

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Využití vnějších zdrojů při získávání zaměstnanců

Eva Krouželková

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eva Krouželková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Využití vnějších zdrojů při získávání zaměstnanců

Název anglicky

Using external sources in process of employees recruitment

Cíle práce

Cílem této práce je zhodnotit potenciál sociálních sítí používaných při náboru pracovníků a formulovat doporučení pro personální řízení v podniku.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti personálního řízení. Primární data budou pořízena metodou dotazování s využitím elektronického dotazníku jako techniky sběru dat. Praktická část zahrnuje analýzu sociálních sítí jako jednu z možných alternativ při výběru zaměstnanců a následnou syntézu poznatků.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

sociální sítě, personální řízení, výběr zaměstnanců, LinkedIn, lidské zdroje

Doporučené zdroje informací

ARNOLD, John, a kol. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xxxii, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Praxe personalisty. ISBN 80-722-6161-4.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xv, 264 s. ISBN 8071793892.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Využití vnějších zdrojů při získávání zaměstnanců" jsem vypracoval (a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor (ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil (a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2016

Poděkování

Rád (a) bych touto cestou poděkoval (a) Ing. Jitce Pokorné, Ph. D za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

Využití vnějších zdrojů při získávání zaměstnanců

Using external sources in process of employees recruitment

Souhrn

Diplomová práce se v úvodu teoretické části zabývá pojetím personalistiky a lidských zdrojů. V dalších kapitolách je charakterizován průběh získávání zaměstnanců spolu s vnitřními a vnějšími zdroji pracovníků. Následuje princip výběru zaměstnanců a jeho nejčastější metody. Praktická část diplomové práce se skládá z analýzy současných možností inzerce, dále z dotazníkového šetření a verifikace hypotéz. Cílem práce je zjištění současného stavu používání sociálních sítí při náboru zaměstnanců a zjištění zda jsou schopny nahradit používání pracovních portálů. Z hlediska verifikace hypotéz bylo potvrzeno, že není žádný rozdíl mezi personalisty, kteří používají sociální sítě v osobním životě každý den a mezi těmi, kteří je používají několikrát měsíčně. Dále bylo potvrzeno, že existuje statisticky významný rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty ve věku 18 – 34 let a 35 – 54 let. Poslední statistická hypotéza potvrdila, že neexistuje rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty ve velkých a malých firmách.

Summary

At the beginning of the theoretical part, the diploma thesis deals with the concept of the human resources. In subsequent chapters characterize the progress of recruitment, together with internal and external sources of the workers, followed by the principle of selection of employees and the most common methods. The practical part consists of an analysis of current advertising options, complemented by questionnaires and verification of hypothesis. The goal of the thesis is to determine the current state of the use of social networks for recruitment and resolve whether they are able to replace the use of job portals. In terms of verification of the hypothesis was confirmed that there is no difference between recruiters who use social networks every day in personal life and those who use them several times a month. There was also confirmed that there was a statistically significant difference in the use of social networking HR aged 18-34 years and 35-54 years. The latest statistics

confirmed the hypothesis that there is no difference in use of social networking for recruiters in large and small companies.

Klíčová slova: sociální sítě, personální řízení, výběr zaměstnanců, LinkedIn, lidské zdroje, pracovní portály, inzerce, pracovní agentury

Keywords: social networking, personnel management, employee selection, LinkedIn, human resources, job portals, advertising, employment agencies

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Cíl práce a metodika	8
2.1	Cíl práce	8
2.2	Metodika	8
2.2.1	Analýza současného stavu pracovních portálů a sociálních sítí	8
2.2.2	Dotazníkové šetření	8
2.2.3	Hypotézy	10
3	Teoretická část	17
3.1.1	Vývojové fáze personální práce.....	17
3.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	20
3.1.3	Personální činnosti	21
3.1.4	Personální plánování.....	22
3.2	Získávání pracovníků.....	26
3.2.1	Pojetí a úkoly získávání pracovníků	26
3.2.2	Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	30
3.2.3	Určení metod získávání zaměstnanců.....	33
3.2.4	Nejpoužívanější metody výběru pracovníků	40
3.3	Výběr pracovníků	52
3.3.1	Fáze výběru pracovníků.....	54
3.3.2	Metody výběru pracovníků a jejich použití	55
3.4	Náklady za zaměstnávání pracovníků.....	58
4	Praktická část	62
4.1	Analýza současných možností inzerce	62
4.1.1	Pracovní portály	64
4.1.2	Sociální síť.....	65
4.2	Výsledky šetření	69
4.2.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	69
4.2.2	Výsledky hypotéz	79
5	Diskuze	84
6	Doporučení pro personální manažery	88
7	Závěr	89
	Seznam použitých zdrojů.....	91
	Seznam grafů	116
	Seznam tabulek.....	116
	Seznam obrázků.....	117
	Seznam příloh	117

1 Úvod

Personální management je užíván jako synonymum ke slovu personální řízení. Jedná se o odbornou komunikaci v personalistice. Problematika personálního managementu je založena na faktu, že pracovníci organizací jsou lidské bytosti, které mají své individuální potřeby, a jelikož jsou hybnou silou organizace, nemělo by se s nimi zacházet jako se zbožím. Organizace by bez lidského faktoru nemohly existovat, protože potřebují pracovníky k plnění svých cílů, a proto by se jim mělo vytvářet příznivé pracovní prostředí. Jedná se o nejdynamičtěji rozvíjející se oblast řízení podniku. Stále se objevují nové a nové teorie spolu s praktickými zkušenostmi v řešení personálních záležitostí. V současné době již není pochyb, že právě lidé jsou rozhodujícím článkem úspěšnosti podniku a že konkrétně jejich řízení je rozhodující v tom, zda podnik vůbec uspěje a zda v současných tvrdých podmínkách přežije. Právě proto se hledají nové a efektivnější přístupy k řízení lidí, protože metody, které se doposud třeba i osvědčily, tak přesto stárnou a zanedlouho již nebudou držet krok s dobou.

Úkolem personálního managementu je obecně udržování takového prostředí, v němž se maximálně využívají lidské zdroje neboli udržování takového prostředí, v němž může organizace účinně realizovat svoje cíle. Personální management se začal vyvíjet v 50. letech 20. století v anglosaské oblasti a byl prvopočátkem budování kladných vztahů s pracovníky organizací. Během svého vývoje zdokonaloval svůj důraz na komunikaci a pracovní vztahy.

V této problematice se objevují dva velmi podobné pojmy a to personální management a personalistika. Personální management spíše čerpá z daleko modernějších pojetí, oproti personalistice, která je ve svém zaměření spíše užší a spjata hlavně s tradicí, ze které vzešly její principy. Personalistika je spíše soubor odborných personálních činností, praktik a opatření v podnicích. Tyto dvě disciplíny se od sebe liší i svým původem. Personální management je v podstatě teorií anglosaského původu a personalistika spíše středoevropského, konkrétně německého. Existuje ovšem i koncepce, která překračuje pojetí celého personálního managementu, nazývá se řízení lidských zdrojů.

V současné době se v této oblasti stále více využívají moderní metody výběru zaměstnanců. Jedná se o sociální sítě, které jsou dnes v problematice recruitmentu vítaným nástrojem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je zhodnotit potenciál sociálních sítí používaných při náboru pracovníků a formulovat doporučení pro personální řízení v podniku.

Dílčí cíle práce jsou:

- zpracovat literární východiska
- zhodnotit současný stav možností inzerce na základě teoretických poznatků
- provést dotazníkové šetření
- ověřit hypotézy
- syntetizovat výsledky
- formulovat doporučení

2.2 Metodika

2.2.1 Analýza současného stavu pracovních portálů a sociálních sítí

Tato analýza vychází ze způsobů uvedených v rešerši a jsou zde porovnány různé možnosti inzerce, kterých může podnik využít k vyhledávání zaměstnanců. Následně jsou dílčí analýzy zaměřeny konkrétně na pracovní portály – jako jednu z nejefektivnějších možností inzerce a dále na sociální sítě. Kritérii pro porovnávání jsou pozitiva, negativa, cena a celková návštěvnost. Analýza je vyhotovena z dat jednotlivých pracovních portálů a ze světových statistik ohledně užívání jednotlivých sociálních sítí. Cílem této analýzy je zkonstruovat ucelený přehled možností, které má podnik při vyhledávání zaměstnanců.

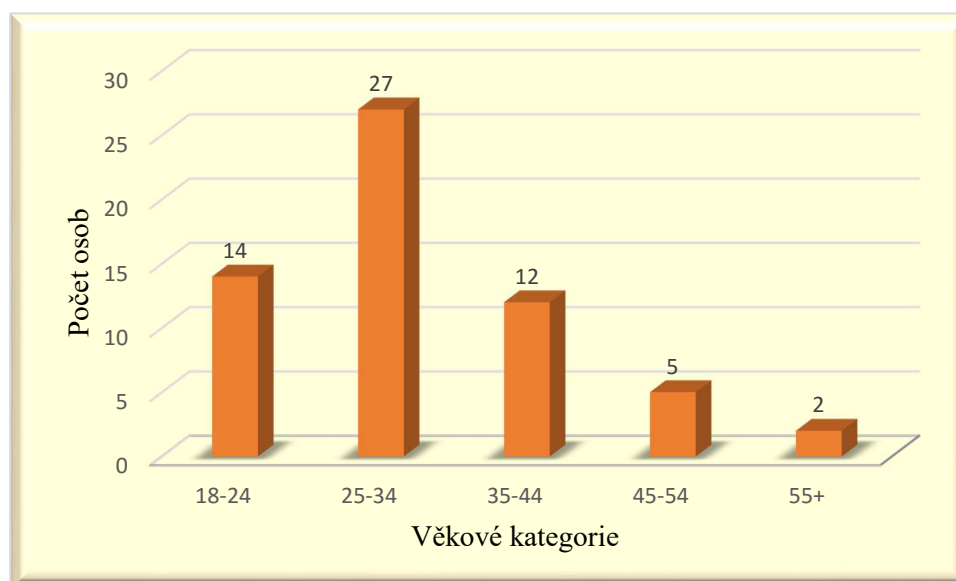
2.2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím portálu Vypĺňto.cz v období od 10. 5. 2015 do 7. 6. 2015. Pro zajištění dostatečného množství respondentů byl odkaz na stránku prioritně rozposlán prostřednictvím Facebooku a LinkedIn. Dotazníkové šetření obsahuje 15 hlavních a 5 identifikačních otázek. Dotazník je zaměřen na zjištění aktuální situace stavu používání sociálních sítí, na jejich porovnání, hodnocení a pohled do budoucnosti. Respondenti měli k dispozici otázky otevřené, uzavřené a polootevřené. Poslední část, 5 identifikačních otázek, obsahovala pouze uzavřené otázky. Konkrétní vzor dotazníku viz

Příloha 1. Dotazník je určen personálním manažerům, kteří se aktivně podílejí na výběru a získávání zaměstnanců. Vzhledem k počtu respondentů jde o nereprezentativní vzorek.

Pilotáž dotazníku byla provedena na souboru 4 testujících respondentů, na kterých bylo vyzkoušeno logické znění a návaznost otázek. Po několika úpravách bylo spuštěno oficiální rozesílání prostřednictvím internetu. Celková návratnost dotazníku byla 70,1 % a průměrná doba vyplňování byla 6, 28 minut. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 101 respondentů. První otázka byla filtrační a měla za úkol vybrat pouze personalisty, či osoby, které se aktivně podílejí na výběru pracovníků. Základní soubor tedy tvoří 60 respondentů. Z hlediska věkové kategorie byla nejvíce obsáhlá skupina v letech 25-34 let, kde bylo 27 respondentů (45 %). Hned další byly věkové skupiny 18-24 let, kde bylo 14 respondentů a věková skupina 35-44 let s 12 respondenty. Naopak nejméně respondentů (2) bylo ve věkových skupinách 45-55 let a více než 55 let.

Graf 1: Věkové kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

Z hlediska velikosti podniků největší zastoupení velký podnik, ve kterém pracuje 27 respondentů (45 %). Dále malý podnik, který označilo 14 respondentů (23,3 %) a mikropodnik s 10 respondenty (16,7 %). Nejmenší zastoupení mají respondenti ze středních

podniků, které označilo 9 respondentů (15 %). V této oblasti bylo použito kategorizace malých a středních podniků

Tabulka 1: Kategorie malých a středních podniků

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. €
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. €
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. €
Velký podnik	250 a více	více než 50 mil. €

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Czechinvest, 2015

V oborech podnikání mají největší zastoupení služby, poradenství a zprostředkování, které označilo 8 respondentů, dále informační technologie se 7 respondenty a menší zastoupení se 4 respondenty mají stavebnictví a vzdělávání apod. Okres sídla podniku byl nejčastěji Praha, kde sídlí 39 podniků respondentů (65 %). Dále 7 respondentů zastupuje Jihomoravský kraj (11,7 %). Další kraje jsou zastoupeny většinou 1 až 2 respondenty.

2.2.3 Hypotézy

- 1) Existuje statisticky významný rozdíl ve využití sociálních sítí mezi personalisty, kteří používají sociální sítě v osobním životě každý den a několikrát měsíčně.
- 2) Existuje statisticky významný rozdíl ve využívání sociálních sítí personalisty ve věku 18 – 34 a 35 – 54 let.
- 3) Existuje statisticky významný rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty ve velkých a v malých podnicích.

Za pomoci testování statistických hypotéz je možno posoudit, zda data získaná dotazováním vyhovují předpokladu, který byl učiněn ještě před testováním. Je možno například posuzovat, zda jsou sociální sítě při nábore využívány personalisty spíše ve věku 18 – 34 let, či ve věku 35 – 54 let.

Statistická hypotéza je tedy určitý předpoklad o rozdělení náhodných veličin. Při testování statistických hypotéz jsou vždy porovnávány dvě hypotézy a to jak nulová, která je značena H_0 , tak alternativní s označením H_A .

Při testování statistických hypotéz uplatňujeme následující postup:

- 1) Formulace nulové (H_0) a alternativní hypotézy (H_A)
- 2) Volba hladiny významnosti α – určuje riziko chybně zamítnuté nulové hypotézy (pro potřeby této diplomové práce byla stanovena na 0,01)
- 3) Volba testového kritéria
- 4) Určení kritického oboru (vypočítaná hodnota se řídí zákonem rozdělení χ^2 , t, F normálního rozdělení. V tabulkách lze ke každému rozdělení nalézt t_α)
- 5) Výpočet testového kritéria z výběrových hodnot (porovnání hodnoty testového kritéria t a kritické hodnoty t_α)
- 6) Rozhodnutí, jestliže vypočítaná hodnota testového kritéria padne do kritického oboru, pak nulovou hypotézu zamítáme, v opačném případě se nezamítá.

$$t > t_\alpha = H_0$$

$$t < t_\alpha = H_0$$

Při testování statistických hypotéz lze užít 2 možné testovací postupy:

- a) Chí-kvadrát test nezávislosti
- b) Fisherův faktoriálový test

Je však nutno řídit se určitými pravidly:

- Je-li rozsah souboru větší než 40, použijeme Chí-kvadrát test pro nezávislost (χ^2).
 - Nejvíce 20 % teoretických četností může být menších než 5.
 - Žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1 (Kábrt, 2015)
- Je-li rozsah souboru menší než 20, použijeme Fisherův faktoriálový test.
- Je-li $20 < n < 40$, potom je nutno vyjádřit očekávané četnosti.
 - Pokud jsou všechny očekávané četnosti větší než 5, potom použijeme chí-kvadrát test pro nezávislost.
 - Jestliže alespoň 1 z očekávaných četností je menší než 5, je nutno užít Fisherův faktoriálový test (Svatošová, 2008).

Pro ověření platnosti hypotéz bylo využito nejprve Chí-kvadrát testu (χ^2), který je založen na porovnávání rozdílů mezi empirickými (zjištěnými) a teoretickými (očekávanými) četnostmi. Chí-kvadrát test (χ^2) patří do kategorie testů dobré shody, které slouží jako nástroj k zamítnutí domněnky. Hlavním východiskem je tedy vyhotovení kontingenční (asociační) tabulky pro zhodnocení závislostí (Cyhelský a Souček, 2009).

V této oblasti se angažuje problematika závislosti kvalitativních znaků, pro něž je charakteristické, že jsou vyjádřeny slovně. Zkoumáme zde tedy existenci závislosti a její intenzitu.

Pokud kvalitativní znaky nabývají: 2 obměn – jedná se o alternativní znaky

více obměn – jedná se o množné znaky

Pro závislost mezi znaky - alternativními se používá: asociační závislost

- množnými se používá: kontingenční závislost

Při zpracování kontingenčních a asociačních tabulek se tedy řeší 2 úkoly:

- a) zjištění, zda mezi sledovanými znaky existuje závislost
- b) v případě, že závislost existuje, tak nás zajímá určení síly závislosti (Svatošová, 2008).

Tabulka 2: Příklad kontingenční tabulky

a_i/b_j	b₁	b₂	b₃	...	b_s	n_i
a₁	n ₁₁	n ₁₂	n ₁₃	...	n _{1s}	n ₁
a₂	n ₂₁	n ₂₂	n ₂₃	...	n _{2s}	n ₂
a₃	n ₃₁	n ₃₂	n ₃₃	...	n _{3s}	n ₃
...
a_R	n _{R1}	n _{R2}	n _{R3}	...	n _{Rs}	n _R
n_j	n ₁	n ₂	n ₃	...	n _s	n

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Svatošová, 2008

Pro potřeby této diplomové práce poslouží prostá asociační tabulka 2 x 2.

Tabulka 3: Příklad asociační tabulky

Znak A	Znak B		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	a	b	a + b
Ne	c	d	c + d
Celkem	a + c	b + d	n

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Prvním krokem při výpočtu je vymezení empirických a teoretických četností. Empirické četnosti jsou ty, které jsme skutečně naměřili. Tento krok se používá v případě, je-li rozsah souboru $20 < n < 40$.

Tabulka 4: Skutečné četnosti

	znak1 - 1.skupina	znak1 - 2.skupina	...	celkem
znak2 - 1.skupina	skutečné četnosti	skutečné četnosti	...	$n_{1\cdot}$
znak2 - 2.skupina	skutečné četnosti	skutečné četnosti	...	$n_{2\cdot}$
znak2 - 3.skupina	skutečné četnosti	skutečné četnosti	...	$n_{3\cdot}$
...	$n_{i\cdot}$
celkem	$n_{\cdot 1}$	$n_{\cdot 2}$	$n_{\cdot j}$	n

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Milan Kábrt, 2015

Následuje tabulka teoretických (očekávaných) četností, které byly vypočítány podle následujícího vzorce:

$$n_{oij} = \frac{a_i \cdot b_j}{n} \quad (2.1)$$

(Neboli počet odpovědí naměřených ve sloupci x počet naměřených odpovědí v řádku / celkový počet prvků)

Tabulka 5: Očekávané četnosti

	znak - 1.skupina	znak - 2.skupina	...	celkem (a_i)
znak2 - 1.skupina	očekávané četnosti	očekávané četnosti	...	$n_{1\cdot}$
znak2 - 2.skupina	očekávané četnosti	očekávané četnosti	...	$n_{2\cdot}$
znak2 - 3.skupina	očekávané četnosti	očekávané četnosti	...	$n_{3\cdot}$
...	$n_{i\cdot}$
celkem (b_j)	$n_{\cdot 1}$	$n_{\cdot 2}$	$n_{\cdot j}$	n

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Milan Kábrt, 2015

Nyní následuje stanovení hypotéz:

Nulová hypotéza nám říká, že mezi sledovanými znaky neexistuje závislost. Alternativní hypotéza nám říká, že mezi sledovanými znaky existuje závislost. Alternativní hypotéza popírá platnost nulové hypotézy a naopak.

Jako nulovou hypotézu H_0 stanovíme, že znaky 1 a 2 jsou nezávislé.

$$H_0: n_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \text{ pro všechna } i \in \{1, 2, 3\}, j \in \{1, 2\} \quad (2.2)$$

Oproti tomu H_A říká, že zde existuje závislost.

$$H_A: n_{ij} \neq \frac{n_i \cdot n_j}{n} \text{ pro nějaká } i, j \quad (2.3)$$

(Kábrt, 2015)

Druhým krokem je stanovení hladiny významnosti, která byla stanovena na $\alpha = 0,01$.

Nyní se může přejít k výpočtu vlastního testového kritéria, které má rozdělení Chí kvadrát χ^2 podle vzorce:

$$\chi^2 = \frac{(n_i - n_j)^2}{n_j} \quad (2.4)$$

Pokud je výsledná hodnota testovacího kritéria χ^2 nízká, je možno hovořit o nezávislosti testovaných znaků. Vyšší hodnota testovacího kritéria χ^2 naopak indikuje jistou souvislost mezi oběma skupinami sledovaných znaků.

Pro další výpočet je nutné znát kritickou hodnotu, která byla dohledána v tabulkách chí kvadrát rozdělení (Kritické hodnoty rozdělení χ^2) za pomoci stanovené hladiny významnosti a počtu stupňů volnosti.

$$v = (r - 1) * (s - 1) \quad (2.5)$$

Nyní následuje rozhodnutí:

Jestliže je **testové kritérium $\chi^2 >$ kritická hodnota $\chi^2 \alpha$** , pak nulovou hypotézu o nezávislosti znaků zamítáme a dá se tedy předpokládat závislost znaků. Naopak pokud je **testové kritérium $\chi^2 \leq$ kritická hodnota $\chi^2 \alpha$** , pak nemůžeme nulovou hypotézu zamítnout (Svatošová, 2008)

Poslední hypotéza byla zpracována za pomoci Fisherova faktoriálního testu, který využívá výhod čtyřpolní tabulky, která je speciálním případem kontingenční tabulky, kdy měřená data mohou nabývat právě jedné ze dvou kategorií, např. ano/ne, či muž/žena. Jedná se vlastně o nejjednodušší možnou kontingenční tabulku (Matematická biologie, 2015).

Fisherův faktoriálový test

Jak již bylo řečeno, tak tento test používáme v případě nízkých četností v některých buňkách, které znemožňují použití chí-kvadrát testu. Fisherův faktoriálový test patří do skupiny neparametrických testů a byl odvozen hlavně pro čtyřpolní tabulky.

Tabulka 6: Čtyřpolní asociační tabulka

	Ano	Ne	Součet
Ano	a	b	$a + b$
Ne	c	d	$c + d$
Součet	$a + c$	$b + d$	n

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Svatošová, 2008

Pokud je nutno užít Fisherův faktoriálový test, postupuje se nejprve od nejmenší skutečně sdružené četnosti. Tuto četnost v několika dalších tabulkách 2 x 2 postupně zmenšujeme po 1 až na 0 a při zachování marginálních (okrajových) četností. Pro každou tabulku je nutno vypočítat pravděpodobnost p_i za pomoci faktoriálů:

$$p_i = \frac{(a + b)! (c + d)! (a + c)! (b + d)!}{n! a! b! c! d!} \quad (2.6)$$

Součet všech p_i je konečná hodnota testového kritéria, která je porovnávána s hladinou významnosti α .

Pokud $\sum p_i < \alpha$, tak nulovou hypotézu H_0 o nezávislosti zamítáme (Svatošová, 2008).

Určení síly závislosti

Pokud byla v asociační tabulce zjištěna závislost mezi sledovanými znaky, je možno určit sílu této závislosti pomocí koeficientu asociace. Tento koeficient může nabývat hodnot z intervalu $< -1; +1 >$. Nulová hodnota koeficientu zde značí nezávislost znaků a hodnota 1 (respektive -1) značí úplnou závislost znaků. Při jeho výpočtu je možno jednoduše využít výslednou hodnotu testového kritéria Chí-kvadrát. V tomto případě se ovšem vyjadřuje koeficient v absolutní hodnotě (Svatošová, 2008).

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \quad (2.7)$$

Možné výsledné hodnoty koeficientu:

$r = 0,0 - 0,3$	slabá závislost
$r = 0,3 - 0,7$	průměrná závislost
$r = 0,7 - 0,9$	silná závislost
$r = 0,9 - 1,0$	velmi silná závislost

Čím větší bude absolutní hodnota r , tím těsnější bude závislost mezi sledovanými znaky. Kladný koeficient vyjadřuje pozitivní (přímou) závislost mezi znaky a záporný koeficient vyjadřuje negativní (nepřímou) závislost znaků. Pokud je hodnota rovna nule, závislost mezi znaky neexistuje (Novák, 2009).

Tabulka 7: Koeficienty korelace

Neexistující korelace:	Přímá (pozitivní) korelace:	Nepřímá (negativní) korelace:
$r = 0$	$r > 0$	$r < 0$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3 Teoretická část

Personalistika se zaměřuje na vše, co souvisí s pracovním procesem a je jádrem a klíčovou oblastí řízení celé organizace. Zaměstnanci představují pro organizaci nejcennější, ale i nejdražší zdroj, který rozhoduje o fungování organizace (Koubek, 2015).

Dle Tomšíka a Dudy (2011) se jedná o službu, která v sobě obsahuje péči o zaměstnance a dále:

- administrativní práce
- administrativní operace

Tyto činnosti jsou dále spojené se zaměstnáváním pracovníků a dále:

- pořizováním
- aktualizací
- uchováváním

informací a dokumentů, které se týkají zaměstnanců a poskytují informace manažerům organizace. Jedná se spíše o pasivnější roli personální práce, která je dodnes nezbytnou součástí manažerských funkcí v podnicích.

3.1 Vývojové fáze personální práce

Armstrong (1999) ve svém díle *Personální management* uvádí ještě předstupeň personální administrativy a tím je *Péče o zaměstnance* (přibližně od roku 1915 až do 20. let). Pro pracovníky organizací jsou vybudována různá zařízení určená pro zaměstnance, jako například kantýny. Zaměstnavatelé se začínají starat o zájmy zaměstnanců. Poprvé už v muničních továrnách v průběhu 1. světové války jsou zaznamenáni první pracovníci, kteří se starají o blaho pracovníků.

Personální administrativa (30. léta)

Jedná se o jedno z nejstarších pojetí personální práce. Tehdy se jednalo vlastně o službu, která zajišťovala veškeré administrativní procesy, které byly spojeny s náborem lidí a administrací jejich dokumentů. Personální práce zde měla pouze podpůrnou roli. Toto pojetí personální práce přežívá dodnes v organizacích, kde je personální práce poměrně nedoceňována. Většinou jde také o organizace s nízkou mírou dělby pravomocí a s autoritativnějším způsobem řízení (Koubek, 2015).

Personální řízení (40. - 50. léta)

Jedná se o fázi skutečného rozvoje. Objevuje se již před 2. světovou válkou, v podnicích s dynamičtějším vedením. Jednalo se hlavně o podniky, které byly orientované na expanzi. Klíčovou cestou k cíli bylo získání konkurenční výhody ztvárněním perfektního kolektivu. Právě v tuto dobu se začíná aktivně rozšiřovat povědomí o důležitosti personální práce jako takové. Postupně se začaly rozvíjet nové a další metody personální práce. Tato oblast se tak stala postupně záležitostí specialistů, ale v této vývojové fázi si udržela spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2015). Dle Armstronga (1999) je hlavním účelem personálního řízení: „*Umožnit managementu zlepšovat kolektivní a individuální přínosy pracovníků ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.*“ Primárním cílem personálního řízení je efektivní využívání potenciálu pracovníků a investic, které do nich organizace vloží, k dosahování cílů organizace spolu se spokojeností zaměstnanců s vykonávanou prací, dále jejich motivace k osobnímu rozvoji a napomáhání k ztotožnění jejich cílů s cíli organizace (Kociánová, 2010).

Řízení lidských zdrojů (50. – 60. léta)

Dle Koubka (2015) se jedná se o nejnovější a nejmodernější koncepci personální práce, která se začala formovat v zahraničí v 50. - 60. letech. V této vývojové fázi se řízení lidských zdrojů stává jádrem řízení organizace. Jde o nejdůležitější úlohu všech manažerů. Zde se jedná o skutečně řídicí činnost. Tato koncepce vyjadřuje význam pracovní síly a význam člověka v organizaci. Armstrong (1999) naopak razí teorii, že: „*Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup křížení nejcennějšího jmění organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.*“

Řízení lidských zdrojů používá odlišující se přístup k zaměstnávání pracovníků, protože vlastně usiluje o získání konkurenční výhody díky strategickému rozmístování pracovní síly, přičemž používá soustavu speciálních personálních, strukturálních a kulturních postupů. Jedná se v podstatě o podnikatelsky orientovanou filozofii, která se týká řízení lidí manažery s vizí dosažení konkurenční výhody (Armstrong, 1999).

Jak již bylo uvedeno, tak řízení lidského kapitálu je vlastně vyšší fází řízení lidských zdrojů. Ovšem Bláha a kol. (2013) však s těmito výroky nesouhlasí, považuje je za rozporuplné.

Znaky řízení lidských zdrojů podle Koubka (2015):

- Strategický přístup k personální práci a personálním činnostem
- Orientace na vnější faktory fungování pracovní síly organizace
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce vedoucích pracovníků

Dle Tomšíka a Dudy (2011) je předmětem řízení lidských zdrojů zaměstnanec v organizaci, jeho zájmy, role, pozice, funkce a dále jeho cíle.

Tabulka 8: Změny obsahu řízení lidských zdrojů

Přijímání zaměstnanců, administrativa	Plánování a nábor pracovníků	Zaměstnanecké vztahy	Personální služby, vytváření organizační kultury
do konce II. světové války	50. - 60. léta 20. století	60. - 70. léta 20. století	70. - 80. léta 20. století až dosud

Zdroj: Tomšík a Duda, 2011

Příčiny změn v oblasti řízení lidských zdrojů:

- 1) Vzdělanost lidí roste, jsou informovanější a lépe připraveni na práci.
- 2) Vztahy mezi lidmi jsou v organizaci složitější, jsou důsledkem různých sociálních změn.
- 3) Rozšiřuje se legislativa, týkající se právě řízení lidských zdrojů (pracovní kodexy, BOZP...).
- 4) Nové přístupy v chápání lidských zdrojů (nejcennější zdroj v organizaci jsou lidé, náklady na mzdy nejsou chápány jako náklady, ale jako investice do lidských zdrojů).

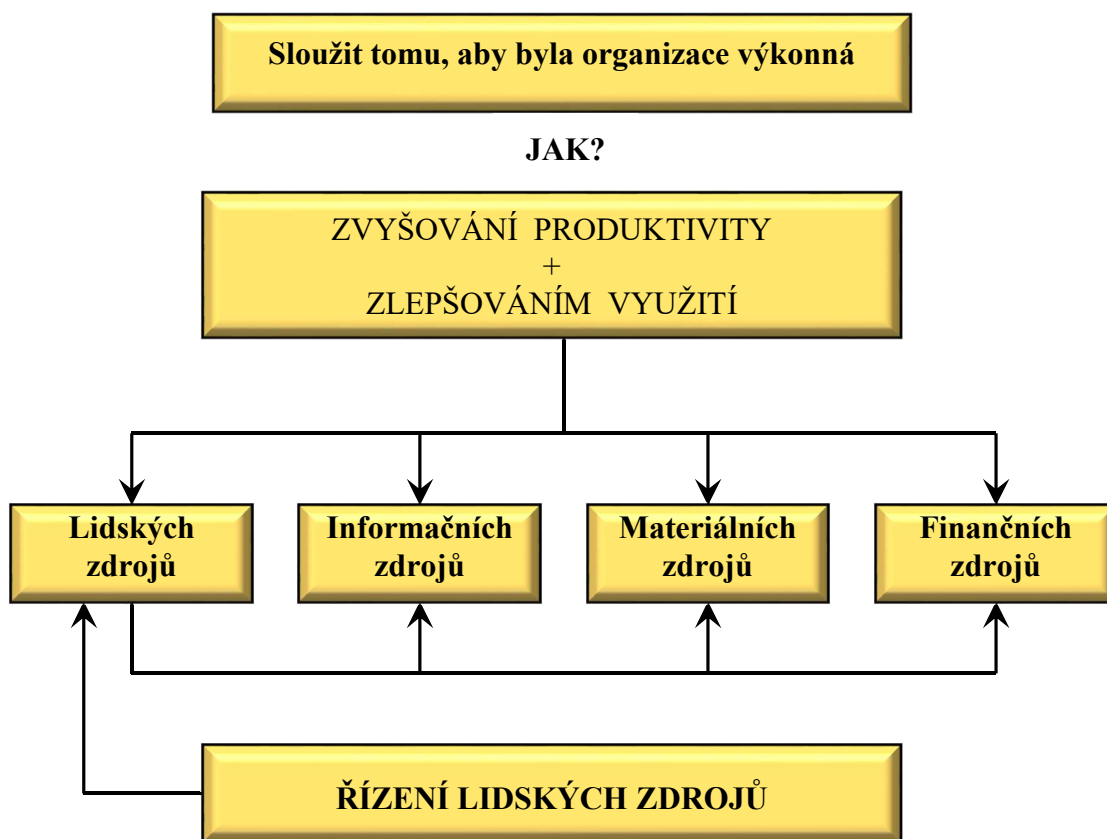
Obsahové vymezení lidských zdrojů se neustále přehodnocuje, vymýšlí se nové přístupy a formulují se nové požadavky (Tomšík a Duda, 2011).

3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla úspěšná a výkonná. To samozřejmě souvisí se zlepšováním využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici. Řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na následující:

- a) Rozvoj pracovníků organizace ze sociálního a personálního hlediska
- b) Využívání pracovní síly v organizaci
- c) Formování stylu řízení a mezilidských vztahů
- d) Umisťování správných lidí na správná místa
- e) Dodržování zákonů v oblasti práce a lidských práv (Koubek, 2015).

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

3.1.2 Personální činnosti

Dle Bláhy a kol. (2013) se jedná o soubor činností, které pracovníci vykonávají při naplňování řízení lidských zdrojů s věcmi, nebo osobami. Jedná se o rozhovory, poradenství, školení, administrativu apod. a při jejich realizaci používají různé techniky a metody.

Na personální činnosti ovšem nevládne zcela jednotný názor. Různí autoři využívají různých výčtů personálních činností, které se ale významově podobají. Například Dědina a Odcházal (2007) uvádějí ve své publikaci poměrně stručnou strukturu personálních činností a těmi jsou: Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, vzdělávání, osobní hodnocení a odměňování, disciplína, plánování kariery, povyšování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.

Nejčastější podoba podle Koubka (2015), ke které se přiklání i Dvořáková (2012):

- a) *Vytváření a analýza pracovních míst* – definování pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst
- b) *Personální plánování* – plánování potřeby zaměstnanců v podniku
- c) *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – zveřejňování informací o volných pracovních místech, studium dokumentů od uchazečů, předvýběr, organizace výběru a pohovorů, preselekce, rozhodování o výběru, vyjednávání s uchazeči
- d) *Hodnocení pracovníků* – příprava metod, obsahu, časového harmonogramu a vyhodnocování
- e) *Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru* – zařazování, povyšování, převádění na jinou pozici, penzionování a propouštění
- f) *Odměňování* – spolu s dalšími složkami ovlivňujícími výkon zaměstnance
- g) *Vzdělávání pracovníků* – plánování a hodnocení vzdělávání a identifikace potřeb pracovníků
- h) *Pracovní vztahy* – organizace jednání vedoucího pracovníka s odbory, zápisy z jednání, komunikace v organizaci, zvládání konfliktů a mezilidské vztahy
- i) *Péče o pracovníky* – pravidla BOZP, sociální služby, pracovní prostředí, pracovní doba...
- j) *Personální informační systém* – data týkající se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, dále mezd, sociálních záležitostí apod.
- k) *Průzkum trhu práce* – směřuje k odhalování potenciálních zdrojů pracovníků

- l) *Zdravotní péče o pracovníky* – zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, organizace chce tak předejít nepředvídatelným ztrátám pracovníků
- m) *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání* – dodržování pracovních kodexů a jiných zákonů, zde se jedná hlavně o zákony zakazující diskriminaci v zaměstnání

3.1.3 Personální plánování

Dle Hroníka (1999) plánování lidských zdrojů systematické a nepřetržité hledání shody mezi cíli, vizí a podnikovou strategií na jedné straně a trhu práce na straně druhé. Ať už je podniková strategie sebelepší, pokud není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je nutně odsouzena k převzetí konkurenčním podnikem, či dokonce k zániku.

Úkolem personálního plánování je zajišťování pracovní síly a to jak hlavně pro budoucnost, tak pro přítomnost. Personální plánování usiluje o získání pracovníků v potřebné kvantitě i kvalitě, optimálně motivované, flexibilní a s přiměřenými náklady. Jedná se o jakési stanovování cílů a předvídání (Koubek, 2015).

Dle Kociánové (2010) je personální plánování obecně chápáno jako nejdůležitější nástroj k dosahování organizačních cílů, zajištění konkurenceschopnosti a prosperity organizace. Koontz a Weihrich (1993), jakožto klasikové teorií managementu, vymezují personální plánování jako jednu ze základních manažerských funkcí i jako východisko pro všechny ostatní manažerské funkce.

Plánování v organizaci vychází z prognóz:

- *Prognózy potřeby pracovních sil* – zde jsou nutné analýza z hlediska výrobního zaměření podniku, situace na trhu, vývoje v technologiích, demografické struktury a dále například mobility pracovníků
- *Prognózy zdrojů pracovních sil* – vychází z analýz o možnostech úspory pracovních sil, o kvalifikační struktuře pracovníků, o situaci na trhu práce, o tendencích ve vzdělávání apod. (Koubek, 2015).

Dle Armstronga (1999) se jedná o systematický proces analyzování lidských zdrojů v podniku, který probíhá v různých podmínkách, a vytváření personální politiky, která se

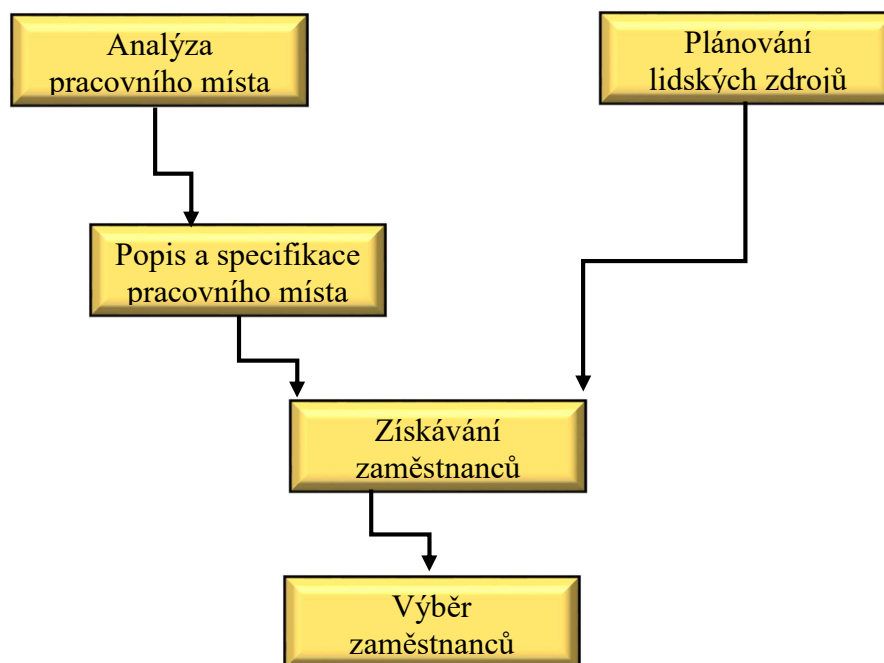
orientuje na dlouhodobě udržitelnou efektivnost organizace. Jedná se o součást podnikového plánování a rozpočtů, protože náklady na lidský faktor nutně ovlivňují podnikové plány a jsou jimi i samy ovlivňovány.

Urban (2004) považuje za nutnost zvážit potřeby personálu organizace v závislosti na jejích strategických cílech. Jedná se především o očekávaný růst/pokles produkce, produktivitu a očekávané organizační opatření.

Efektivní zabezpečování pracovníků by mělo probíhat podle následujícího schématu:

Obrázek 2: Schéma zabezpečování pracovníků

Schéma zobrazuje proces, který se děje v organizaci při náboru zaměstnanců. Celý systém začíná analýzou pracovního místa, kdy si organizace uvědomí, že je nutné pro danou oblast práce sehnat vhodného pracovníka. Dále je nutné pracovní místo popsat a vhodně specifikovat, aby bylo jasné, koho organizace vůbec hledá a kteří lidé by se měli o místo ucházet. V souladu s tímto procesem organizace musí také plánovat lidské zdroje. Celý proces vyústí v získání zaměstnance a následuje jeho výběrem.



Zdroj: Bláha a kol., 2013

Cíle personálního plánování lidských zdrojů

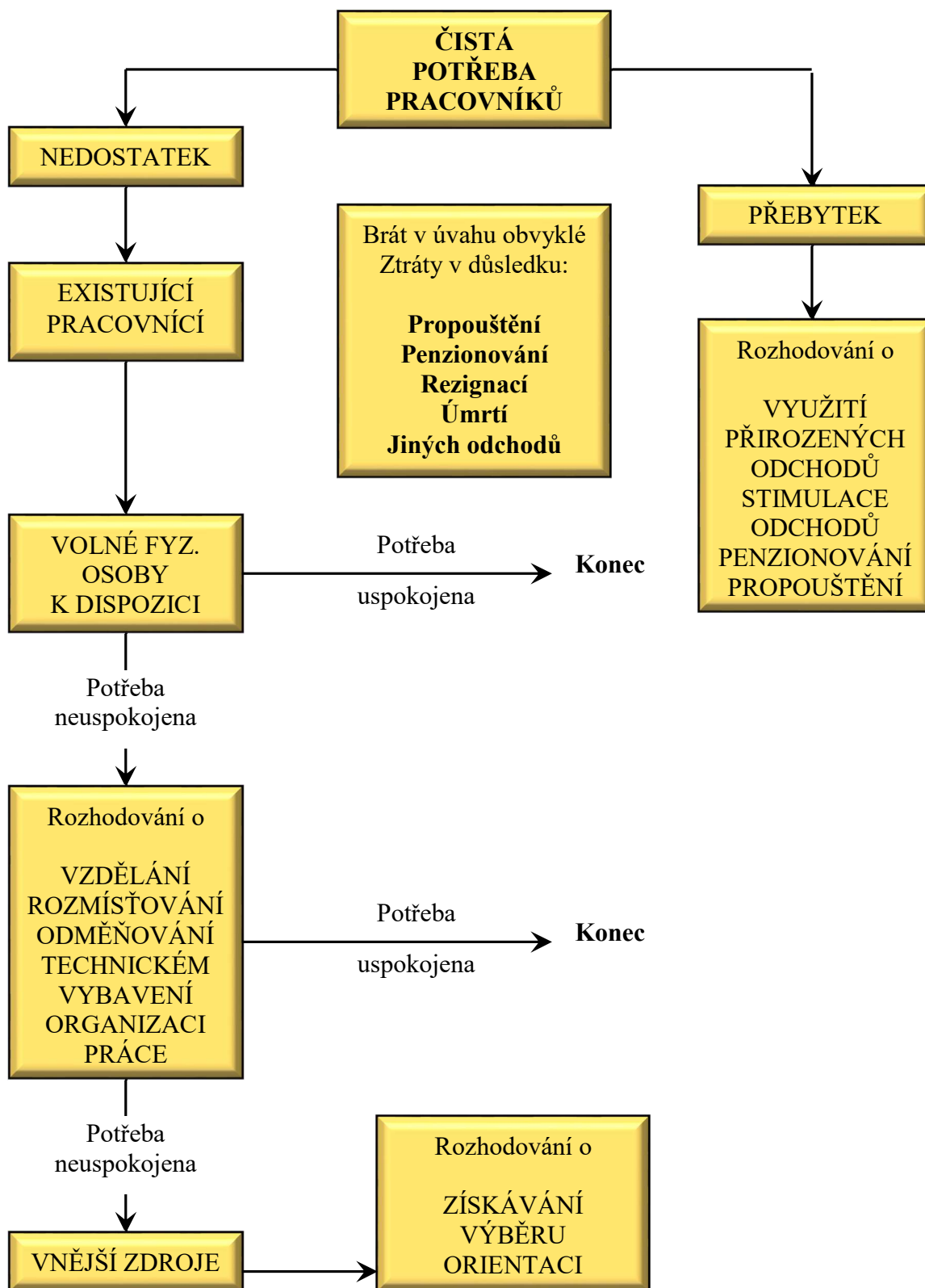
Primárním cílem je pokrytí strategií a podnikových cílů, které směřují k jejich dosažení pomocí lidských zdrojů:

- a) V potřebném počtu
- b) S potřebnými výkonovými dovednostmi a předpoklady
- c) S potřebnou praxí
- d) Loajální a dostatečně motivované
- e) Připravené k odbornému rozvoji
- f) Ve správný čas
- g) Na správných místech
- h) Za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (technické, časové, finanční..)

Oblasti plánování lidských zdrojů

- a) Plánování potřeby pracovníků
- b) Plánování pokrytí potřeby pracovníků
- c) Plánování profesionálního a osobního růstu a rozvoje (Hroník, 1999)

Obrázek 3: Rozhodování při uspokojování pracovníků v organizaci



Zdroj: Koubek, 2015

3.2 Získávání pracovníků

3.2.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2015).

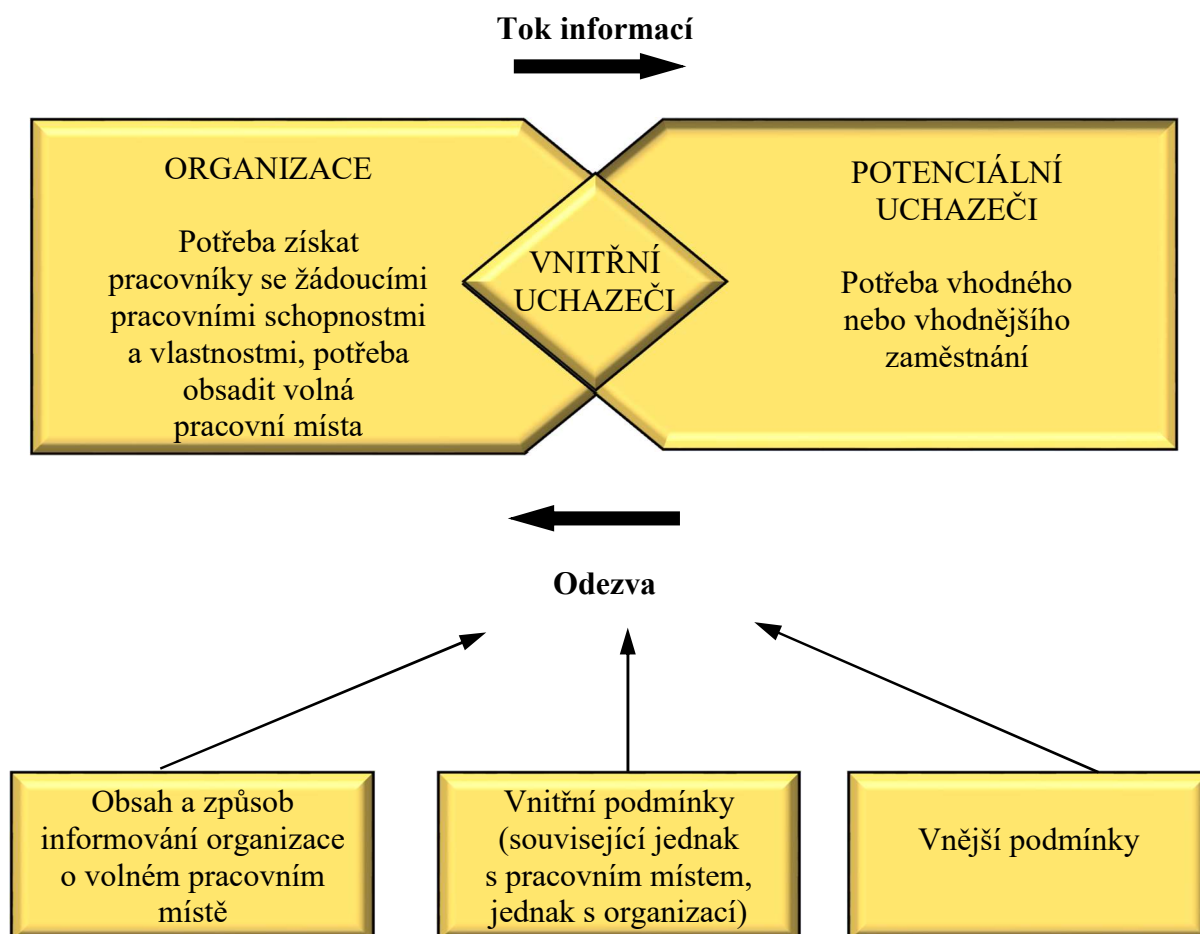
Vybírání a získávání zaměstnanců patří mezi klíčové fáze formace pracovní síly organizace (staffingu) a podílí se na rozhodnutí, jakými pracovníky bude organizace disponovat. V České republice je používán pojem nábor pracovníků (ManagementMania, 2015). Při získávání pracovníků proti sobě stojí dvě síly a to organizace, která potřebuje pracovní sílu a uchazeči o práci, kteří hledají vhodné zaměstnání. Celkový proces získávání zaměstnanců by měl zajistit, aby tok informací mezi oběma stranami byl takový, aby uchazeči reagovali na nabídku organizace. Je nutné mít na paměti, že i obsah a způsob informování o konkrétním pracovním místě může výrazně ovlivnit odezvu uchazečů na nabídku organizace. V tomto případě se jedná o vnitřní podmínky organizace, které jsou plně ovlivnitelné. Naproti tomu stojí vnější podmínky, které organizace neovlivní. Ty souvisí například s pracovním místem, či organizací (Koubek, 2015).

Dle Armstronga (1999) klíčovým cílem získávání a výběru zaměstnanců je získání potřebné kvality a potřebného množství zaměstnanců s vynaložením minimálních nákladů, aby došlo k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Armstrong taktéž rozlišuje 3 fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1) *Definování požadavků* – jedná se primárně o přípravu popisů a specifikaci volného pracovního místa, dále rozhodnutí o podmínkách a požadavcích daného pracovního místa
- 2) *Přilákání uchazečů* – zahrnuje prozkoumání a vyhodnocení různých možností zdrojů uchazečů a to jak uvnitř podniku, tak i mimo něj, inzerování, pracovní agentury...

- 3) *Vybírání uchazečů* – jedná se o třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy atd..

Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2015

Jak již bylo řečeno, organizace mohou využívat k obsazování volných pracovních míst buď stávajících zaměstnanců, či mohou vybírat zaměstnance z vnějších zdrojů. Obě možnosti mají své výhody a nevýhody, ale využití vnějších zdrojů je o dost složitější a to jednak z finančního hlediska, tak i z časového hlediska (Koubek, 2015). Nový pracovník totiž potřebuje určitou dobu na svou adaptaci s novým prostředím, potřebuje čas na to, aby pochopil cíle organizace a její kulturu. Teoreticky je taktéž možné, že nebude kolektivem přijmut a že nezapadne. To všechno může vést až k opuštění organizace zaměstnancem a celý proces může začít znovu. Externí zdroje přináší také výhody v tom smyslu, že s novým zaměstnancem mohou přijít i nové nápady, myšlenky a pohledy do organizace.

Vnitřní zdroje tvoří:

- a) Vlastní zaměstnanci organizace, kteří jsou sice využíváni na stávajícím pracovním místě, ale mají svůj důvod se ucházet o uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v organizaci.
- b) Vlastní zaměstnanci, kteří dozráli k výkonu náročnější práce, než takové které charakterizuje jejich současné místo.
- c) Vlastní zaměstnanci organizace, jejichž pracovní místa se ruší, nebo z důvodu nějakých organizačních změn.
- d) Zaměstnanci, kteří byli uspořeni díky technickému rozvoji a zavádění inovací (Mzdová praxe, 2006).

Vnější zdroje tvoří:

- a) Volné pracovní síly
- b) Absolventi škol
- e) Zaměstnanci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele, nebo je přilákala nabídka konkrétní organizace

Doplňkové vnější zdroje:

- a) Studenti
- b) Důchodci
- c) Ženy v domácnosti
- f) Pracovní síly v zahraničí (Koubek, 2015)

Jak vnitřní, tak vnější zdroje se vyznačují řadou výhod a nevýhod:

Vnitřní zdroje a získávání pracovníků

Výhody

- a) Uchazeč je v organizaci dobře známý z hlediska jeho silných a slabých stránek.
- b) Sám uchazeč organizaci dobře zná.
- c) Zvýšení motivace pracovníků (naděje na lepší místo).
- d) Investice, které byly vloženy organizací do zaměstnance, jsou více návratné, je zde efektivnější využití zkušeností, které zaměstnanec v organizaci již získal (Koubek, 2015).

Mayerová (2003) uvádí i další výhody jako například:

- a) otevření možností postupu pro stávající zaměstnance
- b) nízké náklady
- c) rychlejší obsazení pracovního místa a rychlá adaptace
- d) průhledná personální politika
- e) zabraňuje fluktuacím

Nevýhody

- a) Omezení pronikání nových myšlenek a trendů zvenčí.
- b) Neustálé soutěžení o lepší pozici v organizaci může negativně ovlivňovat interní mezilidské vztahy a morálku.
- c) Neustálé povyšování pracovníků může zapříčinit, že se pracovník dostane na místo, na které už nestačí (Koubek, 2015).

Nevýhody dle Mayerové (2003):

- a) omezený výběr
- b) automatické povyšování
- c) povyšování ne na základě schopností
- d) nedostatek nových myšlenek a přístupů
- e) rivalita mezi zaměstnanci
- f) vyšší náklady na vzdělání

Vnější zdroje a získávání pracovníků

Výhody

- a) Širší možnost výběru, oproti samotné organizaci.
- b) Zvenku mohou být do organizace vneseny nové postřehy, zkušenosti a názory.
- c) Může se jednat o snadnější způsob, než vychovávat zaměstnance v organizaci pro stávající pozici. Často se jedná i o levnější a rychlejší metodu (Mzdová praxe, 2015).

Nevýhody

- a) Shánění pracovníků je obtížnější a nákladnější (inzerce je draze placená).
- b) Adaptování zaměstnance je delší.
- g) Je zde možný vznik nepříjemností spojený se stávajícími pracovníky, kteří se cítili být dostatečně zkušení na dané pracovní místo (Koubek, 2015).

Obyčejně je dávana větší přednost pracovníkům z vnitřních zdrojů, protože získání informací bývá snadnější. Efektivita výběru z vnitřních zdrojů spočívá i v tom, že odpadá zdlouhavé období adaptace pracovníků a odpadají tím i náklady na inzerci. Organizace využívá vnějších zdrojů až v případě, že organizace není schopna pokrýt potřeby z vnitřních zdrojů (Koubek, 2015).

Dle Armstronga (1999) je nezbytná analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků. Primárně se jedná o pověst organizace, zaměstnanecké výhody a mzdy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj atd.. Veškeré tyto faktory by měla organizace porovnat s konkurencí a na základě toho by si měla uvědomit, co vlastně jí samou „prodává“. Uchazeči o zaměstnání pak vlastně „kupují“ to, co nabízí organizace a sami se snaží „prodat“ sami sebe. Cílem takového globálního zkoumání je vytvoření a zlepšování obrazu organizace.

3.2.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Získávání pracovníků se skládá z několika navazujících fází, které spolu navzájem souvisí a vzájemně se doplňují. Jedná se vlastně o specifický proces s danou strukturou, ovšem autoři se neshodují na jedné osnově a tento proces definují různě.

Například Dvořáková (2007) rozděluje proces získávání zaměstnanců na 2 kroky:

- a) analýza práce, plánování lidských zdrojů, identifikace znalostí, dovedností, schopností a jiných osobnostních charakteristik, které jsou požadovány od uchazeče
- b) zpracování komplexní strategie získávání pracovníků, tzn. jakou pracovní sílu a též z jakých zdrojů, pomocí jakých metod pro získávání, za jaké náklady a za jak dlouho ji obsadíme

Kleibl (1995) má poměrně detailnější rozdělení na fáze:

- a) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
- b) Popis volné pracovní pozice a stanovení základních podmínek pro výkon práce
- c) Specifikace požadavků volného pracovního místa na pracovníka
- d) Identifikace zdrojů uchazečů
- e) Volba metod získávání pracovníků
- f) Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

- g) Předvýběr na základě předložených dokumentů
- h) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli absolvovat proces výběru

Dle Koubka (2015) hlavním předpokladem pro nejefektivnější výběr zaměstnanců je výborná znalost daného pracovního místa z analýzy pracovních míst a předvídání možnosti vytváření, či uvolňování pracovních míst, kterým se zabývá personální plánování. Koubkovo rozdělení se zdá být nejefektivnější. Zahrnuje totiž do systému získávání zaměstnanců také fázi zvážení alternativ, které souvisí s hospodařením a dále formulaci a uveřejnění nabídky volné pracovní pozice.

Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků dle Koubka (2015):

1. Potřeba získat pracovníka

Identifikace aktuální potřeby nového pracovníka musí samozřejmě probíhat s předstihem, než bude potřeba pracovníka skutečně nevyhnutelná. Ne pokaždé ovšem lze zjistit potřebu další pracovní síly s potřebným předstihem, např. kvůli úmrtí apod. V případě přesídlení pracovníka k jinému zaměstnavateli se tento fakt řeší nejčastěji výpovědní lhůtou, či dohodnutým termínem odchodu.

2. Popis pracovního místa

Správný popis pracovního místa je důležitý pro to, abychom zjistili, koho s naší nabídkou zaměstnání máme vlastně oslovit, jaké dokumenty je nejvhodnější požadovat a podle jakých kritérií budeme zaměstnance vybírat. Ty nejdůležitější charakteristiky daného místa se pak stávají součástí informací, které jsou obsaženy ve vlastní nabídce zaměstnání a umožňují se uchazeči rozhodnout, zda má na nabídku zareagovat, či ne.

3. Posouzení alternativ

Současné řízení lidských zdrojů klade mimo jiné důraz také na hospodaření pracovní silou a samozřejmě na neustálé snižování nákladů práce. Proto ještě před procesem získání zaměstnance musíme zvážit možnosti jako například:

- úplné zrušení pracovního místa
- rozdělení práce mezi současné pracovníky
- pokrytí pracovního místa formou přesčasů současných pracovníků
- pokrytí práce formou částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce, či dohodou o pracovní činnosti.

4. Popis a specifikace pracovního místa, na základě čehož založíme získávání a výběr pracovníků

Popis pracovního místa obvykle představuje velkou spoustu požadavků na schopnosti pracovníka, o kterých se ví, že jsou na trhu práce v dosti omezeném množství a pracovníci si je musí v organizaci často doformovat. Úplný popis pracovního místa a všech jeho požadavků na něj by mohl také část schopných uchazečů odradit. Je tedy nutné rozhodnout, jaké charakteristiky jsou ty nejdůležitější, které by uchazečům poskytly realistický obraz konkrétního pracovního místa.

Z hlediska požadavků na pracovníka bývají nejdůležitější:

- Vzdělání a kvalifikace
- Dovednosti a schopnosti
- Pracovní zkušenosti
- Charakteristiky osobnosti

Při výběrovém procesu dále posuzujeme, zda uchazeč vyhovuje celé škále požadavků.

5. Identifikování možných zdrojů uchazečů

Organizace se zde rozhoduje, zda využije vnitřní, či vnější zdroje pracovních sil. Jak již bylo řečeno, je pro organizaci daleko efektivní využít vnitřních zdrojů pracovních sil, protože víme mimo jiné dopředu, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci a máme věrohodné údaje od kolegů z daných oddělení.

6. Určení metod získávání zaměstnanců – viz kap. 3.2.3

7. Určení požadovaných dokumentů od uchazečů

Proces, který může výrazně ovlivnit další fáze výběru. Závisí na něm, jak podrobné a spolehlivé informace získá organizace o uchazeči.

Mezi nejčastěji vyžadované dokumenty patří:

- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání (popřípadě o praxi)
- Dotazník
- Životopis
- Reference či hodnocení od předchozích zaměstnavatelů
- Výpis z rejstříku trestů
- Lékařský posudek

8. Formulování nabídky zaměstnání

Pro nabídku zaměstnání je důležitá specifikace a popis pracovního místa, na jejichž základě se nabídka zpracovává. Nabídku zaměstnání taktéž ovlivňuje, zda jsou zaměstnanci získáváni z vnitřních, či vnějších zdrojů, dále se přihlíží k volbě metod získávání zaměstnanců i k volbě požadovaných dokumentů. Záleží zde taktéž na tom, pro jak vysoce kvalifikovanou pozici se nabídka vystavuje. Pro méně kvalifikované a všemi známé pozice, kdy je možných uchazečů na trhu spousta, postačí základní fakta o pracovní pozici. Pokud je ale požadován vzdělaný, vysoce kvalifikovaný specialista, kterých je na trhu práce nedostatek, je zapotřebí uchazeče informovat detailněji a uvést například nějaké zaměstnanecké benefity. Nabídka práce musí být dobře promyšlená a musí umět přilákat uchazeče. Dále by měla mít dosti autoselektivní funkci, jinak se na volné místo přihlásí neúměrný počet, z většiny nepotřebných kandidátů.

Dále je nutné u nabídky zaměstnání řešit nejenom obsah, ale také umístění a formu.

9. Zveřejnění nabídky pracovního místa

Obecně bývá lepší nabídku volné pozice uveřejňovat pomocí více způsobů. Časové období, kdy je nabídka přístupná uchazečům, by mělo být optimálně dlouhé. Minimální doba aktivní nabídky by měla být zhruba 2 týdny. Vše záleží také na tom, jak kvalifikované pracovníky organizace shání. U méně kvalifikovaných pozic může být období kratší. U vysoce kvalifikovaných pozic by takto krátká doba mohla uchazeče spíše odradit. Počítá se s tím, že vysoce kvalifikovaný pracovník je zaměstnán u nějaké organizace a zvážení naší nabídky mu nějaký čas zabere.

10. Shromáždění informací od uchazečů

11. Předvýběr z uchazečů na základě dosažených informací a dokumentů

12. Vyhotovení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k daným výběrovým procedurám

Jedná se seznam uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovému řízení a jsou pozváni v určitý čas. Standardně si organizace po preselekcí životopisů vybere 6-10 uchazečů se kterými chce dále jednat.

3.2.3 Určení metod získávání zaměstnanců

Zde je nutné dosáhnout toho, aby se vhodní uchazeči dozvěděli o volných pracovních místech v organizaci a aby se o ně ucházeli. Volba konkrétních metod závisí na tom, zda organizace využívá vnitřních, nebo vnějších zdrojů, dále záleží také na požadavcích, které

jsou požadované pro konkrétní pracovní místo. Volba metod dále záleží také na aktuálním stavu finančních prostředků, které organizace má vyčleněné na získávání pracovníků a dále také na času, tedy jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit. Organizace často využívají kombinací metod (Koubek, 2015).

Personalisté by se především měli zamyslet nad volbou vhodného média. Je důležité si říci, co od inzerce organizace očekává. Je samozřejmě možné využít všech sdělovacích prostředků – internet, rozhlas, noviny, televizi apod. Pro mnohá místa je použití těchto médií účinné, ale pro hledání specializovaných pozic je nutné inzeráty vhodně umístit tam, kde je větší pravděpodobnost, že se konkrétní specialisté budou vyskytovat (Stýblo, 1993).

Tabulka 9: Metody používané při získávání zaměstnanců, které jsou doporučovány následujícími autory

Metody získávání	Armstrong	Koubek	Stýblo	Hroník
Z vnitřních zdrojů organizace	x	x	x	x
Uchazeči se nabízejí sami		x	x	x
Spolupráce s úřady práce		x	x	x
Inzerce v médiích	x	x	x	x
Spolupráce s personálními agenturami	x	x	x	
Spolupráce se školami	x	x	x	x
Pracovní snídaně, obědy				x
Dny otevřených dveří	x	x	x	x
Internet			x	x
Pronájem pracovníků				x
Firemní dny		x		x
Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi		x		x
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince		x		
Doporučení současného pracovníka organizace		x	x	x
Sponzorování uchazečů			x	
Veletrhy pracovních příležitostí				x

Zdroj: Bláha a kol., 2013

Nejčastěji používané metody:

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Tato metoda platí hlavně pro ty organizace, které mají jako zaměstnavatelé výbornou pověst, nabízejí často prestižní a dobře placenou práci. Uchazeči zde sami přicházejí do organizace se poptat na volná pracovní místa, či se na organizaci písemně obrací (Koubek, 2015). Hodně také záleží na povaze organizace. U větších organizací tento krok dělají například „kariéristi“, kteří chtějí mít tuto organizaci v životopisu a i třeba za nízkou mzdu jsou ochotni tam pracovat. Problémem ovšem může být i jejich přístup k práci, protože sami vědí, že budou v organizaci pouze dočasně. Na druhou stranu se jejich přístup může naopak změnit v trvalý. Jedná se hlavně o motivované zaměstnance, kteří často pracují pod cenou. Problém nastává, pokud podnik zaměstnance za drahé peníze vyškolí a poskytne jim svoje know-how a oni odejdou aniž by to organizaci určitým způsobem splatili (Zikmund, 2011).

Výhody - eliminace nákladů na inzerci

Nevýhody – uchazeči často nedisponují potřebnými charakteristikami, mají tedy nepřesnou představu o potřebách organizace a jsou tím pádem pro organizaci nepotřební. Pokud organizace má potřebu získávat další zaměstnance, sama si na to vyčlení čas. Nabídka ze strany uchazečů je v podstatě neustálá a to může narušit práci zaměstnanců, kteří se reakcemi musí zabývat a odmítat je takovým způsobem, aby to nenarušilo pověst organizace. Jelikož jsou žádosti od uchazečů rozptýlené, tak při výběru z nich nelze uplatňovat porovnání schopností většího množství uchazečů. Je zde tím pádem velká pravděpodobnost výběru kvalitního pracovníka (Koubek, 2015). Nelze ovšem zapomínat na podnikovou kulturu, která velí, že by se mělo na všechny poptávky odpovědět a to s patřičným taktem a porozuměním, což samozřejmě přispívá k vytvoření pozitivní image podniku, ale naopak ubírá čas personalistům. Pro personalisty je efektivnější svůj omezený čas věnovat spíše těm, kteří jsou skutečně potencionálními uchazeči o spolupráci (Mzdová praxe, 2015).

- **Doporučení stávajícího pracovníka organizace**

V tomto případě je nutno vytvořit dobrou informovanost v organizaci, aby pracovníci o uvolněném místě věděli a znali jeho povahu. Je zde také možno uplatnit různé stimulační nástroje jako například odměnění pracovníků, kteří doporučili vhodného uchazeče.

Výhody – nižší náklady na získávání zaměstnanců a dále skutečnost, že doporučení zaměstnanci bývají často osobnostně i odborně vhodní, protože současný pracovník si nechce poškodit svou pověst doporučením nevhodného kandidáta.

Nevýhody – omezená možnost výběru z většího množství pracovníků. Tato metoda se často používá k obsazování odpovědnějších pracovních míst, kdy nadřízení pracovníci doporučují podřízené k povýšení (Koubek, 2015)

Zájem o tento přístup lze podpořit různými stimuly. Jejich druh a výši obvykle ovlivňuje kvalita a kvantita daných doporučení. V praxi se používá například klasická finanční odměna (po uplynutí zkušební doby doporučeného pracovníka) a dále například nějaký rekreační pobyt v podnikovém zařízení. Tento stimul je často využíván při doporučení většího počtu kvalitních pracovníků. Možností stimulů existuje celá řada (Mzdová praxe, 2015).

- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda je náročná hlavně pro vedoucí pracovníky, protože vyžaduje, aby sledovali, kdo z řad zaměstnanců je skutečně schopný. V případě potřeby je osloven s konkrétní nabídkou.

Výhody – odpadají zde základy na inzerci, oslovení lidé jsou zpravidla skutečně vhodnými kandidáty, kteří splňují dané požadavky

Nevýhody – možné zhoršení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme odlákat pracovníky (Koubek, 2015).

- **Vývěsky vyvěšené v organizaci, či mimo ní**

Použití vývěsek k informování zaměstnanců o volných pracovních místech je poměrně levnou a nenáročnou metodou k získání zaměstnanců. Vývěsky bývají v organizaci vyvěšeny na frekventovaných místech, aby si jich zaměstnanci v co největším počtu všimli. Pokud chce organizace využít vnějších zdrojů k získání zaměstnanců, opět bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující do organizace. Často bývá také uveden termín, do kdy se mají uchazeči přihlásit.

Výhody – nižší náklady, informace na vývěskách bývají často poměrně detailní, uchazeči mohou často tak sami jednoduše určit, zda se mají o místo ucházet, či nikoliv, což

poměrně redukuje počet nevhodných uchazečů. Kampaňovitost získávání pracovníků umožňuje shromáždit dosti velký soubor uchazečů.

Nevýhody - tato metoda oslovuje často pouze ty uchazeče, kteří si informace na vývěsce všimnou. Informace se na vývěsky umísťují často jen v nejbližším okolí organizace. To může způsobovat problém při získávání kvalifikovaných odborníků s praxí. Často se ovšem tato metoda uplatňuje při získávání čerstvých absolventů (Koubek, 2015).

- **Letáky v poštovních schránkách**

Touto metodou jsou vlastně lidé nuceni nabídku zaregistrovat. Jedná se o poněkud aktivnější metodu, než jsou vývěsky.

Výhody – stejné jako u vývěskové metody, ale s poněkud vyššími náklady

Nevýhody – tato metoda je využívána k hledání hlavně méně kvalifikovaných zaměstnanců. Efektivnost této metody taktéž závisí na množství roznesených letáků (Koubek, 2015).

- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Podle Koubka (2015) se jedná se o nejrozšířenější metodu, kde se k inzerci se využívají hlavně tiskoviny, rozhlas, či televize. Záleží také na tom, na jak velkou šíři potenciálních uchazečů je inzerce zaměřena. K obsazování pozic s méně kvalifikovanou pracovní silou se využívají spíše místní sdělovací prostředky, či regionální. Při hledání nějakých špičkových specialistů lze využít i inzerátů uveřejněných v zahraničí. Tento názor může být ovšem zastaralý. Inzerce prostřednictvím televize se dnes již téměř nevyužívá, protože je markantně drahá. Od inzerce v novinách se v poslední době také upouští. Samozřejmě opět záleží na typu obsazované pozice. Sdělovací prostředky spíše nahrazuje e-recruitment.

Výhody – o volném pracovním místě se dozví daleko větší množství potenciálních uchazečů, než při jakýchkoliv jiných metodách.

Nevýhody – cena inzerce, snaha cenu minimalizovat na úkor efektivnosti inzerátu

- **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**

Jedná se o poměrně rozšířenou metodu. Škola zde připraví studenty na jejich práci v konkrétní organizaci. Často se stává, že si organizace vyhlédne nějakého studenta, o kterého stojí a využívá tak různých smluvených podpor během studia. S tím může souviset

i požadavek na jakési vhodné profilování studenta, například žádoucí volitelné předměty, či téma nějaké závěrečné práce.

Výhody – škola často poskytuje smluvené organizaci předvýběr těch nejlepších studentů, protože už je dobře zná a může je tak doporučit. Organizace také často přesně ví, zhruba jakou paletu dovedností může od absolventů dané školy požadovat.

Nevýhody – nelze zde operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku, což souvisí se sezónností nástupu absolventů do zaměstnání (Koubek, 2015).

- **Spolupráce s úřady práce**

Úřad práce slouží pro osoby, které hledají zaměstnání, ale i pro organizace, které hledají zaměstnance. Pro organizace je tato metoda získávání pracovníků velmi výhodná.

Výhody – jedna z nejlevnějších metod, úřady práce totiž tuto službu zprostředkovávají bezplatně a to pro obě dvě strany, náklady hradí stát. Úřady práce od uchazečů vymáhají potřebné informace a můžou tak samy zajišťovat předvýběr uchazečů pro danou organizaci.

Nevýhody – osoby na úřadech práce jsou často uchazeči s nízkou kvalifikací, nebo jinak hůře umísitelné osoby. To samozřejmě zapříčiňuje dosti omezený výběr pro organizaci. Velké množství potencionálních uchazečů z řad nezaměstnaných se na úřad práce ani neregistruje (Mzdová praxe, 2015).

- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů**

Tyto podniky nabízejí jak získávání zaměstnanců, tak jejich předvýběr. Spolupracují buď s danou organizací, nebo pracují samostatně. Organizaci pak přísluší konečné rozhodnutí. Dle Kociánové (2010) se jedná o poměrně diskutovanou metodu a to hlavně z důvodu finanční náročnosti, kvality služeb a neserióznosti některých dodavatelů. Pokud se ovšem jedná o kvalitního dodavatele, tak podobné služby mohou personalistům skutečně ušetřit čas. Honoráře za poskytnuté služby bývají ve formě násobku měsíčního platu vybraného pracovníka, či se může jednat o nějaký procentní podíl z ročního platu. Existuje celá řada typů zprostředkovatelských agentur, které nabízí velmi různorodé služby, které jsou samozřejmě za poplatek.

Dle Tomšíka a Dudy (2011) můžeme zprostředkování práce rozdělit na 3 typy a těmi jsou:

1.) *Soukromé agentury* – JOB CENTRUM a MANPOWER, které zaměstnance zprostředkovávají, půjčují a evidují uchazeče o práci. Další známé jsou Grafton, Hays nebo Adecco.

2.) *Odborové zprostředkovatelný práce*

Personální poradenské agentury – zabývají se různými poradenskými aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů. Nabízí široké spektrum služeb a odměna je stanovena pro každého klienta individuálně. Nabídka zahrnuje mimo jiné:

- Získávání a výběr zaměstnanců do trvalého pracovního poměru
- Získávání a výběr pracovníků do přechodného pracovního poměru
- Personální leasing – často se jedná o nájem zaměstnanců na stanovenou dobu
- Personální audit – zabývá se postupy v oblasti personální politiky, situací a kontrolou na trhu práce, dodržováním pracovně právní legislativy a řízením pracovního výkonu apod.
- Assessment center – viz kapitola 3.3.3
- Outplacement – je aktivita, která se zabývá pomáháním pracovníkům, jejichž pracovní poměr byl ukončen z důvodu nadbytečnosti. Primárně se jedná o pomoc s hledáním nového pracovního místa
- Executive search – jedná se o metodu vyhledávání vyšších manažerů pomocí oslovení potencionálních kandidátů, kteří zpravidla nejsou příliš aktivní na trhu práce. Dle Hroníka (1999) se platba za tuto službu pohybuje od trojnásobku obvyklého platu a do třičtvrtě násobku platu. Na českém trhu práce působí celá řada mezinárodních podniků podobného typu a jejich profesionalita je vysoká.
- Headhunting- představuje vlastně executive search, ale specializuje se na vrcholové manažerské funkce. Typické pro headhunting je vybírání z pracovníků, kteří jsou již v pracovním poměru a zastávají úspěšné funkce.
- Outsourcing – využití externí spolupráce, speciálně v řízení lidských zdrojů je to současný trend. Jedná se vlastně o převzetí odpovědnosti za aktivity organizace.

Veřejné zaměstnanecké služby – v České republice tuto funkci vykonávají úřady práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí)

Výhody – větší znalost trhu práce, než mají samy organizace. Často disponují svou vlastní databází potencionálních uchazečů. Mají také větší zkušenosti s formulováním nabídky práce a oslovením uchazečů.

Nevýhody – vysoké náklady, ne vždy vysoká kvalita výběru uchazečů, a to hlavně pokud organizace není v součinnosti se zprostředkovatelem. Na obhajobu zprostředkovatele lze ale říci, že často nemá zpětné informace o uchazeči, zda se osvědčil, či nikoliv. To samozřejmě může mít dopad na kvalitu jejich služeb. Další nevýhodou je fakt, že klient zprostředkovatele vystupuje v inzerátu většinou anonymně, což způsobuje nižší efektivitu anonymního inzerátu než u neanonymního. Samozřejmě čím menší součinnost organizace při získávání a výběru zaměstnanců, tím hrozí i větší riziko nebezpečí, že bude vybrán ne zcela kvalitní pracovník. Z praxe je patrné, že komerčních zprostředkovatelů je efektivní využít při vyhledávání spíše nějakých specialistů, či špičkových manažerů (Mzdová praxe, 2015).

- **Používání internetu, elektronické získávání pracovníků**

Organizace na webové stránky umisťují nabídku volného pracovního místa. V posledních letech je velmi populární tzv. e-recruitment, neboli inzerování na internetu. Internet umožňuje personalistům celou řadu funkcí, jako například procházení životopisů online, vyplňování požadovaných dotazníků, či vzájemnou korespondenci. Inzerce za pomoci internetu je rychlejší a samozřejmě levnější než ostatní metody inzerce. Personalistům umožňuje sdělit více informací o pracovním místě a naopak mohou i získat více informací o uchazečích (Kociánová, 2010). Podle serveru Lupa.cz je internet v současné době nejlepším nástrojem pro vyhledávání volných pracovních míst.

Výhody – nízké náklady, možnost uvést detailní informace. Organizace využívají často e-recruiting – elektronické získávání pracovníků. Počítačový program zda sám vyhodnotí, který ze zaslaných elektronických životopisů a dotazníků splňuje požadavky. Odpadá zde administrativní náročnost a proces výběru zaměstnanců se tak podstatně zrychluje.

Nevýhody – nedostatečné rozšíření (Koubek, 2015).

3.2.4 Nejpoužívanější metody výběru pracovníků

Pracovní portály

Pracovní portály mají nespornou výhodu v jejich pohodlnosti a rychlosti. Každý může z pohodlí svého domova navolit základní kritéria, jako jsou nejčastěji lokalita a obor zaměstnání a vyjede mu výčet nabídek volných míst podle jeho požadavků, aniž by musel každý inzerát číst zvlášť a zjišťovat, zda je pro něj nabízená pozice vůbec vhodná.

Problematika a srovnávání pracovních portálů je poměrně složitá záležitost. Nelze úplně jednoznačně určit, který z pracovních portálů je nejkvalitnější. Každý je charakteristický svým portfoliem produktů a rozdílnými cenami v závislosti na trvání služby. Přesto ovšem nutno konstatovat, že jakýmsi monopolem na trhu je proslulý Jobs.cz. Téměř na každém pracovním portálu se dá najít i spousta rad, jako například jak napsat CV, či jak zaujmout na pohovoru. Portály také obsahují odkazy na různé profesní články, či radí nezaměstnaným a absolventům jak dále postupovat (Pracovní portály, 2015).

Při rozhodování o množství placených služeb je pro podnik důležité uvědomit si svojí velikost, množství financí a také uvědomění si, zda jsou pro něj dané služby opravdu nezbytné. Pracovní portály nejčastěji nabízí například zvýraznění inzerátu, či jeho automatickou aktualizaci. Dále možnost přidání loga podniku, které podporuje reklamu. Velmi často záleží i na osobní konzultaci se společností, která může vyhotovit konkrétní nabídku a program. Dá se říci, že veškeré úkony, které může podnik na portálu provádět jsou placené. Jako například vstup do databáze životopisů, či odeslání automatické odpovědi na inzerát. Pracovní portály také často nabízí různé balíčky kreditů, kde 1 kredit = 1 nabídka, které jsou cenově výhodnější. Ceny uveřejnění pracovních nabídek se opravdu velmi liší. Nejdražší postavení zaujímá Jobs.cz. Je ovšem nutno si uvědomit, že má ale i největší návštěvnost a nejrozsáhlejší nabídku pracovních míst. Takže opravdu cena souvisí s návštěvností. Dají se najít i takové pracovní portály, kde vystavení 1 pozice vyjde na několik set korun, ale jejich návštěvnost je oproti Jobs.cz nulová, stejně tak jako třetinový počet nabídek pracovních míst.

Kromě klasických pracovních portálů existují také specializované pracovní portály, které se specializují na určité povolání. Například Perspektiva, která se zaměřuje na IT, či TravelJobs, který je pro získání pracovních míst v oblasti cestovního ruchu.

Při rozhodování o volbě metody inzerce také záleží na oblasti, protože ne ve všech oblastech ČR jsou lidé zvyklí na pracovní portály. Potom by inzerce pomocí nich byla zcela neúčinná. Lepší je proto použít inzerci v tisku, či místním radiu a inzerovat spíše lokálně. Natožpak vyhledávání zaměstnanců přes sociální sítě, opět záleží na situaci, ale může to být ztráta času.

Největšími pracovními portály jsou:

- **Jobs.cz**

„Největší“ (spíše nejnavštěvovanější) český portál byl založen Liborem Malým v roce 1996. Za dobu své existence se stal nejpoužívanějším pracovním portálem v ČR. Jobs.cz se specializuje hlavně na specialisty a vysokoškolsky vzdělané osoby. Tento pracovní portál spolu s portálem Práce.cz spravuje firma LMC, s. r. o. (Jobs.cz, 2015).

- **Monster**

Tento pracovní portál je součástí celosvětového portálu Monster.com, který je světovou jedničkou na trhu práce. Monster byl založen v roce 1994 a je zastoupen na klíčových trzích v USA, Evropě, Asii a Austrálii. (Lupa.cz, 2009). Jeho nesporná výhoda je tedy jeho přesah do zahraničí přes své nadnárodní vedení. Registrovaní uchazeči si mohou nastavit vyhledávací agenty ve více než 60 zemích světa, kde má Monster zastoupení (Monster, 2015).

Srovnání Jobs.cz a Monster

Oba dva portály nabízí vystavení pozic na dobu 30 dnů. Portál Monster.cz si účtuje stejnou cenu ve všech regionech České republiky, ale Jobs.cz se svou nabídkou soustřeďuje pouze na 1 region, přičemž inzerovat i v dalších regionech je možné, ale za příplatek. Oba portály nabízí i různé kombinace všech možných služeb a rozsahů, jedná se o tzv. balíčky služeb (viz Příloha č. 2). Na obou portálech je možná inzerce i v dalších Evropských zemích a Monster.cz funguje i celosvětově. Specialitou těchto portálů je i možnost bonusové inzerce i na dalších pracovních portálech. Jobs.cz nabízí vystavení inzerátu i na Práce.cz, protože oba portály vlastní firma LMC. Monster.cz zase uveřejní inzerát i na Jobpilot.cz, který pod něj spadá. Monster.cz nenabízí v základních službách automatickou aktualizaci, tu si musí zákazníci přikoupit. Klienti portálu Jobs.cz mají přístup do databáze po celý rok a cena je stupňována v souvislosti s počtem odkrytých životopisů. Životopisy si klienti mohou prohlížet zdarma, poplatek je až za odhalení kontaktů na kandidáta. Organizace si tuto službu mohou zakoupit i samostatně, bez ohledu na to, jestli organizace vystavuje nějaké inzeráty na volné pracovní pozice, či nikoliv. Výjimka je až v případě 10 kusů životopisů, kde již není možné samostatné zakoupení bez inzerování. Výše ceny za tuto službu je 990 Kč.

- Cena za 50 odkrytých životopisů je 4 900 Kč

- Cena za 100 odkrytých životopisů je 9 000 Kč
- Cena za 250 odkrytých životopisů je 20 000 Kč
- Cena za 500 odkrytých životopisů je 30 000 Kč (Monster, 2015); (Jobs.cz, 2015)

Jobs.cz má ovšem nespornou výhodu také v tom, že klienti mají možnost vystavit 1 brigádu denně zdarma, která se v seznamu pracovních pozic řadí za ty placené a zvýrazněné. Brigády zdarma se ovšem nezveřejňují automaticky na partnerském pracovním portálu Práce.cz. Pokud by se podnik rozhodl pro placenou formu, pak balíček například 3 vystavených brigád vyjde na 990 Kč, 20 brigád stojí 3 990 Kč a 60 brigád stojí 9 990 Kč (Jobs.cz, 2015)

- **Práce.cz**

3 největší české pracovní portály patří pod společnost LMC. Práce.cz se zaměřuje hodně masovým směrem převážně na regionální pracovní nabídky, takže je ideální pro lidi, kteří hledají práci v blízkosti svého bydliště (prace.cz, 2015).

- **sPráce.cz**

Tento pracovní portál spadá pod internetovou společnost Seznam.cz. I přesto, že je Seznam.cz nejnavštěvovanějším portálem v ČR, tak sPráce.cz je ve své návštěvnosti z hlediska pracovních portálů až na 3. místě. SPráce.cz má jakousi vylepšenou databázi životopisů, protože indikuje míru vyplněnosti životopisů. Kompletně vyplněný životopis má hodnotu 100 %, neúplně vyplněné životopisy mají procento nižší (Sprace.cz, 2015).

Sociální sítě

Sociální síť (social network) je internetová služba, která svým členům po jejich registraci umožňuje vytvářet svůj veřejný profil za účelem komunikace, sdílení informací, fotografií, videí, chatu a dalších aktivit. V současné době je největší sociální sítí Facebook s téměř miliardou uživatelů. Jako první sociální síť se považuje projekt Sixdegrees, který byl spuštěn v roce 1997, kde si uživatelé mohli vytvořit svůj osobní profil a databázi přátel, ovšem v roce 2000 byla tato služba ukončena (Aktualne, 2015).

Nejvíce populárními sociálními sítěmi jsou Facebook, LinkedIn a Twitter. Samozřejmě existuje i řada dalších, ale pro podnikové potřeby je nejefektivnější využívat ty největší, protože se na nich dá získat nejvíce informací a dále i potenciální pracovníci, klienti apod.

Facebook je využíván zejména pro konverzaci mezi přáteli apod., takže by nebylo dobré jej vyškrtnout ze seznamu komunikačních prostředků, protože i na něm se dají najít informace prostřednictvím spojení se známými, či bývalými přáteli apod. Twitter naopak stojí svými funkcemi mezi osobní a profesionální sítí. Mezi personalisty je však nejvíce využívanou sociální sítí profesní síť LinkedIn, který se soustředí spíše na obchod. Ovšem i přes použití sociálních sítí se v podstatě nedá nahradit osobní kontakt s personálním oddělením, ale mohou mu práci poměrně ulehčit. Vyhledávání konkrétních profilů a jejich oslovování přes síť nahrazuje první krok zasílání životopisů. Poté se doporučuje dále pokračovat v náboru zaměstnanců klasičnou cestou, pomocí osvědčených prostředků (Profesia, 2015).

Sociální sítě přináší podnikům řadu výhod. Od kontaktu se zákazníky, přes budování značky, prezentaci podniku až po nábor zaměstnanců, který je pro nás v této práci klíčový.

Pro personalisty je primární oblastí při použití sociálních sítí právě možnost náboru a to především specialistů. V poslední době se personalisté hojně zaměřili na vyhledávání odborníků na konkrétních specializovaných sítích a diskuzních fórech zastupujících určitou problematiku. Tím se celkově podstatně zrychlil a usnadnil proces celého náboru pracovníků. Sociální sítě nabízí podnikům široké spektrum služeb od zveřejňování uchazečských inzerátů, vyhledávání konkrétních osob, procházení životopisů uchazečů, ověřování kandidátů a dále až po jejich oslovování. Sociální sítě nabízí podnikům přímý a téměř okamžitý přístup ke konkrétnímu jedinci, který je středem jejich zájmu. V současné době je nejvíce využívanou sociální sítí pro personální účely LinkedIn. V České republice se počet jeho uživatelů přibližuje k 1 milionu (Firemní sociolog, 2015).

V dnešní době se internetový recruitment stává absolutní revolucí a nutno říci, že vlastně předběhl jakékoliv další nástroje používané pro výběr zaměstnanců. Nedá se ovšem říci, že by například pouhé vystavení volné pracovní pozice na pracovním portálu stačilo. Na vyvěšený inzerát se sice může přihlásit závratné množství uchazečů, ale jen velmi málo z nich bude kvalitních. Jinými slovy řečeno, pravděpodobnost, že se najde vhodný uchazeč na specializovanou, či klíčovou manažerskou pozici je mizivá. U běžných administrativních pozic ovšem situace není tak vyhrocená a použití pracovních portálů by mělo stačit. Na 1 inzerát může přijít klidně 150 i více odpovědí. Tomáš Ervín Dombrovský, analytik LMC se

na otázku jak moc sledují právě personální agentury nebo různé podniky, které hledají zaměstnance sociální sítě, vyjádřil:

„Uchazeči většinou kombinují více způsobů, jak se porozhlédnout po pracovních příležitostech, včetně on-line portálů, včetně referencí, včetně karierních stránek firem. Tam ta míra využívání je ještě vyšší než v případě sociálních sítí. To jakým způsobem personalisté pracují s informacemi na sociálních sítích je druhá věc. V případě některých typů pozic, typicky atraktivnějších, vyšších typů pozic je to pro ně zdroj referencí, nebo doplňujících informací o uchazečích. Ve většině případů se na to ale nedá spolehnout bezvýhradně, protože je tady velká část uchazečů, kteří jsou špatně dohledatelní na sociálních sítích. Uvedu příklad: Jan Novák z Ostravy, tak toho dohledat na Facebooku je poměrně těžké, abyste ho jednoznačně identifikovala, protože tam těch Janů Nováků žije poměrně mnoho. Podle fotky ho pravděpodobně také nepoznáte. Druhá věc je, že na profesní síti LinkedIn je českých profilů stále ještě poměrně málo vyplněných - zhruba 600 tis. Relevantní informace v určitém objemu tam má jen část profilů. Některé profily jsou pouze testovací, případně mají uvedeno málo informací na to, aby to pro personalistu byl dostatečný zdroj informací.“

Ovšem právě u specifických pozic, jako jsou například finanční matematikové, vývojáři, či procesní inženýři se musí využít nějakého dalšího zdroje. Velmi dobře zde může fungovat direct search, neboli přímé oslovení. Dále například oslovování tzv. pasivních, ale zajímavých profilů. Což znamená oslovování těch, kteří práci přímo nehledají, ale určitě si rádi vyslechnou zajímavou nabídku. Novodobým trendem jsou právě sociální sítě, které personalisté používají při vyhledávání specializovaných pozic. Dnes spousta lidí vystavuje na sociálních sítích svůj životopis a přímé oslovování organizacemi se stává samozřejmostí. K dané problematice se vyjádřil i Josef Kadlec, 1. LinkedIn recruiter (2015):

„Obecně náplň práce IT recruitera je vyřešit otázku, jak na sociálních sítích najít ty správné lidi. To je právě disciplína, kde se dají odlišit ti dobří recruiteři od těch špatných, protože právě to samotné hledání na LinkedIn se nedá nikde zaplatit. Já si u LinkedIn nemůžu zaplatit to, že najdu takové lidi, jaké chci.“

„Ten špatný recruiter dostane na stůl pozici, ta se nějak jmenuje, on vezme název té pozice, zadá ji do sociální sítě a něco najde. Najít výsledky na LinkedIn není obecně problém, ale takhle ti průměrní recruiteři pořád oslovují nějakých zhruba 20-30 % z celkového trhu lidí a to pořád ty samé lidi, ale já si to hledání vylepším a dostanu se nejenom na tady těch 20-

30 % lidí, na které se dostanou všichni, ale dostanu se i na těch 70-80 % zbylých, kteří ale nejsou tak bombardováni nabídkami práce jiných společností a já tu mám větší šanci uspět a toho správného člověka na tu pozici najít.“

Typickou profesní sociální sítí je LinkedIn. Tato sociální síť představuje světovou jedničku v oblasti vzájemného rozvíjení profesních kontaktů, zkušeností a dovedností. Oproti tomu Facebook je orientován spíše na komunikaci s přáteli, LinkedIn spíše na trh práce. LinkedIn využívají hlavně profesionálové a specialisté, kteří na svých vlastních profilech prezentují své pracovní zkušenosti a praxi. Velice cenným doplňkem na LinkedIn je zveřejňování referencí, které na ně poskytli jejich předchozí zaměstnavatelé, či kolegové. Tím se jejich profil stává prestižnějším. LinkedIn se tak stává oficiálním nástrojem pro headhuntery a náborové agentury. Přesto, že sociální síť nabízí široké spektrum služeb, měly by se zatím vnímat spíše jako doplňující prostředek, protože „osobitost“ se patrně v tradičních náborech minulosti a přežitkem jen tak rychle nestane (dmc, 2015).

Problematická věc je pravdivost údajů v CV, protože není v možnostech personálního útvaru vše ověřit. K uvádění pravdivých údajů se vyjádřil i personalista Josef Kadlec (2015):

„Cokoliv si může napsat i do svého CV. Naopak ten LinkedIn se od ostatních sociálních sítí liší především tím, že já si přes LinkedIn můžu jednoduše najít, že ten člověk pracuje s někým v týmu, já si můžu najít reference na jeho šéfa. Takže se nemusím spoléhat jenom na ty reference, které můžou být ovlivněné, ale já si na LinkedIn můžu najít osobou se kterou on je spojen a najít lidi, u kterých si to můžu ověřit.“

Podle agentury Trexima v rámci šetření projektu HR Monitor, které proběhlo únorem 2014, ukázalo, že v České republice je použití sociálních sítí při náboru zaměstnanců pouze okrajovou záležitostí. V posledních letech už se na profesních sociálních sítích objevují i uchazeči s dělnickou profesí, ovšem podle šetření projektu HR Monitor využívá pro nábor dělníků sociální síť pouze 7 % podniků s více než 100 zaměstnanci.

Podle recruitera Milana Nováka z Recruitment Academy jde primárně o konkrétní zaměření a obor. První uživatelé LinkedInu se většinou rekrutovali z pozic IT a manažerů a potom z oblastí financí, ale v dnešní době už to přesahuje i do manuálních řemesel a je možno

dohledat i řidiče a řemeslníky, ale dá se říci, že každým dnem ty počty profilů rostou ale rozhodně to ještě není úplně saturované médium.

Důležitou otázkou je i budoucnost sociálních sítí. Podle Josefa Kadlece se nábor zaměstnanců přes sociální sítě posune více do oblasti mobilního prostředí. Dalším pokrokem může být i fakt, že ze sociálních sítí a mobilních aplikací bude možno vytvářet první analytiky.

Velice úspěšným faktorem v dnešní moderní době je i oslovování tzv. pasivních kandidátů, tedy zaměstnanců, kteří mají svou práci a novou nehledají. Takovéto pracovníky je nutné přesvědčit, že je čas na změnu. Samozřejmě, že je ale komunikace snazší s uchazečem, který naší organizaci kontaktuje sám s žádostí o práci, než s člověkem, kterého je nutné přesvědčovat. Dá se říci, že 75 % kandidátů je těch pasivních, což jsou právě ti, kteří práci aktuálně aktivně nehledají. Pokud organizace nechce ignorovat většinu trhu, nemůže se uchýlit pouze k běžné inzerci. Sociální sítě jsou ideálním faktorem pro to, pokud chceme pasivní pracovníky lokalizovat, filtrovat podle kvalifikace, dovedností, vzdělání, identifikovat a nakonec oslovit (HRMIXER, 2015). Podle čt24 (2011) každý čtvrtý personalista v České republice vyhledává své zaměstnance pomocí sociálních sítí, především LinkedInu a Twitteru.

Důvodem, proč některé podniky nevyužívají sociální sítě, může být také charakteristika konkrétní společnosti. Společnost může mít třeba stabilní zaměstnaneckou základnu a nedochází tam k velké fluktuaci zaměstnanců, takže organizace vyhledává nové zaměstnance pouze výjimečně. V tomto případě organizace využívají uveřejnění pracovních nabídek na svých stránkách. Na sociálních sítích se dá práce snadno získat, ovšem i ztratit. Podle personalistů je velkým hazardem diskutování s přáteli na Facebooku například o tom, že nenávidí svého šéfa, že s ním mají poměr, či že mu lhali. nevyplácí se ani předčasně zveřejňovat informace o plánovaném podání výpovědi.

Tabulka 10: Činnost kladně ovlivňující pohled na uchazeče

Činnosti kladně ovlivňující pohled na uchazeče		
Umístění dle HR manažerů	Význam	Činnost
1.	50%	Z profilu vyzařuje dobrá atmosféra a uchazeč by zapadl do kolektivu
2.	39%	Profil potvrdil uchazečovu kvalifikaci
3.	38%	Uchazeč je kreativní
4.	35%	Dobré komunikační dovednosti
5.	19%	Jiní lidé píší o uchazečovi kladné věci
6.	15%	Uchazeč získal ceny a ocenění

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Svoboda Jakub, 2015

Tabulka 11: Činnosti poškozující uchazeče o zaměstnání

Činnosti poškozující uchazeče o zaměstnání		
Umístění dle HR manažerů	Význam	Činnost
1.	53%	Provokativní a nevhodné fotky, nebo informace
2.	44%	Obsah dokazující, že uchazeč bere drogy, nebo pije alkohol
3.	35%	Uchazeč pomlouvá svého předchozího zaměstnavatele
4.	29%	Chabé komunikační dovednosti
5.	26%	Obsah nabádající k diskriminaci
6.	24%	Uchazeč lže o své kvalifikaci
7.	20%	Uchazeč sdílí tajný materiál od bývalého zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Svoboda Jakub, 2015

Podle Tomáše Ervína Dombrovského, analytika LMC (2015) může více než nějaká fotka z večírku více uškodit například negativní vyjádření na adresu svého bývalého šéfa, nebo pohanění organizace, ve které ten daný člověk dříve pracoval. Jeho současný, nebo budoucí zaměstnavatel pak může mít pocit, že tento člověk pak může v budoucnu poškodit jejich pověst.

- **Facebook**

Facebook byl založen 1. února 2004 v Cambridge, Massachusetts a byl oficiálně spuštěn 4. února 2004. Jeho klíčovým zakladatelem je Mark Zuckerberg a jeho nynější hodnota je 500

miliard dolarů. Původní Zuckerbergův záměr bylo naprogramování sítě pro studenty na Harvardské univerzitě (Eldon, 2008). Jedná se o společenský velmi rozsáhlý webový systém, který slouží k tvorbě sociálních sítí, dále ke komunikaci mezi uživateli, sdílení dat a k udržování vztahů. Počet uživatelů této sociální sítě čítá cca na 1,5 miliardy uživatelů a tím řadí Facebook mezi jednu z největších sociálních sítí na světě. Nejprudší nárůst uživatelů zaznamenal Facebook hlavně mezi lety 2007 a 2008, kdy počet jeho uživatelů vzrostl o 99 milionů. Za další 2 roky měl Facebook už půl miliardy uživatelů. Každý den se podle statistik zaregistruje na Facebooku 450 000 nových členů (Rozhlas, 2015).

Facebook je velmi široce a obecně zaměřený, což je ovšem pro personalisty do značné míry limitující. Jedná se o sociální síť, která je primárně určena k zábavě a spíše méně k hledání práce. Každý nově přichozí uživatel se musí nejprve registrovat a následně je mu vytvořen profil, kam může vkládat své statusy, videa, fotografie, či se může také přidávat do skupin. Z hlediska vztahu Facebooku a HR se nabízí otázka, proč když je tato sociální síť určena primárně pro zábavu, tak proč ji přesto využívají personalisté při náboru zaměstnanců. Podle HRnews (2011) považují personalisté Facebook za více osobitější, protože ho mladí lidé navštěvují denně a jsou na něm opravdu aktivní. Facebook je také mnohem obsáhlejší sociální síť než LinkedIn, je daleko otevřenější a je zdarma. Personalisté mohou své nabídky práce sdílet pomocí specializovaných skupin, či nabídku práce uveřejnit na svém, či na podnikovém profilu. Facebook je ideálním souborem informací pro headhuntera, pokud chce mít i jiný náhled na budoucího zaměstnance například z hlediska toho, jak tráví svůj volný čas, jak je oblíbený mezi svými přáteli, či jak komentuje své původní zaměstnavatele (Pavlíček, 2010).

- **LinkedIn**

LinkedIn vznikl v roce 2002 a o rok později přešel do plného provozu. Zakladatelem je Reid Hoffman, který je taktéž zakladatelem systému PayPal. Jedná se o největší profesní sociální síť, kde se setkávají specialisté a pojednávají o svých pracovních zkušenostech a zájmech. Hlavními uživateli jsou business manažeři, konzultanti a odborníci z různých oblastí. Počet jeho uživatelů čítá na více než 300 milionů registrovaných uživatelů (LinkedIn, 2015). Uživatelé si do svého profilu vyplňují své zkušenosti z jednotlivých pracovních míst a své vzdělání. Dalším specifikem této sociální sítě je možnost přidání kontaktů do svého profilu,

čímž je zapojen i do kontaktů svých kontaktů, prostřednictvím čehož vzniká propojená síť uživatelů. Uživatelé se také mohou přidat i k nejrůznějším oborovým skupinám, či vyhledat nejrůznější spolužáky, či bývalé kolegy, nebo najít obchodní partnery. Pro personalisty je LinkedIn vítaným pomocníkem, kteří díky němu mohou oslovit velké množství potencionálních pracovníků. Personalisté mohou své kandidáty vyhledávat například pomocí klíčových slov, což se využívá primárně u IT pozic. Zde je ovšem důležité, aby kandidáti měli správně vyplněný profil právě se svými schopnostmi a znalostmi, které tvoří ta klíčová slova, podle kterých personalisté vyhledávají. Běžní uživatelé LinkedIn mohou využít základní profil, který je zdarma. Další doplňkové rozšířené funkce jsou již placené.

Je tedy otázkou, zda jsou sociální sítě v budoucnosti (konkrétně LinkedIn) schopny nahradit papírové životopisy. Pro personalisty, kteří chtějí mít větší šanci na získání kandidátů, mohou si pořídit účet Premium, který stojí přibližně od 30 eur za měsíc (asi 830 korun) a personalisté díky němu mohou získat rozšířené a neomezené vyhledávání (StudentMag, 2015).

Jednou ze specialit LinkedIn je také možnost získat reference od bývalých kolegů, či zaměstnavatelů, které se prezentují přímo v uživatelském profilu (Grafton recruitment, 2015). LinkedIn ovšem není v České republice plně zaveden. Personalisté se shodují na tom, že je to kvůli tomu, že tady vlastně personalista musí sám vyvinout aktivitu a kandidáta kontaktovat. To znamená, že je zde vlastně absence kandidátova zájmu o danou pozici a podnik. Dá se říci, že je to jeden z důvodů, proč personalisté hledání přes LinkedIn tak málo preferují. Role sociálních sítí při náboru zaměstnanců ovšem stále roste.

Nejužívanější profesní sociální sítě na světě:

- LinkedIn
- Xing
- Naymz

Průměrný věk uživatelů LinkedIn je 41 let. Absolventi vysokých škol tvoří 80 % uživatelů. Největší podíl uživatelů pochází z USA, dále z Indie a Velké Británie. V současnosti přibližně 4/5 uživatelů sítě práci aktivně nevyhledávají. Síť jim slouží spíše pro udržování

kontaktů. V zahraničí je vyhledávání pracovníků na sociálních sítích zcela běžné. Typickou sociální sítí v Rakousku je Xing.com.

Je plno způsobů, jak personalisté přes LinkedIn vyhledávají zaměstnance:

- a) vystupují do specializovaných profesních skupin
- b) prohledávají databázi uchazečů o práci
- c) využívají Open Networkers (sběratelé kontaktů) (LinkedIn, 2012)

- **Twitter**

Tato sociální síť byla založena v roce 2009 Jackem Dorseyem. Jedná se o sociální síť, která je využívána především v zahraničí. Specialitou Twitteru je, že zahrnuje jakousi „mikroblogovací“ službu, díky níž může uživatel posílat či přijímat zprávy uživatelů o maximální délce 140 znaků, tzv. „tweety“. Tweety uživatele si mohou číst jeho přátelé, či kdokoliv, kdo je registrovaný. Svou podstatou je Twitter podobný Facebooku. Rovněž se jedná o jakousi databázi přátel (Pavlíček, 2007).

- **YouTube**

Zde se nejedná v pravém smyslu o sociální síť, ovšem postupem času bylo přidáváno více a více sociálních prvků a tak se Youtube začínal podobat klasické sociální síti. Youtube byl založen v roce 2005 zaměstnanci PayPalu a může se chlubit statistikami jako například 4 miliardy hodin zhlédnutí videa. Klíčovou oblastí této sociální sítě je sdílení videí. Jeho uživatelé mohou zakládat diskuze, statistiky oblíbenosti, apod. Video lze hodnotit pomocí hvězdiček a sledovat jejich návštěvnost. V listopadu roku 2006 byl zakoupen společností Google za 1,65 miliardy dolarů (což bylo tehdy asi 37 miliard Kč) (Youtube, 2015).

- **Google Plus**

Je sociální síť, která byla vytvořena společností Google v červnu roku 2011, která jej také provozuje. Díky jeho rostoucí popularitě je tato síť považována dokonce za největšího konkurenta Facebooku. Mezi základní prvky patří stream příspěvků, uživatelský profil, kruhy a setkání (Čapek, 2015).

- **Myspace**

Jedná se o komunitní server, který byl založen v roce 2003 v USA. Vlastníkem je společnost Specific Media. Myspace je jeden z největších komunitních serverů na světě. Kromě klasických profilů se na Myspace dají nalézt i profily hudebníků a filmařů, nebo herců z celého světa. Server je kvůli ochraně dětí přístupný pouze lidem starším 14 let. Další funkce Myspace jsou například chat, diskusní skupiny, sdílení videí, seznamka a blogy (Sociální sítě, 2010).

- **Pinterest**

Tato sociální síť je založena na tzv. osobních online nástěnkách, kde mohou uživatelé organizovat, sdílet a popisovat například obrázky, fotografie, videa, webové stránky apod. Od Facebooku se liší hlavně tím, že slouží spíše pro osobní inspiraci, vizuální vyjádření vkusu apod. Facebook plní především úlohu komunikačního kanálu. Pinterest může mít ovšem i praktické uplatnění, protože uživatelé se zde mohou inspirovat pro svoji profesi (například copywriteři, či designeři)(Handl, 2012).

3.3 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2015)

Podle Pilařové (2008) správně provedený výběr nových pracovníků a propracovaný proces adaptace daleko více zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti pracovníka na nové pracovní pozici a podávání požadovaných výkonů. Při výběru potencionálních zaměstnanců je nutné brát v úvahu jejich osobnostní, ale hlavně odborné charakteristiky. Výběr zaměstnanců by měl být strategickým procesem. Dá se říci, že v podstatě neexistuje žádná „nejlepší“ metoda výběru zaměstnanců, která by spolehlivě dokázala vybrat toho nejlepšího z uchazečů. Výběr

a získávání pracovníků spolu úzce souvisí. Proces získávání pracovníků může být z vnitřních i vnějších zdrojů. Při výběru z vnitřních zdrojů se uplatňuje výběr ze současných pracovníků, čili povyšování pracovníků, či převádění na jinou pozici (Armstrong, 1999).

Klíčovým faktorem je zde způsobilost daného uchazeče k výkonu práce na konkrétním pracovním místě. Je tedy nutná existence kritérií, kterými se budou pověřeni pracovníci při výběru z uchazečů řídit. Je tedy zřejmé, že konkrétnímu výběru zaměstnanců musí nutně předcházet kritéria pro posuzování uchazečů a výběr metod na toto posuzování. Je nutné taktéž dbát na správnou organizační stránku výběru zaměstnanců a vhodné jednání s uchazeči o zaměstnání (Koubek, 2015). Celý proces výběru pak bude rozhodující pro to, jaké zaměstnance pak bude mít organizace k dispozici. Dále je nutné brát v úvahu, že výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost. Organizace si vybírá pracovníka, ale ten si zároveň vybírá zaměstnavatele. Proto se stává, že třeba i ten nejvhodnější kandidát nabídnuté zaměstnání nakonec nepřijme pod dojmem jednání s představiteli dané organizace. Tedy i tuto okolnost je nutné mít na paměti. Výběr zaměstnanců je složitý proces a není příliš efektivní výběr zaměstnanců stavět pouze na jednom prediktoru (na jedné metodě). Při propojení více prediktorů se zajistí jejich vzájemné doplňování. Velice úspěšnou metodou je v dnešní době assessment centre, který se skládá v podstatě ze všech typů prediktorů. Jedná se o proces pohovorů, psychologických testů, různých diskuzí a cvičení (Arnold a kol., 2007).

Dle Kociánové (2010) jsou uchazeči porovnáváni s určenými kritérii daného pracovního místa a následně jsou roztríděni do skupin například na: velmi vhodné, méně vhodné (ale přijatelné) a zcela nevhodné. Tato posloupnost kroků bývá poměrně závazná, protože není jiná možnost průběhu. Pouze se může lišit podoba výběru, například že výběrový pohovor může následovat či předcházet testování apod. Výběrový proces se může lišit hlavně při obsazování pozice z vnitřních a vnějších zdrojů, protože, pokud pracovníci v organizaci již pracují, tak od nich nemusí být požadovány všechny dokumenty. Výběrová řízení bývají často realizována ve více kolech. První kolo řídí obvykle personalisté a další kola výběrových řízení už bývají v pravomoci manažerů, či nadřízených.

3.3.1 Fáze výběru pracovníků

Při výběru pracovníků obvykle rozlišujeme 2 fáze a to předběžnou a vyhodnocovací.

1) *Předběžná fáze* – začíná vlastně potřebou obsazení volného pracovního místa

Následují 3 kroky:

- a) Popis pracovního místa a základní pracovní podmínky na něm.
- b) Specifikace pracovního místa - Zkoumání kvalifikace, znalostí a dovedností, kterými by měl uchazeč disponovat, aby mohl vykonávat svou práci úspěšně
- c) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, praxi a specializaci, které jsou nezbytné pro to, aby byl uchazeč pro organizaci výhodný (Koubek, 2015).

2) *Vyhodnocovací fáze* – následuje s menším časovým odstupem, protože musí dojít k nashromáždění vhodných uchazečů o konkrétní pozici. Vyhodnocovací fáze má taktéž několik kroků, ale není zde nutné je všechny podstoupit. Každý z uvedených kroků je spojen s určitou metodou, respektive skupinou metod, protože pouze výjimečně stačí k výběru pracovníků použití pouze jedné metody. Zpravidla se používá kombinace 2 či více metod.

- a) Vyhodnocování dotazníků spolu s životopisem
- b) Pohovor, který má za cíl doplnění skutečností, které jsou obsaženy v osobních dokumentech uchazeče.
- c) Testování, např. pomocí assessment center či různých testů pracovní způsobilosti
- d) Výběrový pohovor
- e) Posuzování referencí
- f) Lékařský posudek (pouze v některých případech)
- g) Finální rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí uchazeče
- h) Kontaktování uchazečů o rozhodnutí (Podnikátor, 2012)

Použití počtu metod (kroků) závisí na konkrétní povaze pracovního místa, počtu uchazečů a zvyklostech v organizaci. Uchazeči o méně kvalifikovanou práci se mohou vybírat pomocí jednodušších metod, např. pomocí dotazníku či referencí spolu s pohovorem.

Při vyhodnocovací fázi můžeme uplatnit 3 různé postupy a to buď:

- *komplexní postup* – kdy necháme uchazeče projít všechny kroky, které byly pro dané pracovní místo zvoleny
- *vyřazovací postup* – znamená, že po každém kroku budeme vyřazovat ty uchazeče, kteří již v průběhu nesplnili očekávání organizace
- *smíšený postup* – kombinace obou předchozích, část kroků má komplexní postup a část kroků má vyřazovací postup (Koubek, 2015).

3.3.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Dotazník – je používán často ve větších organizacích, při přijetí uchazeče je dotazník součástí osobního spisu. V poslední době je stále častěji využívána elektronická podoba.

Životopis – je nedílnou součástí a je velice oblíbený, často používán v kombinaci s jinou metodou. Zkoumá se především vzdělání a délka praxe (Flek, 2011).

Dle Dvořákové (2007) lze na základě životopisu sledovat:

- Jak často měnil uchazeč zaměstnání, či vzdělávací instituce
- Zda lze v případných změnách vysledovat cílevědomost a kontinuitu
- Jak dlouho trvaly pracovní poměry u předchozích zaměstnavatelů
- Jaké důvody vedly ke změnám ve funkcích
- Zda se rozšiřovaly uchazečovi pravomoci a odpovědnost v pracovních činnostech, nebo naopak zužovaly
- Zda existují prodlevy mezi uchazečovým vzděláním a zaměstnáním

Testy pracovní způsobilosti – testy s nejrůznějším zaměřením s různou spolehlivostí a validitou. Jedná se spíše o doplňkovou metodu výběru pracovníků.

Nejčastěji se používají:

- Testy inteligence – posuzuje se jimi paměť, rychlost vnímání, numerické myšlení, či schopnost úsudku
- Testy schopností – zaměřeny na mechanické schopnosti, manuální zručnost, či vlohy
- Testy znalostí a dovedností – mají prověřit to, co se uchazeč naučil během například školní docházky

- Testy osobnosti – jedná se o psychologické testy, mají za cíl ukázat uchazečovu osobnost, rysy jeho povahy apod. (Koubek, 2015)

Dále existují i jakési okrajové formy testování, mezi které patří například grafologie, detektor lži, či drogové testy.

V poslední době se ale čím dál častěji objevuje používání univerzální metody tzv. *assessment centre*- jedná se o diagnosticko-výcvikový program, který se zakládá na sérii simulací manažerských pracovních činností, při kterých se testuje, jaká je pracovní způsobilost uchazeče na danou manažerskou funkci a jaký je jeho potenciál. Assessment centre se používá i při hodnocení pracovního výkonu současných pracovníků. Jedná se o úkoly, které uchazeči plní a jsou přitom posuzováni praktiky, nebo psychology. Jedná se o představu řešení každodenní manažerské práce, jejímž výsledkem je dosti přesná předpověď budoucí existence uchazeče v organizaci. Assessment centre obsahuje i speciální pohovory a různé testy. Celý proces probíhá několik dnů a je přítomno 6-8 posuzovatelů. Použití této metody je ovšem finančně nákladnější (Hroník, 2010). Podle Armstronga (1999) se díky assessment centre mohou uchazeči lépe vcítit do organizace a mohou se lépe rozhodnout, zda jim bude jejich budoucí práce vyhovovat, či nikoliv.

Výběrový pohovor – patří mezi nejpoužívanější a je pokládán i za nejvhodnější.

Má 3 hlavní cíle:

- a) získání hlubších a dodatečných informací o uchazeči – jaké je například jeho očekávání a pracovní cíle
- b) poskytnutí informací o organizaci a práci v ní – je zapotřebí, aby uchazeč nebyl uváděn v omyl
- c) posouzení uchazeče (Koubek, 2015)

I výběrový pohovor musí vytvářet dobrou pověst organizace.

Dle Arnolda (2007) pohovory dnes využívá téměř každá organizace pro výběr pracovníků. Tato metoda je ale apriori také často kritizována některými odborníky pro její subjektivnost a náchylnost k zaujatosti. Kolman (2010) říká, že rozhovor je vlastně základní metodou poznávání druhých lidí, které má dva významy. Jednak systematický sběr informací a v druhé řadě se jedná o osobní seznámení, což má velký význam z personalistického

hlediska. Jestliže totiž některému z uchazečů má být nabídnuto místo v organizaci, je vhodné, aby si s ním jeho nadřízený napřed promluvil. Zjišťuje se zde totiž slučitelnost mezi těmito osobami z lidského hlediska.

Zkoumání referencí – jedná se o reference z předchozích pracovních míst uchazeče. Na tuto metodu však panuje spousta rozporuplných názorů. Zaměstnavatelé k referencím přihlíží většinou až v případě, že se uchazečům chystají učinit nabídku práce. Validací hodnota referencí ovšem není příliš dobrá, protože referující osoby nemusí poskytnout pravdivé informace, či hlavně neposkytují shodné informace (Arnold, 2007).

Lékařské vyšetření – používá se hlavně v případech, kdy by uchazeč mohl ohrozit zdraví lidí, např. v potravinářském průmyslu. Tato metoda je však považována za diskriminační.

Přijetí těch nejlepších uchazečů na zkušební dobu – považuje se za jednu z nejméně efektivních metod, která je však poměrně finančně nákladná a časově náročná. Hlavním principem zde je, že uchazeči zde mohou reálně ukázat své kvality. Průběh vypadá zhruba tak, že se přijmou 2-3 uchazeči, kteří úspěšně prošli všemi kroky výběrového řízení a během své práce jsou neustále monitorováni po určitou dobu. Toto nejlepšího pracovníka si pak organizace nechá a ostatní uchazeče propustí. Jedná se ovšem o poměrně nešetrnou metodu, jelikož ty zaměstnance, kteří byli propuštěni ve zkušební době, to pak dequalifikuje u dalších zaměstnavatelů (Koubek, 2015).

Bláha a kol. (2013) říká, že při procesu výběru pracovníků je také velmi důležité zjistit, na kolik je použitá metoda výběru validní, nebo-li nakolik přesně může odhadnout budoucí úspěch, či neúspěch pracovníka v organizaci.

Tabulka 12: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0
Grafologie	0
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,4
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek, 2015

Tabulka 13: Validita metod výběru pracovníků podle Bláhy

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis)	Test inteligence (0,27-0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Multimodální rozhovor (0,27-0,51)
Test osobnosti (0,15)	Životopisný dotazník (0,37)
Školní známky (0,15)	Strukturovaný rozhovor (0,4)
Grafologická expertiza (0,2)	Zkušební doba (0,44)
Posudky a reference (0,26)	Assessment centre (0,45)
	Výkonový test (0,45)

Zdroj: Bláha, 2013

3.4 Náklady za zaměstnávání pracovníků

Se zabezpečováním pracovníků je spojena spousta nákladů, proto je nutné to hodnotit i z ekonomického hlediska. Jedná se o náklady na:

- Mzdy personalistů
- Inzerce
- Komunikaci s úřadem práce
- Pronájem

- Spolupráci s externími subjekty (poradenské organizace)
- Administrativní náklady, které jsou spojeny s vedením evidování uchazečů o pracovní pozice a náklady, které jsou spojené s průběhem přijímacích pohovorů, či celkově výběrových řízení (Armstrong, 1999).

Organizace by měla usilovat o efektivní vynakládání svých finančních prostředků, proto si vedení každé organizace klade následující otázky:

- zda objem finančních prostředků, které organizace vynakládá na zabezpečování nových pracovníků není příliš vysoký?
- zda by nebylo výhodnější využití outsourcingu a předání zabezpečování zaměstnanců nějaké profesionální organizaci? (značná část nákladů bude přenesena na dodavatele a v nákladech zůstane pouze smluvní cena, která byla sjednána za poskytnuté služby)
- netrvá příliš dlouho, než je volná pracovní pozice obsazena? (Armstrong, 1999)

S tím vším souvisí i zvažování o vhodných metodách k získávání pracovníků s cílem zvýšit efektivitu náborového procesu a dále snížit náklady na přijímání pracovníků v rámci zachování kvality celého procesu a získané pracovní síly. Právě průměrná výše nákladů na získání nových zaměstnanců je podstatnou informací pro to, zda je efektivnější mít vlastního pracovníka personalistu, nebo zda je lepší spolupracovat s personálními agenturami, nebo na nábor zaměstnanců využít outsourcing (Bláha, 2013).

Existuje mnoho metod k výběru zaměstnanců, které jsou vysoce validní a moderní, ale výše jejich nákladů nemusí být pro některé organizace optimální. Jako příklad je nutno uvést náklady na Assessment centre a jeho vyhodnocení externím podnikem. Náklady na Assessment centre se pohybují kolem 55 000 až 100 000,- Kč (Bláha, 2013).

Podle Bláhy (2013) je nutné posoudit míru účelnosti personalistovy práce, která se kvantifikuje pomocí několika parametrů. Může se jednat o kombinaci:

- jak rychle je schopen získat nového zaměstnance
- s jak nízkými náklady toho může dosáhnout
- kolik provede přijímacích pohovorů

- jak kvalitního zaměstnance je schopen přijmout

Dle Bláhy (2013) pak údaje o účelnosti personalistovy práce pak mohou vypadat následovně:

„Údaje o nákladech v peněžních jednotkách, o průměrném počtu dní a procentuální míře splnění požadavků mohou být převedeny na společnou jednotku jejich porovnáním s předem stanovenými cíli a výpočtem míry dosažení cíle (v %) pro každý jednotlivý parametr výpočtu. Každý číselný údaj může být dále vynásoben váhou podle důležitosti parametru vůči ostatním parametrům. Kvalita procesu získání zaměstnance tak bude objektivizována kvantitativními hodnotami, a ty se stanou součástí vzorce pro výpočet účelnosti personalistovy práce.“

Tabulka 14: Výpočet účelnosti personalistovy práce při zabezpečování pracovníků

Parametr	Naměřená skutečná hodnota	Cíl	Míra splnění cíle *	Váha	Součin míry splnění cíle a váhy parametru
Průměrné náklady na získání zaměstnance	15 000,- Kč	16 800,-Kč	112%	4	448
Průměrný počet dní, které jsou potřebné k obsazení pracovního místa	15	12	80%	3	240
Míra splnění požadavků na zaměstnance	90%	85%	106%	5	530
Součet	x	x	x	12	1218

Zdroj: Bláha, 2013

Poznámka: * lepší pracovní výkon představuje překročení cíle

Výpočet váženého průměru = $1218/12=101,5 \%$

Účelnost personalistovy práce dosáhla 101,5 %

Náklady na nábor pracovníků lidí lze rozdělit do několika skupin:

- náklady na odměny - mzdy a platy, zaměstnanecké výhody, příspěvky na pojištění,
- náklady na získávání pracovníků,
- náklady na vzdělávání pracovníků,

- náklady na relokaci (přemístování) pracovníků (náklady související se změnou pracoviště zaměstnance nebo náklady spojené s příchodem nového pracovníka),
- náklady související s odchody pracovníků, odstupného a dalších nákladů, které souvisí s propouštěním pracovníků z důvodu přebytečnosti, nákladů na nahrazení odcházejícího pracovníka apod.
- náklady na BOZP a podobné služby a výhody pro pracovníky, např. stravování, odměny za dlouhodobou práci pro organizaci, apod.
- náklady na personální administrativu - náklady na personální útvar a další náklady, které nejsou zmíněné v předchozích bodech (Armstrong, 1999).

4 Praktická část

Praktická část diplomové práce se skládá ze 3 částí, kterými jsou analýza současných možností inzerce, ověření hypotéz spolu s dotazníkovým šetřením.

4.1 Analýza současných možností inzerce

Organizace mě několik možností jak inzerovat své volné pracovní pozice. Měla by si uvědomit svou aktuální potřebu pracovníků a svůj rozpočet, který může použít na nábor. Způsoby inzerce se liší především cenou a dále také schopností „šířitelnosti“.

Tabulka 15: Porovnání způsobů inzerce

	Pozitiva	Negativa	Cena
Pracovní portály	<ul style="list-style-type: none">• Velké množství reakcí od uchazečů• Možnost prohlížení databáze CV• Možnost připlatit si mnoho doplňkových služeb	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká cena• Mnoho reakcí od nerelevantních uchazečů	<ul style="list-style-type: none">• 755 - 5 900,-Kč
Pracovní agentury	<ul style="list-style-type: none">• Mívají často svojí databázi potřebných uchazečů• Jsou největšími znalci trhu práce	<ul style="list-style-type: none">• Často vysoké náklady a ne vždy kvalitní výběr	<ul style="list-style-type: none">• 1,5 až 5 násobek průměrného platu nově umístěného zaměstnance
Sociální sítě	<ul style="list-style-type: none">• Snadná dostupnost• Inzerce pracovních nabídek téměř zdarma• Rychlost• Aktuální vlastní editace uchazeče	<ul style="list-style-type: none">• Digitální stopa• Možnost zneužití informací• Možné nepravdivé údaje	<ul style="list-style-type: none">• Většinou zdarma, pouze LinkedIn má možnost placené formy.
Spolupráce s úřady práce	<ul style="list-style-type: none">• Nulové náklady• Úřady práce mohou sami zajišťovat předvýběr zaměstnanců, protože potřebné údaje vyžadují samy	<ul style="list-style-type: none">• Omezený výběr, protože na úřadech práce nejsou zaregistrováni všichni• Bývají zde zaregistrovány často osoby s nízkou kvalifikací	<ul style="list-style-type: none">• Zdarma pro obě strany, náklady hradí stát
Inzerce ve sdělovacích prostředcích	<ul style="list-style-type: none">• Často pro rozsáhlé publikum	<ul style="list-style-type: none">• Často velmi vysoké náklady• Cílení je široké, ale obtížné sledování• Často krátký čas zaujetí	<ul style="list-style-type: none">• Obtížně kvantifikovatelné. Nejvyšší náklady jsou na velkoplošnou inzerci a inzerci v médiích

Vlastní webové stránky organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědi přichází od uchazečů, kteří o tento podnik mají skutečný zájem 	<ul style="list-style-type: none"> • Na inzeráty bývá nižší odezva • Omezená šířitelnost 	<ul style="list-style-type: none"> • zdarma
Vývěsky	<ul style="list-style-type: none"> • Nízké náklady na inzerci 	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovuje pouze ty uchazeče, kteří si vývěsky všimnou 	<ul style="list-style-type: none"> • téměř zdarma
Uchazeči se hlásí sami	<ul style="list-style-type: none"> • Nulové náklady na inzerci 	<ul style="list-style-type: none"> • Velké množství nerelevantních uchazečů 	<ul style="list-style-type: none"> • zdarma
Doporučení současného pracovníka	<ul style="list-style-type: none"> • Nulové náklady na inzerci • Doporučení uchazeči bývají často kvalitní, protože doporučující pracovník si nechce u zaměstnavatele poškodit pověst 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezená možnost výběru z většího množství 	<ul style="list-style-type: none"> • zdarma
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	<ul style="list-style-type: none"> • Smluvená škola je schopna dodávat ty nejlepší uchazeče 	<ul style="list-style-type: none"> • Nelze obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku 	<ul style="list-style-type: none"> • zdarma
Přímé oslovení jedince	<ul style="list-style-type: none"> • Nulové náklady na inzerci 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace si může zhoršit vztahy s tou organizací, kde pracovníky oslovuje 	<ul style="list-style-type: none"> • zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z analýzy vyplývá, že se nedá jednoznačně určit nejlepší a nejhorší způsob inzerce. Vždy záleží na tom, jaké má organizace potřeby, kolik pracovníků hodlá přijmout, jaké má sídlo podniku a třeba také jak vysoce kvalifikované pracovníky potřebuje. V Praze se zdá poněkud neefektivní způsob inzerce pomocí inzerátů v médiích, protože pracovní portály a sociální sítě mají daleko větší rozšíření. Sociální sítě se používají hlavně při získávání profesionálů z oblasti ekonomiky, personalistiky, marketingu apod. Naopak je zcela neefektivní jejich využívání v případě obsazování různých méně kvalifikovaných pozic.

V některých krajích ČR je nejvíce užívaným způsobem inzerce v médiích. K těmto krajům patří například Karlovy Vary, kde sociální sítě a pracovní portály mají mizivou odezvu. Pracovní agentury jsou využívány poměrně omezeně, protože spolupráce s nimi v sobě zahrnuje nemalé náklady. Zase naopak je ale nutno zvážit otázku úspory času a kvality výběru.

Každá organizace by tedy měla zvážit veškeré alternativy pro a proti a vybrat způsob se kterým bude mít velkou odezvu na oznámení o volné pracovní pozici. Dále by měl být vybrán způsob co nejméně nákladný a díky inzerátu by měl získat soubor kvalitních uchazečů. Tyto podmínky mohou webové stránky organizace poměrně spolehlivě splňovat. Uchazeči, kteří si myslí, že splňují veškerá požadovaná kritéria, sem odešlou svoje CV. Další výhodnou metodou je doporučení stávajícího pracovníka organizace. Tímto způsobem se dají opět získat velmi kvalitní pracovníci a navíc za nulové náklady a za omezený čas. I když ze strany personalistů je v tomto případě nutná určitá opatrnost – nepodcenit přijímací pohovor.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi může být také výhodná, protože je možné vybrat si ty nejlepší studenty. Jedná se ovšem o méně využívanou metodu, která se ne vždy dá uplatnit. Tato metoda je používána například v průmyslu, kde školy spolupracují s různými továrnami.

4.1.1 Pracovní portály

Nyní následuje porovnání pracovních portálů. Podnik se při rozhodování o volbě správného portálu zajímá hlavně o cenu inzerátu za měsíc, návštěvnost a celkový počet inzerátů na portálu.

Tabulka 16: Porovnání ceny pracovních portálů

	Cena inzerátu/měs.	Návštěvnost	Celkový počet inzerátu na portálu
Jobs.cz	5 900	***	16 606
Práce.cz	3 500	5 475 000	54 797
Monster	3 150	5 720 000	2 500
Profesia	1 800	7 300 000	11 075
DobráPráce.cz	755	5 475 000	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Poznámka:*** Tuto informaci portál neuvádí

Jednou z nejvíce využívaných způsobů inzerce je inzerce pomocí pracovních portálů. Vedoucí postavení v této oblasti má Jobs.cz, který má nejširší spektrum služeb, což se promítá i v ceně jeho služeb. Dalším pozitivním aspektem může být i velmi vysoká návštěvnost tohoto portálu. Její přesné číslo ovšem organizace nesdělují ani na požádání.

U pracovních portálů by si měla organizace srovnat nabídky služeb, cenu a délku vystavení inzerátu. Při spolupráci s pracovním portálem, který nabízí vystavení pracovní pozice za nízkou cenu, bývá obvykle nízká návštěvnost. To je ovšem pro organizaci významná nevýhoda, je totiž třeba vybírat z co největšího počtu kvalitních kandidátů.

Pro příklad je v následujících 2 tabulkách zobrazen ceník inzerce portálů Jobs.cz a Monster. Ceny se poměrně markantně liší, ale Jobs.cz nabízí daleko širší spektrum služeb a inzeráty se při připlacení služby kombi mohou zobrazovat ještě na portálu Práce.cz.

4.1.2 Sociální sítě

Tabulka 17: Porovnání sociálních sítí používaných v personalistice

	Pozitiva	Negativa	Počet uživatelů	Cena
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílení informací s přáteli • Možnost udržování vztahů • Transparentní zobrazení nadcházejících událostí • Možnost tvoření "zájmových" skupin 	<ul style="list-style-type: none"> • Možné zneužití osobních informací a fotografií • Nejistota, že na inzerát někdo odpoví 	<ul style="list-style-type: none"> • Přes 1,5 mld. 	<ul style="list-style-type: none"> • zdarma
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • Uživatelé mohou získávat profesní kontakty přímo od profesionálů • Síť sloužící pro vyhledávání profesionálů • Aktuální informace o trhu a volných pracovních místech 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost uvedení nepravých informací • Hlavní aktivitu vynakládá personalista • Možnost projít si životopisy potenciálních uchazečů a přečíst si reference vložené lidmi, které konkrétní osobu opravdu znají • Riziko úniku informací a zcizení kontaktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Přes 300 mil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ceny za zveřejnění nabídky práce se liší podle lokalit - v hl. m. Praze stojí 30-denní zveřejnění pracovní pozice 139,95 EUR.

Twitter	<ul style="list-style-type: none"> • Žádné spamy, či obtěžující žádosti (absence her, skrze které by žádosti chodily) • Nejrychlejší zdroje informací • Možnost sledování osob bez potvrzení žádosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Zprávy jsou pouze krátkého rozsahu • Problémy s ověřováním pravosti účtu, která se ověřuje jen v případě významných osobností, tím pádem si kdokoliv může vytvořit jakýkoliv profil na cizí jméno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Přes 284 mil. 	<ul style="list-style-type: none"> • zdarma
----------------	---	---	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nespornou výhodou sociálních sítí je jejich rozšíření a nulové náklady. V následující tabulce jsou uvedeny 3 nejpoužívanější sociální sítě, které personalisté používají k získávání zaměstnanců. Tyto sociální sítě jsou svým použitím velice odlišné. Pro získání odborníků se jeví jako nejlepší způsob použití sociální sítě LinkedIn, která nabízí rozsáhlé možnosti. LinkedIn má ovšem v České republice poměrně málo uživatelů, což organizacím vlastně zužuje základní soubor pro nalezení profesionálů.

Facebook je v oblasti lidských zdrojů také hojně používán, ovšem spíše k získání doplňujících informací o potenciálním zaměstnanci - např.: fotografie apod. Twitter je v České republice poměrně omezenou záležitostí. Naopak ve Velké Británii a USA je počet uživatelů Twitteru srovnatelný s ostatními sociálními sítěmi. Největší počet uživatelů má ale standardně Facebook. Twitter obstál hned jako 2. v pořadí.

Tabulka 18: Nejnavštěvovanější sociální sítě v roce 2013

Nejnavštěvovanější sociální sítě v roce 2013					
Země	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Česká republika	Facebook	YouTube	LinkedIn	Lidé	Twitter
Slovensko	Facebook	YouTube	LinkedIn	Tumblr	Twitter
Austrálie	Facebook	YouTube	LinkedIn	Twitter	Pinterest
Brazílie	Facebook	YouTube	LinkedIn	Twitter	Instagram
Čína	Qzone	Sina Weibo	Renren	Douban	PengYou
Egypt	Facebook	YouTube	Twitter	Vube.com	Ask.fm
Indie	Facebook	YouTube	LinkedIn	Twitter	Pinterest
Japonsko	YouTube	Facebook	Twitter	Mixi	Ameba
Jižní Afrika	Facebook	YouTube	LinkedIn	Twitter	Pinterest

Německo	Facebook	YouTube	Xing	LinkedIn	Tumblr
Nizozemsko	Facebook	YouTube	LinkedIn	Twitter	Tumblr
Polsko	Facebook	YouTube	LinkedIn	Tumblr	Vube.com
Rusko	Vkontakte	Odnoklassniki	Facebook	LiveInternet	LiveJournal
Španělsko	Facebook	YouTube	Twitter	LinkedIn	Tumblr
USA	Facebook	YouTube	LinkedIn	Twitter	Pinterest
Velká Británie	Facebook	YouTube	LinkedIn	Twitter	Tumblr

Zdroj: Dvoran, 2015

Tabulka 19: Pořadí sociálních sítí podle počtu uživatelů

Pořadí sociálních sítí podle počtu uživatelů (v mil.)	
Facebook	901
Twitter	555
Google +	170
LinkedIn	150
Pinterest	11,7

Zdroj: Dvoran, 2015

Následující tabulka podává přehled o procentuálním podílu mužů a žen na sociálních sítích. Facebook a Twitter je populárnější spíše u mužů. Naopak Google + a LinkedIn používají v celosvětovém měřítku spíše ženy.

Tabulka 20: Procentuální podíl mužů a žen na sociálních sítích

Procentuální podíl mužů a žen na sociálních sítích		
	Ženy	Muži
Facebook	40%	60%
Twitter	43%	57%
Google +	63%	37%
LinkedIn	55%	45%
Pinterest	31,80%	68,20%

Zdroj: Dvoran, 2015

Procento uživatelů sociálních sítí je téměř mizivé ve věku 13-17. Pouze 11% mladistvých má svůj účet na Facebooku. Věkové rozhraní 18-34 let je na uživatele sociálních sítí nejbohatší, hlavně u sociální sítě Facebook. LinkedIn má nejvíce uživatelů ve věku 26-34 let. Právě tato skupina je na LinkedIn neaktivnější, protože zahajuje svoji pracovní kariéru.

Do 17 let podle statistiky nemá účet na LinkedIn účet téměř žádný uživatel. Ve věkovém rozhraní 45-54 let počet uživatelů sociálních sítí klesá a od věku 55+ jsou uživatelé sociální sítě v omezeném procentu. Nejméně uživatelů má sociální síť Pinterest.

Tabulka 21: Procento uživatelů sociální sítě podle věku

	Procento uživatelů sociální sítě podle věku					
	13-17	18-25	26-34	35-44	45-54	55+
Facebook	11%	29%	23%	18%	12%	7%
Twitter	4%	13%	30%	27%	17%	9%
Google +	9%	23%	35%	15%	11%	7%
LinkedIn	0%	18,10%	31,20%	24,80%	15%	10,50%
Pinterest	3%	6%	28%	28%	25%	11%

Zdroj: Dvoran, 2015

I v tabulce stráveného času na sociálních sítích vede Facebook se 405 minutami měsíčně. Zde je zajímavou informací, že Pinterest skončil hned na 2. místě v délce stráveného času uživatelů na této sociální síti. Naopak na LinkedIn uživatelé tráví průměrně pouhých 17 minut měsíčně. Google + dopadl v této analýze nejhůře. Jeho uživatelé na něm stráví průměrně pouhé 3 minuty měsíčně.

Tabulka 22: Strávený čas na sociálních sítích

Strávený čas na sociálních sítích (min/měs.)	
Facebook	405
Twitter	21
Google +	3
LinkedIn	17
Pinterest	89

Zdroj: Dvoran, 2015

Tabulka 23: Hodnota každého účtu sociální sítě

Hodnota každého účtu sociální sítě	
Facebook	118 \$
Twitter	71,4 \$
LinkedIn	71 \$
Pinterest	28,1 \$

Zdroj: Dvoran, 2015

I návštěvnost sociálních sítí je nejvyšší u Facebooku, který navštíví téměř 7013 milionů uživatelů za měsíc. Toto číslo je vzhledem k ostatním údajům o návštěvnosti ostatních sociálních sítí opravdu markantní. Jako druhý v pořadí skončil Twitter, jehož návštěvnost je 182 milionů návštěvníků za měsíc. Zde dopadly naopak nejhůře sociální sítě LinkedIn a Google+.

Tabulka 24: Návštěvnost sociálních sítí

Návštěvnost sociálních sítí (mil./měs.)	
Facebook	7012,9
Twitter	182,1
Google +	61
LinkedIn	85,7
Pinterest	104,4

Zdroj: Dvoran, 2015

4.2 Výsledky šetření

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

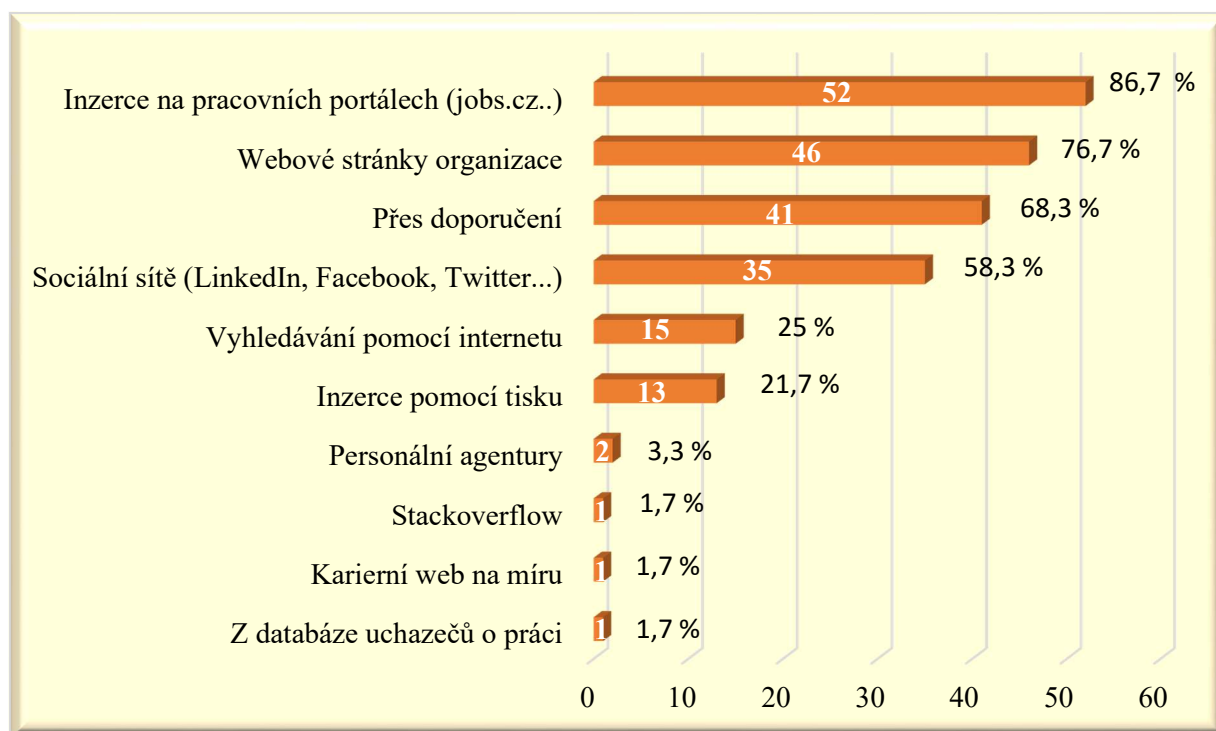
Cílem dotazníku je zjistit aktuální stav implementace sociálních sítí do procesu vyhledávání a přijímání zaměstnanců a dále názor na sociální sítě konkrétně personalistů, či osob, které se podílí na výběru zaměstnanců. Přesné znění statistických hypotéz viz kap. 2.2 Metodika.

První otázka dotazníku byla filtrační a měla ze základního souboru vybrat pouze personalisty, či osoby, které se aktivně podílejí na výběru zaměstnanců. Z celkového počtu 101 osob bylo 60 klíčových respondentů, kteří byli zahrnuti do dotazníkového šetření a ostatní byli vyřazeni z důvodu možné nekompetence. Celkem z 60 respondentů bylo 40 žen (66,7 %) a 20 mužů (33,3 %).

1. část: Způsob inzerce

Nejpoužívanějším způsobem vyhledávání zaměstnanců jsou podle personalistů pracovní portály s 52 respondenty (86,7 %). Následuje použití webových stránek organizace, které jsou oproti pracovním portálům zdarma. Webové stránky zvolilo 46 respondentů (76,7 %). Hned dalším používaným způsobem je doporučení, které je taktéž zdarma a ještě bývá často zárukou kvalitního pracovníka. Doporučení využívá 41 respondentů (68,3 %). Pro dotazníkové šetření jsou klíčoví respondenti, kteří využívají sociální sítě. Tuto možnost zvolilo 35 respondentů (58,3 %). Nejmenší počet respondentů zvolilo například tiskovou inzerci a personální agenturu. Respondenti měli možnost poslední otevřené odpovědi, kam mohli vepsat konkrétně jimi používaný způsob. Jeden respondent zvolil karierní web na míru a stackoverflow.

Graf 2: Způsob vyhledávání zaměstnanců do organizace

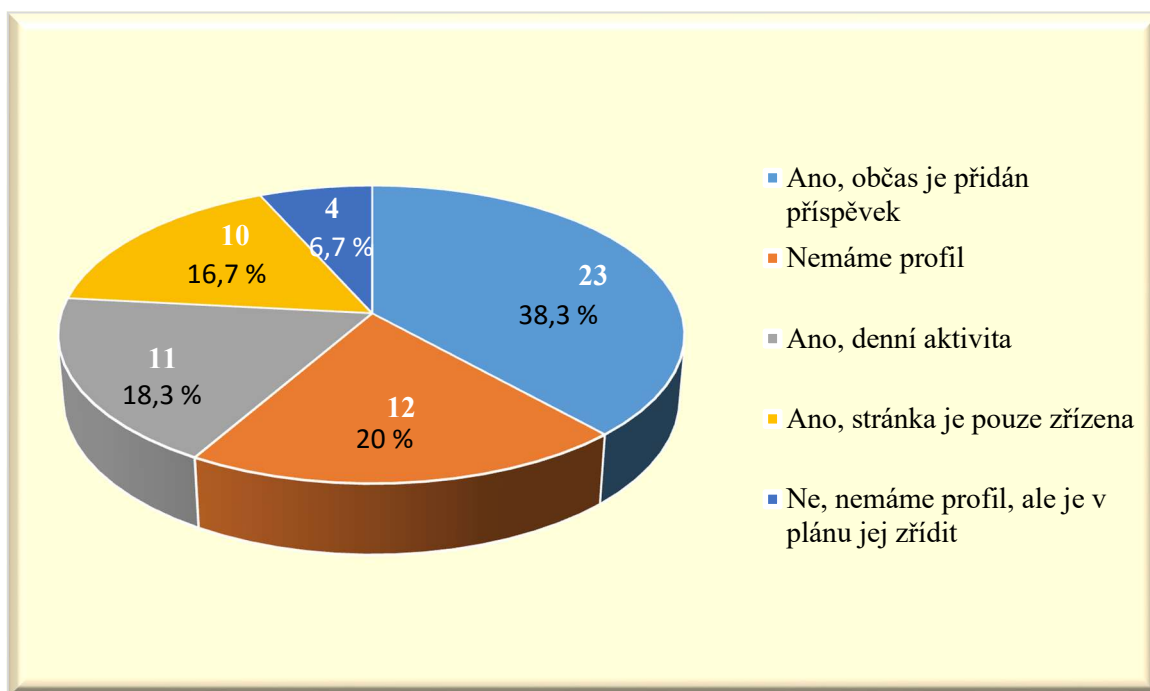


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

2. část: Sociální sítě v organizaci

Tato část je zaměřena na to, zda je podnik respondenta znám na nějaké ze sociálních sítí (Facebook, LinkedIn, Twitter...). 23 respondentů (38,3 %) odpovědělo kladně – podnik je zaregistrován na sociálních sítích a občas je přidán příspěvek. Další skupinou jsou ti respondenti, jejichž podnik nemá žádný profil na sociálních sítích. Těchto respondentů je 12 (20 %). Téměř s totožným počtem respondentů jsou podniky, které mají profil na sociálních sítích a jsou na nich denně aktivní - 11 respondentů (18,3 %) a dále ty podniky, u kterých je stránka pouze zřízena – 10 respondentů (16,7 %). 4 respondenti zvolili, že podnik profil nemá, ale je v plánu jej zřídit (6,7 %).

Graf 3: Existence profilu organizace na sociálních sítích



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

Z předchozího grafu vyplývá, že převažuje buď mírná aktivita podniků na sociálních sítích, nebo že podniky profil vůbec nemají. Jak již bylo řečeno, tak pouhých 6,7 % podniků profil na sociálních sítích vůbec nemá, ale je v plánu jej zřídit. V dnešní době je existence podniku na některé za sociálních sítích velmi důležitá a lze ji podnikům jen doporučit, protože je to i určitá forma reklamy. 20 % podniků z dotazníkového šetření nemá vůbec žádný profil a ani neuvažuje o možnosti jeho zřízení.

U otázky číslo 4 měli respondenti určit nejčastější účel využívání sociálních sítí v jejich organizacích. Nejvíce podniků využívá sociální sítě ke komunikaci se širokou veřejností. Tuto možnost zvolilo 32 respondentů (53,3 %). Dalším důvodem, proč organizace využívají sociální sítě, je inzerce volných pracovních míst. Tuto možnost zvolilo 28 respondentů (46,7 %). Se stejným výsledkem dopadl důvod marketingu, který zvolilo taktéž 28 respondentů. Nejméně respondentů zvolilo jako důvod informační kanál.

Graf 4: Účel využívání sociálních sítí v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

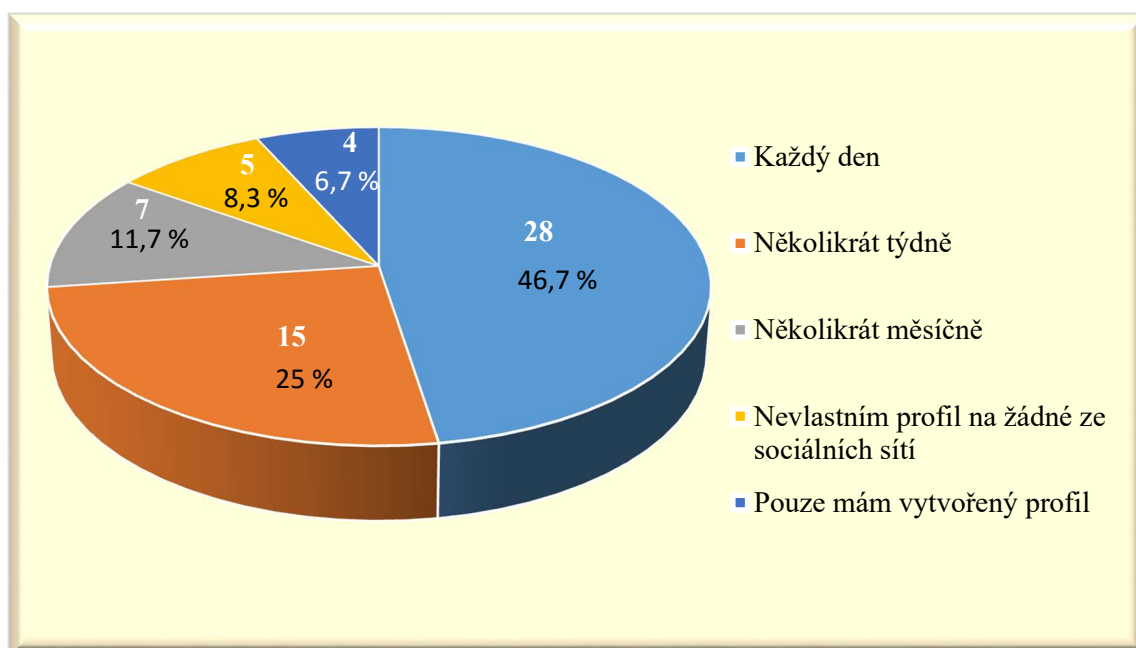
Jelikož je používání sociálních sítí v podstatě zdarma, je pro podniky velice efektivní využívat sociální sítě jako prostředek komunikace. Tato možnost byla také nejvíce voleným účelem využívání sociálních sítí v dotazníkovém šetření. Organizace na svém profilu zveřejňují aktuální dění v organizaci, odpovídají na dotazy veřejnosti, poskytují informace o předmětu své činnosti a právě toto jim dělá největší reklamu. Hned dalším nejvíce voleným účelem byla inzerce volných pracovních míst, spolu s marketingem. Pokud organizace uveřejní nabídku volných pracovních míst na svém profilu, tak se dá předpokládat, že se jí ozvou uchazeči, kteří mají o práci v daném podniku opravdu zájem.

3. část: Užívání sociálních sítí

Pátá otázka, která je výchozí pro testování hypotéz, je zaměřena na personalisty - zda oni sami využívají sociální sítě osobně. Naprostá většina – 28 (46,7 %) respondentů využívá

sociální sítě každý den. Dále pak téměř polovina respondentů využívá sociální sítě alespoň několikrát týdně. Následující skupinou jsou personalisté, kteří navštěvují svůj profil několikrát měsíčně - 7 respondentů (11,7 %) a 5 respondentů (5 %) nevlastní žádný profil na sociálních sítích. Poslední nejméně početnou skupinou jsou personalisté, kteří mají profil pouze vytvořený, což jsou 4 respondenti.

Graf 5: Použití sociálních sítí v osobním životě



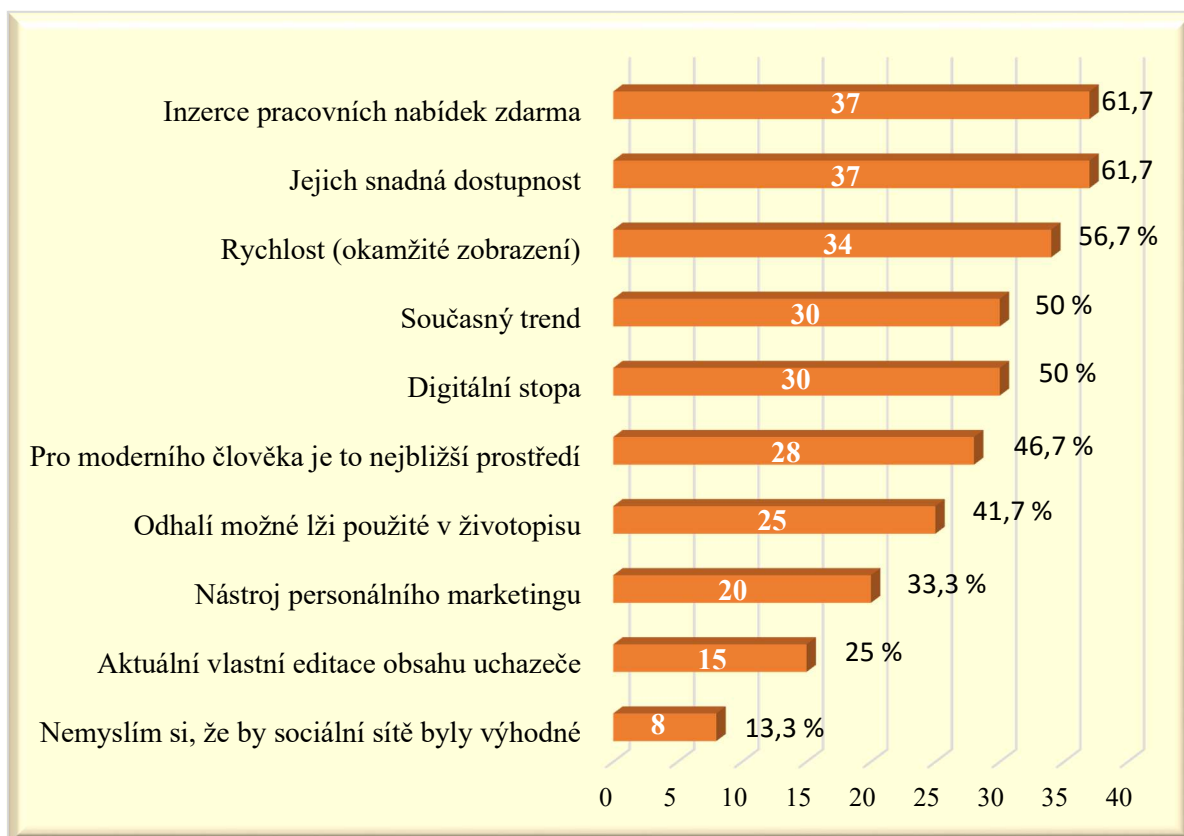
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

Z výsledku této otázky vyplývá, že ti personalisté, kteří používají sociální sítě i v osobním životě, kterých bylo necelých 50 % je upřednostňují i v procesu vyhledávání zaměstnanců, protože s nimi již umí a dokáží využít jejich mnohých výhod. Naprostá absence profilů na sociálních sítích je v dnešní době spíše ojedinělá a výsledných 8,3 % personalistů s absencí profilu jsou osoby spíše ve vyšší věkové hranici.

Šestá otázka je zaměřena na výhody a nevýhody sociálních sítí při náboru zaměstnanců. Odpovědi respondentů jsou celkem vyrovnané. Nejvíce respondentů (37) určilo jako výhodu inzerci pracovních nabídek zdarma spolu se snadnou dostupností sociálních sítí. 34 respondentů zvolilo jako nespornou výhodu jejich rychlost. Dále 30 respondentů (50 %)

zvolilo současný trend jako výhodu a digitální stopu jako nevýhodu. Nejméně respondentů uvedlo, že si nemyslí, že by sociální sítě byly výhodné.

Graf 6: Výhody a nevýhody sociálních sítí při náboru zaměstnanců

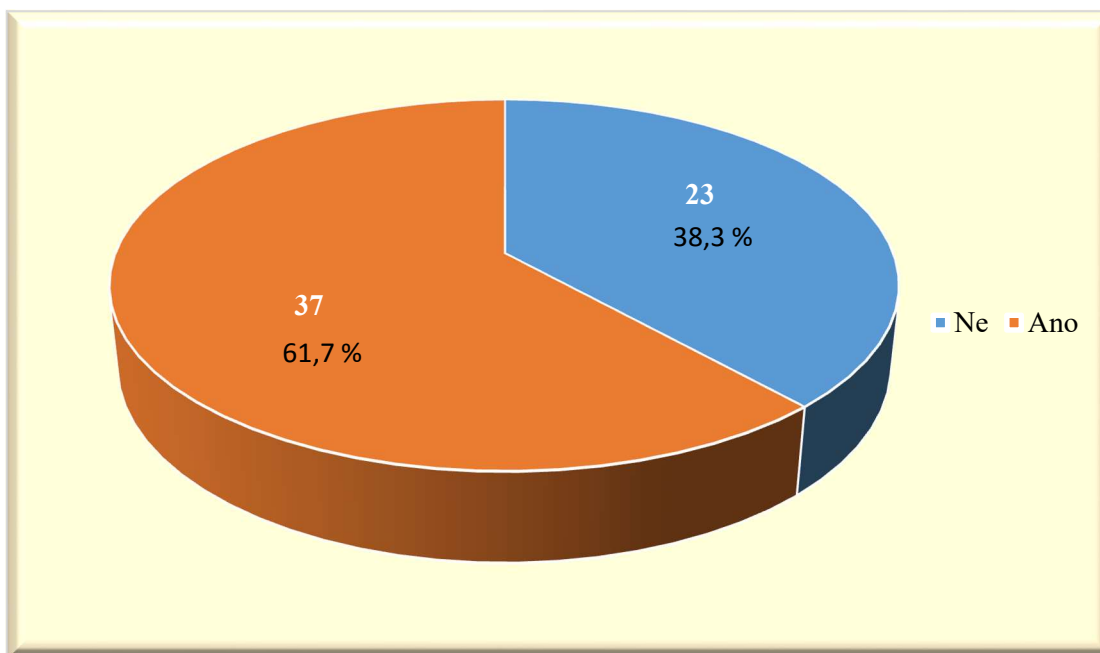


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

Pokud se jedná o obor řízení lidských zdrojů, je více než logické, že personalisté budou největší výhodu sociálních sítí spatřovat v inzerci pracovních nabídek zdarma, na což odpověděla naprostá většina respondentů (70 %). Aktuální vlastní editace obsahu uchazeče, která je považována celkem za důležitou, ovšem skončila až na předposledním místě s 25 %. Pouze naprosté minimum respondentů označilo, že si nemyslí, že by sociální sítě byly výhodné.

Sedmá otázka je pro šetření klíčová. Vypovídá o tom, jak velká část základního souboru využívá sociální sítě při náboru zaměstnanců. Pozitivem je, že použití sociálních sítí označila většina respondentů (tj. 37).

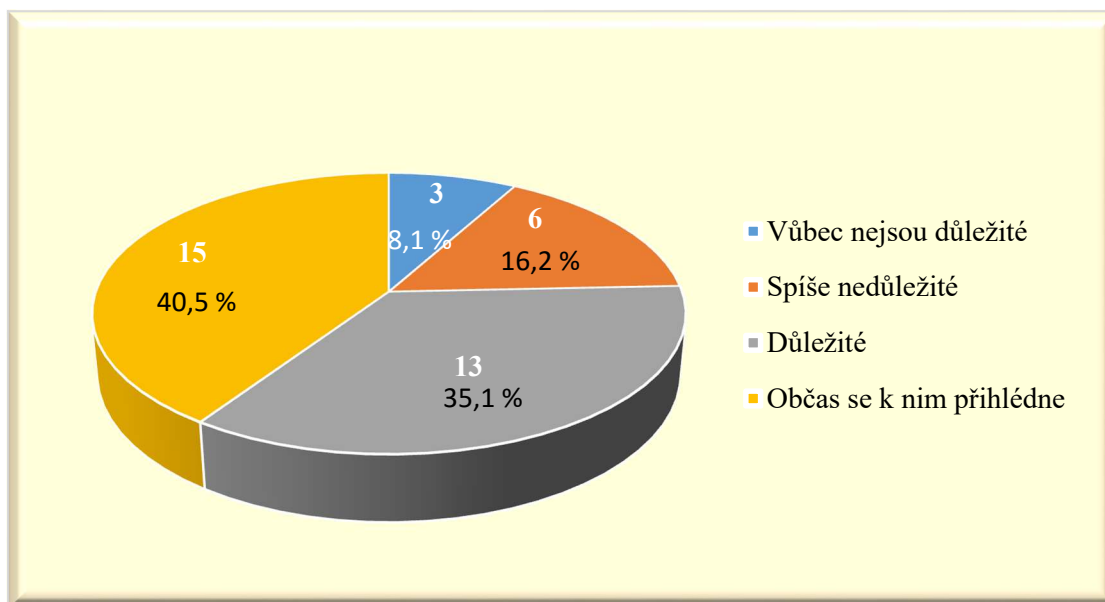
Graf 7: Použití sociálních sítí v organizaci při náboru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

Hned u následující otázky (Graf č. 8) mají respondenti ohodnotit, na jaké úrovni jsou pro ně informace získané o uchazeči ze sociálních sítí důležité, když rozhodují o jeho přijetí. Respondenti se v podstatě shodují na tom, že se k informacím skutečně občas přihlédne, na což odpovědělo 15 respondentů (40,5 %) a že jsou důležité, na což odpovědělo 13 respondentů (35,1 %). Nejméně respondentů odpovědělo, že informace jsou spíše nedůležité (16,2 %), či že vůbec nejsou důležité (8,1 %). Z výsledků grafu tedy celkově vyplývá, že zkoumání profilů uchazečů a jejich informace na sociálních sítích skutečně ovlivňují rozhodnutí personalistů při výběru zaměstnanců.

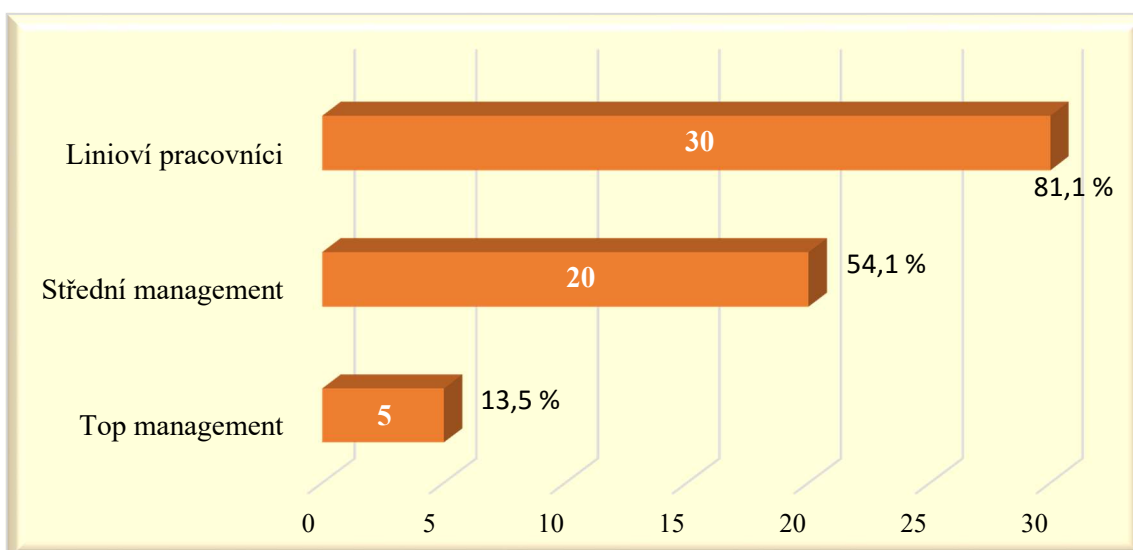
Graf 8: Úroveň důležitosti informací získaných o uchazeči ze sociálních sítí



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vypĺnto.cz, 2015

Další otázkou (Graf č. 9) jsou respondenti tázáni, jaký typ pracovníků upřednostňují při hledání na sociálních sítích. 30 respondentů (81,1 %) označilo liniové pracovníky. V pořadí další odpovědí by střední management. Nejméně respondentů označilo, že při hledání na sociálních sítích upřednostňují top management.

Graf 9: Upřednostněný typ pracovníků při hledání na sociálních sítích



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vypĺnto.cz, 2015

4. část: Sociální sítě a zaměstnanci

Jedenáctou otázkou byli respondenti tázáni, zda by se měli řadoví zaměstnanci podílet na výběru zaměstnanců do jejich kolektivu. Většina respondentů (36), což je 60 % se shoduje, že by se řadoví zaměstnanci skutečně měli určitou měrou podílet na výběru zaměstnanců. Jejich spolupráce může být také důležitá, protože právě stávající zaměstnanci budou s vybraným uchazečem spolupracovat. 24 respondentů (40 %) odpovědělo, že není důležité, aby se řadoví zaměstnanci podíleli na výběru uchazečů, protože by se tato činnost měla přenechat spíše profesionálům z personálního oddělení.

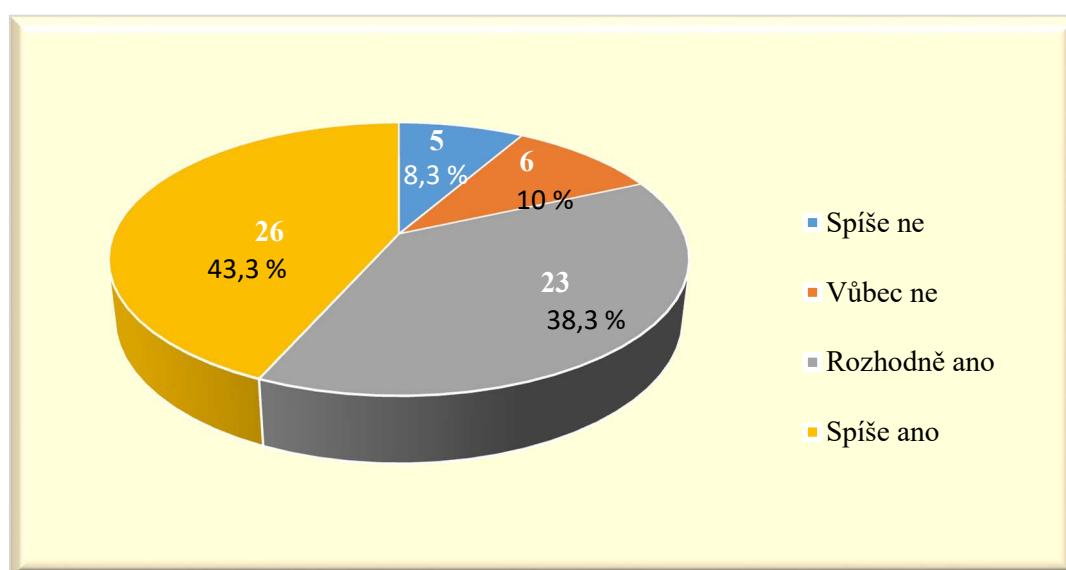
Tabulka 25: Podíl zaměstnanců na náboru

Odpověď	Počet	%
Ano	36	60%
Ne	24	40%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dvanáctá otázka (Graf č. 10) se týkala nákladů na nábor, zda zaměstnanci mají přehled o tom, kolik náborů vůbec stojí. Respondenti se ve většině shodují, že o výši nákladů rozhodně jsou informováni (38,3 %), či spíše informováni (43,3 %). Pouze omezený počet zvolil, že o nákladech nemá představu.

Graf 10: Povědomí zaměstnanců o nákladech podniku za nábor pracovníků

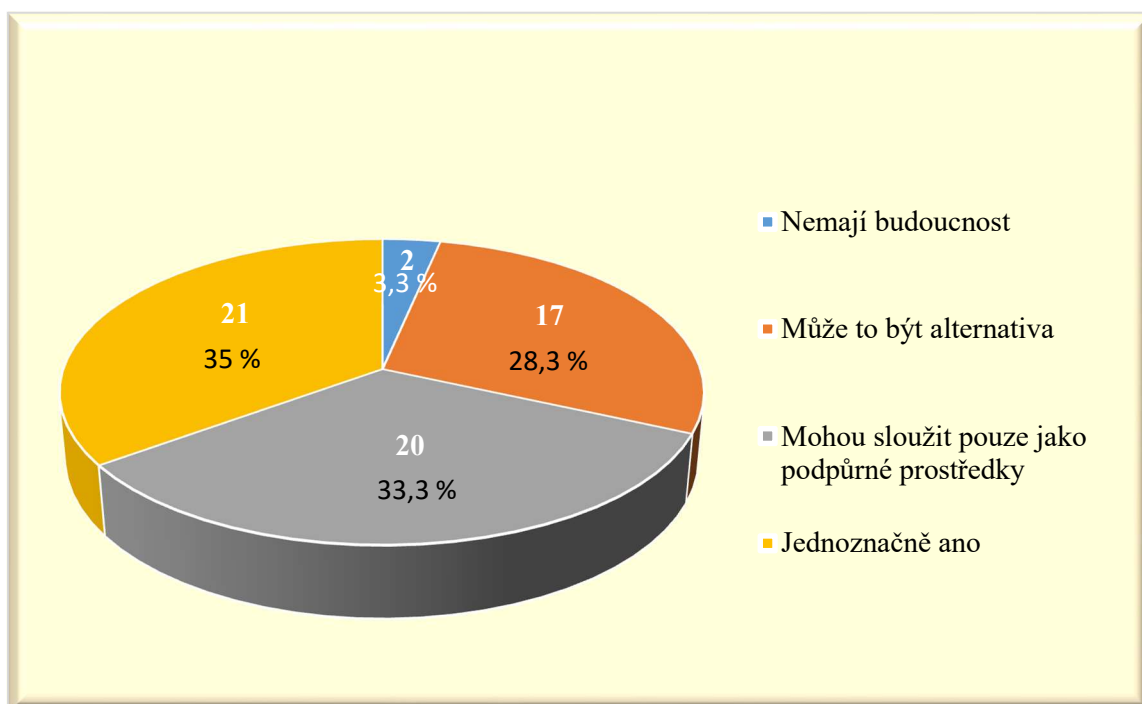


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

5. část: Budoucnost sociálních sítí

V další otázce byli respondenti tázáni, zda mají podle nich sociální sítě při náboru zaměstnanců budoucnost. Odpovědi byly poměrně vyrovnané. Respondenti zvolili v pořadí, že sociální sítě mají jednoznačně budoucnost, dále že mohou sloužit jako podpůrné prostředky a že to může být alternativa. Pouze 2 respondenti odpověděli, že sociální sítě nemají budoucnost.

Graf 11: Budoucnost sociálních sítí z pohledu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Vyplňto.cz, 2015

Následují 2 otevřené otázky, kde mohli respondenti napsat konkrétně svůj názor, zda si myslí, že by sociální sítě v budoucnu mohly plně nahradit ostatní metody výběru zaměstnanců. V naprosté většině respondenti odpověděli, že plně nahradit ostatní metody určitě nemohou, protože nelze zaměstnance posoudit bez osobního kontaktu. Dále také, že potenciální uchazeči na sociálních sítích často neuvádí pravdivé údaje nebo neuvádí dostatek informací. Další věcnou poznámkou je, že do budoucna se budou muset pracovníci aktivně oslovovat, ne jen čekat až se kandidát ozve. Respondenti se také celkově shodují, že sociální sítě jsou pouze doplněk v celkovém komplexu a že je efektivnější využívat více metod najednou. Někteří lidé dodnes sociální sítě nevyužívají. Podniky, které by se při náboru

zaměřily pouze na sociální sítě by tak mohly přijít o kvalitní zaměstnance, kteří by se o nabídce pracovního místa nedověděli. protože někteří lidé dodnes nepoužívají a nevyužívají sociální sítě, čímž může podnik přijít o kvalitní zaměstnance, kteří se o práci nemusí dozvědět. Pouze 1 respondent odpověděl, že se obává, že sociální sítě mohou být na vrcholu, protože feedback od mladých uchazečů je jasný - více než 90 % ví o podniku z Facebooku. Poslední otázka byla otevřená a dotazovala se respondentů, jak si myslí, že jsou rozšířené sociální sítě v České republice. Respondenti se shodli na odpovědích - na škále od dosti rozšířené až po půl napůl. Podle respondentů je nejrozšířenější Facebook (hlavně mezi mladými lidmi), dále LinkedIn a ostatní sociální sítě jen minimálně. LinkedIn se podle respondentů stále rozvíjí, hlavně zde záleží na profesi, protože například v oblasti IT jsou sociální sítě samozřejmostí.

4.2.2 Výsledky hypotéz

V následující části jsou testovány 3 hypotézy za pomoci Chí-kvadrát testu χ^2 . Chí-kvadrát testem χ^2 vypočítaná hodnota se pak srovnává s kritickou hodnotou χ^2_α odpovídající zvolené hladině významnosti $\alpha = 1\%$ při daném počtu stupňů volnosti.

Hypotéza č.:1

Existuje statisticky významný rozdíl ve využití sociálních sítí mezi personalisty, kteří používají sociální sítě v osobním životě každý den a několikrát měsíčně.

H₀: Rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty, kteří je používají v osobním životě každý den a několikrát měsíčně, není statisticky významný.

H_A: Rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty, kteří je používají v osobním životě každý den a několikrát měsíčně, je statisticky významný.

Zjištěné údaje z dotazníkového šetření byly pomocí MS Excel 2013 zapraveny do asociační tabulky.

Hladina významnosti α byla zvolena na 0,01.

Tabulka 26: Empirické (skutečné) četnosti 1. hypotézy

Empirické četnosti	Použití sociálních sítí v osobním životě		
	Použití sociálních sítí při přijímání zaměstnanců	Každý den	Několikrát měsíčně
Ne	7	3	10
Ano	21	4	25
Celkem	28	7	35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Kvůli takto malému rozsahu souboru ($20 < n < 40$) je nutno použít Fisherův faktoriálový test. Tomu nasvědčuje i fakt, že 1 z očekávaných četností je menší než 5.

Po zmenšování nejmenší skutečné sdružené četnosti v pomocných tabulkách 2×2 od 1 až po 0 při zachování marginálních četností je součet pravděpodobností p_i pomocí faktoriálů roven 0,653. Součet všech p_i je hodnota testového kritéria, která je porovnána s hladinou významnosti α .

Platí, že pokud $\sum p_i < \alpha$, tak nulovou hypotézu o nezávislosti zamítáme. V tomto případě však nulovou hypotézu na hladině významnosti 1 % nelze zamítnout, protože:

$$p \ 0,653 > \alpha \ 0,01$$

V případě této hypotézy platí, že *rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty, kteří je používají v osobním životě každý den a několikrát měsíčně není statisticky významný. Nebo-li můžeme říci, že neexistuje rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty, kteří používají sociální sítě v osobním životě každý den a mezi těmi, kteří je používají a několikrát měsíčně.*

V tomto případě byla nulová hypotéza H_0 potvrzena.

Závislost: Pokud byla potvrzena nulová hypotéza H_0 , již se nepočítá síla závislosti, protože vyšla jako nulová a znaky jsou navzájem nezávislé.

Hypotéza č.:2

Existuje statisticky významný rozdíl ve využívání sociálních sítí personalisty ve věku 18-34 a 35-54 let.

H₀: Rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty ve věku 18-34 a 35-54 let není statisticky významný.

H_A: Rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty ve věku 18-34 a 35-54 let je statisticky významný.

Hladina významnosti α byla zvolena na 0,01.

Tabulka 27: Empirické (skutečné) četnosti 2. hypotézy

Empirické četnosti	Věková kategorie		
	18 - 34 let	35 - 54 let	Celkem
Použití sociálních sítí při přijímání zaměstnanců			
Ne	17	3	20
Ano	24	14	38
Celkem	41	17	58

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jelikož je počet pozorování $n > 40$, není nutno již sledovat teoretické (očekávané) četnosti a je možno přejít rovnou k výpočtu testového kritéria χ^2 . Testové kritérium χ^2 vychází 3,013. Kritická hodnota χ_α vyšla 2,706. Posledním krokem je určení rozhodnutí o závislosti, či nezávislosti znaků. Pokud je **testové kritérium $\chi^2 <$ kritická hodnota χ_α** , tak se nulová hypotéza H_0 o nezávislosti znaků nezamítá a znaky se považují za závislé.

Platí tedy, že: $\chi^2 3,013 > \chi_\alpha 2,706$

Konečné rozhodnutí tedy zní, že na hladině významnosti 1 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a *rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty ve věku 18-34 a 35-54 let je statisticky významný a mezi znaky je patrná závislost.*

Nebo-li můžeme říci, že existuje rozdíl ve využití sociálních sítí personalisty ve věku 18-34 a 35-54 let.

V tomto případě byla nulová hypotéza H_0 vyvrácena a platí hypotéza alternativní H_A .

Závislost: Pokud je zamítnuta nulová hypotéza, tento jev značí, že mezi sledovanými znaky je patrná závislost a je důležitá její síla. Po dosazení do vzorce vyšel koeficient korelace 0,052, což nám značí, že se jedná o slabou závislost a přímou (pozitivní korelaci).

Hypotéza č.: 3

Existuje statisticky významný rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty ve velkých a v malých podnicích

H_0 : Rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty ve velkých a malých podnicích není statisticky významný.

H_A : Rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty ve velkých a malých podnicích je statisticky významný.

Hladina významnosti byla zvolena na 0,01.

Tabulka 28: Empirické (aktuální) četnost 3. hypotézy

Empirické četnosti	Velikost podniků		
	Velké	Malé	Celkem
Použití sociálních sítí ve velkých a malých podnicích			
Ne	12	3	15
Ano	15	9	24
Celkem	27	12	39

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tomto případě platí podmínka, že nelze využít Chí-kvadrát test kvůli nízkému rozsahu souboru a kvůli nízkým očekávaným hodnotám. Platí totiž, že pokud je alespoň jedna z očekávaných četností menší než 5, je nutno užít právě Fisherův faktoriálový test.

Po zmenšování nejmenší skutečné sdružené četnosti v pomocných tabulkách 2 x 2 od 1 až po 0 při zachování marginálních četností je součet pravděpodobností p_i pomocí faktoriálů roven 0,215. Součet všech p_i je hodnota testového kritéria, která je porovnána s hladinou významnosti α .

Platí, že pokud $\sum p_i < \alpha$, tak nulovou hypotézu o nezávislosti zamítáme. V tomto případě však nulovou hypotézu na hladině významnosti 1 % nelze zamítnout, protože:

$$p \ 0,215 > \alpha \ 0,01$$

V případě této hypotézy platí, že *rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty ve velkých a středních podnicích není statisticky významný. Nebo-li můžeme říci, že neexistuje rozdíl v rozsahu využití sociálních sítí personalisty ve velkých a malých podnicích.*

V tomto případě byla potvrzena platnost nulové hypotézy H_0 .

Závislost: Pokud byla potvrzena nulová hypotéza H_0 , již se nepočítá síla závislosti, protože vyšla jako nulová a znaky jsou navzájem nezávislé.

5 Diskuze

Tato diplomová práce se zabývá vnějšími zdroji získávání zaměstnanců a to především v moderní hladině sociálních sítí. Sociální sítě mají své výhody a nevýhody jak pro stranu personalistů, tak pro stranu uchazečů. Trend získávání zaměstnanců přes sociální sítě vznikl ve Spojených státech amerických a pozvolna expanduje dál. Dokonce v některých státech se zaměstnanci získávají především přes sociální sítě, které jsou v těchto státech nezbytnou součástí každého člověka. V České republice tomu tak ale není. Nesporně vyhrává v používání sociálních sítí Facebook. LinkedIn je profesní sociální síť, která svým způsobem vytváří profesní značku každého registrovaného uživatele. V souvislosti s touto problematikou by se dalo hovořit i o právě prošlé krizi. Jak již napovídají hospodářské cykly, nyní se bude pravděpodobně zvyšovat zaměstnanost populace a ekonomika se bude dostávat na lepší úroveň.

Sociální sítě přináší novodobý trend, protože jsou přes ně vyhledávání odborníci, které podniky samy kontaktují. Pomalu se tedy vytrácí to klasické vyhledávání uchazečů na pracovních portálech, v inzerci apod. Nastupuje takový trend, že podniky přestávají čekat až se jim někdo ozve, nebo dostanou závratné množství poptávek o práci. Nyní si podniky vybírají zaměstnance samy. Otázkou však je, jako moc je tento trend rozšířen v České republice. Profil na LinkedIn má zhruba pouze čtvrtina naší populace. Chyba je možná i na straně personalistů, protože jen zlomek jich umí na profesních sítích vhodné zaměstnance vyhledávat. LinkedIn není tak intuitivní prostředí jako například Facebook a je nutno práci s ním věnovat nějaký čas. Nyní již spousta organizací nabízí různé formy školení pro jiné organizace. V cenách školících institucí je velké cenové rozpětí. Kurz na LinkedIn se pohybuje od 20 do 80 tisíc a samozřejmě záleží na jeho délce a obsahu. Také záleží i na charakteru podniku. Sociální sítě jsou častěji využívány hlavně velkými korporacemi, pro něž je to spíše doplňkový zdroj informací. Jelikož málo personalistů umí s LinkedIn pracovat, může to být i příčina, proč mají často problém sehnat specialisty na danou oblast. Typickou takovouto pozicí je například pozice finančního matematika, kterých je po celé České republice nedostatek. LinkedIn je přitom prostředí, kde si vytváří svůj profil právě specialisté či lidé, kteří chtějí, aby se vědělo o jejich schopnostech a znalostech. Osobní kontakt s uchazečem patrně nikdy nebude možné úplně přejít, ale sociální sítě mohou recruiterům ušetřit spoustu peněz a spoustu času, který stráví preselekcí několika desítek až

stovek životopisů a výsledek přesto nemusí být ucházející. Špičkoví recruteři a personalisté očekávají, že v budoucnu vzroste počet uživatelů LinkedIn a že se tento trend posune možná i do mobilního prostředí a mobilních aplikací. Je tedy nutné, aby se organizace o problematiku efektivnějšího získávání zaměstnanců zajímaly, aby se utvořila rozsáhlá síť odborníků, specialistů a lidí, kteří si tímto vytvoří svou značku ve virtuálním světě.

Principem získávání zaměstnanců je získat kvalitní zaměstnance za co nejméně peněz a za co nejkratší dobu. Veškeré metody získávání mají své pro a proti. Recruiter pan Tomáš Ervín Dombrovský v rozhovoru potvrzuje, že uchazeči kombinují více způsobů, jak se porozhlédnout po pracovních příležitostech. Zde je míra využití vyšší než v případě sociálních sítí. Podobně to platí i z opačné strany. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce personalisté vyhledává zaměstnance primárně na pracovních portálech, dále na webových stránkách podniků, přes doporučení a pak až za pomoci sociálních sítí. Nejméně respondentů (1,7 %) zvolilo možnost placených služeb jako jsou například personální agentury a podobně, i podle Kociánové (2010) se jedná o poměrně diskutovanou metodu, hlavně z důvodu finanční náročnosti a je zde i otázka kvality služeb. Zde záleží na povaze podniku, velikosti a zkušenostech, které podnik má s těmito službami. Tuto možnost je dobré vzít v úvahu například při vyhledávání opravdových specialistů na danou problematiku, kterých je skutečně nedostatek. Často záleží také na tom, jaká pozice je obsazována. Podle pana Tomáše Ervína Domrovského, analytika LMC, bylo zjištěno, že se sociální sítě využívají spíše u atraktivnějších typů pozic a u specialistů, kde je dobré mít v záloze nějaký doplňující zdroj informací. Tento názor se ovšem neshoduje s výsledky z dotazníkového šetření, neboť většina personalistů uvedla, že sociální sítě používají hlavně k vyhledávání liniových pracovníků. Naopak necelých 14 % personalistů uvedlo, že sociální sítě využívá k získávání pracovníků v top managementu.

Pokud bychom řešili otázku důležitosti informací získaných ze sociálních sítí, tak se personalisté v dotazníkovém šetření v podstatě shodují, že se k těmto informacím občas přihlídnou, či že jsou důležité. Dá se z toho tedy vyvodit, že pokud dané personální oddělení využívá sociální sítě v recruitmentu, tak vyhledané informace ovlivňují personalistovo rozhodnutí při výběru zaměstnance.

Problémem může být i rozšíření sociálních sítí v České republice, protože LinkedIn zde ještě není úplně zavedené médium. Profil na LinkedIn mají ve velké většině spíše lidé z oblasti IT, managementu a obchodu. Podle analytika LMC pana Tomáše E. Dombrovského (2015) je navíc spousta profilů vyplněna nedostatečně, čímž také klesá procento úspěchu kandidáta. Podle dotazníkového šetření byla nejpoužívanější sociální sítí síť Facebook, dále LinkedIn a nakonec Twitter. Toto pořadí odpovídá i z analýzy současných možností světově nejvyužívanějších sociálních sítí. Facebook slouží primárně k zábavě, takže je i logické, že jeho popularita bude nejvyšší, už jen díky mladistvým. I v tomto ohledu se tato problematika shoduje se světovými statistikami v délce stráveného času na sociálních sítích, kde jednoznačně vede Facebook se 405 minutami stráveného času měsíčně jeho uživateli. Například LinkedIn má oproti Facebooku zanedbatelný strávený čas a to 17 minut za měsíc. Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že denní aktivitou na sociálních sítích se vyznačuje pouhých 18 % podniků. Nejvíce respondentů (38 %) označilo možnost, že příspěvky na sociální sítě přidávají pouze občas. V souladu s touto problematikou bylo zjištěno, že nejvíce podniků (53 %) využívá sociální sítě hlavně pro komunikaci s širokou veřejností, což podnikům právě dělá největší reklamu. Dále byla zvolena možnost inzerce volných pracovních míst a marketing. Dá se říci, že pokud organizace má profil na sociálních sítích, tak jej i poměrně aktivně využívá, pouhých 16,7 % respondentů uvedlo, že mají stránku na sociálních sítích pouze zřízenou. Jelikož se dotazníkového šetření zúčastňovali pouze personalisté, kteří sami aktivně vybírají zaměstnance, tak bylo cílem zjistit, zda tito odborníci používají sociální sítě i ve svém osobním životě. Necelých 47 % personalistů uvedlo, že sociální sítě využívají každý den a pouhých 8 % uvedlo, že nevlastní profil na žádné ze sociálních sítí. Touto problematikou se zabývá i 1. hypotéza, která ale potvrdila, že rozdíl v intenzitě využívání sociálních sítí v osobním životě není významný, což znamená, že odpovědi personalistů byly bez možných výrazných výkyvů.

V další oblasti dotazníkového šetření bylo účelem posoudit věk personalistů, kteří nejvíce využívají sociální sítě. 45 % respondentů (což byla nejvíce rozsáhlá skupina) kteří používají sociální sítě, je ve věku 25 – 34 let. Hned další věkovou kategorií byla kategorie 18 – 24 let, kterou zvolilo 23 % personalistů. Podobná problematika byla řešena i v 2. hypotéze, která skutečně potvrdila, že je významný věkový rozdíl v používání sociálních sítí personalisty a skutečně markantně převažují personalisté v nižších až středních věkových skupinách. Tato

skutečnost byla potvrzena i v žebříčku světových statistik uživatelů sociálních sítí, která říká, že nejvíce uživatelů sociálních sítí (31,2 %) je ve věku 26 – 34 let. Další početnou skupinou (24,8 %) jsou lidé ve věku 35 – 44 let. Třetí skupinou (18 %) jsou lidé ve věku 18 – 25 let. Pouze omezené procento uživatelů je ve věku 13 – 17 let a dále 45 a více let.

Názory na budoucnost sociálních sítí se shodují v tom, že budou v e-recruitmentu stále více populární. Podle recruitera pana Milana Nováka budou ale ještě více posunuty do prostředí mobilních telefonů a z tohoto prostředí bude možno vytvářet první analytiku. Z dotazníkového šetření bylo taktéž zjištěno, že si většina personalistů myslí, že sociální sítě mají jednoznačnou budoucnost, či že budou sloužit alespoň jako podpůrné prostředky. Dále bylo zjištěno, že sociální sítě patrně nejsou schopny nahradit ostatní metody získávání zaměstnanců, protože osobní kontakt při výběru zaměstnanců stále nejdůležitější.

V použití sociálních sítí může také hrát roli například velikost podniku. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší zastoupení má velký podnik, ve kterém pracuje 27 respondentů (45 %). Dále malý podnik, který označilo 14 respondentů (23,3 %) a mikropodnik s 10 respondenty (16,7 %). Nejmenší zastoupení mají respondenti ze středních podniků, které označilo 9 respondentů (15 %). Naopak 3. hypotéza vyvrátila, že by rozdíl v použití sociálních sítí byl závislý na velikosti podniků.

6 Doporučení pro personální manažery

Po provedených analýzách v oblasti používání sociálních sítí při náboru zaměstnanců bylo formulováno několik doporučení pro personální manažery:

- Využívat k informování o volných pracovních místech vlastní webové stránky. Lze předpokládat, že uchazeči, kteří se přes ně přihlásí, mají o činnost organizace skutečný zájem a tato forma náboru nepředstavuje žádné náklady. Internet a sociální sítě jsou fenoménem současné doby a je třeba přizpůsobit této skutečnosti i činnost v oblasti náboru zaměstnanců.
- Ty podniky, které sociální sítě dosud nevyužívají, by se měly informovat o jejich výhodách při náboru zaměstnanců. Používání sociálních sítí podniky v ničem neomezuje a jejich používání je zdarma. Pouze na LinkedIn si mohou zakoupit speciální licenci, která jim zjednoduší vyhledávání talentů. LinkedIn je ale specifický tím, že s neplaceným účtem se dají využívat téměř stejné možnosti, jako s placeným účtem. Zde je ale nutností zajištění školení pro zaměstnance. Takové nabízí například Recruitment Academy.
- Více využívat k náboru zaměstnanců sociální síť LinkedIn-prostředí této sítě ovšem není tak intuitivní jako u ostatních sociálních sítí, proto jen zlomek personalistů umí na této síti efektivně vyhledávat. Jak již bylo řečeno, že vhodné pro personální manažery zajistit odborné kurzy, které se pohybují kolem 20 až 80 tisíc. Využívání této sociální sítě je nejefektivnější pro organizace, které hledají specialisty, kterých je na trhu nedostatek.
- Důležité doporučení taktéž spadá pro samotné uchazeče, kteří by si své profily na sociálních sítích měli stále aktualizovat a neuvádět na nich nepravdivé informace. Tím by si totiž mohli ve virtuálním světě značně poškodit svou pověst.

7 Závěr

Cílem práce je zhodnotit potenciál sociálních sítí používaných při náboru pracovníků a formulovat doporučení pro personální řízení v podniku.

Nejprve byla provedena analýza současného stavu pracovních portálů a sociálních sítí. Tato analýza vychází ze způsobů uvedených v rešerši a jsou zde porovnány různé možnosti způsobů inzerce, kterých může podnik využít k vyhledávání zaměstnanců. Cílem této analýzy je zkonstruovat ucelený přehled možností, které má podnik při vyhledávání zaměstnanců. Jednou z hlavních výzkumných metod v této diplomové práci je dotazníkové šetření, které je zaměřeno na zjištění aktuální situace stavu používání sociálních sítí, na jejich porovnávání, hodnocení a pohled do budoucnosti. Další výzkumnou metodou jsou rozhovory se 3 významnými recruity, kteří vycházejí ze zkušeností z praxe. Poslední částí je verifikace hypotéz, za pomoci jejichž testování je možno posoudit, zda data získaná experimentem vyhovují předpokladu, který byl učiněn před testováním. Výzkumné hypotézy byly testovány za pomoci Chí-kvadrát testu a Fisherova faktoriálního testu.

Personalisté se shodují, že v otázce důležitosti informací získaných ze sociálních sítí se k těmto informacím občas přihlédne, či že jsou důležité. Pokud tedy dané personální oddělení při recruitmentu využívá sociální sítě, tak vyhledané informace ovlivňují personalistovo rozhodnutí při výběru zaměstnance.

Sociální sítě, které se využívají v recruitmentu nejsou v České republice úplně zavedené a jsou hlavně specializované pouze na některé pozice. Nejpoužívanější sociální sítí je síť Facebook, dále LinkedIn a nakonec Twitter. Podniky vkládají příspěvky na sociální sítě spíše nepravidelně a sociální sítě využívají primárně pro komunikaci s širokou veřejností, což podnikům právě dělá největší reklamu. Většina personalistů, kteří v recruitmentu používají sociální sítě, tak je využívají i v osobním životě. První statistická hypotéza ovšem významný rozdíl mezi personalisty, kteří používají sociální sítě v osobním životě každý den a personalisty, kteří je využívají každý den vyvrátila. Nejobsáhlejší skupina, která využívá sociální sítě je ve věku 25 – 34 let, další méně volenou skupinou je skupina s věkem 18 – 24 let. Druhá hypotéza skutečně potvrdila, že je významný věkový rozdíl v používání sociálních sítí personalisty a markantně převažují personalisté v nižších až středních věkových

skupinách. Personalisté předpokládají, že sociální sítě budou v recruitmentu stále více populární, či že budou sloužit minimálně jako důležité podpůrné prostředky. Sociální sítě ovšem patrně nebudou schopny nahradit ostatní metody získávání zaměstnanců, protože osobní kontakt při výběru zaměstnanců zůstane stále nejdůležitější. V intenzitě využívání sociálních sítí v dotazníkovém šetření dominuje velký podnik a naopak menší zastoupení má malý podnik a mikro podnik. Poslední hypotéza ovšem vyvrátila, že by rozdíl v použití sociálních sítí byl závislý na velikosti podniků.

Personalistům lze doporučit, aby se více angažovali v problematice sociálních sítí, které jsou novým trendem, který jim může výrazně zjednodušit práci a přinést dobré výsledky v podobě kvalitního zaměstnance. Použití sociálních sítí může personalistům i rozšířit záběr potencionálních uchazečů, protože mohou vyhledávat i tzv. pasivní uchazeče, které když osloví s dobrou nabídkou práce, tak mohou získávat i zaměstnance, kteří novou práci vůbec nehledali. Personalisté by také měli využívat k inzerování volných pracovních míst vlastní webové stránky organizace, neboli kariérní stránky. Dá se předpokládat, že pokud uchazeč bude reagovat na volné pracovní místo právě přes kariérní stránky, tak má s největší pravděpodobností zájem konkrétně i o ten daný podnik a uchazeče zajímá i jeho činnost.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARNOLD, John, a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xxxii, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [4] CYHELSKÝ, Lubomír a Eduard SOUČEK. *Základy statistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 163 s. ISBN 978-80-7408-013-5.
- [5] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [6] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, xxx, 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- [8] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- [9] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Praxe personalisty. ISBN 80-722-6161-4.
- [10] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xv, 264 s. ISBN 8071793892.

- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683.
- [13] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- [14] MÁDLOVÁ, Danuše. *Řízení lidských zdrojů*. Ústí nad Labem, 2012.
- [15] MAYEROVÁ, Marie; Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. : H & H, 2003. ISBN 978-80-8602-265-9.
- [16] MEŠKO, Dušan, Dušan KATUŠČÁK a Ján FINDRA. *Akademická příručka*. České, upr. vyd. Martin: Osvěta, 2006, 481 s. ISBN 80-8063-219-7.
- [17] PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a web 2.0*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 118 s. ISBN 978-80-245-1272-3.
- [18] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [19] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [20] SKALSKÁ, Hana. *Aplikovaná statistika*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 233 s. ISBN 978-80-7435-320-8.
- [21] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

[22] SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. *Statistické metody II*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008, 107 s. ISBN 978-80-213-1736-9.

[23] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

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

Internetové zdroje:

[25] About us. *LinkedIn*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <https://press.linkedin.com/about-linkedin>

[26] Bývalý ajťák hledá nové zaměstnance na sociální síti LinkedIn. *Podnikatel.cz*. [online]. 25.2.2014 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/byvaly-ajtak-hleda-nove-zamestnance-na-socialni-siti-linkedin/>

[27] Eric Eldon. 2008 growth puts Facebook in better position to make money. *Venture beat*. [online]. 18.12.2008 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://venturebeat.com/2008/12/18/2008-growth-puts-facebook-in-better-position-to-make-money/>

[28] HR a sociální síť. *Firemní sociolog*. [online]. 2.2.2015 [cit. 2015-07-03]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/313-hr-a-socialni-site>

[29] Chraňte si své soukromí na sítích, personalisté vás vidí. *ČT24*. [online]. 26.9.2014 [cit. 2015-07-01]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/287319-chrante-si-sve-soukromi-na-sitich-personaliste-vas-vidi/>

- [30] Jak funguje LinkedIn? Naučte se používat největší profesionální síť. *StudentMag*. [online]. 14.2.2014 [cit. 2015-07-01]. Dostupné z: <http://studentmag.topzine.cz/jak-funguje-linkedin-naucte-se-pouzivat-nejvetsi-profesionalni-sit/>
- [31] Jakub Svoboda. 45% zaměstnavatelů lustruje své potenciální zaměstnance přes sociální síť. *tyinternety.cz*. [online]. 2014 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/socialni-site/45-zamestnavatelu-lustruje-sve-potencialni-zamestnance-pres-socialni-site-195>.
- [32] Jan Handl. Je Pinterest ilegální?. *Lupa*. [online]. 22.2.2012 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/je-pinterest-ilegalni/>
- [33] Karel Čapek. Sociální síť Google Plus. *iVyhledávače*. [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.ivyhledavace.cz/google-cz/google-plus/>
- [34] Kateřina Novotná. Využívání sociálních sítí v recruitmentu. *HR Mixer*. [online]. 19.12.2014 [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/rozhovory/160-vyuzivani-socialnich-siti-v-recruitmentu>
- [35] LinkedIn - sociální síť pro profesionály. *Grafton recruitment*. [online]. 2014 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.grafton.cz/pro-uchazece/socialni-site/linkedin-socialni-sit/>
- [36] L.M.C, s. r. o.. Proč Jobs.cz. *Jobs.cz*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz>
- [37] L.M.C, s. r. o.. O nás. *prace.cz*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/>
- [38] Marek Demčák. Sociální síť v personalistice. *Vyplňto. cz*. [online]. 14.7.2015 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <https://www.Vyplňto.cz.cz/realizovane-pruzkumy/socialni-site-v-personalisti/>

- [39] Markéta Šimáková. Sociální sítě jsou novým trendem při náboru. *dmc: management consulting*. [online]. 2010 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/273-socialni-site-jsou-novym-trendem-pri-naboru-kam-se-podela-tiskova-inzerce>
- [40] Martin Ulbrich. Jak funguje LinkedIn?. *StudentMag*. [online]. 14.2.2014 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://studentmag.topzine.cz/jak-funguje-linkedin-naucte-se-pouzivat-nejvetsi-profesionalni-sit/>
- [41] Matematická biologie: *Fisherův exaktní test* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a-biologickych-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--fisheruv-exaktni-test>
- [42] Metody při výběru zaměstnanců. *Flek*. [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/metody-pri-vyberu-zamestnancu-vybirani-vhodneho-zamestnance>
- [43] Mgr. Petr Hlušíčka. HR a sociální sítě. *Firemní sociolog*. [online]. 2.2.2015 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/313-hr-a-socialni-site>
- [44] Milan Kábrt. Test Chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. *Aplikovaná statistika*. [online]. 14.7.2015 [cit. 2015-07-02]. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/index.php>
- [45] Myspace. *Sociální sítě*. [online]. 7.5.2010 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.socialnisite.123abc.cz/myspace>
- [46] Novák. Měření závislostí ve statistice. [online]. 2009 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/zamestnanci/novak/p_09.doc
- [47] O společnosti Monster. *Monster*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.monster.cz/>

- [48] Pět sociálních sítí, které využijete v recruitmentu. *HR Mixer*. [online]. 9.10.2014 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/132-pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu>
- [49] Plánování kariéry – jak ji nasměrovat a vybrat si to nejlepší zaměstnání. *Lupa*. [online]. 7.5.2009 [cit. 2015-08-19]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/tiskove-zpravy/planovani-kariery-jak-ji-nasmerovat-a-vybrat-si/>
- [50] Proč mají náboráři raději Facebook než LinkedIn?. *HRNEWS*. [online]. 11.10.2011 [cit. 2015-08-19]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/proc-maji-naborari-radeji-facebook-nez-linkedin-id-1464038>
- [51] Pracovní portály. *Pracovní portály*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.pracovni-portaly.cz/>
- [52] Pro zaměstnavatele. *prace.cz*. [online]. 2015 [cit. 2015-08-19]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/>
- [53] Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Mzdová praxe*. [online]. 15.8.2006 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>
- [54] Přesně před devíti lety vznikl Facebook. Dnes má víc než miliardu uživatelů. *Rozhlas*. [online]. 4.3.2013 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/technika/_zprava/presne-pred-deviti-lety-vznikl-facebook-dnes-ma-vic-nez-miliardu-uzivatelu-1170362
- [55] Seznam.cz. Volná místa. *Sprace.cz*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: http://www.volnamista.cz/#utm_source=sprace.cz
- [56] Sociální síť. *Aktuálně.cz*. [online]. 16.6.2011 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/veda-a-technika/socialni-site/r~i:wiki:1456/>

- [57] Sociální síť a nábor zaměstnanců. *Profesia*. [online]. 14.6.2014 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/cervenec-2014/socialni-site-a-nabor-novych-zamestnancu/44684>
- [58] Sociální síť jsou novým trendem při náboru. Kam se poděla tisková inzerce?. *DMC Management consulting*. [online].2010 [cit. 2015-07-08]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/273-socialni-site-jsou-novym-trendem-pri-naboru-kam-se-podela-tiskova-inzerce>
- [59] Sociální síť. *Dvoran LTD marketing consulting*. [online].[cit. 2015-07-01]. Dostupné z: <http://www.dvoran.com/socialni-site/marketing/prehled>
- [60] Sociální síť hýbou pracovním trhem. *Česká televize*. [online]. 4.4.2011 [cit. 2015-08-19]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1274709-socialni-site-hybou-pracovnim-trhem>.
- [61] Sociální síť a nábor zaměstnanců. *Profesia*. [online]. 14.6.2014 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/cervenec-2014/socialni-site-a-nabor-novych-zamestnancu/44684>
- [62] O YouTube. *YouTube*. [online]. [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>
- [63] Získávání pracovníků (Recruitment). *ManagementMania*. [online]. 13.3.2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>
- [64] Zikmund. Kde brát zaměstnance aneb metody získávání zaměstnanců. *Businessvize*. [online]. 16.2.2011 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/kde-brat-zamestnance-aneb-metody-ziskavani-zamestnancu>

Rozhovory

Téma: Hledání zaměstnanců na sociálních sítích

Interview poskytl Josef KADLEC, 1.Linkedin recruiter. Praha 23. 06. 2015.

Téma: Soukromí na sociálních sítích

Interview poskytl Tomáš Ervín DOMBROVSKÝ, analytik LMC. Praha 23. 06. 2015.

Téma: Využívání sociálních sítí v recruitmentu

Interview poskytl Milan NOVÁK, recruiter. Praha, 23. 06. 2015

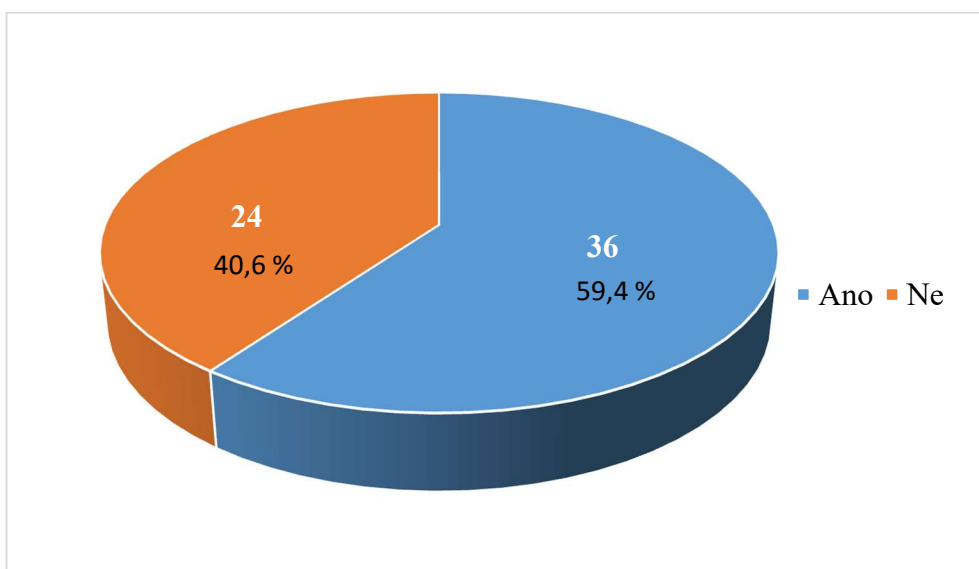
Přílohy

Příloha 1: Vyhodnocení dotazníku

1. Jste personalista, nebo se nějakým jiným způsobem podílíte na výběru zaměstnanců?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → [otázka č. 2](#), Ne → konec dotazníku].

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	60	59,41%
Ne	41	40,59%

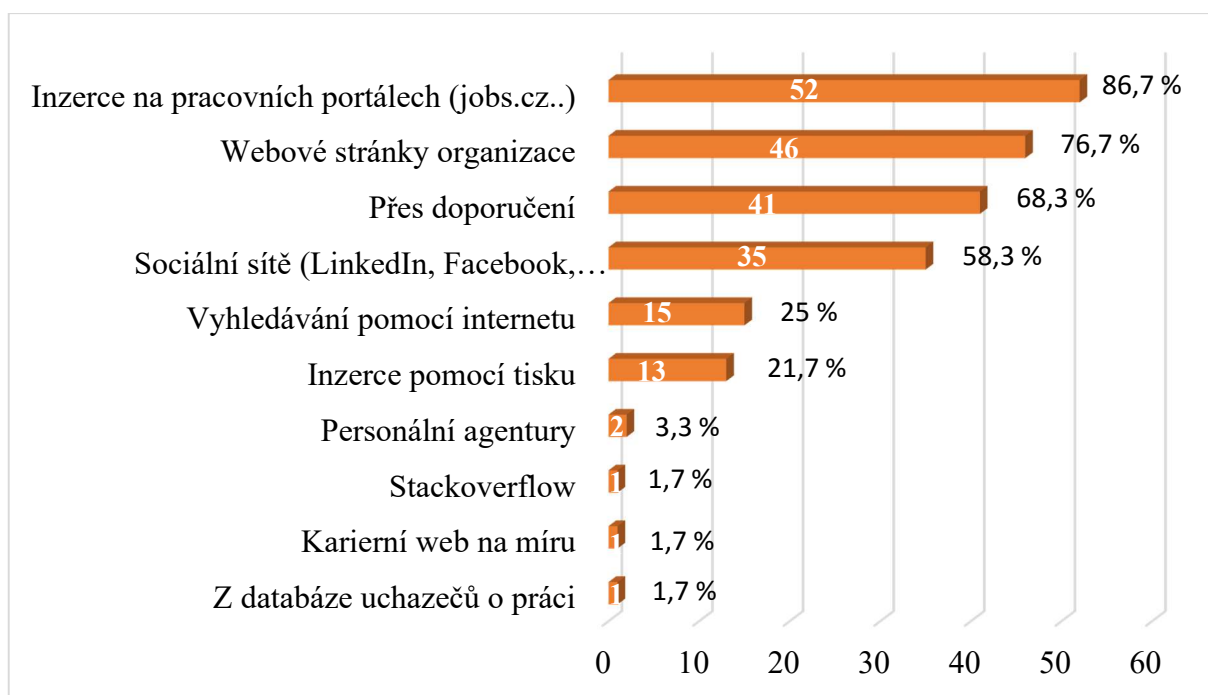


2. Jakým způsobem vyhledáváte do Vaší organizace nové zaměstnance?

Povinná otázka, respondent musel alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní.

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Inzerce na pracovních portálech (jobs.cz)	52	86,67%
Webové stránky Vaší organizace	46	76,67%
Přes doporučení	41	68,33%
Sociální sítě (LinkedIn, Facebook, Twitter...)	35	58,33%

Vyhledáváním pomocí internetu	15	25%
Inzerce za pomoci tisku	13	21,67%
Personální agentury	2	3,33%
Stackoverflow	1	1,67%
Kariérní web na míru	1	1,67%
Z databáze uchazečů o práci	1	1,67%



3. Je Váš podnik známý na nějaké ze sociálních sítí? (Facebook, LinkedIn, Twitter.....).

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

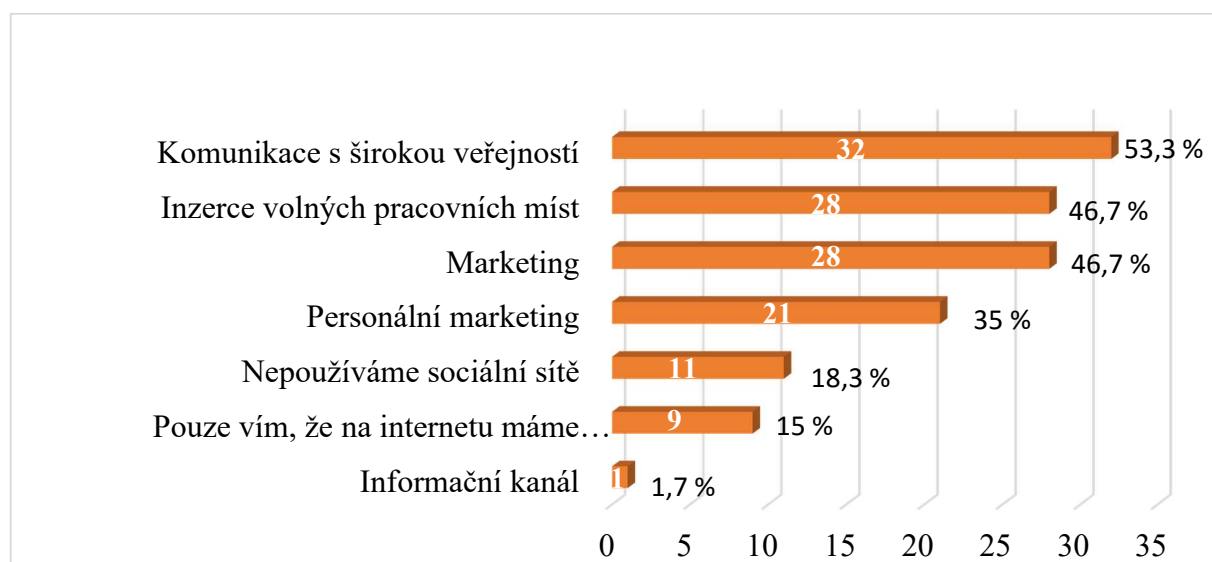
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, občas je přidán příspěvek	23	38,33%
Nemáme profil	12	20%
Ano, denní aktivita	11	18,33%

Ano, stránka je pouze zřízena	10	16,67%
Ne nemáme profil, ale je v plánu jej zřídit	4	6,67%

4. K jakému účelu jsou ve Vašem podniku využívány sociální sítě?

Povinná otázka, respondent musel alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní.

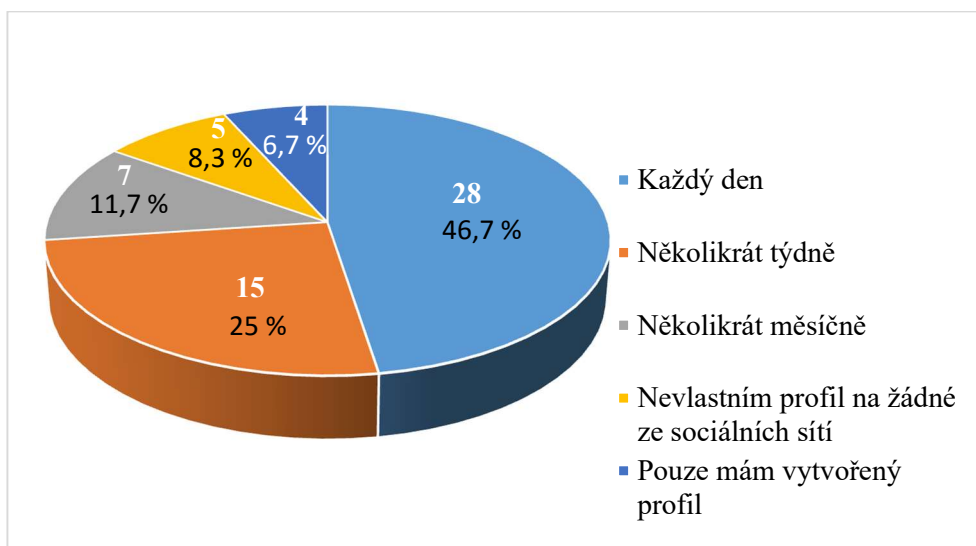
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Komunikace s širokou veřejností	32	53,33%
Inzerce volných pracovních míst	28	46,67%
Marketing	28	46,67%
Personální marketing	21	35%
Nepoužíváme sociální sítě	11	18,33%
Pouze vím, že na internetu máme stránku na sociální síti	9	15%
Informační kanál	1	1,67%



5. Jsou sociální sítě využívány konkrétně Vámi osobně?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Každý den	28	46,67%
Několikrát týdně	15	25%
Několikrát měsíčně	7	11,67%
Nevlastním profil na žádné ze sociálních sítí	5	8,33%
Pouze mám vytvořený profil	4	6,67%
Málo kdy	1	1,67%

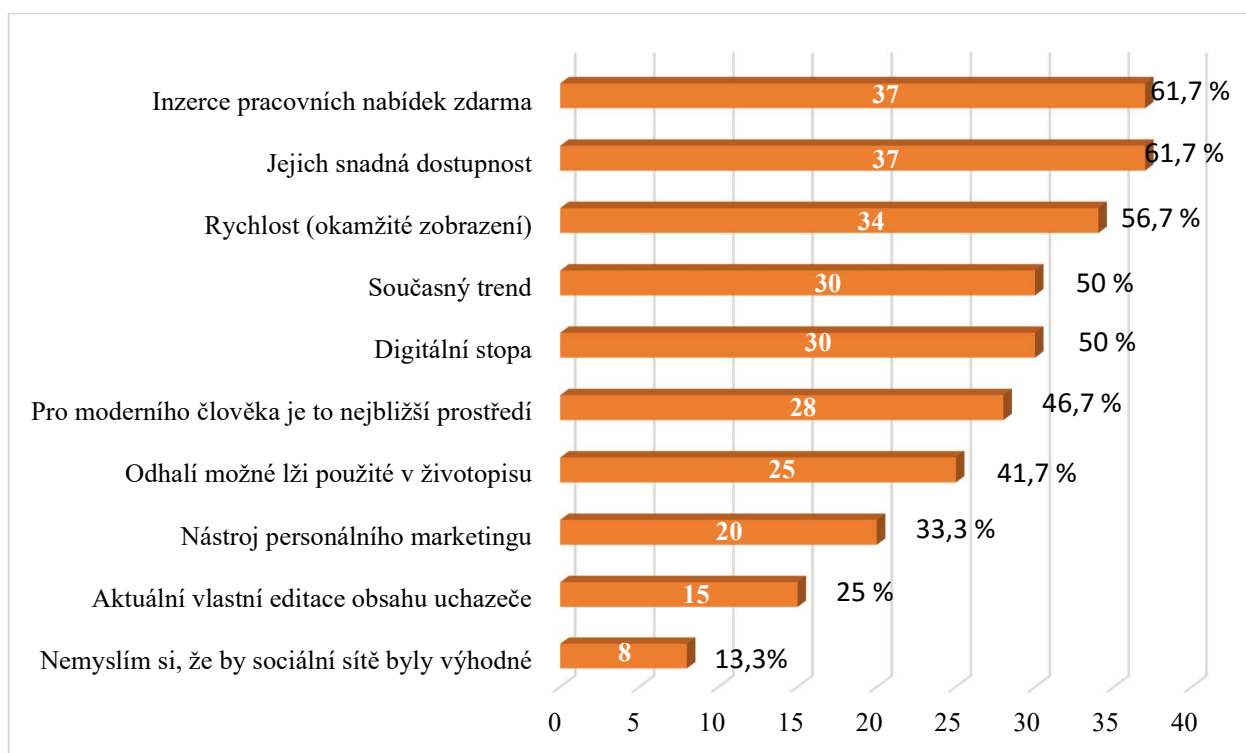


6. Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody sociálních sítí při náboru zaměstnanců?

Povinná otázka, respondent musel alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní.

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Inzerce pracovních nabídek zdarma	37	61,67%
Jejich snadná dostupnost	37	61,67%
Rychlost (okamžité zobrazení)	34	56,67%
Současný trend	30	50%

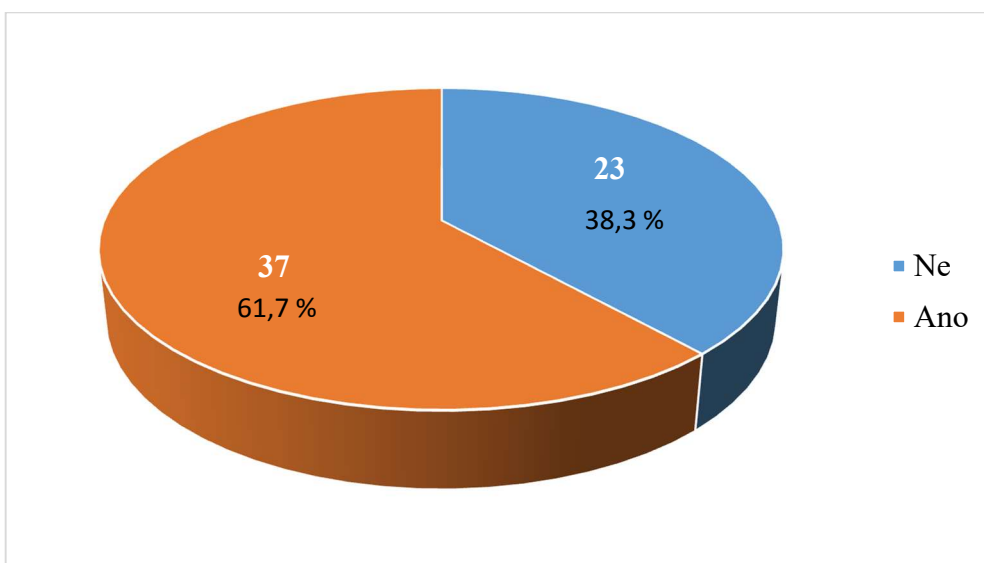
Digitální stopa (uchazeč po sobě na internetu nechává jakousi stopu ve formě např. různých příspěvků v diskusích, v sociálních sítích atd.)	30	50%
Pro moderního člověka je to nejbližší prostředí	28	46,67%
Odhálí možné lži použité v životopisu (poměrně jednoduše se dá porovnat profesní životopis s uchazečovými osobními informacemi)	25	41,67%
Nástroj personálního marketingu	20	33,33%
Aktuální vlastní editace obsahu uchazeče	15	25%
Nemyslím si, že by sociální sítě byly výhodné	8	13,33%



7. Používáte sociální sítě ve Vašem podniku při náboru zaměstnanců?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [*Ano* → [otázka č. 8](#), *Ne* → [otázka č. 11](#)].

Odpoověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	37	61,67%
Ne	23	38,33%



8. Využíváte následující sociální sítě při náboru zaměstnanců?

1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - vůbec ne

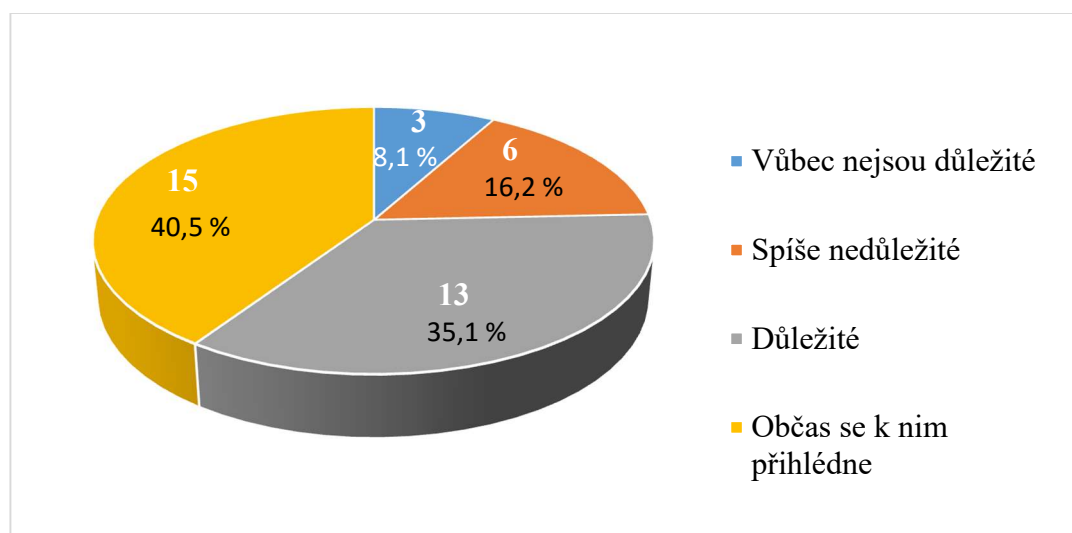
Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“ a „4“.

Podotázka	Průměr	Rozptyl
Facebook	2.189	1.234
LinkedIn	1.919	0.939
Twitter	3.649	0.444

9. Za pomoci bodové škály 1-5 prosím ohodnot'te, na jaké úrovni jsou pro Vás informace získané o uchazeči ze sociálních sítí důležité, když rozhodujete o jeho přijetí?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

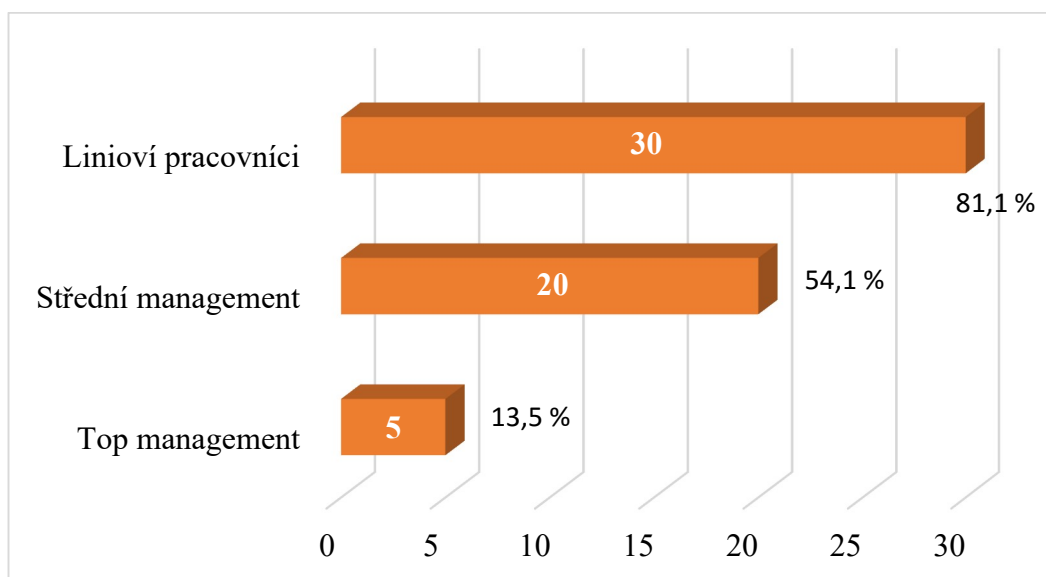
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
3 – občas se k nim přihlédne	15	40,54%
2 - důležité	13	35,14%
4 - spíše nedůležité	6	16,22%
5 – vůbec nejsou důležité	3	8,11%



10. Jaký typ pracovníků upřednostňujete při hledání na sociálních sítích?

Povinná otázka, respondent musel alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní.

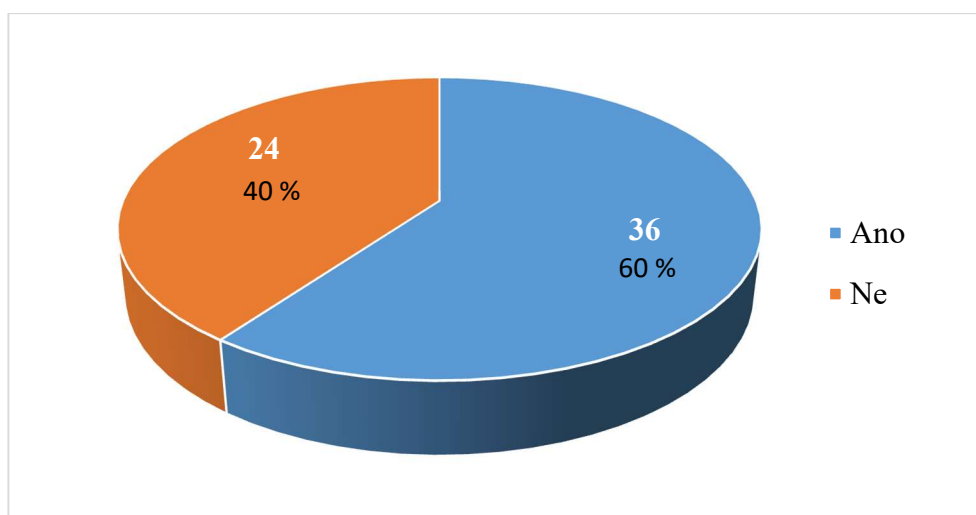
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Liniové pracovníky	30	81,08%
Střední management	20	54,05%
Top management	5	13,51%



11. Měli by se podle Vás řadoví pracovníci podílet na výběru budoucích zaměstnanců do jejich kolektivu?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.

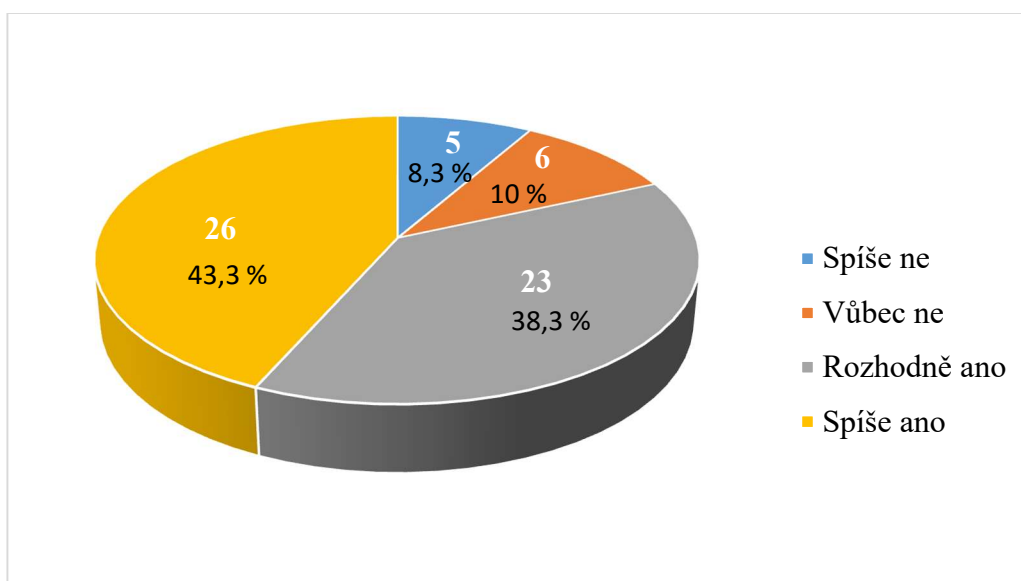
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
ano	36	60%
ne	24	40%



12. Máte přehled o tom, kolik Vaše společnost utrácí za nábor zaměstnanců?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

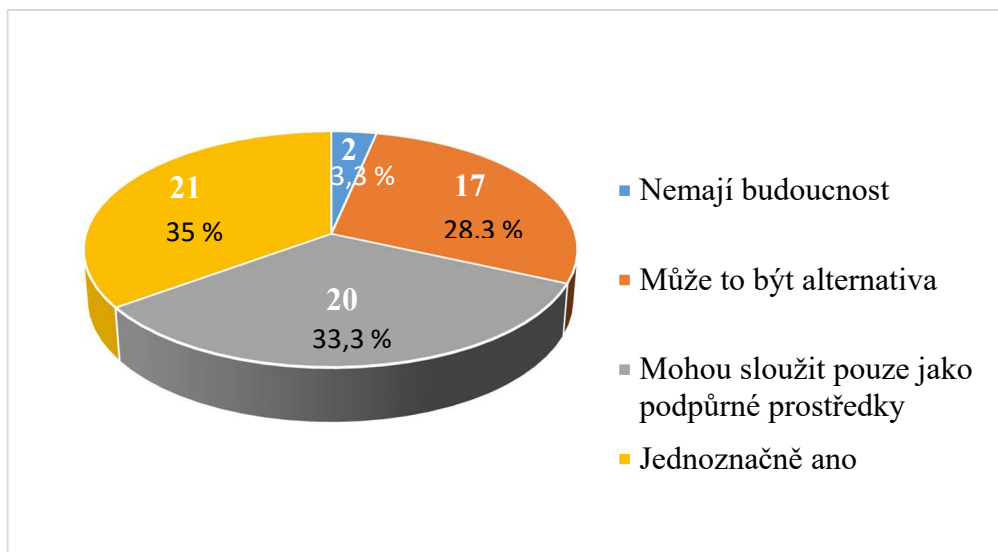
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Spíše ano	26	43,33%
Rozhodně ano	23	38,33%
Vůbec ne	6	10%
Spíše ne	5	8,33%



13. Mají podle Vás sociální sítě při náboru zaměstnanců budoucnost?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Jednoznačně ano	21	35%
Mohou sloužit pouze jako podpůrné prostředky	20	33,33%
Může to být alternativa	17	28,33%
Nemají budoucnost	2	3,33%



14. Jsou sociální sítě v budoucnu podle Vás schopny plně nahradit ostatní metody výběru zaměstnanců?

Svou odpověď prosím zdůvodněte

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Ano, nahradí placené portály typu jobs.cz
Myslím, že plně ne. Osobní doporučení bude stále významným zdrojem kandidátů.
Myslím, že plně ne. Nejvíce napoví samotný osobní kontakt.
11x Ne
Ne - ochrana soukromí kandidátů
Ne lidé na nich lžou a neuvádí dostatek informací
Ne protože sociální síť může obsahovat hodně soukromé informace
Ne, do budoucna se budou muset pracovníci aktivně oslovovat, ne jen čekat až se kandidát ozve.
Ne, je to pouze střípek v celkové skládáče, i když velmi důležitý, protože je na začátku (first contact).
Ne, nejsou schopni zcela pokrýt nabídku a poptávku.
Ne, sociální sítě vnímám pouze jako doplněk.
Ne. Je snadné zařídit si perfektní profil na oko. Navíc to nahrává systému : já na bráchu, brácha na mě.
Ne. Nikdy nemohou nahradit osobní pohovor.
Ne. Vždy bude nutný osobní kontakt a s ním spojené styly výběru zaměstnanců (osobní pohovor, testy, AC atd.)
Nejsou
Nejsou. Jsou pouze doplněk. Osobní kontakt je důležitější.
Nemyslím si.
Nemyslím si, vždy zde bude více alternativ, není vhodné pro všechny pozice.

Nemyslím si, že by mohly úplně nahradit osobní zkušenost s uchazečem, stejně tak jako vyzkoušení jejich dovedností a schopností.
Nikoliv, nebylo by možno získat dostatečné množství potřebných informací.
Obávám se, že ano. Feedback od mladých uchazečů je jasný - více než 90% ví o naší firmě s facebooku.
Plně asi nikdy.
Plně určitě ne - určité pozice je prakticky nemožné prostřednictvím sociálních sítí obsadit - stálo by to hodně úsilí a času.
Rozhodně ne, ale jsou určitě významnou součástí.
Rozhodně není sociální síť jako sociální síť. LinkedIn je vysoce specializovaná sociální síť, v dnešní době (vzhledem ke zpoplatnění prohlížení nespojených profilů) spíše job portál, nežli klasická sociální síť. Díky specifickému vyhledávání výborná možnost, jak hledat odborníky na těžce obsažitelné pozice. Facebook a G+ určitě nebudou alternativou při hledání odborníků, ale mohou pokrýt hledání pracovníků na nižší pozice - promotéra, číšník apod. V komplexu využití několik sociálních sítí lze pokrýt škálu hledaných zaměstnanců, nicméně časově a i kvalitativně je pořád lepší hledat na pracovních portálech - procházet životopisy. V současné době si nemyslím, že je možné, aby sociální sítě nahradili úplně jiné metody výběru zaměstnanců.
Spíše ne, nemyslím si, že je vždy potřeba nahlížet do soukromí (Facebook), v naší profesi je důležitější odborná způsobilost.
Určitě ne, je efektivnější využívat více metod najednou. Někteří lidé dodnes nepoužívají a nevyužívají sociální sítě, čímž může firma přijít o kvalitní zaměstnance, kteří se o práci nemusí dozvědět.
Určitě ne. S daným uchazečem musí být proveden osobní rozhovor a hlavně nejdůležitější je první dojem, který uchazeč přes sociální sítě nemůže udělat. Sociální síť může maximálně zredukovat počet uchazečů.
Věřím, že je to možné, ale jelikož si na sociální síť o sobě může dát kdo chce co chce, nedával bych tomu takový důraz.
Z důvodu nástupu generace Y.
Záleží, jak se budou rozvíjet, pokud rychlostí, kterou doposud je možné, že časem dokáží plně nahradit portály jako Jobs, práce aj.
Žádná

15. Jak rozšířené jsou nyní podle Vás sociální sítě v České republice?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

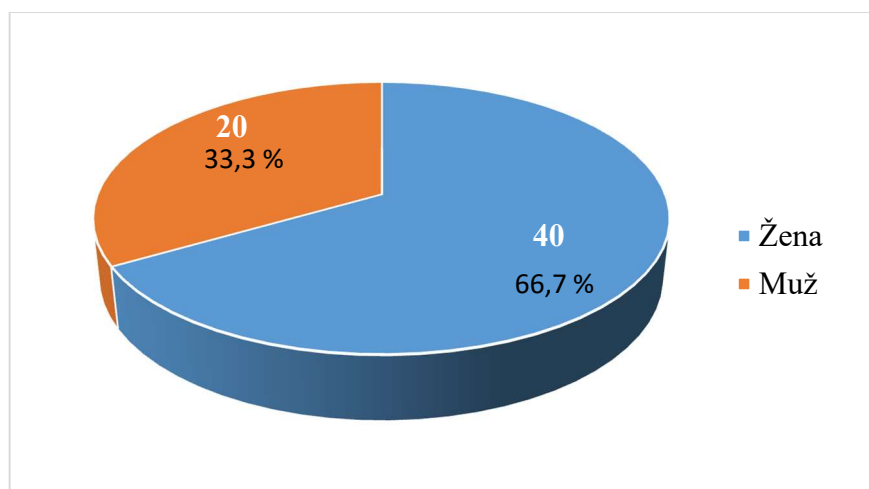
20%
50:50:00
80% populace, která používá internet.
Asi nejfrekventovanější způsob. Komunikace v naší republice takže hodně rozšířené.
Velmi rozšířené

Až přespříliš...
Dost
Facebook (všeobecně) a LinkedIn (mezi SŠ/VŠ absolventy) jsou velmi rozšířené, ostatní (Twitter, Instagram, Pinterest apod.) o mnoho méně.
Facebook a Twitter - ano velmi LinkedIn- teprve se rozvíjí, asi záleží na oboru.
Facebook velmi hodně, LinkedIn méně, Twitter málo.
Mezi mladými lidmi poměrně hodně.
Mladí lidé je používají na denní bázi.
Pro osobní kontakt velmi, s pohledu personalistiky je vše v začátcích - řada firem na tento způsob hledání zaměstnanců není zvyklá.
V soukromých životech jistě hodně, při náboru však velmi omezeně.
Velmi
Záleží na oboru, v rámci IT velmi, pokud se budeme bavit o pozicích do strojírenství, je to horší (i když v posledních letech jsme zaznamenali silný nárůst.
Částečně
Dostatečně
Hodně

16. Pohlaví:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

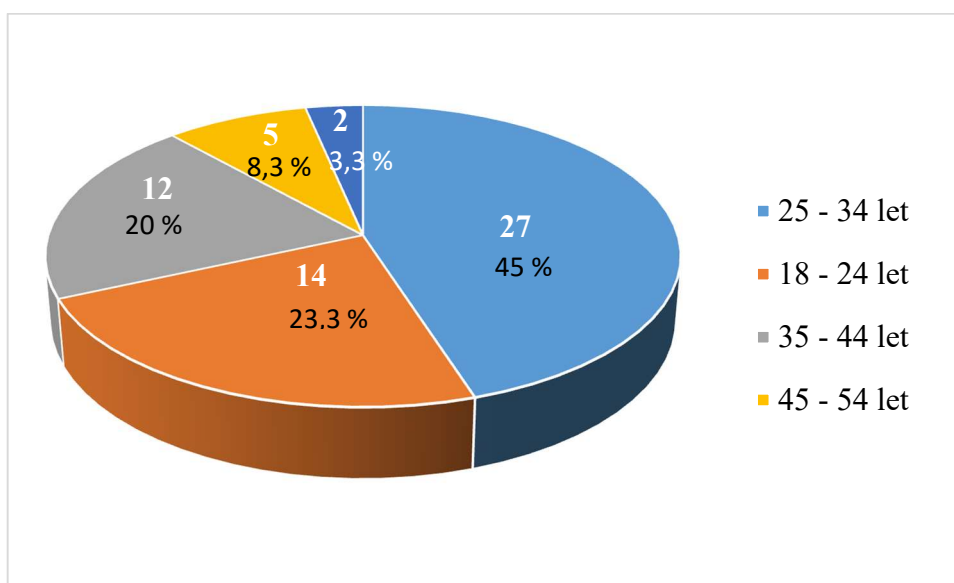
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Žena	40	66,67%
Muž	20	33,33%



17. Věková kategorie:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

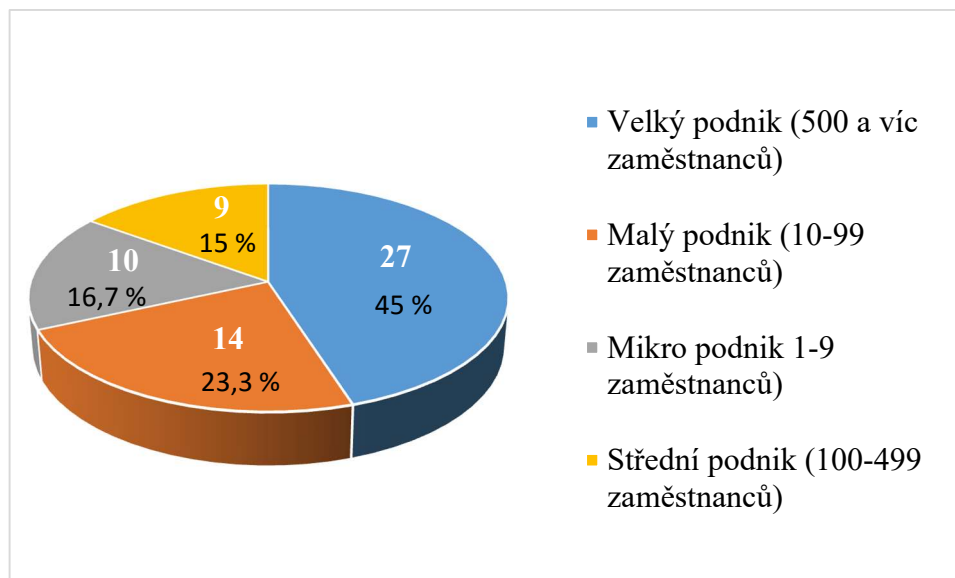
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
25 - 34 let	27	45%
18 - 24 let	14	23,33%
35 - 44 let	12	20%
45 - 54 let	5	8,33%
více než 55 let	2	3,33%



18. Jaká je velikost Vašeho podniku?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Velký podnik (500 a víc zaměstnanců)	27	45,00%
Malý podnik (10 – 99 zaměstnanců)	14	23%
Mikropodnik (1 – 9 zaměstnanců)	10	16,67%
Střední podnik (100 – 499 zaměstnanců)	9	15,00%

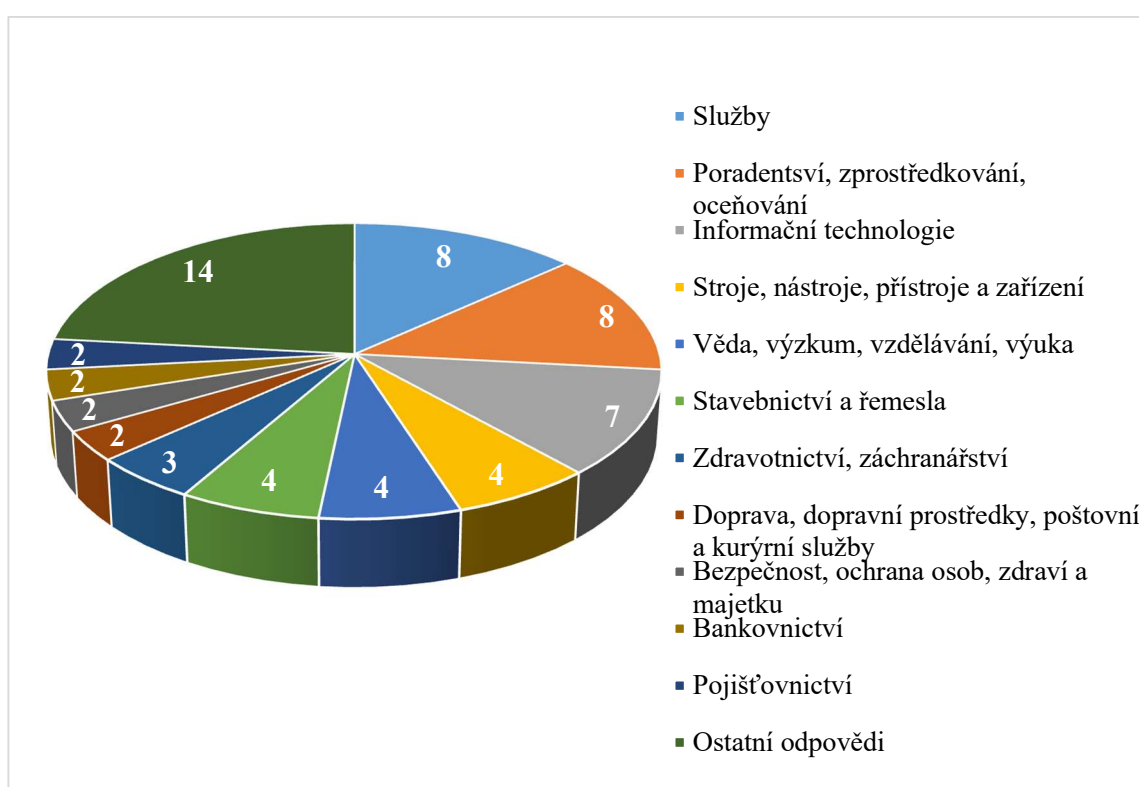


19. Jaký je Váš obor podnikání?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Služby	8	13,33%
Poradenství, zprostředkování, oceňování	8	13,33%
Informační technologie	7	11,67%
Stroje, nástroje, přístroje a zařízení	4	6,67%
Věda, výzkum, vzdělávání, výuka	4	6,67%
Stavebnictví a řemesla	4	6,67%
Zdravotnictví, záchranářství	3	5%
Doprava, dopravní prostředky, poštovní a kurýrní služby	2	3,33%
Bezpečnost, ochrana osob, zdraví a majetku	2	3,33%
Bankovníctví	2	3,33%
Pojišťovnictví	2	3,33%
Nemovitosti	2	3,33%
Marketing	1	1,67%

Reklama, marketing	1	1,67%
Personální agentura	1	1,67%
Zábava, sport, cestování, životní styl	1	1,67%
Textilie, oděvy, obuv, kůže	1	1,67%
Ostatní specializovaná výroba	1	1,67%
Potravinářství	1	1,67%
Chemie, plasty, pryže	1	1,67%
Obchod, dražby, pronájmy	1	1,67%

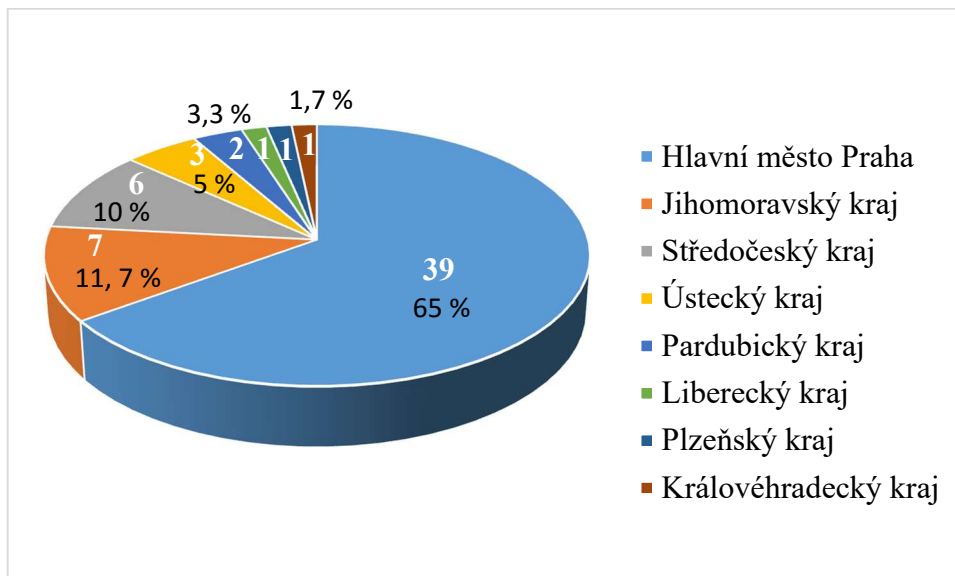


20. V jakém kraji sídlí Váš podnik?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Hlavní město Praha	39	65%
Jihomoravský kraj	7	11,67%
Středočeský kraj	6	10%
Ústecký kraj	3	5%
Pardubický kraj	2	3,33%
Liberecký kraj	1	1,67%

Plzeňský kraj	1	1,67%
Královéhradecký kraj	1	1,67%



Příloha č.: 2: Ceník inzerce na pracovních portálech

Tabulka 29: Ceny za inzerce Jobs.cz

Ceny za inzerce Jobs.cz				
Název produktu	Počet inzerátů	Cena v Kč	Délka vystavení	Co zahrnuje
Standard	1	7 900	1 měsíc	týdenní automatická aktualizace inzerátu, možnost prodloužení inzerátu
Standard	3	19 000	1 rok od zakoupení služby	automatická aktualizace inzerátů
Kombi 5	5 na Jobs.cz 10 na Práce.cz	25 000	1 rok od zakoupení služby	automatická aktualizace každého inzerátu
Kombi 10	10 na Jobs.cz 20 na Práce.cz	39 000	1 rok od zakoupení služby	automatická aktualizace každého inzerátu
Kombi 20	20 na Jobs.cz 40 na Práce.cz	65 000	1 rok od zakoupení služby	automatická aktualizace každého inzerátu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Jobs.cz, 2015

Tabulka 30: Ceny za inzerce Monster

Ceny za inzerce Monster				
Název produktu	Počet inzerátů	Cena v Kč	Délka vystavení	Co zahrnuje
Monster Plus	1	4 590	1 měsíc	Automatická 14ti denní aktualizace, přístup do databáze životopisů na 2 týdny (100 zobrazení)
Monster Komplet	1	4 990	1 měsíc	Automatická 14ti denní aktualizace, přístup do databáze životopisů na 1 měsíc (200 zobrazení), Bannerová plocha bez zacílení na 1 týden
Speciální nabídka	2	5 990	1 měsíc	Automatická 14ti denní aktualizace
3 inzeráty	3	6 900	1 měsíc	Přístup do databáze životopisů na 1 měsíc (200 zobrazení)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z: Monster.cz, 2015

Seznam grafů

Graf 1: Věkové kategorie.....	9
Graf 2: Způsob vyhledávání zaměstnanců do organizace	70
Graf 3: Existence profilu organizace na sociálních sítích.....	71
Graf 4: Účel využívání sociálních sítí v organizaci.....	72
Graf 5: Použití sociálních sítí v osobním životě	73
Graf 6: Výhody a nevýhody sociálních sítí při náboru zaměstnanců	74
Graf 7: Použití sociálních sítí v organizaci při náboru zaměstnanců.....	75
Graf 8: Úroveň důležitosti informací získaných o uchazeči ze sociálních sítí	76
Graf 9: Upřednostněný typ pracovníků při hledání na sociálních sítích.....	76
Graf 10: Povědomí zaměstnanců o nákladech podniku za nábor pracovníků	77
Graf 11: Budoucnost sociálních sítí z pohledu zaměstnanců	78

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie malých a středních podniků	10
Tabulka 2: Příklad kontingenční tabulky.....	12
Tabulka 3: Příklad asociační tabulky.....	12
Tabulka 4: Skutečné četnosti	13
Tabulka 5: Očekávané četnosti	13
Tabulka 6: Čtyřpolní asociační tabulka	15
Tabulka 7: Koeficienty korelace.....	16
Tabulka 8: Změny obsahu řízení lidských zdrojů.....	19
Tabulka 9: Metody používané při získávání zaměstnanců, které jsou doporučovány následujícími autory.....	34
Tabulka 10: Činnost kladně ovlivňující pohled na uchazeče	48
Tabulka 11: Činnosti poškozující uchazeče o zaměstnání.....	48
Tabulka 12: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe	58
Tabulka 13: Validita metod výběru pracovníků podle Bláhy.....	58
Tabulka 14: Výpočet účelnosti personalistovy práce při zabezpečování pracovníků	60
Tabulka 15: Porovnání způsobů inzerce	62
Tabulka 16: Porovnání ceny pracovních portálů	64
Tabulka 17: Porovnání sociálních sítí používaných v personalistice	65

Tabulka 18: Nejnavštěvovanější sociální sítě v roce 2013	66
Tabulka 19: Pořadí sociálních sítí podle počtu uživatelů	67
Tabulka 20: Procentuální podíl mužů a žen na sociálních sítích	67
Tabulka 21: Procento uživatelů sociální sítě podle věku.....	68
Tabulka 22: Strávený čas na sociálních sítích	68
Tabulka 23: Hodnota každého účtu sociální sítě	69
Tabulka 24: Návštěvnost sociálních sítí	69
Tabulka 25: Podíl zaměstnanců na náboru	77
Tabulka 26: Empirické (skutečné) četnosti 1. hypotézy.....	80
Tabulka 28: Empirické (skutečné) četnosti 2. hypotézy.....	81
Tabulka 29: Empirické (aktuální) četnost 3. hypotézy	82
Tabulka 30: Ceny za inzerci Jobs.cz.....	115
Tabulka 31: Ceny za inzerci Monster	115

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	20
Obrázek 2: Schéma zabezpečování pracovníků.....	23
Obrázek 3: Rozhodování při uspokojování pracovníků v organizaci.....	25
Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců.....	27

Seznam příloh

Příloha 1: Vyhodnocení dotazníku.....	99
Příloha 2: Ceník inzerce na pracovních portálech.....	115