

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Marie Kozmová

Analýza využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2014

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá způsoby využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení. Představuje veřejné internetové sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Twitter) a jejich využitelné nástroje. Pozornost je zaměřena na faktory, které ovlivňují způsoby jejich využívání, například na situaci na trhu práce nebo specifika generace Y. Možnosti využívání internetových sociálních sítí včetně přínosů a limitů jsou na základě studia především zahraniční odborné literatury podrobně představeny v oblasti personálního plánování, získávání, výběru a rozvoje pracovníků. Součástí práce je kvalitativní šetření využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení. Pomocí rozhovorů s návodem byly zjišťovány způsoby využívání internetových sociálních sítí v personálních odděleních velkých organizací sídlících v Praze. Z porovnání výsledků šetření a poznatků ze zahraničních článků vyplývají společné a rozdílné rysy využívání internetových sociálních sítí v ČR a v zahraničí.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální řízení, personální činnosti, internetové sociální sítě, kvalitativní šetření, získávání pracovníků, výběr pracovníků

ABSTRACT

The thesis deals with methods of using social networking sites in personnel management. The social networking sites (Facebook, LinkedIn and Twitter) and their usable instruments are presented. The attention is focused on the factors that influence their use, such as the labour market situation or the specifics of Generation Y. The possibilities of using social networking sites including benefits and limits of this use are presented in the field of personnel planning, recruitment, selection and development of employees, based on the study of foreign scientific literature. A part of the thesis is a qualitative survey of the use of online social networking sites in personnel management. Methods of using online social networks in the personnel departments of large organizations based in Prague were investigated by using interviews. The common and different features of the use of online social networks in the Czech Republic and abroad arise from the comparison of the results of investigation and findings mentioned in foreign articles.

KEY WORDS

personnel management, personnel activities, social networking sites, qualitative survey, selection, recruitment

OBSAH

0 Úvod	7
1 Sociální sítě	10
1.1 Internetové sociální sítě	11
1.2 Uživatelé internetových sociálních sítí	16
2 Faktory ovlivňující využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení	20
2.1 Vnitřní faktory využívání internetových sociálních sítí	20
2.2 Vnější faktory využívání internetových sociálních sítí	22
3 Využívání internetových sociálních sítí v personálních činnostech	28
3.1 Personální plánování	30
3.2 Získávání pracovníků	31
3.2.1 Operativní získávání pracovníků	32
3.2.2 Strategické získávání pracovníků	36
3.2.3 Výzkumy v oblasti využívání internetových sociálních sítí při získávání pracovníků	38
3.3 Výběr pracovníků	39
3.3.1 Způsoby využití internetových sociálních sítí ve výběru pracovníků	40
3.3.2 Limity a rizika využívání internetových sociálních sítí ve výběru pracovníků	43
3.3.3 Výzkumy v oblasti využívání internetových sociálních sítí při výběru pracovníků	48
3.4 Rozvoj pracovníků	49
3.5 Sledování chování pracovníků	50
4 Šetření využívání internetových sociálních sítí v personálních činnostech	53
5 Výsledky šetření využívání internetových sociálních sítí v personálních činnostech	59

5.1 Internetové sociální sítě při získávání pracovníků.....	59
5.2 Internetové sociální sítě při výběru pracovníků	64
5.3 Sledování chování pracovníků na internetových sociálních sítích	67
5.4 Internetové sociální sítě v dalších oblastech personálního řízení.....	69
5.5 Budoucnost využívání internetových sociálních sítí v organizacích	70
6 Zhodnocení využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení	72
7 Závěr.....	76
8 Soupis bibliografických citací	80
9 Přílohy	88

O ÚVOD

V únoru roku 1992 se Česká republika připojila k internetu na pražském ČVUT. Dvacet dva let poté je podle údajů ČSÚ online 70 % obyvatel napříč věkovými, vzdělanostními a ekonomickými skupinami. Více než polovina z nich využívá internetové sociální sítě, které hrají významnou úlohu nejen v životě mladších generací, ale vstoupily i do všech typů organizací a znatelně proměnily jejich fungování. Staly se dominující službou na internetu a ovlivnily způsoby komunikace a myšlení jednotlivců. Závratné tempo rozvoje technologií včetně internetu a sociálních sítí neumožňuje plně reflektovat probíhající změny a přináší s sebou mnoho otázek. Odborné výzkumy o významech, vlivech a dopadech tohoto rozvoje na jednotlivce, skupiny i společnost zaostávají. Přesto mnohé organizace rychle adaptují nové technologie včetně sociálních sítí ve snaze získat nebo si upevnit dobré postavení na trhu. Při nevhodném zacházení ale mohou tyto nástroje negativně ovlivnit image organizace.

Úspěch sociálních sítí závisí na lidské potřebě komunikovat a sdílet. V organizacích plní sociální sítě řadu funkcí, které jsou umocněny globálním rozšířením sítí. Mohou být místem přímého prodeje, prostředek pro komunikaci se zákazníky, dodavateli i zaměstnanci nebo monitorování trhu a konkurence. Organizace mohou navazovat osobnější vztahy se svými klienty a příznivci, působit na jejich emoce a pronikat do jejich soukromých životů intenzivněji než v minulosti. Do organizací nastupují příslušníci takzvané generace Y, jejichž potřeby a hodnoty ovlivňují fungování organizací a způsoby práce. Tito mladí lidé se pohybují v digitálním světě a využívají veškeré informační a komunikační technologie v osobním i pracovním životě. Organizace tedy nejen aktivně využívají sociální sítě, ale jsou jimi rovněž pasivně ovlivňovány prostřednictvím této generace. Personální oddělení v organizacích v současnosti hledají způsoby, jak internetové sociální sítě při své práci efektivně využívat. Experimentují s využíváním sítí především pro získávání, výběr a rozvoj pracovníků. Zahraniční odborné zdroje se na rozdíl od českých této problematice věnují ve velké míře a přinášejí řadu poznatků o možnostech, přínosech a rizicích takového využívání. Nedostatek odborných poznatků o využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení v českých organizacích mě přivedl k zájmu o tuto oblast.

Tematika sociálních sítí je v současnosti populární v českých odborných časopisech věnujících se oblasti řízení lidských zdrojů, články mají spíše agitační dikci. Představují internetové sociální sítě nejen jako aktuální trend, ale i jako standardní nástroj pro prezentaci, zdroj informací pro rozhodování nebo prostředek k získání konkurenční výhody. Zájem o internetové sociální sítě je zřetelný také mezi vysokoškolskými studenty a každý rok přibývá kvalifikačních závěrečných prací na univerzitách v celé České republice. V únoru tohoto roku byla na Vysoké škole ekonomické obhájena diplomová práce věnující se možnostem využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů. Daniel Libertin na základě obsahové analýzy literatury a kvantitativního šetření zjistil, že čeští personalisté nevyžívají plně potenciálu a měli by do řízení lidských zdrojů implementovat více různých sociálních sítí. Soudím, že zavádění internetových sociálních sítí do personálních oddělení si zaslouží více opatrnosti a úvah.

České odborné knihy se o internetových sociálních sítích jako o nástroji nezmiňují nebo je uvádějí jako okrajovou metodu. Domnívám, že by si tento fenomén zasloužil více pozornosti erudovaných odborníků, protože sociální sítě jsou ve vyspělých zemích využívány déle než deset let nejen pro zábavu, ale i pro řadu dalších komerčních i nekomerčních účelů. Předkládaná diplomová práce proto usiluje o komplexnější pohled na danou problematiku. Klade si za cíl kriticky zhodnotit způsoby využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení včetně přínosů a limitů tohoto využívání. Pozornost je zaměřena rovněž na nalezení podobností a odlišností ve využívání internetových sociálních sítí v personálních činnostech v České republice a v zahraničí.

Stěžejním zdrojem pro tuto práci jsou zahraniční odborné články, které jsou dostupné v akademických databázích. Čerpala jsem především z americké vědecké literatury, ale několik autorů článků působí také v jiných zemích, například v Kanadě (Martinson), Francii (Kaplan) nebo Austrálii (Peluchette). Ve své práci usiluji o aktuálnost, proto jsou pro mě přínosným zdrojem také samotné sociální sítě, blogy významných osobností v oblasti personálního řízení (Bersin, Sullivan, aj.) a studie zabývající se sociálními sítěmi (Jobvite, Hays, aj.). V České republice o dané problematice hovoří minimum odborných zdrojů. Částečně navazují na závěrečnou práci Libertina, která byla zveřejněna až v průběhu tvorby tohoto textu. Další odborné zdroje pojednávají o sociálních sítích v jiných kontextech.

Z nich využívám především texty, které se vyjadřují k právním aspektům internetových sociálních sítí na pracovištích (Matejka, Stolařík, Vidrna). Poznatky zasazují do teorií personálního řízení českých autorů (Koubek, Hroník, Kocianová) a pro postihnání některých aktuálních trendů čerpám také z novějších textů (Bednář, Bláha).

V první a druhé kapitole budou představeny sociální sítě a faktory, které ovlivňují jejich využívání. Výběr těchto faktorů je autorský, protože odborné zdroje o nich dosud v kontextu využívání sociálních sítí nehovořily. Ve třetí kapitole budou popsány způsoby využívání internetových sociálních sítí v personálních činnostech. První tři kapitoly mají analytický charakter a shrnují dosavadní poznání. Následující dvě kapitoly jsou věnovány kvalitativnímu šetření, které zjišťovalo, jakým způsobem jsou sociální sítě využívány ve velkých organizacích, které sídlí v Praze. V šesté kapitole porovnáím získané poznatky z odborných zdrojů a empirického šetření. V závěru kriticky zhodnotím způsoby využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení a uvedu rozdíly mezi využíváním sociálních sítí v personálních činnostech v České republice a v zahraničí.

Ráda bych poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za cenné rady při vedení mé diplomové práce a PhDr. Jiřímu Reichelovi, Ph.D. za konzultace v oblasti metodologie sociálních výzkumů. Zároveň velice děkuji všem respondentům v šetření za jejich vstřícnost a ochotu a v neposlední řadě všem, kteří mi pomohli respondenty nalézt.

1 SOCIÁLNÍ SÍŤ

Pro pochopení možností a limitů, které má využívání internetových sociálních sítí v řízení lidských zdrojů, je nutno nahlédnout do principů fungování sociálních sítí. Pojem sociální síť je v sociologii používán od roku 1954, kdy jím J. A. Barnes označil sociální struktury propojené pomocí společných zájmů, přátelství nebo jiných atributů, například politických, kulturních a dalších (Pavlíček, 2007, s. 126). Na rozdíl od sociálních skupin nemají sociální sítě jasné ohraničení, nejsou koordinovány vnější organizací a při jejich zkoumání se klade důraz na vztahy mezi individui, nikoli na charakteristiky, kterými jedinci disponují. Buštíková definuje sociální síť jako soustavu reciprocitních sociálních vztahů mezi třemi a více lidmi a interakce z nich vzešlé s šancemi a omezeními, která přinášejí (Buštíková, 1999, s. 193). Přidaná hodnota vyplývající z kvality i kvantity sociálních interakcí je označována jako sociální kapitál (Sýkora, 2008, s. 2). „Sociální kapitál je vytvářený, udržovaný a rozvíjený sociálními interakcemi (formálními i neformálními) v rámci sociálních sítí, skupin, komunit či celých společností, tj. přenosem a sdílením zdrojů, informací, znalostí mezi členy těchto sociálních sítí a skupin. [...] Využívání sociálního kapitálu je primárně záležitostí jednotlivců, přináší však prospěch sociální skupině či společnosti jako celku.“ (Sýkora, 2008, s. 2). Sociální síť umožňuje koordinaci a kooperaci mezi lidmi, snižování transakčních nákladů a zvyšování efektivity systému.

Na sociální sítě lze nahlížet ve dvou rovinách. Jednak sociocentricky, komplexně, kde síť tvoří vztahy aktivované s konkrétním cílem, a jednak egocentricky, kde je ve středu sítě jedinec a vztahy, kterými je spojen s okolím. Rozsah a kvalita egocentrické sítě významně ovlivňuje jedince a jeho spokojenost. Vzájemné vztahy mezi různě vybavenými aktéry v síti usnadňují dosahování individuálních cílů, které nejsou v rozporu se společnými hodnotami a normami. Vhodným příkladem je hledání práce nebo bydlení. Sociální síť zároveň poskytuje sociální oporu v náročných situacích a pocit sounáležitosti. Společnost těží z individuálních úspěchů, vzrůstá blahobyť a spokojenost. Robert M. Metcalfe formuloval pravidlo, které popisuje přínos síťového efektu, a je aplikovatelné v oblasti médií i technologií: užitečnost sítě stoupá tempem, které se rovná druhé mocnině počtu jejích uživatelů (Pavlíček, 2007, s. 126). Zákon popisuje technologické sítě, které komunikují

stejným jazykem. Pokud jej aplikujeme na sociální sítě mezi lidmi včetně těch internetových, je nutné brát v úvahu bariéry, například jazykovou, které mohou snižovat užitečnost sítě.

Sociální sítě jsou určeny relačními daty (kdo je s kým spojen), ze kterých je tvořena základní sociometrická matice. Vazby mezi lidmi v síti mohou mít různou povahu, nejčastější je dělení na slabé a silné vazby. Z výpočtů údajů v maticích lze pomocí teorie grafů popsat síť pomocí obecných charakteristik sítě, souborů homologických pozic (klastřů) a významných bodů v síti (hvězdy, mosty). O problematice podrobně pojednává článek Buščíkové *Analýza sociálních sítí* (1999, s. 193–206). Metody analýzy sociálních sítí nacházejí uplatnění při výzkumech fungování rodin a příbuzenských svazků, při studiu sítí přátel a známých, při výzkumu způsobů hledání práce či bydlení nebo při studiu komunit. Analýza sociálních sítí přináší jedinečné poznatky do psychologie, sociologie a sociální antropologie a také do oblasti personálního řízení.

Sociální sítě lze v organizacích i mimo ně cíleně budovat. Hlavním přínosem je kumulace sociálního kapitálu, který se může promítnout do procesu získávání, výběru nebo vzdělávání pracovníků. Uvnitř organizací funguje mnoho různých sociálních sítí, které se proměňují s přesuny pracovníků. Analýza sociálních sítí na pracovišti se uplatňuje při sociometrických výzkumech nebo komunikačních auditech a poskytuje informace o znalostním kapitálu organizace, zejména jeho tacitní složce. Sociální sítě mohou působit i proti formální organizační struktuře a zájmům organizace a přinášet tak s sebou také negativní jevy, například sociální distanci až exkluzi. I tyto jevy se mohou objevit v prostředí internetových sociálních sítí.

1.1 INTERNETOVÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Základní principy fungování sociálních sítí lze aplikovat na fungování internetových sociálních sítí. Na rozdíl od běžných sociálních sítí lze ty internetové snadněji zkoumat a analyzovat, protože vztahy mezi jedinci jsou zde jasně viditelné. Internetová sociální síť (dále pouze sociální síť) je webová služba, která po registraci umožňuje uživatelům tvorbu veřejného nebo částečně veřejného profilu a navazování spojení s dalšími uživateli dané

sítě. Profil může obsahovat biografické údaje, fotografie či videa. Síť nabízí různé způsoby komunikace s dalšími uživateli téže sítě, například chat, fórum nebo jiné formy veřejné komunikace. Vlastník profilu kontroluje většinu informací, které se vyskytují na jeho profilu, a může upravovat viditelnost informací pomocí nastavení soukromí (Brown, 2011, s. 220). Sociální síť patří mezi *sociální média*, tedy internetové služby, které umožňují sdílení a spoluvytváření obsahu a různé způsoby komunikace (Kaplan, 2010, s. 61). Vedle sociálních sítí jsou sociálními médii také blogy, diskusní fóra, sociální záložkovací systémy, virtuální světy a další. Práce se soustředí pouze na sociální síť, ale v odborné literatuře se často pojmy sociální síť a sociální média zaměňují. Sociální síť lze klasifikovat například podle šíře dosahu dané sítě: (1) masové sociální síť všeobecné (Facebook) nebo profesní (LinkedIn), (2) oborové sociální síť sdružující uživatele se stejným zájmem (ČSFD – Česko-Slovenská filmová databáze) a (3) sociální síť s konkrétním typem obsahu (Instagram – fotografie, YouTube – video) (Libertin, 2013, s. 18).

V roce 1995 vytvořil Randy Conrad první internetovou sociální síť *classmates.com*, která je stále v provozu. Registrovaní uživatelé na ni mohou nacházet spolužáky a navazovat s nimi spojení (Pavlíček, 2007, s. 132). Následující desetiletí probíhalo ve znamení rychlého rozvoje nejen sociálních sítí, ale i dalších internetových služeb, z nichž jen zlomek přežival období internetové bubliny a jejího splasknutí v roce 2001. Podrobný historický exkurz do rozvoje sociálních sítí by byl nad rámec této práce, pozornost tedy věnuji pouze těm sítím, které výrazněji vstupují do personálního řízení.

V současné době je nejrozšířenější sociální sítí ve světě **Facebook** a používá jej každý měsíc více než šestina světové populace (World, 2014 a Company, 2014). V roce 2004 jej představil Mark Zuckerberg studentům Harvardu. Zpočátku se síť zaměřovala pouze na studenty prestižních univerzit a získala si tak důvěryhodnost a punc exkluzivity (Jindra, 2012, s. 40). V únoru roku 2006 se jako první v České republice k Facebooku připojila Masarykova univerzita a od srpna téhož roku je přístupný široké veřejnosti. Jeho primárním účelem bylo udržování slabých vazeb, tedy vztahů se spolužáky, později i dalšími známými. Facebook byl dlouhou dobu svého fungování primárně místem pro zábavu a trávení

volného času, ale stále rostoucí počet uživatelů přilákal do tohoto prostředí i různé komerční i nekomerční organizace, produkty a značky. V únoru 2014 oslavil deset let existence a bylo k němu připojeno 1,2 miliardy uživatelů, z toho 4,2 milionu v České republice (Smith, 2014; 10 let, 2014). Jedná se o druhou nejnavštěvovanější stránku ve světě i v ČR po Google.com (Alexa, 2014) a je stále oblíbená pro svou univerzálnost a rozšířenost.

Používání sociální sítě Facebook začíná vytvořením *osobního profilu*, na kterém mohou uživatelé vyplnit mnoho informací. Prezентují se pomocí fotografií, textových příspěvků, sdílených odkazů, oblíbených stránek a skupin. Lidé se spojují tím, že požádají o přátelství dalšího uživatele a ten může tuto žádost potvrdit, vztahy jsou tedy oboustranné. Příspěvky na osobních profilech jsou viditelné pro takto potvrzené přátele. Pomocí nastavení soukromí uživatelé upravují, kdo uvidí jejich příspěvky a osobní informace, mohou mít tak soukromý, veřejný nebo částečně veřejný profil. Tyto profily jsou určeny pro nekomerční použití. Uživatelé mohou u svých osobních profilů povolit *sledování*, a tím umožnit přístup ke svým příspěvkům lidem, kteří nejsou jejich přátelé na síti (forma jednostranného vztahu). Umožnění sledování může být vhodné pro vlivné osobnosti, odborníky a celebrity, kteří tak mohou být v kontaktu se svými fanoušky a příznivci.

Organizace, značky, komunity a veřejné postavy mohou vytvořit na Facebooku *stránku*, která slouží především k přímé komunikaci se zákazníky, klienty a fanoušky. Stránky lze vytvářet a spravovat pouze přes osobní profily. Dobře slouží marketingovým účelům a PR, protože umožňují přímou komunikaci s cílovými skupinami. Pro některá odvětví mohou být i distribučním kanálem a místem prodeje. Na stránce mohou být různé *záložky* se speciálně vytvořenými aplikacemi, a to dává velký prostor pro kreativní využívání například pro účely personálního marketingu nebo získávání pracovníků. Stránky mohou dále využít různých forem *reklamy* pro oslovení širšího publika než pouze stávajících fanoušků stránky. Reklamy lze cílit podle mnoha hledisek, například lokality, věku uživatelů či jejich zájmů a preferencí (Centrum, 2014). Sociální síť pomocí různých nástrojů vybízí uživatele, aby o sobě sdíleli stále více informací, které dále poslouží k přesnějšímu cílení kampaní nebo vyhledávání. Pro personalisty je užitečný nástroj *Graph Search* pro velmi specifické vyhledávání. Dalšími

nástroji jsou *Custom Audiences* nebo *Lookalike Audiences*, které propojují data ze sociální sítě s databázemi organizací, například databází uchazečů nebo zaměstnanců (Libertin, 2013, s. 51).

Uživatelé se mohou sdružovat ve *skupinách*, které jsou prostorem pro sdílení zájmů a komunikaci v menších skupinách lidí. Často je ke komunikaci využívají studenti různých oborů, škol, ale i jinak profesně zaměřené komunity. Skupiny mohou být otevřené, uzavřené a tajné. V základním nastavení jsou na příspěvky uživatelů ve skupinách upozorňováni všichni jejich členové, tedy komunikace zde je intenzivnější než na stránkách. Členství ve skupině musí být schváleno jejím správcem nebo členem, zatímco stránku může sledovat každý uživatel Facebooku (Centrum, 2014).

Mikroblogovací sociální síť **Twitter** umožňuje svým uživatelům sdílet textové příspěvky o maximální délce 140 znaků, obrázky a odkazy. Vazby mezi uživateli mohou být jednostranné i oboustranné. Rychlost šíření informací a snadnost použití láká především média a novináře, profesionální i občanské. Twitter jako jediná ze zkoumaných sítí žádným způsobem necenzuruje zobrazované informace. Posledních 5 let tak ovlivňuje průběh některých občanských nepokojů a demonstrací, protože umožňuje lidem rychlý způsob domluvy a organizace. Právě rychlost šíření informací a dosah sítě mohou být lákavé i pro firmy, které mají na Twitteru své cílové skupiny. Twitter má v ČR téměř 190 000 (Klábosení, 2014), celosvětově pak přes 240 milionů měsíčně aktivních uživatelů (Twitter, 2014). Na síti Twitter lze příspěvky označovat hashtagy, například #hledampraci, které usnadňují vyhledávání. Na webové stránce www.klaboseni.cz se nachází archiv českého a slovenského Twitteru. Sledované účty mohou uživatelé sdružovat do *seznamů* a usnadnit si tak práci s nimi.

Největší profesní sociální síť **LinkedIn** je určena odborníkům a profesionálům, a proto je oblíbená mezi personalisty. Další profesně orientované sítě téměř nejsou v ČR využívány. LinkedIn slouží k vytvoření online životopisu a budování a udržování sítě profesních kontaktů. Principy fungování se v mnoha ohledech podobají Facebooku. Od svého spuštění v roce 2003 se k ní připojilo téměř 300 milionů uživatelů, v ČR přes 650 000 (LinkedIn,

2014). *Osobní profil* uživatele má podobnou strukturu jako životopis a obsahuje informace týkající se vzdělání, pracovních zkušeností, dále ukázky práce a reference od kontaktů, ať už ve formě slovního komentáře nebo potvrzení dovedností. Vztahy mezi uživateli jsou oboustranné a spojovat by se zde měli lidé, kteří se předem znají z profesního života. Před odesláním žádostí o přidání do sítě kontaktů je totiž požadována informace o tom, odkud se uživatelé znají. Síť LinkedIn nabízí několik typů osobních účtů podle účelu, k jakému ho chtějí uživatelé používat. Při založení účtu je automaticky nastaven typ *Basic*. Prostřednictvím tohoto profilu mohou uživatelé zveřejňovat nebo sdílet aktualizace, a to buď veřejně, nebo pouze se svými kontakty. LinkedIn také nabízí možnost sdílet příspěvky při zveřejnění současně v síti Twitter.

Personalistům je určena samostatná kategorie účtů *Pro náborové pracovníky*, ve které jsou 3 možnosti placených účtů: *Talent Basic*, *Účet Recruiter Lite* a *Recruiter Corporate*. Placené služby přinášejí několik výhod: možnost oslovit jedince, kteří nejsou v osobní síti uživatele, rozšířené možnosti vyhledávání lidí, ale i správu osobní databanky zajímavých kandidátů (Účet LinkedIn, 2014). V porovnání s pracovními portály rozšířenými v České republice jsou ale zatím služby sítě LinkedIn poměrně drahé. Navíc přední český odborník na využívání LinkedInu, Josef Kadlec, přednáší a píše o tom, jak některá omezení bezplatného profilu na síti LinkedIn obcházet a oslovovat libovolné uživatele sítě i prostřednictvím základního účtu.

Z osobního účtu lze vytvořit skupinu nebo stránku společnosti. *Stránka společnosti* slouží k prezentaci organizace, umožňuje prezentovat hlavní nabízené služby a informovat uživatele o novinkách. V placené verzi umožňuje inzerovat volné pracovní pozice. Zájemci o práci v dané společnosti mohou sledovat stránky společnosti a být pravidelně informováni o aktualitách. Podobně jako na Facebooku i zde funguje sponzorování jednotlivých příspěvků, které lze cílit na specifickou skupinu uživatelů.

Uživatelé LinkedInu se společnými zájmy se sdružují ve *skupinách*. Hlavní aktivitou ve skupinách je zakládání diskusí a účast v nich. Volitelnou možností pro skupiny je prostor pro sdílení pracovních nabídek a propagačních akcí. Členové skupiny v základním nastavení

dostávají týdenní emaily se souhrnem dění ve skupině, zaslání emailů však mohou kdykoli zrušit.

Z **dalších sociálních sítí**, které mají potenciál pro využití v personalistice, se krátce věnují sítím Google+, Pinterest a Instagram. Všeobecná sociální síť *Google+* existuje teprve 3 roky a do značné míry kopíruje výše popsané sociální sítě. V České republice má relativně vysoký počet aktivních uživatelů, totiž 400 000, reálně ale aktivita na síti zdaleka nenaplnuje její potenciál. Mnozí uživatelé používají svůj Google+ profil pouze pro určité činnosti, například sledování videí a přidávání komentářů na Youtube. Google+ nabízí nástroje jako Kruhy, Komunity, Hangouty, Stránky firem nebo Události, které svou funkcionalitou připomínají Facebook a nejsou dostatečně atraktivní, aby způsobily odliv uživatelů od konkurence. K okamžitému sdílení fotografií slouží velice oblíbená sociální síť *Instagram*. Potenciál pro využití má i v podnikové sféře a personálním řízení. Na dynamické sociální síti *Pinterest* uživatelé vytvářejí online nástěnky, na které si *připichují* zajímavé obrázky, fotografie, videa a odkazy. Nástěnky lze sdílet a komentovat, firmám může tedy sloužit ke shromažďování informací pro kandidáty nebo nové pracovníky. V oblasti řízení lidských zdrojů jsou naopak využívány *interní sociální sítě*, které jsou oblíbeným nástrojem pro komunikaci, sdílení znalostí a know-how ve velkých i malých firmách. Těm se tato diplomová práce podrobně nevěnuje. V mnoha případech plní interní sociální síť nebo jiné interní aplikace funkce, které by mohly náležet veřejným sociálním sítím.

1.2 UŽIVATELÉ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ

Jednotlivci a organizace mají odlišné motivace k užívání sociálních sítí. Běžní uživatelé používají sítě k soukromým účelům. Podle výzkumu Karlíčka, Tomka, Hasprové a Zamazalové mají čeští uživatelé následující důvody k používání internetových sociálních sítí: být v kontaktu s přáteli (85 % respondentů), plánování aktivit s přáteli (50 %), organizování událostí (34 %), dozvídání se tipů, rad a doporučení (32 %), propagace sebe sama a vlastních aktivit (22 %), dále hledání obchodních příležitostí (16 %) a (15 %) řešení některých problémů (Karlíček, 2012, s. 20). Poslední jmenované činnosti se mohou vázat také k hledání práce nebo vzdělávání, významně ale převládají účely týkající se budování osobních vztahů s přáteli. Nadměrné používání sítí vede k proměnám způsobů komunikace

a zvláště u mladších generací i k proměně myšlení a hodnotových žebříčků. Pro dospívající jsou sítě místem, kde mohou hledat sami sebe, zkoušet a opět opouštět různé myšlenky, vzory a hodnoty. Testují, jak je okolí přijímá a utváří se zde jejich sebeobraz podle toho, co je pro jejich kontakty zajímavé a žádoucí. Mění se vnímání vzájemné blízkosti a náležitosti ke skupině. Sociální sítě umožňují uživatelům dávat o sobě vědět a dozvídat se o svých známých mnohem více informací, než by bylo možné bez těchto technologií. Útržkovité informace samy o sobě nenesou velký význam, ale mozaika z těchto kousků vytváří sofistikovaný portrét našich přátel a známých (Ambient, 2012). Výzkum na Kalifornské univerzitě v Los Angeles prokázal pozitivní korelaci mezi velikostí publika na sociálních sítích, například přátel na Facebooku, sledujících na Twitteru apod., a sebeúctou jedince. Pozornost dalších uživatelů sítí také naplňuje potřebu důvěry a vzájemné pomoci (Manago, 2012, s. 376–377, Smith, 2010, s. 493). Pozitivně působí na potřebu sblížení, náležitosti k větší skupině, uznání, sebevyjádření nebo seberealizace. Pro příslušníky takzvané generace Y se sociální sítě staly virtuálním místem socializace a prostorem, ve kterém utváří svou identitu.

Podle způsobu užívání sociálních sítí bylo vytvořeno několik různých typologií. Brandtzaeg rozlišil na základě dlouhodobého výzkumu následující kategorie podle intenzity užívání: pokročilí uživatelé, diskutéři, socializující se, *čítající* a sporadičtí uživatelé (Brandtzaeg, 2012, s. 476–477) Jinou typologii nabízí studie Aimiá, podle níž lze uživatele rozdělit do těchto skupin: nepoužívající, nováčci, diváci, klikající, prolínající (spojující jednotlivé sítě a komunity) a hvězdy. Skupiny lze znázornit v matici podle míry participace a (sebe)odhalování. Každou z těchto skupin pak mohou organizace na sociálních sítích oslovit jiným způsobem (Dyer, 2012). Uživatele sociálních sítí lze snadno klasifikovat také podle existujících typologií, které mohou být pro personalisty užitečné při formování a provádění strategií získávání a výběru pracovníků, například typologie hráčů (Bartle, 1996).

Organizace sledují na sociálních sítích odlišné komerční i nekomerční cíle. Při správném využívání mohou podpořit prodej, dobrou pověst organizace, značku zaměstnavatele nebo angažovanost zaměstnanců a klientů. Většina běžných uživatelů předpokládá, že organizace se budou na sociálních sítích prezentovat. Ve výše uvedeném výzkumu

českých uživatelů sociálních sítí a jejich chování více než 60 % respondentů uvedlo, že organizace a značky by měly mít své profily na sociálních sítích, a pouze 17 % bylo proti. Autoři výzkumu dále usuzují, že marketingové aktivity na sociálních sítích tedy zatím nejsou vnímány tak negativně, jako v jiných médiích. Téměř dvě třetiny (65 %) respondentů se domnívají, že značky by měly udržovat aktivní dialog se svými zákazníky na sociálních sítích (Karlíček, 2012, s 20). Při střetu obou skupin uživatelů může docházet ke konfliktům, například v často diskutované otázce soukromí na sociálních sítích.

Zvláště mladší uživatelé dobrovolně sdílejí mnoho informací o sobě, ale není jim lhostejné, jak bude s těmito informacemi naloženo. Obavy ze sledování a zneužití údajů ze strany organizací vedly ke vzniku hnutí a občanských sdružení, která bojují za omezení narušování soukromí na internetu (Kietzmann, 2011, s. 244). Právě zde dochází ke střetu motivací k používání. Běžní uživatelé mohou mít mnoho motivů pro zveřejňování velkého množství informací za účely zábavy, komunikace a budování vztahů. Organizace mohou tyto veřejně dostupné informace využít pro marketingové účely nebo v personálních rozhodovacích procesech, což může být uživateli vnímáno jako neetické. Zvláště při získávání informací pro personální rozhodovací procesy by proto měly být organizace opatrné a zvažovat, jak může takové chování ovlivnit image společnosti jako zaměstnavatele. Této úvaze se netýká profesních a oborově zaměřených sociálních sítí, protože informace, které na nich uživatelé sdílejí, nebývají tolik osobní.

Postoje manažerů a organizací k sociálním sítím se velice liší. Některé velké podniky se k sociálním sítím zatím staví ostražitě a výjimkou není ani úplný zákaz jejich používání v pracovní době. Jiné vnímají sítě jako výzvu a používají je především pro marketingové účely a jako nástroj PR. Sociální sítě jsou totiž přímým komunikačním kanálem mezi koncovými zákazníky a společnostmi, což může mít pozitivní i negativní důsledky. V minulosti byly organizace schopné kontrolovat a usměrňovat informace, které jsou o nich dostupné, ale po nástupu sociálních sítí se staly spíše pozorovateli a jejich schopnost ovlivňovat tyto informace je omezená (Kaplan, 2010, s. 60). Díky této nové roli roste význam analýzy sociálních sítí a tempo rozvoje nástrojů pro analýzy je velice rychlé. Organizace mohou tyto

nástroje využít nejen pro marketingové účely, ale i pro lepší porozumění konkurenci, trendům na trhu práce i vlastním zaměstnancům.

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

Využitelnost sociálních sítí v personálním řízení determinuje mnoho faktorů, vnějších i vnitřních. Mezi vnější faktory patří především stav trhu práce a množství, struktura a chování uživatelů internetových sociálních sítí. Vnitřními faktory pak jsou aktuální a plánovaná potřeba pracovníků, organizační kultura a celková strategie organizace, zvláště strategie v oblasti získávání a výběru pracovníků, personálního marketingu nebo talent managementu. Podrobněji se věnuji vnějším faktorům, které jsou organizacím společné.

Za zvláštní vnější faktor lze považovat působení personálních agentur. Využívají sociální sítě čím dál intenzivněji a značně ovlivňují způsoby, jakými jsou sociální sítě využívány v organizacích. Konzultanti v agenturách využívají nejčastěji přímého oslovení a budují síť kontaktů. „Vytváření takové sítě je pracné, trvá měsíce až roky a její využívání vyžaduje speciální zacházení. Zkušený konzultant může ‚dosáhnout‘ na specializované pracovníky, kteří nemají čas na procházení pracovních inzerátů, avšak o novém pracovním uplatnění uvažují.“ (Evangelu, 2013, s. 34) Podle autorů publikace *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce* jsou sociální sítě silným nástrojem pro získávání uchazečů, přestože na českém trhu práce se jedná o metodu okrajovou, a předpovídají velký konkurenční boj na elektronickém trhu práce (Evangelu, 2013, s. 34). Způsoby používání v agenturách a organizacích se významně liší. Personální agentury používají sociální sítě ve větší míře a mohou tak být inovátory v některých oblastech využívání. Organizace ale mají odlišné potřeby a při využívání sociálních sítí musejí zvažovat jiné aspekty. Předmětem této práce je právě využívání sociálních sítí v organizacích, proto se personálním agenturám a jejich vlivu dále podrobně nevěnuji.

2.1 VNITŘNÍ FAKTORY VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ

Zavedení sociálních sítí do organizace by měl být promyšlený krok. Veškerá aktivita v organizaci by měla směřovat ke stanoveným cílům organizace, stejně tak i využívání sociálních sítí musí podporovat dosahování těchto cílů. Takové řízení podniků je nazýváno strategické. „Podniková či korporátní strategie musí být východiskem pro stanovení cílů

personální strategie, která orientuje a předurčuje obsahovou náplň personálních činností.“ (Bláha, 2013, s. 85) Potřeba strategického uvažování v řízení firem je nezbytná k udržení konkurenční životaschopnosti na trhu. „Podstatou strategického plánování je analýza současné a budoucí situace organizace, určení směru jejího rozvoje a prostředků k dosažení zamýšleného stavu.“ (Kocianová, 2010, s. 72). Podniková a personální strategie jsou tedy prvním z faktorů, které ovlivňují veškeré personální činnosti a tedy i způsoby využívání sociálních sítí.

Dalším z faktorů, který je potřeba zvažovat, je organizační kultura: „Technologie, které jsou v organizacích využívány, ovlivňují jak pracovní procesy a interní chod organizace, tak chování organizace navenek. Vybavenost výpočetní technikou a výstavba počítačových sítí například výrazně determinuje způsob komunikace uvnitř organizace, využívání elektronického obchodování pak způsob komunikace se zákazníky. Díky moderním komunikačním prostředkům ubývá v mnoha organizacích ústní komunikace a vznikají také virtuální firmy, kde jsou pracovníci spolu v kontaktu pouze či převážně elektronickém. Vývoj informačních a komunikačních technologií tak na jedné straně determinuje organizační kulturu, na druhé straně na ni – má-li být organizace úspěšná – klade určité nároky.“ (Lukášová, 2004, s. 36) Organizační kultura, tedy hodnoty, normy a zvyklosti platné v organizacích, má zásadní vliv na to, zda a jakým způsobem budou sociální sítě přijaty.

Organizační kultura například ovlivňuje, zda se na sociálních sítích budou propojovat kolegové a nadřízení se svými nadřízenými. Tuto problematiku řeší několik odborných článků, které doporučují spíše opatrnost a obezřetnost. Spojení na Facebooku i LinkedInu je rizikové v závislosti na způsobech, jakým jsou sítě využívány jednotlivci. Na LinkedInu mohou nadřízení nebo personalisté odhalit například snahy o nalezení nového pracovního uplatnění, což může zaměstnance odrazovat od propojování s kolegy na sociálních sítích. Při spojení na Facebooku musí zaměstnanci omezovat sdílený obsah tak, aby byl vhodný i pro nadřízeného nebo zaměstnavatele. Frampton uvádí následující scénář, který je snadno představitelný také v českých organizacích: „Jana právě nastoupila do oddělení, ve kterém jsou všichni kolegové také na Facebooku a přátelí se zde. Facebook je jedním ze způsobů, jak se dozvídají více informací o sobě navzájem, u oběda společně mluví o fotkách,

událostech a příspěvcích. Protože jsou všichni spojeni Facebookem a Jana nechce být ‚mimo‘, cítí se nucena k tomu, aby přijala pozvání od svých kolegů ke spřátelení na Facebooku. Jana je sice přijme, ale necítí se zcela spokojena. Vedoucí oddělení je známá tím, že na Facebooku sleduje aktivity svých podřízených. Pokud někdo nedorazí do práce kvůli nemoci, vedoucí zkouší z Facebooku poznat, jestli to jenom nepředstírá. Jana chce používat nastavení soukromí na síti tak, aby se její kolegové nedozvíдали příliš osobních informací na síti, ale bojí se, že to poznají.“ (Frampton, 2013, s. 2258, přeloženo MK)

2.2 VNĚJŠÍ FAKTORY VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ

Zmíněnými vnějšími faktory byly především stav trhu práce a specifika generace Y. Trh práce je stejně jako jiné trhy místem střetu nabídky a poptávky. Práce je zvláštní komoditou, protože není jen činností ekonomickou, ale i sociální. Základní strukturální charakteristiky trhu práce, které ovlivňují jeho podobu, jsou: národnostní, demografická, vzdělanostní, ekonomická a profesní struktura (Kuchař, 2007, s. 39). Z hlediska využití sociálních sítí hraje roli především struktura demografická a profesní, která úzce souvisí se strukturou uživatelů sociálních sítí. Podle geografického členění lze na trh práce nahlížet v globálním, regionálním, celostátním, lokálním a vnitrofiremním měřítku (Hroník, 2007, s. 27).

Český trh práce, stejně jako trhy práce ve všech zemích EU, je ohrožen neodpovídající strukturou pracovní síly, kterou lze vnímat ve dvou rovinách. První z nich je nesoulad vyučovaných oborů, počtů na ně přijímaných studentů a potřeb trhu práce. Podle studie Kuchaře a Buriánka z roku 2007 se budou dále prohlubovat rozdíly v uplatnitelnosti absolventů různých oborů na trhu práce (Kuchař, 2007, s. 75). Od začátku 90. let minulého století jsou významně preferovány ekonomické obory, jejichž absolventi hledají uplatnění na trhu práce čím dál obtížněji (Kaczor, 2013, s. 38). V podobné situaci jsou absolventi některých humanitních oborů. Kaczor dle mého názoru vystihuje situaci: „Nedokonalostí i logických vysvětlení důvodů tohoto stavu bychom jistě našli celou řadu, nicméně ve svém důsledku to samo o sobě nemůže být trvalou omluvou vůči trhu práce.“ (Kaczor, 2013, s. 38). Tento nesoulad se promítá do měnících se personálních strategií a změn způsobů hledání nových zdrojů pracovních sil, například prostřednictvím sociálních sítí.

Druhou rovinou je pak neodpovídající úroveň absolventů vysokých škol. „Většina středních i vysokých škol totiž nastavila své kapacity v dobách, kdy do nich nastupovaly silné populační ročníky a žáků na vzdělávacím trhu bylo relativně dost.“ (Kaczor, 2013, s. 39) V současnosti nastupují na školy populačně slabé ročníky a školy z důvodu naplnění kapacit zmírňují výběrová kritéria. V důsledku se snižuje kvalita absolventů a vysokoškolský diplom přestává být pro firmy důkazem určité profesní, intelektuální a osobnostní úrovně jeho držitele (Kaczor, 2013, s. 39). Sociální sítě jsou místem, kde lze o uchazečích zjistit více informací a udělat si o uchazečích lepší představu.

Při zvažování perspektiv českého trhu práce je významným východiskem dlouhodobá dynamika vývoje věkové struktury obyvatelstva ČR. Situace na trhu práce bude ovlivněna rychle se zvyšujícím podílem populace nad 50 let, očekávaným snížením podílu kategorie produktivního věku na populaci ČR: ze 70 % v roce 2010 na 55 % v roce 2065 (Kaczor, 2013, s. 31). Podle Zdeňka Somra by měl český trh práce zaznamenat v důsledku demografického propadu populační propast představující nenahraditelnou ztrátu 400 000 lidí. Následujících deset let budou tento úbytek firmy pociťovat velice intenzivně (HK ČR, 2014). Potřeba zahraničních pracovníků na českém trhu práce se bude i v dalších letech zvyšovat. Zpráva expertní skupiny k dokumentu New Skills for New Jobs předpovídá stále se snižující počet absolventů škol a velké množství vznikajících pracovních míst. Jedním z řešení mají být proaktivní politiky imigrace a hledání odborných dovedností a talentů mimo Evropu (European Union, 2010, s. 13). Zájmem EU je tedy mísení pracovních trhů. „Migrační potenciály zde přirozeně jsou, rozsah jejich aktivace bude ale zejména u kvalifikovaných prací odrážet potřeby na úrovni podniků.“ (Kuchař, 2007, s. 61) Sociální sítě mohou být nástrojem, který rozšíří dosah náborových aktivit a zlepší prostupnost trhů práce, ať už jsou zvažovány v jakémkoli měřítku. Zvyšující se množství nabízených volných pracovních míst ovlivní podle Těšitelové firemní strategie náboru: „Firmy musí změny na trhu práce reflektovat. Postupně začínají pracovat s nabídkou práce jako s produktem, který je na trhu práce na prodej.“ (Bednář, 2013b, s. 192)

Sociální sítě mohou být jedním z nástrojů, jak oslovovat uchazeče v různých regionech a zvýšit pravděpodobnost nalezení správných lidí s potřebnou kvalifikací a kompetencemi.

Podle průzkumu Talent Shortage společnosti ManpowerGroup má celosvětově více než třetina společností problémy s obsazováním svých volných míst, v ČR pouze 11 %. Nedostatek lidí s potřebným profilem chtějí čeští zaměstnavatelé nejčastěji řešit využíváním nových metod nábory (Nedostatek, 2014). „Mění se poměry na trhu práce nutí personální oddělení firem přehodnocovat stávající postupy a postoje i v dnešní době. Tento trend je patrný zejména na trhu specialistů a talentů, kde panuje převaha poptávky nad nabídkou. [...] Firmy rostou, expandují a dosažitelných talentů je čím dál méně. Konkurenční boj firem o přilákání, získání a hlavně udržení těch nejlepších přiosťruje.“ (Bednář, 2013b, s. 192) Sociální síť LinkedIn personalistům nabízí bezpočet možností, jak mapovat talenty a specialisty v jiných firmách. Právě probíhající změnu přístupu firem lze připodobnit té, která se odehrávala ve 20. století ve výrobě. Organizace musely několikrát přeorientovat svůj přístup; od výrobní koncepce, přes výrobovou (20. léta 20. století, Henry Ford) až po marketingovou (v 50. letech 20. století). Tyto změny byly motivovány zvyšující se vyjednávací silou kupujících. Analogicky firmám nyní již nestačí inzerovat pozici, musejí ji také umět *prodat* těm správným lidem (Bednář, 2013b, s. 193). Specifickou skupinou na pracovním trhu jsou příslušníci takzvané generace Y.

Generace Y (také Net generace, Millenials, iGenerace) jsou mladí lidé narození v 80. a 90. letech minulého století, kteří vstupují do pracovního života na přelomu tisíciletí a nyní. Postoje a hodnoty generace Y jsou ovlivňovány nejen nástupem internetu a rozvojem komunikačních technologií, jak se často uvádí, ale především velmi odlišným způsobem výchovy. Podle kanadské autorky Jeanne Martinson byl systém výchovy těchto jedinců zaměřen na dítě, dříve byly ve středu zájmu potřeby rodičů nebo rodiny. V dětství měli příslušníci generace Y velké množství koníčků a zbývalo jim méně času na volnou hru, při které by se mohli učit činit rozhodnutí, prosazovat se, brát odpovědnost a vytvářet týmy. Jejich názor byl vyžadován při rodinném rozhodování. Nejen rodiče, ale i učitelé povzbuzovali tyto mladé a slibovali jim úspěšnou budoucnost. Generace byla chválena nezávisle na výkonu a úspěších, má tak vysoké sebevědomí a nereálná očekávání, ale není příliš trpělivá a chce svých velkých snů dosahovat okamžitě. (Martinson, 2013, s. 42, 44, 47). Potřeby a očekávání této generace se výrazně liší od postojů generace předchozí, a to se odráží v proměnách vztahů, stylů práce a komunikace na pracovišti (Bláha, 2013, s. 257).

Podle Zuzany Hönigové mohou být jejich hodnoty pro příslušníky dřívějších generací nepříjemnou výzvou, která bude vyžadovat empatii vůči celé generaci i jednotlivcům a nutnost vlastního osobního rozvoje (Červenková, 2014, s. 8). Nástup české generace Y byl opožděn kvůli minulému režimu. O výrazných změnách systému výchovy lze hovořit až v 90. letech. Generace Y tedy teprve nyní začíná vstupovat na pracovní trh a věnuje se jí velká pozornost v českých odborných časopisech a diskusích profesionálů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Na pracovištích se nyní setkávají až 4 různé generace. Takzvaná generace tradiční (30. a 40. léta), baby boomers (narození 1946–1964), generace X (narození 1965–1982) a generace Y (Bláha, 2013, s. 258). Jejich pohledy na svět včetně postojů k práci se liší a rozdílné názory mohou vést ke konfliktům na pracovištích. Velmi zjednodušeně lze představit rozdílné postoje generací vůči novým technologiím a sociálním sítím následovně: Pro tradiční generaci jsou sociální sítě buď zcela cizí a obtížně pochopitelnou zábavou nebo naopak vhodným místem trávení volného času, získávání informací a hlavně prostředkem, který jim umožňuje zůstat v kontaktu se svými dětmi, vnoučaty a přáteli. Generace baby boomers a generace X nemají k technologiím tak blízký vztah, ale v přístupech k nim se jednotlivci výrazně liší. Někteří se snaží držet tempo s rozvojem technologií a učí se od svých dětí, jiní mají potíže s pochopením jejich smyslu a významu. Obecně lze ale říci, že nejsou tak zdatní v jejich využívání, jako generace Y. Podle několika výzkumů je generace X nejméně ochotná si tento fakt přiznat (Bláha, 2013, s. 258).

Předchozí generace X měla na prvních příčkách hodnotového žebříčku právě práci. Pro generaci Y je hodnotná pouze taková práce, která umožňuje osobnostní růst a rozvoj a ve které mají značnou míru svobody a možnost osobního uplatnění. Právě moderní komunikační technologie, internet a sociální sítě, které jsou jejich druhým přirozeným prostředím, jim umožňují skloubit pracovní a osobní život. Podle průzkumu společnosti Hays z roku 2011 je toto skloubení jedním z klíčových faktorů, které utváří ideální pracovní prostředí, dalšími jsou respektující a naslouchající management, přátelská atmosféra na pracovišti, transparentnost komunikace nebo možnost flexibilní pracovní doby (Bláha, 2013, s. 260). Martinson popisuje přístup generace Y k problematice work-life balance

mírně odlišně. Podle ní se pracovní a osobní život prolínají v takové míře, že není možné a ani potřebné je od sebe oddělovat. Mladí lidé bez problému odpovídají na pracovní emaily mimo pracovní dobu, ale očekávají také, že v pracovní době budou moci vyřizovat soukromé záležitosti (Martinson, 2013, s. 65–66). Nabízejí značnou míru kreativity, efektivity a flexibility, ochotu pracovat s vysokým nasazením a neustále se rozvíjet a učit nové věci (Červenková, 2014, s. 8).

Manažeři a personalisté by si měli být vědomi těchto odlišností a přizpůsobit styl vedení nově nastupujícím pracovníkům. Mladí lidé jsou více než organizacím oddaní jejich vůdcům, inspirativním a zkušeným osobnostem, od nichž očekávají také transparentnost, integritu a autentičnost (Martinson, 2013, s. 70–71). Generace Y vyrůstala v otevřeném a flexibilním prostředí spolupráce a podobně si představuje i svůj pracovní život. Očekávají otevřenou a neustálou komunikaci, na druhou stranu mohou mít problémy s přijetím negativní zpětné vazby. Příslušníci této generace předpokládají, že budou moci budovat a posilovat vztahy s kolegy a nadřízenými také na sociálních sítích (Peluchette, 2013, s. 292). Velkou roli hrají také hodnoty a postoje pracovníků. Každý člověk chce pracovat v organizaci, jejíž kultura je v souladu s jeho osobními hodnotami, ale generace Y má tuto potřebu mnohem silnější. Když zjistí, že nezapadají, stávají se z nich rychle kverulanti s nízkou mírou angažovanosti (Martinson, 2013, s. 70–71, 88). Také mohou mít rezervy při větší pracovní zátěži, často odmítají pracovat přesčas a bývají méně samostatní a obtížně říditelní (Bláha, 2013, s. 259). Vzájemné lepší seznámení na sociálních sítích (uchazeč poznává organizační kulturu a personalisté uchazeče) může zvýšit pravděpodobnost dobrého výběru a snížit míru fluktuace v organizacích.

Ivo Půda v souvislosti s dopady nově nastupující generace konstatuje, že firmy se budou muset změnit, výraznější roli budou hrát technologie a firemní komunikace se podle něj přesune do online a virtuálního prostředí. „V blízké budoucnosti bude dále přibývat alternativních pracovních poměrů, jako jsou částečné úvazky, sdílení pracovních míst a virtuálních pracovních týmů. Celkově bude kladen vyšší důraz na flexibilitu (spolu)práce a hodnocení za výsledky, nikoli za čas strávený v organizaci.“ (Červenková, 2014, s. 8).

Společnosti, které nebudou flexibilně reagovat na měnící se podmínky na trhu práce, budou mít pravděpodobně potíže se získáváním mladých talentů.

3 VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH

Postoje organizací k sociálním sítím se různí, ale jejich vlivu je téměř nemožné uniknout. Některé velké podniky se k nim stále staví ostražitě a výjimkou není ani úplný zákaz jejich používání v pracovní době. Jiné vnímají sítě jako výzvu a používají je především pro marketingové účely a jako nástroj PR. Řada organizací se ale pokouší získat náskok před konkurencí právě vhodným využíváním sociálních sítí pro další oblasti včetně řízení lidských zdrojů. Personalisté zkoušejí různé nástroje sociálních sítí pouze několik let, v České republice přibližně poslední tři roky. Sociální sítě s sebou do firem přinášejí mnoho zajímavých a atraktivních možností, při nesprávném používání ale mohou organizace velmi poškodit.

Odborné časopisy v oblasti lidských zdrojů a personalistiky se v roce 2013 věnovaly problematice využívání sociálních sítí v řadě článků. Podle článku Bednáře může být LinkedIn pro personalisty nástrojem navazování kontaktů, neformálního vzdělávání a udržování přehledu o situaci v oboru, při získávání pracovníků pak ocení reference u profilů kandidátů nebo možnost přímého oslovení vhodných uchazečů (Bednář, 2013a, s. 56). Šimáková tvrdí, že personalisté jsou nuceni využívat sociální sítě při procesech získávání a výběru pracovníků, aby obstáli na trhu konkurence. Dříve bylo přímé oslovování běžné v případě obsazování manažerských pozic, dnes se rozšířilo na mnohem větší škálu specializovaných pozic a často je i očekáváno (Šimáková, 2013, s. 10). Článek Přikryla v časopise HR Management tvrdí, že zaměstnavatelé se snaží o uchazečích zjistit všechna dostupná data, aby se lépe rozhodovali a přijímali ty nejvhodnější z nich. Na vzestupu je i mobilní nábor, který vychází vstříc zaneprázdněným kandidátům. Vznikají nové informační systémy, které umožňují shromažďování veškerých dostupných informací o uchazečích výběrového řízení i o stávajících zaměstnancích včetně těch ze sociálních sítí (Přikryl, 2013, s. 68–70). Sudová považuje za nutné, aby se zlepšil personální marketing firem a rozšířil se z webových stránek firmy na sociální média. Většina manažerů se k sítím staví odtažitě a brouzdání na nich považují za ztrátu času. Podle autorky článku se ale blíží doba, kdy bez nich zaměstnanci nebudou schopni pracovat (Sudová, 2013, s. 60–61).

Je patrné, že i v České republice jsou sociální sítě využívány v procesech získávání a výběru pracovníků. Podle autorů článku je potřeba věnovat sociálním sítím více pozornosti a zefektivnit jejich využívání.

Libertin jmenuje následující možné výhody využívání sociálních sítí v oblasti lidských zdrojů: úspora času, úspora nákladů, oslovení většího počtu lidí, globální dosah, vyhledávání talentů, konkrétní zacílení, personalizace, virální efekt, snazší komunikace, interaktivita práce, zvyšování angažovanosti pracovníků, vylepšení zaměstnavatelské pověsti organizace a snadná dostupnost informací o uchazečích (Libertin, 2013, s. 22–23). Soudím, že každá z těchto výhod s sebou nese i rizika. V závislosti na způsobu používání sociální sítě nemusí vůbec šetřit čas a finance. Také aktivita pracovníků může firmě více uškodit, než pomoci, což může mít dopad i na pověst organizace. Rizika pro oblast řízení lidských zdrojů podle téhož autora jsou bezpečnostní a právní, dále nižší produktivita zaměstnanců, přesycení informacemi, zahlcení životopisy, vyloučení některých potenciálních uchazečů, málo zkušeností personalistů a irelevance informací o uchazečích. Ani tato rizika nelze vnímat jednoznačně negativně. Pro příslušníky generace Y mohou být sociální sítě tím filtrem, přes který se dostávají k zajímavým informacím, a sítě mohou přesycení informacemi naopak bránit. Personalisté mohou zmenšit riziko negativních dopadů využívání sítí například přijetím vhodných bezpečnostních opatření, stálým vzděláváním sebe i dalších pracovníků a zavedením a dodržováním politiky využívání sociálních sítí. Libertin dále dochází k podobnému závěru, jaký lze vyvodit ze studia odborných článků, tedy že personalisté nevyužívají plně potenciálu sociálních sítí a měli by své působení na nich rozšířit.

Zastřešujícím konceptem, který vstupuje do několika personálních činností, je *personální marketing*. Autoři učebnic a přehledových textů se v přístupech k němu významně odlišují. Zatímco Hroník (2007, s. 27) o něm hovoří v kontextu plánování, Kocianová (2010, s. 89) a Koubek (2008, s. 157) jej řadí k procesu získávání pracovníků. Podle Hroníka (2007, s. 25) je personálním marketingem plánování pokrytí potřeby pracovníků. Pro účely této práce je vhodnější Koubkovo širší vymezení: „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské

pověsti organizace a výzkumu trhu práce.“ (Koubek, 2008, s. 160) Personální marketing není personálním procesem, ale spíše integrujícím přístupem, který staví na aplikaci obecných marketingových principů v řízení lidských zdrojů (Libertin, 2013, s. 45). Témata spadající do oblasti personálního marketingu jsem tedy rozdělila do příslušných personálních činností.

3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Hroník vymezuje plánování lidských zdrojů jako nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu práce na straně druhé (Hroník, 2007, s. 15). Personální plánování přispívá k naplnění cílů organizace tím, že „předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“ (Koubek, 2008, s. 93). Personální plánování tak musí reflektovat a přijímat opatření v oblastech pohybů lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace a formování a využívání pracovních schopností. Koubek dále zmiňuje, že úkolem personálního plánování je také soustavné propojování a sladování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace (Koubek, 2008, s. 94). V souvislosti s novými potřebami pracovníků generace Y tak organizace čelí náročnému úkolu jak tato mnohdy odlišná očekávání sladit.

Personální plánování lze rozdělit na oblast plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování rozvoje pracovníků (Koubek, 2008, s. 95–96). Sociální sítě mohou být zdrojem informací ovlivňujících druhou jmenovanou oblast. Úvahy o pokrytí potřeby pracovníků musejí být podloženy věrohodnými a aktuálními informacemi, interními i externími (Koubek, 2008, s. 96). Mezi obvyklé externí zdroje patří Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a úřady práce (Hroník, 2007, s. 16–18). Sociální sítě se při vhodném používání mohou stát dalším doplňkovým zdrojem. Uživatelé sítí o sobě zveřejňují velké množství dat a programy pro jejich analýzy jsou čím dál sofistikovanější. Pro označení ohromných souborů dat se používá termín velká data (big data, často se do češtiny nepřekládá).

Pojem velká data označuje soubor dat, který není možné analyzovat běžným hardwarovým a softwarovým vybavením. Analýzy může znemožňovat nejen množství dat, ale i jejich proměnlivost a různorodost (Earle, 2013). Veškerá zařízení připojená k firemním sítím zpravidla odesílají data, která lze dále analyzovat, stejně i data ze sociálních sítí o zaměstnancích nebo kandidátech. Analýza těchto velkých dat přináší zajímavé souvislosti a nové informace, které nejsou jinými způsoby zjistitelné.

V oblasti řízení lidských zdrojů mohou velká data ze sociálních sítí například pomoci určit, kteří zaměstnanci plánují odchod nebo jaká je efektivita různých náborových kampaní. Na sociálních sítích lze také získat mnoho informací o aktivitách přímé i nepřímé konkurence. Domnívám se, že v personálních odděleních českých organizací není příliš času, prostoru a zkušeností na tyto a podobné analytické činnosti na sociálních sítích, personalisté se jim nevěnují. Podle expertů ze zahraničí je ale využití velkých dat jasným trendem (Bershin, 2013). Thompson předpovídá, že velká data nám umožní identifikovat talenty na sociálních sítích, najít ty s nejlepší kvalifikací, kteří zaměstnání hledají nebo kteří jsou pravděpodobně ochotni zaměstnání změnit, a to vše podle behaviorálních dat uživatelů sociálních sítí (Thompson, 2014). Lze předpokládat rozvoj nástrojů a aplikací, které bude snadné implementovat do personálního řízení i činností také v České republice.

3.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Procesy získávání a výběru pracovníků (v anglické literatuře souhrnně recruiting) jsou podle rozsáhlého výzkumu společnosti Boston Consulting Group personálními činnostmi s největším dopadem na podnikání. Dalšími v pořadí jsou adaptace, řízení talentů a řízení značky zaměstnavatele (Sullivan, 2012a). Při získávání pracovníků lze rozlišit dva různé přístupy, které se vzájemně doplňují, a tedy nevylučují. *Operativní HR* je zaměřené na provoz a reaguje na uvolnění pracovního místa inzerováním volné pracovní pozice a obsazuje takzvanou pozici minulosti. *Strategické HR* vychází při získávání a výběru pracovníků z cílů společnosti a zvažuje, jaké lidi bude potřebovat pro jejich naplnění. Jedná proaktivně a snaží se zaujmout cílové skupiny, talenty nebo dokonce konkrétní klíčové lidi ještě před vznikem volného pracovního místa. Obsazuje takzvané pozice budoucnosti (Sullivan, 2005, Kronos, 2006). Způsoby využívání sociálních sítí jsem rozdělila do dvou

skupin právě podle těchto přístupů. Sociální sítě jsou vhodným nástrojem především pro získávání z vnějších zdrojů, pro které se v odborné literatuře užívá také pojem nábor pracovníků.

Podle Hroníka je každé získávání aktivitou public relations a je nutné věnovat komunikaci, její formě i zvoleným kanálům, náležitou pozornost (Hroník, 2007, s. 103). Využití sociálních sítí pro získávání by mohlo být vnímáno uchazeči pozitivně i negativně. Zejména generace Y ocení používání pro ně přirozeného komunikačního kanálu a známého prostředí. Při využívání jiných sociálních sítí kromě Facebooku a LinkedInu je budována značka zaměstnavatele jako inovativního, kreativního či odvážného. Pokud zaměstnavatelé ale inzerují pozice pouze na sociálních sítích, téměř tím vylučují z množiny oslovených ty, kteří sítě nepoužívají, což může být vnímáno jako nespravedlivé.

V zahraniční odborné literatuře se běžně operuje s pojmem *social recruiting* (příp. *social media recruiting* nebo *social hiring*), který ovšem není jasně vymezen. Jedná se o koncept propojující oblast získávání pracovníků a sociálních médií. Sociální média jsou využívána jako kanál propagace a reklamy nebo jako databáze talentů a kandidátů. V ČR se tento pojem nebo jeho ekvivalent zatím nevžil.

3.2.1 OPERATIVNÍ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je personální činností, jejímž úkolem je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si organizace bude vybírat nejvhodnějšího pracovníka (Kocianová, 2010, str. 79). Proces získávání začíná identifikací potřeby získávání a specifikací požadavků na pracovníka. Sociální sítě vstupují do procesu získávání až v konečné fázi a je na ně nejčastěji nahlíženo jako na zdroj možných uchazečů. Uplatňují se téměř výhradně při získávání z vnějších zdrojů, pro získávání z vnitřních zdrojů jsou naopak vhodné interní sociální sítě a informační systémy.

Volba metody získávání vychází z kritérií výběru uchazeče (Koubek, 2008, s. 101), ovlivňují ji i časová a finanční nákladnost a situace na trhu práce. Získávání na sociálních sítích je obecně považováno za úsporné, s čímž nelze jednoznačně souhlasit. Přestože finanční

náklady mohou být nulové, časová náročnost může přesáhnout únosnou hranici zvláště na počátku procesu implementace sociálních sítí, což by mohlo personalisty odrazovat. Za zajímavé považuji výsledky komparativních studií věnujících se metodám získávání pracovníků, které dokazují větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu u neformálních metod získávání v porovnání s formálními metodami, například inzercí (Dvořáková, 2007, s. 136). Soudím, že pokud specialisté pro získávání pracovníků nepoužívají sociální sítě běžně, raději v ojedinělých případech osloví personální agenturu. Trendem v oblasti získávání pracovníků ve velkých firmách je také budování interních personálních agentur, pro které jsou sociální sítě standardním nástrojem.

Internetové sociální sítě mohou vstoupit do procesu získávání pracovníků několika způsoby. Personalisté mohou inzerovat volná pracovní místa pouze zde nebo využít sociální sítě k distribuci inzerátu, který je umístěn na webových stránkách organizace nebo na pracovních portálech. Na rozdíl od pracovních portálů lze na sociálních sítích vyhledávat a oslovovat také pasivní kandidáty. Každý z těchto způsobů získávání má svá specifika.

Běžným způsobem využití sociálních sítí při získávání je **upozornění na inzerát** umístěný na pracovním portále nebo na webových stránkách společnosti. Sítě jsou v takovém případě pouze podpůrným nástrojem běžné inzerce na internetu. Přínosem jejich využití je oslovení většího množství uchazečů, kvalifikovaných i nekvalifikovaných. Jeffery na základě průzkumů trhu tvrdí, že pouze 10 % relevantních a zkušených talentů aktivně hledá práci. Přes inzerci na pracovních portálech a kariérních stránkách společnosti se o volné pozici dozví pouze desetina vhodných uchazečů (Jeffery, 2011). Náborové strategie se snaží zvýšit dosah informací o volných pracovních místech. Prostředkem k tomu jsou právě sociální sítě, na kterých tráví čas i jedinci, kteří práci aktivně nehledají, tedy pasivní kandidáti. Tito jsou považováni za stabilní a kvalitní zaměstnance, kteří navíc nejsou zahrnuti v databázích personálních agentur. DeKay provedl v roce 2009 šetření uživatelů sítě LinkedIn, z něhož vyplynulo, že téměř 95 % uživatelů na svém profilu označilo, že si přejí být kontaktováni ohledně pracovních nabídek a příležitostí. Nelze je tedy jednoduše klasifikovat jako pasivní kandidáty, protože jsou otevření možnosti změny zaměstnání a pravděpodobně sami aktivně hledají (DeKay, 2009, s. 103). Domnívám se, že převážná

většina těchto lidí opravdu je pasivními kandidáty a změnu nehledá. Důvody spatřuji v tom, že tito uživatelé LinkedInu nejsou seznámeni se všemi možnostmi sítě nebo jim nezáleží na aktuálnosti a přesnosti informací na vlastním profilu.

Organizace mohou upozornit na inzerát prostřednictvím firemního profilu, profilů personalistů i dalších zaměstnanců. Vznikají nové aplikace, které využívají sociálních sítí zaměstnanců při získávání. Jednou z nich je Jobote, který rozšíří odkaz na inzerát mezi stávajícími zaměstnanci, a ti mohou sdílet pracovní nabídku na svých osobních profilech. Pokud ve výběrovém řízení uspěje kandidát, který se o pracovní nabídku dozvěděl přes sdílení nabídky na sociálních sítích, zpravidla náleží příslušnému šéfovi inzerátu odměna. Podobně fungují v zahraničí aplikace BullHorn Reach nebo TribeHR (Ordioni, 2014).

Jednotlivé sociální sítě upravují, jak a komu se příspěvky zobrazí. Sociální síť Facebook filtruje příspěvky stránek, které se zobrazují uživatelům, a tím zužuje dosah příspěvku. Osloveni tak nejsou všichni fanoušci stránky. Personalisté mohou záměrně omezovat svou cílovou skupinu publikováním příspěvků například v odborně zaměřených skupinách. Naopak pomocí sponzorovaného příspěvku lze několikanásobně zvýšit dosah a zajistit tak obrovskou odezvu. Ve skupinách jsou na nový příspěvek upozorňováni všichni, kteří o to mají zájem, takže se zvyšuje pravděpodobnost, že inzerát uvidí potenciální relevantní kandidáti. Pro určité pozice může být vhodné upozornit na inzerát na Twitteru, protože tato síť žádným způsobem neomezuje ukazování příspěvků a navíc umožňuje vyhledávání v archivu příspěvků všech uživatelů pomocí hashtagů. Na síti LinkedIn je také možné publikovat příspěvek s odkazem na inzerát.

Upozornění na inzerát nemusí mít pouze formu příspěvku, společnosti také často mají na svých facebookových stránkách záložky věnované kariérním příležitostem. Například profily hlavních mobilních operátorů v ČR mají tuto záložku, jejíž podoba a obsah se významně liší. U T-mobile CZ se v ní nachází mezinárodní vyhledávač, v případě Vodafone CZ se zobrazí pouze nabídky v České republice a O2 CZ při kliknutí na záložku přesměruje uživatele na externí stránky s nabídkou volných pozic (stav v únoru 2014).

Všechny případy jsou ukázkou různého technického řešení usnadnění cesty uchazeče k inzerátu, který je umístěn na webových stránkách společnosti.

Další metoda získávání pracovníků zcela obchází karierní stránky a pracovní portály a spočívá v **uveřejnění nabídky pouze na sociálních sítích**. Personalisté mohou s pracovními nabídkami oslovovat konkrétní virtuální komunity podle zájmů nebo vystudovaných oborů. Na Facebooku existuje mnoho skupin sdružujících profesionály a zájemce o práci v oboru, například „Práce v reklamě“ nebo „Práce v médiích“. V takových skupinách se kromě pracovních nabídek objevují i odborné diskuse o aktuálních trendech. Stávají se tak dobrým zdrojem informací o aktivitách konkurence a stavu nabídky a poptávky na pracovním trhu v některých oborech, především spojených s internetem a médií. Personalisté často popíší pozici několika větami nebo body, a uchazeči tak nemají dostatek informací o dané pozici, což má pozitivní i negativní dopady. Na nabídku odpovídají lidé bez potřebné kvalifikace, nebo naopak neodpovídají ti vhodní, protože je na nabídce nic neosloví. Zároveň uchazeči nemají možnost přibarvit si životopis podle informací z inzerátu a očekávání personalisty. Domnívám se, že tímto způsobem získávají pracovníky spíše menší podniky z důvodu ušetření nákladů a zkrácení procesu získávání. Na síti LinkedIn lze pomocí nástroje Pracovní příležitosti zveřejňovat standardní inzeráty. Výhodou pro personalisty i uchazeče je viditelná síť kontaktů. Uživatelé mohou využívat známostí, které ve společnostech mají, pro získání doporučení a vylepšit si tak pozici ve výběrovém řízení.

Negativní stránkou uveřejňování nabídky pouze na sociálních sítích je neveřejnost síti. Neregistrovaní uživatelé nemohou zobrazit úplné profily společností a mohou tak být vyloučeni z výběrového řízení. Pro některé pozice může být požadavek aktivity na sociálních sítích oprávněný. Domnívám se, že personalisté si jsou tohoto omezení dobře vědomi a na sítích zveřejňují takové nabídky pouze v konkrétních skupinách. Ve velkých organizacích, které jsou objektem výzkumu, se podle mě tento způsob neobjeví téměř vůbec, neboť pro tyto organizace bude významnou hodnotou transparentnost a otevřenost v procesu získávání.

Přímé vyhledávání (v anglicky psané literatuře executive search), je na sociálních sítích umožněno pomocí sofistikovaných vyhledávacích algoritmů, díky kterým lze nacházet jednotlivce se specifickými dovednostmi a schopnostmi. Podle Libertina 71,7 % organizací využívá sociální sítě k oslovení kandidátů, kteří by se jinak o práci v organizaci neucházeli. K tomuto účelu je částečně vhodná síť Facebook díky dalším aplikacím, například BeKnown a BranchOut (Ordioni, 2014). Mnohem častěji je ale využíván LinkedIn, který obsahuje potřebné informace o uchazečích. Personalisté často využívají této metody u pozic specialistů a středního managementu. Potenciálně vhodného kandidáta mohou personalisté na LinkedInu snadno oslovit pomocí placené služby InMail. V případě běžného účtu si jej nejprve musí přidat do své sítě kontaktů nebo, pokud mají v síti společného známého, nechat se představit. Pokud ale personalisté využívají k tomuto účelu jiné sociální sítě, může být takové jednání uchazeči vnímáno negativně a bráno jako narušování soukromí. Výzkumy naznačují, že příslušníci generace Y se o své soukromí neobávají tolik, jako předchozí generace, takže spíše přijímají využívání sociálních sítí pro tyto účely (Davison, 2011, s. 155). Problematice narušování soukromí bude věnováno více pozornosti v podkapitole 3.3.

3.2.2 STRATEGICKÉ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Na uvolnění pozice není nutné reagovat okamžitým hledáním nového zaměstnance, ale je možné přistupovat k situaci jako k příležitosti a zvážit možnost změny pozice nebo týmu podle potřeb organizace a organizační strategie. Dobře navržená strategie je jedním ze základních principů efektivního vykonávání jednotlivých personálních činností. Sullivan ji řadí mezi 20 principů strategického náboru. Dále doporučuje náborovým specialistům budovat stálou zásobu kvalitních uchazečů o práci v organizaci a nabírat je průběžně, ještě před vznikem potřeby obsazení pracovního místa. Zájem talentů o organizaci lze zvýšit různými aktivitami personálního marketingu. Úkolem personalistů je proaktivní komunikování faktorů, které nalákají kvalitní uchazeče. S komunitou zájemců o práci musejí aktivně pracovat a udržovat jejich zájem (Sullivan, 2008). Na sociálních sítích je mnoho prostoru pro tyto postupy.

Budování značky zaměstnavatele (v anglicky psané literatuře employer branding) je jednou z aktivit strategického náboru. Jejím přínosem je nejen přilákání kvalitních uchazečů, ale také udržení stávajících pracovníků. Spočívá v komunikaci výhod, které organizace svým zaměstnancům nabízí, a ve vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti. Jádrem značky zaměstnavatele jsou názory a postoje zaměstnanců a dalších lidí spojených s organizací, které utvářejí všeobecně vnímaný konstrukt (Bednář, 2013b, s. 211) Sociální sítě jsou vhodným nástrojem pro komunikaci značky zaměstnavatele, protože umožňují diskusi. Organizace mohou informovat veřejnost o svých aktivitách, hodnotách, o podobě pracoviště nebo získaných oceněních. V odborné literatuře se lze také v tomto kontextu setkat s pojmem Employer Value Proposition, tedy hodnotová propozice zaměstnavatele. Jedná se souhrn hodnot, které zaměstnanci přinesou práci pro zaměstnavatele. „Zvýrazňuje jedinečnost dané nabídky firmy od nabídek konkurenčních a vyjasňuje podmínky vztahu zaměstnanec–firma, tedy co po sobě obě strany vyžadují a co na oplátku dostanou.“ (Bednář, 2013b, s. 212) Sullivan doporučuje využít pro získávání zaměstnanců také sítě Pinterest a Instagram. Samotné využívání těchto sítí již buduje značku zaměstnavatele jako inovativního a odvážného. Na obou lze sdílet fotografie zobrazující pracoviště nebo novinky v oboru. Efekt je ještě posílen, pokud jsou na sociálních sítích tímto způsobem aktivní sami zaměstnanci, kteří tak dávají najevo svou angažovanost a oddanost organizaci a opět vytvářejí pozitivní image zaměstnavatele (Sullivan, 2012b).

Konkrétní činností strategického získávání pracovníků je aktivní **budování komunity zájemců o práci** v dané organizaci (v anglicky psané literatuře talent community) pomocí stránky nebo skupiny. Na českém Facebooku lze nalézt stránky určené uchazečům o práci v konkrétních organizacích, například „Práce v ČEZ“, „Kariéra v O2“ nebo „Kariéra v RWE“. Společnosti se na těchto stránkách představují především studentům a absolventům, seznamují je s prostředím a poskytují rady, jak uspět na pohovoru. Budují tak komunity zájemců o práci a výsledkem jejich snah jsou kvalitní, motivovaní a informovaní kandidáti. V zahraničí se v těchto skupinách často vyskytují také bývalí nebo současní zaměstnanci a další lidé, kteří jsou součástí procesu získávání a výběru pracovníků. Mohou se skupinou sdílet rady nebo nabízet různé formy jiné spolupráce.

Strategické získávání pracovníků může mít řadu dalších forem. Za zmínku stojí **budování vztahů** s kvalitními a zajímavými uchazeči, které může být efektivní pro seniorní a vysoce specializované pozice. Personalisté při přímém vyhledávání nacházejí jedince, které by bylo dobré v organizaci mít, ale ti z různých důvodů v současné době nemají zájem o danou pozici. V takových případech je možné dále s nimi komunikovat, zvyšovat míru důvěry a také pravděpodobnost, že v budoucnu o práci v organizaci projeví zájem. Sociální sítě jsou i zde vhodným nástrojem. Výše zmíněné způsoby jejich využívání jsou aktivitami personálního marketingu a nejsou vhodné pro všechny organizace v závislosti na jejich organizační kultuře.

3.2.3 VÝZKUMY V OBLASTI VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Zahraniční odborné články představují sociální sítě jako běžný kanál pro inzerci a nástroj pro vyhledávání pasivních kandidátů. Z výzkumu společnosti Jobvite z roku 2013 vyplynulo, že 94 % z více než 1600 HR profesionálů napříč všemi odvětvími používá nebo plánuje používat pro získávání pracovníků sociální média. Kromě největších sítí LinkedIn, Facebook a Twitter používají také Instagram, Yammer, Stackoverflow, Github, Google+, YouTube a blogy. Personalisté oceňují menší časovou náročnost, vyšší kvalitu i kvantitu uchazečů. Soutěživost zaměstnavatelů v boji o talenty je vede k využívání marketingových nástrojů pro oslovení uchazečů a vytváření sítě kontaktů, které by mohli v budoucnu potřebovat (Social, 2013).

Dotazníkové šetření realizované L. Böhmovou v roce 2012 v České republice si kladlo za cíl analyzovat současný názor a zkušenosti personalistů v oblasti získávání pracovníků na sociálních sítích v porovnání s inzercí na pracovních portálech. Z výsledků šetření vyplynula silná dominance pracovních portálů a zároveň nárůst využívání sociálních sítí, zvláště mezi mladými personalisty. Téměř 31 % respondentů aktivně vyhledává kandidáty a přímo je oslovuje, více jak 25 % respondentů zveřejňuje nabídku pozice na sociálních sítích (Böhmová, 2013, s. 18–19). Protože byl dotazník šířen pouze na internetu a také pomocí

sociálních sítí, domnívám se, že sociální sítě pro získávání v té době využívalo méně personalistů.

Z výzkumu Libertina je patrný nárůst ve využívání sítí. Více jak polovina dotázaných využívá sítě pro účely náboru a to především z následujících důvodů: možnost cílit na uchazeče s úzce specializovanými dovednostmi (84,8 % počtu respondentů, kteří sociální sítě využívají), možnost oslovit pasivní kandidáty (71,7 %), možnost zacílit na specifický typ pozice (65,2 %), vylepšit obraz naší organizace jako zaměstnavatele a povědomí o ní (56,5 %), nižší cena (56,5 %) nebo umožnit potenciálním uchazečům snáze oslovit organizaci (54,3 %) (Libertin, 2013, s. 88).

3.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků je strategickou personální činností, jejímž úkolem je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Personalisté se snaží shromáždit dostatek informací, které jim umožní předvídat úroveň pracovního výkonu, zjistit skutečnou motivaci a předpoklady dalšího rozvoje. Proces výběru končí rozhodnutím o nejvhodnějším uchazeči, tzn. nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě. Při volbě metod výběru hrají významnou roli finanční a časová náročnost (Kocianová, 2010, s. 94). Proces výběru pracovníků je významně ovlivněn způsoby využívání technologií. Výzkumy dokazují, že technologie mění způsob našeho vnímání jednotlivců. „Jeden nedávný průzkum například zkoumal srovnatelnost výběrových rozhodnutí učiněných tazateli v rámci osobních i telefonických pohovorů. Došel k závěru, že hodnocení telefonických pohovorů bývá přísnější než při osobním jednání. Zmiňuje však také, že hodnocení telefonních pohovorů bývá validnější, protože při absenci vizuálního kontaktu se tazatelé zaměřují na relevantnější informace.“ (Arnold, 2007, s. 188)

Internetové sociální sítě jsou významným zdrojem mnoha informací, které mohou při vhodném využití zvýšit pravděpodobnost dobrého výběru pracovníků, a to za vynaložení nízkých nákladů. V anglicky psané literatuře se pro tuto doplňkovou metodu výběru používají termíny pre-screening či background check, v češtině se objevuje termín předběžná analýza. Libertin ve své práci zvolil termín „ověřování informací“, který podle

mě není dostačující. Kromě ověřování zde mohou personalisté také získávat informace nové. V kapitole proto rozlišuji tyto dva způsoby využití, ověřování a získávání nových informací, případně používám souhrnný pojem screening, kterým označuji prohlížení osobních profilů uchazečů. Využití sociálních sítí při výběru pracovníků se jeví jako kontroverznější oblast, než při jejich získávání, proto bude v této podkapitole věnováno více prostoru možným limitům a rizikům.

3.3.1 ZPŮSOBY VYUŽITÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Sociální sítě jsou bohatým a snadno přístupným zdrojem informací o uchazečích. Uživatelé sociálních sítí si mohou na všech sítích nastavit míru veřejnosti profilu pomocí nastavení soukromí. Často si ale nechávají profily otevřené a personalisté se tak mohou jednoduše dostat k velice osobním informacím. Tyto informace mohou porovnat s údaji, které o uchazeči mají z předchozích kol výběrového řízení (například s údaji z životopisu, motivačního dopisu, telefonního rozhovoru nebo výběrového pohovoru) a ověřit jejich pravdivost, případně úroveň online prezentace uchazeče a některé další schopnosti a dovednosti. Druhým účelem screeningu je získání nových informací, které mohou být brány jako výběrové kritérium nebo jen jako dokreslující informace. V případě některých pozic, například specialistů online marketingu, je požadavek určitého způsobu prezentace na sociálních sítích oprávněný. V neposlední řadě se mohou personalisté dívat na sociální sítě pouze ze zvědavosti bez toho, aby informace dál vědomě využili ve výběrovém řízení. Protože ale toto využití není zamýšlenou součástí procesu výběru, nevěnuji se mu dále, přestože proces výběru ovlivňuje.

Hlavním účelem těchto aktivit je lepší odhadnutí toho, jak by uchazeč zapadl do organizace a jak by mu vyhovovala její kultura (v anglicky psané literatuře culture fit, používám dále v textu). Při výběru nejvhodnějšího pracovníka by měly být zváženy hodnoty a normy jedince a organizace, ale také spolupracovníků a nadřízených. Tato shoda, nebo alespoň podobnost, zvýší pravděpodobnost, že nový pracovník bude dobře vykonávat svou práci a nebude plánovat odchod z organizace (Schofield, 2013).

V časopise *Journal of Applied Social Psychology* vyšla v roce 2012 studie s názvem *Social Networking Websites, Personality Ratings, and the Organizational Context: More Than Meets the Eye*. Výzkumníci požádali personalisty, aby ohodnotili vysokoškoláky pouze na základě jejich veřejně přístupné části profilu na Facebooku a u každé osoby obodovali různé vlastnosti, které jsou běžně spojovány s dobrým výkonem (emoční stabilita, svědomitost, zvědavost, přívětivost a další). Žádnému profilu nevěnovali více než deset minut. Po půl roce požádali zaměstnavatele, aby ohodnotili výkon těchto vysokoškoláků v zaměstnání. Pouze 11 % zaměstnavatelů odpovědělo, nicméně u tohoto malého vzorku byly rozeznány silné korelace mezi hodnocením personalistů a zaměstnavatelů. Výzkumníci zopakovali podobný postup, při kterém porovnávali názor personalistů na profily studentů s jejich (1) osobnostními a IQ testy a (2) studijními výsledky. Studijní úspěchy se daly lépe odhadnout z profilu na Facebooku než z osobnostních a IQ testů (Hill, 2012). Další studie doložila, že na základě profilu kandidátů lze rozeznat výkonnost jedinců, takže se sociální sítě ukazují jako dobrý nástroj predikce pracovního výkonu (Chauhan, 2013, s. 131). Výzkumy prokazují, že personalisté *umí* odhadnout člověka podle jeho profilu na sítích.

Dobré výsledky podobných výzkumů nejsou závislé jen na dobrém úsudku a zkušenostech personalistů, přispívá k nim i samotná povaha profilů na sociálních sítích. Back publikoval v roce 2010 výzkum, ve kterém zkoumal faktory velké pětky (OCEAN, v češtině otevřenost, svědomitost, extroverze, přívětivost a neurotismus). Rovněž porovnával výsledky osobnostních testů s hodnocením nezaujatých pozorovatelů profilů lidí na sociálních sítích. Ve všech faktorech našel silnou korelaci vyjma neurotismu, nejvýraznější byla u otevřenosti a extroverze. Hodnocení poskytované nezaujatými pozorovateli není zatíženo zidealizovaným pojetím sebe sama tak, jako osobností testy. Profily na sociálních sítích mohou tedy přesněji reprezentovat naši osobnost. Obdobné výsledky poskytuje výzkum Gosslinga z roku 2008. Uživatelé přizpůsobují svůj profil mnoha různorodým skupinám (rodině, spolužákům, kolegům, přátelům), musí dělat kompromisy a prezentují ty nejstálější rysy své osobnosti. Analogický jev byl zaznamenán dlouho před vznikem internetových sociálních sítí. Schlenker již v osmdesátých letech uváděl, že i v běžném životě se velkému publiku prezentujeme pravdivěji než malým skupinám (Brown, 2011, s. 222). Síť LinkedIn zaujímá mezi dalšími sítěmi přední postavení v otázce důvěryhodnosti, protože dovednosti

kandidáta mohou být potvrzeny dalšími uživateli (Davison, 2011, s. 156). Navzdory všem uvedeným výzkumům si personalisté stále musí být vědomi toho, že lidé mají možnost libovolně upravovat informace na svých profilech.

Zcela jinou kategorií využití sítí v procesu výběru je ověřování schopností a dovedností uchazeče, které se k sociálním sítím přímo vážou. Sociální sítě jsou tak platformou pro splnění praktického úkolu, který může zjišťovat úroveň jak odborných znalostí, tak i měkkých dovedností. Příkladem takového úkolu může být analýza současného způsobu komunikace organizace, jejích fanoušků nebo sledovatelů na sítích, případně vyhledání určitých informací. Využít sociální sítě lze nejen pro pozici specialisty na nová média, PR nebo marketing, ale velice dobře také v oblasti IT, žurnalistiky nebo řízení lidských zdrojů.

Všechny zkoumané sociální sítě lze využít ke zmíněným účelům. Facebook zpravidla obsahuje více osobních informací, které přímo nesouvisí s vykonávanou pozicí, například oblíbené knihy, filmy, hudbu, fotografie z akcí a další, ale také informace s výkonem práce související, například vzdělání a pracovní pozice. Profil na LinkedIn má podobnou strukturu, jako standardní životopis. Dovednosti uživatele mohou být potvrzeny dalšími uživateli, ti mohou také přidat na profil krátké reference. Pokud má jedinec vyplněný profil na LinkedIn, není důvod hledat další informace potřebné pro predikci pracovního výkonu na Facebooku. Profil na LinkedInu má ale v České republice 6x méně lidí, než na Facebooku, proto se personalisté mohou obracet i na tuto síť. Rovněž je Facebook zdrojem informací pro lepší odhadnutí culture fit. Na Twitteru vyhledávání informací usnadňují hashtagy, ale uživatelé vytvářejí obsah pouze ve formě krátkých tweetů. Chybějící kontext a nedostatek informací mohou být omezením ve využívání nejen Twitteru ale i dalších sociálních sítí. Zajímavou informací na Twitteru je počet a typ uživatelů sledujících daný profil, z čehož mohou personalisté usuzovat na důvěryhodnost a odbornost kandidáta (Libertin, 2013, s. 66).

3.3.2 LIMITY A RIZIKA VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Proces výběru je jednou z prvních situací, kdy se uchazeči seznamují s hodnotami a kulturou organizace. Personalisté by měli usilovat o to, aby i při výběrových řízeních podporovali dobré jméno zaměstnavatele. Využívání sociálních sítí v procesu výběru může vyvolat velmi silné reakce. Sociální síť LinkedIn je určena k využití při hledání práce, domnívám se tedy, že její využívání je uchazeči vnímáno jako oprávněné a nevzbuzuje žádné rozhořčení. V případě dalších sociálních sítí, zvláště pak Facebooku, se mohou uchazeči stavět k využívání sítí odmítavě a může dojít k **poškození pověsti organizace** nebo organizace jako zaměstnavatele. Organizace, která se uchyluje k prohlížení profilů uchazečů, nemá z jejich úhlu pohledu úctu k soukromí a uchazeči se obávají dalšího narušování. Podle výsledků vědecké studie J. M. Madery vnímají kandidáti využívání sociálních sítí v procesu výběru jako nespravedlivé a odrazuje je od pokračování ve výběrovém řízení. Otázka soukromí na sítích jim není lhostejná a většina informací na sociálních sítích není spojena s výkonem práce. Důvody pro prohlížení profilů nejsou pro kandidáty dostatečně přesvědčivé. (Madera, 2012, s. 1279–1280). Uchazeči s negativními zkušenostmi z výběrových řízení mohou bojkotovat produkty dané organizace a vybízet k tomu i své známé (Arnold, 2007, s. 185). Využívání sítí při výběru může tedy významně poškodit image organizace a zaměstnavatele. Výše zmíněná studie Madery navrhuje, že by zaměstnavatelé měli uchazeče předem informovat o využívání sítí a účelu, pro který je využívají, a ujistit je o tom, že údaje nebudou zneužity (Madera, 2012, s. 1280). Domnívám se, že v praxi se personalisté spíše snaží screening před uchazeči utajit.

Sociální sítě umožňují uživatelům nastavit si soukromí, tzn. upravit, které informace z jejich profilů budou veřejně přístupné různým skupinám lidí na internetu. Personalista se při screeningu může dozvědět o uchazečích **různé množství informací**. U jednoho podrobně prozkoumá jeho hudební vkus a místa navštívená v posledním půlroce, u dalšího se mu zobrazí pouze profilová fotka a třetí sociální sítě nemusí využívat vůbec. Hrozí riziko nerovných podmínek uchazečů a vzniku předsudků a preferencí podle vztahu uchazečů k sociálním sítím či k soukromí. Soudím, že profesionálové v oblasti nábory nevnímají tento

aspekt jako omezení metody, protože jsou přesvědčeni, že se umí vyvarovat předsudků a diskriminačního jednání.

Naprosto nevhodně postupovalo město Bozeman (Montana, USA). V červnu roku 2009 požadovalo po uchazečích na volné pracovní místo jejich uživatelská jména a hesla pro veškeré jejich účty na internetu, tzn. nejen na sociálních sítích, ale i na internetových fórech a chatech. Město se bránilo tím, že tato metoda je podobná jiným metodám vyšetřování a ověřování. Mediální tlak velice rychle město donutil k ústupu (Brown, 2011, s. 220–221). Obdobná metoda zásadně narušuje soukromí uchazečů a je nepřijatelná při výběrovém pohovoru. Přesto si dovedu představit podobný požadavek jako součást výběrového pohovoru, nikoliv za účelem zajištění přístupu k osobním datům, ale pro zjištění vztahu uchazeče k soukromí a bezpečnosti na internetu.

Otázka zjištění **validity analýzy profilů** na sociálních sítích je komplikovaná. Sítě mohou sloužit jako indikátor některých kompetencí nebo schopností. Například komunikační schopnosti by mohly být odvozovány od úrovně psaného projevu na sítích, kreativita od sdíleného obsahu a extroverze od množství přátel a reakcí na sociálních sítích. Pokud je jedním z pracovních úkolů na obsazovaném místě správa profilu organizace na Facebooku, je dle mého názoru spojitost zřejmá a metoda ověřování informací na sítích validní, podobně jako hodnocení kvality zveřejněných fotografií při obsazování pozice fotografa. Personalisté ale častěji vytvářejí komplikovanější soudy se zdaleka ne tak jednoznačnými ukazateli a hůře prokazatelnou validitou. Přestože výše uvedené výzkumy ukazují, že personalisté dokáží správně odhadnout kandidáty dle jejich profilů, domnívám se, že se do jejich dobrých úsudků promítají zkušenosti a intuice, ale validita této metody není vysoká.

Personalisté by si měli být vědomi, že chování na síti *není skutečné*. Jedna z nejvlivnějších žen v oblasti technologií danah boyd zdůrazňuje, že žádné chování na sociální síti nemůže být základem pro úsudky o chování v reálném životě. Odehrává se totiž v umělém prostředí a je ovlivněno právě technologií, architekturou sítí, kódy a dalšími limity, například pravidly užívání (boyd, 2008).

Podle studie *The Future of Recruiting* by náboráři při prohlížení stránek neměli vidět informace, které by mohly být ve výběrovém řízení zneužity, například věk, rasu, náboženské vyznání nebo sexuální orientaci. Pokud personalista narazí na takovou informaci, jistě to ovlivní jejich úsudek a mohou se vystavit nebezpečí žaloby ze strany neúspěšného kandidáta. Náboráři by měli vyhledat takové služby, které filtrují informace ze sociálních sítí (Melland, 2010, s. 3). Domnívám se, že čeští personalisté nezacházejí tak daleko, protože hrozba žaloby je zde mnohem menší než například v USA.

Dále by zaměstnavatelé neměli zapomínat na to, že i na sítích se mohou objevit nepravdivé a zavádějící informace. Na sociálních sítích existuje mnoho falešných účtů. Vytvořit si na sociální síti profil s nepravdivými údaji může být pro kandidáty velice snadná cesta, jak si usnadnit hledání práce. Uživatelé si nemusí profily jen vylepšovat, mohou také úmyslně prezentovat tu *špatnou stránku* své osobnosti, například pokud jsou jejich primárním publikem přátelé. Personalisté musí být při screeningu sítí bystří a obezřetní.

Jak bylo výše naznačeno, při screeningu by měli personalisté postupovat tak, aby se nevystavovali nebezpečí žaloby ze strany kandidátů. Pro to je potřeba zvažovat celou řadu **právních aspektů** a respektovat příslušné právní úpravy. Oblast získávání a shromažďování informací ze sociálních sítí je nesmírně široká a vztahují se na ni právní úpravy v oblasti diskriminace, rovného přístupu, práva na soukromí a ochrany osobních údajů. Množství legislativy aplikovatelné na tuto situaci je značné a cílem této práce není nalezení jednoznačné odpovědi. Přesto považuji za podstatné zmínit alespoň vybrané platné legislativy, abych nastínila komplikovanost a nejednoznačnost.

Čeští personalisté využívající sociální sítě při procesu výběru by měli být podrobně seznámeni se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a zákonem č. 198/2009 Sb., antidiskriminačním zákonem. Paragraf 12 zákona o zaměstnanosti upravuje situaci vyžadování informací zaměstnavatelem. V případě hledání na sociálních sítích ale zaměstnavatel informace nemusí vyžadovat, může je nalézt bez vědomí uchazeče. V témže paragrafu je stanoveno, že *hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání*. Využívání sociálních sítí pro

výběr zaměstnanců může být za jistých okolností v rozporu s požadavkem rovných příležitostí pro všechny uchazeče, především z důvodu vysoké variability množství dostupných informací. Jednoznačně ale zřejmě nelze prokázat, jak personalisté k informacím ze sociálních sítí přistupovali a zda byly tyto informace hlediskem pro výběr zaměstnanců.

Pokud zaměstnavatelé využívají sítě pro výběr zaměstnanců, pak by podle § 4 téhož zákona měli *zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání*. Pro případ nařčení z nerovného zacházení je povinností zaměstnavatele, aby prokázal opak. Podle § 5 zákona 198/2009 Sb. jsou zaměstnavatelé *povinni ve všech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovní a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, zajišťovat rovné zacházení podle odstavce 2*, tedy přijmout opatření, která chrání před diskriminací a která zaručují rovné příležitosti. V zájmu zaměstnavatele tedy je opatřování si důkazního materiálu, pokud informace získané na sítích vedou k rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí kandidáta. Zaměstnavatelé by tak měli mít předem stanoveno, jaké informace z profilů na sociálních sítích potřebují a z jakých důvodů. Za potřebné v tomto kontextu považuji vytvoření psaných postupů, které jasně definují účel jejich sbírání a způsob využití. Je tedy vhodné propojit kvalifikační a kompetenční profily pracovníků na obsazovaných pozicích s indikátory pracovního výkonu, které jsou vyhledávány na sociálních sítích. Pokud si zaměstnavatelé opatřují důkazní materiál, pak by měli postupovat v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Otázka soukromí na internetu je velice komplikovaná, protože ani samotný pojem soukromí není jednoznačně právně vymezen. Listina základních práv a svobod deklaruje každému právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života a na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě (článek 10). Judikatura Evropského soudu rozšiřuje pojem soukromí následovně: „Respektování soukromého života musí do určité míry zahrnovat právo na vytváření a rozvíjení vztahů s dalšími lidskými bytostmi. Dále se pak zdá, že neexistuje důvod pro to, aby tento způsob chápání pojmu ‚soukromý život‘ vylučoval

aktivitu profesní nebo obchodní povahy, protože právě během své pracovní činnosti má většina lidí značnou, ne-li největší příležitost rozvíjet vztahy s vnějším světem.“ (Stolařík, 2014, s. 13)

Výše uvedené lze analogicky aplikovat na využívání služeb sociálních sítí, protože principem jejich fungování je vytváření a rozvíjení sociálních vztahů. Soudím, že uživatelé sociálních sítí by měli mít možnost využívat sociální sítě pro rozvíjení sociálních vztahů bez obav z toho, že je takové využívání poškodí ve výběrových řízeních. Vyhledávání a shromažďování informací zaměstnavatelem zřejmě nebude napadnutelné z hlediska práva. Sdílení osobních informací na veřejných sítích zároveň „... zakládá ztrátu práva na legitimní očekávání ochrany soukromí. Soudy tedy vycházejí v tomto ohledu z kritéria chování konkrétního uživatele ve vztahu k ochraně svých osobních dat, a podle toho pak dovozují míru poskytnuté ochrany soukromí v konkrétním případě.“ (Matejka, 2013, s. 43–44)

Požíváním Facebooku se jeho uživatelé také zavazují k dodržování pravidel Facebooku stanovených v Prohlášení o právech a povinnostech. Tato pravidla jsou univerzálně platná pro uživatele na celém světě, z toho důvodu se často odkazují na zákony platné v jednotlivých státech. V kontextu výběru zaměstnanců je významný například zákaz snažení o zjištění přihlašovacích údajů a získání přístupu k účtu patřícímu někomu jinému nebo zákaz používání Facebooku k činnostem nezákonným, klamavým, škodlivým nebo diskriminačním. Velmi významná je následující povinnost: „Při shromažďování informací od uživatelů jste povinni dodržovat následující pravidla: vyžádat si jejich souhlas, vysvětlit, že jejich informace shromažďujete vy (ne služba Facebook) a zveřejnit zásady ochrany osobních údajů, kde bude uvedeno, jaké informace shromažďujete a k jakému účelu budou použity.“ (Prohlášení, 2013)

Zaměstnavatelé by měli shromažďovat informace o kandidátech, na základě kterých se rozhodují, aby předcházeli právním sporům při napadení průběhu výběrového řízení. Z výše řečeného vyplývá, že by o shromažďování a jeho rozsahu měli kandidáty předem informovat. Domnívám se, že v praxi personalisté nevěnují pozornost těmto právním

nařízením, protože jejich dodržování je téměř nevyhnutelné. Uchazeči zřídka kdy zkoumají průběh výběrového řízení a oprávněnost jednání zaměstnavatele nebo jeho zástupců, a pokud si jsou vědomi nesrovnalostí, stejně se z různých důvodů nepouštějí do právních sporů. Odlišná situace může nastávat při ukončování pracovního poměru, pro které ale platí tytéž zákonné úpravy. Také se domnívám, že více pozornosti od zaměstnavatelů by se existujícím právním úpravám mohlo dostat společně s rozvojem aplikací, které umožní sbírání a vyhodnocování dat ze sociálních sítí ať už kandidátů nebo pracovníků.

3.3.3 VÝZKUMY V OBLASTI VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Americká organizace Career Builder oslovila v únoru a březnu roku 2011 přes 2300 personalistů, HR manažerů a dalších odborníků a zjišťovala rozsah a způsob využívání sociálních sítí v procesu výběru. Ze všech oslovených odpovědělo 37 % kladně na otázku, zda využívají sociální sítě při výběru zaměstnanců, u 15 % je podobné jednání v rozporu s firemní politikou a 11 % zaměstnavatelů plánuje podobné metody v budoucnu zavést. Nejpoužívanější sítí je Facebook (65 % personalistů, kteří využívají sociální sítě), druhý v pořadí je LinkedIn (63 %), významně méně personalistů využívá Twitter (16 %). Personalisté zde zjišťují, jak se kandidát prezentuje z profesního hlediska, zda by mu vyhovovala firemní kultura, dále zjišťují další informace o schopnostech kandidátů, o jejich zájmech a přibližně desetina zaměstnavatelů hledá důvody, proč kandidáta nepřijmout (Thirty-seven, 2012).

Dle výše uvedeného výzkumu personalisty odrazují příliš provokativní a nevhodné fotografie, sdílení informací dokládajících užívání alkoholu a drog, nedostačující komunikační schopnosti, pomlouvání předchozího zaměstnavatele, netolerantní a diskriminační projevy a nesrovnalosti dat v životopisech a na sociálních sítích. Uchazečům naopak může pomoci kvalitní profesionální sebeprezentace, informace značící různorodost a vyváženost zájmů, stejné informace v životopise a na sociální síti, dobré komunikační schopnosti, projevy kreativity anebo doporučení uchazeče dalšími lidmi (Thirty-seven,

2012). Někteří považují prohlížení profilu za první interview: „... pokud se vám nelíbí uchazečův profil, pravděpodobně se vám s ním nebude dobře pracovat“ (Hill, 2012).

Ve výzkumu Libertina většina respondentů uvedla, že sociální sítě nevyužívá pro ověřování informací, pouze 46 % je využívá. Nejčastějšími důvody jsou: získání více informací (95 % z těch, kteří sítě využívají), ověření informací (75 %), úspora času ve vztahu k množství získaných informací (42,5 %), možnost zhodnocení, zda by kandidát zapadl do organizace (35 %) a úspora peněz ve srovnání s jinými metodami výběru (32,5 %). Uchazeči sami také uvádějí odkazy na profily na sociálních sítích (27,5 %). Téměř všichni, kteří sítě využívají, hledají informace na LinkedInu (98,8 %), dalšími v pořadí jsou Facebook (65 %), Google+ (20 %) a Twitter (15 %). Nejčastěji ověřují informace o kandidátech na manažerské pozice a pouze pro pětinu respondentů jsou sítě běžným a etablovaným nástrojem (Libertin, 2013, s. 93–96).

3.4 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Sociální sítě mají potenciál pro využití ve vzdělávání pracovníků, protože jsou zdrojem odborných informací o aktuálních trendech a otázkách v celé řadě oborů. „Rozvojové aktivity jsou zaměřené na formování širšího rejstříků znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo a na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.“ (Koubek, 2008, s. 252)

Všechny sociální sítě umožňují sledování vlivných osobností, expertů v oboru nebo zpravodajských kanálů. Jsou zdrojem aktuálních informací a pro příslušníky generace Y často zdrojem jediným: *jestli se to nedostalo na sociální sítě, pak to pravděpodobně nebylo podstatné*. Pokročilejším způsobem využití sociálních sítí pro sebevzdělávání je nejen sledování, ale i účast v odborných diskusích, které jsou rozšířeným způsobem sdružování na LinkedInu. LinkedIn i Facebook umožňují vytvoření uzavřených skupin, ve kterých mohou komunikovat členové různých týmů, trainees nebo noví pracovníci. Zaměstnanci mohou využívat sociální sítě pro sdílení praktických znalostí nebo sebeřízení. „Dále sítě

poskytují efektivní cesty pro rozšíření sítě obchodních kontaktů.“ (Berger, 2011, s. 190) Obavy o bezpečnost mohou vést zaměstnavatele k tomu, aby podobné rozvojové a vzdělávací aktivity realizovali spíše v interních systémech a aplikacích.

Pro jedince má aktivita na sociálních sítích přínos ve formě budování osobní značky a sítě kontaktů, která slouží nejen k profesnímu rozvoji a udržení přehledu o trendech v oboru, ale také může být zdrojem sociálního kapitálu uplatnitelného v budoucnu. Soudím, že nevýhodou pro organizaci může být vyšší online expozice talentů a odborníků, a tudíž zvýšená pravděpodobnost, že budou osloveni konkurencí. Závažnost tohoto aspektu se bude lišit v různých oborech, zcela eliminovat jej zřejmě nelze. Personalisté a manažeři by spíše měli vytvářet takové podmínky, aby jejich talenti neměli důvod odejít.

3.5 SLEDOVÁNÍ CHOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Zaměstnavatelé stojí před otázkou, zda chování zaměstnanců na sociálních sítích nějakým způsobem regulovat a monitorovat. Pokud se zaměstnanci k organizaci veřejně hlásí na svých profilech, tak veškeré jejich jednání je přímo spojeno s organizací. „Některé společnosti trvají na jednotném firemním provedení profilu svých zaměstnanců na profesionální síti LinkedIn a současně žádají zaměstnance o zdrženlivost a o odstup od profesního života při prezentaci na [...] Facebooku.“ (Vidrna, 2013, s. 132) Nikoho ale nelze nutit, aby si profil na sociální síti zakládal nebo dokonce aby mu byl společností založen, pokud není tato povinnost obsažena v pracovní smlouvě nebo jiné dohodě (Vidrna, 2013, s. 134).

„V České republice existuje explicitní zákonná úprava, na jejímž základě je zaměstnavatel oprávněn zasahovat do soukromého a rodinného života zaměstnance. K rozsahu tohoto oprávnění se vyjádřil i Nejvyšší soud, který v jednom ze svých posledních rozhodnutí zaujal výklad ustanovení § 316 zákoníku práce, které dovoluje zaměstnavateli přiměřeným způsobem kontrolovat zákaz využívat výrobní a pracovní prostředky zaměstnavatele včetně výpočetní techniky zaměstnancem pro osobní potřebu.“ (Matejka, 2013, s. 151) Osobní využití těchto prostředků je možné pouze se souhlasem zaměstnavatele. Matejka dále vytýká národní úpravě „extrémně rychlý rozvoj veřejnoprávních předpisů chránících

či naopak zasahujících do soukromí jednotlivce“ (Matejka, 2013, s. 161–162), s čímž jsou spojeny mnohé nejasnosti při aplikaci pracovně právní úpravy.

Sledování zaměstnanců musí probíhat otevřenou formou, zavedení kontrolních mechanismů musí být podloženo závažným důvodem a zaměstnavatel musí o takovém sledování, konkrétně o druhu, účelu a rozsahu sledování, informovat písemnou formou. Pokud bude zaměstnavatel provozovat sledovací systém, který zaznamenává a uchovává záběry či informace, pak se na něj vztahují i další omezení obsažená v zákoně o ochraně osobních údajů. Mezi nástroje patří kamerové systémy nebo různé monitorovací systémy sledující práci na počítači, např. navštívené webové stránky a dobu na nich strávenou anebo používání počítačových aplikací. Zaměstnavatel je oprávněn zaměstnance kontrolovat z důvodu ochrany svého majetku, majetku spoluzaměstnanců a jiných osob a pro kontrolu pracovní výkonnosti zaměstnance (Matejka, 2013, s. 153). Takové sledování ale musí probíhat v souladu se zákonem stanovenými podmínkami.

Sociální sítě mohou být také prostorem pro sledování aktivit zaměstnanců, v pracovní době i mimo ni. Domnívám se, že čeští zaměstnavatelé nesledují chování zaměstnanců na sociálních sítích systematicky a neuchovávají o svých zaměstnancích žádná data z nich. Důvodem je i česká obecně sdílená zkušenost s minulým režimem. Data ze sociálních sítí by ale při systematickém zpracovávání mohla být využita jako zdroj mnoha informací o vlastních zaměstnancích, uchazečích i aktivitách konkurence. Soudím, že takové jednání není protizákonné, protože je běžné u datových analytiků. Pokud by ale data byla vyhodnocována k identifikaci fyzických osob v souvislosti s určitým jednáním, pak se na zaměstnavatele budou vztahovat i povinnosti vyplývající se zákona o ochraně osobních údajů (Matejka, 2013, s. 152–153). V případě problémů mohou být zaměstnanci za nevhodné chování postihováni v mezích zákoníku práce. Pro nárazové případy ale zřejmě není nutné uchovávat o zaměstnancích ohromné množství dat ze sociálních sítí.

Za zmínku v kontextu sledování zaměstnanců stojí také v zahraničí populární webová stránka glassdoor.com. Nejen zaměstnanci, ale i samotné organizace jsou sledovány svými zaměstnanci. Glassdoor usiluje o vytvoření transparentního prostředí, které umožní lidem

snáze najít vhodné pracovní místo a organizacím najít ty správné talenty. Na webové stránce mohou zaměstnanci anonymně hodnotit organizace, kde pracují, a své nadřizené, dozvídat se informace o mzdách v organizacích a o průběhu výběrových pohovorů. Vytváří se zde databáze názorů zaměstnanců, která může potenciálním uchazečům o práci přiblížit kulturu organizace. V ČR není tato služba zatím využívána, ale organizace by už nyní měly věnovat zvýšenou pozornost tomu, co o nich vlastní zaměstnanci říkají, protože veřejné sociální sítě mohou být snadno využity k podobnému účelu.

4 ŠETŘENÍ VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH

V předchozí kapitole byly u každé zmíněné personální činnosti předloženy dosavadní teoretické i praktické poznatky převážně ze zahraniční odborné literatury. Českých odborných zdrojů je k dispozici řádově méně. Přínosné poznatky o situaci využívání internetových sociálních sítí v ČR přinesl výzkum D. Libertina, který jej vyhodnocuje z hlediska využívání potenciálu sociálních sítí. Nedostatek vědeckých poznatků o situaci v České republice byl podnětem ke zrealizování šetření.

V době příprav šetření, tedy v lednu 2014, jsem zvažovala realizaci jak kvalitativního, tak kvantitativního šetření. Kvalitativní šetření formou rozhovorů s malým počtem respondentů se mělo soustředit především na způsoby a faktory, které využívání sociálních sítí ovlivňují. Kvantitativní šetření formou krátkého elektronicky zasílaného dotazníku by zjišťovalo pouze míru rozšíření jednotlivých způsobů využívání a důvody k nevyužívání sociálních sítí. V průběhu dalšího měsíce byla zveřejněna diplomová práce D. Libertina, která se zabývala velmi podobným tématem.

Libertin ve své diplomové práci porovnával (1) potenciál využívání sociálních sítí, který určil obsahovou analýzou sociálních sítí, a (2) současný stav jejich využívání, který zjišťoval kvantitativním výzkumem mezi českými personalisty o využívání sociálních sítí v oblasti řízení lidských zdrojů. Ze srovnání obou analýz vyplynulo, že využívání v praxi odpovídá potenciálu v případě sítě LinkedIn, využívání ostatních sítí nenaplnuje svůj potenciál. V práci proto navrhuje větší diverzifikaci využívaných nástrojů v oblasti náboru a personálního marketingu, které mají podle Libertina největší potenciál pro využití. Výzkum byl realizován v létě roku 2013. Z důvodu „čerstvosti“ dat a velkému výběrovému vzorku (174 respondentů) jsem upustila od původního záměru a věnovala se pouze kvalitativnímu šetření. Libertinův výzkum například nezodpovídá otázky týkající se důvodů k nepoužívání sítí, tedy nevyužívání potenciálu.

Cílem šetření je hlubší porozumění problematice využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení velkých podniků sídlících v Praze. Výsledky šetření nebudou

generalizovány na celou populaci, tedy všechny velké podniky v Praze. V šetření jsem usilovala o identifikaci různých způsobů využívání a aspektů, které je ovlivňují.

Hlubšího porozumění by nebylo možné dosáhnout kvantitativními metodami, proto byl zvolen postup kvalitativní. Kvalitativní přístupy se pokoušejí „nahlížet fenomén v pro něj autentickém prostředí a vytvářet jeho obraz v co možná nejkompexnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty apod.“ (Reichel, 2009, s. 40) Kvalitativní přístupy tak pomohou „získat o jevu detailní informace, které se kvantitativními metodami obtížně podchycují“ (Strauss, 1999, s. 11).

Při přípravách šetření bylo nutno provést řadu **redukci**. Šetření jsem omezila pouze na jeden region, Prahu. Způsob využívání sítí v organizacích je ovlivněn pracovním trhem v daném regionu a také uživateli sociálních sítí. Přesná data o uživateli sociálních sítí nejsou dostupná kvůli jejich nastavení soukromí, ale lze předpokládat, že region Praha bude ve využívání všech zkoumaných sociálních sítí dominovat. Využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů bude v organizacích zde sídlících zřejmě nejpokrokovější, bude mít největší přínosy a zároveň si personalisté budou více vědomi jeho limitů. Podobné omezení se týká velikosti společností. Šetření se věnovalo pouze velkým obchodním organizacím. Vedle ročního obrátu je dalším z parametrů pro klasifikaci organizace jako velké podle parametrů EU počet zaměstnanců převyšující 250 (Pomůcka, 2009). Právě ty organizace jsou objektem šetření, protože u nich lze předpokládat jistou podobnost ve způsobech využívání. Redukce proměnných, které ovlivňují využívání sociálních sítí u základního souboru, mi umožnila lépe postihnout další, méně zřetelné vlivy. Stejně jako v celé práci se ani v šetření nevěnuji personálním agenturám.

Do zkoumaného souboru byly zařazeny všechny společnosti, které sídlí v Praze a mají více než 250 zaměstnanců. Úplný seznam firem, který obsahoval 630 subjektů, poskytl ČSÚ prostřednictvím výpisu z Registru ekonomických subjektů. Seznam jsem dále redukovala pouze na obchodní společnosti (tedy veřejné obchodní, komanditní, akciové a společnosti s ručením omezením) a tento seznam 459 společností byl pro mě výchozím. V této hodnotě

jsou stále zahrnuty i personální agentury, které jsem k účasti nezvala. Tento seznam jsem si opatřovala ještě s úmyslem zrealizování také kvantitativního šetření.

Výběr zkoumaných objektů byl založen na úsudku a ovlivněn řadou dalších faktorů, například online prezentací personalistů. Nelze jej považovat za reprezentativní, ale to by vzhledem k cíli výzkumu nemělo být překážkou. Respondenti byli kontaktováni několika způsoby: (1) prostřednictvím osobního kontaktu a doporučením studentů a vyučujících na Katedře andragogiky a personálního řízení, (2) oslovováním konkrétních personalistů, na které byl získán kontakt na pracovních veletrzích a (3) náhodným oslovováním pomocí emailových adres nalezených na stránkách společností nebo (4) pomocí sítě LinkedIn. Při prvních rozhovorech jsem se snažila také o získání dalších kontaktů od respondentů, ale z těchto snah bohužel nevyšel žádný respondent.

Při vyhledávání kontaktů na internetových stránkách společnosti jsem postupovala podle seznamu společností seřazeného podle počtu zaměstnanců od těch nejpočetnějších, což ovlivnilo výběrový vzorek. Snažila jsme se vyhledávat kontakty přímo na personalisty, ale vyzkoušela jsem i obecné adresy, např. *kariera@firma.cz* nebo *info@firma.cz*. Při vyhledávání na LinkedIn jsem postupovala podobně. Vyhledávala jsem personalisty pracující v konkrétních firmách podle seznamu a snažila jsem se s nimi spojit, abych jim mohla poslat další informace o šetření. Nejčastěji oslovení odůvodňovali svou neúčast nevyužíváním sociálních sítí nebo teprve zaváděním sítí do firem (4 organizace), vyskytly se i další důvody: zákaz poskytování takových údajů (1), nedostatek času (1), a nedostatek zkušeností: *získávání zaměstnanců nám zajišťuje externí agentura, a tak nemáme pro vás dost dat* (1).

Výzkumu se zúčastnilo 20 organizací, které lze rovnoměrně rozdělit do následujících pásem podle počtu zaměstnanců: méně než 999 zaměstnanců (7 organizací), mezi 1000 a 4999 (7 organizací) a více než 5000 zaměstnanců (6 organizací). Podle oboru podnikání byly nejvíce zastoupeny organizace věnující se finančním službám, bankovníctví a pojišťovnictví (7 organizací), dále technologiím (6 organizací, výroba i vývoj, hardware i software),

telekomunikacím (1), logistice (1), obchodu - nákupu a prodeji (2), potravinářství (1) a poradenství (2).

V případě tří organizací se šetření zúčastnila dvojice zástupců z dané organizace. Celkový počet respondentů je 23, z nich 5 mužů. Pro zachování anonymity dále hovořím o respondentech výhradně v mužském rodě. Většina respondentů zastávala pozici specialisty nábory (15 respondentů). Tito respondenti poskytli více podrobností o využívání sociálních sítí v procesech získávání a nábory, ale méně v dalších oblastech (např. sledování chování pracovníků na sociálních sítích). Z dalších pozic se účastnil brigádník, stážista, manažer HR, 2 manažeři týmu nábory, generalista, front office konzultant a specialista personálního marketingu.

Zvolenou metodou **sběru dat** byly rozhovory pomocí návodu. „Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. [...] Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém.“ (Hendl, 2005, s. 174) Při kladení otázek jsem dodržovala jejich pořadí, ale měnila jsem jejich formulace pro co nejlepší vzájemné pochopení. Při tvorbě návodu pro rozhovor jsem vycházela z výchozích předpokladů, které jsem formulovala na základě studia odborné literatury. Seznam výchozích předpokladů je uveden v příloze A. Okruhy otázek jsem rozdělila podle personálních činností. Přestože některé otázky uvedené v návodu mají sugestivní povahu (například: *Nepocítujete nedostatek kontextu pro vyhodnocení informací ze sociálních sítí?*), během rozhovorů jsem reagovala na podněty respondentů a snažila se zachovávat neutrální postoj a formulovat otázky podle situace. Umožnilo mi to vysvětlit otázky v případě nejasností a doptávat se na souvislosti. Během rozhovorů se objevovaly i nové skutečnosti, které v odborné literatuře zřejmě dosud nebyly zpracovány.

Rozhovory probíhaly od poloviny března do poloviny května 2014. Po prvních 6 rozhovorech jsem mírně upravila formulace některých otázek a k okruhu otázek věnujících se získávání pracovníků jsem připojila personální marketing, protože jej tam během prvních rozhovorů řadili sami respondenti. Otázky týkajících se etických a právních aspektů jsem položila pouze dvěma respondentům, protože další respondenti nevyužívali

sítě žádným *kontroverzním* způsobem. Soustředila jsem se tedy na různé způsoby využívání sítí v dalších personálních činnostech (rozvoji pracovníků, personálnímu plánování a analýze trhu). Na závěr rozhovoru jsem zařadila okruh týkající se budoucnosti a předpokládaného vývoje. Na tyto otázky jsem se doptala prvních respondentů emailem, ale vrátily se mi pouze 4 odpovědi. Také pro písemnou formu jsem seznam otázek upravila, všechny verze jsou v přílohách B-D.

Před samotným rozhovorem byl všem respondentům představen cíl této práce, cíl šetření a byli ujištěni o tom, že oni i organizace zůstanou ve výsledcích šetření anonymní. Otázky identifikačního charakteru jsem pokládala v úvodu rozhovoru, protože mi nadále umožnily lepší chápání kontextu. Během rozhovorů jsem se opakovaně setkávala s nepochopením otázek zaměřených na formálnost využívání sociálních sítí (např. otázka: *Máte proces získávání na sítích nějak formalizován? Čím se řídíte?*), což lze také považovat za poznatek šetření. V závěru byli respondenti požádáni o případnou další účast, pokud se v průběhu šetření objeví nové okolnosti nebo se změní výzkumný záměr. Této možnosti jsem využila v případě prvních 6 respondentů. Při rozhovorech jsem respondenty požádala o poskytnutí dalších kontaktů pro toto šetření. Jak jsem již výše zmínila, tímto způsobem se nepodařilo získat žádného respondenta. V průběhu rozhovoru jsem se soustředila na obecné postupy využívané v organizacích, ale do odpovědí se často promítaly osobní zkušenosti, názory a postoje respondentů.

Preferovaným místem rozhovoru bylo pracoviště, ale pokud respondentovi nevyhovovalo například z důvodu jeho pracovní vytíženosti, přizpůsobila jsem se jeho možnostem. Na pracovištích respondentů proběhlo 14 rozhovorů, v kavárnách 4, přímo na pracovním veletrhu 1 a 1 respondent odpověděl písemnou formou prostřednictvím emailu. Písemná forma poskytla výrazně méně informací, než bylo možno zjistit při rozhovorech, což potvrdilo vhodnost zvolené metody sběru dat. Přesto i s těmito daty v šetření pracuji. Rozhovory byly nahrávány se souhlasem respondenta, 2 respondenti nahrávání odmítli, bylo tedy pořízeno 17 nahrávek v celkové délce 8 hodin a 17 minut. Průměrná délka rozhovoru je téměř 30 minut, nejkratší trval 16 a nejdelší 56 minut. Zároveň byly během všech rozhovorů pořizovány poznámky pro snadnější zpracování dat. Absence 2 nahrávek

rozhovorů se odrazila v množství dat, se kterými bylo možno pracovat, stejný efekt mělo i hlučnější prostředí kaváren.

Záznamy rozhovorů byly přepsány krátce po jejich realizaci selektivní formou. V průběhu prvního poslechu jsem v odpovědích hledala pojmy, a ty jsem zaznamenávala do tabulky podle jednotlivých okruhů otázek. Dále jsem tyto pojmy třídila do skupin a kategorií a hledala podobnosti a odlišnosti. Během tohoto procesu jsem se opakovaně vracela k nahrávkám. Úplné přepisy rozhovorů nevznikly. Nahrávky jsou uloženy v mém osobním archivu.

5 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH

V této kapitole budou prezentovány výsledky analýzy rozhovorů. Cílem analýzy je hlubší porozumění způsobům využívání internetových sociálních sítí. Usilovala jsem o identifikaci různých faktorů, které využívání internetových sociálních sítí ovlivňují, a přínosů a limitů tohoto využívání.

5.1 INTERNETOVÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V oblasti získávání byly identifikovány následující kategorie a podkategorie: způsoby využívání, přínosy využívání, limity využívání, aspekty využívání. Respondenti odpovídali na otevřené otázky ohledně různých způsobů využívání a nástrojů k nim využitelných, výhod a nevýhod získávání na sítích a formálnosti procesu. Všichni respondenti využívají pro získávání pracovníků LinkedIn, více než polovina Facebook (11 respondentů) a 1 organizace využívá také Twitter.

Respondenti v šetření zmiňovali pouze několik rozdílných způsobů využívání, které jsem rozdělila do kategorií: inzerce, přímé oslovení, upozornění na inzerát a dlouhodobě orientované způsoby. Inzercí jsou pouze ty způsoby, které vyžadují finanční investici, zatímco upozorněním na inzerát jsou všechny způsoby, které informují o volné pozici a odkazují na inzerát umístěný jinde na internetu.

Na využívání placené **inzerce** na LinkedIn se názory liší. Většina respondentů ji využívá, přestože oproti pracovním portálům je výrazně dražší. Na seniorní pozice to ale podle slov respondentů má smysl. Ti, kteří placené inzerce nevyužívají, uváděli mezi důvody kromě ceny také neefektivnost, protože lidé si reklam na sociálních sítích příliš nevšímají.

Na LinkedInu i na Facebooku je možné sponzorovat příspěvky, což považuji za způsob inzerce (částečně na pomezí s uveřejňováním nabídky). Sponzorování příspěvků přináší *masivní odezvu, ale všelijakou kvalitu* (respondent B). V šetření nikdo nezmínil další osobní zkušenost, ale několik respondentů uvedlo, že se chystají využít sponzorovaných, ale přesně cílených příspěvků.

S **přímým oslovováním** měli personalisté jak pozitivní (*máme úspěšné nástupy*), tak negativní zkušenosti (*zkusili jsme to, nefungovalo to*). Pro vyhledávání kandidátů je využívána pouze síť LinkedIn. Pro získání vhodných kandidátů tímto způsobem je potřeba sada dovedností spojených s vyhledáváním, ale i s upoutáním pozornosti a oslovením. Postupy vyhledávání si lze osvojit v řadě školení a personalisté této možnosti využívají. Zajímavý vhlad poskytl jeden z respondentů:

„Byl jsem vyslán na školení v používání LinkedIn od jednoho úspěšného recruitera a musím říct, že jeho metodika je super. Akorát se obávám toho, [...] že všichni personalisti se naučí tu jeho metodiku, všichni to budou uplatňovat stejně a nikdo nebude mít nějakou konkurenční výhodu nad ostatními. A myslím si, že tak to i je.“ (respondent M)

I další respondenti uváděli nutnost originality a kreativity při přímém oslovování potenciálních kandidátů. To platí zvláště pro vybrané pozice: *„My nabíráme vysoce technické pozice, kde je těch lidí na pracovním trhu nedostatek a ty lidi jsou zahlcení pracovními nabídkami.“* (respondent M) Pro jejich vyhledávání využívají personalisté také skupiny na LinkedInu. Zjišťují tak, kdo je vlastně odborníkem v oboru. Uvědomovaným přínosem navazování kontaktů v síti LinkedIn se zajímavými kandidáty je možnost budování dlouhodobého vztahu a důvěry a také zvyšování dosahu v síti. Dosah v síti byl v jedné organizaci také důvodem k tomu, aby se do přímého oslovování nepouštěli a raději se v případě potřeby obrátili na personální agenturu, která spíše nalezne potřebné kandidáty.

Přínosem využívání sítí pasivní formou, například **upozorněním na inzerát** formou statusu, je oslovení pasivních kandidátů, kteří práci aktuálně nehledají, ale pohybují se na sociálních sítích. K tomuto účelu jsou využívány všechny dostupné nástroje, ale v různých organizacích v jiném poměru. Na Facebooku je to příspěvek na firemním i osobním profilu personalistů i zaměstnanců a zvláštní záložky s aplikacemi. Nestandardním způsobem pak bylo využití tzv. **ambasadorů** na vysokých školách (z řad studentů) nebo partnerských organizací pro sdílení nabídky na jejich profilech. Jedna z organizací vyzkoušela i tweetování a získala tak kvalitního uchazeče, který se poté zúčastnil výběrových pohovorů. Výjimkou nebylo ani využívání aplikací třetích stran, například Jobote nebo Bullhorn Reach.

Na Facebooku je opět možné využít sociální sítě kreativněji a přesně cílit, tedy oslovit například skupiny cizinců nebo vytvořit novou skupinu, která sdružuje cílovou skupinu, například národnostní menšinu žijící v České republice. Opakovaně se objevovalo zakládání podobných skupin pro studenty, ale tyto byly vždy přímo spojené s organizací. Se studenty je pak potřeba udržovat kontakt, dodávat zajímavé informace, ale výsledkem jsou zajímaví a motivovaní kandidáti.

V odpovědích respondentů jsem dále identifikovala různé aspekty využívání sociálních sítí při získávání pracovníků a tyto jsem rozřadila do kategorií: přínosy, limity, vnitřní vlivy a vnější vlivy. Pro přehlednost je prezentuji jako výčet a dokládám vybranými výroky. První prezentovanou oblastí jsou **přínosy využívání**, které se částečně překrývají s důvody, které k využívání sociálních sítí vedly.

1. Dosah v síti

- „Když ho oslovím, a on zrovna nehledá práci, tak třeba doporučí někoho jiného.“ (respondent U)

2. Oslovení relevantních (kvalitních, pasivních) uchazečů

- „Cílte na lidi, kteří přiléhají tomu profilu naprosto.“ (respondent J)
- „Co se týče Facebooku, tak tam jsou kandidáti významně kvalitnější, nebo relevantnější, než na Jobsu. [...] Třeba znají i tu konkrétní pobočku a je tam jednoduchý zacílit, že je přímo na okraji Prahy.“ (respondent S)
- „Teď zrovna je to nemusí zajímat, ale tím, že jim dáte vědět, že firma o ně má zájem, tak už nějakým způsobem dáte zrnko nějakého přemýšlení a uvažování.“ (respondent E)

3. Budování image organizace

- „Tím, že my tam inzerujeme pozice, které jsou pro nás těžko obsaditelné, jsou takový zajímavý, tak to my to i dáváme do placu. Tím že tam nedáváme všechny, tak je vidět, co zajímavého se u nás děje, na čem mají ti lidé možnost pracovat.“ (respondent T)
- „Snažím se to proložit i novinkama, co se tady děje. Aby lidé trošku získali představu o tom, co tady děláme, jaký máme možnosti, že to není úplně jenom konzervativní prostředí, všichni v límečkách, kravatách a podobně, jak tady sedíme jenom jako kancelářský krysy.“ (respondent T)

4. Zvyšování angažovanosti zaměstnanců

- „Naši zaměstnanci vidí pozici na našem intranetu a mají možnost ji sdílet na svých sítích.“ (respondent H)
- „Píšeme tam různé novinky z poboček, že někde se otevřela pobočka, jak ten tým vypadá. [...] Na našem Facebooku to hodně žije a je to i o lidech, kteří tady pracují. Ale že by to byla personální strategie, tak to není, ale spíš vedlejší produkt.“ (respondent S)

5. Úspora nákladů

- „Nemusíte investovat peníze. [...] Když máte nadšeného zaměstnance, nebo studenta, který se o ty sítě stará, tak jsou náklady víceméně nula.“ (respondent D)
- „Zkušenější headhunter by to zvládnul za levnější peníze než inzerci.“ (respondent M)
- „Na nalezení vhodného kandidáta potřebujete oslovit míň lidí [...] což v konečném důsledku znamená úsporu času při administrativě.“ (respondent N)

Dále bylo možné z odpovědí respondentů určit některé **limity využívání sociálních sítí**, které vedou k nevyužívání jejich plného potenciálu.

1. Omezené zkušenosti

- „Brzda bývá v tom, že kolegové nemají ty zkušenosti, nevědí co tam zadat, takže pro ně je to hodně časově náročný a může to trvat i několik hodin.“ (respondent T)

2. Finanční a časové náklady

- „Facebook vyžaduje asi nějakou větší péči, můžou tam přispívat i uživatelé a bylo by asi dobrý na to odpovědět.“ (respondent C)
- „Je to časově náročnější vyzobávat ty kandidáty, [...] člověk na to musí mít ten prostor a vyčlenit si ho.“ (respondent J)
- „Na LinkedIn ty placené verze jsou výrazně dražší, než na pracovních portálech.“ (respondent D)

3. Uživatelé sociálních sítí (množství, struktura)

- „Myslím si, že mnohem víc lidí má LinkedIn v Praze, než támhle v Teplicích.“ (respondent A)
- „Oslovuje se tím jen nějaké konkrétní skupina lidí a ne tak široká jako přes Jobsy. [...] Když hledáme účetní, tak si opravdu nemyslím, že tam ty lidi jsou.“ (respondent C)
- „Pořád taková ta česká mentalita, nebo jako, je to, že lidi chodí na ty portály.“ (respondent O)

4. Omezení sítí

- „Vidím jako omezení to, že když ten člověk na mě není připojený přes nějaký ty dva, tři kroky, tak já se na něj vlastně nedostanu, nemůžu ho oslovit.“ (respondent G)

5. Etické důvody

- „Máme dohodu, že nebudeme přímo oslovovat kandidáty. Je to z nějakých etických důvodů. Je to hlavně kvůli tomu, že my nechceme oslovovat kandidáty od konkurence, není to asi nic, co by bylo protizákonné, ale je to etická věc, my nechceme, aby to naši konkurenti dělali nám, tak to neděláme taky.“ (respondent H)

Využívání sociálních sítí při získávání zaměstnanců ovlivňuje řada **vnitřních faktorů**.

1. Návratnost investic
 - „Nepoužíváme to na všechny typy pozic, jenom tak, kde máme jistotu, nebo zvýšenou pravděpodobnost, že ta energie se nám vyplatí.“ (respondent I)
2. Personální plánování
 - „Kdyby nám to přineslo, to co potřebujeme, tak bychom to třeba i udělali.“ (respondent C)
 - „Máme nízké potřeby v oblasti nábora, není to něco, co by nás teďka pánilo.“ (respondent I)
3. Organizační kultura
 - „Pro nás ty sociální sítě znamenají trošičku volnost. My si tam můžeme trošku jako zarebelovat, vybočit z těch pravidel, které nám káže globální tým marketingovej.“ (respondent O)
 - „Není to tak, že bychom si řekli, tak co kdybychom tuhle pozici, nebo co kdybychom teď využili, ne. Je tam daná metodika, která říká, než zahrneme jiné zdroje, tak jestli jsme si je vyčerpali tenhle.“ (respondent I)
4. Organizační struktura
 - „V našem marketingovém oddělení máme člověka, který se stará o vyložení Facebookový stránky, takže tam dáváme pozice, mu to pošleme a on to zveřejní.“ (respondent G)
 - „Jsou tady týmy, který se tomu aktivnímu sourcingu věnují, který nesedí v České republice, který ten LinkedIn využívají daleko víc.“ (respondent I)
5. Pozice (odbornost, seniorita, urgentnost obsazení, zajímavost, náročnost obsazení)
 - „Sítě většinou využíváme na specializované pozice, kde si nevystačíme.“ (respondent B)
 - „Takový ten update tam dáváme, když máme nějakou karierní příležitost, kterou se nám nedaří obsadit přes naše standardní inzertní portály.“ (respondent C)

Mezi **vnější faktory**, které ovlivňují využívání sociálních sítí, patří následující.

1. Personální agentury
 - „Jsou pozice, které se těžko nabírají z klasických inzerátů, personální agentury jsou přece jenom trošku dražší, takže budeme rádi, pokud nám bude fungovat ten nábor skrz sociální sítě.“ (respondent T)
2. Fanoušci na sítích
 - „Náš Facebook není místem, kde bychom chtěli inzerovat. Jsou tam aktivní především nespokojení zákazníci.“ (respondent L)
3. Konkurence
 - „Když máte aktivní zaměstnance na LinkedInu, tak vám je spíš někdo může přetáhnout.“ (respondent U)

5.2 INTERNETOVÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Otázky týkající se výběru pracovníků jsem formulovala především s ohledem na představená rizika, soustředila jsem se tedy na právní aspekty, variabilitu dostupných informací, validitu metody a možné poškození pověsti zaměstnavatele. Během rozhovorů jsem se ale opakovaně potýkala na to, že teorie vyčtená z odborných zahraničních článků je k české realitě v této oblasti na míle vzdálená. Výsledky prezentuji proto v odlišné struktuře. Věnuji se důvodům pro využívání i nevyužívání sítí a postojům, které personalisté k jednotlivým sociálním sítím zauímají. V poslední jmenované oblasti lze odpovědi považovat za individuální postoje respondentů, ale není možné je považovat za sdílené v personálních odděleních organizací. Mezi obvykle rozpačitými odpověďmi na úvodní otázku „*Využíváte sociální sítě při výběru pracovníků?*“ vyčnívala následující:

„Samozřejmě. To používáme u každého kandidáta, který se dostane do užších kol výběrového řízení. Vždycky se zadá jeho jméno do LinkedInu, poté do Googlu a pak nakonec Facebook.“ (respondent M)

Dále v rozhovoru pak respondent objasnil důvody. Jako jediný v šetření přistupuje k sítím jako k podstatnému zdroji informací, využívá je pravidelně, u všech pozic v užším kole výběru. Jeho postoj se velice liší od odpovědí dalších respondentů, proto jej předkládám odděleně.

„Když chce člověk vypadat seriózně a přesvědčit zaměstnavatele, že on je ten člověk, kterému může věřit, tak není tak hloupý na to, aby si dal polonahé fotky pod svým jménem veřejně na internet. [...] Jde o to zveřejňování, o to jak člověk působí v elektronickém světě. [...] Je věcí toho personalisty, aby si udělal obrázek o tom, jak se mu ten uchazeč líbí, samozřejmě když si něco zkontrolujete na tom Facebooku a pak s tím člověkem mluvíte a vidíte se s ním, ta si můžete udělat lepší obrázek o tom, jaký ten člověk ve skutečnosti je, když máte nějaké informace z pozadí, o kterých ten uchazeč neví.“ (respondent M)

Další respondenti buď využívali sítě občas, když k tomu měli zvláštní důvod, nebo se dívali jen na LinkedIn, dva respondenti si uchazeče na sítích neprohlíželi vůbec. **Důvodů pro prohlížení kandidátů** byly následující:

1. Zvědavost personalisty
 - „*Já ani nevím, jestli člověka vede zvědavost, jako, se podívat...*“ (respondent J)
 - „*Když je nám třeba povědomý, tak se podíváme, jestli jsme se už nesetkali.*“ (respondent C)
2. Podnět od uchazeče
 - „*Záleží, co je to za člověka, jestli nás zaujme, jestli si ten LinkedIn profil dá mezi své kontakty v životopise.*“ (respondent C)
 - „*Většinou se to děje pasivně, že když už lidi mám v prvních kolech pohovoru, tak oni si mě najdou a navážou se mnou kontakt sami. Takže já se podívám do jejich profilů na základě toho, že oni mě požádají, abych se stala jejich kontaktem.*“ (respondent J)
3. Kvalita zaslaných materiálů
 - „*Když mě něco zaujme v tom životopise.*“ (respondent B)
 - „*Když nám něco v tom životě chybí, máme tam 5 let neobjasněných, tak se podíváme, co ten člověk dělal.*“ (respondent C)
4. Nedostatek informací pro rozhodování
 - „*Když mám pocit, že by ty informace pro mě mohly být relevantní...*“ (respondent N)
 - „*Na LinkedIn hledám třeba fotku a jsou pro mě zajímavý reference.*“ (respondent P)
 - „*Abychom zjistili trošku o tom, [...] jak se ten člověk může chovat v osobním životě. Protože když vidíte uchazeče, u kterého je jasné, že nadměrně konzumuje alkohol, tak to určité zvedá otázky o jeho pracovních výkonech.*“ (respondent M)
5. Požadavky na pozici
 - „*Pokud je to pozice do online marketingu, kde vlastně ty sociální sítě jsou jako pracovní nástroj, tak se samozřejmě může dohledat digitální stopa.*“ (respondent D)
 - „*Použili jsme to pro lidi do online týmu, který se starají o naše sociální sítě, ale u všech ostatních pozic, kde to nesouvisí, tak ne.*“ (respondent S)
6. Zjištění hodnot, postojů a culture fit
 - „*I to, jestli mají uchazeči svůj profil zablokovaný nebo ne, mi něco říká o tom, jak se staví k ochraně svých osobních údajů.*“ (respondent B)
 - „*Není to za žádným konkrétním účelem, jenom se třeba podívat, jakým způsobem se ten uchazečem prezentuje ven a jestli by bylo dobrý, aby kdyby na tom Facebooku měl třeba napsaný, že pracuje u nás.*“ (respondent O)
 - „*Nechceme mít uchazeče, kteří podnikají aktivity, které nejsou v souladu s naším etickým kodexem, jako třeba fotbalové rowdies nebo něco takového.*“ (respondent M)

Je možné rozlišit také několik kategorií **příčin nevyužívání** sociálních sítí.

1. Důvěra personalisty
 - „*My těm lidem věříme.*“ (respondent B)
2. Nepociťovaná potřeba
 - „*Nemyslíme, že by nám LinkedIn mohl dát víc informací, než životopis. Lidi to mají tak univerzálně připravený.*“ (respondent C)
 - „*My to zatím nepotřebujeme. Manažeři nám věří a nám se snad daří odhadnout ten culture fit.*“ (respondent R)
 - „*Zatím jsme nad tím takhle jakoby neuvažovali, většinou si zjišťujeme reference od těch lidí, které nám poskytli.*“ (respondent T)
3. Kapacitní důvody
 - „*V návaznosti na kvantum pozic, které se tady obsazují, by to kapacitně dost dobře nebylo možné u pozic, kde to třeba potřeba není.*“ (respondent D)
4. Kvalita životopisu
 - „*Když má pěkný životopis, pak není důvod se tam koukat.*“ (respondent U)

Na rozdíl od výchozích předpokladů personalisté nevyužívají sociální sítě pro výběr pracovníků příliš extenzivně. Opatrné postoje a přístupy k využívání **Facebooku** se dají shrnout následovně: Facebook je soukromá síť a LinkedIn se tolik neliší od životopisu. Jsou zde reference a potvrzení znalostí. Reference i znalosti si v případě potřeby ověřujeme jinak. Navíc na to nemáme kapacitu. Právě odmítavý postoj k síti Facebook mě zaujal, a proto předkládám výroky, které jej značí. Řadím je podle míry odmítání.

- „*Mě zajímá jenom LinkedIn, rozhodně nezkoumám Facebook.*“ „Proč ne?“ „Proč ne? Mě to přijde skoro až nemravný. Mě je to tak nějak jako jedno.“ (respondent N)
- „*Facebook je soukromý nástroj a nemá nic společného s tím, jak bude dobře vykonávat svou práci. Může to něco vypovídat o jeho opatrnosti, inteligenci a zběhlosti na sociálních sítích, ale to není u nás to nejdůležitější.*“ (respondent S)
- „*Facebook nepovažuji za tak důvěryhodný zdroj, abych tam vyhledávala. Možná, že se tím nechci nechat ovlivnit.*“ (respondent C)
- „*Stalo se nám, že manažer se kouknul na Facebook kandidátky, která už byla ve finálovém kole, a na základě fotografií [...] řekl, že nechce toho zaměstnance mít, že je to v rozporu s etickým chováním a jednáním společnosti. Na druhou stranu jsme potom manažerovi řekli, že by bylo zajímavé sledovat, jaké profily mají naši současní zaměstnanci. [...] Takže uznal, že je to nesmysl, a ten Facebook opravdu nevyužíváme.*“ (respondent E)
- „*Já si nemyslím, že by to (pozn.: screening) bylo narušování soukromí, protože ten člověk si to na internet dal dobrovolně. Když zveřejňuje fotky, kde nadměrně konzumuje alkohol, tak to působí, že na toho člověka není spoleh.*“ (respondent M)

LinkedIn je profesní sociální sítí, a proto jej využívá pro výběr pracovníků více personalistů. Domnívají se, že zde naleznou přínosné informace (např. reference a potvrzení dovedností), které mohou ovlivnit výběrové řízení především ve prospěch kandidáta. Pokud se ovšem

liší informace ze sociálních sítí a ze zaslaných materiálů, například životopisu a motivačního dopisu, pak je to vykládáno negativně.

Personalisté zaujímají různé postoje k důvěryhodnosti a pravdivosti informací získaných ze sociálních sítí. Uchazeč se ve výběrovém řízení zavazuje, že informace obsažené v životopise jsou pravdivé, což některým personalistům stačí: „*K LinkedInu přistupujeme s větší rezervou než k tomu životopisu. Lidé by měli v životopise uvádět pravdivé údaje, takže k tomu přistupuji jako k pravdivějšímu zdroji.*“ (respondent C) Na druhé straně stojí názor vyplývající z povahy a funkčnosti sítě LinkedIn: „*Dá se očekávat, že informace na LinkedInu budou reálnější, protože mají na sebe navázané ty kolegy. Životopis předkládají jednomu člověku do cizí firmy.*“ (respondent J)

Zcela specificky používá LinkedIn jeden z respondentů, který posílá uchazečům odkaz na LinkedIn profil jejich možného budoucího nadřízeného, aby se mohli lépe připravit na pohovor.

Většina respondentů nemá vytvořenou žádnou **metodiku** a je na každém konzultantovi, zda využije screening, případně jakým způsobem. Na sociální sítě se převážně obrací narázově a výjimečně. Jedna z organizací ale proces už nastavuje a jedna jej má zavedený. Opět řadím výroky podle míry formálnosti:

- „*Nemáme na to žádnou standardizovanou metodiku, nikde není pracovní postup, že člověk může nejdřív zkontrolovat Facebook pak Youtube. Není to součástí procesu, není to standardní krok, je to na uvážení každého náboráře a na jeho prostoru časovém.*“ (respondent J)
- „*Třeba když nastavíme proces, tak se budou koukat všichni i na LinkedIn, ale z kapacitních důvodů nemyslím, asi to spíš bude na konzultantech, aby dodali dostatek informací.*“ (respondent C)
- „*Vždycky se zadá jeho jméno do LinkedInu, poté do Googlu – tak třeba vyskočí, jestli má čistý obchodní rejstřík, nebo jestli tam něco má [...] a pak nakonec Facebook.*“ (respondent M)

5.3 SLEDOVÁNÍ CHOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH

Okruh otázek týkající se chování zaměstnanců na sociálních sítích byl významně ovlivněn tím, že většina respondentů pracuje v náboru a v této oblasti neměla mnoho zkušeností.

Otázky se týkaly využívání sítí zaměstnanci v pracovní době, preventivních opatření proti zneužití sociálních sítí, například k poškození pověsti zaměstnavatele a kontroly chování zaměstnanců na sociálních sítích.

Třetina respondentů pracuje v organizacích, kde je přístup na sociální sítě v pracovní době blokován. Důvody blokování stránek se lišily, přibližně v polovině případů šlo o datovou a informační bezpečnost, v druhé polovině pak tímto krokem zaměstnavatelé předcházeli neproduktivnímu trávení pracovní doby. V jedné z organizací bylo toto opatření zavedeno teprve nedávno jako důsledek nevhodného chování zaměstnanců v pracovní době. Ve třech případech měli personalisté zvláštní režim a výjimky z blokování. Ve většině organizací sociální sítě nejsou blokovány, pouze by neměly být používány. Zvláštní opatření ale nejsou nutná z následujících důvodů: většina zaměstnanců nepracuje v kancelářích, organizace důvěřuje svým zaměstnancům, předpisy v zákoníku práce jsou dostačující a je odpovědností manažera, aby měl situaci pod kontrolou. Pro interní komunikaci jsou využívány interní sociální sítě a další nástroje. Pouze ve dvou organizacích je využívání sociálních sítí v pracovní době povoleno a tolerováno.

Více než polovina respondentů pracuje v organizacích, které se snaží předcházet nevhodnému chování zaměstnanců na sociálních sítích. Způsoby jsou různé. Zaměstnancům může sloužit etický kodex nebo psaná pravidla týkající se přímo sociálních sítí nebo vystupování mimo pracovní dobu. Respondenti nezřídka zmiňovali školení pro nové zaměstnance. Jeden respondent uvedl, že v jeho organizaci není nic psáno, ale přesto se všichni řídí následující poučkou:

„My vždycky říkáme, že když někdo něco komunikuje, tak nemá to komunikovat za společnost, ale za sebe. Musí být patrné, že názory, který tam uveřejňuju, jsou moje, a ne názory společnosti. Tady ta věta je tady docela známá.“ (respondent H)

Dvě organizace nepotřebují další interní předpisy a operují v hranicích stanovených zákoníkem práce, tedy pokud by docházelo k poškozování zaměstnavatele, bylo by možné zaměstnance postihnout. Oblast neetického chování vůči zaměstnavateli se vztahuje na všechny oblasti a sociální sítě v tomto nemají žádné zvláštní postavení.

Žádná z organizací systematicky nesleduje zaměstnance. V jedné organizaci hrají neformální roli dozorce sami zaměstnanci a v případě problémů upozorní nadřízené. Jinou formou kontroly, která nepřímo souvisí se sociálními sítěmi, provozují IT oddělení. Respondenti ze dvou různých organizací zmínili, že u nich IT dohlíží na datové limity, takže v případě opakovaného překročení limitu přistupují ke kontrolám. V oblasti kontroly zaměstnanců mohou tedy být v ohnisku zájmu dvě oblasti, čas strávený na sítích v pracovní době a informace, které tam lidé zveřejňují.

5.4 INTERNETOVÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ V DALŠÍCH OBLASTECH PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Předposlední okruh otázek byl zaměřen na další oblasti řízení lidských zdrojů, ve kterých jsou nebo by mohly být sociální sítě využitelné. Ptala jsem se na potenciál v oblasti rozvoje a vzdělávání, další personální marketing a na sociální sítě jako zdroj dat (o konkurenci, zaměstnancích, talentech, specialistech, resp. o pracovním trhu). I zde jsem narážela na to, že mi mnoho respondentů nemohlo poskytnout podrobné informace, protože v těchto oblastech nepracují.

V oblasti **vzdělávání a rozvoje** personalisté nejčastěji nepociťují potřebu, protože jim postačují interní nástroje a interní sociální sítě. Významnou roli hrálo zabezpečení dat, které nutí organizace operovat pouze v těchto interních prostředích. Jeden z respondentů zmínil, že by případně musel mít profil na sociální síti každý zaměstnanec, aby se sítě daly smysluplně a systematicky využívat pro rozvoj.

- „Měli jsme skupinu na Facebooku pro naše matky na mateřské a rodičovské dovolené. Chtěli jsme to mít jako hlavní zdroj informací, ale byla tam jenom pětina, tak jsme to zrušili.“ (respondent E)
- „Potenciál to má, s takovými možnostmi se koketovalo i dřív.“ (respondent N)
- „Nejsem si jistá, nenapadá mě, jak to tam provozovat.“ (respondent P)

Sociální sítě lze účinně využít pro různé aktivity **personálního marketingu**, interního i externího. Zveřejňování informací na sociálních sítích pozitivně působí na zvyšování angažovanosti zaměstnanců a jejich pocitu sounáležitosti s organizací. Směrem ven se jedná o zvyšování povědomí o značce zaměstnavatele a seznamování s kulturou organizace.

- „Určitě diskuse, dávat na Facebook tipy a triky jak napsat třeba životopis, kde všude hledat práci, a to určitě jde, vyvolat diskusi na určité téma.“ (respondent H)
- „Měli jsme tady akci, hromadný darování krve, tahle akce se na Facebook dává a zaměstnanci o tom vědí. Zaměstnanci jsou rádi, že se to takhle veřejně propaguje a pak i třeba budoucí zaměstnanec může vědět, že zaměstnavatel něco takového dělá.“ (respondent G)
- „Kde to vidím, tak je to angažovanost lidí, že tou značkou žijou, že jí mají rádi, protože vidí, že zase ty jejich zkušenější kolegové na Facebooku jsou a lajkují ty obrázky a posty, který tam máme, takže určitě to budování sounáležitosti se značkou.“ (respondent S)

Respondenti si zpravidla jsou vědomi, že sociální sítě jsou bohatým **zdrojem informací**, ale už nemají představu, jak konkrétně by se tato data dala využít v oblasti lidských zdrojů.

- „V rámci obsazování pozic [...] mapujeme, kde kdo na jakých pozicích je. Není to pravidelná věc, ale na pozice, které nás trápí, tak ty databáze tvoříme.“ (respondent J)
- „Každý náborář nějak analyzuje svůj segment, měl by mít představu, kdo kde na tom trhu je, k tomu sociální média jsou pochopitelně využitelná. Ale že bychom seděli vyloženě nad nějakými daty, to zatím neděláme.“ (respondent N)
- „Jsou to takový nárazový věci. Mám samozřejmě na Facebooku přidaný stránky našich konkurentů, takže sleduju jejich aktivity.“ (respondent O)
- „Třeba já mám pár kontaktů, který mapuju, kam se hýbou. [...] Myslím, že by byla poměrně ožehavá otázka se zpracováním osobních údajů, kdyby se vytvářely nějaký databáze.“ (respondent P)
- „Nepoužíváme to tak, ale není to úplně špatný nápad, minimálně jako informace, kam odchází naši zaměstnanci.“ (respondent S)
- „Teď to nevyužíváme, úplně si nejsem jistá, jestli i využívat budeme, protože my se k těm datům nedostaneme, ty mají třeba nějaké agentury.“ (respondent T)

5.5 BUDOUCNOST VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ORGANIZACÍCH

Na závěr rozhovoru respondenti odpovídali na otázku: „Jakým způsobem se podle vás bude vyvíjet oblast využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů?“ Většina respondentů si uvědomuje, že v České republice je stále velký potenciál pro nárůst využívání a v budoucnu očekávají vznik nových nástrojů a aplikací využitelných v oblasti řízení lidských zdrojů. Další odpovědi respondentů na tuto otázku jsou v příloze E.

- „Možná, že budeme kandidáty jenom oslovovat, budeme se scházet jen na virtuálních místech, budeme vytvářet skupinky zúžené profesně, do kterých budeme vstupovat, budeme dělat virtuální AC a možná že toho člověka poprvé uvidíme až v nástupní den. Možná.“ (respondent J)
- „Myslím si, že teď je to využívání sociálních sítí možná nafouknutá bublina, že se říká, že tam člověk musí být, je to takové hrozně populární téma, možná bych i řekl modla personalistů,

a teď se tam dostanou a nejsou schopni tam fungovat. Takže si myslím, že těch lidí, tam bude ještě víc, ale povědomí tu je a možná se zefektivní to využívání sítí.“ (respondent M)

- *„Podle mě ta komunikace se bude čím dál tím víc přesouvat na tyhle platformy na úkor tradičních.“* (respondent N)
- *„... zmenší se počet lidí, kteří budou vybírat práci na základě toho, co vyjde na Jobsech, ale budou spíš se rozhodovat podle Facebookovské stránky a informací dostupných z těch sociálních sítí. Myslím, že roli bude hrát, jaký profil na Facebooku ta firma má a jak se ta firma prezentuje...“* (respondent O)
- *„Sama jsem zvědavá, kam to půjde, jestli třeba se změní Facebook, jestli se tam třeba přidají nějaké nové aplikace, nějaké funkce. U nás je to stále brané jako soukromá sociální síť, takže jsem zvědavá, jestli se to posune, jestli přibudou nějaké funkce, díky kterým se to dostane trošku do jiný sféry.“* (respondent T)

Předmětem šetření byly i další sociální sítě, v odpovědích se ale bez doptání neobjevovaly.

Respondenti je ve svých organizacích téměř nevyužívali. O **Twitteru** prohlásili následující:

- *„Máme zkušenost s Twitterem, ale v tom českém prostředí není tak rozšířená. Nemám s tím dobrou zkušenost, když ty kandidáti tam jakoby nejsou.“* (respondent H)
- *„Myslím, že má potenciál, ale musí se to vyzkoušet. Mám v plánu se do toho pustit v poměrně krátké době, ale jsem teď na začátku. Já sám teď Twitter ani nemám, takže těžko o něm mluvit.“* (respondent N)
- *„Je to o tom, kdo s čím má zkušenost. U nás s tím nemá nikdo zkušenost, tak to nepoužíváme, tím pádem, pokud nás nikdo nepřesvědčí, tak my zatím nemáme potřebu. Nepoužíváme napln ani LinkedIn.“* (respondent P)
- *„Tam potenciál nevidím, protože v České republice Twitter rozšířený není.“* (respondent T)

Jedinou další zmíněnou sítí byl Google+, jeho využívání bylo ale zcela orientováno dovnitř organizace, tedy pro komunikaci, spolupráci a vzdělávání. Tento způsob využívání ojedinělý a dokládá různorodost způsobů využívání.

6 ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ INTERNETOVÝCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

Šetření využívání sociálních sítí ve velkých organizacích v Praze mělo prohloubit porozumění této problematice, identifikovat způsoby využívání a aspekty, které jej ovlivňují nebo z něj vyplývají. V této kapitole zjednodušeně shrnu a porovnám získané poznatky z teoretické části a z empirického šetření. Zatímco teoretická část vycházela především ze zahraničních zkušeností, šetření bylo realizované na relativně malé a úzce profilované skupině respondentů.

V podkapitole 3.2 byly popsány následující způsoby využívání sociálních sítí při **získávání pracovníků**: upozornění na inzerát, uveřejnění nabídky pouze na sociálních sítích, přímé oslovování, budování značky zaměstnavatele, budování komunit zájemců o práci a budování vztahů s vybranými uchazeči. V šetření pak respondenti zmiňovali navíc *inzerce* přímo na sociálních sítích (LinkedIn), kterou ale považují za příliš nákladnou a využívají ji v ojedinělých případech především pro seniorní pozice. Domnívám se, že by inzerce na LinkedIn mohla být vnímána jako známka prestiže společnosti.

Upozornění na inzerát je podle odborných článků vhodné pro oslovení pasivních kandidátů. Jejich autoři doporučují zvýšení dosahu informace prostřednictvím stávajících zaměstnanců společnosti. Většina respondentů si je těchto výhod vědoma a využívá nadstavbových aplikací. Respondenti podle předpokladu neuveřejňují nabídky pouze na sociálních sítích, proto v tomto ohledu sítě zatím nenahrazují pracovní portály. Dalším způsobem je přímé oslovování. Zatímco v teoretické části bylo představeno jako snadné a efektivní kvůli řadě dostupných vyhledávacích nástrojů, v šetření vyplynula důležitá role náborového specialisty, jeho kreativity, originality, schopnosti zaujmout a pozici potenciálnímu kandidátovi prodat.

Přínosy využívání sociálních sítí při získávání pracovníků, které byly identifikovány v šetření, do značné míry kopírují výhody zmíněné Libertinem (2013, s. 22-23). Oblast limitů využívání sociálních sítí při získávání nebyla v teoretické části představena souhrnně, protože v odborných zdrojích dosud nebyly zmiňovány žádné limity kromě omezených zkušeností

specialistů náboru, Libertin (2013, s. 24-25) zmiňuje pouze rizika využívání sítí v řízení lidských zdrojů. V mém šetření vyplynuly následující limity a rizika: nedostatek času, malý počet uživatelů sociálních sítí, omezení samotných sociálních sítí a etická, případně smluvní omezení. Právě tyto limity jsou zřejmě příčinnou omezeného využívání sociálních sítí. Zatímco Libertin doporučuje rozšíření škály platforem a využívání potenciálu, mé šetření nabízí možná vysvětlení toho, z jakých důvodů o to některé organizace neusilují. Další faktory ovlivňující využívání sítí lze rozlišit na vnitřní a vnější. V teoretické části byly představeny vybrané faktory ovlivňující využívání sociálních sítí obecně, v šetření vyplynuly specifické faktory pouze u získávání pracovníků, protože v dalších oblastech nejsou sociální sítě využívány v takové míře. Působení vnitřních i vnějších faktorů je dle mého názoru velice zajímavou oblastí, která by zasluhovala více pozornosti a dalšího bádání.

V oblasti **výběru pracovníků** přineslo šetření řadu zjištění. Zatímco v zahraničních člancích jsou sociální sítě představovány jako snadno dostupný zdroj informací o uchazečích, v šetření se tato metoda ukázala jako téměř nevyužívaná. Většina personalistů se na ni obrací pouze ve zvláštních případech. Rizika, která byla představena v teoretické části, nebyla respondenty v šetření zmiňována a zřejmě ani uvědomována, protože sociální sítě nejsou intenzivně využívány k tomuto účelu. Ve výzkumu Libertina sociální sítě takto využívala pětina respondentů. Lze předpokládat, že ve velkých organizacích je intenzita využívání sociálních sítí ve výběru pracovníků nižší, než obecně ve všech organizacích bez ohledu na velikost. Tato úvaha je ovšem založená na srovnání kvantitativního a kvalitativního šetření, přičemž obě šetření nebyla provedena na reprezentativním vzorku. Spíše než o vědecký závěr se tedy jedná o podnět k dalšímu výzkumu.

Síť LinkedIn je respondenty nárazově využívána, pokud se vyskytnou některé zvláštní důvody, které mohou být spojené s uchazečem a jím zaslány materiály, dále s náborovým specialistou nebo obsazovanou pozicí. Naopak mnoho respondentů uvádělo, že žádné další informace ze sítí pro výběr nejvhodnějšího kandidáta nepotřebují. K Facebooku zaujímají různá stanoviska a v jeho využívání jim často brání etické a morální aspekty. Zde spatřuji jeden z nejzajímavějších poznatků šetření, totiž vnímání Facebooku jako soukromé sociální sítě a nevyužívání poznatků z ní v personálním řízení. V zahraničí

převládá přístup opačný, profesionálové z oblasti HR čteně píší o možnostech využití velkých dat právě ze sociálních sítí a neustále jsou vyvíjeny nové aplikace a programy. Do České republiky tento trend ještě plně nedorazil.

Další zkoumanou oblastí bylo **sledování chování zaměstnanců** na sociálních sítích. Sociální sítě jsou mocným komunikačním kanálem, kde může snadno dojít k poškození pověsti zaměstnavatele. Rovněž jsou místem, na kterém mohou zaměstnanci neefektivně trávit pracovní dobu. V šetření byla patrná preference preventivních přístupů, například ve formě vzdělávání pracovníků a formulace různých pravidel vystupování na sítích. Žádní personalisté ale neměli zájem na soustavném monitorování chování zaměstnanců. Přesto někteří uváděli v další části rozhovoru příklady možného využití takových dat, které zřejmě vycházely z jejich aktuálních situací. Jeden respondent zmínil, že tato data umožní identifikaci zaměstnanců, kteří plánují odchod, další pak uvedl, že by se dala využít data o tom, do jakých firem odchází jejich zaměstnanci. K využívání sociálních sítí v pracovní době se v šetření objevilo mnoho přístupů, v několika organizacích je přístup na sítě dokonce blokován. Domnívám se, že tato oblast je úzce spojena s organizační kulturou a bude dále ovlivněna generací Y. V teoretické části byly představeny především právní úpravy týkající se shromažďování údajů o zaměstnancích ze sociálních sítí, které zřejmě zatím nejsou pro české personalisty podstatné.

Většina respondentů dále uváděla, že veřejné internetové sociální sítě pro **rozvoj pracovníků** nevyužívají, a zřejmě se to v blízké budoucnosti nebude měnit. Hlavním důvodem bylo využívání interních sociálních sítí, které nejsou předmětem této práce. Porovnání úlohy veřejných a interních sociálních sítí v organizacích by mohlo přinést zajímavé poznatky, například z hlediska ochoty zaměstnanců využívat je nebo jejich dopadu na angažovanost pracovníků.

Překvapivým zjištěním výzkumu byl malý počet organizací využívajících **Twitter**. V rozhovorech personalisté uváděli jako důvod nevyužívání Twitteru malý počet uživatelů. Na Twitteru se pohybují především žurnalisté, IT specialisté a nadšenci v oblasti nových médií a technologií, kteří potřebují být neustále v obraze a komunikovat se širokým

publikem. Domnívám se, že rozšíření využívání Twitteru by mohly napomoci také firmy, pokud by jej využívaly pro komunikaci se svými příznivci, ať už klienty anebo uchazeči o zaměstnání. Společnosti působící v oboru telekomunikací a technologií jej tímto způsobem již využívají a efektivně řeší problémy svých zákazníků.

V šetření byly zjišťovány také názory respondentů na **budoucí vývoj** využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů. V organizacích bude podle jejich odpovědí kladen důraz na efektivitu. Všichni respondenti očekávají nárůst využívání těchto platforem na úkor těch tradičních a růst významu personálního marketingu. Uchazeči se budou čím dál více rozhodovat podle profilů společností na sociálních sítích a méně podle informací v inzerátech na pracovních portálech. Dále respondenti očekávají větší množství interaktivních nástrojů a uvědomují si důležitost perfektního psaného projevu na internetu.

7 ZÁVĚR

Sociální sítě nejsou pouhým trendem. Za dobu své existence prokázaly, že jejich role je v mnoha oblastech nezastupitelná. Pomalu pronikají také do personálního řízení v organizacích. Zahraniční odborné články pravidelně přinášejí návody, jak zefektivnit jejich využívání a jaké trendy nás čekají v nadcházejících obdobích. V České republice zatím stále plní články spíše popularizační úlohu a vybízejí k rozšíření využívání sociálních sítí v organizacích.

Cílem diplomové práce bylo kritické zhodnocení způsobů využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení. V první části práce byly shrnuty dosavadní poznatky o využívání internetových sociálních sítí a faktorech, které toto využívání ovlivňují, společně s přínosy a limity tohoto využívání. Druhá část práce pak představila empirické šetření využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení ve velkých organizacích sídlících v Praze.

Způsoby využívání sociálních sítí jsou ovlivňovány vnitřními i vnějšími faktory. Vnitřními faktory jsou například organizační kultura a personální strategie. Vnějšími faktory je situace na trhu práce nebo specifika generace Y. Mladí talentovaní lidé preferují v pracovním životě flexibilitu, jsou zvyklí otevřeně komunikovat a chtějí se v práci neustále rozvíjet. Sociální sítě jsou pro ně přirozeným prostředím a efektivním komunikačním kanálem i zdrojem informací. Predikce vývoje situace na trhu práce varují před nedostatkem kvalifikované pracovní síly, úbytkem absolventů na trhu práce a zvýšením nabídky pracovních míst. Organizace budou nuceny inovovat svůj personální marketing, budovat zaměstnavatelskou značku a nabízet volná pracovní místa podobně jako své produkty. Sociální sítě budou jedním z komunikačních kanálů, který využijí pro tyto účely. Podle výsledků šetření jsou v této oblasti čeští personalisté zatím na začátku. Uvědomují si důležitost této oblasti, ale nejčastěji nemají potřebné dovednosti nebo čas, a domnívám se, že postrádají i důvěru a podporu svých nadřízených. Zahraniční odborné články naopak představují způsoby, jak pro personální marketing využít méně tradiční sociální sítě, například Instagram nebo Pinterest. Využívání sociálních sítí v ČR v oblasti personálního marketingu je ve srovnání s využíváním v zahraničí podstatně méně intenzivní.

Již nyní je na českém trhu práce patrný nedostatek kvalifikované pracovní síly a organizace se jej snaží řešit i prostřednictvím sociálních sítí. Přímé oslovování vhodných uchazečů na sítích je široce využíváno u nás i v zahraničí. Čeští personalisté si uvědomují výhody, které takové oslovování přináší, a pro některé specializované pozice je tato metoda uchazeči očekávána. Hlavním přínosem je oslovení pasivních kandidátů, kteří práci aktivně nehledají. Zahraniční i české zdroje přinášejí řadu návodů, jak potřebné uchazeče najít. Čeští personalisté mají snadný přístup k know-how na světové úrovni díky působení certifikovaného LinkedIn náboráře, Josefa Kadlece. Je autorem publikace, která obsahuje návody a postupy, jak efektivně využívat LinkedIn a dostat s k datům, která jsou pro běžné uživatele skrytá. Jak ale upozornil jeden z respondentů v šetření, pokud si všichni náboráři osvojí stejné dovednosti a postupy, nebude mít nikdo konkurenční výhodu. Stejně jako v jiných dalších oblastech je nutné neustále se vzdělávat, využívat sociální sítě kreativně a umět zaujmout potenciální uchazeče. V zahraničních člancích se hovoří o nové válce o talenty a spatřovat ji lze také v některých oborech v ČR. Některým organizacím mohou v přímém oslovování bránit etická nebo smluvní omezení.

Při výběru pracovníků je opět možné nalézt velké rozdíly ve využívání sociálních sítí v ČR a v zahraničí. Čeští personalisté zatím zastávají opatrný postoj k informacím ze sociálních sítí, a to zvláště v případě Facebooku. Respondenti v šetření ve většině případů nepovažovali informace za přínosné a podstatné pro rozhodování. Vše potřebné se jim daří zjistit jinými způsoby. Zahraniční články naopak představují screening na sociálních sítích jako první kolo výběru, které umožňuje náborovým specialistům lépe odhadnout culture fit. Zároveň ale upozorňují, že takové jednání poškozuje pověst zaměstnavatele.

Přístup zaměstnavatelů je dalším významným rozdílem ve využívání sítí v ČR a v zahraničí. Čeští zaměstnavatelé často přístup na sociální sítě blokují a obávají se, že zaměstnanci budou trávit pracovní dobu neproduktivně nebo že dojde k úniku citlivých dat. Velice brzy by mohla přijít doba, kdy se mladí pracovníci bez sociálních sítí neobejdou. Jsou pro ně nejen komunikačním kanálem, ale i zdrojem informací, inspirací a informálního vzdělávání. Bezpečnostní rizika by mohla vzrůst a produktivita naopak klesat, pokud začnou zaměstnanci kvůli zákazům a blokování těchto služeb intenzivněji využívat mobilní internet na svých vlastních zařízeních. Naopak intenzivnějším využíváním sociálních sítí pro sdílení

a komunikaci směrem ven i dovnitř by zaměstnavatelé mohli více angažovat vlastní zaměstnance a lépe jim porozumět nebo například využívat vlivné osobnosti na sociálních sítích při změnách v organizaci. Dopady využívání internetových sociálních sítí na angažovanost zaměstnanců jsou další oblastí, která je dle mého názoru hodna pozornosti akademiků.

Jasným zahraničním trendem je využití velkých dat, zvláště dat sociálních sítí, pro analýzu trhu a nalezení talentů a specialistů. Čeští personalisté se jimi zatím moc nezabývají, protože nemají potřebu sociální sítě takto využívat. Výhledy na stav pracovního trhu v blízké budoucnosti ale nejsou příliš povzbudivé a lze předpokládat, že nalezení vhodných kandidátů bude čím dál obtížnější také v ČR. Již nyní mají personalisté potíže s nalezením některých specialistů, například v oboru IT nebo chemie. Spolupracují proto s výzkumnými agenturami a snaží se na sítích odhalit vlivné jedince, názorové vůdce nebo spojovatele, kteří buď jsou tím hledaným specialistou, nebo alespoň znají někoho, koho mohou doporučit. Velká data postupně začínají být zajímavá i pro některé české zaměstnavatele a personalisty a lze předpokládat, že jejich využívání vzroste i u nás.

Zdá se, že k intenzivnějšímu využívání sociálních sítí v oblasti personálního řízení zatím není mnoho důvodů, v budoucnu by jich ale mohlo být více. Vhodnost jednotlivých sociálních sítí a jejich nástrojů je nutno posuzovat podle konkrétní organizace, její organizační kultury a aktuálních potřeb. Přesto lze vznést jedno obecné doporučení do české personální praxe. Soudím, že pro organizace bez ohledu na velikost má smysl investovat čas a získávat zkušenosti v oblasti využívání sociálních sítí, aby byly schopny nahlížet na ně jako na prostředek dosahování svých cílů. Sociální sítě jsou nízkonákladovým nástrojem. Jejich využíváním navíc personalisté zvyšují užitečnost vytvářené sítě kontaktů a sociální kapitál jí poskytovaný, naopak snižují transakční náklady. Pokud jsou sítě odmítány a zakazovány, připravují se organizace o jeden z komunikačních kanálů, nástroj personálního marketingu nebo zdroj kandidátů. Oblíbenost sociálních sítí stoupá přibližně deset let a počty jejich uživatelů narůstají, stejně tak i možnosti jejich využití v komerční i nekomerční sféře. Nelze předpokládat, že by se intenzita jejich využívání významně snížila, nanejvýš budou nahrazeny interaktivnějšími, rychlejšími a otevřenějšími komunikačními platformami. Z výše zmíněných důvodů se domnívám, že by je organizace měly přijmout na svá

pracoviště a naučit se je efektivně využívat právě nyní, tedy v době, kdy je ještě akutně nepotřebují. Získané zkušenosti uplatní v budoucnosti.

S vyšší mírou využívání spolu s přínosy přicházejí i rizika. Ta jsou ale v cizojazyčných člancích podrobně reflektována a personalisté se tak mohou pokusit jim předcházet. Jedním z častých doporučení je vytvoření psaných postupů využívání sítí, které omezí možnosti jejich zneužívání. Doporučit lze také vytvoření strategie pro působení na sociálních médiích a vzdělávání zaměstnanců v této oblasti. Pro předcházení právním sporům je personalistům doporučováno uchovávat důkazní materiál pro rozhodnutí, která učinili na základě informací ze sítí.

8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

10 let Facebooku: Jak změnil podnikání i životy uživatelů?. (2014), *Česká televize* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/260838-10-let-facebooku-jak-zmenil-podnikani-i-zivoty-uzivatelu/>

About Us : Glassdoor. *Glassdoor* [online]. (2014), [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: http://www.glassdoor.com/about/index_input.htm

Alexa Top 500 Global Sites. (2014), *Alexa* [online]. [cit. 2014-05-11]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/topsites>

Ambient Awareness. (2012), *Cyborg Anthropology* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://cyborganthropology.com/Ambient_Awareness

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

BARTLE, Richard. (1996), Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs. *Mud.co.uk* [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm#ret1>

BEDNÁŘ, Vojtěch. (2013a), Nová média pro HR. *Human Resources management*. Č. 1, s. 56.

BEDNÁŘ, Vojtěch. (2013b), *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. (2011), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, ISBN 00-717-3905-X.

BERSIN, Josh. (2013), The 9 Hottest Trends In HR Technology ... And Many Are Disruptive. In: *Forbes* [online]. [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/10/21/the-9-hottest-trends-in-hr-technology-and-many-are-disruptive/4/>

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

BÖHMOVÁ, Lucie a Antonín PAVLÍČEK. (2013), Personalistika a budoucnost sociálních sítí ČR. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*. Roč. 20, č. 27, s. 14-22.

Brandtzæg, P. B. (2012), Social Networking Sites: Their Users and Social Implications — A Longitudinal Study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 17, s. 467–488. DOI: 10.1111/j.1083-6101.2012.01580.X

BROWN, Victoria R. a E. Daly VAUGHN. (2011), The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions. *Journal of Business and Psychology*. Roč. 26, č. 2, s. 219-225. ISSN 0889-3268. DOI: 10.1007/s10869-011-9221-x. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10869-011-9221-x>

boyd, danah. (2008), None of this is Real. *Structures of Participation in Digital Culture* (ed. Joe Karaganis). New York: Social Science Research Council, s. 132-157.

BUŠTÍKOVÁ, Lenka. (1999), Analýza sociálních sítí. *Sociologický časopis*. Roč. XXXV, č. 2, s. 193-206.

CHAUHAN, R.S., Buckley, M., & Harvey, M. (2013), Facebook and personnel selection: What's the big deal? *Organizational Dynamics*. Vol. 42, s. 126-134.

Centrum nápovědy na Facebooku. (2014), *Facebook* [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/help/www/>

Company Info. FACEBOOK. (2014), *Facebook Newsroom* [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://newsroom.fb.com/company-info/>

ČERVENKOVÁ, Alena. (2014), Firmy zatím marně hledají návod k použití generace Y. *HR forum*. č. 1, s. 8-9.

ČESKO. Usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 1993, částka 1. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>> [cit. 1999-01-01]. ISSN 1211-1244

ČESKO. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2000, částka 32. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>> [cit. 2014-05-01]. ISSN 1211-1244

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2004, částka 143. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>> [cit. 2014-06-24]. ISSN 1211-1244

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2006, částka 84. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>> [cit. 2014-06-24]. ISSN 1211-1244

ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2009, částka 58. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>> [cit. 2014-04-20]. ISSN 1211-1244

DAVISON, H. Kristl, Catherine MARAIST a Mark N. BING. (2011), Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 26, issue 2, s. 153-159. DOI: 10.1007/s10869-011-9215-8. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10869-011-9215-8>

DEKAY, Sam. (2009), Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? Results Of a Recent Study. *Business Communication Quarterly*. Roč. 72, č. 1, s. 101-105.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007), *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DYER, Pam. (2012), The 6 Types Of Social Media Users. In: *Panorama* [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.pamorama.net/2012/06/23/the-6-types-of-social-media-users>

EARLE, David. (2013), Bringing Big Data To HR. In: *Staffing.org: Staffing best practices, recruiting benchmarks and metrics* [online]. [cit. 2014-07-01]. Dostupné z: http://www.staffing.org/library_ViewArticle.asp?ArticleID=665

EUROPEAN UNION. (2010), *New Skills for New Jobs: Action Now: A report by the Expert Group on New Skills for New Jobs prepared for the European Commission* [online]. [cit. 2014-06-28]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4543&langId=en>

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. (2013), *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.. ISBN 9788074181641.

FRAMPTON, Bethany D. a Jeffrey T. CHILD. (2013), Friend or not to friend: Coworker Facebook friend requests as an application of communication privacy management theory. *Computers in Human Behavior*. Roč. 29, č. 6, s. 2257-2264. DOI: 10.1016/j.chb.2013.05.006.

HENDL, Jan. (2005), *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HILL, Kashmir. (2012), Facebook Can Tell You If A Person Is Worth Hiring. *Forbes* [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/03/05/facebook-can-tell-you-if-a-person-is-worth-hiring/>

HK ČR: Pozice zaměstnavatelů v praktické odborné přípravě žáků je nenahraditelná. (2014), In: *Hospodářská komora České republiky* [online]. 19. 2. 2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/aktualni-zpravodajstvi/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2014/hk-cr-pozice-zamestnavatele-v-prakticke-odborne-priprave-zaku-je-nenahraditelna.aspx>

HRONÍK, František. (2007), *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, xi, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

JEFFERY, Matthew. (2011), A Vision for the Future of Recruitment: Recruitment 3.0. In: *ERE.net* [online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2011/06/14/a-vision-for-the-future-of-recruitment-recruitment-3-0/>

JINDRA, Martin. (2012), *Působení značky v prostředí sociálních médií*. Praha. 131 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví.

Jobvite Job Seeker Nation Study 2014: An authoritative survey of the social, mobile job seeker. (2014), *JOBVITE*. [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/2014%20Job%20Seeker%20Survey.pdf>

KAPLAN, Andreas M. a Michael HAENLEIN. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* [online]. Vol. 53, issue 1, s. 59-68 [cit. 2014-06-04]. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681309001232>

KARLÍČEK, Miroslav, Ivan TOMEK, Mária HASPROVÁ a Marcela ZLÁMALOVÁ. (2012), Social Networking Sites in the Czech Republic. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 7, No. 1, s. 15-28.

KIETZMANN, Jan H., Kristopher HERMKENS, Ian P. MCCARTHY a Bruno S. SILVESTRE. (2011), Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* [online]. 2011, vol. 54, issue 3, s. 241-251 [cit. 2014-06-30]. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.01.005. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681311000061>

Klábosení. (2014), ATAXO. *Klábosení* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.klaboseni.cz/>

KOČIANOVÁ, Renata. (2010), *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. (2008), *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRONOS INCORPORATED. (2006), *Recruit, Reward, Retain: A Look at Strategic and Operational Issues in Building the Right Workforce* [online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.workforceinstitute.org/wp-content/themes/revolution/docs/RecruitRewardRetain.pdf>

KUCHAŘ, Pavel. (2007), *Trh práce: sociologická analýza*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 183 s. ISBN 978-802-4613-833.

LIBERTIN, Daniel. (2013), *Možnosti využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Marek Skřítěský, PhD.

LinkedIn statistics, number of LinkedIn users & demographics BETA. (2014), *Socialbakers* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/linkedin-statistics>

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. (2004), *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MADERA, Juan M. (2012), Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*. Issue 4, Vol. 31, s. 1276 - 1282. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000448>

MANAGO, Adriana M., Tamara TAYLOR a Patricia M. GREENFIELD. (2012), Me and my 400 friends: The anatomy of college students' Facebook networks, their communication patterns, and well-being. *Developmental Psychology*. Roč. 48, č. 2, s. 369-380. DOI: 10.1037/a0026338.

MARTINSON, Jeanne. (2013), *Generation Y and the New York ethic*. 1st ed. Regina: Martrain Corporate and Personal Development, 131 s. ISBN 978-0-9685370-3-9.

MATEJKA, Ján. (2013), *Internet jako objekt práva: hledání rovnováhy autonomie a soukromí*. Praha: CZ.NIC, 256 s. ISBN 978-80-904248-7-6.

MELLAND, Scot. (2010), The Future of Recruiting: Impact of the Social Web. DICE HOLDINGS, Inc. *Dice.com: Job Search for Technology Professionals* [online]. 2010 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: http://dhhp3c129bp03.cloudfront.net/wp-content/uploads/2011/07/dice_thefutureofrecruiting2.pdf

Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2014. (2014), MANPOWERGROUP. *Manpower* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2014>

ORDIONI, Jody. (2014), Check Out These Recruiting Tools. In: *ERE.net* [online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2014/05/14/check-out-these-recruiting-tools/>

PAVLÍČEK, Antonín. (2007), *Nová média a web 2.0*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 118 s. ISBN 978-80-245-1272-3.

PELUCHETTE, Joy Van Eck, Katherine KARL a Jason FERTIG. (2013), A Facebook 'friend' request from the boss: Too close for comfort?. *Business Horizons*. Roč. 56, č. 3, s. 291-300. DOI: 10.1016/j.bushor.2013.01.013.

Pomůcka pro určení velikosti podniku. (2009), In: *Fondy EU v Praze* [online]. [cit. 2014-06-09]. Dostupné z: http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Prohlášení o právech a povinnostech. (2013), In: *Facebook* [online]. [cit. 2014-06-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/legal/terms>

PŘIKRYL, Jan. (2013), Technika může výrazně zefektivnit práci náborářů. *Human Resources Management*. č. 6, s. 68-70.

REICHEL, Jiří. (2009), *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHOFIELD, Kerry. (2013), Cultural Fit in the Workplace: How Personality Affects Hiring and Teamwork. In: *ERE.net: Recruiting News, Recruiting Events, Recruiting Community, Social Recruiting* [online]. [cit. 2014-07-01]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2013/06/21/cultural-fit-in-the-workplace-how-personality-affects-hiring-and-teamwork/>

SMITH, Craig. (2014), How Many People Use 415 of the Top Social Media, Apps and Tools. In: *Digital Marketing Ramblings* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://expandedramblings.com/index.php/resource-how-many-people-use-the-top-social-media/#.U0Glpvl_t8E

SMITH, William P. a Deborah L. KIDDER. (2010), You've been tagged! (Then again, maybe not): Employers and Facebook. *Business Horizons* [online]. Vol. 53, issue 5, s. 491-499 [cit. 2014-06-07]. DOI: 10.1016/j.bushor.2010.04.004. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681310000625>

Social Recruiting Survey Results. (2013), In: *Jobvite: Social Recruiting Reports and Trends* [online]. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2013_SocialRecruitingSurveyResults.pdf

STOLAŘÍK, Jan. (2014), *Aktuální otázky právní ochrany soukromí v prostředí sociálních sítí*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky.

STRAUSS, Anselm L a Juliet M CORBIN. (1999), *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 196 s. ISBN 80-85834-60-x.

SUDOVÁ, Dita. (2013), Twitter aned HR marketing 21.století. *Human Resources Management*. č. 2, s. 60-61.

SULLIVAN, John. (2005), The Best Recruiting Strategy Is the "We Find You" Approach. In: *ERE.net: Recruiting News, Recruiting Events, Recruiting Community, Social Recruiting* [online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2005/06/06/the-best-recruiting-strategy-is-the-we-find-you-approach/>

SULLIVAN, John. (2008), The 20 Principles of Strategic Recruiting. In: *ERE.net: Recruiting News, Recruiting Events, Recruiting Community, Social Recruiting* [online]. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2008/07/07/the-20-principles-of-strategic-recruiting/>

SULLIVAN, John. (2012a), News Flash: Recruiting Has the Highest Business Impact of any HR Function. In: *Dr. John Sullivan: Talent Management Thought Leadership* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://drjohnsullivan.com/news-flash-recruiting-has-the-highest-business-impact-of-any-hr-function/>

SULLIVAN, John. (2012b), Recruiting on Pinterest, Instagram, and Dribbble to Build Your Innovation Brand. In: *Dr. John Sullivan: Talent Management Thought Leadership* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://drjohnsullivan.com/recruiting-on-pinterest-instagram-and-dribbble-to-build-your-innovation-brand/>

SÝKORA, Luděk a Roman MATOUŠEK. (2008), *Sociální kapitál a teritorialita sociálních sítí*. [online]. 2008 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_Matousek_\(2008\)_socialni_kapital_a_teritorialita_socialnich_siti_manuscript.pdf](http://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_Matousek_(2008)_socialni_kapital_a_teritorialita_socialnich_siti_manuscript.pdf)

ŠIMÁKOVÁ, Markéta. (2013), Sociální sítě jsou jasným trendem při náboru. Kam se poděla tisková inzerce?. *HR forum*. č. 5, s. 10.

Thirty-seven percent of companies use social networks to research potential job candidates, according to new CareerBuilder Survey. (2012), CAREERBUILDER.COM. *CareerBuilder.com*

[online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z:
[http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=4%2f18%2f2012&sc_
cmp1=cb_pr691_&siteid=cbpr&id=pr691&ed=4%2f18%2f2099](http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=4%2f18%2f2012&sc_cmp1=cb_pr691_&siteid=cbpr&id=pr691&ed=4%2f18%2f2099)

THOMPSON, Will. (2014), A Recruitment Revolution Is Upon Us. In: *ERE.net* [online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2014/05/30/a-recruitment-revolution-is-upon-us/>

Twitter Reports Fourth Quarter and Fiscal Year 2013 Results. (2014), *Investor Relations - Twitter, Inc.* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z:
<https://investor.twitterinc.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=823321>

Účet LinkedIn Premium. (2014), *LinkedIn* [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z:
<https://www.linkedin.com/mnyfe/subscriptionv2?displayProducts=&trk=hc-faq71-subsch&family=talent>

VIDRNA, Jan a Zdeněk KOUDELKA. (2013), *Zaměstnanci v objektivu kamer: právní aspekty monitoringu zaměstnanců*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 235 s. ISBN 978-80-7400-453-7.

World Population Clock. (2014), *Worldometers* [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.worldometers.info/world-population/>

9 PŘÍLOHY

Příloha A: Výchozí předpoklady šetření

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

1, Personalisté v organizacích nemají čas a zkušenosti na to, aby sami se zabývali analýzou velkých dat, které lze získat ze sociálních sítí.

ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2, Čeští personalisté často využívají sociální sítě jako distribuční kanál a informují zde o volných pozicích.

3, Personalisté používají sítě pouze jako doplňkový zdroj získávání zaměstnanců. Otevřenost a transparentnost procesu získávání je pro ně prioritou, proto nehledají kandidáty pouze na sociálních sítích.

4, Přímé vyhledávání je jedním z nejrozšířenějších způsobů využívání sociálních sítí. Personalisté jej využívají, pokud mají potíže s obsazením pozic standardními způsoby.

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

5, Personalisté používají sociální sítě jak pro získávání nových, tak pro ověření známých informací.

6, Screening probíhá až v závěrečných fázích výběrového řízení.

7, Při používání se řídí vlastní intuicí a zkušenostmi, nemají žádná formální pravidla.

ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

8, Pro rozvoj pracovníků jsou spíše využívány interní nástroje a aplikace.

9, Trávení času na sociálních sítích je vnímáno zaměstnavateli jako neproduktivní a rizikové (např. únik informací).

MONITORING ZAMĚSTNANCŮ

10, Čeští zaměstnavatelé systematicky nesledují chování zaměstnanců na sociálních sítích.

Příloha B: Návod pro rozhovor (původní, respondenti A-E)

Informace o velikosti organizace, HR oddělení, pozici respondenta

Nástup SNS do firem

Kdy pronikly SNS do vaší firmy?

Kdy a jakým způsobem pronikly do HR? K čemu se osvědčily, k čemu ne?

Které sítě nyní využíváte? Jak se změnilы způsoby využívání? Opustili jste některé sítě?

Využíváte placené nástroje na LI? Které a proč?

SNS v procesu získávání pracovníků

Jakým způsobem a pro jaké pozice využíváte které sociální sítě?

Upozornění na inzerát

Zveřejnění nabídky pouze na sítích

Inzerce

Přímé oslovování

Jaké spatřujete výhody, nevýhody u těchto metod získávání pracovníků? Lze je porovnat s jinými metodami (inzerce na pracovních portálech,...)?

Máte proces získávání na sítích nějak formalizován? Čím se řídíte?

SNS v procesu výběru pracovníků

Využíváte sociální sítě při výběru pracovníků? Pokud ano, v jaké fázi?

Jaké informace zde hledáte a z jakého důvodu?

Ověřování informací z CV. Považujete informace ze sítí za pravdivé, přesné?

Hledání nových informací. Jsou získané informace potřebné pro predikci pracovního výkonu uchazeče?

Dáte uchazeči možnost vysvětlit případné rozpory nebo nedostatky?

Jak se potýkáte s rozdílným množstvím informací, které se o uchazečích dozvíte ze sítí?

Informujete o vašem používání sítí uchazeče? Proč ano / ne?

Na FB: Profil kandidáta utváří do určité míry i jeho přátelé, resp. jejich příspěvky, komentáře, fotky a další. Jak souvisejí tyto informace se schopností uchazeče zastávat požadovanou pozici?

Máte psané politiky, postupy? Jakou roli hraje vaše intuice?

Zaměstnanci na sítích

Mohou zaměstnanci používat SNS v pracovní době?

Upravujete nějak chování vašich zaměstnanců na sociálních sítích? Zvláště v případě, kdy se k vaší organizaci veřejně hlásí? Jak?

Ukončili jste s někým pracovní poměr na základě jeho komunikace na SNS? Proč?

Jak myslíte, že to ovlivňuje vaši image?

Míra formálnosti

Další oblasti

Do kterých oblastí ještě vstupují sociální sítě a jakým způsobem?

Etika při výběru (pouze pokud využívají SNS pro výběr zaměstnanců)

Výběr zaměstnanců je jeden z prvních kontaktů uchazeče s organizací, při kterém se formuje názor uchazeče na organizaci. Jak si myslíte, že na ně působí využívání SNS při výběru pracovníků?

Právní otázky při výběru (pouze pokud využívají SNS pro výběr zaměstnanců)

Zákon o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004, Hlava VI, Právo na zaměstnání, § 12) uvádí následující: *Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání.* Je toto zajištěno při prohlížení profilů kandidátů na SNS?

Zmíním ještě Zákon 198/2009, antidiskriminační zákon. Podle § 5 (3) jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení a rovné příležitosti, tedy chránit před diskriminací. Jak zajišťujete, abyste se při prohlížení profilů uchazečů na sítích vyvarovali diskriminačního jednání?

Příloha C: Návod pro rozhovor (upravený, respondenti G-U)

Informace o organizaci

počet zaměstnanců, mezinárodnost, obor podnikání, délka působení

HR oddělení

velikost, struktura

Respondent

pozice, délka působení v organizaci

Nástup SNS do firem

Kdy pronikly SNS do vaší firmy a kdy do HR?

Které sítě nyní využíváte?

Využíváte placený profil, nástroje na LI?

Jak se změnily způsoby využívání? Opustili jste některé sítě?

SNS v procesu získávání pracovníků

Využíváte sociální sítě při získávání? Které?

Jakým způsobem a pro jaké pozice využíváte které sociální sítě?

- Upozornění na inzerát – firemní profil
 - V jaké fázi? Vždy, nebo jen v některých případech?
- Šíření inzerátu na osobních profilech HR / zaměstnanců
- Zveřejnění nabídky pouze na sítích
- Inzerce na LI
- Přímé oslovování zaměstnanců
 - Máte nějaká omezení při přímém oslovování zaměstnanců nebo nabízíte výběrové řízení všem potenciálně vhodným uchazečům?

Jaké spatřujete výhody, nevýhody využívání SNS?

Máte proces získávání na sítích nějak formalizován? Čím se řídíte?

Součástí získávání je i personální marketing... Jaké další aktivity personálního marketingu již provozujete nebo byste mohli na sociálních sítích?

SNS v procesu výběr pracovníků

Pokud se uchazeči přihlásí do výběrového řízení, díváte se pak na jejich profily na SNS?

- FB ? LI?
- LI? A pokud vám pošlou odkaz na LI?

V jaké fázi výběru využíváte SNS?

Jaké informace zde hledáte a z jakého důvodu?

- Ověřování informací z CV. Považujete informace ze sítí za pravdivé, přesné?

- Hledání nových informací. Jsou získané informace potřebné pro predikci pracovního výkonu uchazeče? Nepocítujete nedostatek kontextu pro vyhodnocení informací ze sítí?

Dáte uchazeči možnost vysvětlit případné rozpory nebo nedostatky?

Jak se potýkáte s rozdílným množstvím informací, které se o uchazečích dozvíte ze sítí?

Informujete o vašem využívání sítí uchazeče předem? Proč ano / ne?

Čím se řídíte při využívání SNS? Máte formální psaná pravidla?

Zaměstnanci na sítích

Mohou zaměstnanci používat SNS v pracovní době?

Upravujete nějak chování vašich zaměstnanců na sociálních sítích? Zvláště v případech, kdy se k vaší organizaci veřejně hlásí? Pokud ano, jakým způsobem?

Ukončili jste s někým pracovní poměr na základě jeho komunikace na SNS? Proč?

Řešili jste jiné právní spory, ve kterých figurovaly SNS? Pokud ano, jaké?

Máte formální psaná pravidla, etický kodex?

Další oblasti

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

- Vzdělávání pracovníků
- Adaptace pracovníků
- Employer branding
- Další personální marketing
- Analýza trhu / konkurence

Právní a etické otázky při výběru (pouze pokud využívají FB pro výběr zaměstnanců)

Výběr zaměstnanců je jeden z prvních kontaktů uchazeče s organizací, při kterém se formuje názor uchazeče na organizaci. Jak si myslíte, že na ně působí využívání SNS při výběru zaměstnanců?

Zákon o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004, Hlava VI, Právo na zaměstnání, § 12) uvádí následující: Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání. Je toto zajištěno při prohlížení profilů kandidátů na SNS?

Budoucnost

Jaký vývoj předpokládáte pro využívání SNS v HR?

Plánujete nyní nějaké změny, rozvoj, ve vaší organizaci?

Jedná se o kvalitativní šetření, mohu se vám ještě ozvat, kdyby se změnil výzkumný záměr?

Další kontakty?

Příloha D: Dotazník (pro respondenta F)

Šetření: SOCIÁLNÍ SÍŤE V HR

Cíl šetření: Hlubší porozumění problematice využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení velkých podniků v ČR

Poznámky: Předmětem šetření je využívání veřejných sociálních sítí, tedy hlavně Facebooku a LinkedInu, případně Twitteru (tomu není u otázek věnován takový prostor, ale pokud jej využíváte, prosím napište). Dosud jsem se dotazovala respondentů formou interview, proto pokud by vám byly otázky nejasné, budu ráda, když se na mě obrátíte. Jinak přepisujte a měňte dle libosti, budu vděčná za každou informaci.

Otázky

Informace o organizaci

- Počet zaměstnanců:
- Délka působení v ČR:
- Obor podnikání:
- Počet zaměstnanců v HR a struktura oddělení:
 - Kolik jich používá sociální sítě při své práci:

Nástup SNS do firem

- Které sociální sítě využíváte ve firmě a jak dlouho?
- Které sociální sítě a jak dlouho využíváte v HR?
- Využíváte placené nástroje na LI?

SNS v procesu získávání pracovníků

Jakým způsobem a pro jaké pozice využíváte které sociální sítě?

- Facebook

ANO / NE	Upozornění na inzerát umístěný na pracovním portále nebo kariérních stránkách formou aktualizace stavu
	Využití sponzorovaných příspěvků pro šíření inzerátu
	Uveřejňování nabídky v konkrétních odborných / profesních / školních skupinách
	Inzerce

	Jiné, prosím vepište
--	----------------------

Při obsazování jakých pozic využíváte FB?

- LinkedIn

ANO / NE	
	Upozornění na inzerát umístěný na pracovním portále nebo kariérních stránkách formou aktualizace stavu
	Placená inzerce
	Přímé oslovování odborníků

Při obsazování jakých pozic využíváte LinkedIn?

- Jaké spatřujete výhody, nevýhody využívání sítí oproti jiným způsobům získávání pracovníků?
- Máte psaná pravidla, formálně nastavené procesy?

SNS v procesu výběr pracovníků

- Pokud se uchazeči přihlásí do výběrového řízení na volnou pozici, díváte se pak na jejich profily na sociálních sítích?
- Pokud ano:
 - Na které sítě se díváte?
 - V jaké fázi?
 - Z jakého důvodu?
- Máte psaná pravidla, formálně nastavené procesy?

Zaměstnanci na sítích

- Mohou zaměstnanci využívat SNS v pracovní době?
 - Pokud ne: z jakého důvodu?
- Musí zaměstnanci dodržovat nějaká pravidla při vystupování na sociálních sítích?
 - Pokud ano, jaká (stručně)? Je nějak postihováno jejich nedodržování? Ukončili jste s někým pracovní poměr kvůli jeho chování na sociálních sítích?

Další oblasti

- Do kterých oblastí ještě vstupují sociální sítě a jakým způsobem?

ANO / NE, pokud ano, rozepište prosím, jakým způsobem	
	Vzdělávání pracovníků
	Adaptace pracovníků
	Zvyšování angažovanosti nebo loajality pracovníků
	Další aktivity personálního marketingu (jaké)
	Jiné (prosím vepište)

Příloha E: Odpovědi na otázku ohledně budoucnosti a vývoje

- „Obecně se dá asi předpokládat následování západního trendu využití sociálních sítí v personalistice i PR firem - větší míra využití ze strany zaměstnavatele i zaměstnance na úkor starších tradičních prostředků (např. inzerce v rámci získávání zaměstnanců apod.).“ (respondent A)
- „Předpokládám vyšší zájem a intenzivnější využívání sociálních sítí jak obecně, tak v ČR.“ (respondent B)
- „Domníváme se, že sociální sítě, především LinkedIn nebo Facebook, se pro organizace stanou běžnějším nástrojem nábory nebo HR marketingu.“ (respondent C)
- „Při nábory vidím určitě budoucnost LinkedInu. Jen ještě nevíme, jak přesně tento nástroj uchopit. Přejde mi, že většina firem teď hodně experimentuje a nastavují se procesy, jak LinkedIn ve společnostech využívat. Další záležitostí je oblast Facebooku. Tam je také skrytý potenciál v oblasti nábory. Na druhou stranu si stále myslím, a je to opravdu můj názor, že Facebook by se neměl v oblasti nábory využívat. Jedná se o soukromou záležitost každého uchazeče a určitě dané informace nechce, aby hráli významnou roli při výběrovém řízení. Vývoj bude také v oblasti vnímání těchto nástrojů z hlediska uživatelů. Pokud zjistí, že jejich profily (Facebook) odradí zaměstnavatele je pozvat na pohovor, pak si budou muset hodně rozmyslet co si na Facebook dávají a zdali ho například nezruší. Chtěl bych podotknout že Facebook je dnes na ústupu a tak uvidíme, jaký bude jeho vývoj.“ (respondent E)
- „Personalistika se bude dost vyvíjet, jednak do oblasti sociálních sítí a jednak nějakých interaktivnějších nástrojů, které recruiterům usnadní práci.“ (respondent H)
- „Nečekám nějakou zásadní změnu, to co nám sítě nabízí, to se snažíme využít efektivně.“ (respondent I)
- „Potenciál sociálních sítí je nezměrný, myslím, že se to bude rozšiřovat více a více, ty cesty, jakým způsobem to využít. [...] Jak se nedávno vyjádřili HR ředitelé velkých firem, tak firmy budou zastoupené lidmi, kteří mají vynikající písemný projev, schopnost vyjádřit myšlenku v písemné podobě, tak budou mít zelenou, v tom že osloví zajímavé lidi. [...] Možná, že budeme kandidáty jenom oslovovat, budeme se scházet jen na virtuálních místech, budeme vytvářet skupinky zúžené profesně, do kterých budeme vstupovat, budeme dělat virtuální AC a možná že toho člověka poprvé uvidíme až v nástupní den. Možná.“ (respondent J)
- „No, já teda nevím, jak v jiných firmách, ale myslím si, že ty sociální sítě jsou pro personalisty důležité a že je využívají. Limit toho využívání neumím říct, nevím, jestli firmy dělají ten background check. [...] Myslím si, že teď je to využívání sociálních sítí možná nafouknutá bublina, že se říká, že tam člověk musí být, je to takové hrozně populární téma, možná bych i řekl modla personalistů, a teď se tam dostanou a nejsou schopni tam fungovat. Takže si myslím, že těch lidí, tam bude ještě víc, ale povědomí tu je a možná se zefektivní to využívání sítí.“ (respondent M)
- „Podle mě ta komunikace se bude čím dál tím víc přesouvat na tyto platformy na úkor tradičních. [...] Podle mě je v tomhle Česká republika hodně pozadu, o LinkedInu se hodně mluví, ale já sám vím od řady uchazečů, že si LinkedIn zakládali s představou, že jím budou chodit pracovní nabídky a pak, když jim nějaká přijde, tak to jsou pro ně druhé Vánoce. Spousta firem deklaruje, že to používají, ale otázkou je jak. Prostor je opravdu obrovský.“ (respondent N)
- „V České republice to má pořád kam růst a kam se to rozšiřovat, takže se zmenší počet lidí, kteří budou vybírat práci na základě toho, co vyjde na Jobsech, ale budou spíš se

rozhodovat podle Facebookovskejch stránek a informací dostupných ze těch sociálních sítích. Myslím, že roli bude hrát, nějakou roli bude hrát, jakej profil na Facebooku ta firma má a jak se ta firma prezentuje a podle toho se bude rozhodovat víc.“ (respondent O)

- *„Co u LinkedInu zaznamenávám a co mě překvapuje, že se to začíná hodně překlápět do Facebooku, to komentování fotek, sdílení.“ (respondent P)*
- *„Sama jsem zvědavá, kam to půjde, jestli třeba se změní Facebook, jestli se tam třeba přidají nějaké nové aplikace, nějaké funkce. U nás je to stále brané jako soukromá sociální síť, takže jsem zvědavá, jestli se to posune, jestli přibudou nějaké funkce, díky kterým se to dostane trošku do jiný sféry.“ (respondent T)*