ V jaké fázi výběru přistoupíte k využití sociálních sítí?
- ⌵ Máte stanovená formální pravidla, čím se řídíte při využívání sociálních sítí?

#### INFORMACE

- ⌵ Jaké informace zde hledáte a za jakého důvodu?
- ⌵ Jaká je podle Vás důvěryhodnost informací získaných ze sociálních sítí v porovnání s ostatními zdroji informací o kandidátech?
- ⌵ Jakou váhu přiřkládáte získaným informacím ze sociálních sítí?
- ⌵ Které informace ze sociálních sítí by pro Vás byly důvodem pro přijetí/zamítnutí kandidáta? (Nepociťuje nedostatek kontextu pro vyhodnocení informací ze sítí?)
- ⌵ Za jakých okolností byste dala uchazeči možnost vysvětlit zjištěné informace?
- ⌵ Informujete uchazeče o vašem využívání sociálních sítí předem? Proč ano/ne?
- ⌵ Které informace ze sociálních sítí považujete v procesu získávání a výběru pracovníků za klíčové? Na které naopak neberete ohled?
- ⌵ Dostal/a jste se někdy do situace, ve které by uchazeč negativně vystoupil proti získávání informací o jeho osobě na sociálních sítích v rámci výběrového řízení? Pokud ano, jak jste reagoval/a?

#### LINKEDIN

- ✚ Jaký profil sítě LinkedIn využíváte? Profil basic/premium-talent basic/účet recruiter/Corporate?
- ✚ Které funkce sítě LinkedIn v procesu získávání a výběru využíváte?
- ✚ Jakým způsobem je podle Vás využívání sociálních sítí v procesu získávání a výběru pracovníků v souladu s platnou legislativou? (Zákon od zaměstnanosti 435/2004 Sb., antidiskriminační zákon 198/2009 Sb., zákon o ochraně osobních údajů 101/2000 Sb.,...

#### Budoucnost

- ✚ Do kterých oblastí ještě vstupují sociální sítě, nebo se domníváte, že by v budoucnu mohly? (vzdělávání, adaptace, employer branding, personální marketing, analýza trhu a konkurence)
- ✚ Jakým způsobem se podle Vás bude vyvíjet využití sociálních sítí v procesu získávání a výběru pracovníků?
- ✚ Jaký máte názor na tvrzení, že sociální sítě brzy nahradí současně využívané metody v procesech HR?
- ✚ Plánujete nyní ve vaší organizaci nějaké změny nebo rozvoj v této oblasti?

## Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

### Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Nepimachová Martina	Tichá 528, Trutnov - Horní Staré Město	I1500002

#### TÉMA ČESKY:

Sociální sítě a jejich využití pro řízení lidských zdrojů

#### TÉMA ANGLICKY:

Social Networks and Its Use in Human Resource Management

#### VEDOUČÍ PRÁCE:

doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D. - KM

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl: Posoudit současné využívání sociálních sítí s potenciálem využití v řízení lidských zdrojů (HRM). Prostřednictvím analýzy sociálních sítí poznat stav současné praxe HRM ve větších společnostech, jejichž předmětem podnikání jsou IT technologie.

Osnova:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska
  3. Metodika práce
  4. Výsledky
  5. Diskuse
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Přílohy

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Grada Publishing, 2007  
BLÁHA, P., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTOVÁ P. Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Management Press, 2016.  
BOUDA, T. Sociální média. Inflow, 2009. <<http://www.inflow.cz/socialni-media>>  
Digital Trends Staff. The history of social networking. Digital Trends. 2016 <<http://www.digitaltrends.com/features/the-history-of-social-networking/>>  
Google Scholar a další relevantní databáze  
Pozn.: uvedený seznam je předběžný a bude se postupně doplňovat.

Podpis studenta:

Datum: 11. 10. 2016

Podpis vedoucího práce:

Datum: 11. 10. 2016