

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Moderní trendy v oblasti získávání a výběru
zaměstnanců**

Bc. Pavlína Svobodová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavlína Svobodová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Název anglicky

Modern Recruitment Trends

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019 – 08/2020

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace poznatků: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

získávání a výběr zaměstnanců, výběrové řízení, metody výběru, trendy, assessment centre, LinkedIn

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DIANE, A. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, D. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha Publishing: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

Vědecké články.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18. 3. 2021

Pavλίna Svobodová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za vedení, poskytnutý čas, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala specialiste náboru ČSOB, a.s. pro region Jižní Čechy Kristýně Šrámkové za poskytnutí důležitých informací a všech potřebných dokumentů. Poděkování patří také mé rodině za podporu během celého studia.

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců, konkrétně moderními trendy v této oblasti. Hlavním cílem je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách Československé obchodní banky, a.s., a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část, která vychází z teoretických východisek čerpaných z odborné literatury a elektronických zdrojů, se zaměřuje především na oblast řízení lidských zdrojů a procesy získávání a výběru zaměstnanců. Popisuje také jednotlivé metody a identifikuje moderní trendy. Získané poznatky jsou dále rozvinuty v praktické části, která nejprve popisuje vybranou společnost a dále, pomocí kombinace analýzy dokumentů, polostrukturovaného rozhovoru se specialistkou nábory a dotazníkového šetření se zaměstnanci pobočky, zkoumá postup při získávání a výběru. Závěr shrnuje výsledky z uskutečněného výzkumu, na základě kterého jsou společnosti navrženy a doporučeny změny, které by mohly vést ke zlepšení a zefektivnění celého procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova: Získávání a výběr zaměstnanců, výběrové řízení, metody výběru, trendy, assessment centre, LinkedIn

Modern Recruitment Trends

Abstract

The diploma thesis deals with the acquisition and selection of employees, specifically modern trends in this area. The main goal is to identify and evaluate new trends in the area of recruitment and selection of employees under the conditions of the Czechoslovak Commercial Bank, a.s., and to propose appropriate measures leading to improvement in the event of identified shortcomings.

The thesis is divided into theoretical and practical parts. The first theoretical part is drawn on the basis of professional literature and electronic resources, focuses primarily on human resources management and recruitment and selection processes. It also describes individual methods and identifies modern trends. The findings are further developed in the practical part, which first describes the selected company and furthermore, using a combination of document analysis, semi-structured interview with a recruitment specialist and a questionnaire survey with branch employees, examines the acquisition and selection process. The conclusion summarizes the results of the research carried out, on the basis of which companies are designed and recommended possible changes that could lead to an improvement and streamlining of the entire recruitment and selection process.

Keywords: Recruitment and selection of employees, selection procedure, methods of selection, trends, assessment centre, LinkedIn

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	19
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	19
3.1.1 Personální útvar a personalisté	22
3.1.2 Personální činnosti	23
3.1.3 Personální strategie společnosti	23
3.1.4 Aktuální situace na trhu práce v České republice.....	24
3.2 Získávání zaměstnanců	25
3.2.1 Proces získávání zaměstnanců	26
3.2.2 Zdroje pracovních sil	27
3.2.3 Metody získávání zaměstnanců	29
3.2.4 Moderní trendy v získávání zaměstnanců.....	31
3.3 Výběr zaměstnanců	34
3.3.1 Proces výběru zaměstnanců	35
3.3.2 Metody výběru zaměstnanců	36
3.3.3 Moderní trendy ve výběru zaměstnanců.....	38
4 Vlastní práce	40
4.1 Charakteristika společnosti ČSOB, a.s.....	40
4.1.1 Aktuální situace v ČSOB, a.s.....	42
4.1.2 Pobočka ČSOB Příbram	43
4.2 Řízení lidských zdrojů.....	43
4.2.1 Získávání zaměstnanců	44
4.2.2 Výběr zaměstnanců.....	48
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
4.3.1 Charakteristika cílových skupin zaměstnanců	51
4.3.2 Získávání zaměstnanců	53
4.3.3 Výběr zaměstnanců.....	59
4.3.4 Závěrečné zhodnocení	69
5 Zhodnocení výsledků a doporučení.....	72
5.1 Celkové zhodnocení výsledků.....	72

5.2	Návrhy a řešení.....	75
5.2.1	Doporučení v oblasti získávání zaměstnanců	75
5.2.2	Doporučení v oblasti výběru zaměstnanců	82
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů.....	88
8	Přílohy	96

Seznam obrázků

Obrázek 1	Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	21
Obrázek 2	Proces získávání nového zaměstnance	27
Obrázek 3	Logo společnosti.....	41
Obrázek 4	Způsob získávání zaměstnanců - 1. skupina.....	53
Obrázek 5	Způsob získávání zaměstnanců - 2. skupina.....	54
Obrázek 6	Atraktivita pracovní nabídky - 1. skupina	55
Obrázek 7	Atraktivita pracovní nabídky - 2. skupina	55
Obrázek 8	Pravdivost informací v inzerátu - 1. skupina.....	56
Obrázek 9	Pravdivost informací v inzerátu - 2. skupina.....	57
Obrázek 10	Povinné dokumenty - 1. skupina	57
Obrázek 11	Povinné dokumenty - 2. skupina	58
Obrázek 12	Rychlost společnosti na reakci uchazeče- 1. skupina.....	59
Obrázek 13	Rychlost společnosti na reakci uchazeče - 2. skupina.....	59
Obrázek 14	Předvýběr - 1. skupina.....	60
Obrázek 15	Předvýběr - 2. skupina.....	61
Obrázek 16	Informace o výsledku výběrového řízení - 1.skupina	62
Obrázek 17	Informace o výsledku výběrového řízení - 2. skupina	63
Obrázek 18	Metoda výběru - 1.skupina.....	64
Obrázek 19	Metoda výběru - 2. skupina.....	65

Obrázek 20 Spokojenost s výběrovým řízením - 1. skupina	69
Obrázek 21 Spokojenost s výběrovým řízením - 2. skupina	69
Obrázek 22 Faktor pro přijetí práce - 1. skupina	70
Obrázek 23 Faktor pro přijetí práce - 2. skupina	71
Obrázek 24 Práce za rohem – ukázka	78

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ekonomické údaje ČSOB, a.s.....	42
Tabulka 2 Schéma postupu při výběru zaměstnanců.....	50
Tabulka 3 Ceník náborového videa	76
Tabulka 4 Ceník práce za rohem	79
Tabulka 5 Ceník balíčku KOMBI.....	79
Tabulka 6 Ceník LinkedIn	81
Tabulka 7 Ceník virtuální assessment centrum	82

1 Úvod

V současné době se za rozhodující zdroj výroby považují lidské zdroje. Do pozadí jsou tak odsunuty výrobní faktory práce, půda a kapitál. Lidské zdroje a jejich účinné řízení mají totiž významný vliv nejenom na úspěšnost celé společnosti, ale i na úspěšný boj s konkurencí. Stejně jako získávání a výběru zaměstnanců by se jim tak měla přikládat velká důležitost.

Získávání zaměstnanců, společně s jejich výběrem, patří mezi klíčové činnosti v řízení lidských zdrojů. Oba tyto procesy jsou jak časově, tak finančně náročné a pokud se provedou nekvalitně a nevyčlení se jim dostatek času a peněz, můžou výrazně ovlivnit chod společnosti. Při získávání a výběru zaměstnanců si vždy společnost musí stanovit požadavky, který by uchazeč měl splňovat. Čím dál tím více se ale soustředí na to, aby se uchazeči byli schopni přizpůsobit i kultuře společnosti. Také úkol personalistů se značně změnil. Spíše než na procházení jednotlivých životopisů, se koncentrují na přímé oslovování uchazečů. Často se tak stává, že neoslovují uchazeči vybranou společnost, ale společnost oslovuje je. V opačném, klasickém případě, kdy je tomu naopak, nabírá stále na síle náborový marketing, neboli to, jak se společnost prezentuje na webových stránkách a sociálních sítích, jaký vzhled má zveřejněný inzerát, či jak je pracovní pozice popsána. Tento typ výběru je cílen na pasivní uchazeče, kterých je na trhu práce osmdesát procent, proto by společnost při vybírání vhodných uchazečů neměla sílu náborového marketingu opomíjet. Personalisté by se tak kromě hodnocení, odměňování zaměstnanců a dalších personálních činností, měli také vyznat v moderních trendech a nových způsobech výběru a získávání. Díky rozvoji internetu vzniká mnoho metod pro získávání právě tam. Dříve zveřejňované nabídky práce ve veřejných prostorách tak postupně mizí a vše se pomalu přesouvá na internet. Tuto skutečnost navíc urychlila celosvětová pandemie Covid-19, která změnila nejenom způsob práce, ale i procesy a metody získávání a výběru, které postupně přesouvá do online prostředí. Největší pozornost je, kromě profesních agentur a elektronického získávání, věnována sociálním sítím. Velkým benefitem sociálních sítí, zejména pak sítí LinkedIn a Facebook, je nahlédnutí na profil uchazeče. Společnost zde naopak můžou prezentovat firemní kulturu, informovat o svých činnostech a aktivitách.

Profesní síť LinkedIn, kterou dnes využívá již 1,5 milionu Čechů, navíc nabízí kromě profilu i strukturovaný přehled informací. Zaměstnavatel tak velmi rychle může zjistit nejenom zkušenosti, praxi, dovednosti nebo vzdělání uchazeče, ale pomocí klíčových slov či filtru si přímo najít zaměstnance vyhovující potřebám společnosti. Výběr zaměstnanců se stále více zaměřuje také na to, aby zaměstnanci přispěli nejenom k většímu výkonu, ale i k lepšímu sociálnímu klimatu ve společnosti. Používané metody se tak nesoustředí pouze na životopisy, ale důraz se klade i na spokojenost zaměstnanců a jejich chování v různých situacích či případových studiích. Cílem výběru a získávání zaměstnanců je vybrat takového uchazeče, který bude odpovídat jak současným, tak budoucím potřebám společnosti, bude schopen se dále rozvíjet a identifikovat se s organizační kulturou. Právě to do budoucna zajistí adekvátní pracovní výkon a tvorbu perspektivního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách Československé obchodní banky, a.s., a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení. Pro diplomovou práci byla zvolena Československá obchodní banka, a.s., dále jen ČSOB.

Hlavního cíle je dosaženo pomocí dílčích cílů, které zahrnují:

- Zpracování teoretických východisek a vypracování uceleného přehledu o dané problematice, tj. procesu získávání a výběru zaměstnanců.
- Charakteristiku vybrané společnosti ČSOB.
- Uskutečnění přípravné fáze využitím metody analýzy dokumentů.
- Provedení kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru se specialistkou náboru.
- Realizaci kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníků rozdaných dvěma skupinám zaměstnanců.
- Zhodnocení výsledků a získaných dat.
- Navržení doporučení či opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je vypracována na základě odborné literatury, kde jsou shrnuty a komparovány názory a poznatky různých autorů zabývajících se danou problematikou. Zejména se pak zaměřuje na řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců a moderní trendy v této oblasti. Všechny použité zdroje, ze kterých tato teoretická východiska vychází, jsou uvedeny v kapitole 7 Seznam použitých zdrojů.

Praktická část využívá poznatky z části teoretické a zaměřuje na popsání a zhodnocení moderních trendů ve sledované společnosti. Vybraná společnost ČSOB byla nejdříve charakterizována na základě veřejně přístupných informací dostupných na jejích webových stránkách. Z interních dat byly poté poskytnuty potřebné informace o zaměstnancích.

V praktické části se, dále pomocí analýzy dokumentů a kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu, uskutečnil průzkum v prostředí vybrané společnosti. První metoda – analýza dokumentů, je výzkumná metoda, která je často využívána v přípravné výzkumné fázi a nejčastěji se používá pro doplnění nebo ověření informací čerpaných z jiných zdrojů. Dle Hendla (2016) patří k nejčastěji využívaným technikám sběrů dat i díky své rozmanitosti dokumentů a možnosti přístupu k informacím, jež by bylo složité získat jiným způsobem. Za dokumenty se považuje vše, co je zaznamenané nebo napsané, tzn. knihy, deníky, plakáty nebo dokumenty. Účinně pomáhá v lepším popisu zkoumaného tématu a čerpaná data nezkrsluje či neovlivňuje chybami, jako tomu může být, kvůli subjektivitě výzkumníka, například u rozhovoru či testování (Hendl, 2016). V diplomové práci byla popisovaná metoda využita při analýze veřejně přístupných, interních a vnitropodnikových dokumentů a směrnic společnosti ČSOB, které jsou opět uvedeny v kapitole 7 Seznam použitých zdrojů.

Z kvalitativních metod byl vybrán polostrukturovaný rozhovor, který byl veden se specialistkou náboru. Ta v ČSOB působí již od roku 2016, kde se nejdříve zabývala především podporou náboru. Následně obsadila pozici vyhledavače lidských zdrojů a od března roku 2018 působí již na své současné pozici specialistky náboru. Uchazeče pro obchodní pozice na pobočky ČSOB vyhledává v lokalitě jižních Čech, kam spadá i příbramská pobočka. Tento typ metody byl vybrán zejména pro zodpovězení základních otázek, snadnější pochopení stávající situace a nastínění chodu procesů v pobočce. Hendl (2005) definuje rozhovor jako kvalitativní metodu, která má předem vytyčenou osnovu a stanovený účel. Využití této metody umožňuje velkou pružnost při sbírání dat. Jedním z benefitů polostrukturovaného rozhovoru je možnost libovolného pořadí kladených otázek a jejich úprava v průběhu vedeného rozhovoru. Tento typ rozhovoru se navíc snaží o využívání výhod rozhovoru strukturovaného a nestrukturovaného, a naopak o minimalizaci jejich nevýhod. Částečnou volností otázek může navíc pozitivně působit na přirozenost dotazovaného, formální stránkou pak i na tazatele při třídění a porovnání zjištěných údajů (Reichel, 2009). Pro rozhovor se specialistkou náboru bylo v polostrukturovaném rozhovoru vytvořeno 16 základních otázek, které tvořily kostru celého rozhovoru a byly rozděleny do dvou hlavních okruhů, přičemž první se zabýval získávání zaměstnanců, druhý pak jejich výběrem (viz Příloha 1).

Další otázky byly tazatelem kladeny až v závislosti na jednotlivých odpovědích respondenta. Získané informace byly doplněny o data z obdržených vnitropodnikových směrnic.

Druhá část praktické části využívá kvantitativní metodu, konkrétně dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit pohled a názory zaměstnanců na jejich získávání a výběr. Dotazník je kvantitativní metoda, která se vyznačuje zejména tím, že umožňuje při nízkých nákladech sesbírat velký počet dat. Dalším benefitem je i malá časová náročnost, dotazník je tak považován za velmi efektivní metodu. Nevýhodou můžou být naopak neúplné odpovědi nebo malá návratnost (Disman, 2011; Šikýř, 2016). Pro výzkum ve vybrané společnosti byly vytvořené dotazníky poslány zaměstnancům rozdělených na dvě skupiny. Do první skupiny byli zařazeni zaměstnanci, kteří ve zvolené pobočce pracují maximálně 3 roky. Druhou skupinu tvořili zaměstnanci, jež jsou zde zaměstnaní více než 3 roky. Tento krok byl učiněn z důvodu následné komparace jednotlivých metod výběru a získávání, které se mohly průběhu času měnit či inovovat. Dotazník, který byl vytvořen a zpracován pomocí online formuláře Google, byl před finálním odesláním zaměstnancům pobočky podroben pilotáži, která byla uskutečněna prostřednictvím dotazníků zaslaných 3 respondentům. Pilotáž je posledním krokem při tvorbě dotazníků a slouží k ověření srozumitelnosti a správnosti všech předkládaných otázek.

Vytvořený dotazník byl složen ze čtyř sekcí, které kopírovaly postup uchazeče při hledání práce a jeho následném výběru.

- Sekce – získávání.
- Sekce – výběr.
- Sekce – závěrečné zhodnocení.
- Sekce – identifikace.

Dotazník pro zaměstnance, kteří pracují ve společnosti maximálně tři roky (viz Příloha 2) obsahoval 32 otázek, které byly složeny z 25 otázek uzavřených - 5 výčtových a 20 výběrových. Dále ze 6 polouzavřených otázek, u kterých byla přidána možnost „Jiná“ pro možnost textové odpovědi a přesnějších výsledků.

Prostřednictvím čísel vyjádřené Likertovy škály¹ byla nastavena 1 otázka. Druhý typ dotazníku, pro zaměstnance pracující ve společnosti více než 3 roky (viz Příloha 3), obsahoval, oproti prvnímu typu, dvě otázky navíc. Tento krok byl primárně učiněn kvůli komparaci metod získávání a výběru v čase z pohledu jednotlivých respondentů. Také lze předpokládat, že zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle, již dřív na některé pracovní pozici ve společnosti pracovali. Tento dotazník zahrnoval 34 otázek, složených z 27 otázek uzavřených - 5 výčtových a 22 výběrových. Polouzavřených otázek bylo 6 a přes čísel vyjádřenou Likertovu škálu byla vytvořena 1 otázka. Respondenti byli v úvodním textu dotazníku seznámeni se skutečností, že jsou dotazníky zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro zpracování praktické části diplomové práce. Také jim bylo oznámeno, že zpětná vazba bude odevzdána HR oddělení a jejich vyplnění tak může pomoci pro zefektivnění a zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Po všech těchto krocích byly dotazníky zaslány ředitelce příbramské pobočky, která je následně, na základě znalostí o jednotlivých zaměstnancích, rozposlala zaměstnancům pobočky tak, aby roky strávené ve společnosti, souhlasily. Výsledky dotazníkového šetření byly zobrazeny pomocí grafického znázornění, kdy byl pro každou otázku vytvořen graf pro viditelnější přehled daných odpovědí. K jednotlivým grafům byl následně přidán i komentář popisující zobrazený graf. Na základě vyhodnocených výsledků, které lze najít v kapitole 4.3, získaných informací a zjištěných nedostatků byly následně vytvořeny a doporučeny návrhy vedoucí k možnému zlepšení procesů a užívaných metod ve společnosti.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v období 8.2.2021 – 12.2.2020 a zúčastnilo se ho 20 z celkových 22 zaměstnanců příbramské pobočky ČSOB (bez ředitelky pobočky a pracovníka na dohodu). Celková návratnost dotazníkového šetření činila 90 %.

Časový harmonogram práce

Zpracování teoretických východisek bylo realizováno v období březen–srpen 2020. Během následujících dvou měsíců – září a říjen 2020 byla provedena charakteristika společnosti ČSOB a.s. a její pobočky, nacházející se ve městě Příbram. V těchto měsících byla zároveň uskutečněna i metoda analýza dokumentů.

¹ Vyjádření odpovědi či postoje respondenta pomocí míry souhlasu na škále 1-5 (Survio, 2020).

V listopadu 2020 byl následně vytvořen a proveden polostrukturovaný rozhovor se specialistkou náboru. Dotazníkové šetření, které bylo konstruováno v lednu 2021 se v únoru 2021 distribuovalo mezi jednotlivé zaměstnance příbramské pobočky. Současně v únoru 2021 bylo také realizováno vyhodnocení dotazníků a uskutečněna jejich následná komparace, jak mezi sebou, tak s výsledky a informacemi získanými z rozhovoru. Provedena byla i tvorba návrhů a doporučení vedoucích k možnému zlepšení. V březnu 2021 byla diplomová práce finálně upravena a odevzdána.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Spojení „řízení lidských zdrojů“ vzniká od 80. až 90. let 20. století, kdy nahrazuje ustálený pojem „personální řízení“ nebo dříve, v 10. až 20. letech 20. století, „personální administrativu“ (Armstrong, 2015). Zatímco první vývojová etapa personální práce brala lidi jako pracovní sílu, druhá je již vnímala jako konkurenční výhodu. Řízení lidských zdrojů, jakožto třetí vývojová etapa, lidi naopak vnímá jako unikátní bohatství (Šikýř, 2016). Henry a Pettigrew (1990) uvádí, že vznik „řízení lidských zdrojů“ má hned několik přínosů. Ty vidí zejména v nahlédnutí na problémy a nedostatky, jež byly v konzistenci, rozsahu nebo v přístupech již stávajícího „personálního řízení.“ Přesto lze však najít kritiky, kteří považují označení lidí za lidské zdroje jako nesprávné. Dle Osterby a Costera (1992) snižuje tento výraz hodnotu lidí a sesouvá je na nižší úroveň. I tak však zůstává spojení „řízení lidských zdrojů“ nejpoužívanější (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše spojené s řízením a zaměstnáváním lidí ve společnosti. Zabývá se zejména činnostmi, jež zahrnují například řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance a v neposlední řadě i odměňování zaměstnanců. Důraz se klade na týmovou práci, kvalitní mezilidské vztahy a silnou kulturu celé společnosti. Zdůrazňuje se vzdělávání zaměstnanců, respektování jejich potřeb nebo získávání motivace a kariéra (Armstrong, 2015); (Kociánová, 2010). Koubek (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako vše, co souvisí s člověkem v pracovním procesu. Komplexnější pohled přinesl Watson (2010), kdy řízení lidských zdrojů definoval jako působení manažera na schopnost a oddanost lidí takovým způsobem, který společnosti zajistí adekvátní výsledky.

V současné době již praxe řízení lidských zdrojů příliš nevyužívá původní filozofii a současně také dává málo pozornosti teoretickým východiskům. Soustředí se naopak na vytváření přidané hodnoty pomocí efektivního využívání lidských zdrojů a uplatňování strategického řízení (Armstrong, 2015).

Význam řízení lidských zdrojů

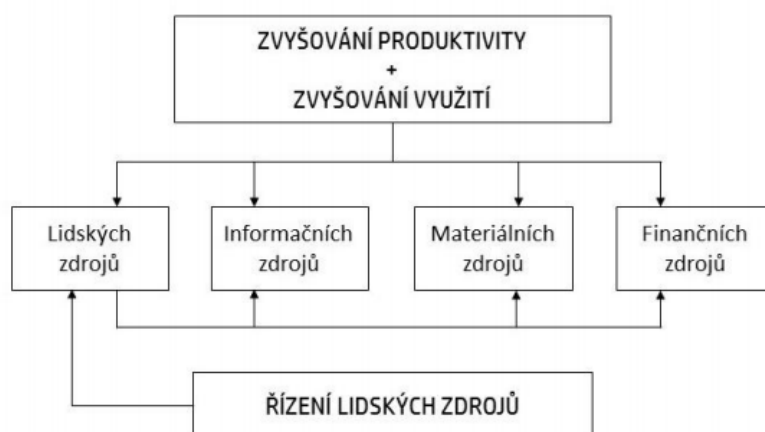
K pochopení významu řízení lidských zdrojů výrazně přispěly jednotlivé teorie, zejména pak teorie založená na zdrojích. Ta říká, že společnost dosáhne konkurenční výhody tehdy, když vlastní zdroje, které jsou zároveň nahraditelné, hodnotné a vzácné (Armstrong, 2015). V dnešním moderním managementu, kterým je management znalostí, je také na význam lidských zdrojů kladen velký důraz. Tento trend poukazuje na to, že výrobní faktory práce, půda a kapitál nejsou rozhodujícím zdrojem výroby. Právě lidské zdroje, a jejich účinné řízení, mají velký vliv na úspěšnost společnosti v boji s konkurencí (Sakslová, Šimková, 2013).

Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů lze rozdělit na několik hlavních:

- Dodržování všech potřebných zákonů a budování dobrého jména společnosti.
- Výběr, získávání a umístění člověka na nejvhodnější pracovní místo.
- Snaha o flexibilního zaměstnance, který je schopný přizpůsobit se měnícím se požadavkům dané práce.
- Dostatečné vyžití kvalifikace, schopností zaměstnanců a fondu pracovní doby.
- Tvorba efektivních pracovních skupin založených nejen na odborných znalostech zaměstnanců, ale i na jejich osobnostech a charakterových vlastnostech.
- Rozvoj zaměstnanců v sociální a personální oblasti (Sakslová, Šimková, 2013; Koubek, 2015).

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2009)

Kalnický (2012) pokládá za hlavní úkol zejména prognózování a plánování, průzkum trhu práce, analýzy pracovních míst, získávání zaměstnanců či tvorbu a zajištění chodu efektivního personálního informačního systému.

Subjekty řízení lidských zdrojů

Aktivity spojené s řízením lidských zdrojů mají na starost především linioví manažeři, ve větších společnostech těmto manažerům často navíc pomáhají specializovaní personalisté (Šikýř, 2012).

Personální práce a řízení ve společnosti se tedy týká následujících subjektů:

- Vedení společnosti (top management) – definuje vizi, stanovuje personální strategii a cíle (Kalnický, 2012; Sakslová, Šimková, 2013).
- Linioví manažeři (střední a nejnižší management) – často bývají považováni za důležitější než top management, protože mají na starost veškeré aktivity spojené s plněním stanovených cílů. Kromě toho jsou odpovědní i za ekonomické výsledky a chod jednotlivých oddělení (Vaverčáková, 2006).
- Personální útvary – zajišťují pouze potřebný servis společnosti, dříve disponovaly vysokou pravomocí (Kalnický, 2012; Sakslová, Šimková, 2013).

Šikýř (2014) ještě k těmto subjektům přidává outsourcing (poskytování zaměstnaneckých benefitů, právní poradenství, koučování) a personalisty.

Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů zahrnují:

- Udržování kvalitních vztahů a důvěry mezi managementem a zaměstnanci.
- Zajišťování kvalifikovaných a oddaných lidí.
- Podporování rozvoje kultury koncentrované na vysoký výkon (Armstrong, 2015).

Dle Boxalla (2007) je cílem řízení lidských zdrojů dosažení prosperující a perspektivní společnosti při efektivních nákladech a vhodném způsobu řízení.

Dyer a Holder (1988) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů jsou schopnosti zaměstnanců, jejich oddanost, adekvátní počet a očekávané chování.

3.1.1 Personální útvar a personalisté

Fungování personálních útvarů je značně diferencováno. Jednotlivé útvary se liší nejen rolemi, úkoly či činnostmi, ale i odlišnými úrovněmi řízení či postupy v řízení lidí. Jednoznačné definování činností, jež má útvar na starost, tak nelze (Sisson, 1990; Hope-Hailey a kol., 1997). Nejčastěji se však zabývá organizačními, kontrolními či administrativními činnostmi a zabezpečuje poskytování služeb zaměstnancům, včetně vedoucích (Bláha 2013; Dvořáková, 2012; Kociánová, 2004; Koubek, 2015). Primárním úkolem personalistů je poskytování služeb a poradenství v činnostech jako je odměňování, vzdělávání nebo výběr a získávání zaměstnanců. Jejich poradenství se týká i zaměstnaneckých vztahů, řízení pracovního výkonu či plánování lidských zdrojů. S těmito aktivitami se tak výrazně podílí na úspěšnosti celé společnosti. Ve své funkci mají na starost i tvorbu pracovního prostředí, které zaměstnancům umožní plné využití jejich schopností a potenciálu a zvýší tak jejich angažovanost (Armstrong, 2015). Bláha (2013) určil čtyři role, kterými personalista disponuje. Patří mezi ně strategický partner, oblíbenec zaměstnanců, odborný specialista a zprostředkovatel změny (Koubek, 2015). V současnosti bývají personalisté stále více využíváni k cílům společnosti, tj. k dosahování konkurenční výhody (Armstrong, 2015). Dokonce již v roce 1998 autoři Becker a Huselid (1998) uvedli, že by personalisté měli sloužit především k řešení podnikatelských problémů.

Dle Brocbanka a Ulricha (2005) by ale měla i nadále hlavním úkolem personalistů zůstat především podpora a starost o zaměstnance.

3.1.2 Personální činnosti

Dle Koubka (2011) je personální činnost vše, co se týká člověka, jeho práce a vlivů na něj ve společnosti působících. Personální činnosti² slouží k efektivnímu plnění všech úkolů řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti mají za cíl získávat potřebný počet zaměstnanců, s adekvátní motivací a potřebnými schopnostmi. Právě díky nim může společnost dosahovat vytyčených strategických cílů (Šikýř, 2014).

Činnosti personálního útvaru zahrnují:

- Tvorbu pracovních míst, personální plánování a evidenci.
- Získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání.
- Řízení a hodnocení pracovního výkonu.
- Pracovní vztahy a odměňování (Dvořáková, 2012; Koubek, 2015).

3.1.3 Personální strategie společnosti

Personální strategie, nebo také strategie lidských zdrojů, by měla být výsledkem kolektivního snažení celé společnosti. Neexistuje jedna univerzálně používaná, každá společnost má jiné potřeby a cíle, proto jsou všechny strategie značně diferencované. Vždy ale obsahuje nastínění inspirace a vše v oblasti řízení lidských zdrojů, čeho by společnost přes jednotlivé činy chtěla dosáhnout. Zaměřuje se zejména na jednotlivé politiky a postupy v rámci řízení lidských zdrojů a způsob propojení se strategií společnosti (Armstrong, 2015; Chesters 2011). Protože je strategie značně ovlivňována měnícími se podmínkami, prochází ve svém působení neustálým vývojem a různorodými změnami. Personalisté a liniovní manažeři, kteří ji uskutečňují, by tak měli být schopni přijímaní strategických rozhodnutí (Armstrong, 2015; Purcell, 2001). Pokud chce společnost vytvořit strategii, která bude efektivní, vždy by se měla zaměřit na tvorbu analýz, ze kterých při konstrukci strategie bude vycházet a na uspokojování potřeb společnosti, liniových

² Personální činnosti lze také označovat jako činnosti řízení lidských zdrojů.

manažerů a zaměstnanců. Zároveň by se jednotlivé části, ze kterých se strategie skládá, měly vzájemně propojovat a doplňovat (Armstrong, 2015).

3.1.4 Aktuální situace na trhu práce v České republice

Trh práce, zejména pak míra nezaměstnanosti, má na získávání a výběr zaměstnanců významný vliv. Zatímco v roce 2018 byl roční průměr obecné míry nezaměstnanosti 2,2 % k roku 2019 tato míra činila pouze 2 %. Druhé čtvrtletí roku 2020 však ukazuje nárůst na 2,4 %. Stejně jako v roce 2019 se tak Česká republika se svými údaji z roku 2020 stále řadí na první příčku v nejnižší celkové míře nezaměstnanosti v EU. Makroekonomická predikce Ministerstva financí ČR ale předpokládá, že z důvodu zpožděnému efektu ekonomického propadu se míra nezaměstnanosti v roce 2020 zvýší o 2,6 % a dokonce až o 3,4 % v roce 2021 (ČSÚ, 2020; Eurostat, 2020; Ministerstvo financí ČR, 2020).

Stejně jako v každém čtvrtletí, se i pro aktuální – čtvrté čtvrtletí 2020 uskutečnil průzkum „ManpowerGroup Index trhu práce.“ Tento průzkum, který se soustředí na náborové aktivity, je se svojí 55letou tradicí považován nejen za velmi důvěryhodný ekonomický indikátor, ale i za nejdůvěryhodnější průzkum náborové činnosti na světě. Jak v minulém čtvrtletí, tak i v tom aktuálním, náborové aktivity významně ovlivňují dopady pandemie Covid -19. Výsledky průzkumu ukazují, že až 54 % firem potvrzuje, že se náborové aktivity nebudou již provádět v původní výši. Zbýlých 37 % se do původní výše nábory dostane během 12 měsíců a 15 % firem do 3 měsíců (Manpower, 2020). Z jiného průzkumu od stejné personální společnosti vyplývá, že lidé, vlivem pandemie, mají zájem pracovat jiným způsobem. Změna, která v pracovní síle probíhá, je nejenom velmi rychlá, ale i největší od druhé světové války. Prioritou je pro ně především jistota práce. Kromě toho mají víc než o kariérní růst či pravidelné přidávání peněz zájem o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem nebo o konec pevné pracovní doby. Zároveň budou mít největší šanci ti uchazeči, kteří budou schopni se přizpůsobit nebo ti, jejichž dovednosti budou nejvíce vyhledávané. Tito zaměstnanci budou moct kromě práce na dálku vyžadovat i zvýšení mzdy. Pro zaměstnavatele může tato krize přinést benefit v podobě udržení si kvalitních zaměstnanců a snížení fluktuace. O uchazeče již nebudou muset soutěžit prostřednictvím nabídky benefitů či mzdových nabídek, kvůli jejich nedostatku, jako tomu bylo před koronavirovou krizí (Aktuálně.cz, 2020).

3.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je prvním krokem při obsazování jednotlivých pracovních pozic, stojí i před fází výběru. Zahrnuje obsazování pozic jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů a tím se zásadně liší od dříve používaného termínu „nábor.“ Tímto pojmem, jež se začal používat v 50. letech 20. století, bylo označováno pouze získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších. I přes to však lze najít několik autorů, kteří tyto pojmy pokládají za synonyma. Získávání je proces, na jehož začátku stojí potřeba zaměstnanců. K naplnění těchto potřeb využívá činnosti jako je oslovování či vyhledávání lidí. Jeho hlavním úkolem je získat a oslovit takové zaměstnance, kteří budou mít adekvátní schopnosti a dovednosti, budou odpovídat vypsané pracovní pozici a splňovat potřebné požadavky týkajících se jak vlastních potřeb (vzdělání), tak potřeb vztahujících se ke zvláštním předpisům (zdravotní způsobilost) (Šikýř, 2014; Armstrong, 2015). Získávání zaměstnanců patří mezi klíčové personální činnosti, jejichž hlavním účelem je zajistit nové kvalitní zaměstnance. Velmi důležitým faktorem je v tomto procesu i komunikace a výměna informací mezi potencionálními zaměstnanci a společností. Komunikace by měla zajistit především reakci požadovaného počtu vhodných uchazečů, informace by pak měly hrát roli zejména ve shromažďování informací o uchazečích a následném posouzení jejich způsobilosti k dané pozici. Významnou roli při získávání zaměstnanců hraje i čas, který je pro získání vymezen, a celkové náklady vzniklé s obsazováním. Cílem tohoto procesu by navíc nemělo být pouze nalezení vhodného uchazeče, který bude odpovídat všem současným požadavkům, ale zajištění takového zaměstnance, který se bude schopen dále rozvíjet, aby odpovídal i budoucím potřebám společnosti (Kociánová, 2010). Úkolem zaměstnavatele je při získávání zaměstnanců nejenom zveřejnit informace, které budou jasné, pravdivé a spolehlivé, ale i představit organizační kulturu. Právě představení společnosti včetně kultury do budoucna znamená tvorbu perspektivního vztahu a stabilizaci pracovního výkonu (Dvořáková a kol., 2007). V současnosti se společnost totiž stále více soustředí i na schopnost identifikace s potřebami společnosti a přizpůsobení se její kultuře (Kociánová, 2010).

Získávání zaměstnanců by se mělo řídit těmito zásadami:

- Společnost by volnou pozici nejdříve měla nabídnout svým zaměstnancům a až v případě nezájmu informovat uchazeče mimo.

- Společnost by měla zveřejňovat pouze pravdivé informace a slibovat pouze to, co skutečně může splnit.
- Šance a podmínky by měly být rovnocenné pro všechny uchazeče.
- Společnost by měla informovat každého uchazeče o jeho situaci.

Personalisté by pro efektivnější proces získávání měli znát:

- Stávající demografické rozložení pracovních sil v zemi a regionu.
- Sociální a ekonomicko-technické podmínky.
- Právní aspekty a legislativu řízení lidských zdrojů.
- Kapacitu a ambice vnějších zdrojů (Kalnický, 2012).

Podmínky získávání zaměstnanců

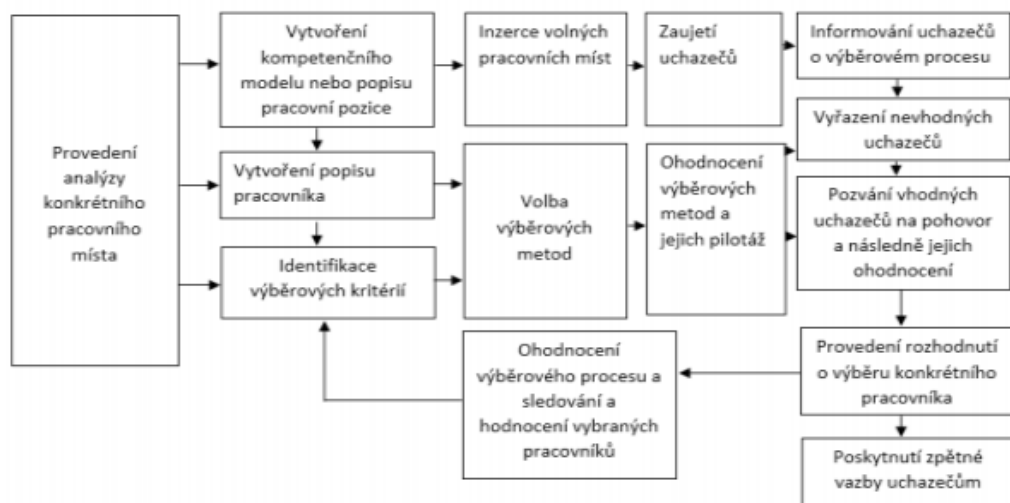
Faktory, které mohou proces získávání ovlivnit, působí nejenom ze strany společnosti a pracovního místa, ale i z vnějšího prostředí. Tyto vlivy je důležité vnímat především při volbě vhodných metod. Společně s pracovními podmínkami, podobou pracovního místa a požadavky společnosti mají vliv na případný zájem nového uchazeče. Vnitřní podmínky lze společností upravit, vnější nikoli (Kociánová, 2010). Koubek (2007) tyto podmínky také rozděluje na vnitřní a vnější, kdy vnitřní dále dělí na ty, které se vztahují ke společnosti a ty, jež se pojí s pracovním místem. Mezi první zmíněné patří například prestiž, pověst, význam nebo úspěšnost společnosti, k podmínkám spojených s pracovním místem pak zejména organizace práce a pracovní doby nebo místo výkonu práce. Vnější podmínky zahrnují vlivy demografické, politicko-legislativní, sociální, technologické nebo ekonomické.

3.2.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je velmi náročný, a to hlavně kvůli nutnosti průběhu v dostatečném předstihu. Obtížný je také kvůli potřebě výborné znalosti nabízených pracovních míst a celého personálního plánování. To zahrnuje kromě analýzy pracovních míst i jejich předvídání, uvolňování nebo vytváření. Zároveň by předem mělo být vždy určené, komu je nabídka adresována, koho má oslovit, jaké budou použity metody a vybírány dokumenty a jaká kritéria se pro získávání budou používat (Koubek, 2015; Kalnický, 2012).

Dle Janišové a Křivánka (2013) lze tento proces získávání a výběru zaměstnanců rozdělit na pět částí. Získávání se týká první tři – definice nabízeného místa, vypsání a zveřejnění výběrového řízení a výběr jednotlivých žádostí a následný screening. Výběr pak zahrnuje interview, které, dle konkrétní pozice, může proběhnout jednou nebo vícekrát, a konečné rozhodnutí. Armstrong (2007) tento proces rozděluje pouze na vytyčení požadavků, získávání zaměstnanců a jejich výběr. Určení jednotlivých požadavků zahrnuje definici nabízeného pracovního místa, požadavky a podmínky související s pracovní pozicí. Samotné získávání neboli přilákání potenciálních zaměstnanců, se týká především analýzy zdrojů pracovních sil, jak uvnitř společnosti, tak mimo ni. Cílem procesu získávání je získat potřebný počet uchazečů, kteří budou odpovídat jak současným, tak budoucím požadavkům pracovní pozice a následně z nich vybrat nejlepšího uchazeče. Jedním z dalších cílů je i minimalizace fluktuace (Janišová a Křivánek, 2013).

Obrázek 2 Proces získávání nového zaměstnance



Zdroj: Arnold (2010)

3.2.2 Zdroje pracovních sil

Při obsazování nového pracovního místa může společnost provádět výběr buď z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Volba z vnitřních zdrojů přináší nejenom motivaci pro zaměstnance, ale zajišťuje i jejich stabilizaci (Kociánová, 2010).

Vnitřní zdroje

Pokud společnost vybírá nové zaměstnance z vnitřních zdrojů, je to symbolem její vlastní personální politiky. Odborná literatura poukazuje také na to, že pokud je to možné, měla by společnost vždy nejdříve obsazovat volná místa vnitřními zdroji (Kociánová, 2010). Armstrong (2007) naopak tvrdí, že pokud společnost důsledně uplatňuje svoji politiku, nastavuje stejná pravidla a podmínky jak pro vnitřní, tak vnější zdroje.

Do vnitřních zdrojů patří stávající zaměstnanci, kteří:

- Jsou uvolněni z důvodu organizačních změn.
- Jsou ušetřeni z důvodu technologického pokroku.
- Jsou ochotni změnit práci či vykonávat více náročnou (Kociánová, 2010).

Výhody získávání z vnitřních zdrojů:

- Nižší náklady na obsazení pracovního místa a rychlejší obsazení pracovní pozice.
- Zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnance.
- Zachování úrovně mezd (zaměstnanec z vlastních zdrojů společnosti „stojí méně“ než zaměstnanec ze zdrojů vnějších).
- Minimalizace fluktuace.

Nevýhody získávání z vnitřních zdrojů:

- Omezený výběr.
- Náklady na další rozvoj a vzdělávání.
- „Podniková slepota“ (neschopnost použít jiné, než stávající postupy).
- Možná rivalita mezi zaměstnanci (Kociánová, 2010).

Vnější zdroje

V případě, že nelze vybírat z vnitřních zdrojů, musí společnost hledat mimo ni. Počet uchazečů je nejvíce ovlivňován situací na trhu práce, pracovními podmínkami, charakterem pracovní pozice a v neposlední řadě i pověstí společnosti. Vnější zdroje zahrnují:

- Absolventy škol.

- Zahraniční pracovní zdroje.
- Volné pracovní síly na trhu práce (např. lidé zapsaní na Úřadu práce).
- Zaměstnance z jiných společností se zájmem o nabízenou pozici.
- Ostatní zdroje – důchodci, ženy po mateřské dovolené, zdravotně postižení občané (Koubek, 2015; Kociánová, 2010).

Výhody získávání z vnějších zdrojů:

- Přesnější pokrytí potřeby společnosti.
- Širší možnosti výběru.
- Větší pracovní nasazení nového zaměstnance.
- Získání nových impulsů a pohledů na stávající činnosti.

Nevýhody získávání z vnějších zdrojů:

- Zvýšení fluktuace ve společnosti.
- Vyšší náklady na vyhledávání zaměstnanců.
- Riziko zkušební doby.
- Vyšší finanční představy zaměstnance (Kociánová, 2010).

3.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Obsazování volných míst z vnějších zdrojů lze uskutečňovat různými metodami. Jejich volba závisí především na okolnostech jako jsou finanční prostředky, vyhrazený čas na obsazení, povaha pracovního místa, jméno společnosti či situace na trhu práce (Kociánová, 2010; Šikýř, 2016).

Při obsazování nových míst z vnitřních zdrojů využívá společnost vývěsky, nástěnky, inzerci na internetu nebo nové místo obsazuje na základě doporučení, přímého oslovení uchazeče či rozeslání nabídky přes e-mail. Jestliže jsou zaměstnanci získáváni z vnějších zdrojů, typickými metodami jsou inzerce v médiích (tisk, rozhlas, televize), kooperace s úřady práce a personálními agenturami, se vzdělávacími institucemi nebo oslovení vybraného uchazeče (Šikýř, 2016).

Kociánová (2010) k vnějším metodám ještě přidává internetovou inzerci, externí služby (zprostředkovatelské a poradenské agentury zaměřené na získávání a výběr zaměstnanců) získání uchazeče na základě doporučení a spolupráci s odbory a vědeckými institucemi. Metoda přímého oslovení uchazeče dokáže velmi dobře pokrýt potřeby společnosti z hlediska odborného i osobnostního. Na základě monitorování, kdy vedoucí zaměstnanci sledují nejen odborný tisk, ale i například zaměstnance z jiných společností, se tak často povedou najít ti nejhodnější zaměstnanci. I skrze doporučení, jež patří mezi pasivní metody, lze najít adekvátního zaměstnance, hodícího se na konkrétní pracovní pozici. Za doporučení vhodného zaměstnance je také často nabízena různá forma odměn či stimulů (Dale 2007; Kociánová, 2010; Koubek, 2015). Mezi nepoužívanější metody, které společnosti využívají, patří inzerce, a to ať už na internetu, kdy společnost inzerují na svých webových stránkách a portálech pro vyhledávání práce, nebo přes jednotlivá média. Při získávání specialistů je často využívána i inzerce v odborných časopisech. Pokud chce být ale společnost efektivní a získat inzercí adekvátní uchazeče, měla by při inzerování dodržovat několik zásad. Každý inzerát by měl obsahovat nadpis, jméno společnosti, popis pracovního místa, požadavky na uchazeče, možnosti a benefity nabízeného místa, odkaz na způsob a termín přihlášení na pracovní pozici. Média, přes která bude inzerát zveřejněn, by měla být volena vzhledem k jednotlivým nabízeným pozicím. Prestižní noviny jsou vhodné při hledání zaměstnanců s vyšší úrovní či kvalifikací, pro obchodní zástupce jsou pak určeny inzerce v celostátních novinách, časopisech a denících. Pro dělníky a úředníky se pro inzerování volí lokální deníky (Kociánová, 2010). Jednou z nejméně nákladných metod je získávání zaměstnanců přes nabídku na Úřadu práce. O náklady se zde stará stát skrze vyčleněné státní příspěvky na politiku zaměstnanosti. Výhodami jsou tak především nízké náklady a zajištění veškerých informací o uchazeči úřadem, nevýhodou je naopak výběr uchazečů, který je značně omezený. Volba zprostředkovatelských agentur je využívána především pro obsazování nejběžnějších pozic, avšak je velmi často zpochybňovanou metodou. Důvodem jsou nejenom vysoké náklady, ale i špatná kvalita služeb a dodavatelů. Je tak velmi důležité si dodavatele ověřit, získat o něm reference a porovnat ho s ostatními. Při vhodně zvolené agentuře však dochází k ulehčení práce personalistů a snížení času ve vyhledávání a získávání zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2015). Mezi velmi používané metody patří také kooperace se vzdělávacími institucemi. Často dochází i k samotnému podílení se společnosti na chodu instituce.

V období větší nezaměstnanosti je také běžné, že se uchazeči nabízejí sami. Nejčastěji tomu bývá u čerstvých absolventů škol. K výhodám této metody patří nižší náklady na inzerci, objevuje se ale spíše více nevýhod v podobě diferencovaných představ uchazečů a společnosti, či dlouhé adaptace. Nejvhodnější je tak kombinovat tuto metodu společně s dalšími (Armstrong, 2015; Dvořáková a kol., 2007; Koubek 2015).

3.2.4 Moderní trendy v získávání zaměstnanců

Elektronické získávání

Elektronické získávání patří mezi velmi oblíbené metody, a to především kvůli nižším nákladům, které využívání internetu přináší. Tato metoda využívá dostupné internetové služby, nejvíce však elektronickou poštu, webové stránky a pracovní portály. Na internetu jsou inzerována volná pracovní místa, o které mohou uchazeči projevit zájem online, a to prostřednictvím e-mailu zasílaných přímo zaměstnavatelům nebo zprostředkujícím agenturám. Mezi výhody elektronického získávání zaměstnanců tak patří možnost oslovení širšího okruhu uchazečů či ověření jejich počítačové gramotnosti, nevýhodami jsou naopak získání velkého množství neadekvátních žádostí a preference klasických metod získávání (Armstrong, 2015; Šikýř, 2016).

Nejvíce jsou využívány jednotlivé portály práce, za jejichž užití a uveřejnění nabídky musí společnost zaplatit. Tyto portály jsou určeny především pro aktivní uchazeče, kteří se snaží najít práci. V současné době platí, že počet relevantních reakcí získaných z těchto portálů výrazně převyšuje počet reakcí na klasické inzeráty. V České republice jich lze najít hned několik stálých, které provozuje společnost LMC.

- www.jobs.cz je nejvíce využívaným a nejstarším portálem sloužícím pro získávání zaměstnanců. Své služby, z původní pouhé databáze životopisů, dokázal rozšířit tak, že se stal nejpoužívanějším nástrojem pro vyhledávání zaměstnanců.
- www.prace.cz disponuje nejširší nabídkou různorodých pracovních pozic.
- www.monster.cz zveřejňuje nabídky nejrozličnějších pozic a oborů z 56 zemí světa (Bláha a kol., 2013; Hroník, 2007).

Společnosti často využívají i své webové stránky, na kterých zveřejňují aktuální obsazovaná pracovní místa a kontaktní údaje. Některé webové stránky společností obsahují i část věnovanou pouze novým zájemcům, často lze tyto informace najít v sekci „kariéra“.

Zde se kromě informací o pozicích, podmínkách a společnosti nachází například i online žádosti nebo testy pro uchazeče. Výhodou je, že vyplněné žádosti jsou následně rovnou exportovány do interních databází společnosti (Armstrong, 2015; Janišová a Křivánek, 2013; Kadlec, 2013).

Sociální síť

Jedním z benefitů sociálních sítí je nejenom poskytování informací o volných pracovních nabídkách, ale hlavně možnost přímého vyhledávání a oslovení vhodného uchazeče. Sociální síť totiž disponují jednotlivými profily, které jsou veřejné. Získávání zaměstnanců přes sociální síť je určeno pro tzv. pasivní uchazeče, tedy ty, kteří práci mají, ale jsou ochotni ji změnit. Těchto uchazečů je na trhu práce osmdesát procent, proto je v dnešní době získávání přes sociální síť tak důležité. Nejvíce využívané síť jsou Facebook a LinkedIn (Kadlec 2013; Šikýř, 2016).

Facebook

Využití Facebooku je vhodné tehdy, je-li nabízena pozice s nižší požadovanou kvalifikací nebo například pozice určená pro studenty.

I přes to, že výhodou Facebooku je větší počet zaregistrovaných lidí, na rozdíl od sítě LinkedIn, nedisponuje strukturovanými informacemi o jednotlivých uchazečích.

LinkedIn

Síť LinkedIn patří mezi nejvíce využívanou síť určenou pro vyhledávání zaměstnanců, i přes to, že přeložena do českého jazyka byla až v roce 2012. LinkedIn nyní využívá přibližně 1,5 milionu Čechů na různých pozicích, nejen vysoce kvalifikovaných ředitelů a manažerů, jako tomu bylo dříve. I přes to však zůstává, že mezi uživatele této profesní sítě patří hlavně lidé se středoškolským či vysokoškolským vzděláním. Na této sociální síti lze potenciálního uchazeče velmi dobře hledat, uvádí tam o sobě totiž nejenom aktuální práci, pozici, obsah práce, časové rozmezí jednotlivých zaměstnání či vystudované školy, ale najít lze i reference a zároveň minulé kolegy a šéfy a kontaktovat je. Personalisté můžou jednotlivé uchazeče již filtrovat podle specializace, odvětví, profese či lokality. Náplň práce se tak pro ně výrazně změnila, protože dnes již místo procházení velkého počtu životopisů, oslovují uchazeče přímo (Kadlec, 2013). K sociálnímu získávání se pojí i náborový marketing. I ten platí pro pasivní uchazeče, kteří práci mají a nehledají, ale jestliže je nějaká nabídka zaujme, jsou schopni o změně zaměstnání přemýšlet.

Proto je velmi důležité, jak se společnost prezentuje na sociálních sítích, webu, jaký vzhled mají její inzeráty nebo jak obtížné je se na jednotlivé pozice přihlásit (Psychologie pro každého, 2019).

Personální agentury

Personální agentury se využívají tehdy, jestliže chce společnost ušetřit při získávání zaměstnanců svůj čas nebo tehdy, když má v oblasti lidských zdrojů problémy. Personální agentura nabízí velké spektrum služeb a v dnešní době se tak stává velmi populární. Tato agentura by měla být vždy obeznámena s požadavky společnosti na uchazeče a pracovní místo. Za velkou nevýhodu je ale shledána zejména možnost výběru neadekvátního zaměstnance či odchod ve zkušební době, kdy společnost ztrácí nejenom zaměstnance, ale i finance (Armstrong, 2007; Halík, 2008).

Veletrh pracovních příležitostí

Veletrh pracovních příležitostí je moderní metoda získávání zaměstnanců založená na propojení odborníků a specialistů s potenciálními uchazeči. Oboustranným cílem je získání kontaktů a přehledu o aktuální situaci na trhu práce (Kotyza, 2018).

Video

V době, kdy jsou lidé přehlcní texty, je právě video efektivním nástrojem pro získávání zaměstnanců. Tento hraný příběh by měl mít nejdéle jednu minutu a hlavní roli by měl nejlépe zaujímat liniový manažer, který ve videu představí nejenom sebe, ale i celou společnost a obsazované pracovní místo. Kromě toho by měl působit sympaticky, aby u uchazeče vyvolal pozitivní emoce a přiměl ho se pohovoru účastnit. Velkou výhodou videa je i možnost prezentace na sociálních sítích. Pomocí Instagramu, Facebooku či LinkedInu je tak ve velmi krátkém čase možné oslovit velký počet lidí. Benefitem videa je ale i možnost setkání se se svým potenciálním nadřízeným a včasné zjištění případných nesympatií, celý proces získávání se tak značně urychluje. Dle personalistů umožňuje kvalitně zpracované video téměř s jistotou přilákat nové uchazeče (Horká, 2017; Kadlec, 2017; Matys, 2018).

Novým trendem ve vyhledávání je i koncentrace na vlastnosti zaměstnanců, ne na zkušenosti, jako tomu bylo dříve. Společnost by se tak při vyhledávání měla zaměřit na vlastnosti uchazečů, které by chtěla uplatnit a dále rozvíjet (Teisler, 2016). Pro moderní získávání by mělo být však typické především kombinování různých metod a umění překvapit (Kejhová 2017).

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců patří mezi jednu z klíčových oblastí v řízení lidských zdrojů, nejen proto by se této činnosti mělo věnovat spousta času. Důvodem pro větší časovou náročnost je i to, že právě výběr zaměstnanců výrazně ovlivňuje úspěch celé společnosti, celý proces by se tak neměl příliš urychlovat (Tracy, 2001). Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je tak nejenom obsazování volných pracovních pozic, na základě zvolených kritérií, ale i posouzení způsobilosti jednotlivých uchazečů vzhledem k požadavkům společnosti či výběr takových zaměstnanců, kteří přispějí k lepšímu pracovnímu a sociálnímu klimatu (Kalnický, 2012; Kociánová, 2010; Sakslová, Šimková, 2013). Při procesu výběru by měl být uplatňován pozitivní přístup, tj. koncentrace na přednosti uchazečů, nikoli na jejich nedostatky a nesplňující požadavky. Uplatňováním pozitivního přístupu společnosti nejenom vybírá motivované a schopné zaměstnance a využívá jejich schopnosti k dosahování vytyčených výkonů a cílů, ale i přispívá k vedení efektivní personální práce (Šikýř, 2016).

Před samotným výběrem je efektivní použít určitou formu předvýběru. Ta slouží především k detailnějšímu rozboru životopisu, zkušeností nebo dovedností uchazeče. Dokáže ale i ověřit první dojmy personalisty, či osobnost uchazeče a umožňuje také komparaci zdánlivě rovnocenných uchazečů. Použití předvýběru tak šetří, jindy zdoluhavý, proces organizování pohovoru a poskytuje šanci i těm, kteří by pouze na základě životopisu pozváni nebyli. Pro účinný předvýběr musí personalista znát jednotlivé efektivní metody. Mezi moderní metody patří:

- Video pohovor – přináší možnost vizuálního hodnocení uchazeče a získání mnoha informací o jeho osobnosti. Vhodné je ho použít především pro mladší generaci. Patří mezi nejprogresivnější metodu, která umožňuje „prosít“ velké množství uchazečů. Pro video pohovor se doporučuje použít jedna otázka, která přinese potřebnou vizuálně-komunikační informaci.
- Online dotazník – poskytuje benefity v podobě větší možnosti interaktivity, např. filtrace otázek dle předchozích odpovědí nebo v podobě automatického vyhodnocování odpovědí. I přes to, že postrádá zhodnocení rukopisu uchazeče, přináší komfort, v podobě odpovídání na otázky odkudkoli, oběma zapojeným stranám.

- Prověřování sociálních médií – zaměřuje se na získání informací o osobnosti zaměstnance skrze síť Facebook, Instagram nebo LinkedIn. Pomocí prověřování (screeing) se také posuzuje, zda je uchazeč vhodný z hlediska firemní kultury, či ověřuje, jaké jsou jeho předchozí zaměstnání (Recruitis, 2016).

3.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Prvním krokem v procesu výběru zaměstnanců je nastavení kritérií potřebných pro hodnocení uchazečů, a zároveň i nastavení vhodných metod výběru. Kritéria i metody výběru by měly odpovídat obsazované pozici a jejím požadavkům a před konečným užitím by měly být i prověřeny z hlediska spolehlivosti a validity. Kritéria pro výběr zaměstnanců obsahují požadavky odpovídající zvláštním předpisům (trestněprávní bezúhonnost) a požadavky spojené s výkonem práce na pracovní pozici (vzdělání, praxe). Ty, které souvisí s výkonem práce si zaměstnavatel nastavuje, vzhledem k potřebám pozice, sám (Šikýř, 2012). Dle Sakslové a Šimkové (2013) je ale důležité, aby byl uchazeč vybírán i z jiných hledisek než jenom z těch, které se týkají pracovního místa. Kritéria tak nastavují ze širšího hlediska na:

- Celopodniková – kritéria nastavené dle potřeb, cílů a zaměření společnosti.
- Úseková – kritéria významná pro vlastnosti společnosti.
- Pracovního místa – kritéria potřebná pro určené pracovní místo.

Tvorba kritérií by se také měla řídit určitými zásadami. Volena by měla být taková kritéria, která budou měřitelná a umožní zajištění rozdílů mezi uchazeči a zároveň taková, která nebudou diskriminovat žádnou skupinu uchazečů. Vždy by také měla odpovídat skutečným požadavkům pracovní pozice a potřebám společnosti. Nejčastěji používaným modelem pro stanovení požadavků při výběru zaměstnanců je sedmibodový model od Rodgera, který zahrnuje fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti (rodina) (Armstrong, 2015). V současnosti se ale nejvíce uplatňovaným stává model, který se soustředí na kompetence a schopnosti zaměstnance pro pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Samotný proces výběru zaměstnanců je možné rozdělit na dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací. Do předběžné fáze patří zejména potřeba obsazení nové pracovní pozice, po které jsou zapotřebí učinit následující kroky:

- Charakteristika pracovního místa a s ním spojených podmínek.
- Stanovení kvalifikace a dovedností potřebných pro vykonávání dané pozice.
- Bližší specifikace požadavků na vzdělávání, praxi, kvalifikaci a schopnosti potřebných pro přijetí zaměstnance.

V časovém úseku mezi první a druhou fází následně dochází ke shromáždění adekvátního počtu uchazečů, o vypsanou pracovní pozici. Druhá, vyhodnocovací část, je složena z několika kroků, kdy všechny tyto po sobě jdoucí kroky, jsou sdruženy s určitou metodou výběru, nejčastěji pak s kombinací dvou a více.

Kroky lze seřadit následovně:

- Vyhodnocování všech dokumentů od uchazeče.
- Předběžný pohovor k doplnění potřebných informací.
- Testování uchazečů prostřednictvím testů pracovní způsobilosti nebo assessment center, sběr dalších informací o uchazeči.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření (pokud je potřeba).
- Rozhodnutí o výběru uchazeče.
- Informování uchazeče o rozhodnutí – nabídka zaměstnání (Kociánová, 2010; Koubek, 2007).

3.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Při výběru metody je zapotřebí si uvědomit, že žádná zvolená metoda nikdy nezajistí, aby vybraný uchazeč byl ten nejlepší. (Koubek, 2007). Mezi jednu z nejčastěji používaných metod patří výběrový pohovor (interview). Jeho přednosti spočívají zejména v osobním kontaktu s uchazečem, upravení možných nejasností, možnosti nastavení směru komunikace či ve rozpoznání úrovně a kvality komunikace uchazeče. Tato metoda se považuje za velmi efektivní, neboť umožňuje poznat nejenom osobnost uchazeče, ale i jeho odbornou způsobilost či rozvojový potenciál. Délka pohovoru by se měla odvíjet od jednotlivých funkcí. Pokud je funkce nižší, časový úsek pro rozhovor se pohybuje okolo 15-30 minut, u vyšších funkcí trvá rozhovor 1-2 hodiny (Sakslová, Šimková, 2013;

Šikýř, 2014). Typy pohovorů lze rozřadit na základě dvou kritérií. První – dle množství a struktury uchazečů, je rozdělení na pohovor 1+1, který je typický tím, že je veden pouze jedním zástupcem společnosti. Nejčastěji se používá pro pracovní pozice s menší potřebnou kvalifikací. Druhým typem je pohovor před komisí, jež je tvořena třemi až čtyřmi lidmi (psycholog, personalista, bezprostřední nadřízený). Je velmi univerzální, vhodné je ho ale používat především pro náročnější pracovní pozice. Předposledním typem, v této skupině, je pohovor postupný, který probíhá jako několik po sobě jdoucích pohovorů 1+1. Skupinový pohovor, jakožto poslední typ, je charakteristický skupinou žadatelů na jedné straně a jedním či více posuzovatelů na straně druhé. Druhým kritériem pro dělení rozhovorů je obsah. Formy se zde rozdělují na nestrukturovaný pohovor, kde jsou všechny náležitosti definovány až v průběhu pohovoru, strukturovaný pohovor, kde jsou obsah, čas i pořadí otázek předem připraveny a polostrukturovaný pohovor, který je kombinací předchozích dvou (Koubek, 2007; Stýblo, 1994). Pro některé pracovní pozice lze využít i tzv. stresový pohovor, jehož cílem je posoudit temperament a chování uchazečů ve stresových situacích. Typické pro tento pohovor je také to, že spíše než odpovědi uchazečů, se posuzovatelé soustředí na reakce a bezprostřední chování. Příkladem může být situace, kdy personalisté nechají před samotným pohovorem uchazeče nějakou dobu čekat. Mezi další příklady patří i znechucené či znuděné chování tazatele nebo opakování stejných otázek stále dokola (APROFES, 2015).

Mezi doplňkové metody patří různorodé testy a dotazníky. K některým oborům jsou testy často i povinné. Nejběžnějšími typy jsou pak testy psychologické (testy inteligence), znalostí a dovedností, fyzické či psychické způsobilosti nebo speciální testy (chování v různých situacích). I dotazník může posloužit jako pomocník při výběru. Vyhodnocování dotazníku je ale poměrně složitá činnost, vyžaduje totiž důkladnou analýzu a časté domýšlení si souvislostí (Sakslová, Šimková, 2013; Stýblo, 1994). Za nejuniverzálnější metodu pro výběr uchazečů a následný výběr toho nejlepšího se považuje hodnocení životopisu. Tato základní metoda má největší podíl na rozhodnutí, zda daný uchazeč bude vybrán k dalšímu kroku – pohovoru či jinému typu výběrového procesu. Je také předlouhou pro následný výběrový pohovor, kde tazatel dále rozvíjí a ověřuje jednotlivé údaje uchazeče. Na základě hodnocení životopisu lze také rozdělit uchazeče na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. K dalším metodám výběru zaměstnanců lze zařadit i práci ve skupině nebo výběr ve středisku (Sakslová, Šimková, 2013; Šikýř, 2014).

3.3.3 Moderní trendy ve výběru zaměstnanců

Assessment centrum

Assessment centrum je specifická metoda výběru určená pro výběr z většího počtu uchazečů. Je využíváno pro různorodé pozice a založené na principu pozorování a zkoumání jednotlivých uchazečů při řešení případových studií, úkolů nebo modelových situací. Tyto činnosti jsou řešeny buď individuálně nebo týmově. Do celého procesu výběru je vždy zapojena větší skupina uchazečů (osm až deset) na jedné straně a skupina hodnotitelů (pět až sedm), interních i externích, s různým profesním zaměřením, na straně druhé. Posuzování většinou probíhá mimo společnost, v časovém úseku dvou dnů. Pro doplnění informací jsou k assessment centru připojeny i testy a pohovory. Cílem je zjistit, jaký jednotliví uchazeči mají rozvojový potenciál, jaká je jejich odborná způsobilost či jak se pravděpodobně budou chovat v určité pracovní roli. Funkcí assessment centra tak není pouze obsazování volných pracovních míst, ale i sběr informací o potřebě případného dalšího vzdělávání zaměstnanců. Navíc se uplatňuje i tehdy, kdy chce společnost počet svých zaměstnanců snížit. Uplatnění této metody je vhodné především pro větší společnosti, při výběru manažerů nebo absolventů. Benefitem assessment centra je získání velkého množství informací a komplexní posouzení uchazečů. Nevýhodou jsou naopak vyšší náklady a časová náročnost (Armstrong, 2015; Kyrianová, 2003 Šikýř, 2014).

Kooperativní nábor

Metoda výběru, která klade důraz na spokojenost zaměstnanců. Princip této metody spočívá v tom, že se uchazeč seznámí nejenom s personalistou, ale i s člověkem z jeho budoucího týmu. Ten totiž dokáže daleko lépe odhadnout, jestli má požadované znalosti, jak bude fungovat v týmu nebo zda dokáže zapadnout do kolektivu. Uchazeč má navíc šanci zeptat se na všechny své dotazy přímo někoho, kdo danou práci vykonává. Kooperativní nábor tak poskytuje větší objektivnost výběru a na uchazeče působí více otevřeně (Moderní obec, 2019).

Behaviorální pohovor

K moderním metodám výběru zaměstnanců patří i behaviorální pohovor. Od klasického pohovoru, který je nejvíce zaměřen na životopis a charakteristiku minulých pracovních pozic, se liší zejména tím, že se uchazeči kladou jiné, specifické otázky. Zaměřen je především na měkké dovednosti (flexibilita, kreativita), způsob myšlení a popis minulého a budoucí chování.

Tazatele se tak zajímají o co nejpřesnější popis chování uchazeče v různých situacích, jež musel například na minulé pozici řešit. Předpokládá se totiž, že se jeho reakce příliš nezmění a bude se podobně chovat i na budoucích pracovních pozicích. Respondent by měl vybranou situaci popsat co nejdětailněji, u tazatele se naopak neberou v potaz emoce nebo osobní dojmy. Behaviorální pohovor patří do kategorie rozhovorů strukturovaných, tedy předem připravených. Ke tvorbě otázek je využívána metoda STAR, na základě které tazatel zjišťuje jednotlivé situace, konkrétní úkoly, činnosti a pracovní výsledky. Metoda STAR tazateli umožňuje zjistit, co uchazeč v minulosti dělal. Výhoda behaviorálního pohovoru tak spočívá zejména v odpovědích respondenta, které nejsou a nemohou být předem připravené. Získat naopak lze kvalitní informace o jeho návycích, zkušenostech a dovednostech (Gradua, 2020; HRM, 2008).

Čím dál tím častěji hraje pro personalisty velkou roli i reference. Ta může být vyžádána pro doplnění informací či ověření si informací u předchozího zaměstnavatele. Studie z roku 2015, zabývající se dopadem referencí na konečný výsledek výběrového řízení, dokonce prokázala nejenom to, že si většina personalistů referenci vyžádala, ale v konečném důsledku měla i významný vliv na vyhodnocování jednotlivých žádostí o vypsání pracovní místo (Soubrier a kol., 2016).

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce je zaměřena na moderní trendy v oblasti výběru a získávání zaměstnanců ve společnosti ČSOB, a.s. (ČSOB), konkrétně pak v její pobočce ve městě Příbram. Tato část práce zahrnuje obecnou charakteristiku společnosti, tedy její historii, popis, ekonomické ukazatele a organizační a řídicí strukturu zjištěnou z veřejně přístupných a interních informací a dat. Dále jsou pomocí metod analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru, vedeného se specialistkou nábory, získány potřebné informace o společnosti. Skrze polostrukturovaný rozhovor, doplněný o informace z vnitropodnikových směrnic, jsou také představeny oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a nastíněné je i jejich současné fungování. Na základě získaných informací jsou dále vytvořeny dotazníky, které jsou v rámci anonymního dotazníkového šetření rozdány zaměstnancům. Po diskuzi s ředitelkou pobočky bylo zjištěno, že nejlepší způsob vyplnění dotazníků bude formou online. Na základě domluvy byly dotazníky vytvořeny pomocí online formuláře Google a rozeslány všem zaměstnancům příbramské pobočky ČSOB.

4.1 Charakteristika společnosti ČSOB, a.s.

Československá obchodní banka, a.s. působí na českém trhu již od roku 1964, kdy byla státem založená jako společnost sloužící pro poskytování služeb v oblasti volnoměnových operací a financování zahraničního obchodu. V roce 1999 byla privatizována belgickou KCB bank, která se z majoritního vlastníka ČSOB stala v roce 2007 vlastníkem jediným. KCB bank je stoprocentní dceřinou společností bankopojišťovací mezinárodní skupiny KCB Group. Dalším milníkem v historii společnosti byl rok 2000, kdy převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Na obou trzích – českém a slovenském působila ČSOB až do konce roku 2007, 1. ledna 2008 se stala slovenská pobočka samostatnou právnickou osobou.

Od 1. ledna 2013 rozdělila KBS Group své činnosti na nejdůležitějších trzích na tři obchodní divize – mezinárodní trhy, Belgie a Českou republiku (veškeré obchodní aktivity KCB v České republice). V současné době působí v České republice jako univerzální banka³ a poskytuje své služby jak fyzickým osobám, tak malým a středním podnikům a korporátním a institucionálním klientům (ČSOB, 2020). V roce 2020 byla ČSOB zvolena časopisem Euromoney za nejlepší banku. Stejně tak dopadla i v soutěži Hospodářských novin o nejlepší banku. Za nejlepší banku a nejlepší Sub – Custodian⁴ České republiky pro rok 2020 byla označena i časopisem Global Finance (ČSOB, 2020).

Sídlo:

Radlická 333/150

150 57, Praha 5

Náměstí T.G. Masaryka 143

261 01, Příbram (příbramská pobočka)

Obrázek 3 Logo společnosti



Zdroj: ČSOB (2020)

Společnost si ve své firemní filozofii velmi zakládá na trvalé udržitelnosti a společensky odpovědném chování. Právě tyto okruhy jsou stanovené jako dva hlavní pilíře. V rámci odpovědného podnikání má stanovené čtyři oblasti, na které se soustředí. Jsou to oblasti pro vzdělání, soužití, podnikání a přírodu. V oblasti vzdělání se soustředí především na děti, mládež a finanční gramotnost. V „soužití“ se zabývá problémy spojené se stárnutím a v oblasti podnikání podporuje malé a střední firmy, začínající podnikatele, a navíc i ženy, které začínají podnikat. V poslední oblasti – přírodě, se zaměřuje na svá sídla, která se snaží budovat v souladu s udržitelným rozvojem.

³ Banka, která nabízí produkty jak investičního, tak komerčního bankovníctví. Tvoří základní složku českého bankovního systému (Investia, 2014).

⁴ Místní správcovská banka.

Kromě odpovědného podnikání je koncentrace společnosti zaměřená i na filantropii, ve které podporuje například Nadaci Olgy Havlové, Nadační fond Mathilda nebo Linku bezpečí (ČSOB, 2020).

ČSOB v číselných údajích (k 31.12.2019)

- Počet klientů: 4 241 000
- Počet zaměstnanců: 8 626 (na pobočkách 1900)
- Počet poboček: 225
- Počet bankomatů⁵: 1 068

Tabulka 1 Ekonomické údaje ČSOB, a.s.

Údaj	2. Čtvrtletí 2019	2. Čtvrtletí 2020
Čistý zisk	10,9 mld. Kč	3,5 mld. Kč
Likvidita (ukazatel úvěry/vklady)	77,3 %	73,8 %
Úvěrové portfolio	752 mld. Kč	791 mld. Kč
Celkové vklady	978 mld. Kč	1 064 mld. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSOB (2020)

4.1.1 Aktuální situace v ČSOB, a.s.

Pandemie Covid-19, s tím související rychlejší nástup digitalizace a možnost si služby vyřídit online mají vliv i na ČSOB. V říjnu 2020 společnost uvedla, že do konce roku 2020 zruší až 170 pracovních míst na jednotlivých pobočkách. V roce 2021 má propustit dokonce až 400 zaměstnanců. Dle hlavního poradce české bankovní asociace koronavirová krize značně bankovníctví změní. Kromě propuštění zaměstnanců bude docházet i k uzavírání poboček (Lidovky, 2020).

⁵ Včetně bankomatů, které patří partnerským bankám.

4.1.2 Pobočka ČSOB Příbram

Pobočka ČSOB vznikla v Příbrami již v roce 2003. Mezi poskytované služby patří hotovostní služby, bankomat pro vklady a výběry, příjem vkladů v zajištěných obalech, bezpečnostní schránky, samoobslužný terminál, online přepis a firemní bankovníctví. V dubnu tohoto roku (2020) nastoupila na pozici ředitele pobočky nová ředitelka, která zde vystřídala sedm let působícího ředitele. Rok 2020 byl pro pobočku rokem organizačních změn, kdy bylo hned k 1.1.2021 propuštěno 5 zaměstnanců. V současné době příbramská pobočka zaměstnává 21 zaměstnanců a jednoho pracovníka na Dohodu o provedení práce (ČSOB, 2021).

Organizační a řídicí struktura ČSOB Příbram

Organizační struktura je ve společnosti liniová. Ta se vyznačuje především jasně vymezenými vazbami mezi nadřízenými a podřízenými a existencí jediného řídicího stupně nad provozem. V čele příbramské pobočky stojí ředitelka, které jsou podřízeni všichni ostatní zaměstnanci. Funkce zástupce ředitele zde sice existuje, ale je stanovena pouze na základě dohody, dvě určené zástupkyně tak nejsou nadřizeny jiným zaměstnancům. Pod ředitelkou pobočky se v jedné linii nachází dva premium bankéři, devět firemních bankéřů, úvěrový, investiční a pojišťovací specialista, šest klientských zaměstnanců a student v rámci programu „studuj a pracuj“, který má na starost administrativu (viz Příloha 4). Příbramská pobočka ČSOB je zařazena do oblasti Jihozápad, regionu jižní Čechy a mikroregionu Písek (ČSOB, 2021).

4.2 Řízení lidských zdrojů

Za řízení lidských zdrojů odpovídá v ČSOB především manažer s podporou HR oddělení. V rámci řízení lidských zdrojů probíhá i jejich plánování, kdy se každý rok uskutečňuje roční zhodnocení, na kterém manažer zjišťuje potřeby zaměstnanců, jejich spokojenost, a na kterém se současně zajímá o to, jakým směrem by se dále chtěli ubírat či kam by chtěli směřovat. Na základě tohoto zhodnocení se lidské zdroje dále plánují. Oporou manažera je při procesu plánování lidských zdrojů opět HR oddělení, které má veškeré vzdělání, zkušenosti, cíle či právě potřeby zaměstnanců zmapované v souhrnné tabulce (ČSOB, 2020).

4.2.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců má na starost, kromě specialisty náboru, i manažer. Na celý proces získávání klade velký důraz, aby doplnil svůj tým nejvhodnějším uchazečem. Pro každý region je vždy přiřazen jeden náborový specialista, který mu v činnosti získávání pomáhá a zabezpečuje všechny kroky související se získáváním a výběrem, tedy například vypsání pracovní pozice a její následné zveřejňování a inzerování. Příbramskou pobočku ČSOB zajišťuje specialistka náboru, která má na starost region jižní Čechy. Kromě těchto činností informuje zaměstnance společnosti i prostřednictvím e-mailu, dvakrát v měsíci, o aktuálně obsazovaných pozicích v regionu, pod který spadají. Před celým procesem získávání zaměstnanců je však zapotřebí nejdříve pracovní místo vytvořit, tj. definovat činnosti a úkoly, které na pracovní pozici bude zaměstnanec vykonávat. Dále pracovní místo detailně popsat a provést analýzu. Tento úkon se soustředí nejenom na získání co největšího množství informací o pracovní pozici, ale i na sběr dat o vazbách na ostatní pracovní místa a všech odpovědnostech zaměstnance. Výsledek analýzy pracovní pozice, obsahující přesný popis pracovního zaměření, odpovědností, úkolů, povinností, pravomocí, povinných odborných předpokladů, klíčových požadavků a hlavních ukazatelů výkonů, vždy v souhrnném přehledu dostane každý nově přijatý zaměstnanec. Právě analýza pracovní pozice výrazně přispívá k adekvátnímu mzdovému odhadu, určení potřebných požadavků na uchazeče, nastavení nejvhodnějšího vzdělávání a dalšího kariérního rozvoje nebo k definování metod pro hodnocení. Tyto kroky, tedy vytváření pracovní pozice a její následná analýza, jsou v ČSOB uskutečňovány pouze tehdy, kdy se pracovní pozice vytváří zcela nová nebo tehdy, nastává-li změna v oblasti obsluhy klientů. Důvodem pro častou absenci těchto kroků je relativně stálá obchodní strategie společnosti. Posledním krokem, který se naopak každý rok pravidelně opakuje, je vytvoření plánu potřebného počtu zaměstnanců a organizační struktury určené pobočky (ČSOB, 2020).

Samotný proces získávání zaměstnanců začíná rozhodnutím manažera o potřebě obsazení volného pracovního místa, kterou deleguje na konkrétního specialistu náboru. Ten na základě dohody s manažerem, definování plánu a určení potřebných zaměstnanců, vybírá adekvátní způsob získávání. V rámci získávání zaměstnanců se společnost soustředí i na posilování své značky a náborový marketing.

Prostřednictvím různorodých veletrhů se snaží prezentovat ČSOB jako lidskou společnost, nikoli jako korporát s neosobními vztahy, jak je často vnímána. Docílit se toho snaží i přes veřejnou skupinu na sociální síti Facebook „Zažij ČSOB“, kde jsou, kromě jiného, představovány možnosti, které společnost nabízí (viz Příloha 5). Skrze facebookovou skupinu se ČSOB, konkrétně HR oddělení, snaží přiblížit i firemní kulturu a prostředí společnosti. Kromě informací nebo nabídek práce jsou zde zveřejňovány a uskutečňovány také pravidelné soutěže. Spolupráce probíhá i se školami a je primárně zaměřena na komunikaci se studenty. Skrze workshopy jsou například seznamováni s výběrovým řízením, jež si mohou nanečisto vyzkoušet. V rámci propagace společnosti byla vytvořena i nová nabídka „Čobalíček“, která však ještě kvůli Covidu-19 nemohla být uskutečněna. ČSOB chce jejím prostřednictvím studenty naučit také to, jak uspět v assessment centru nebo při pohovoru, jak si zdokonalit svůj životopis či jakým způsobem v sobě probudit obchodní talent. Čobalíček chce studentům zároveň umožnit více poznat práci v bance a snadněji nahlédnout na jednotlivé pobočky. V rámci této nabídky je zároveň poskytnuta pomoc při tvorbě či úpravách profilu na profesní síti LinkedIn. Primárním cílem Čobalíčku je ale především získání informací a poznatků od lidí a odborníků z praxe. Oblasti náborového marketingu je přikládána důležitost hlavně v posledních letech, kdy si uchazeči mohli mezi pracovními pozicemi vybírat a rozhodující byl častokrát právě marketing (ČSOB, 2020).

Metody získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje

Při obsazování jednotlivých pracovních pozic, zejména pak těch vyšších, je ve většině případů vybíráno z vnitřních zdrojů. V ČSOB existuje interní agentura práce, která je spravována specialisty nábory. Právě zde jsou vždy vypsané pracovní pozice nejdříve zveřejněny a zaměstnanci společnosti je tak mohou obsadit jako první. Až po čtrnácti dnech se nabídky práce zveřejňují prostřednictvím jiných metod a otevírají i uchazečům z vnějších zdrojů. Na tyto interně zveřejněné pracovní pozice se může hlásit jakýkoli zaměstnanec společnosti, který chce rotovat v rámci banky. Ti, kteří pracují ve společnosti méně, než rok jsou povinni, před podáním přihlášky, podat písemný souhlas od svého přímého nadřízeného.

Vedle interní agentury práce ve společnosti funguje i aplikace „Zapka“, která se od této agentury liší zejména tím, že se zveřejněné nabídky práce týkají i dceřiných společností ČSOB, tedy například ČSOB pojišťovny nebo Českomoravské stavební spořitelny. Zaměstnanci tak mají výhodu před externími uchazeči i tehdy, pokud v rámci interní rotace chtějí přejít do jedné z nich. Aplikace mimo oblast kariéry zveřejňuje také pořádané akce, aktuální informace nebo nadcházející události. Cílem Zapky je zjednodušit každodenní život zaměstnanců. Informace o vypsaných pozicích lze najít také na Intranetu. Mezi vnitřní zdroje tak patří zaměstnanci společnosti, kteří se na pozici hlásí prostřednictvím interní agentury práce nebo aplikace a zaměstnanci, jež jsou nominováni v rámci rotace banky nebo jejích dceřiných společností. Právě rotace se snaží společnost podporovat (ČSOB, 2020).

Vnější zdroje

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů ČSOB metody kombinuje a využívá jak klasické, tak moderní. Výběr metody se liší i v závislosti na obsazovaných pozicích. Pro nižší i vyšší pozice jsou společnostmi nejvíce využívány kariérní stránky ČSOB (viz Příloha 6), inzerce a pracovní portály, konkrétně www.jobs.cz, www.prace.cz a www.vimvic.cz (viz Příloha 7). Na stránce www.vimvic.cz vidí společnost velký benefit i v podobě možnosti své prezentace nebo reklamy. V minulosti se jí naopak neosvědčily portály webové, které byly popisované jako inovativní (ČSOB, 2020). Při zveřejňování nabídek práce preferuje kvalitu před kvantitou, a tak využívá menší počet kvalitních portálů. Pro nižší pracovní pozice jsou, avšak zřídka, využívány i Úřady práce. Z moderních metod, sloužících pro získávání zaměstnanců, společnost používá především sociální a profesní sítě. Přes sociální síť Facebook se zaměřuje na získávání uchazečů na nižší pozice, jež jsou snadněji obsaditelné (klientský pracovník, juniorská pozice), skrz sociální síť LinkedIn naopak na specifické uchazeče a pozice, které je obtížnější najít a obsadit (manažerská pozice) (viz Příloha 8). U získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je ale obecná strategie společnosti taková, že i když by ráda tímto způsobem získávala především juniorní a nižší pozice, centrála společnosti se často nevyhne právě ani specializovaným a expertním pozicím.

Jednou z nových metod získávání, které ČSOB využívá, je i referenční program neboli získávání uchazečů skrze doporučení stávajících zaměstnanců.

Primárním cílem referenčního programu je obsazování nabízených pozic známými či bývalými kolegy současných zaměstnanců, tedy ověřenými uchazeči. Doporučit tak lze externího, ale i interního uchazeče. K zapojení se do referenčního programu jsou zaměstnanci vyzváni prostřednictvím HR systému, kde jsou všechny volné pozice, na které lze známé či bývalé kolegy doporučit, zveřejněny. Pokud však varianta „doporučit známého na pozici“ není zobrazená, znamená to, že je pozice vystavená pouze interně a není tak možné na ní nikoho doporučit, dokud není povoleno získávání z vnějších zdrojů. Možnost doporučení uchazeče přes referenční program je zaměstnancům připomínána vždy také současně s aktuální nabídkou obsazovaných míst, jež je specialista náboru zasílána pravidelně, vždy na začátku každého měsíce e-mailem. Pro zapojení se do referenčního programu musí být včas oznámeny nejenom informace o hlavní náplni práce, požadované kvalifikaci, názvu pracovní pozice, předpokládaném nástupu a specifických požadavcích uchazeče, ale i o výši odměny, respektive bodů, pro zaměstnance, který uchazeče doporučí (ČSOB, 2020). Motivací pro doporučování vhodných uchazečů jsou body, které se připisují do cafeterie⁶, a to ve 100% výši tři měsíce po nástupu doporučeného. Výše bodů, která začíná od 2000, se odvíjí od absolvovaného kroku uchazeče (doporučení uchazeče, absolvování výběrového řízení, výběrového řízení, přijetí uchazeče) a typu obsazované pozice. Tyto body se však získávají až tehdy, kdy má uchazeč o vybranou pozici zájem a dokončí přihlášení v HR systému. Počet doporučovaných uchazečů je neomezený. Čím více uchazečů zaměstnanci doporučí, tím více bodů mohou získat. Motivovat pro doporučování může i vyhlašování vítězů, které se každé čtvrtletí koná. Zde lze, při umístění na prvních třech místech, získat další body – Čobáky, nad rámec odměny v referenčním programu, které jsou opět posílány do cafeterie. Body se vždy sbírají v průběhu celého roku a nulují se k 31.12. daného roku. ČSOB se v roce 2019 s Čobáky a referenčním programem navíc umístila na druhém místě při udělování cen na Recruitment Academy Awards 2019. K získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů však častěji přistupuje tehdy, kdy jsou uchazeči vybíráni na nižší pracovní pozice, tj. klientští pracovníci nebo studenti ucházející se o stáž či brigádu.

⁶ Typ zaměstnaneckých benefitů.

Společnost se zajímá i o efektivitu jednotlivých metod získávání zaměstnanců. Z informací vepsaných při přihláškách vždy zjišťuje, kde uchazeč nabídku práce viděl a na základě těchto výsledků následně vyhotovuje report, z kterého metody získávání hodnotí a dále rozhoduje o jejich účinnosti a dalším využíváním či nevyužíváním (ČSOB, 2020).

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Celý proces výběru zaměstnanců začíná již předvýběrem, jež probíhá před samotným pozváním uchazeče na pohovor. Uplatňován je především k prvnímu poznání uchazeče, které často stačí k zjištění, zda je k vypsané pracovní pozici adekvátní. Předvýběr probíhá pomocí krátkého telefonního hovoru, ale stále častěji i pomocí video pohovoru přes videotelefonní softwarové programy a aplikace (Zoom, WhatsApp). Jedním z důvodů využívání předvýběru je i snaha najít takového uchazeče, který bude co nejvíce odpovídat nastaveným požadavkům. Pro specifické pozice jsou využívány i videohovory, do kterých jsou nahrány různorodé psychologické diagnostiky nebo znalostní dotazníky. Právě z psychologických diagnostik lze velmi dobře zjistit, jaký uchazeč je. Často jsou také do systému vloženy předem připravené otázky, na které musí uchazeč spontánně odpovídat (ČSOB, 2020).

Samotný proces výběru je možné rozdělit do několika částí. První část se zabývá shromažďováním a následnou selekcí životopisů a motivačních dopisů. Druhým krokem je výběr takových uchazečů, jež splňují, pracovní pozicí, nastavené požadavky. Další postupy a části nastavují náboroví specialisté v závislosti na kritériích obsazované pracovní pozice (typ pozice, metoda výběru, přítomnost nadřízeného). Konečný výběr zaměstnance manažer opět konzultuje s náborovými specialisty, jejichž stanoviska musí být vždy zaznamenána a se kterými se, mimo jiné, domlouvá i případný nástup uchazeče. Definitivní rozhodnutí je však v plné kompetenci samotného manažera příslušné pobočky. V ČSOB je možný dvouměsíční překryv nového zaměstnance s odcházejícím, a to zejména kvůli nutnosti absolvování různorodých školení. Pokud u vybraného uchazeče již zájem není, šanci dostávají další adekvátní uchazeči v pořadí. Jestliže žádní takoví nejsou, celý proces získávání a výběru zaměstnanců začíná od začátku (ČSOB, 2020).

Metody výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců společnost opět využívá jak klasické, tak moderní metody. Finální metodu výběru ale vždy určuje manažer. Z klasických metod je to osobní pohovor, na kterém je z 90 % vždy přítomen, kromě manažera, i náborový specialista. Při pohovoru bývají také někdy využity modelové situace, které mají za cíl zjistit, jak je například uchazeč schopen vést debatu, řešit problémy, mírnit konflikty nebo prosadit své nápady. Na osobním pohovoru je navíc nastaveno i pravidlo čtyř očí, tedy přítomnost minimálně dvou lidí, jež budou uchazeče posuzovat, ještě častěji to bývají lidé tři. Nevybraný uchazeč je, jestliže byl přítomen na osobním pohovoru, i v případě zamítnutí, o tomto verdiktu telefonicky informován. Z moderních metod je používáno assessment centrum, a to zejména tehdy, kdy je přihlášeno více uchazečů. Kromě této metody je však využíván i behaviorální pohovor, při kterém se tazatelé doptávají na konkrétní situace, kterými musel v minulých zaměstnáních uchazeč projít. Společnost naopak nevyužívá stresový pohovor. Preferuje opak, a to uchazeče nevystavovat stresu, protože tak, dle ní, dokáže být nejvíce autentický a ona ho dokáže lépe poznat. Důležité pro ni jsou však reference od předchozích zaměstnavatelů, ČSOB pokaždé od uchazečů vyžaduje reference dvě. U rizikových pozic bankéřů jsou dokonce povinné. I když jsou kritéria pro přijetí velmi individuální, často se dá přednost osobnosti a osobnostní charakteristice před zkušenostmi a odborností. Přihlíží se, pokud to alespoň trochu lze, také k tomu, aby uchazeč dobře zapadl do týmu. Do budoucna se v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti nechystají žádné velké změny. Jedinou možnou změnou bude větší přesun do online podoby.

Tabulka 2 Schéma postupu při výběru zaměstnanců

Pracovní pozice	Interview s uchazeči		Psychologické testy		Odborné testy	Assessment Centre
	Povinná účast	Na vyžádání	Povinně	Na vyžádání		
Tarifní zaměstnanci (specialisté, (neobchodní pozice) *	Přímý nadřízený, Specialista náboru	Vyšší nadřízený		Fakultativně	Individuální	Fakultativně
Tarifní zaměstnanci obchodní pozice*	Přímý nadřízený, Specialista náboru	Vyšší nadřízený		Fakultativně	Individuální	Ano

* Pracovní pozice v příbramské pobočce ČSOB.

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů ČSOB (2020)

Získávání a výběr zaměstnanců má v ČSOB na starost manažer útvaru, ve kterém bude nový zaměstnanec pracovat, a náborový specialista. Při těchto procesech jsou využívány spíše moderní metody, často přenesené do online formy. V oblasti získávání zaměstnanců jsou tak nejčastěji vyhledáváni zaměstnanci z vnitřních zdrojů, kteří jsou nominováni nebo se zúčastňují interního výběrového řízení vyhlášeným skrze interní agenturu práce. Důvodem preference vnitřních zdrojů je především podpora stability společnosti, rotace a kariérního růstu. V rámci vnějších zdrojů, které se využívají zejména pro nižší pozice, jsou nejvíce využívány pracovní portály, kariérní stránky společnosti a sociální a profesní sítě. Uplatňován je však také referenční program. Ve výběru zaměstnanců probíhá i předvýběr, který umožňuje vyselektovat nejvhodnější uchazeče. Uskutečňován je stále častěji prostřednictvím video pohovorů, kde je také možnost nahrání různorodých testů, dotazníků či psychologických diagnostik. Mezi metody výběru patří osobní pohovor, assessment centrum a behaviorální pohovor. Důraz je také kladen i na reference od předchozích zaměstnavatelů (ČSOB, 2020).

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření, které bylo určeno pro zaměstnance příbramské pobočky ČSOB, mělo za cíl zjistit pohled respondentů na současný proces získávání a výběru. Vytvořilo tak základ pro analýzu používaných metod a procesů pro následné návrhy či doporučení vedoucí ke zlepšení.

Dotazníkového šetření se zúčastnily dvě skupiny zaměstnanců. První skupinou byli zaměstnanci, kteří na pobočce v Příbrami pracují maximálně 3 roky. Zde bylo primárním cílem zjistit, jakým způsobem se o volném pracovním místě dozvěděli, jakými prošli metodami získávání a výběru, jaké faktory byly rozhodující pro konečné přijetí práce a zda byli se systémem získávání a výběru spokojeni. Druhou skupinu tvořili zaměstnanci, kteří ve zmiňované pobočce pracují více než 3 roky. U této skupiny byl cíl rozšířen o zjištění, zda se procesy a metody získávání a výběru zaměstnanců, v ČSOB, v čase změnily. Dotazníky byly rozeslány všem zaměstnancům, kteří spadají pod příbramskou pobočku, tedy 20 zaměstnancům (kromě ředitelky pobočky a pracovníka pracující na dohodu) složených z klientských pracovníků, investičního, úvěrového a pojišťovacího specialisty, premium bankéřů a firemních bankéřů. Celková návratnost dotazníků byla tedy 90 %.

4.3.1 Charakteristika cílových skupin zaměstnanců

U první skupiny zaměstnanců, pracujících v bance maximálně 3 roky, tvoří největší část (60 %) věková skupina 36-45 let. Další část, konkrétně 20 % respondentů, je rovnoměrně rozložena mezi věkovou skupinu do 25 let a 26-35 let. Naopak do nejstarší věkové skupiny, tedy nad 45 let, nepatří, v této skupině respondentů, nikdo (viz Příloha 9). Z výsledků lze tak vyčíst, že první skupina zaměstnanců je reprezentována spíše mladým kolektivem. Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví je rozloženo nerovnoměrně. Ženy tvoří převážnou část (70 %), muži jsou zastoupeni 30 % (viz Příloha 11). Tento výsledek potvrzuje i fakt, že, dle specialistiky nábory, je poměr pohlaví v ČSOB 65:25 (žen ku mužům). Nejmenší zastoupení, v otázce vzdělání, mají zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je vyšší odborné. Zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou je 40 %, stejně jako zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Tím, že minimální požadované vzdělání, jestliže se nejedená o stáž či studentskou pozici, je společností požadováno středoškolské s maturitou, ze zaměstnanců, kteří by své studium na střední škole ukončili bez maturity, není nikdo (viz Příloha 13).

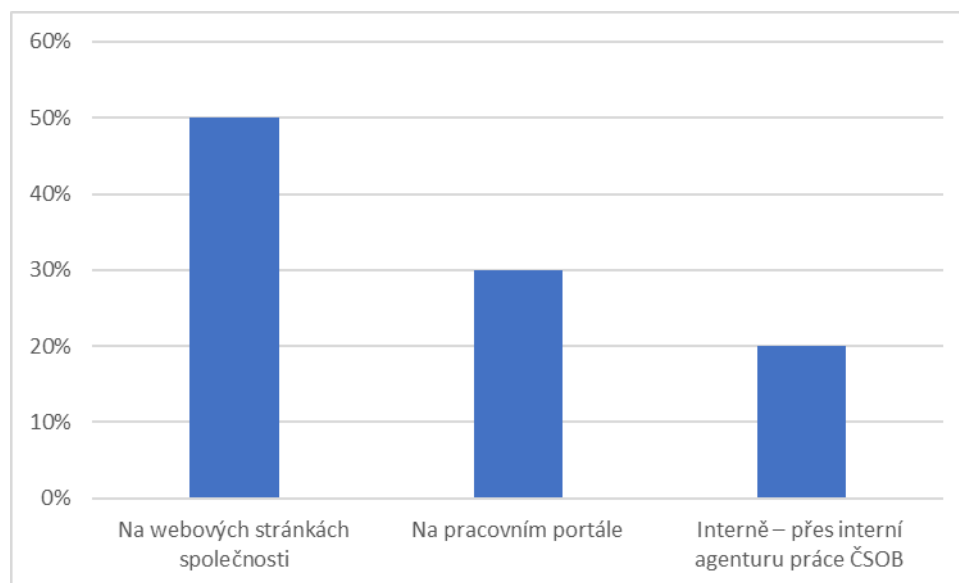
Ve společnosti pracuje pouze 20 % zaměstnanců méně než 1 rok, zbylá část této skupiny je stejnoměrně tvořena zaměstnanci, pracujícími ve společnosti 1-2 roky (40 %) a 3 roky (40 %) (viz Příloha 15). Zde je důvodem především velikost pobočky, která se kromě toho nachází ve městě s pouhými 35 tis. obyvateli. Tím, že pracovní pozice v ČSOB jsou v tomto městě považovány za ty lukrativnější, většina zaměstnanců si svou pracovní pozici ve společnosti snaží dlouhodobě udržet. Dalším důvodem může být i větší propouštění zaměstnanců a rušení pracovní pozic v roce 2020. Nejenom důsledkem Covidu -19, ale i nastupující automatizací, společnost zaměstnance propustila a nadále bude propouštět. Vytváření nových pozic a hledání nových zaměstnanců je tak v současné době, nejenom v příbramské pobočce, ale i v celé společnosti ČSOB, čím dál tím menší. Převážnou většinu (70 %) tvoří klientští pracovníci. Tato pozice je pro společnost nejenom nejtypičtější, ale i nejvíce obsazovaná. Pozici klientského pracovníka obecně nejvíce obsazují ženy, což potvrzují i data z tohoto dotazníkového šetření. Pouze 20 % respondentů se nachází na pozici specialisty – investičního, úvěrového nebo pojišťovacího. Pozice firemního bankéře je obsazena 10 % respondenty, premium bankéř zde naopak není nikdo (viz Příloha 17). Právě na premium bankéře je zapotřebí, aby měli zaměstnanci více zkušeností nebo pracovali ve společnosti déle.

Ve druhé skupině zaměstnanců, tedy těch, kteří jsou zaměstnanci ČSOB více než 3 roky, není naopak do skupiny do 25 let zařazen nikdo. Ve věku 26-35 let je 20 % respondentů. Věkové rozpětí 36-45 let a více než 45 let je s 40 % zastoupeno nejvíce (viz Příloha 10). U zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují víc než 3 roky, je 40 % žen a 60 % mužů (viz Příloha 12). V otázce vzdělání vybralo 10 % respondentů středoškolské s maturitou a 20 % vyšší odborné. Největší část (70 %) naopak tvoří zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským (viz Příloha 14). Ve společnosti pracuje největší část respondentů (60 %) více než 10 let, 40 % 7-9 let a zbylých 10 % zaměstnanců 4-6 let (viz Příloha 16). Tento výsledek opět potvrzuje fakt, že si zaměstnanci příbramské pobočky dlouhodobě pracovní místo udržují. Fluktuace je zde minimální. Na pozici klientského pracovníka zde pracuje pouze 10 % zaměstnanců, stejnoměrnou část (10 %) tvoří pozice premium bankéře. Totožnou část (40 %) respondentů tvoří i firemní bankéři a specialisté (viz Příloha 18). Vzhledem k tomu, že na pozici specialisty, premium a firemního bankéře jsou potřeba někdy i mnoholeté, zkušenosti tomu odpovídá i délka let u popisované skupiny zaměstnanců.

Pozice klientského pracovníka je naopak typická pro zaměstnance bez zkušeností nebo ty, kteří v oboru bankovníctví začínají. V rámci kariérního postupu se však po pár letech posouvají výše, často právě na specialisty, premium či firemního bankéře.

4.3.2 Získávání zaměstnanců

Obrázek 4 Způsob získávání zaměstnanců - 1. skupina

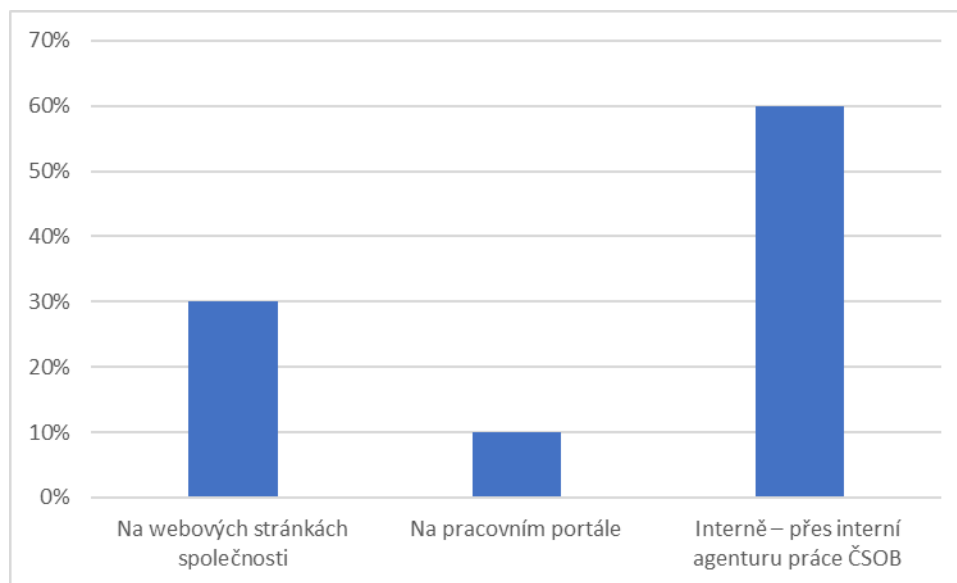


Zdroj: Vlastní zpracování

O volné pracovní pozici se, dle výsledků, zaměstnanci spadající do první sledované skupiny, dozvěděli pouze třemi způsoby. Polovina respondentů viděla pracovní nabídku na webových stránkách společnosti. Druhým nejvyužívanějším způsobem byl pracovní portál, který zvolilo 30 % respondentů. Přes interní agenturu práce společnosti, ke které mají přístup pouze zaměstnanci ČSOB, se o volné pozici dozvědělo 20 % respondentů. Zvolené odpovědi mají příčinnou souvislost s pracovní pozicí těchto zaměstnanců, kdy 70 % z nich obsazuje místo klientského pracovníka, pro kterého je typické získávání z vnějších zdrojů. To potvrzují i odpovědi specialistiky nábory. Další možnosti, konkrétně sociální a profesní síť, doporučení stávajícího zaměstnance a Úřad práce, nebyly zvoleny žádným z respondentů. Na otázku „Na jakou pracovní pozici jste se hlásil/a?“ vybrala většina (70 %) respondentů možnost klientského pracovníka. Pozice specialisty byla zvolena 20 % respondenty a firemního bankéře 10 % respondenty. Čtvrtá možnost – premium bankéř, nebyl zvolena žádným z respondentů (viz Příloha 19).

Zde opět souvisí vybrané metody získávání s obsazovanou pozicí. U nižších pozic – klientských pracovníků je ve většině případů společností vybíráno z vnějších zdrojů.

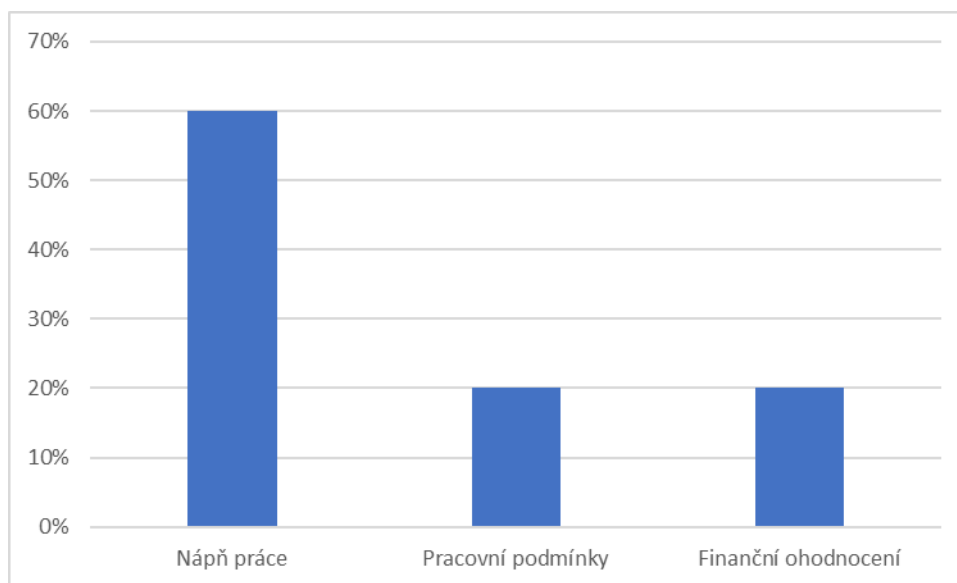
Obrázek 5 Způsob získávání zaměstnanců - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

I u druhé skupiny zaměstnanců je významný způsob získávání skrze webové stránky, právě touto formou se o pracovní pozici dozvědělo 30 % respondentů. Možnost „interně“, tedy tak, že respondent musel být již zaměstnancem společnosti či jejích dceřiných společností, ale také zvolilo 60 % respondentů. Nejmenší část (10 %) respondentů se, dle výsledků, o pracovní pozici dozvědělo pomocí doporučení stávajícího zaměstnance neboli referenčního programu, který ve společnosti funguje, a na pracovním portále. Naopak možnosti, sociální a profesní síť či Úřad práce nebyly zvolené ani jednou. Volné pracovní pozice jsou ve společnosti vždy nejdříve zveřejněny interně a až po 14 dnech se přechází k získávání z vnějších zdrojů. Právě získávání z vnitřních zdrojů je typické zejména pro vyšší obsazované pozice. To potvrzuje i fakt, že je tato skupina zaměstnanců tvořena klientskými pracovníky pouze z 10 % a zbylá část je obsazena specialisty, premium bankéři a firemními bankéři. Při otázce, na kterou pozici se uchazeč hlásil, byla naopak možnost klientského pracovníka zvolena pouze 10 % zaměstnanci, stejně tomu bylo u pozice premium bankéře. Největší část respondentů (40 %) se hlásila na pozici specialisty nebo firemního bankéře (40 %) (viz Příloha 20).

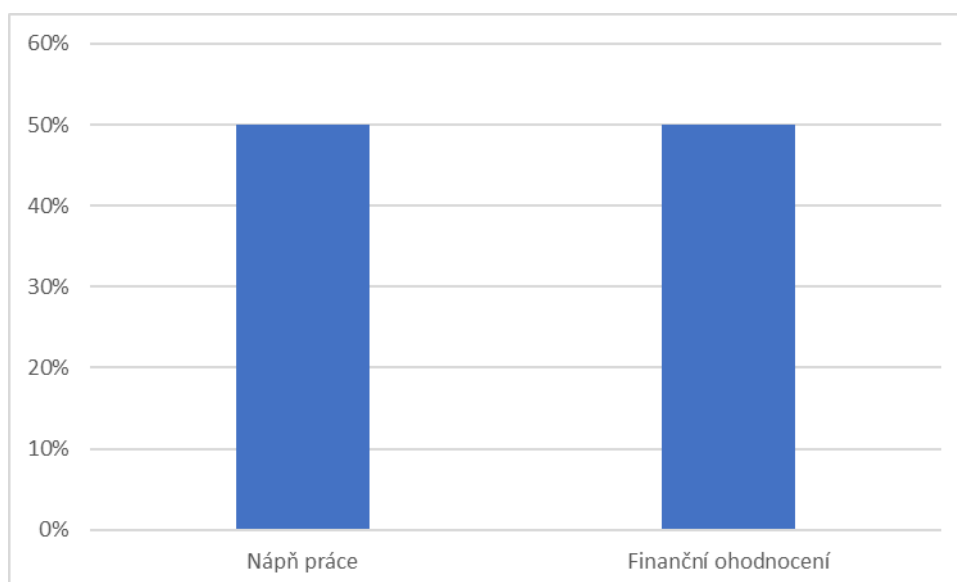
Obrázek 6 Atraktivita pracovní nabídky - 1. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze čtyř uvedených možností byly při otázce na atraktivitu pracovní nabídky zaměstnanci zvoleny pouze tři. Z grafu lze vyčíst, že 60 % respondentů na pracovní nabídce zaujala náplň práce, 20 % pracovní podmínky a 20 % finanční ohodnocení. Nikdo z respondentů neuvedl čtvrtou možnost - zaměstnanecké benefity.

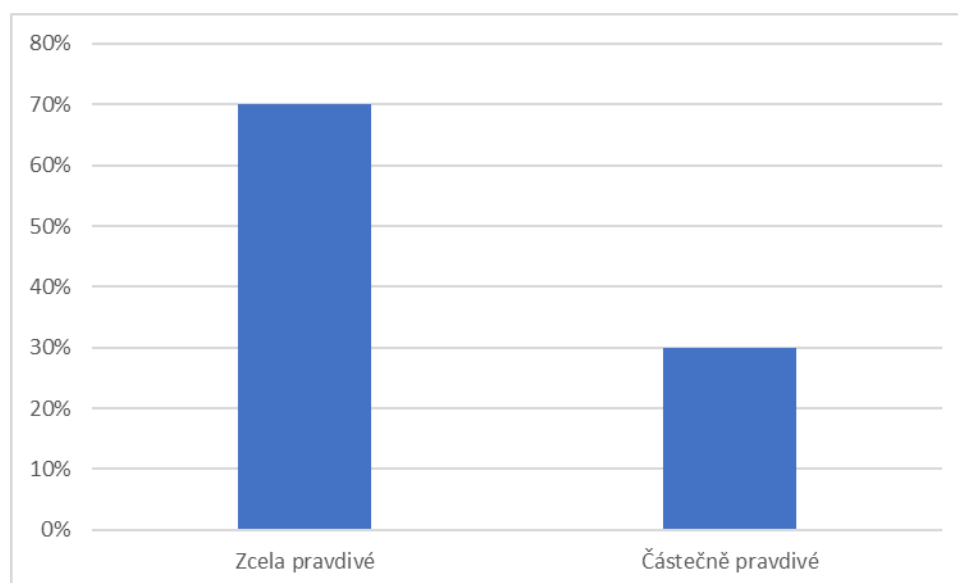
Obrázek 7 Atraktivita pracovní nabídky - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u první skupiny zaměstnanců, i u druhé byla při této otázce volena možnost náplň práce, kterou zvolilo 50 % respondentů. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 3 roky a obsazují ve většině případů vyšší pracovní pozice, kromě toho volili i možnost finančního ohodnocení, které taktéž zvolila polovina respondentů. Tento výsledek koreluje s kariéřním postupem a s tím souvisejícím vyšším finančním ohodnocením, který je často jedním z důvodů, proč se zaměstnanci na vyšší pracovní pozice hlásí. Nikoho z respondentů naopak nezaujaly pracovní podmínky a zaměstnanecké benefity. U otázky, zda nabídka práce obsahovala všechny potřebné informace se obě sledované skupiny zaměstnanců jednomyslně shodly, že ano (viz Příloha 21, 22). Práce náborových specialistů, při vytváření nabídek práce, je tak odvedena velmi dobře.

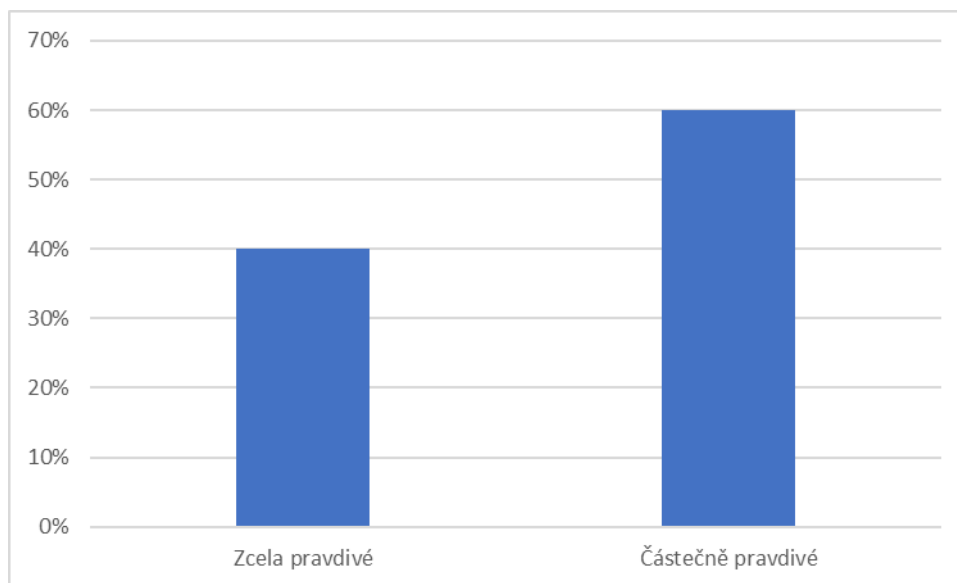
Obrázek 8 Pravdivost informací v inzerátu - 1. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vyčíst, že 70 % respondentů považuje informace v nabídce práce za zcela pravdivé, tudíž odpovídající skutečnosti. Za částečně pravdivé je považuje 30 %. Obecně tak lze říct, že společnost uvádí ve svých nabídkách práce spíše pravdivé informace, čemuž nasvědčuje i fakt, že možnost „nepravdivé“ neuvedl nikdo z respondentů.

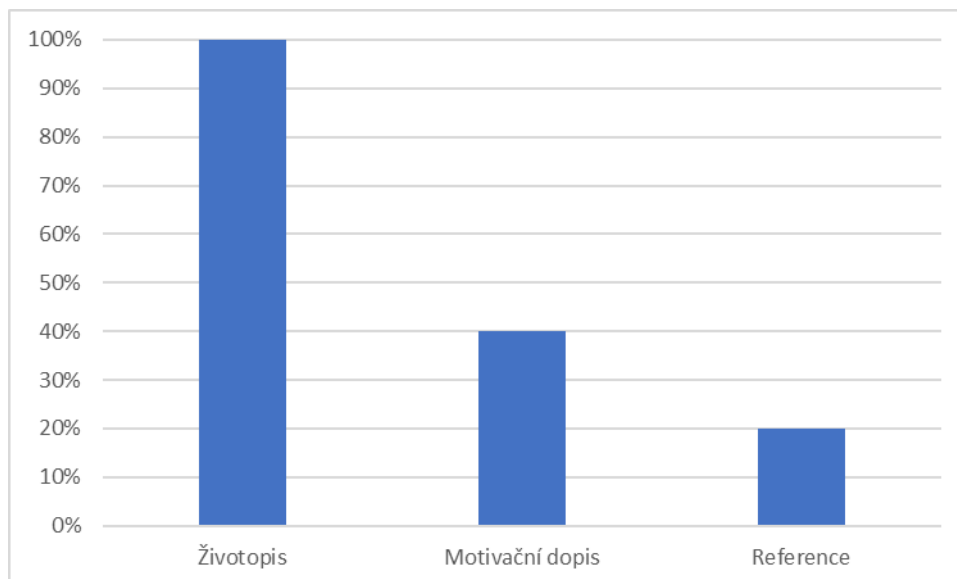
Obrázek 9 Pravdivost informací v inzerátu - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně dvě možnosti byly voleny i v případě druhé skupiny zaměstnanců, avšak zde považuje informace v nabídce práce za zcela pravdivé skoro o polovinu méně respondentů, tj. 40 %. Nejvíce respondentů (60 %) naopak považuje informace za částečně pravdivé.

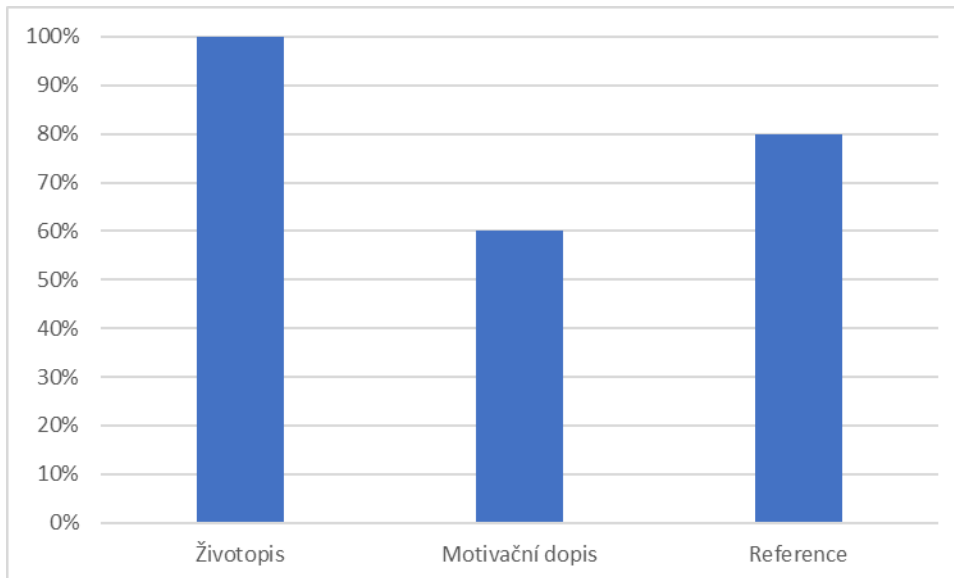
Obrázek 10 Povinné dokumenty - 1. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že povinným dokumentem byl u všech respondentů životopis. U skoro poloviny (40 %) respondentů byl povinný pro pracovní pozici i motivační dopis. Tento výsledek opět souvisí s pracovními pozicemi, které se u této skupiny zaměstnanců vyskytují nejvíce, a to klientští pracovníci. Právě pro ně není povinné přikládat reference, které v tomto případě byly zvolené pouze 20 % respondenty.

Obrázek 11 Povinné dokumenty - 2. skupina

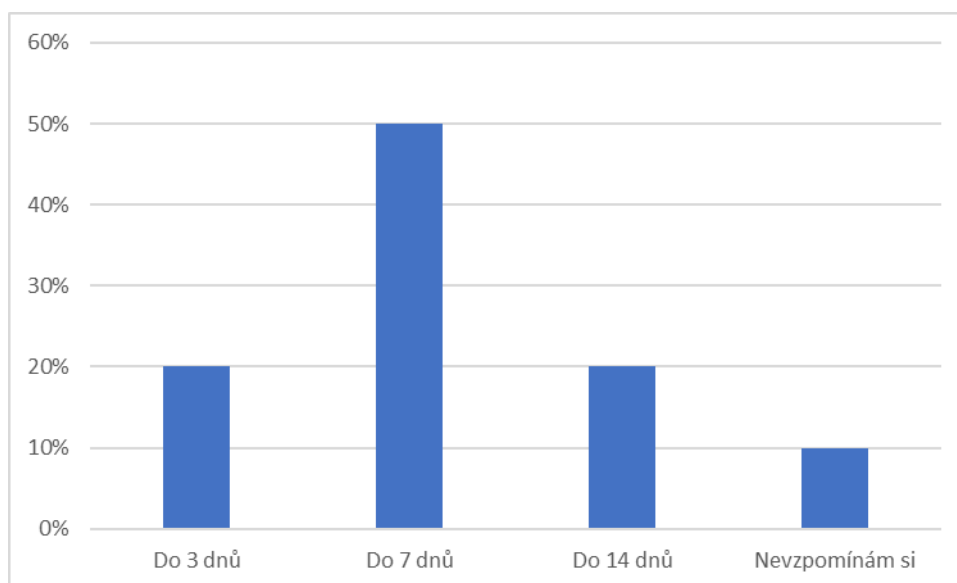


Zdroj: Vlastní zpracování

I u druhé skupiny zaměstnanců všichni dotazovaní uvedli, že povinným dokumentem pro pracovní pozici byl životopis. Kromě toho však 80 % z nich zvolilo i reference. Výsledky odpovídají skutečnosti, kdy, dle slov specialistky náboru, jsou u pozic bankéřů reference dokonce, kvůli rizikovosti pozice, nutností. Motivační dopis povinně předkládalo 60 % respondentů. Zde může být důvodem malého počtu respondentů skutečnost, že se v této skupině nachází zaměstnanci, kteří ve společnosti v minulosti již pracovali a motivační dopis tím pádem požadován nebyl.

4.3.3 Výběr zaměstnanců

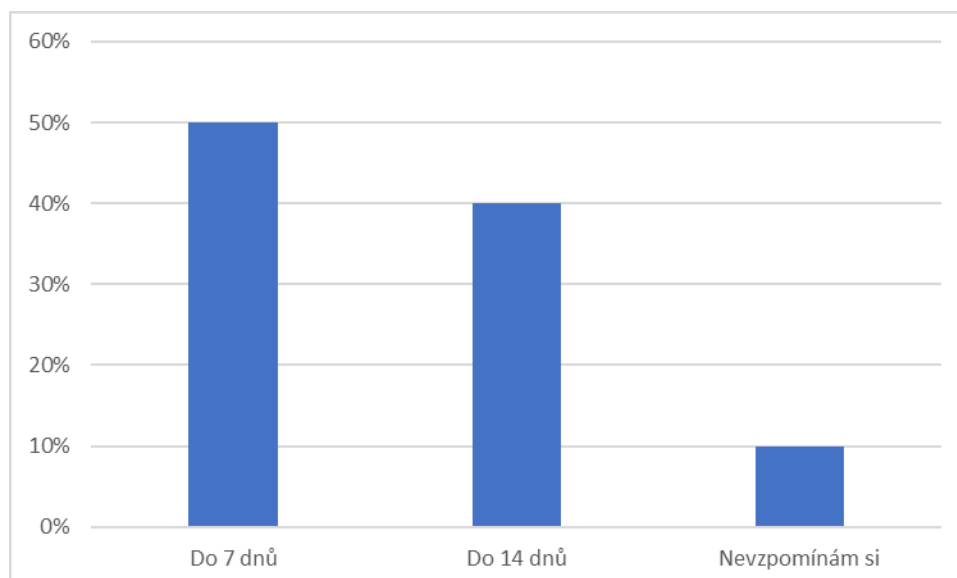
Obrázek 12 Rychlost společnosti na reakci uchazeče- 1. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že rychlost společnosti na reakci uchazeče o pracovní nabídku, proběhla ve většině případů maximálně do 14 dnů. U 20 % respondentů dokonce do 3 dnů a u 50 % do 7 dnů. Zbylých 10 % uvedlo možnost „Nevzpomínám si“. Možnost „Děle“, stejně jako „Do druhého dne“, nebyla uvedena žádným respondentem. Dle těchto odpovědí je patrné, že je společnost v reakci na zájem potenciálních zaměstnanců velmi rychlá. Obecně trvá společností v průměru 14 dní, než se začnou ozývat zpět.

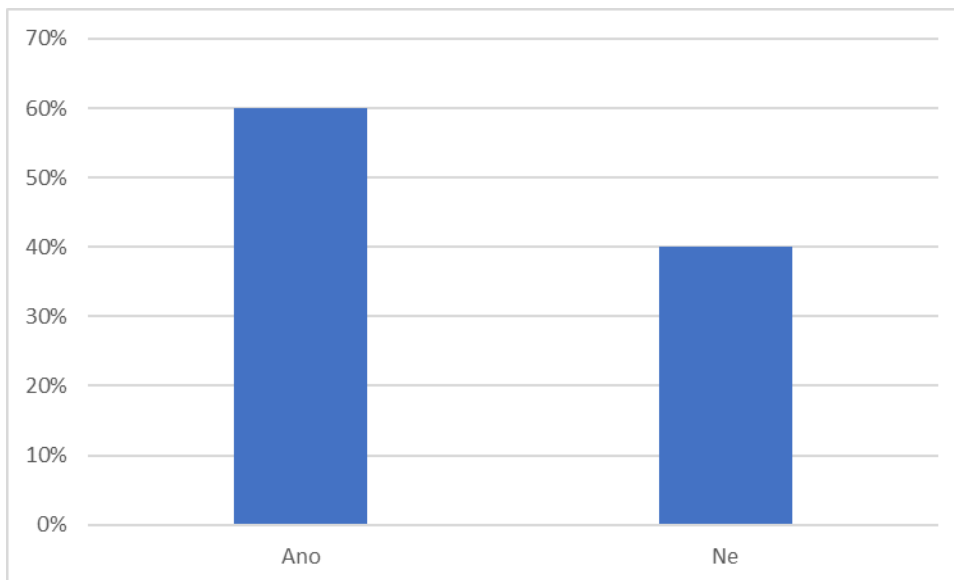
Obrázek 13 Rychlost společnosti na reakci uchazeče - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky u druhé skupiny zaměstnanců dopadly obdobně. Rozdíl byl sledán u možnosti „Do 3 dnů“, kterou, stejně jako „Do druhého dne“ a „Děle“ nezvolil žádný respondent. Absence prvních dvou možností může být zapříčiněná specifickými požadavky, které pozice specialistů či bankéřů mají. Právě v této skupině pracuje na zmiňovaných pozicích 90 % respondentů. Stejný počet respondentů, konkrétně 50 %, zvolilo, že se jim společnost ozvala do 7 dnů. Možnost „Do 14 dnů“ byla zvolena 40 % respondenty a pouze 10 % si na rychlost společnosti nevzpomíná. I zde tak lze považovat reakci společnosti za velmi rychlou. Při první komunikaci byl, u obou skupin zaměstnanců, použit jako komunikační kanál telefon. Možnosti „E-mail“ a „Osobní dopis“ nezaznamenaly žádnou odpověď (viz Příloha 23, 24).

Obrázek 14 Předvýběr - 1. skupina

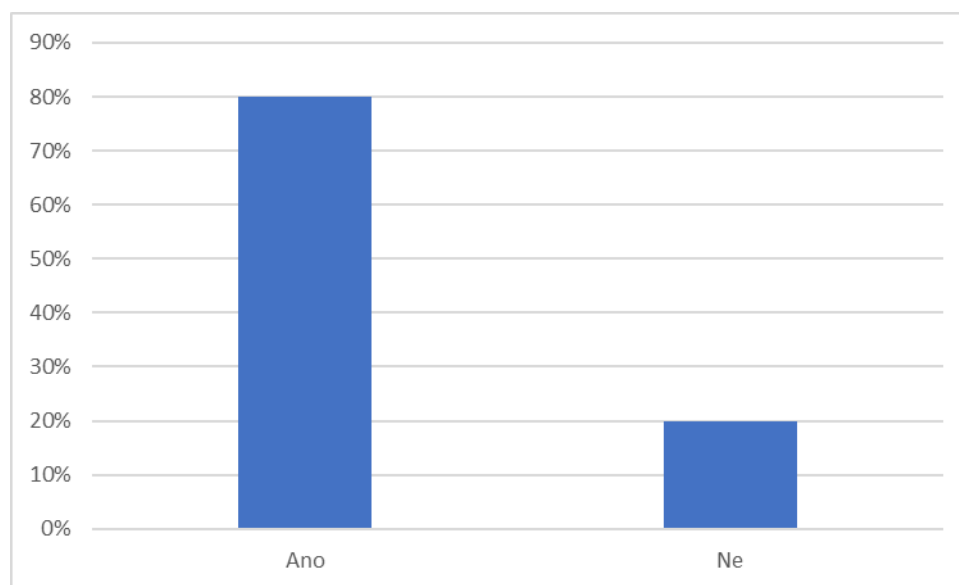


Zdroj: Vlastní zpracování

Předvýběr, který je společnostmi stále častěji využíván, byl u 60 % respondentů využit i v případě ČSOB. Tento výsledek stvrzují i slova specialistky nábory, která v rozhovoru potvrdila, že je předvýběr využíván. Hlavním důvodem je nejenom poznání uchazeče před samotným pozváním na pohovor, ale i snaha najít uchazeče, který bude nejvíce odpovídat stanoveným požadavkům. Respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli „Ano“ byli odkázáni na další otázku, která se zabývala formou předvýběru. Možnostmi zde byly telefonní hovor a videopohovor. V tomto případě zvolili všichni respondenti možnost telefonní hovor (viz Příloha 25).

To se opět shoduje s odpověďmi specialistiky náboru, která, ve spojitosti s převýběrem, zmiňovala především telefonní hovor. K videopohovorům přistupuje až v poslední době, avšak telefonní hovor je stále nejvyužívanějším.

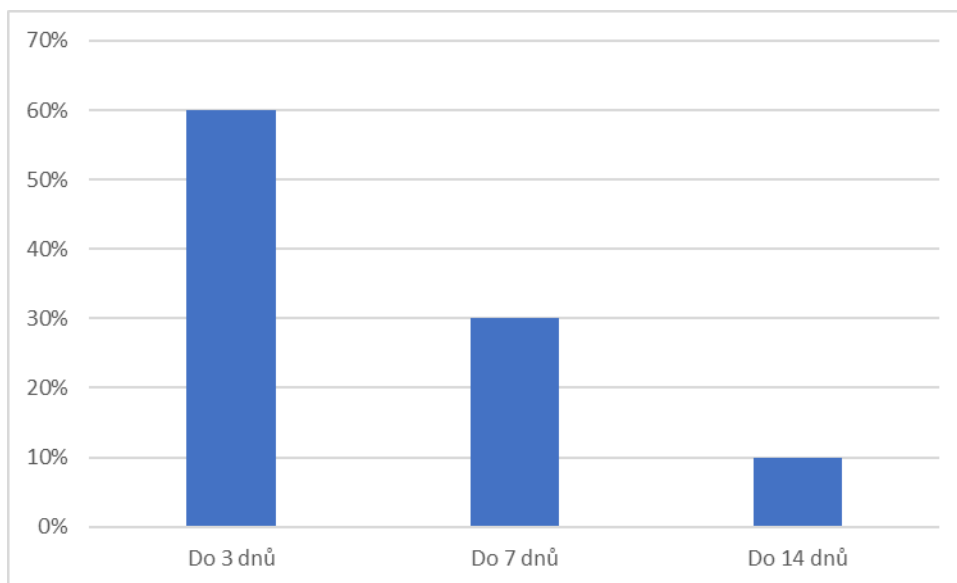
Obrázek 15 Předvýběr - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve druhé skupině zaměstnanců, kde se vyskytují spíše vyšší pozice, odpovědělo 80 % respondentů, že s nimi byl proveden předvýběr. Lze tedy říct, že u pracovních pozic s vyššími požadavky společnost, ve většině případů, začíná předvýběrem. Dalším důvodem může být i potřebný důkladný a pečlivý výběr vhodného uchazeče, ke kterému právě předvýběr může pomoci. Stejně jako u první skupiny zaměstnanců, zde byla v případě odpovědi „Ano“ další otázka týkající se formy předvýběru, kde měli respondenti opět na výběr telefonní hovor a video pohovor. I v tomto případě všichni respondenti zvolili telefonní hovor (viz Příloha 26).

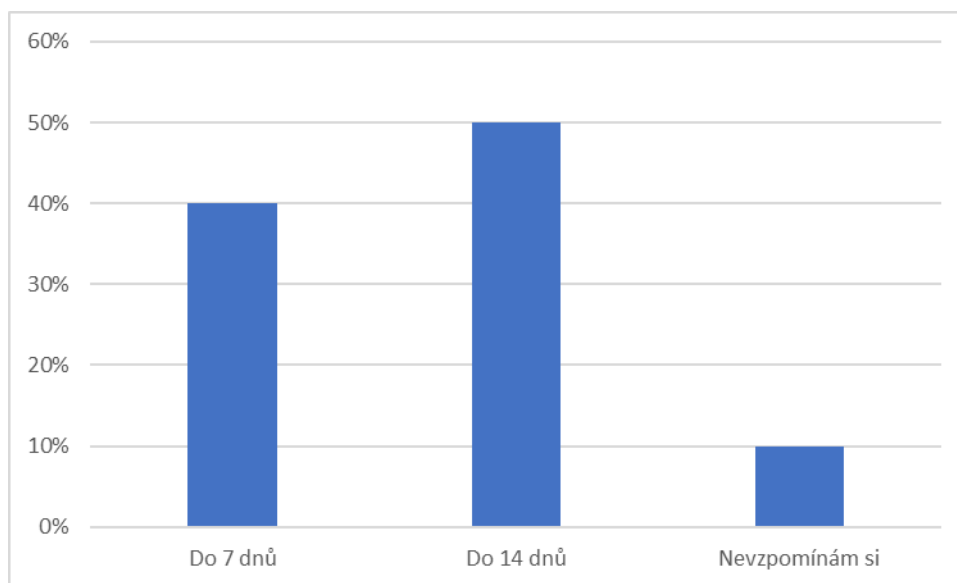
Obrázek 16 Informace o výsledku výběrového řízení - 1.skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde byla otázka směřovaná na rychlost reakce společnosti, tentokrát při informování o konečném výsledku výběrového řízení. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce (60 %) respondentů bylo o výsledku výběrového řízení informováno do 3 dnů, což značí velmi pružnou reakci náborového specialisty. Naopak žádným z respondentů nebyla zvolena možnost „Déle“ nebo „Nevzpomínám si“. Do 7 dnů bylo informováno 30 % respondentů. Pouze 10 % získalo informace do 14 dnů. I přes to lze říct, že u nižších pracovních pozic, které jsou pro první skupinu zaměstnanců typické, je odpověď společnosti velmi rychlá. Jedna ze zásad náborové specialistiky je založená na informování uchazeče i v jeho případném zamítnutí. Znamená to tedy, že uchazeč vždy dostane zpětnou vazbu, a to telefonicky.

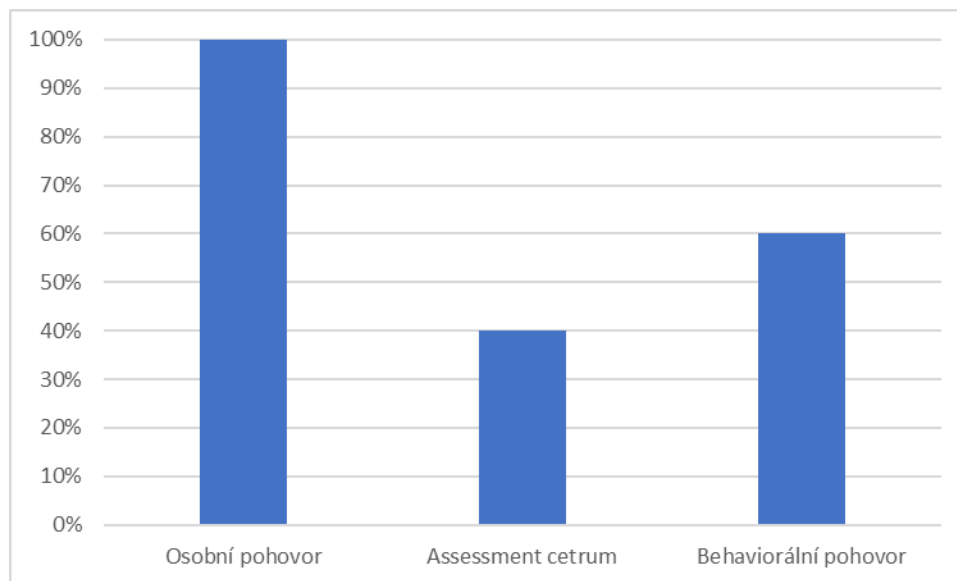
Obrázek 17 Informace o výsledku výběrového řízení - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

U obrázku č. 17 je možné vidět, že informace o výsledku výběrového řízení dostali uchazeči, v porováním s první skupinou zaměstnanců, o něco déle. Možnost „Do 7 dnů“ zvolilo 40 % respondentů a „Do 14 dnů“ 50 % respondentů. Zbylí respondenti odpověděli na tuto otázku „Nevzpomínám si“ (10 %). Příčinou podobného počtu u dvou ze tří odpovědí můžou být diferencované požadavky a odlišné typy pracovních pozic (specialista, premium bankéř, firemní bankéř), pro které je vymezen rozdílný časový úsek pro výběr vhodného uchazeče. Pružnost reakce může také být ovlivněna velkým zájmem o vypsanou pozici a následným výběrem z většího počtu uchazečů. U zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti více než 3 roky, bylo také zjišťováno, zda v minulosti již ve společnosti pracovali. Odpovědí „Ano“ reagovalo 60 % respondentů a „Ne“ zbylých 40 % respondentů (viz Příloha 27). V případě kladné odpovědi byli respondenti odkázáni na další otázku, která zněla: „Lišil se způsob výběrového řízení při přechozí a současné pozici?“ Zde 100 % respondentů uvedlo, že se výběrové řízení lišilo (viz Příloha 28). Důvodem změny mohlo být nejenom to, že bylo v tomto případě vybíráno z vnitřních zdrojů a použité metody se tak lišily od metod výběru z vnějších zdrojů, ale mohl tím být i postupný přesun společnosti k novým či moderním metodám. Dalším důvodem mohl však být i jiný – vyšší druh pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásil.

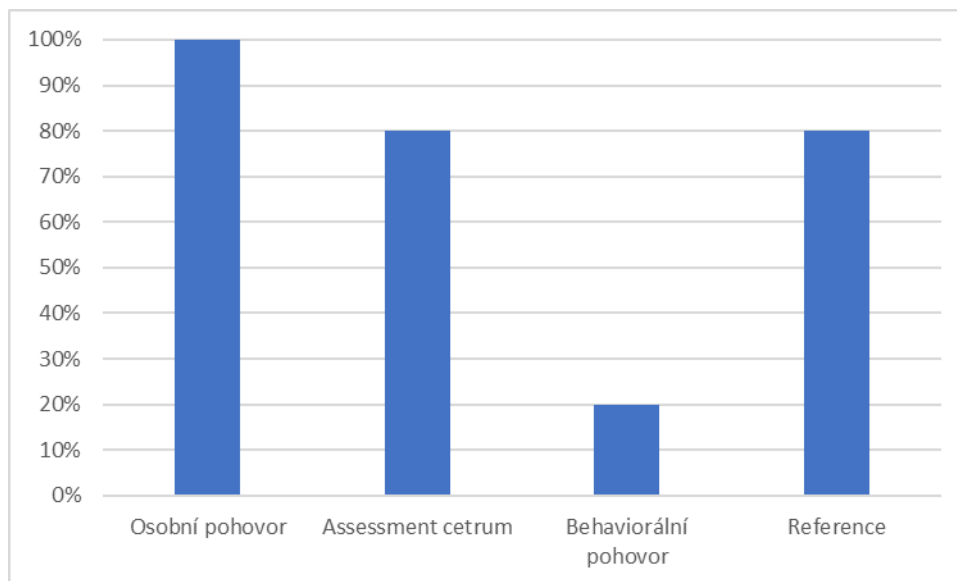
Obrázek 18 Metoda výběru - 1.skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastější metoda výběru zaměstnanců byla osobní pohovor, kterou, dle grafu, prošlo 100 % respondentů. Tento výsledek koreluje i s odpověďmi specialistiky náboru, která osobní pohovor označila za nejpoužívanější metodu. Jelikož u této otázky byla možnost vybrat více odpovědí, druhou největší část (60 %) tvořila metoda behaviorální pohovor. Část respondentů, přesněji 40 %, prošlo při výběrovém řízení i assesment centrem. Behaviorální pohovor, který patří k moderním metodám výběru, využívá společnost již během klasického výběrového řízení. Dle slov náborové specialistiky probíhá formou doptávání se na různé situace (např. při jaké situaci byl respondent flexibilní). Příčinou absence reference, jako poslední možnosti, můžou opět být nižší pracovní pozice, u kterých je společnost nevyžaduje.

Obrázek 19 Metoda výběru - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že i zaměstnanci, kteří v ČSOB pracují více než 3 roky, všichni prošli osobním pohovorem. Assesment centrum označilo za svou metodu výběru 80 % respondentů. Tuto metodu využívá společnost zejména tehdy, kdy je přítomno více uchazečů. Reference, které jsou v případě bankéřů dokonce povinné, zvolilo také 80 % respondentů. Pro společnost je tato metoda výběru významná a reference vyžaduje od dvou předchozích zaměstnavatelů. Nejméně používanou metodou zde byl behaviorální pohovor, který, jak je možné vyčíst z obrázku č.18, je více využíváný u nižších pracovních pozic (klientský pracovník).

Metody výběru

Pro jednotlivé metody výběru byly vytvořené další otázky, které vyplňovali pouze zaměstnanci, jež se konkrétních metod zúčastnili. Zaměřovaly se na informace o průběhu, tazateli, hodnotitelích, ale i na názor respondenta.

- **Osobní pohovor**

Osobním pohovorem prošli všichni respondenti. Dle výsledků probíhal, u první skupiny zaměstnanců, následovně. Na straně společnosti byli u 60 % respondentů přítomni dva lidé. Menší část (40 %) zvolila dokonce odpověď „3“, tedy 3 lidé. Více než 3 lidé přítomni nikdy nebyli (viz Příloha 29). Bylo zde tak dodrženo pravidlo minimálně čtyř očí, který je jedním z hlavních pravidel společnosti pro osobní pohovory.

Všichni z respondentů se shodli, že měli nebo spíše měli dostatečný prostor pro jejich dotazy (viz Příloha 31) a všechny otázky pro ně byly nebo spíše byly srozumitelné (viz Příloha 33). Podobný výsledek zaznamenala i odpověď na připravenost tazatele, kdy 100 % respondentů určilo tazatele za zcela připraveného (viz Příloha 37). Modelovou situací, která se snaží například zjistit schoposti uchazeče, muselo během osobního pohovoru projít 70 % respondentů (viz Příloha 35).

I u druhé skupiny zaměstnanců byl osobní pohovor použit u všech respondentů. V tomto případě byli na straně společnosti, při osobním pohovoru, z 80 % přítomni tři lidé. Dva lidé pak u 20 % respondentů (viz Příloha 30). Tento výsledek opět reflektuje základní pravidla společnosti pro výběrová řízení. Přítomnost tří lidí, tedy šesti očí, může být také zapříčiněna typem obsazovaných pozic. Dostatečný prostor pro dotazy mělo 20 % respondentů, 80 % zvolilo odpověď „Spíše ano“ (viz Příloha 32). Pro všechny respondenty byly otázky srozumitelné (30 %) nebo alespoň spíše srozumitelné (70 %) (viz Příloha 34). Odpovědi na tyto otázky mohou odrážet náročnější výběrové řízení nebo časovou náročnost, která nevytváří dostatečný prostor pro dotazy a tím se i zároveň otázky mohou jevit jako ne zcela srozumitelné. Za úspěch lze považovat výsledek otázky na připravenost tazatele, kterého, i zde, 100 % respondentů označilo za zcela připraveného (viz Příloha 38). Modelovou situací zde prošli všichni respondenti (viz Příloha 36). I zde můžou důvodem být náročnější požadavky, které na vyšší pracovní pozice jsou.

- Assessment centrum

Assesment centra se v první skupině zaměstnanců zúčastnilo 40 % respondentů. Při této metodě výběru bylo na straně hodnotitelů přítomno 3-5 lidí (viz Příloha 39). Právě více hodnotitelů je pro něj typické, zejména kvůli zajištění objektivnosti posuzování. Benefitem je také komplexní posouzení uchazečů. I vzhledem k tomu, že assessment centrum trvá déle než osobní pohovor, zpravidla 1-2 dny, mělo, dle výsledků, 80 % respondentů prostor pro jejich dotazy (viz Příloha 41). Stejný výsledek zaznamenala i otázka na připravenost hodnotitelů, které opět 80 % respondentů považovalo za zcela připravené (viz Příloha 47). U hodnotitelů je velmi důležitá jejich důkladná proškolenost, která má vliv na kvalitu celé metody. V opačném případě můžou zapříčinit špatné zvolení metody a následný nekvalitní výběr uchazeče. Velké procento respondentů (70 %) se naopak shodlo, že se dříve s assessment centrem nesetkalo (viz Příloha 43). To může být zapříčiněné i tím, že se tato metoda využívá spíše pro manažerské či vyšší pozice.

V ČSOB částečně také tehdy, kdy je přítomno více uchazečů. Respondenti, kteří při výběrovém řízení touto metodou prošli, absolvovali vždy v jejím programu prezentaci. Druhou nejčastěji využívanou metodou byl rozhovor (80 %) a 40 % respondentů, při assessment centru, prošlo buď zkouškami schopností a znalostí, psychodiagnostickými metodami (testy osobnosti a inteligence) nebo skupinovou diskusí. Ostatní metody, tj. případová studie, hraní rolí, manažerská hra, případová studie pro skupinu a týmová hra, nebyly zvoleny nikým z respondentů (viz Příloha 45).

U druhé skupiny zaměstnanců prošlo assessment centrem 80 % respondentů. Velký počet respondentů potvrzuje fakt, že je metoda využívána spíše pro náročnější a vyšší pozice. V ČSOB jsou pro obchodní pozice (premium bankéř) assessment centra dokonce povinné (viz Tabulka 2). Na straně hodnotitelů zde bylo v 80 % případů přítomno 3-5 lidí. Zbylá část respondentů uvedla, že počet hodnotitelů byl v rozpětí 6-8 (viz Příloha 40). Prostor pro dotazy mělo 65 % respondentů (viz Příloha 42) a převážná část (75 %) považovala hodnotitele za zcela připravené (viz Příloha 48). Rozdíl, oproti první skupině, byl nalezen v otázce: „Setkal /a jste se již někdy dříve s Assessment centrem?“. Zde zvolilo 80 % respondentů „Ano“ a druhá část (20 %) „Ne“ (viz Příloha 44). Tím, že na pozici bankéřů a specialistů, kterých je v této skupině většina, je zapotřebí velké množství zkušeností, mohli již, v rámci jiných pozic a výběrových řízení, zaměstnanci touto metodou projít. Dle výsledků si všichni respondenti prošli prezentací, případovou studií a psychodiagnostickými metodami. Polovina respondentů, kromě těchto metod, i rozhovorem a zkouškami schopností a znalostí. Menší část (40 %) respondentů si vyzkoušelo také manažerskou hru a 20 % týmovou hru. Metody hraní rolí, skupinová diskuse a případová studie pro skupinu nebyly zvoleny žádným z respondentů (viz Příloha 46).

- Behaviorální pohovor

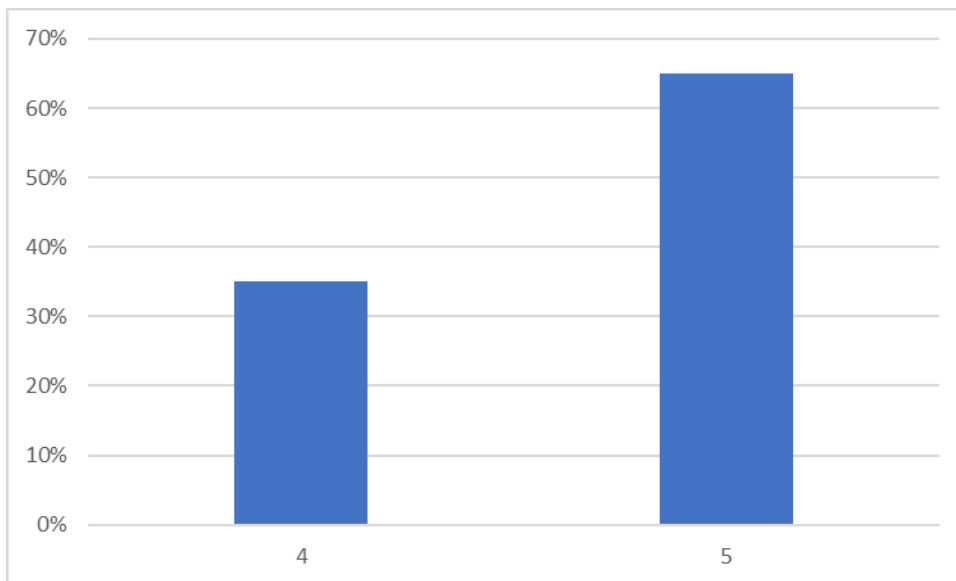
Při výběrovém řízení do ČSOB prošlo behaviorálním pohovorem 60 % respondentů. S tímto typem pohovoru, který se při kladených otázkách zaměřuje především na chování uchazeče v různých situacích, se v první skupině zaměstnanců již dříve setkala 80 % respondentů (viz Příloha 49). I v ČSOB je využíván pro doptávání se na různé situace, kterými uchazeč musel projít. Skrze tento typ pohovoru jsou tak zjišťovány různé kompetence, nejčastěji ty, které se vztahují k obsazované pozici.

V tomto případě byly u 100 % respondentů, kteří si behaviorálním pohovorem prošli, prověřovány stejné možnosti, tedy schopnost týmové práce a odolnost vůči stresu. U 20 % respondentů byla prověřována i kompetence schopnost řešit problémy a u 40 % organizační dovednosti (viz Příloha 51). Právě tyto kompetence úzce souvisí s pracovní náplní, kterou, v tomto případě, převážně klientští pracovníci (70 %) mají. Týmová spolupráce je potřebná především pro vzájemnou spolupráci na pobočce a v současné době i pro čtvrtletní plnění nastavených limitů. Zaměstnanci pobočky si navzájem pomáhají, aby tyto limity společně, jako pobočka, splnili. Odolnost vůči stresu a schopnost řešit problémy jsou kompetence, které jsou důležité například v situaci, kdy je na pobočce větší množství klientů nebo tehdy, kdy je zapotřebí řešit náročnější situace či problémy. Zaměstnanci musí mít při plánování svých schůzek s klienty i velmi dobré organizační dovednosti. Empatie a aktivní přístup a iniciativa, jakožto ostatní kompetence, žádný z respondentů neoznačil.

U zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle (více než 3 roky) byla tato metoda výběru použita pouze u 20 % respondentů. Dříve se s behaviorálním pohovorem setkala 75 % z nich (viz Příloha 50). V komparaci s první skupinou zaměstnanců se zde lišily prověřované kompetence. Vzhledem k možnosti zvolit více odpovědí, 100 % respondentů označilo schopnost řešit problémy a odolnost vůči stresu. Polovina respondentů, která si tímto pohovorem prošla, zvolila empatii a kompetenci aktivní přístup a iniciativa (viz Příloha 52). Různorodost zvolených kompetencí může souviset s několika různými pozicemi, které se v této skupině vyskytují. I zde se však výsledné kompetence s obsazovanými pozicemi a náplní práce shodují, tedy převážně s pozicemi a náplní práce specialistů a bankéřů. Při náročnosti práce jsou právě schopnost řešit problémy a s tím související odolnost vůči stresu jedny z nejdůležitějších kompetencí. I díky tomu byly prověřovány u všech respondentů. Je však potřeba, aby zaměstnanci byli i empatičtí. Během dne se setkají s velkým množstvím klientů, se kterými řeší jejich finanční problémy nebo přání, je tak nezbytné, aby jim správně porozuměli. Aktivní přístup a iniciativa je důležitá kompetence zejména při nabízení produktů, kterými ČSOB disponuje. Žádným z respondentů nebyla zvolena schopnost týmové práce a organizační dovednosti.

4.3.4 Závěrečné zhodnocení

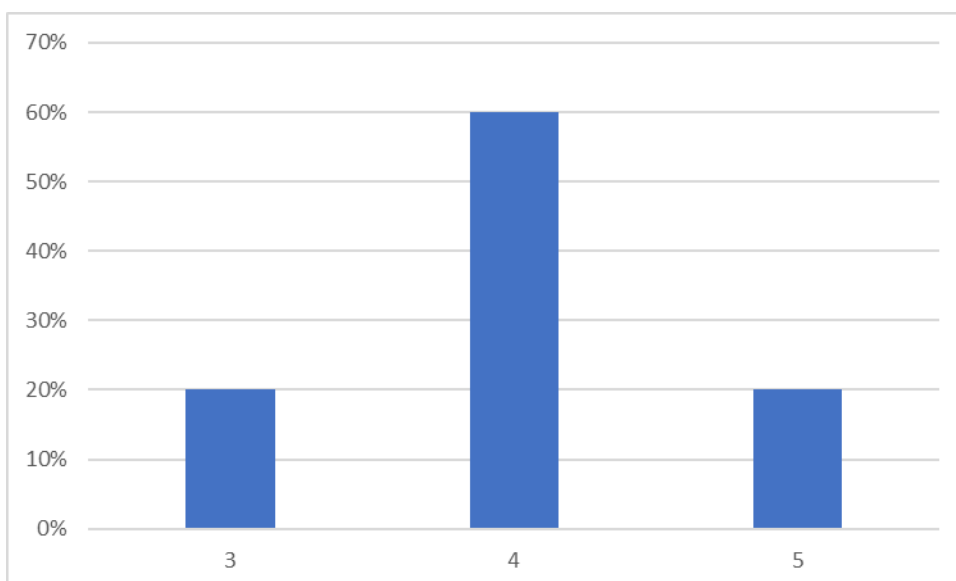
Obrázek 20 Spokojenost s výběrovým řízením - 1. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že v první skupině zaměstnanců ohodnotilo celý proces výběrového řízení, na stupnici 1–5, 65 % respondentů číslem 5 a zbylých 35 % číslem 4. Náboroví specialisté společně s manažery tak, dle výsledků, odvádějí velmi dobrou práci. Nikoho z respondentů zároveň nic při výběrovém řízení nepřekvapilo (viz Příloha 53).

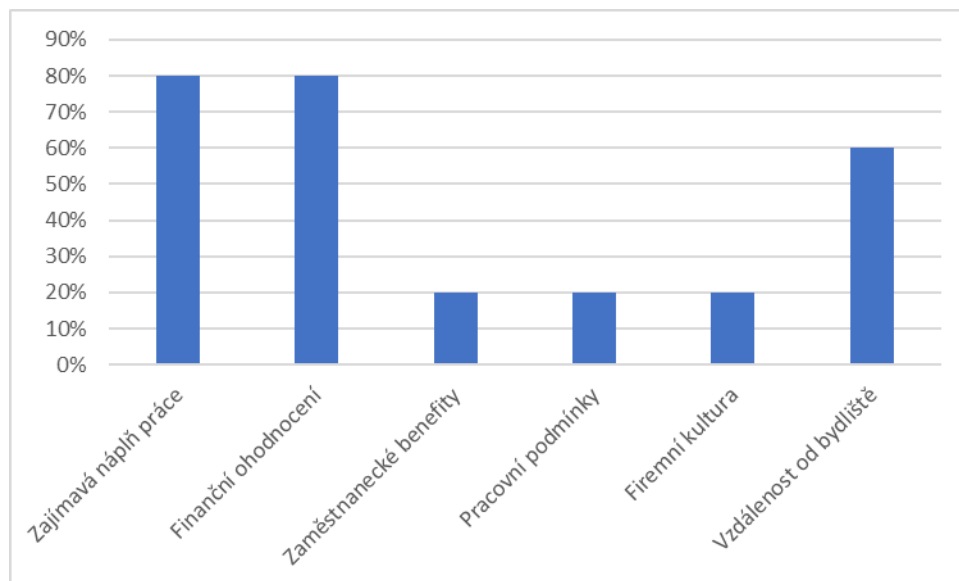
Obrázek 21 Spokojenost s výběrovým řízením - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Také v případě druhé skupiny zaměstnanců lze považovat výběrové řízení za dobře provedené. I přes to, že číslo 3, které značí jakýsi průměr ve spokojenosti, zvolilo 20 % respondentů, větší část označila jejich spokojenost s výběrovým řízením číslem 4 (60 %) a 5 (20 %). Ani zde respondenti neshledali nic, co by je ve výběrovém řízení překvapilo (viz Příloha 54).

Obrázek 22 Faktor pro přijetí práce - 1. skupina

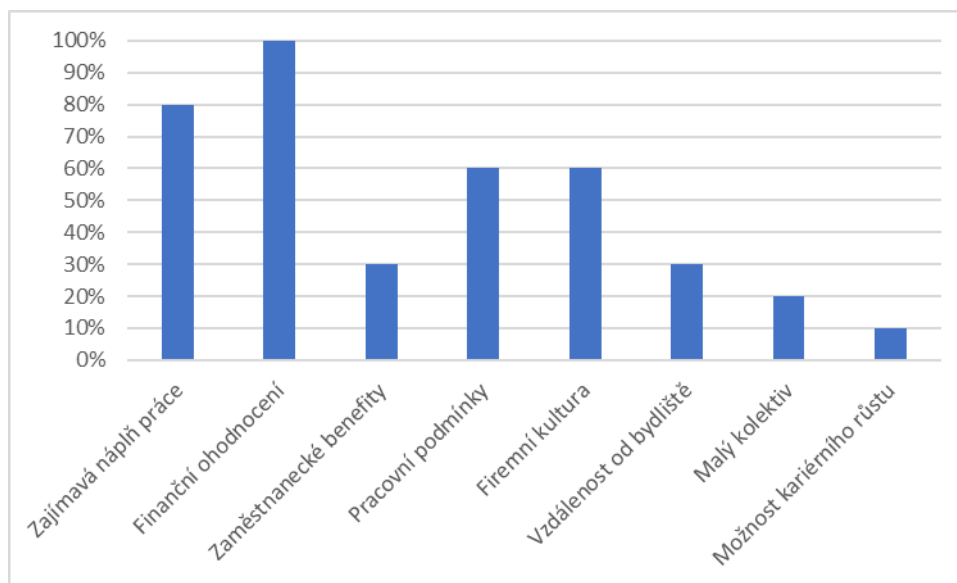


Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k možnosti vybírat více odpovědí, zvolilo nejvíce respondentů (80 %) za rozhodující faktor pro přijetí zajímavou náplň práce a finanční ohodnocení. Práce v ČSOB je skutečně velmi různorodá, kdy náplň je častokrát odvozená především z potřeb jednotlivých klientů. To samé platí i pro pozice klientských pracovníků, specialistů a firemních bankéřů, které do této skupiny zaměstnanců spadají. Tuto skutečnost potvrzuje i výsledek z grafu. Faktory finanční ohodnocení a vzdálenost od bydliště, kterou zvolilo 2. nejvyšší počet respondentů (60 %), spolu úzce souvisí. Tím, že se pobočka nachází v malém městě Příbram, kde jsou pracovní pozice v ČSOB považovány za velmi lukrativní, i tento výsledek souhlasí. Mnoho lidí také preferuje práci v blízkosti domova, a tak je pro ně právě vzdálenost od bydliště, která může být malá nebo v krátké dojezdové vzdálenosti, velkým benefitem a často i rozhodujícím faktorem. Pro 20 % respondentů byly rozhodujícím faktorem pracovní podmínky a zaměstnanecké benefity. Stejný výsledek zaznamenala také firemní kultura.

Pracovní podmínky a firemní kultura mohou být často detailně poznávány až při působení ve společnosti, a tak tím, že je uchazeč dostatečně nezná, pro něj nemusí být v konečném rozhodování tolik důležité.

Obrázek 23 Faktor pro přijetí práce - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

I přes to, že se rozhodující faktory pro přijetí, oproti první skupině, zčásti lišily, zajímavá náplň práce, společně s finančním ohodnocením byly i zde nejvíce volenými faktory. Finanční ohodnocení dokonce zvolilo 100 % respondentů. Důvody preferencí těchto dvou faktorů jsou totožné s první skupinou zaměstnanců. Pracovní podmínky a firemní kultura byly rozhodujícími faktory pro 60 % respondentů. Jelikož se v této skupině zaměstnanců nachází 60 % těch, kteří již ve společnosti pracovali, mohou být tyto faktory respondentům již známé a tím, že jsou s nimi spokojeni, pro ně i rozhodující. Vzdálenost od bydliště byla, stejně jako zaměstnanecké benefity významná pouze u 30 % respondentů. Jelikož byla otázka polouzavřená a přidána tak možnost „Jiná“ pro textovou odpověď a přesnější výsledek, byly zde vepsány další dvě možnosti. Malý kolektiv byl rozhodující pro 20 % respondentů a 10 % zmínilo i možnost kariérního růstu. Benefitem malého kolektivu, který příbramská pobočka má, je nejenom snadnější komunikace, ale i užší vztah s kolegy a vedením pobočky. Možnost kariérního růstu hraje důležitou roli jak při výběru zaměstnanců, tak pro jejich udržení.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V následujících kapitolách jsou, na základě získaných informací z výzkumu, vyhodnoceny poznatky z oblastí získávání a výběru zaměstnanců v příbramské pobočce ČSOB. Tato kapitola dále porovnává výsledky získané skrze dotazníky od dvou skupin zaměstnanců. I přes to, že dva typy dotazníků byly nejdříve vytvořeny kvůli komparaci jednotlivých metod, které se v průběhu let mohly změnit či inovovat, bylo shledáno, že dalším důvodem změny je také to, že se využívané metody mohly lišit v závislosti na typu obsazovaných pozic. Na základě zjištěných informací vytváří návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení stávajících procesů nejenom v příbramské pobočce, ale v celé společnosti ČSOB. Procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou totožné na všech pobočkách spadajících pod region Jižní Čechy a jednu specialistku nábory (Příbram, Klatovy, Plzeň, Písek).

5.1 Celkové zhodnocení výsledků

V procesu získávání, na kterém se podílí především manažer konkrétní pobočky a náborový specialista, společnost kopíruje všechny obecné kroky, vyplývající z teoretických východisek. Při zkoumání procesu získávání zaměstnanců v příbramské pobočce ČSOB bylo také zjištěno, že společnost využívá většinu moderních metod a postupů, jež byly také zmíněny již v teoretické části diplomové práce. Při získávání zaměstnanců se společnost řídí jednou ze zásad získávání, uvedené v teoretické části práce, a preferuje vnitřní zdroje, zejména pak u vyšších pracovních pozic (úvěrový, pojišťovací, investiční specialista, premium bankéř, firemní bankéř). Až po 14 dnech jsou vždy interní nabídky práce otevřeny i uchazečům z vnějších zdrojů. To potvrzují i výsledky z dotazníkového šetření, kde u druhé skupiny zaměstnanců (zaměstnanci pracující ve společnosti více než 3 roky) bylo u 60 % respondentů shledáno, že zaměstnanci ČSOB byli již dříve. Interní zdroje společnost získává skrze svojí vlastní interní agenturu práce a aplikaci Zapka, která mimo jiné nabízí interní rotaci i v rámci dceřiných společností ČSOB (ČSOB pojišťovna, stavební spořitelna). Pro získávání z vnějších zdrojů společnost kombinuje klasické a moderní metody. Dle slov specialistky nábory jsou nejvíce využívány webové kariérní stránky společnosti a pracovní portály, což opět potvrzují výsledky z dotazníků u obou skupin zaměstnanců.

U první skupiny zaměstnanců, kde se vyskytuje 70 % nižších pozic – klientských pracovníků, se zaměstnanci o pracovní pozici ve většině případů dozvěděli z webových stránek společnosti nebo z pracovních portálů. I u druhé skupiny zaměstnanců byly webové stránky, po interní agentuře práce, nejvíce volenou možností. Pracovní portály byly v tomto případě zvoleny pouze malou částí respondentů. Vzhledem k vyšším pracovním pozicím, které ve druhé skupině z 90 %, jsou, tomu odpovídají i informace z rozhovoru, kde bylo zjištěno, že se zejména u vyšších pracovních pozic preferuje získávání z vnitřních zdrojů. Společnost naopak minimálně využívá personální agentury práce a Úřady práce. Tato skutečnost se také shoduje s dotazníkovým šetřením, kdy nikdo ze zaměstnanců nebyl skrze tyto metody získán. V rámci moderních metod využívá, dle slov specialistky nábory, i sociální a profesní sítě, avšak výsledky z dotazníků ukazují, že se tímto způsobem nikdo z respondentů o pracovní pozici nedozvěděl. Další moderní metodou získávání je ve společnosti referenční program neboli získávání uchazečů skrze doporučení stávajících zaměstnanců. I přes motivaci v podobě bodů do кафетерии nebyl, ani v jedné skupině, touto metodou nikdo ze zaměstnanců získán. V obou sledovaných skupinách zaměstnanců patřil životopis mezi povinně předkládané dokumenty. Rozdíl mezi skupinami nastal v případě dalších povinných dokumentů, kdy v první skupině byly motivační dopis a reference povinné pouze u malé části zaměstnanců. V druhé skupině muselo motivační dopis přikládat více jak polovina uchazečů a reference dokonce většina. Z rozhovoru vyplývá, že motivační dopis je společností požadován pouze u určitých pozic a nepatří k povinně předkládaným dokumentům. Reference jsou naopak u rizikových pozic bankéřů, dokonce od dvou předchozích zaměstnavatelů, povinné. Za úspěch společnosti lze považovat fakt, že pro všechny zaměstnance, v obou skupinách, nabídka práce obsahovala všechny potřebné informace. Tyto informace poté také shledali všichni jako zcela nebo alespoň částečně pravdivé. Na pracovní nabídce nejvíce zaměstnanců zaujaly faktory náplň práce, finanční ohodnocení, a v případě první skupiny i pracovní podmínky. Zaměstnanecké benefity naopak nebyly zvoleny žádným ze zaměstnanců. Na základě analýzy interních dokumentů bylo zjištěno, že škála zaměstnaneckých benefitů, které společnost má, je široká. Absence této možnosti tak může být zapříčiněna jejich nedostatečnou propagací. Odpověď společnosti na reakci uchazeče o pracovní nabídku nikdy netrvá více než 14 dnů, nejčastěji se však ozývá do 7 dnů.

Proces výběru zaměstnanců, který svým postupem také vychází z teoretických východisek, v ČSOB začíná většinou již předvýběrem, což potvrdily i odpovědi zaměstnanců. Ten, pokud byl uskutečněn, proběhl u všech zaměstnanců prostřednictvím telefonního hovoru. Telefon byl u všech zaměstnanců také použit jako prostředek při první komunikaci se společností. Stejně jako při získávání zaměstnanců, je i zde nejčastěji využívaná kombinace metod klasických a moderních. Vždy je pro výběr zaměstnance použit osobní pohovor, na kterém musí platit pravidlo čtyř očí, tedy přítomnost alespoň dvou lidí na straně společnosti. Ve většině případů je to manažer společně s náborovým specialistou. Tento fakt potvrdily i výsledky z dotazníkového šetření. V případě vyšších pozic, nacházejících se ve druhé skupině, byli u většiny zaměstnanců na straně společnosti dokonce lidé 3. V rámci osobního pohovoru si převážná část zaměstnanců prošla i modelovou situací, která zjišťuje různorodé schopnosti. Metoda osobního pohovoru je společností velmi dobře zvládnuta, kdy v dotazníkovém šetření nebyla nalezena žádná negativní reakce jak na připravenost tazatelů, tak na dostatečný prostor pro dotazy či srozumitelnost otázek. Druhou nejpoužívanější metodou výběru je moderní diagnostická metoda assessment centrum, kterou společnost, dle specialistiky náboru, uskutečňuje zejména tehdy, je-li na přítomno více uchazečů. U pozic bankéřů je dokonce povinná, což potvrdily i výsledky z dotazníkového šetření. Metody, které byly při assessment centru použity, se v obou skupinách značně lišily, avšak vždy se vztahovaly k budoucí náplni práce a konkrétní obsazované pozici. Zatímco v případě klientských pracovníků byly nejvíce využívány prezentace a rozhovory, u specialistů a bankéřů převažovaly prezentace, případové studie a psychodiagnostické metody. Hodnotitelé, kteří ve většině případů byli v počtu 3-5, byli dle respondentů vždy připraveni. Vzhledem k časové náročnosti metody však několik zaměstnanců uvedlo, že prostor pro jejich dotazy byl při této metodě nedostatečný. Mezi moderní metody patří i behaviorální pohovor, který společností také bývá využit již během klasického výběrového řízení a je naopak typický pro nižší pozice, tj. klientské pracovníky. I zde byly prověřované kompetence vztažené k jednotlivým pracovním pozicím. V případě klientských pracovníků byla vždy prověřována schopnost týmové práce a odolnost vůči stresu, u vyšších pracovních pozic byla odolnost vůči stresu u všech zaměstnanců doplněna o kompetenci schopnost řešit problémy. O konečném výsledku výběrového řízení společnost informuje vždy nejdéle do 14 dnů, u nižších pozic proběhla u největší části dokonce do 3 dnů.

Z těchto výsledků lze vidět, že se ČSOB snaží být v reakci velmi pružná. I v případě zamítnutí je vždy tento výsledek uchazeči telefonicky oznámen. V případě obou skupin byly za rozhodující faktory pro přijetí práce určeny zajímavá náplň práce a finanční ohodnocení. U nižších pozic byla často volena i vzdálenost od bydliště. Ve druhé skupině byly vyzdvihnuty také pracovní podmínky, firemní kultura a v rámci možnosti doplnění odpovědi i malý kolektiv a možnost kariérního růstu. V případě obou skupin naopak označil opět velmi malý počet zaměstnanců za významný faktor zaměstnanecké benefity. Z nasbíraných dat dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci byli s celým procesem výběrového řízení spíše spokojeni. Nikdo při jeho hodnocení neudělil, při maximálních pěti bodech, méně bodů než 3. Taková reakce je velmi pozitivní a značí vysokou úroveň připravenosti nejenom celé společnosti, ale i náborového specialisty.

5.2 Návrhy a řešení

I přes to, že, dle slov specialistky náboru, neplánuje společnost v rámci získávání a výběru zaměstnanců žádné změny, přesun do online prostředí nevyloučila. Celosvětová pandemie Covid-19 rychleji změnila jak způsob práce zaměstnanců, tak zčásti mění i výběrová řízení a používané metody. V současné době by se tak společnosti měly co nejvíce zaměřit nejenom na nové a moderní metody způsoby získávání a výběru, ale i na metody online. Na základě této skutečnosti, výsledků a získaných poznatků byly navrženy a doporučeny metody pro zefektivnění procesů ve společnosti.

5.2.1 Doporučení v oblasti získávání zaměstnanců

Náborové video

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovní podmínky, společně se zaměstnaneckými benefity, zaujaly zaměstnance na pracovní nabídce nejméně. Podobně tomu bylo i u otázky na konečný faktor pro přijetí práce. Menší počet zaměstnanců však zaznamenal i faktor firemní kultura. Vzhledem k široké škále nabízených benefitů by pro jejich efektivnější propagaci a zároveň i snadnější poznání pracovních podmínek a firemní kultury mohlo být právě náborové video řešením. To je jedním z moderních metod a efektivních prostředků při získávání nových zaměstnanců. Pokud chce být společnost o krok napřed a nadchnout uchazeče, náborové video je velmi účinným nástrojem.

Formou videa může společnost lépe prezentovat, propagovat a detailně popsat, co vše nabízí. Personalisté tvrdí, že pokud je video kvalitně zpracované, téměř s jistotou přiláká nové uchazeče. Pro efektivní náborové video je zapotřebí kombinace přirozenosti, důvěryhodnosti, humoru, nadsázky, originální grafiky a ukázky pracovního prostředí. Jedním z cílů tohoto nástroje pro získávání zaměstnanců je představit nejenom prostory a zaměstnance společnosti, ale i její vizi, DNA nebo kulturu. Dílčím cílem náborového videa je posilování značky zaměstnavatele, zvýšení počtu či zlepšení kvality uchazečů. Obsah videa by měl být složen z představení společnosti a oblasti pracovní pozice. Dále z charakteristiky náplně práce úkolů a budoucích činností a možností dalšího osobního i profesního rozvoje. Video by mělo seznámit i s pracovním prostředím, podmínkami nebo budoucími kolegy. Právě o tyto oblasti se uchazeči nejvíce zajímají a v klasickém inzerátu bývá obtížné je představit. Mezi jeho výhody patří především snadnější zaujmutí uchazeče, odlišení se od konkurence a vyniknutí na trhu. Za nevýhody lze považovat zejména finanční nákladnost. Při náborovém videu by se měla společnost zaměřit i na jiné platformy než pouze svůj web. Dle dotazníkového šetření je potřeba pracovní nabídky inzerovat i na sociálních sítích. Náborové video by tak bylo zveřejněno na třech platformách: web společnosti, sociální síť Facebook a LinkedIn (Kadlec, 2017; Machálková, 2018, Matys, 2018).

Tabulka 3 Ceník náborového videa

Název firmy	Cena náborového videa	Obsah cenové nabídky
Markusfilm producion	30 000 Kč	Scénář, obsazení, natočení, postprodukce
HR development	65 000 Kč	Scénář, natočení, dabing, postprodukce

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Markusfilm (2021); HR development (2021)

Z tabulky 3 lze vyčíst, že se náklady na náborové video se pohybují od 30 tis. do 65 tis. Jde o přibližné částky a ceny jsou často ve velkém cenovém rozpětí. Pro porovnání byly vybrány dvě různé firmy, které tuto službu nabízejí. K zveřejněným cenám je také zapotřebí přičíst cenu za cílení reklam, zejména na sociálních sítích. V případě Facebooku nelze přesnou cenu odhadnout, závisí vždy na několika faktorech.

Zatímco nejmenší částka je 25 Kč, horní výše je neomezená. Stejně tomu je i na síti LinkedIn, zde začíná cena za proklik přibližně na 50 Kč. Obecně lze konstatovat, že se ceny náborových videí, společně s jejich propagací, pohybují v řádech deseti tisíců a investice je tak skutečně velká. I přes to lze říct, že právě návratnost je často vyšší. Nasvědčují tomu i následující statistiky:

- Lidé navštíví web společnosti většinou poté, co zhlédnou video na sociální síti.
- 72 % lidí preferuje při hledání informací video před textem.
- Až o 157 % mají weby společností, obsahující videa, vyšší organickou návštěvnost (Startupjobs, 2019).

Inzerování prostřednictvím mobilní aplikace

Společnost by v rámci inzerování pracovních pozic měla svůj druhý nejvyužívanější způsob – pracovní portály rozšířit o využití moderních technologií. Tento způsob by byl primárně využíván pro nižší obsazované pozice – klientské pracovníky, u kterých se uchazeči z vnějších zdrojů získávají. V současné době využije při hledání práce 90 % uchazečů mobilní telefon, společnost by tak získávání zaměstnanců měla mít optimalizované právě i pro mobilní telefony. Přesun do online prostředí navíc značně urychlila i celosvětová pandemie Covid – 19. Mileniály (generace Y), kteří v budoucnu budou tvořit největší část pracovní síly, bude nejjednodušší získat v takovém prostředí, ve kterém se nejvíce pohybují. Při rozhodování, zda by pro ČSOB bylo výhodnější vytvořit vlastní aplikaci či inzerovat skrze již fungující, byla vybrána druhá zmíněná možnost. Společnost již několika aplikacemi disponuje (Smartbanking, DoKapsy, ČSOB Smart klíč), další by tak v tomto seznamu působila nepřehledně a uchazeče by mohla zmást. Neznámější a nejlépe hodnocenou mobilní aplikací na českém trhu je Práce za rohem, která je vedle portálů www.jobs.cz a www.prace.cz součástí, jedné z předních společností pro získávání zaměstnanců, LMC. Zaměřena je i na pasivní uchazeče, kdy algoritmus aplikace nabízí a vyhledává nabídky uživateli sám. Tuto aplikaci má v současné době 546 tis. uživatelů a noví se stále přidávají. Měsíčně na zde zveřejněné inzeráty reaguje více než 50 tis. lidí. Práce za rohem je založená na zvolené vzdálenosti, kterou jsou uživatelé ochotni do práce dojíždět. Dle tvůrců aplikace, kteří vycházeli ze statistických údajů, bylo zjištěno, že 65 % lidí je schopno obětovat krátkou dojezdovou vzdálenost do práce za část svého platu.

Tomuto faktu odpovídá i výsledek z dotazníkového šetření, konkrétně první skupiny zaměstnanců. Této skupině, kde se nachází převážně pozice klientských pracovníků, byl za rozhodující faktor pro konečné přijetí práce u 60 % z nich zvolen právě vzdálenost od bydliště. Při vystavení inzerátu je zapotřebí vyplnit údaje o pozici a zveřejnit inzerát. Uchazeči, kteří na svých mobilních zařízeních nabídku uvidí, mohou hned reagovat. Ti mají na svém profilu nahraný životopis, popsané zkušenosti, dovednosti a zmíněnou praxi. Jakmile uchazeči na pracovní nabídku reagují, automaticky se společnosti přehledně ukládají na jedno místo, kde je dále lze rozřadit. Pokud společnost nějaký uchazeč zaujme, ale nakonec vybrán není, může si k němu přidat štítek a najít ho i později. Inzerát je vždy zveřejněn po dobu 30 dní.

Mezi hlavní výhody aplikace patří:

- Rychlé oslovení uchazeče (první reakce již do 11 hodin).
- Větší počet získaných odpovědí (průměrně 4).
- Velké množství oslovených uchazečů.

Obrázek 24 Práce za rohem – ukázka



Bankéř (m/ž), Příbram
Méně než týden



Komerční banka, a.s.
náměstí T. G. Masaryka 124, Příbram
I

Za rohem

Úvazek Práce na plný úvazek
Smlouva Pracovní smlouva
Benefity Bonusy/prémie, Sleva na firemní výrobky/služby, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolena 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení, Kafetérie, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Zvýhodněné půjčky zaměstnancům, Zdravotní volno/sickdays, Firemní akce
Vzdělání Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

Vhodné pro: Maturant, OTE
Zařazení: REAGOVAT NA NABÍDKU
Finanční poradce, Obchodní zástupce, Firemní bankéř/

Zdroj: Práce za rohem (2021)

Na aplikaci lze inzerát zveřejnit jak přímo prostřednictvím aplikace nebo prostřednictvím webové služby pro náborové specialisty a manažery Teamio. Vzhledem k inzerování na ostatních portálech (www.jobs.cz, www.prace.cz), které Teamio využívají, byla zvolena tato možnost (LMC, 2021)

Tabulka 4 Ceník práce za rohem

Počet inzerátů	Cena
1 inzerát	3 500 Kč
3 inzeráty	9 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle LMC (2021)

V tabulce č. 4 jsou uvedeny ceny za inzeráty v aplikaci Práce za rohem. Obecně zde platí, že čím více společnost inzeruje, tím je cena inzerátů nižší. Služba nabízí i tzv. kombi balíčky, které vytváří až 52 % úsporu při inzerování na všech třech portálech zároveň, tj. na Jobs.cz, Prace.cz a Práce za rohem. Z doplněných informací od specialistiky náboru bylo zjištěno, že průměrný měsíční počet pozic (v regionu Jižních Čech, kam spadá i příbramská pobočka), které na portálech vystavuje je roven 5, někdy je však tento počet nižší, někdy naopak vyšší. Za rok je zde inzerovaných nabídek v průměru 60. Vzhledem k tomu, že společnost již dva výše zmíněné pracovní portály využívá a aplikace Práce za rohem by je doplňovala, byla shledána za nejlepší možnost volba balíčku „Kombi 20“.

Tabulka 5 Ceník balíčku KOMBI

Počet inzerátů	Cena
KOMBI 20* 20 inzerátů na Jobs.cz nebo 40 na Prace.cz nebo 40 na Práce za rohem	80 900 Kč
1 inzerát Práce za rohem (v balíčku KOMBI 20)	2 023 Kč

* Inzeráty lze čerpat po dobu platnosti balíčku, tj. 12 měsíců.

Zdroj: Vlastní zpracování dle LMC (2021)

Společnost může při inzerování zvolit libovolnou kombinaci, vždy však musí být zachován poměr 2:1:1 (Jobs.cz: Prace.cz: Práce za rohem). Jak lze z tabulky vyčíst, cena jednoho inzerátu na mobilní aplikaci Práce za rohem je, v rámci tohoto balíčku, o 1 477 Kč levnější. Pro pobočku by byl tento způsob inzerování tak nejvýhodnější.

Využití potenciálu LinkedIn

Doporučením v oblasti získávání je i více využívat potenciál profesní sociální sítě LinkedIn. Tato síť má po celém světě již 690 mil. uživatelů ve 200 zemích světa, v České republice je to 1,5 mil. uživatelů a počet stále roste. Jednotliví uchazeči ve svém profilu sdílí nejenom pracovní zkušenosti a absolvované vzdělání, ale například i aktuálně obsazovanou pozici, síť svých kontaktů, obdržená doporučení nebo potvrzené znalosti. Kvůli velkému počtu uživatelů představuje LinkedIn velký potenciál pro náborové specialisty. Prostřednictvím této sítě však může společnost budovat i svoji značku či informovat o aktualitách. LinkedIn je také důležitý nástroj pro uchazeče. Výsledky ze studie LinkedIn dokonce tvrdí, že až 76 % uchazečů chce svého náborového specialistu dobře znát, zejména kvůli uvolněnějšímu náborovému procesu. Prostřednictvím LinkedIn se také hledají tzv. pasivní uchazeči, tedy ti, kteří práci mají, ale jsou ochotni ji změnit. Těchto uchazečů je na trhu práce 80 %, proto je v dnešní době získávání přes sociální sítě tak důležité. Dle specialistky náboru je LinkedIn v ČSOB využíván především pro více specifické pozice a uchazeče, kteří jsou obtížněji dohledatelní. Z dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že nikdo z uchazečů, ani z druhé skupiny zaměstnanců, kde se převážně tyto pozice vyskytují, se tímto způsobem o pracovní nabídce nedozvěděl. Jedním z dalších důvodů, proč by měl být LinkedIn společností využíván jsou i viditelné reference, které u většiny pracovních pozic společnost vyžaduje. Právě pro náročněji obsaditelné pozice je LinkedIn velmi efektivním nástrojem. Vyhledat uchazeče lze nejenom prostřednictvím jména, místa, vzdělání, oboru, pracovní pozice nebo počtu spojení, v placené verzi je možné vyhledávat i podle úrovně zkušeností, let praxe nebo velikosti společnosti. Pracovat však lze také s klíčovými slovy, například s názvy obsazovaných pozic, které náborový specialista vyhledává. I přes to, že je LinkedIn bezplatný nástroj, jestliže chce společnost využívat všechny možnosti, kterými disponuje, nabízí i možnost předplaceného účtu Premium.

V této verzi lze přímo vytvořit účet navržený pro nábor ve kterém má náborový specialista kromě rozšířeného vyhledávání, automatického sledování uchazečů nebo třeba integrovaného náboru, možnost také vidět, jaký potenciální uchazeči si zobrazili jeho profil (LinkedIn, 2021; Podnikatel, 2019).

Tabulka 6 Ceník LinkedIn

Typ účtu	Cena
Premium účet – nábor	1 669 Kč*

**cena při roční fakturaci*

Zdroj: Vlastní zpracování dle LinkedIn (2021)

Před zaplacením požadované částky nabízí LinkedIn možnost jednoho bezplatného měsíce, který, v případě zjištěných nedostatků, lze kdykoli ukončit (LinkedIn, 2021).

Propagace referenčního programu

Žádný ze zaměstnanců nebyl vybrán ani prostřednictvím referenčního programu, který ve společnosti funguje. Ten je postaven na doporučování uchazečů prostřednictvím stávajících zaměstnanců ČSOB. I přes to, že se společnost snaží pro doporučování uchazečů své zaměstnance motivovat, v podobě bodů jdoucích do кафетерии, výsledky z dotazníkového šetření zaznamenaly opak. Propagace programu by mohla být rozšířena o papírovou verzi plakátů, které by byly vystavené na jednotlivých pobočkách. V současné době se o programu můžou zaměstnanci dozvědět pouze na Intranetu, jestliže si sami na danou záložku zobrazí, či prostřednictvím e-mailu, který dvakrát v měsíci náborová specialista rozesílá. V oblasti motivace by společnost mohla změnit odměny za doporučování a například body do кафетерии nahradit stravenkami navíc. Nejvhodnější by však bylo vytvořit dotazník či anketu, který by byl zaměstnancům společnosti poslán. Právě zde by o tom, co by je nejvíce k doporučování motivovalo, zaměstnanci mohli rozhodnout sami. Toto doporučení nevytváří žádné finanční náklady.

Motivační dopis

Posledním doporučením je nepodceňovat sílu kvalitně napsaného motivačního dopisu a vyžadovat ho od uchazečů v co největší míře. V současné době ho společnost stanovila povinným pouze pro 40 % u nižších pozic a pro 60 % u pozic vyšších.

Právě motivační dopis může náborovému specialistovi při rozhodování zároveň při vybírání uchazeče, který bude nejvíce vyhovovat stanoveným požadavkům. Toto doporučení nevytváří žádné finanční náklady.

5.2.2 Doporučení v oblasti výběru zaměstnanců

Assessment centrum v online prostředí

Assessment centru bylo v případě první skupiny, tedy spíše u nižších pracovních pozic, použito u 40 % zaměstnanců. V případě druhé skupiny a vyšších pracovních pozic dokonce u 80 %. V případě bankéřů je dokonce povinné. Metoda je tak ve společnosti velmi využívaná. Hlavním důvodem, proč je doporučeno přesunout assessment centrum do online prostředí je především probíhající pandemie a přísné hygienické omezení. Právě pro tuto metodu je typické, že je do procesu zapojeno hned několik uchazečů. Benefitem assessment centra je navíc komplexní a objektivní posouzení uchazečů, a tak i na straně hodnotitelů jsou vždy přítomni nejméně 3 lidé. Aby byla zachována jeho kvalita i v této době, vytvořila poradenská a vzdělávací společnost MotivP virtuální assessment centrum. Od klasické metody se liší zejména tím, že probíhá ve „virtuálním prostředí“, konkrétně na rozhraní internetového prohlížeče, které je v dnešní době všem známé. Stejně jako v běžném assessment centru uchazeči řeší modelové situace, individuální úkoly či různorodé testy. Získané informace tvoří výstup, který náborovému specialistovi umožní uchazeče mezi sebou porovnávat. Hlavní výhody virtuálního assessment centra jsou:

- Veškerá administrativa online a snížení nákladů na realizaci.
- Možnost vložení vlastních testů, dotazníků a metod společnosti.
- Úspora času.
- Možnost využití pouze jako doplňku ke klasickému assessment centru.

Tabulka 7 Ceník virtuální assessment centrum

Typ metody	Cena	Cena celkem
Virtuální assessment centrum	1800–3600 Kč/individuální zpráva	14 400 – 28 800 Kč/8 uchazečů
Assessment centrum	28 000 Kč/8 uchazečů	28 000 Kč/8 uchazečů

Zdroj: Vlastní zpracování dle MotivP (2021); Yoursolution (2021)

Ze získaných informací od společnosti MotivP byla zjištěna výše ceny za individuální zprávu na osobu. K této zprávě je také připojena zpětná vazba. Cena běžného assessment centra se u různých společností může odchylovat, vždy závisí na konkrétních faktorech a individuálních požadavcích. Nejčastěji se však pohybuje přibližně okolo uvedené částky zobrazené výše. Z tabulky 7 je patrné, že když by společnost chtěla klasické assessment centrum nahradit virtuálním, náklady by se skoro nezměnily, někdy by dokonce mohly být až o polovinu nižší. V případě využití virtuálního typu, pouze jako doplňkové metody, může být benefitem také určení počtu uchazečů, pro které bude metoda určena. Společnost si tak částku může nastavit sama.

Předvýběr prostřednictvím video pohovoru

Většina zaměstnanců uvedla, že s nimi byl uskutečněn předvýběr. I přes informace získané z rozhovoru, kdy bylo zjištěno, že předvýběr je ve společnosti realizován čím dál tím častěji pomocí video pohovorů, však zaznamenalo dotazníkové šetření opak. Na otázku, jaká forma předvýběru byla použita, se všichni zaměstnanci shodli na telefonním hovoru. ČSOB je tak v oblasti výběru zaměstnanců doporučeno nejenom používat video pohovor ve větší míře, ale postupně jím i nahradit telefonní hovor. Pro video pohovor je zásadní mít dobře zvolený nástroj, přes který bude probíhat. Neměly by se objevovat žádné technické problémy či komplikace. Nástroj poskytuje například platforma Teamio, kterou společnost má a inzeruje přes ní na pracovních portálech. Výhoda Teamia spočívá především v jednoduchosti ovládání a zefektivnění práce náborového specialisty, který na jednom místě vidí video, své poznámky a životopis uchazeče. V porovnání s aplikacemi, které společnost pro video pohovor používá (Whatsaap, Zoom) je tak o mnoho účinnější. V rámci video pohovoru jsou identifikovány zejména tvrdé dovednosti uchazeče, tedy jeho odborné kvalifikace, znalosti a dovednosti. Celkový postup video pohovoru se však neliší od osobního, vždy je pouze důležité mít předem připravené otázky a vymezený dostatečný prostor pro dotazy uchazeče.

K hlavním výhodám patří:

- Úspora času jak na straně společnosti, tak na straně uchazečů.
- Vytváření prostoru pro více uchazečů.

Video pohovor je ale efektivní pouze pro předvýběr, kdy je zjišťováno, zda s daným uchazečem ve výběru pokračovat. Toto doporučení je bez dalších finančních nákladů. (LMC, 2020).

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na oblast získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČSOB, a.s., konkrétně v její příbramské pobočce. Hlavním cílem bylo identifikovat a zhodnotit nové trendy v těchto oblastech a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení. V současné době, kdy mají na úspěšnost společnosti významný vliv zejména lidské zdroje, by personální činnosti měl být přikládán velký důraz. Pro naplnění svých cílů a strategií by tak měla společnost znát možnosti, jak procesy získávání a výběru zaměstnanců inovovat a zkvalitňovat. Důležitým předpokladem pro efektivní fungování je také sledování proměnlivého trhu práce a reagování na nové trendy a stále měnící se požadavky. Trh práce a metody získávání a výběru aktuálně velmi urychlila i celosvětová pandemie Covid-19, která změnila nejenom způsob práce, ale přesunula velkou část metod a procesů do online prostředí. Jedním z cílů společnosti by tak měla být nejenom pružná reakce na změněné podmínky, ale i snaha se jim přizpůsobit.

Z rozhovoru se specialistkou nábory, která společně s manažerem dané pobočky odpovídá za procesy získávání a výběru, bylo zjištěno, že postupy ve společnosti kopírují postupy uvedené v literatuře. Bylo shledáno, že přes to, že ČSOB kombinuje klasické metody s moderními, snaží se postupně přecházet k využívání nových trendů. V rámci získávání se společnost soustředí i na posilování své značky a náborový marketing prostřednictvím nejenom různorodých veletrhů, ale i skrze veřejnou skupinu na sociální síti Facebook nebo spolupráci se školami. Nejvíce využívanou metodou pro získávání zaměstnanců byly kariérní stránky společnosti, pracovní portály a interní způsob v rámci interní rotace, kdy zaměstnanec již dříve na jiné pozici ve společnosti pracoval. Tuto skutečnost potvrzují slova náborové specialistky, která uvedla, že při získávání ČSOB upřednostňuje vnitřní zdroje před vnějšími, ještě častěji v případě obsazování vyšších pracovních pozic. Nejčastějšími metodami výběru jsou, kromě klasického osobního pohovoru, který je uskutečňován vždy, moderní metody behaviorální pohovor a assessment centrum. U pozic vyšších jsou doplněny ještě o reference, které u pozic bankéřů společnost vyžaduje povinně. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců byla s celým procesem výběrového řízení spokojena.

Společnosti ČSOB, zejména příbramské pobočce a ostatním spadající pod region Jižních Čech, bylo doporučeno několik opatření, které by nejenom zefektivnily procesy a metody v rámci získávání a výběru zaměstnanců, ale dokázaly by i reagovat na aktuální situaci. V oblasti získávání bylo doporučeno využít náborové video, které kromě velmi účinného způsobu získávání a snadnějšího zaujmutí uchazeče, představuje i možnost lépe představit firemní kulturu, pracovní prostředí nebo zaměstnanecké benefity, které na zveřejněné pracovní nabídce nezaujaly žádného ze zaměstnanců. Dalším doporučením bylo i inzerování prostřednictvím mobilní aplikace, konkrétně aplikace Práce za rohem. Aplikace by reagovala nejenom na skutečnost, že až 65 % lidí je schopno obětovat krátkou dojezdovou vzdálenost do práce za část svého platu, ale i na čím dál tím častější hledání práce přes mobilní telefony. Vzdálenost od bydliště byla u zaměstnanců nižších pracovních pozic dokonce třetí nejvíce voleným faktorem u konečného přijetí práce. Doporučeno bylo i využití potenciálu sítě LinkedIn prostřednictvím premium účtu pro nábor. Ten umožňuje vyhledávat například i skrze klíčová slova a dokáže tak snadněji najít uchazeče odpovídající nastaveným požadavkům. Benefitem LinkedInu je také zaměření se na pasivní uchazeče. Mezi doporučení bylo zařazena i větší propagace referenčního programu, který ve společnosti funguje, avšak z dotazníkového šetření vyplynulo, že přes tento program, i přes motivování zaměstnanců, nikdo získán nebyl. Navrhnutá tak byla nejenom účinnější propagace, ale i možná změna způsobu motivace. Poslední doporučení, v oblasti získávání, byl motivační dopis, konkrétně vyžadování motivačního dopisu ve větší míře. Právě motivační dopis může náborovému specialistovi pomoci odhalit uchazeče nejvíce odpovídající stanoveným kritériím. V oblasti výběru bylo doporučeno zařadit novou metodu výběru, která reaguje na aktuální situaci a hygienická omezení, a to virtuální assessment centrum. Vzhledem k tomu, že klasické assessment centrum společnost velmi využívá, mohla by být jeho inovovaná verze velmi účinným řešením. Tato moderní metoda vychází z klasického assessment centra, a tak nabízí stejný benefit v podobě komplexního a objektivního posouzení uchazeče. Rozdíl je tak pouze v prostředí, kterém probíhá. Jeho cena je navíc velmi podobná tomu klasickému. Poslední doporučení ve výběru zaměstnanců bylo realizování předvýběru prostřednictvím video pohovoru. Předvýběr byl uskutečněn u většiny zaměstnanců, avšak u všech přes telefonní hovor. Forma video pohovoru by umožnila především úsporu času a zároveň by vytvořila prostor pro větší počet uchazečů.

Pokud bude ČSOB sledovat aktuální moderní trendy v získávání a výběru zaměstnanců a dokáže je na své procesy a metody účinně a efektivně aplikovat, může nejenom snížit fluktuaci ve společnosti a své kvalitní uchazeče si dlouhodobě udržet, ale bude také schopna vyhrát v konkurenčním boji o kvalitní zaměstnance.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-073.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, Roger A., 2010. *Economics*. 9. South-Western Cengage Learning. ISBN 9780324785623

BECKER, Brian, E., HUSELID, Mark, A., 1998. *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-802-6603-740.

BOXALL, Peter, F., 2007. *The goals of HRM: The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford university press.

BROCKBANK, Wayne, ULRICH, Dave, 2005. *The HR Value Proposition*. Cambridge: MA: Harvard Press.

CHESTERS, Jenny 2011. *Creating strategic impact: it's how not what*. People management.

DALE, Margaret, c2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DYER, Lee, HOLDER, Gerald, W., 1998. *Strategic human resource management and planning: Human resource management: Evolving roles and responsibilities*. Washington D.C.: Bureau of national affairs.
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80247-2475-1.
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-736-7040-2.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HENDRY, Chris, PETTIGREW, Andrew, 1990. *Human resource management: an agenda for the 1990s: International journal of human resource management*.
- HIRD Martin, SPARROW, Paul R., 2010. *HR Structures: Are They Working?* In: *Leading HR*. Palgrave Macmillan, London, ISBN 978-0-230-22259-5
- HOPE-HAILEY, Veronica, MCGOVERN, Patrick, GRATTON, Linda, 1997. *A chameleon function? HRM in the '90s*. 7(3). *Human Resource Management Journal*.
- HORKÁ, Jana. *Jak na pasivní uchazeče? Pomohou Vám technologie*. Moderní řízení. *Economia*, 2017, roč. LII, č. 10, s. 66. ISSN: 0026-8720.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Prague: Jobs Consulting, 2013, 342 s. ISBN 978-80-260-4174-0
- KALNICKÝ, Juraj, 2012. *HRM – řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis. ISBN 9788073293000.

- KEJHOVÁ, Hana. Videa, chatboti i virtuální realita v náboru. *Moderní řízení*. *Economia*, 2017, roč. LII, č. 2, s. 65. ISSN: 0026-8720.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-97-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- MATYS Filip. *Proč se HR bez videa neobejde. Profí HR*. Praha: A 11, 2018, s. 50. ISSN: 2464_5907.
- OSTERBY, B. a COSTER, C., 1992. *Human resource development – a sticky label*. *Training and development*. April, 31-32
- PURCELL, John, 2001. *The meaning of strategy in human resource management*.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.
- SISSON, Keith, 1990. *Introducing The Human Resource Management Journal*, 1(1): *Human resource management journal*.

STÝBLO, Jiří, 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex. ISBN 80-857-8006-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4741-512.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-802-4746-425.

WATSON, Tony, J., 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM: The international journal of human resource management*.

WRIGHT, Patrick, M., SNELL, Scott, A., JACOBSEN, Peder H., H., 2004. *Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in*.

Periodikum

KADLEC, Josef, 2013. *Techniky nábory zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: Nezbytný úvod do problematiky social recruitmentu (1/7)* [online]. HRNewx [cit. 2020-08-26]. ISSN 2464-5184.

KOTYZA Pavel. #HackYourCareer. *Co se na ČZU děje? Profi HR*. Praha: A 11, 2018, s. 50. ISSN: 2464_5907

SOUBRIER Charlene, Amandine PELISSOU, Valerie LE FLOCH, Jacques PY a MarieLise BRUNEL. *Using references: Recruitment practices and influence in the applicant selection*. Elsevier France – Editions Scientifiques Medicales Elsevier [online]. 2016, roč. 22, č. 1 [02. 08. 2017]. ISSN 1269-1763. Dostupné z: doi: 10.1016/j.prps.2015.10.00

Internetové zdroje

Aktuálně.cz: *Lidé chtějí po pandemii pracovat jinak. To tu od války nebylo, říká personalistka* [online]. 10.9.2020 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/lide-chteji-po-pandemii-pracovat-jinak-to-tu-od-valky-nebylo/r~ddefd520f2a311ea8972ac1f6b220ee8/>

APROFES, personální rozvoj: *Způsoby vedení přijímacího pohovoru s kandidáty 2* [online]. 6.2.2015 [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/metody-vedeni-pohovoru-1/>

Český statistický úřad: *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. 2020 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413_VUZEMI_97_19

ČSOB, *O ČSOB a skupině* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

ČSOB, *Kariéra u nás* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/kariera>

ČSOB, *Společenská odpovědnost* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost>

ČSOB, *Vztahy k investorům* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/vztahy-k-investorum>

ČSOB, *O skupině KBC* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-skupine-kbc>

ČSOB, *Povinně uveřejňované informace* [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/povinne-uverejnovane-informace>

Eurostat: *ECONOMIC TRENDS: UNEMPLOYMENT RATE* [online]. 2020 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/visualisations#Ecotrends>

- Gradua – Inovativní vzdělávání a poradenství: *Behaviorální interview - aktuální trend ve vedení pohovorů* [online]. 2020 [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/behavioralni-interview---aktualni-trend-ve-vedeni-pohovoru.html>
- Hana Holá: *6 nejčastějších kompetencí a jak je prověřit* [online]. 30.10.2016 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <http://www.hanahola.cz/6-nejcastejsich-kompetenci-proverit/>
- HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: *Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR* [online], 2008. *Economia* [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: https://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf
- Investia: *Rozdělení bank na univerzální a specializované* [online]. 25.3.2014 [cit. 2020-10-03]. Dostupné z: <https://www.investia.cz/univerzalni-a-specializovane-banky>
- Jobs: *Behaviorální pohovor jde víc do hloubky. Připravte se na něj* [online]. 14. 8. 2013 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/behavioralni-pohovor-jde-vic-do-hloubky-pripravte-se-na-nej/>
- KADLEC, Josef. *Forbes: 3 způsoby, jak využít video pro nábor zaměstnanců* [online]. 13.6.2017 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://forbes.cz/3-zpusoby-jak-vyuzit-video-pro-nabor-zamestnancu/>
- Lidovky: *ČSOB do konce roku zruší 170 pozic na pobočkách. Klienti prý častěji vyřizují služby online* [online]. 30.10.2020 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/csob-do-konce-roku-zrusi-170-pozic-na-pobockach-klienti-pry-casteji-vyrizuji-sluzby-online.A201030_104847_firmy-trhy_libs
- LinkedIn: *Účet Premium* [online]. 2021 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/premium/products/?family=talent&upsellOrderOrigin=help_answer_71
- LMC: *Práce za rohem* [online]. 2021 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.pracezarohem.cz/hledam-lidi>
- LMC: *Ceník služeb* [online]. 8.2.2021 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: https://www.teamio.com/cz/data/cenik_lmc2021.pdf?2021-02-09

LMC: *Videopohovory zvednou váš nábor. Tady je 10 praktických tipů z LMC* [online]. 31.8.2020 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/videopohovory-zvednou-vas-nabor-tady-je-10-prakticky-ch-tipu-z-lmc>

HR development: *Tvorba HR (náborového) videa* [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.hrdevelopment.cz/?product=vyroba-hr-naborove-video>

Machálková, Jana. *LMC: Takhle je lákají jinde: 5 zajímavých náborových videí* [online]. 1.10.2018 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/takhle-je-lakaji-jinde-5-zajimavy-ch-naborovy-ch-videi/>

Manpower: *Manpower Index trhu práce Q4 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/manpower-index-trhu-prace-q4-2020/>

Markusfilm production: *Ceník videí* [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.markusfilm.com/cs/price>

Ministerstvo financí ČR: *Makroekonomická predikce – září 2020* [online]. 15.9.2020 [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>

Moderní obec: *Jaké trendy dnes vládou v oblasti naboru nových lidí?* [online]. 16.9.2015 [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/jake-trendy-dnes-vladnou-v-oblasti-naboru-novych-lidi/>

MotivP: *Virtuální ASSESSMENT CENTER* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <http://motivp.com/firmy/virtualni-assessment-centrum>

Podnikatel: *Využijte LinkedIn k hledání nových zaměstnanců. Je to snadné* [online]. 12.11.2019 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyuzijte-linkedin-k-hledani-novych-zamestnancu-je-to-snadne/>

Psychologie pro každého: *Nové trendy v HR aneb na co se zaměřit v roce 2019* [online]. 1.1.2019 [cit. 2020-08-30]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/nove-trendy-v-hr-aneb-na-co-se-zamerit-v-roce-2019/>

Recruitis: *PERSONALISTÉ, DĚLÁTE PŘEDVÝBĚR EFEKTIVNĚ?* [online]. In.: 26.7.2016 [cit. 2020-08-31]. Dostupné z: <https://pro-personalisty.cz/efektivni-predvyber.html>

Startupjobs: *Fungují náborová videa? HR kampani dodávají potřebnou autenticitu, hodnotí firmy* [online]. 4.7.2019 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/naborova-videa>

Survio: *Likertova škála v dotazníku* [online]. 19.11.2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/likertova-skala>

YourSolution: *Ceník služeb* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <http://www.yoursolution.cz/pricelist.html>

Interní dokumenty ČSOB, a.s.

Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, vnitřní směrnice ČSOB číslo: 578, verze 14, v účinnosti od 3.7.2019

8 Přílohy

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor se specialistkou náboru	I
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance pracující ve společnosti max. 3 roky	IV
Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance pracující ve společnosti více jak 3 roky	IX
Příloha 4 Řídící struktura pobočky ČSOB Příbram	XIV
Příloha 5 Veřejná skupina na sociální síti Facebook.....	XIV
Příloha 6 Kariérní stránky ČSOB, a.s.....	XV
Příloha 7 Ukázka inzerátu – klientský pracovník.....	XVI
Příloha 8 Ukázka inzerátu – Manažer/ka	XVII
Příloha 9 Věk - 1. skupina	XVIII
Příloha 10 Věk - 2. skupina	XVIII
Příloha 11 Pohlaví - 1. skupina	XIX
Příloha 12 Pohlaví - 2. skupina	XIX
Příloha 13 Vzdělání - 1. skupina	XX
Příloha 14 Vzdělání - 2. skupina	XX
Příloha 15 Délka let v ČSOB - 1. skupina.....	XXI
Příloha 16 Délka let v ČSOB - 2. skupina.....	XXI
Příloha 17 Pracovní pozice - 1. skupina	XXII
Příloha 18 Pracovní pozice - 2. skupina	XXII
Příloha 19 Typ pracovní pozice při získávání - 1. skupina	XXIII
Příloha 20 Typ pracovní pozice při získávání - 2.skupina	XXIII
Příloha 21 Informace v nabídce v práci - 1. skupina	XXIV
Příloha 22 Informace v nabídce v práci - 2.skupina	XXIV
Příloha 23 Způsob první komunikace - 1. skupina.....	XXV
Příloha 24 Způsob první komunikace - 2. skupina.....	XXV
Příloha 25 Forma předvýběru - 1. skupina	XXVI
Příloha 26 Forma předvýběru - 2. skupina	XXVI
Příloha 27 Předchozí pozice ve společnosti – 2. skupina.....	XXVII
Příloha 28 Změna ve způsobu výběrového řízení – 2. skupina.....	XXVII
Příloha 29 Počet tazatelů pohovor - 1. skupina	XXVIII
Příloha 30 Počet tazatelů pohovor - 2. skupina	XXVIII
Příloha 31 Prostor pro dotazy pohovor - 1. skupina.....	XXIX
Příloha 32 Prostor pro dotazy pohovor - 2. skupina.....	XXIX
Příloha 33 Srozumitelnost otázek pohovor - 1. skupina.....	XXX
Příloha 34 Srozumitelnost otázek pohovor - 2. skupina.....	XXX
Příloha 35 Modelová situace pohovor - 1. skupina	XXXI
Příloha 36 Modelová situace pohovor - 2. skupina	XXXI
Příloha 37 Přípravenost tazatele pohovor - 1. skupina.....	XXXII

Příloha 38 Přípravenost tazatele pohovor - 2. skupina.....	XXXII
Příloha 39 Počet hodnotitelů AC - 1. skupina.....	XXXIII
Příloha 40 Počet hodnotitelů AC - 2. skupina.....	XXXIII
Příloha 41 Prostor pro dotazy AC - 1. skupina	XXXIV
Příloha 42 Prostor pro dotazy AC - 2. skupina	XXXIV
Příloha 43 Zkušenost s AC - 1. skupina.....	XXXV
Příloha 44 Zkušenost s AC - 2. skupina.....	XXXV
Příloha 45 Metody AC – 1. skupina.....	XXXVI
Příloha 46 Metody AC - 2. skupina	XXXVI
Příloha 47 Přípravenost hodnotitelů AC - 1. skupina	XXXVII
Příloha 48 Přípravenost hodnotitelů AC - 2. skupina	XXXVII
Příloha 49 Zkušenost s behaviorálním pohovorem - 1. skupina	XXXVIII
Příloha 50 Zkušenost s behaviorálním pohovorem - 2. skupina	XXXVIII
Příloha 51 Kompetence behaviorální pohovor - 1. skupina.....	XXXIX
Příloha 52 Kompetence behaviorální pohovor - 2. skupina.....	XXXIX
Příloha 53 Proces výběrového řízení - 1. skupina.....	XL
Příloha 54 Proces výběrového řízení - 2. skupina.....	XL

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor se specialistkou nábory

Získávání zaměstnanců

1) Probíhá v ČSOB, a.s./ČSOB Příbram plánování lidských zdrojů? Pokud ano, můžete, prosím, popsat jak a kdo má tuto činnost na starost?

„Ano, probíhá. Každý rok probíhá roční zhodnocení, kde se manažer sejde se zaměstnanci a zeptá se na jejich spokojenost, na to, kam směřují a jakým směrem by se dále chtěli ubírat. Na ročním zhodnocení manažer se zaměstnanci diskutuje například i o dalším vzdělání, jakým způsobem probíhá, bude probíhat nebo naopak, jaké vzdělání by si zaměstnanci chtěli doplnit. Manažerovi v těchto činnostech pomáhá i oddělení HR, které má zaměstnance zařazené do speciální tabulky, jež obsahuje jejich vzdělání, cíle nebo zkušenosti.“

2) Jak probíhá celý proces získávání zaměstnanců a kdo za něj zodpovídá?

„Zodpovídá za něj vždy manažer dané pobočky, zejména kvůli tomu, že si vybírá člověka do svého týmu. Jeho podporou jsou náboráři, kteří pomáhají s vypsáním pozice a s inzerováním na jednotlivé sítě či pracovní portály. Na starost mají i prescreening (krátký pohovor po telefonu). Už po telefonu lze totiž poznat, jestli je člověk k vypsání pracovní pozici adekvátní. Následné pozvání na pohovor opět manažer diskutuje s HR oddělením. Na výběrovém řízení je z 90 % vždy přítomen právě i náborář, navíc zde platí pravidlo, že se tohoto řízení musí zúčastnit minimálně čtyři oči, častěji jsou to dokonce tři lidé, tedy šest očí. Po výběrovém řízení podává náborář, po diskuzi s manažerem, nabídku. Následně se domluví, za jakou mzdu uchazeč nastoupí a jaký bude datum jeho nástupu. V bance je většinou možnost dvou měsíčního překryvu.

Po tomto projednání se nabídka podává vybranému uchazeči, kde se řeší, jestli je zájem stále aktuální. V případě zamítnuté nabídky je probíráno, zda jsou nějakí další vhodní uchazeči. Pokud ne, ve výběrovém šetření se pokračuje dál opětovným vyvěšením nabídky práce na sociální síť, portály práce nebo web společnosti. Jedna z mých zásad spočívá v tom, že pokud se setkám s uchazečem osobně, případně zamítnutí mu vždy oznámím, a to telefonicky. Zpětná vazba tedy vždy proběhne.“

3) Dáváte přednost zaměstnancům z vnitřních zdrojů nebo preferujete uchazeče ze zdrojů vnějších?

„Ve většině případů dostávají přednost zaměstnanci z interních zdrojů. Dokonce u nás existuje interní agentura práce, kterou mají na starost náboráři po celé České republice. Zde se právě nachází výhoda pro interní zaměstnance, jestliže se uvolní pozice, prvních čtrnáct dnů nabídka není veřejná a mohou se na ní přihlásit jen lidé z interních zdrojů. Po uplynutí čtrnácti denní lhůty je veřejná i pro ostatní uchazeče. Z externích zdrojů jsou vybíráni uchazeči především na nižší pracovní pozice (klientský pracovníky) či studenti nebo uchazeči o stáž. Co se týká nábory lidí z externích zdrojů, tak strategie je taková, že chceme nabírat juniorní pozice, ale na centrále se nevyhnou ani specializovaným a expertním pozicím.“

4) Existuje něco, čím se společnost při získávání zaměstnanců odlišuje? Postupuje při získávání nějakým neobvyklým způsobem?

„Jak už bylo řečeno, máme interní agenturu práce, kterou primárně využíváme při vyhledávání a obsazování pozic z vnitřních zdrojů. Jsou zde vyvěšeny aktuální nabídky práce vypsané společností. Soustředíme se i na branding společnosti, který probíhá prostřednictvím prezentaci na veletrzích, kde se prezentujeme. Jedním z důvodů této prezentace je i fakt, že v současné době bere banku stále spoustu lidí jako velký korporát, se striktními pravidly, přísným přístupem, neosobními vztahy a s přesně nastaveným řádem. My se jim tak snažíme banku představit jako lidskou společnost. Jsme navázání i na různé školy, kdy v rámci workshopů se studenty hodně komunikujeme a konzultujeme jejich životopisy. Zkoušejí si například i výběrová řízení nanečisto. Vedle interní agentury práce máme také „Zapku“, což je aplikace, na které se zveřejňují různé pozice týkající se celé společnosti, tedy i těch dceřiných – ČSOB pojišťovna, ČMSS. Kromě nabídek práce lze zde najít i různé workshopy.“

5) Jaké metody získávání zaměstnanců využíváte? A jaké využíváte nejčastěji?

„Používáme inzerci, pracovní portály a kariérní stránky společnosti. Pro nižší pozice a tam, kde je více složitě uchazeče najít, jsou někdy využívány i Úřady práce. Dříve jsme využívali i různé webové portály, které byly propagovány jako inovativní (www.welcometothejungle.com, www.pracezarohem.cz, www.personalka.cz). Ty se ale neosvědčily a byly finančně náročné. Nevyužíváme ani agentury práce, výjimkou je někdy centrála IT, kde jsou občas tyto agentury poptány. Jednou z metod, kterou využíváme, je i získávání na základě doporučení stávajících zaměstnanců – referenční program. Motivací pro toto doporučení jsou body, které se mění na finanční odměny, jež následně putují do bufetu. Výše bodů za doporučení začíná na 2000. Další body – Čobáky, můžou zaměstnanci získat i v rámci vyhlášení vítězů, které se každé čtvrtletí koná. První tři umístění tak získávají body nad rámec odměny v referenčním programu. Nejvíce jsou využívány pracovní portály www.jobs.cz, www.prace.cz, www.vimvic.cz, kde kromě inzerce může být i reklama na prezentaci banky. Velmi často využíváme i webovou stránku www.zivotopisy.cz. Obecně se ale snažíme inzerovat na méně, avšak kvalitních, portálech.“

6) Zařazujete do procesu získávání zaměstnanců i moderní metody? (sociální a profesní sítě – Facebook, LinkedIn, video). A liší se výběr a použití metody v závislosti na obsazované pozici?

„Ano, sociální i profesní sítě využíváme. Facebook je využíván primárně pro pozice, kde je potřeba méně zkušeností (klientský pracovník). Profesní síť LinkedIn naopak po více specifické pozice a uchazeče, kteří jsou obtížněji dohledatelní.“

7) Zajímáte se o to, kde konkrétně uchazeč nabídku práce viděl?

„Ano, informace o tom, kde se uchazeč dozvěděl o vypsání pracovní pozice lze vyplnit při kompletování přihlášky. Z jednotlivých odpovědí se následně dělají reporty a zhodnocení. Na základě těchto výsledků diskutujeme o tom, jaké metody se i nadále vyplatí.“

8) Soustředíte se v rámci získávání zaměstnanců i na náborový marketing?

„Ano, v posledních letech je to velké téma. Kdyby nebylo Covidu - 19, tak je ekonomika pořád na vzestupu. Poslední roky to bylo tak, že si lidé mohli vybírat z mnoha pozic, a tak byl marketing číslo jedna.“

V rámci náborového marketingu jsme na Facebooku založili skupinu „zažij ČSOB“, kde s lidmi komunikujeme, vyhlašujeme různé soutěže nebo ukazujeme způsob fungování banky.“

9) Jakou pozici bývá nejvíce složité obsadit a u jaké je to naopak jednoduché?

„Nejjednodušší je obsazovat pozice pro klientské pracovníky a juniorské pozice. Složitě to naopak bývá při obsazování pozic vyšších a manažerských.“

10) Jaké dokumenty musí uchazeči povinně přeložit?

Vždy od uchazečů vyžadujeme zaslat životopis. Motivační dopis je v některých případech uchazeči přikládán automaticky, u některých pozic ho ale taktéž chceme zasílat. Častokrát vyžadujeme i reference, u pozic bankéřů jsou dokonce povinné.

Výběr zaměstnanců

11) Používáte v rámci výběru zaměstnanců i určitou formu předvýběru? Pokud ano, tak pomocí jaké metody předvýběr probíhá? (video pohovor, online dotazník, prověřování sociálních médií)

„Ano, probíhá formou telefonního předvýběru, v současné době čím dál více i pomocí videopohovoru přes aplikace Zoom nebo Whatsapp. Pro specifické pozice využíváme i různé online či znalostní dotazníky nebo online psychologické diagnostiky. Protože skutečně potřebujeme najít tu pravou „trefu do černého“ děláme víc těchto testování. Jednou z metod předvýběru, kterou používáme, je i videohovor, kdy jsou do systému nahrané otázky a uchazeč na ně musí spontánně odpovídat. Využívaná je i psychodiagnostika, ze které vzejde profil, který dokáže dobře ukázat, jaký uchazeč je.“

12) Jaké metody výběru zaměstnanců používáte a jaké používáte nejčastěji?

„Používáme osobní pohovory, kde musí být na straně tazatelů minimálně dva lidé, a dále pak i assessment centra. Ty hlavně tehdy, pokud je uchazečů přihlášených více.“

13) Víte, co je stresový pohovor? Pokud ano, zařazujete ho mezi metody výběru zaměstnanců?

„Ano, vím, ale neděláme ho. Osobně si myslím, že čím víc je člověk v pohodě, bez stresu, tím víc je autentický a dokáže nejvíc ukázat jaký je. My ho tím zároveň dokážeme i více navnímat.“

14) Využíváte nějaké moderní metody při výběru zaměstnanců nebo se držíte již zasetých metod? (assessment centrum, behaviorální pohovor, kooperativní nábor)

„Ano, využíváme assessment centra i behaviorální pohovory již během klasického výběrového řízení. U assessment centra jsou přítomni vždy minimálně 3 hodnotitelé. Behaviorální pohovor využívám například tak, že se doptávám na různé situace – když uchazeč řekne, že je flexibilní, tak ať vysvětlí na příkladu či konkrétní situaci, kdy flexibilním byl.“

15) Jak velkou roli pro Vás hraje reference při výběru zaměstnance? Je pro Vás významná?

„Reference pro nás významná je a vždy ji děláme. Dokonce jsou i u pozic bankéřů, kvůli rizikovosti pozice, nutností. Vždy chceme dvě reference – na dva zaměstnavatele (manažery). Zajímavé je také sledovat reakci uchazeče při dotazu na reference. Často i ta stačí k tomu, abychom si ověřili, jestli informace, které nám sdělil, jsou pravdivé.“

16) Kdo má na starost konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče a jaká jsou hlavní kritéria výběru? A jaký faktor je pro přijetí rozhodující?

„Vždy manažer, protože on bude s vybraným člověkem pracovat a bude ho mít v týmu. Kritéria jsou individuální. Kolikrát má osobnost uchazeče větší význam než zkušenosti nebo odbornost.

Hledí se i na to, pokud to alespoň trochu jde, aby zapadl do týmu. Jedním z hlavních kritérií je tak osobnostní charakteristika uchazeče.“

17) Jsou pro následující rok připravované nějaké změny v získávání a výběru zaměstnanců?

„Nejsou. Maximálně to, že se vše více přesune do online podoby.“

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance pracující ve společnosti max. 3 roky

Dobrý den,

jmenuji se Pavlína Svobodová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Provozně ekonomické fakultě ČZU v Praze, kde studuji obor veřejná správa a regionální rozvoj. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Moderní trendy v oblasti výběru a získávání zaměstnanců“. Zabývá se získáváním a výběrem zaměstnanců ve Vaší společnosti ČSOB, a.s. Vaše odpovědi mi poskytnou důležitý podklad pro zpracování praktické části, budou dále analyzovány, a protože bude zpětná vazba dále předána HR oddělení, mohou přispět k zefektivnění celého procesu získávání a výběru v ČSOB a.s.

Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely diplomové práce, proto bych Vás ráda poprosila o co nejpřesnější odpovědi. Jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut. Chtěla bych Vás také poprosit o vyplnění do 5 pracovních dnů.

Předem děkuji za Váš čas, Vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem,

Pavlína Svobodová.

Získávání zaměstnanců

1) Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a?

- Na webových stránkách společnosti
- Na pracovním portále (www.jobs.cz, www.prace.cz, www.vimvic.cz)
- Na sociální síti (Facebook)
- Na profesní síti (LinkedIn)

- Interně – přes interní agenturu práce ČSOB (např. jste byl/a již zaměstnancem společnosti nebo některé z jejich dceřiných společností)
 - Přes doporučení stávajícího zaměstnance ČSOB
 - Na Úřadu práce
 - Jiné:
- 2) Na jakou pozici jste se hlásil/a?
- Klientský pracovník
 - Premium bankéř
 - Firemní bankéř
 - Investiční, pojišťovací nebo úvěrový specialista
- 3) Co Vás na pracovní nabídce práce zaujalo?
- Náplň práce
 - Pracovní podmínky
 - Finanční ohodnocení
 - Zaměstnanecké benefity
 - Jiné:
- 4) Obsahovala nabídka práce všechny potřebné informace?
- Ano
 - Ne
- 5) Jak byste zhodnotil/a pravdivost informací v inzerátu nabídky práce?
- Zcela pravdivé
 - Částečně pravdivé
 - Nepravdivé
- 6) Jaké dokumenty bylo povinné pro pracovní pozici předložit? (lze vybrat více odpovědí)
- Životopis
 - Motivační dopis
 - Reference
 - Jiné:

Výběr zaměstnanců

- 7) Po jak dlouhé době se Vám společnost, po Vaší reakci na nabídku práce, ozvala zpět?
- Do druhého dne
 - Do 3 dnů
 - Do 7 dnů
 - Do 14 dnů
 - Déle
 - Nevzpomínám si
- 8) Přes jaký komunikační kanál proběhla první komunikace?
- Telefon
 - E-mail

- Osobní dopis
 - Jiné:
- 9) Byl s Vámi uskutečněn předvýběr? (Probíhá před samotným pozváním uchazeče na pohovor, nejčastěji telefonicky)
- Ano
 - Ne (vynechte otázku č.10 a pokračujte rovnou k otázce č. 11)
- 10) Jaká forma předvýběru byla použita?
- Telefonní hovor
 - Videopohovor
- 11) Jakou metodu výběru jste při výběrovém řízení absolvoval/a? (Lze vybrat více odpovědí)
- Osobní pohovor
 - Assessment centrum (Celodenní výběrové řízení založené na týmovém nebo individuálním řešení případových studií, úkolů či modelových situací)
 - Behaviorální pohovor (Druh rozhovoru, který zjišťuje projevy chování a reakce v konkrétních situacích, např. „*Ocitli jste se někdy v situaci, kdy klient odmítal nebo shazoval všechno, co jste mu navrhli? Co jste udělali?*“ (Jobs.cz, 2013))
 - Reference
 - Jiné:

Další otázky pro možnost „osobní pohovor“

12) Kolik lidí bylo při osobním pohovoru, na straně společnosti, přítomno?

- 2
- 3
- Více než 3

13) Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Byly všechny otázky srozumitelné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15) Musel/a jste během pohovoru projít tzv. modelovou situací?

- Ano
- Ne

16) Jak byste zhodnotil/a připravenost tazatele?

- Zcela připraven
- Částečně připraven
- Nepřipraven

Další otázky pro možnost „Assessment Centrum“

17) Kolik hodnotitelů bylo při Assessment centru přítomno?

- 3-5
- 6-8
- 7 a více

18) Měla/a jste při Assessment centru prostor pro Vaše dotazy?

- Ano
- Ne

19) Setkal/a jste se již někdy dříve s Assessment centrem?

- Ano
- Ne

20) Jaké metody byly při Assessment centru využity? (lze vybrat více odpovědí)

- *Prezentace*
- *Případová studie*
- *Hraní rolí*
- *Rozhovor*
- *Zkoušky schopností a znalostí*
- *Skupinová diskuse*
- *Manažerská hra*
- *Případová studie pro skupinu*
- *Týmová hra*
- *Psychodiagnostické metody (testy osobnosti, inteligence, paměti, vědomostí)*

21) Jak byste zhodnotil/a připravenost hodnotitelů?

- *Zcela připraveni*
- *Částečně připraveni*
- *Nepřipraveni*

Další otázky pro možnost „Behaviorální pohovor“

22) Setkal/a jste se již někdy dříve s behaviorálním pohovorem?

- Ano
- Ne

23) Jaké kompetence byly při behaviorálním pohovoru prověřovány? (lze vybrat více odpovědí)

- *Schopnost týmové práce (např. „Popište nějaký projekt, kde jste pracoval/a s více lidmi. Jakou roli jste tam zastával/a?“)*
- *Schopnost řešit problémy (např. „Popište situaci, která se v danou chvíli zdála neřešitelná. Jak jste se s ní vypořádal/a?“)*
- *Organizační dovednosti (např. „Popište, jak si plánujete práci, když máte hektický den.“)*
- *Odolnost vůči stresu (např. „Popište situaci, kdy jste se ocitl/a pod tlakem. Jak jste ji řešil/a?“)*

- *Empatie (např. „Popište situaci, kdy jste musel/a někomu sdělit něco nepříjemného. Jak jste se při tom cítil/a?“)*
- *Aktivní přístup, iniciativa (např. „Popište mi nějakou situaci, kdy jste se rozhodl/a vážně riskovat. Jaké byly důsledky?“) (hanahola.cz, 2016)*

24) Po jak dlouhé době jste byl/a informován/a o konečném výsledku výběrového řízení?

- Do druhého dne
- Do 3 dnů
- Do 7 dnů
- Do 14 dnů
- Déle
- Nevzpomínám si

Závěrečné zhodnocení

25) Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celým procesem výběrového řízení?

1- Minimální spokojenost, 5- Maximální spokojenost

26) Existuje něco, co Vás při výběrovém řízení překvapilo?

- Ano (vypište, prosím):
- Ne

27) Jaký byl rozhodující faktor pro konečné přijetí práce? (lze vybrat více možností)

- Zajímavá náplň práce
- Finanční ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- Pracovní podmínky
- Firemní kultura
- Vzdálenost od bydliště
- Jiné:

Identifikace

28) Kolik Vám je let?

- Do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- Více než 45 let

29) Pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné

30) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné

- Vysokoškolské
- 31) Jak dlouho v ČSOB pracujete?
- Méně než 1 rok
 - 1-2 roky
 - 3 roky
- 32) Na jaké pracovní pozici pracujete?
- Klientský pracovník
 - Investiční, pojišťovací nebo úvěrový specialista
 - Premium bankéř
 - Firemní bankéř

Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance pracující ve společnosti více jak 3 roky

Získávání zaměstnanců

- 1) Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a?
- Na webových stránkách společnosti
 - Na pracovním portále (www.jobs.cz, www.prace.cz, www.vimvic.cz)
 - Na sociální síti (Facebook)
 - Na profesní síti (LinkedIn)
 - Interně – přes interní agenturu práce ČSOB (např. jste byl/a již zaměstnancem společnosti nebo některé z jejich dceřiných společností)
 - Přes doporučení stávajícího zaměstnance ČSOB
 - Na Úřadu práce
 - Jiné:
- 2) Na jakou pozici jste se hlásil/a?
- Klientský pracovník
 - Premium bankéř
 - Firemní bankéř
 - Investiční, pojišťovací nebo úvěrový specialista
- 3) Co Vás na pracovní nabídce práce zaujalo?
- Náplň práce
 - Pracovní podmínky
 - Finanční ohodnocení
 - Zaměstnanecké benefity
 - Jiné:
- 4) Obsahovala nabídka práce všechny potřebné informace?
- Ano
 - Ne
- 5) Jak byste zhodnotil/a pravdivost informací v inzerátu nabídky práce?
- Zcela pravdivé
 - Částečně pravdivé

- Nepravdivé
- 6) Jaké dokumenty bylo povinné pro pracovní pozici předložit? (lze vybrat více odpovědí)
- Životopis
 - Motivační dopis
 - Reference
 - Jiné:

Výběr zaměstnanců

- 7) Po jak dlouhé době se Vám společnost, po Vaší reakci na nabídku práce, ozvala zpět?
- Do druhého dne
 - Do 3 dnů
 - Do 7 dnů
 - Do 14 dnů
 - Déle
 - Nevzpomínám si
- 8) Přes jaký komunikační kanál proběhla první komunikace?
- Telefon
 - E-mail
 - Osobní dopis
 - Jiné:
- 9) Byl s Vámi uskutečněn předvýběr? (Probíhá před samotným pozváním uchazeče na pohovor, nejčastěji telefonicky)
- Ano
 - Ne (vynechte otázku č.10 a pokračujte rovnou k otázce č. 11)
- 10) Jaká forma předvýběru byla použita?
- Telefonní hovor
 - Videopohovor
- 11) Jakou metodu výběru jste při výběrovém řízení absolvoval/a? (lze vybrat více odpovědí)
- Osobní pohovor
 - Assessment centrum (Celodenní výběrové řízení založené na týmovém nebo individuálním řešení případových studií, úkolů či modelových situací)
 - Behaviorální pohovor (Druh rozhovoru, který zjišťuje projevy chování a reakce v konkrétních situacích, např. „*Ocitli jste se někdy v situaci, kdy klient odmítal nebo shazoval všechno, co jste mu navrhli? Co jste udělali?*“ (Jobs.cz, 2013))
 - Reference
 - Jiné:

Další otázky pro možnost „osobní pohovor“

12) Kolik lidí bylo při osobním pohovoru, na straně společnosti, přítomno?

- 2
- 3
- Více než 3

13) Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Byly všechny otázky srozumitelné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15) Musel/a jste během pohovoru projít tzv. modelovou situací?

- Ano
- Ne

16) Jak byste zhodnotil/a připravenost tazatele

- Zcela připraven
- Částečně připraven
- Nepřipraven

Další otázky pro možnost „Assessment Centrum“

17) Kolik hodnotitelů bylo při Assessment centru přítomno?

- 3-5
- 6-8
- 7 a více

18) Měla/a jste při Assessment centru prostor pro Vaše dotazy?

- Ano
- Ne

19) Setkal/a jste se již někdy dříve s Assessment centrem?

- Ano
- Ne

20) Jaké metody byly při Assessment centru využity? (lze vybrat více odpovědí)

- Prezentace
- Případová studie
- Hraní rolí
- Rozhovor
- Zkoušky schopností a znalostí
- Skupinová diskuse
- Manažerská hra

- Případová studie pro skupinu
- Týmová hra
- Psychodiagnostické metody (testy osobnosti, inteligence, paměti, vědomostí)

21) Jak byste zhodnotil/a připravenost hodnotitelů?

- Zcela připraveni
- Částečně připraveni
- Nepřipraveni

Další otázky pro možnost „Behaviorální pohovor“

22) Setkal/a jste se již někdy dříve s behaviorálním pohovorem?

- Ano
- Ne

23) Jaké kompetence byly při behaviorálním pohovoru prověřovány? (lze vybrat více odpovědí)

- Schopnost týmové práce (např. „Popište nějaký projekt, kde jste pracoval/a s více lidmi. Jakou roli jste tam zastával/a?“)
- Schopnost řešit problémy (např. „Popište situaci, která se v danou chvíli zdála neřešitelná. Jak jste se s ní vypořádal/a?“)
- Organizační dovednosti (např. „Popište, jak si plánujete práci, když máte hektický den.“)
- Odolnost vůči stresu (např. „Popište situaci, kdy jste se ocitl/a pod tlakem. Jak jste ji řešil/a?“)
- Empatie (např. „Popište situaci, kdy jste musel/a někomu sdělit něco nepříjemného. Jak jste se při tom cítil/a?“)
- Aktivní přístup, iniciativa (např. „Popište mi nějakou situaci, kdy jste se rozhodl/a vážně riskovat. Jaké byly důsledky?“) (hanahola.cz, 2016)

24) Po jak dlouhé době jste byl/a informován/a o konečném výsledku výběrového řízení?

- Do druhého dne
- Do 3 dnů
- Do 7 dnů
- Do 14 dnů
- Déle
- Nevzpomínám si

25) Pracoval/a jste již předtím ve společnosti na jiné pozici?

- Ano
- Ne (vynechte otázku č.26 a pokračujte rovnou k otázce č. 27)

26) Lišil se způsob výběrového řízení při přechozí a současné pozici?

- Ano
- Ne

Závěrečné zhodnocení

27) Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celým procesem výběrového řízení?

1 – Minimální spokojenost, 5- Maximální spokojenost

28) Existuje něco, co Vás při výběrovém řízení překvapilo?

- Ano (vypište, prosím):
- Ne

29) Jaký byl rozhodující faktor pro konečné přijetí práce (lze vybrat více odpovědí)

- Zajímavá náplň práce
- Finanční ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- Pracovní podmínky
- Firemní kultura
- Vzdálenost od bydliště
- Jiné:

Identifikace/Informativní část

30) Kolik Vám je let?

- Do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- Více než 45 let

31) Pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné

32) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

33) Jak dlouho v ČSOB pracujete?

- 4-6 let
- 7-9 let
- 10 let a více

34) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Klientský pracovník
- Investiční, pojišťovací nebo úvěrový specialista
- Premium bankéř
- Firemní bankéř

Příloha 4 Řídící struktura pobočky ČSOB Příbram



Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů ČSOB, a.s. (2021)

Příloha 5 Veřejná skupina na sociální síti Facebook

Informace

Jsme HR banda z Čobky, nejsme konzervy a jsme tu od toho, abychom vám to ukázali. Nováček nebo dlouholetý zaměstnanec? Aš, Brno, Praha nebo jiný kout Čech? Pojďme společně zbourat představy o korporátním prostředí. Přijďte se a zažijte ČSOB, JAK JÍ NEZNÁTE!
Zobrazit méně

Veřejná
Kdokoli může zobrazit členy skupiny a jejich příspěvky

Viditelná
Skupinu může najít kdokoli.

Obecné skupina

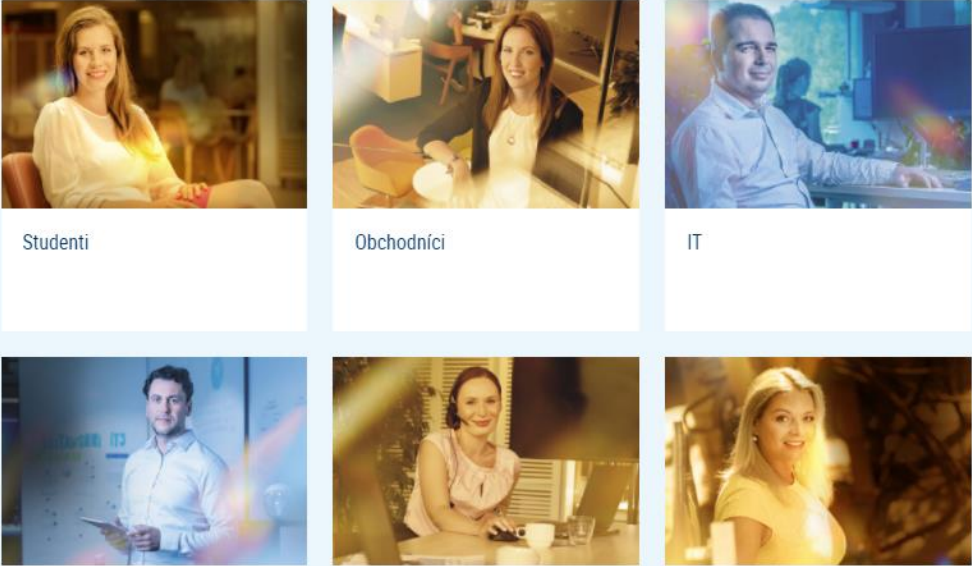
Zdroj: Facebook (2020)

Příloha 6 Kariérní stránky ČSOB, a.s.

Kariéra u nás

Zaměstnanci jsou jednou z nejvyšších priorit ČSOB

[Volné pozice >](#)



Studenti

Obchodníci

IT

Specialisté

Klientské centrum

Manažeri

Zdroj: ČSOB (2020)

Příloha 7 Ukázka inzerátu – klientský pracovník

[O ČSOB](#)[Příběhy](#)[Volná místa](#)

[Jste zde: Volná místa](#) > [Detail pozice](#)

Klientský pracovník/-ce, Litomyšl

O pozici

Na pobočku v Litomyšli hledáme nového kolegu/kolegyni. Máme velmi propracovaný zaškolovací systém, a tudíž dáme rádi příležitost i těm, kteří v bance ještě nepracovali. Nicméně pokud už zkušenosti máte, věřte, že to dokážeme opravdu ocenit. Máme pro Vás připravené školení jak online, tak face to face. Zároveň budete mít svého mentora, který se o Vás bude starat a pomůže Vám v začátcích. Podpoří Vás i tým interních trenérů. Během adaptačního procesu, který trvá 3-6 měsíců, absolvujete potřebná školení a certifikační zkoušky, které Vám proplatíme a pomůžeme Vám se na ně připravit.

Jsmo moderní bankou a používáme moderní technologie jako je biometrické podepisování, live meetingy se specialisty apod., abychom klientům zajistili co největší komfort při vyřizování jejich požadavků.

Co bude Vaše práce

Budete mít na starost pomáhat přichozím klientům a vyřizovat jejich požadavky

Portfolio stávajících klientů je velké a služby/produkty se rychle vyvíjí, proto je potřeba tyto záležitosti s klienty aktualizovat. Čeká Vás telefonická i osobní komunikace s našimi klienty.

V neposlední řadě na Vás čeká potřebná administrativa, spolupráce s kolegy/kolegyněmi a specialisty, účast na společných poradách. Obchodní plán plníme jako tým na pobočce společně

U nás se neobejdete bez

Čistý trestní rejstřík
Čistý insolvenční rejstřík
Min SŠ vzdělání
Opravdová chuť a zájem o práci v bance
Orientace v moderních technologiích – jsme ve spoustě věcech digitální

Nabízené Benefity

Pravidelný příjem ve formě velmi příjemné mzdy doplněné navíc o kvartální bonus
Pracovní smlouvu na HPP
Příjemné a moderní pracovní prostředí
Široké možnosti pro Váš kariérní růst
25 dní dovolené
5 sick day
Zvýhodněné produkty pro zaměstnance
Cafeterie (možnost využít body např. na kulturu, Multisport kartu, vzdělávání, cestování)
Zvýhodněný paušál
Stravenky (110 Kč)
Příspěvky na životní a penzijní pojištění
Celobankovní hry a různé další společenské akce
Pracujeme pouze od pondělí do pátku. Víkendy tak můžete trávit se svými blízkými

Zdroj: Jobs.cz (2020)

Příloha 8 Ukázka inzerátu – Manažer/ka

The image shows a LinkedIn job posting for a 'Manažer/ka FAM - regionu Praha a Jihozápad ČR'. The job is posted by ČSOB in Prague, CZ, and is 6 days old. The posting includes buttons for 'Uložit' (Save) and 'Podat žádost' (Apply). The job description is divided into several sections: 'O pracovní příležitosti' (About the opportunity), 'O pozici' (About the position), 'Co u nás budete dělat' (What you will do), 'Co byste Měli mít/znát/umět' (What you should have/know/understand), and 'Nabízené Benefity' (Offered benefits). The 'Úroveň pracovních zkušeností' (Level of work experience) is 'Střední služební věk' (Mid-career), the 'Obor' (Industry) is 'Informační technologie a služby, Bankovníctví, Finanční služby' (Information technology and services, Banking, Financial services), the 'Druh úvazku' (Type of contract) is 'Plný úvazek' (Full-time), and the 'Pracovní funkce' (Job function) is 'Jiné' (Other).

Manažer/ka FAM - regionu Praha a Jihozápad ČR
ČSOB · Prague, CZ · před 2 dny · 6 uchazečů

[Uložit](#) [Podat žádost ↗](#)

O pracovní příležitosti

ČSOB patří mezi nejlepší zaměstnavatele na trhu. Jsme moderní společnost s přátelskou firemní kulturou, nadstandardními benefity i pracovním prostředím. Ceníme si profesionalitu a lidského přístupu. Profesionálové u nás mají prostor růst a rozšiřovat si dosavadní znalosti. V ČSOB můžete začít i od nuly a získat své první zkušenosti v oblasti bankovníctví.

O pozici

Hledáme manažera/manažerku útvaru nové vznikajícího FAM - regionu Praha a Jihozápad ČR, který vznikne sloučením dvou současných regionů FAM Praha a střední Čechy a FAM Jihozápad.

Co u nás budete dělat

- Řídit správu, provoz, údržbu a servis budov a jejich technologií v přiděleném regionu v oblasti údržba, úklid, bezpečnost pro ČSOB Group.
- Koordinovat externí dodavatele v oblasti zajištění revizí, servisů, odborných technických prohlídek vč. PO a BOZP.
- Kontrolovat plnění obchodních smluv s externími dodavateli služeb, vyhodnocovat nastavená KPIs.
- Odpovídat za plánování a plnění finančního plánu a naplňování enviromentální politiky a ISO č. 50001 v regionu.
- Řídit činnosti a postupy při mimořádných událostech v regionu, BCP.
- Přinášet novinky a zefektivňovat chod útvaru, popř. skupiny v případě integrovaných oblastí
- Prosazovat a realizovat své nápady v každodenní agendě

Co byste Měli mít/znát/umět

- Manažerské/řídící zkušenosti, týmový hráč
- Jste dobrý komunikátor – rozumíte interním klientům a jejich potřebám
- Jste zaměřen/a na výsledky a dodržování termínů
- Zkušenosti s řízením dodavatelů

Nabízené Benefity

- Čeká vás zajímavá ale i náročná práce ve skvělém týmu kolegů, kteří jsou specialisté ve svém oboru
- Možnost zapojit se do zajímavých projektů
- Flexibilní přístup k práci odkudkoliv
- Získáte prostor, zázemí a impulz pro svůj odborný i osobní růst
- Budete pracovat v moderní budově se skvělým zázemím

Úroveň pracovních zkušeností

Střední služební věk

Obor

Informační technologie a služby ,
Bankovníctví , Finanční služby

Druh úvazku

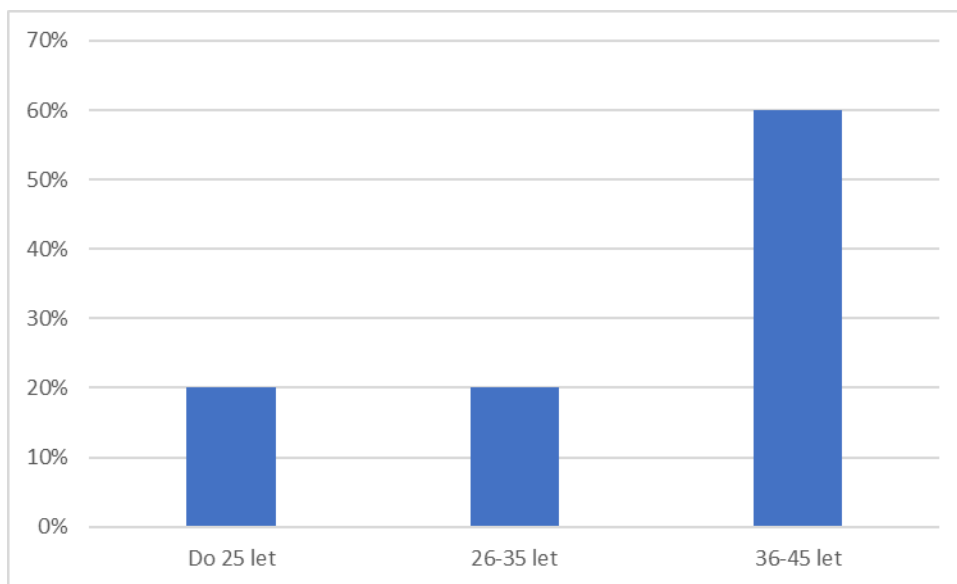
Plný úvazek

Pracovní funkce

Jiné

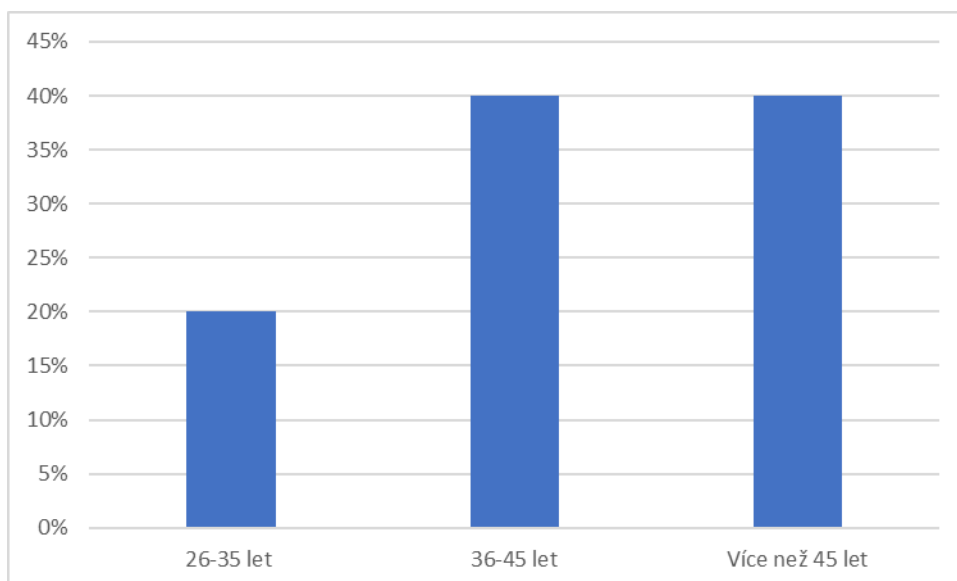
Zdroj: LinkedIn (2020)

Příloha 9 Věk - 1. skupina



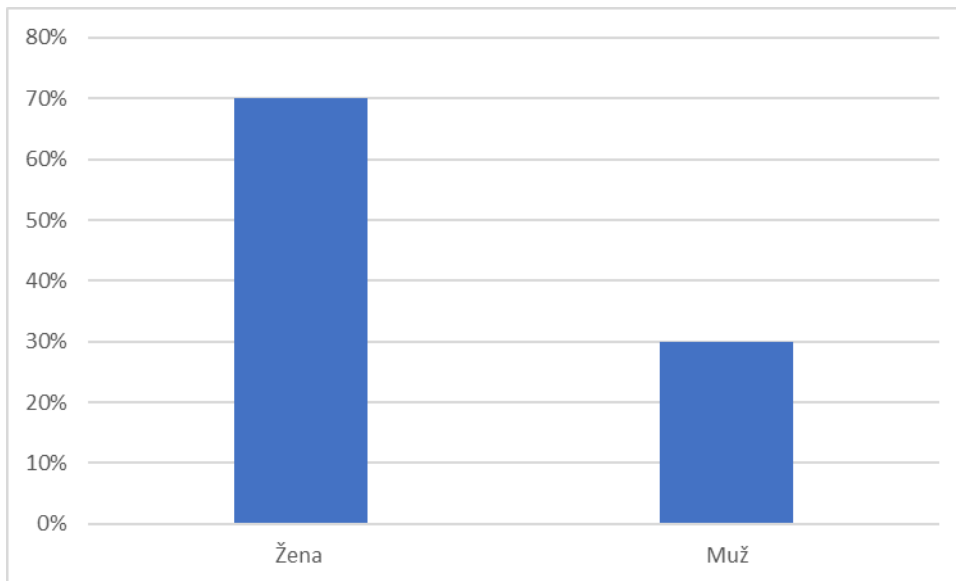
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Věk - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Pohlaví - 1. skupina



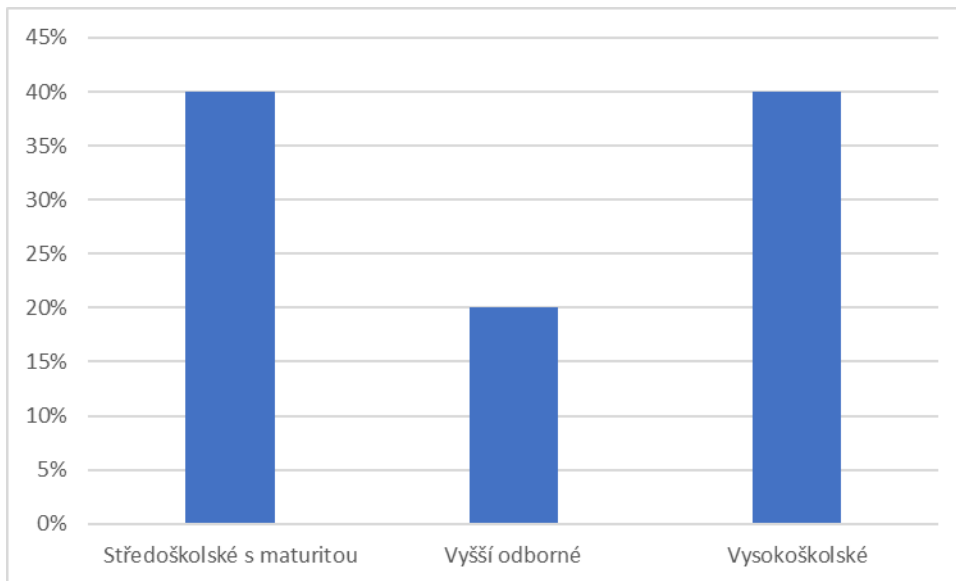
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Pohlaví - 2. skupina



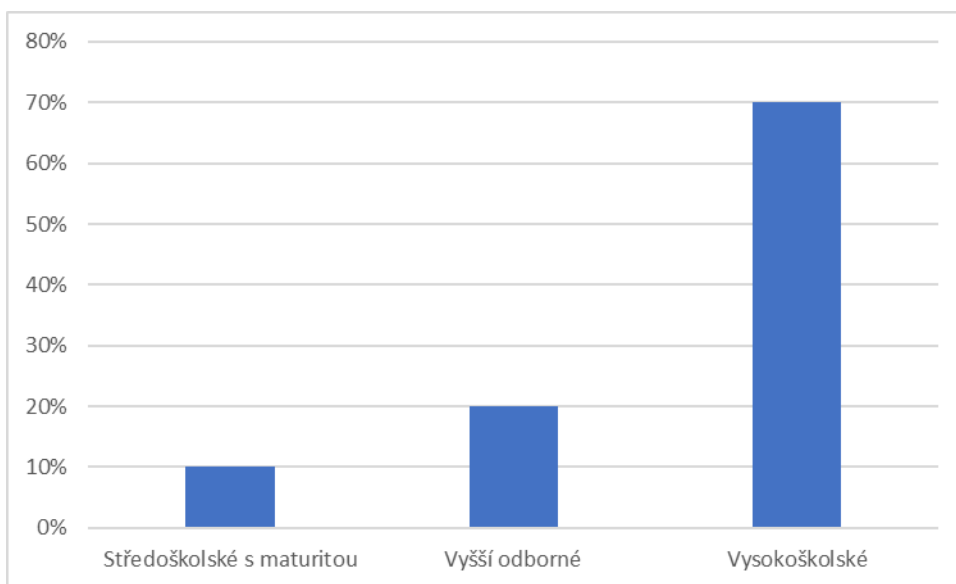
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13 Vzdělání - 1. skupina



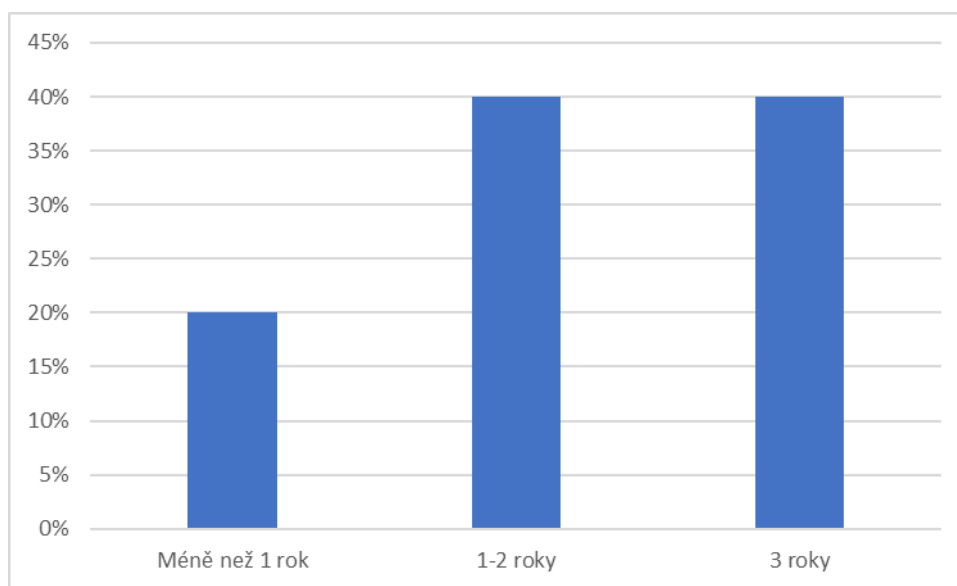
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14 Vzdělání - 2. skupina



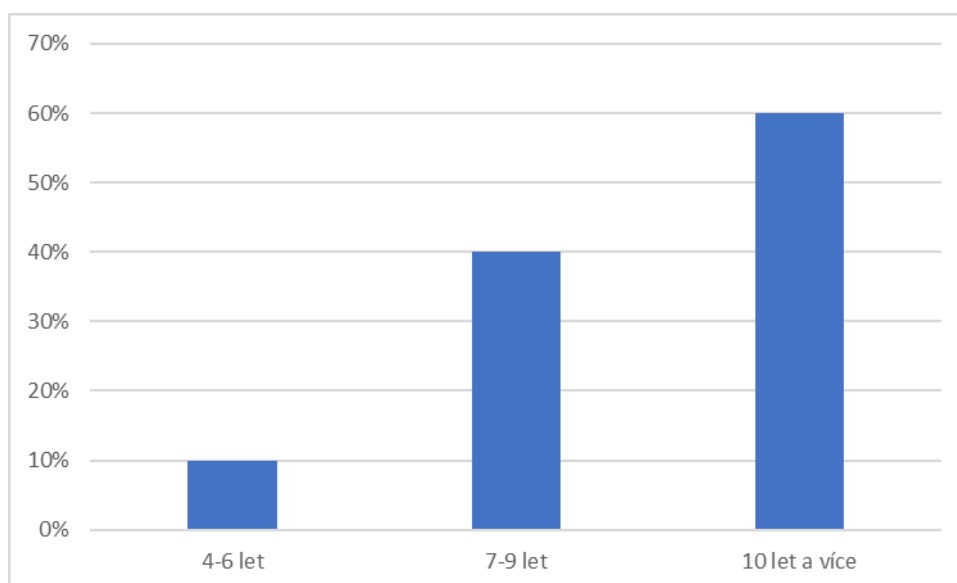
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 15 Délka let v ČSOB - 1. skupina



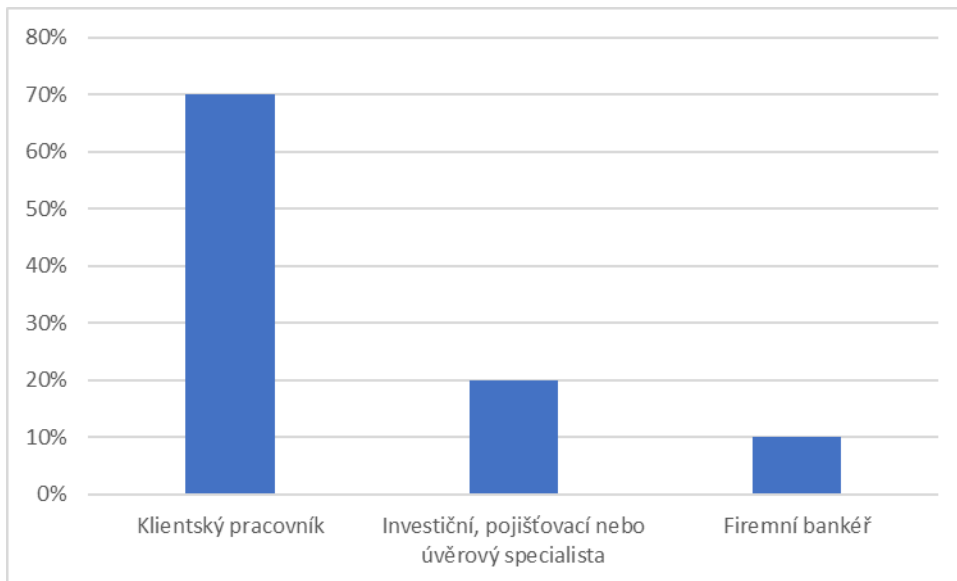
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 16 Délka let v ČSOB - 2. skupina



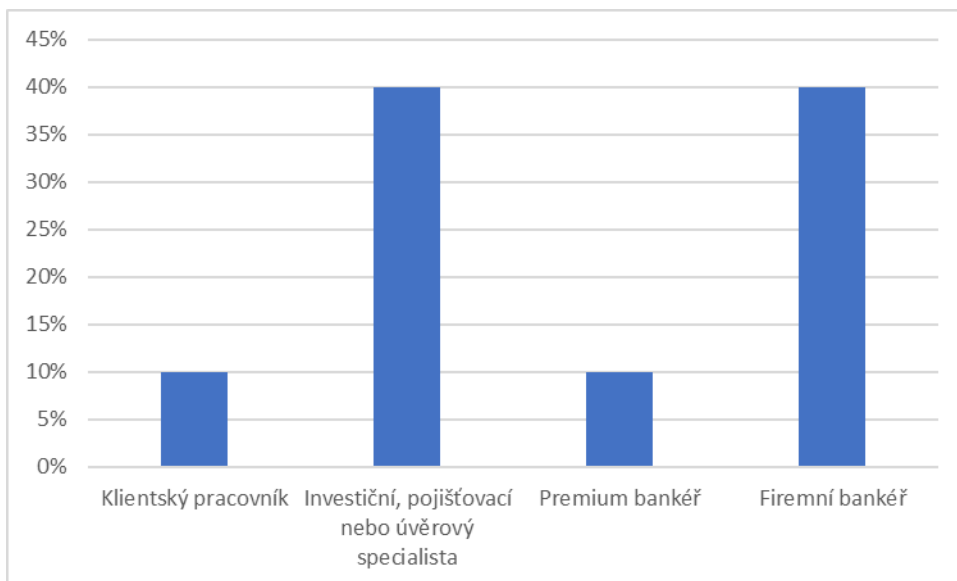
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 17 Pracovní pozice - 1. skupina



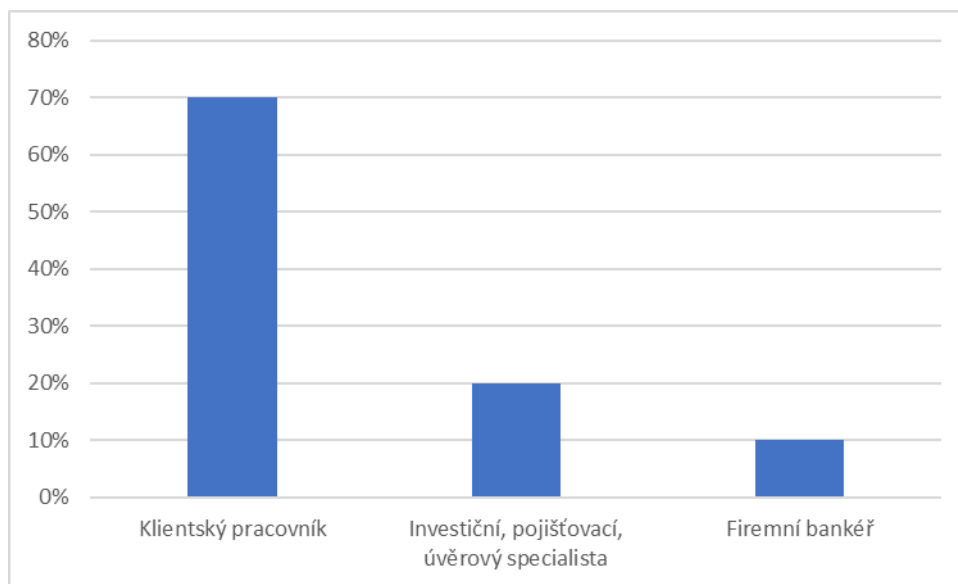
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 18 Pracovní pozice - 2. skupina



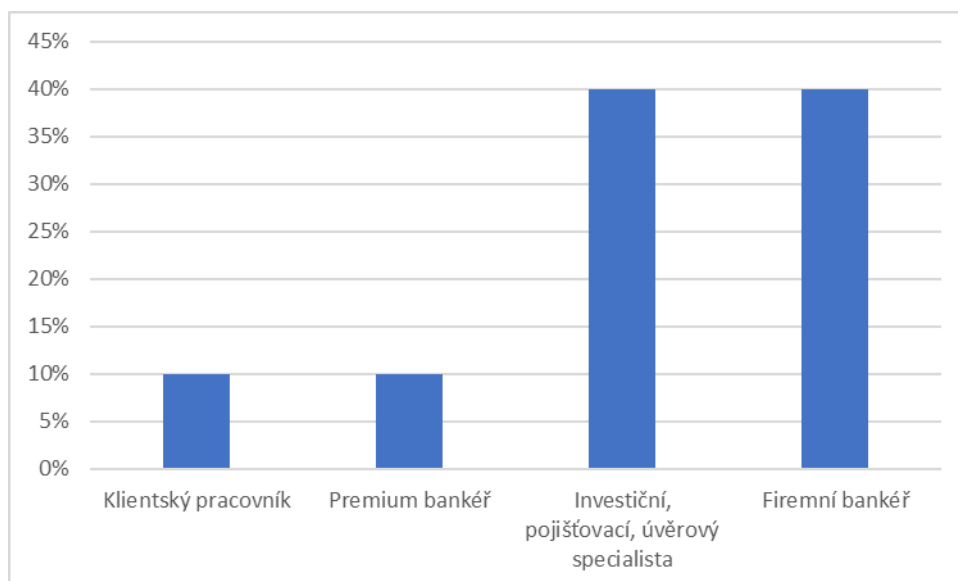
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 19 Typ pracovní pozice při získávání - 1. skupina



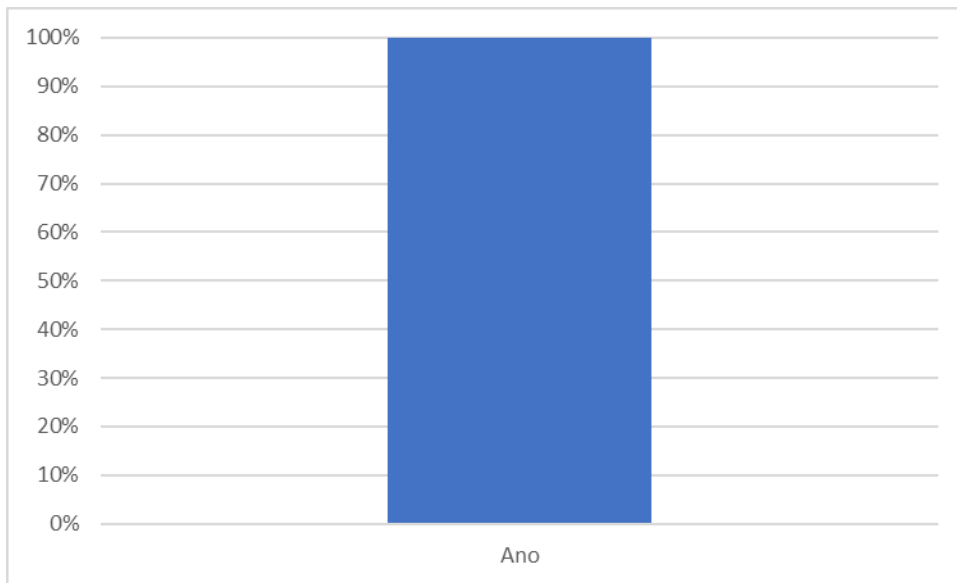
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 20 Typ pracovní pozice při získávání - 2.skupina



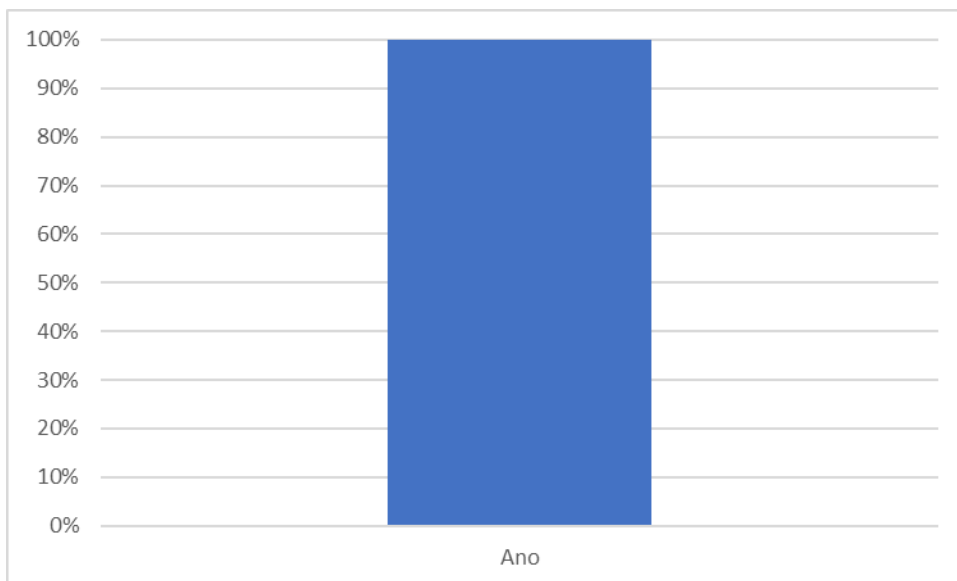
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 21 Informace v nabídce v práci - 1. skupina



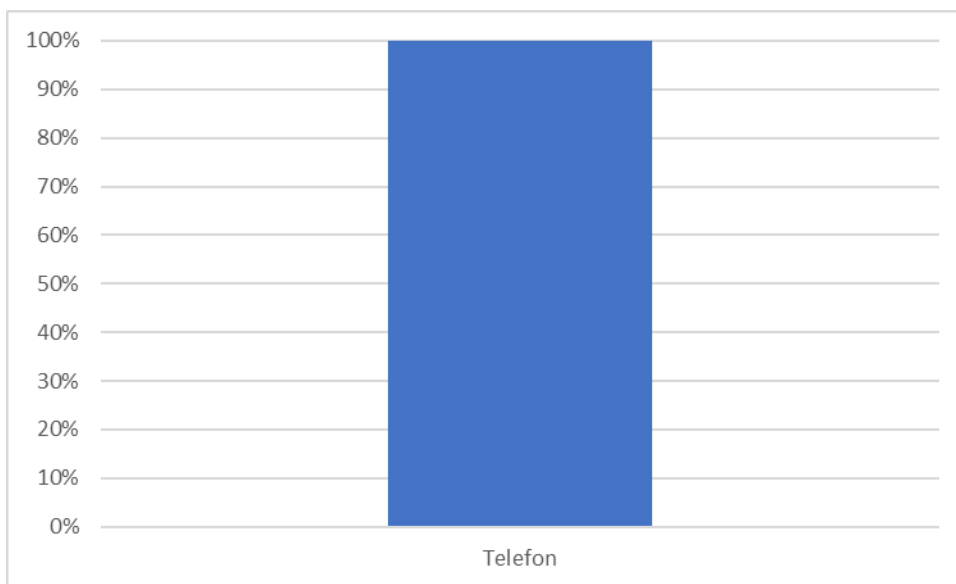
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 22 Informace v nabídce v práci - 2.skupina



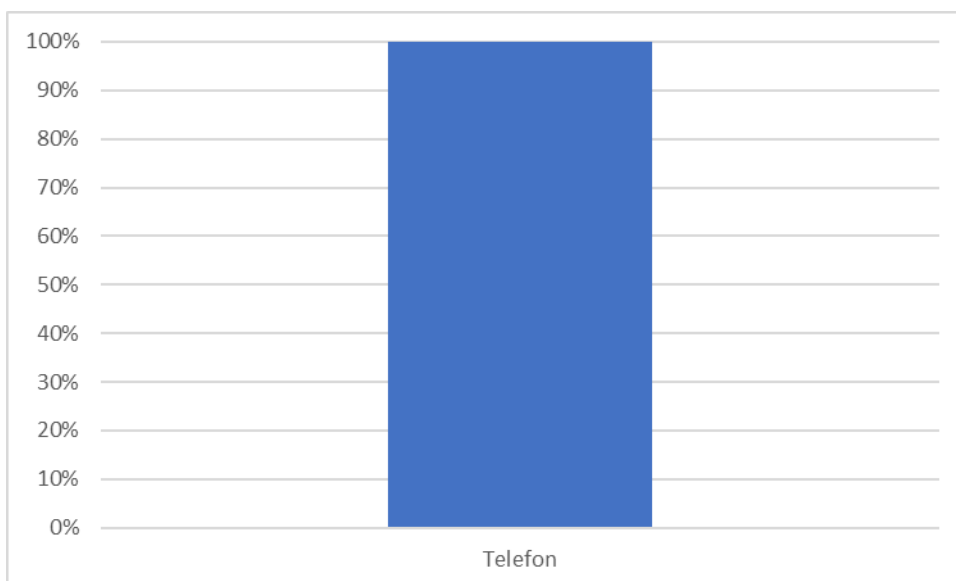
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 23 Způsob první komunikace - 1. skupina



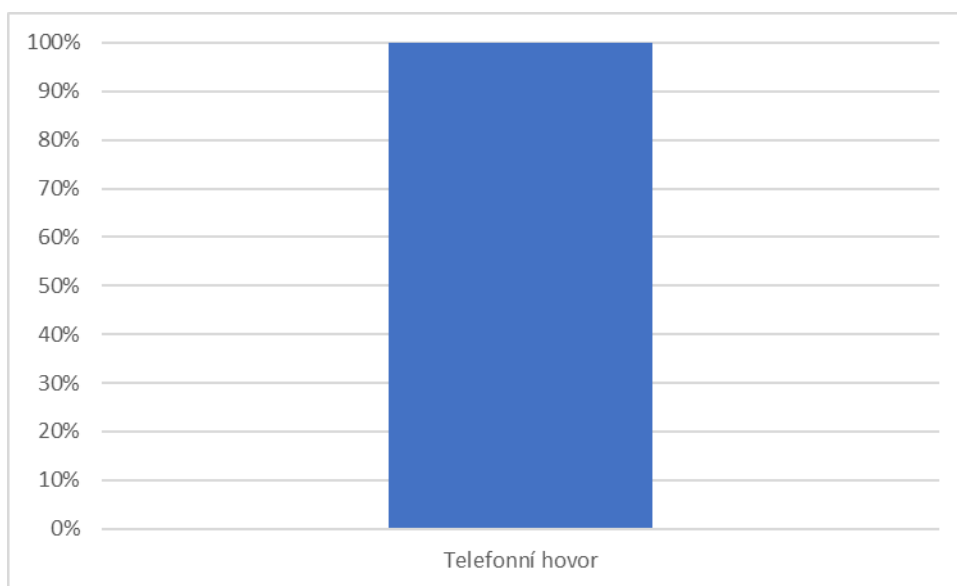
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 24 Způsob první komunikace - 2. skupina



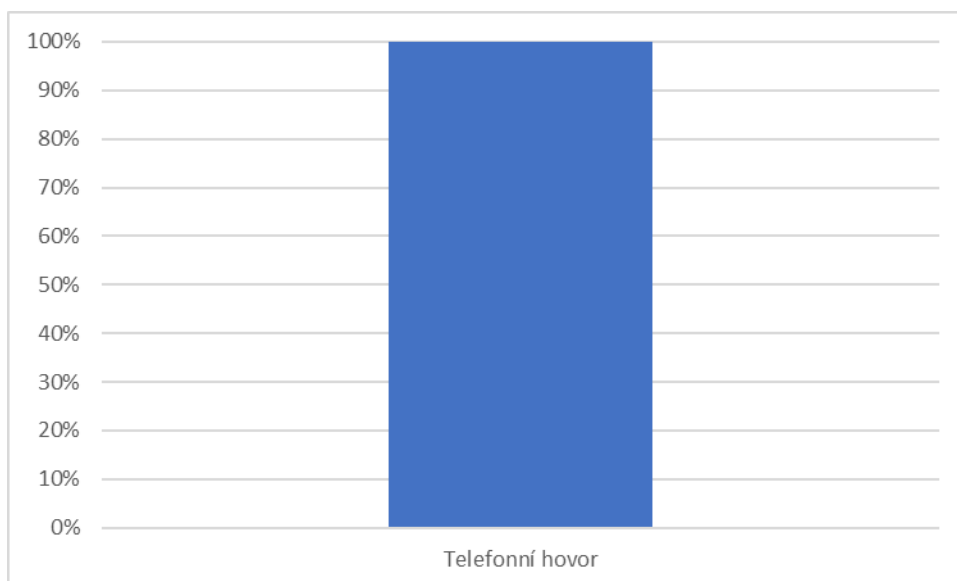
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 25 Forma předvýběru - 1. skupina



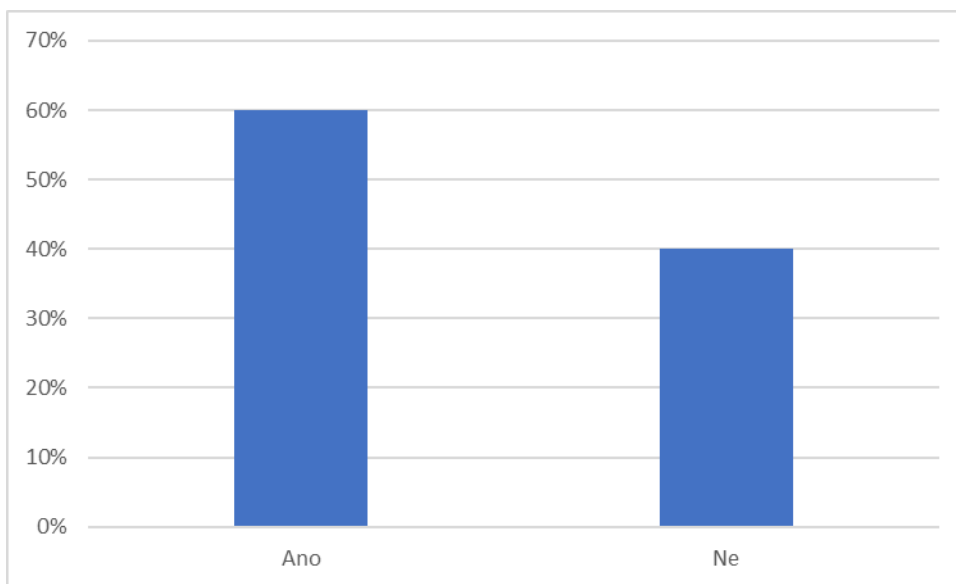
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 26 Forma předvýběru - 2. skupina



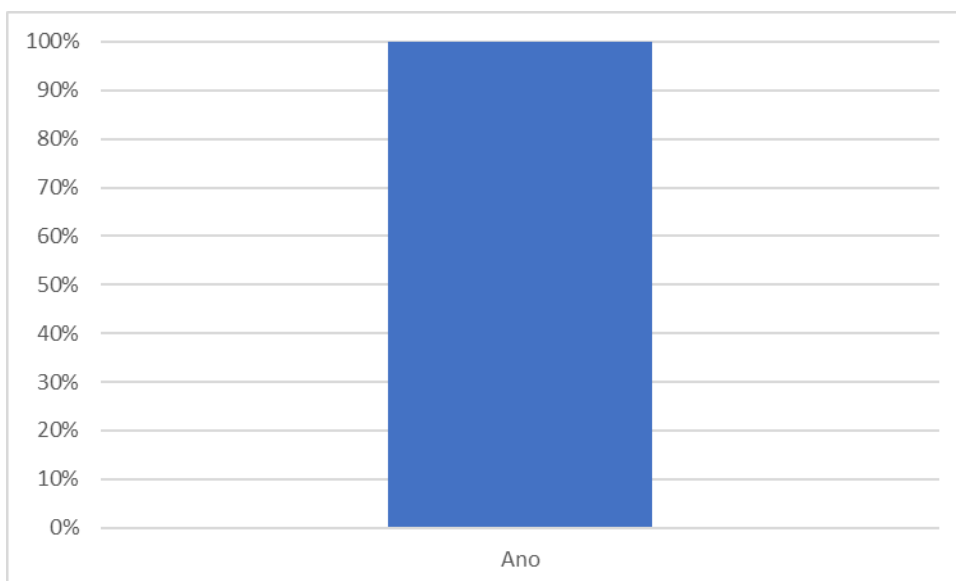
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 27 Předchozí pozice ve společnosti – 2. skupina



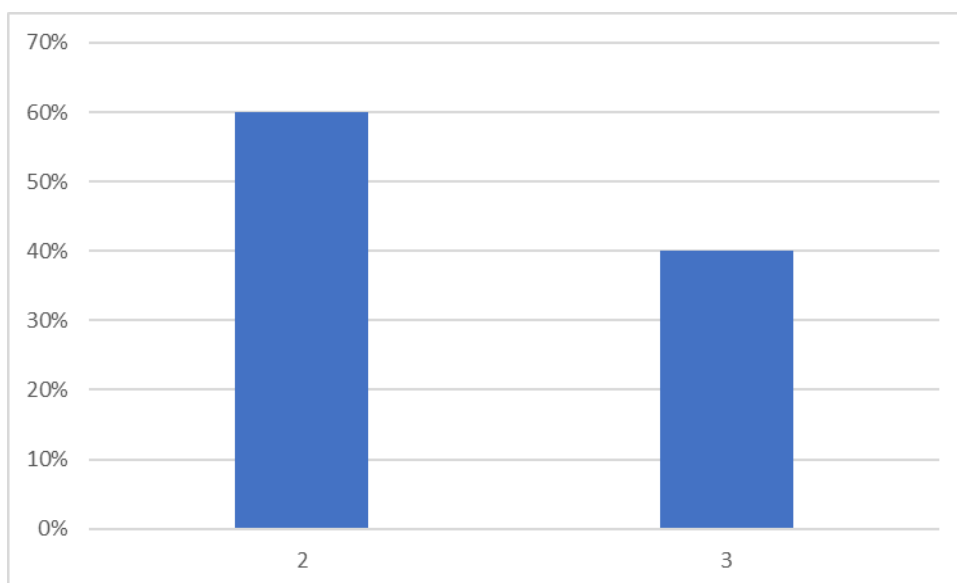
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 28 Změna ve způsobu výběrového řízení – 2. skupina



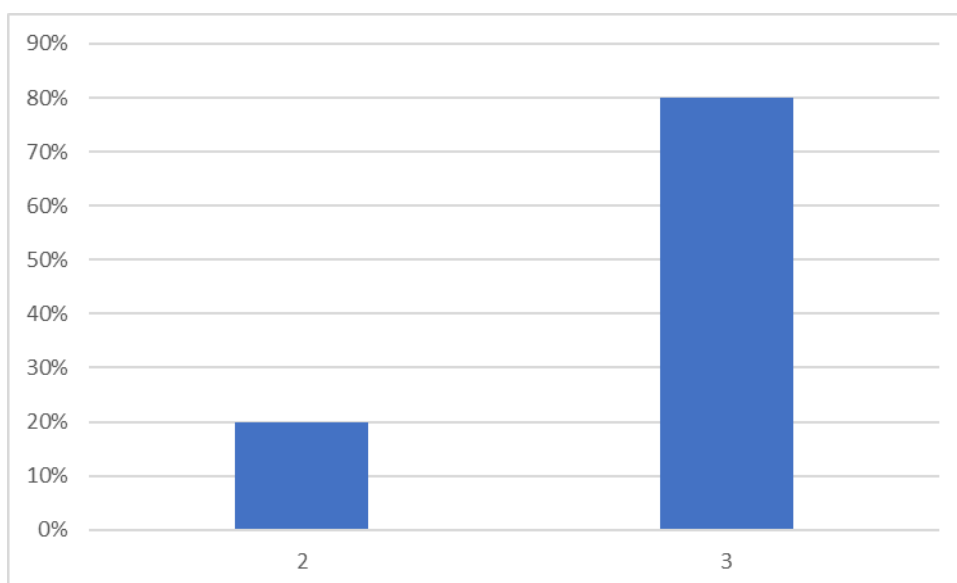
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 29 Počet tazatelů pohovor - 1. skupina



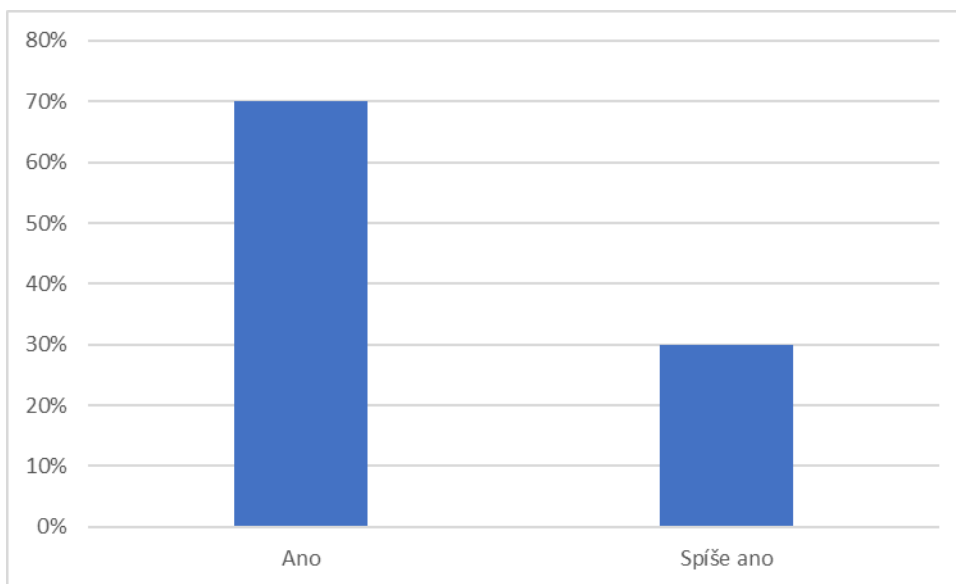
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 30 Počet tazatelů pohovor - 2. skupina



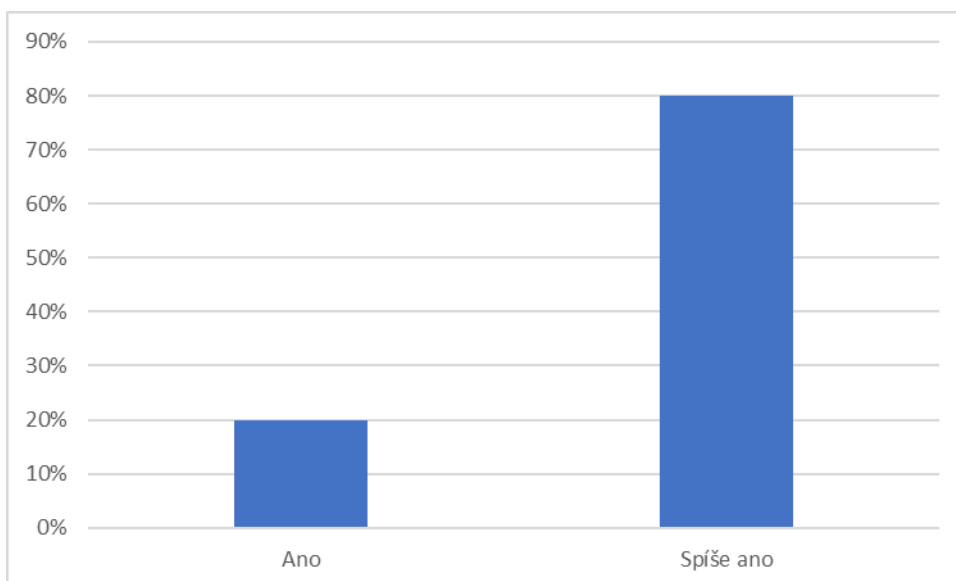
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 31 Prostor pro dotazy pohovor - 1. skupina



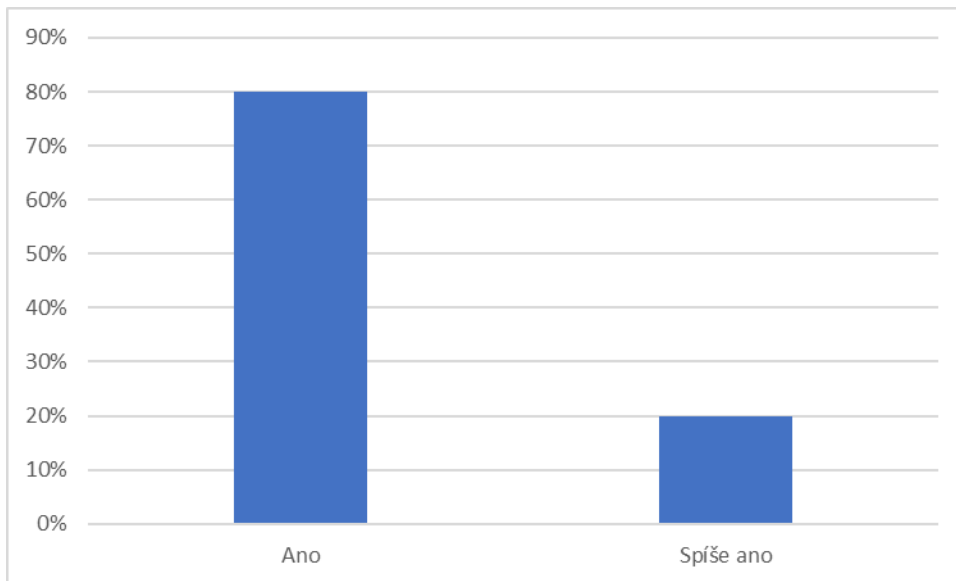
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 32 Prostor pro dotazy pohovor - 2. skupina



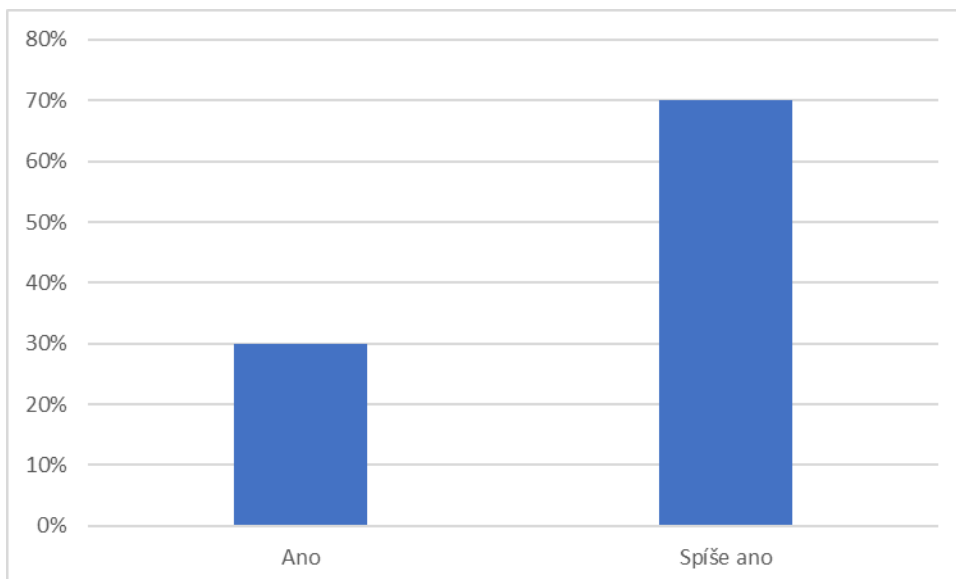
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 33 Srozumitelnost otázek pohovor - 1. skupina



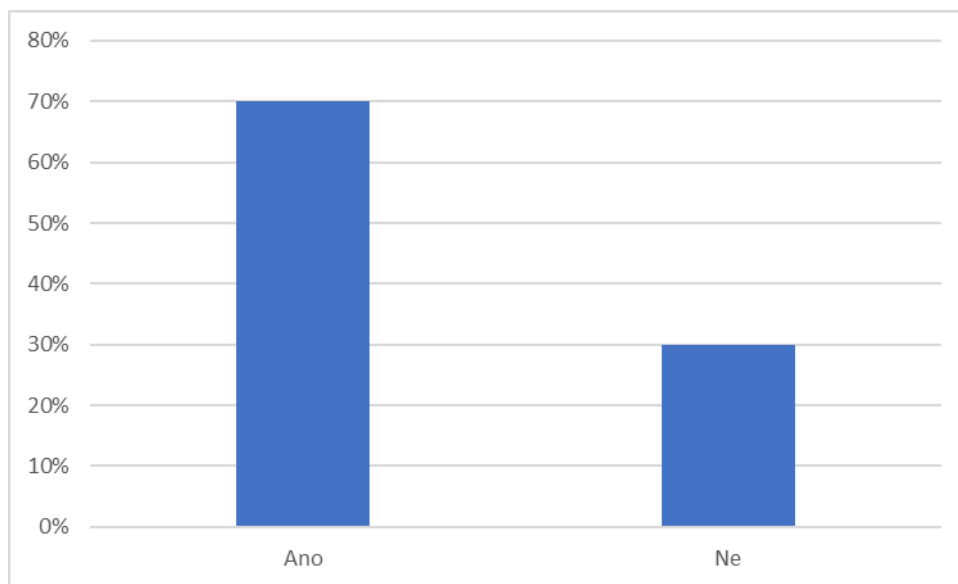
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 34 Srozumitelnost otázek pohovor - 2. skupina



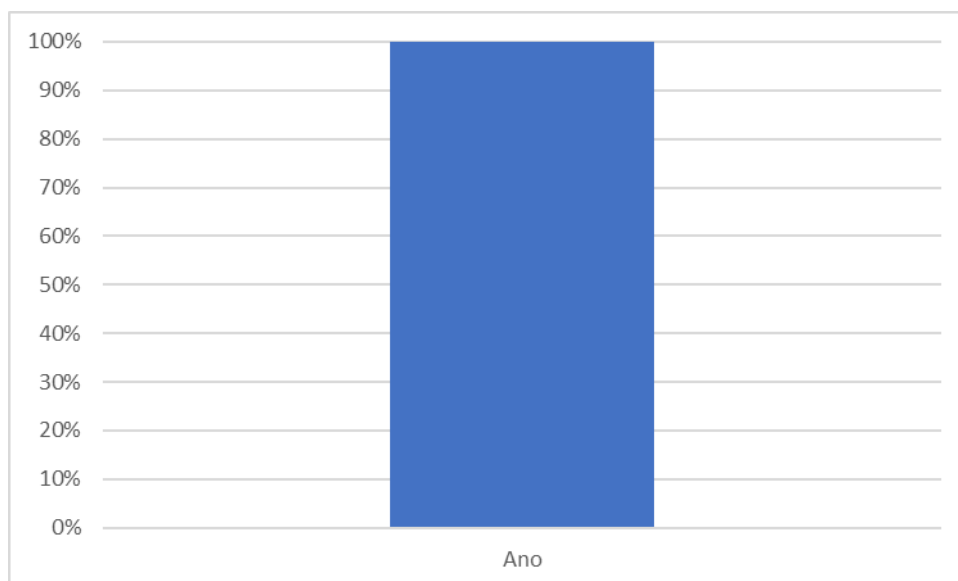
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 35 Modelová situace pohovor - 1. skupina



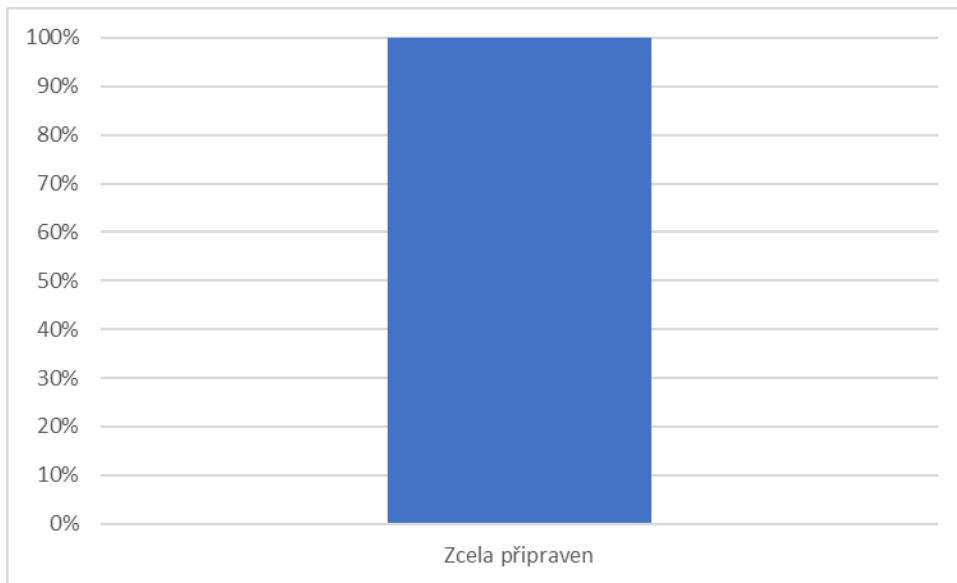
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 36 Modelová situace pohovor - 2. skupina



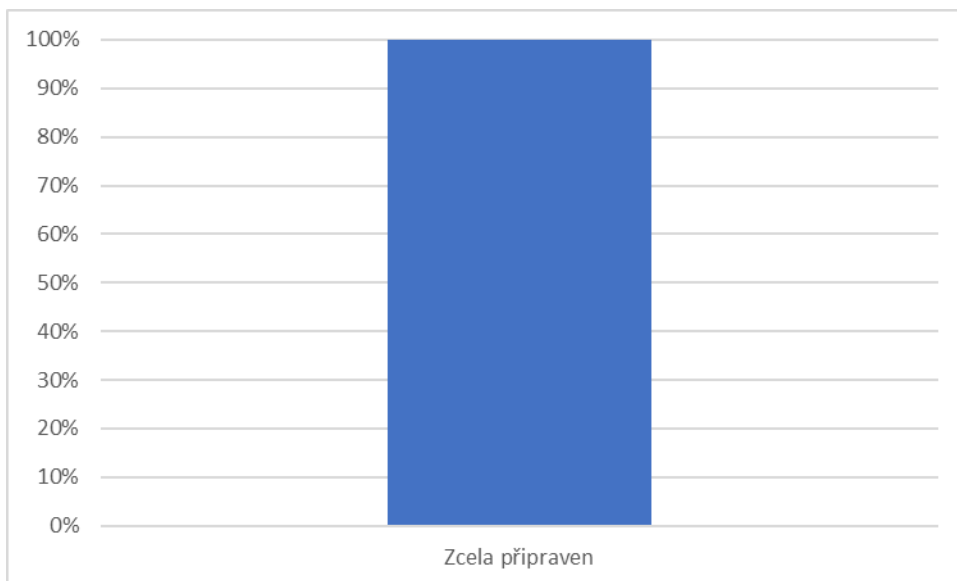
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 37 Přípravenost tazatele pohovor - 1. skupina



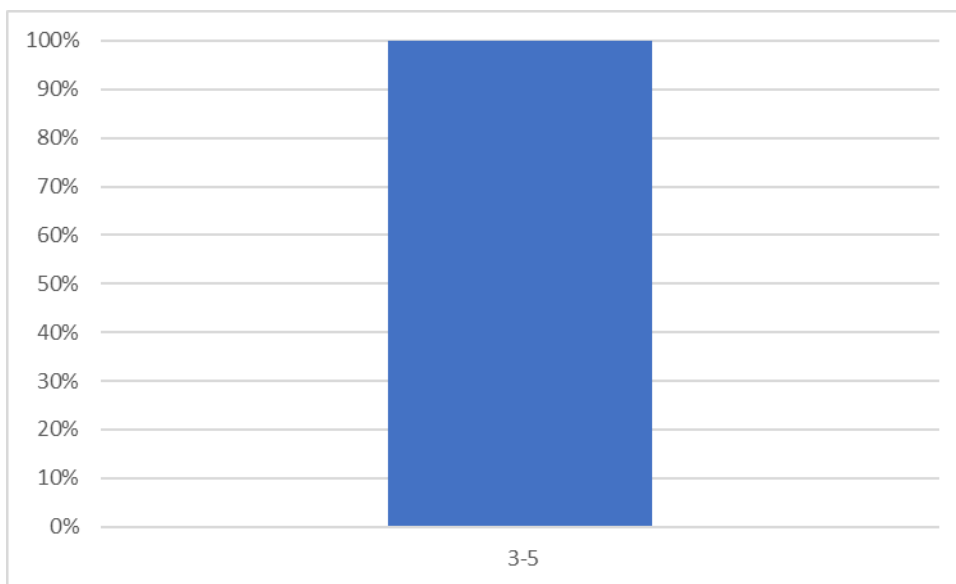
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 38 Přípravenost tazatele pohovor - 2. skupina



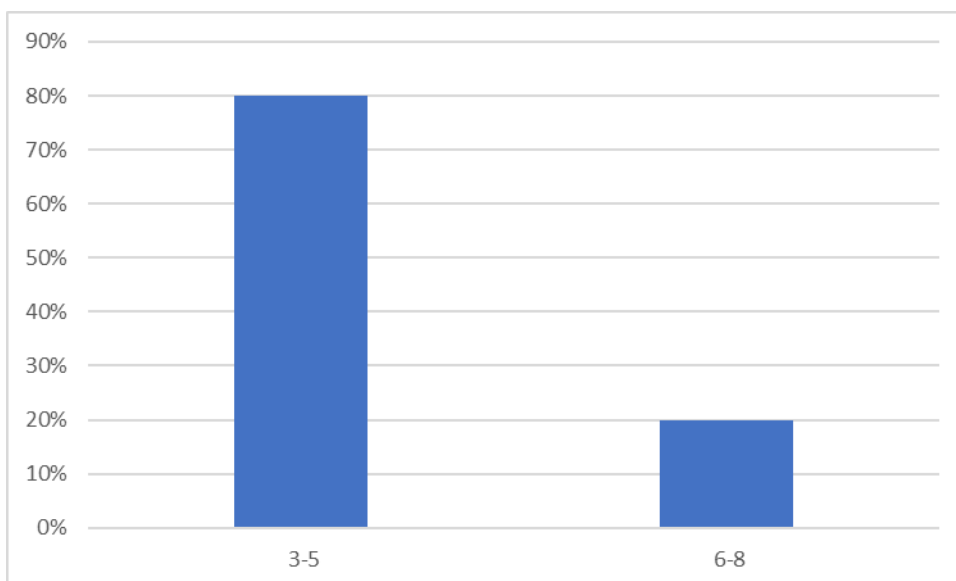
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 39 Počet hodnotitelů AC - 1. skupina



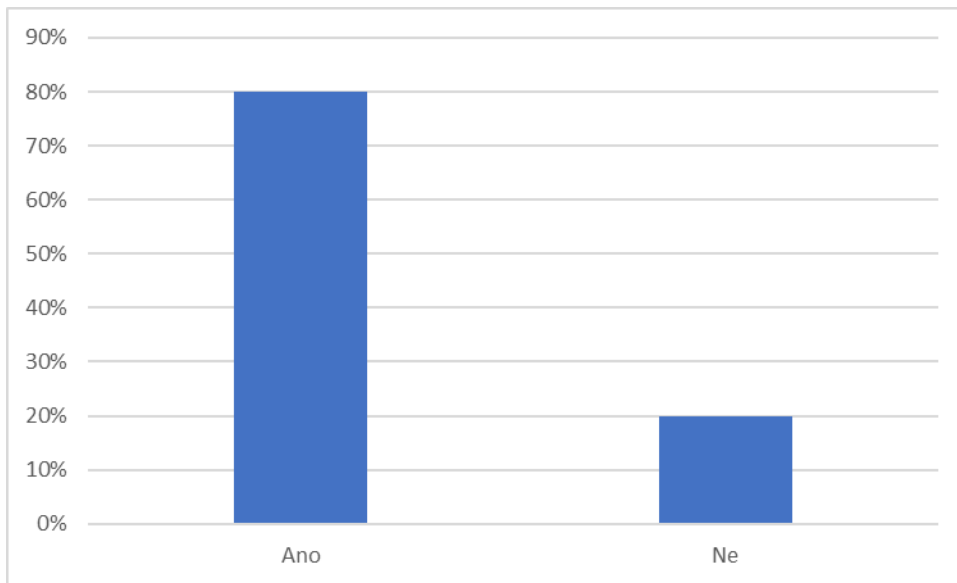
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 40 Počet hodnotitelů AC - 2. skupina



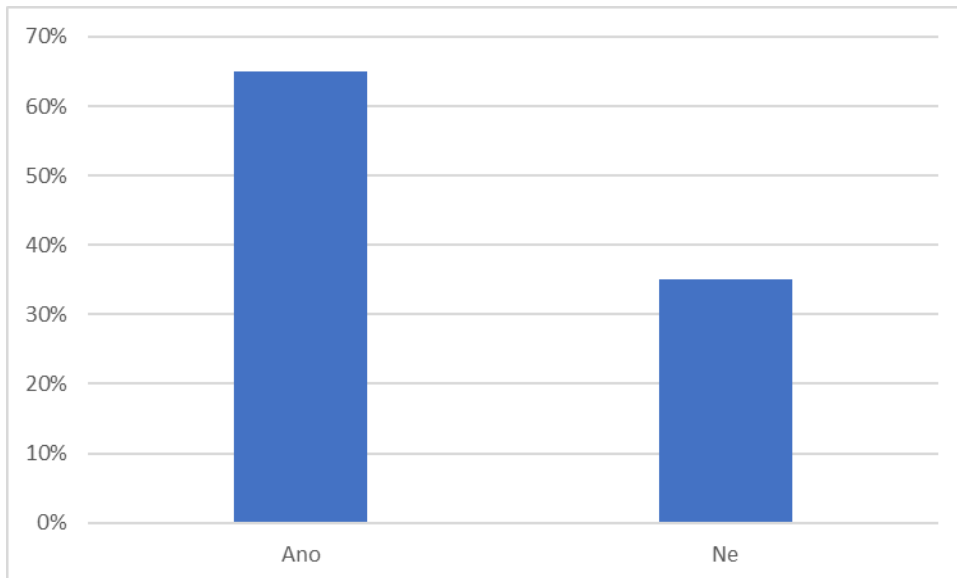
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 41 Prostor pro dotazy AC - 1. skupina



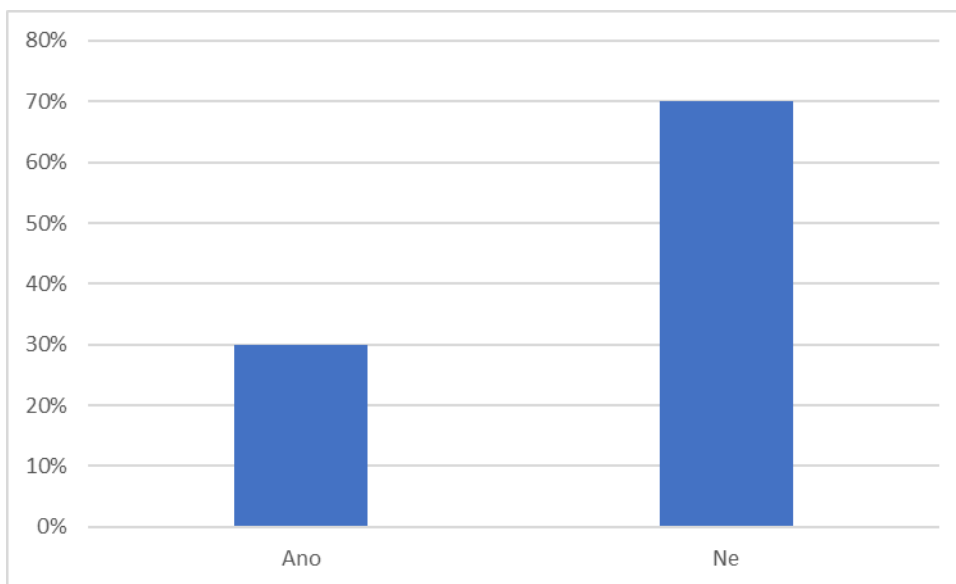
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 42 Prostor pro dotazy AC - 2. skupina



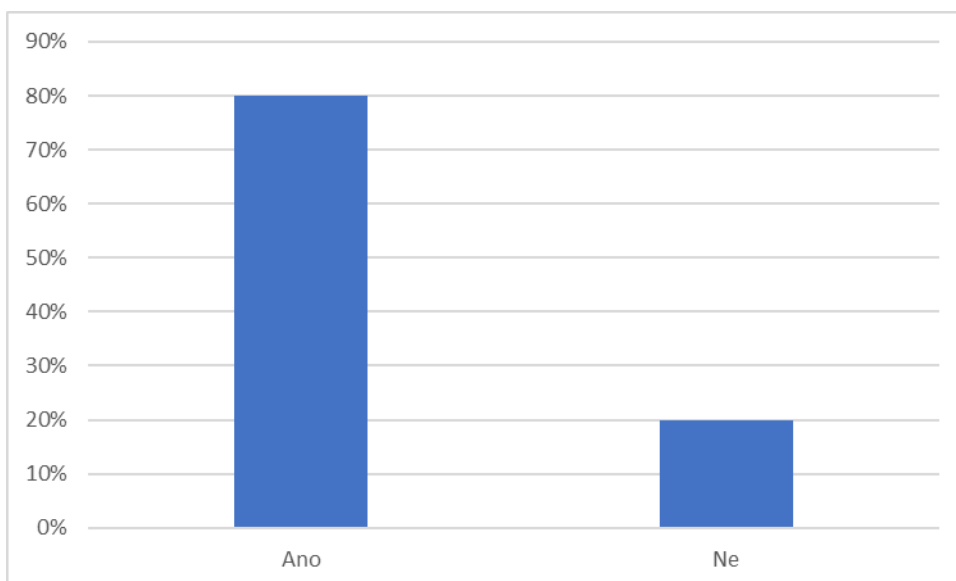
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 43 Zkušenost s AC - 1. skupina



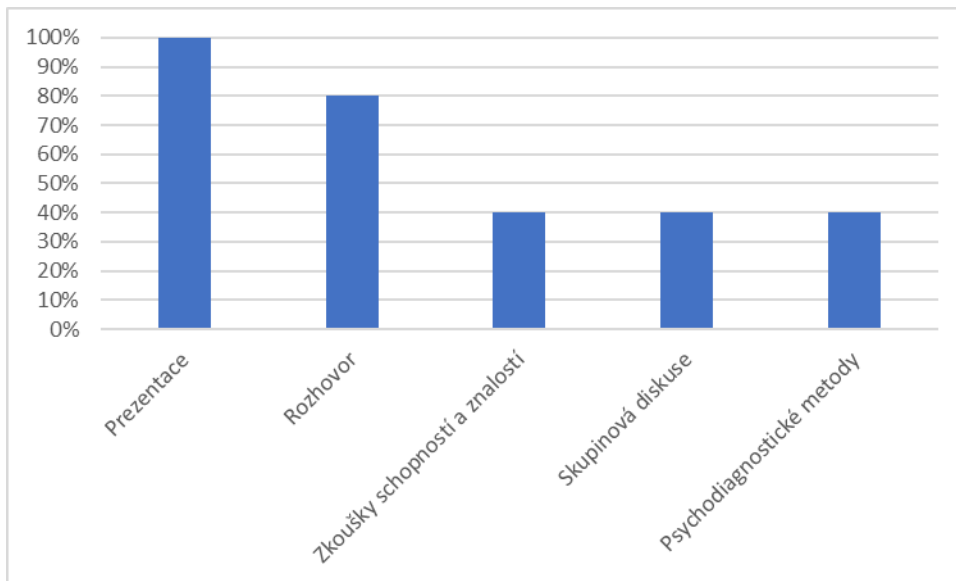
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 44 Zkušenost s AC - 2. skupina



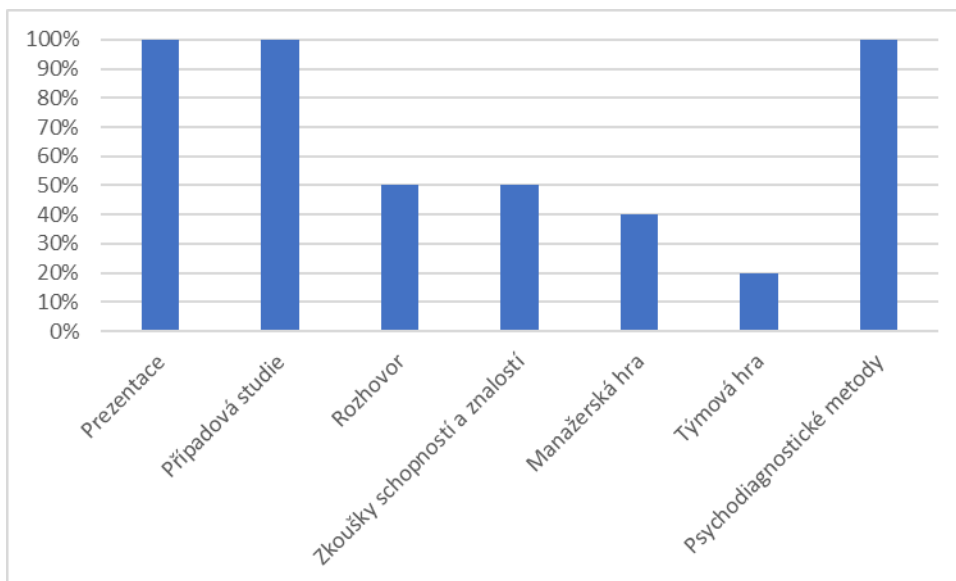
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 45 Metody AC – 1. skupina



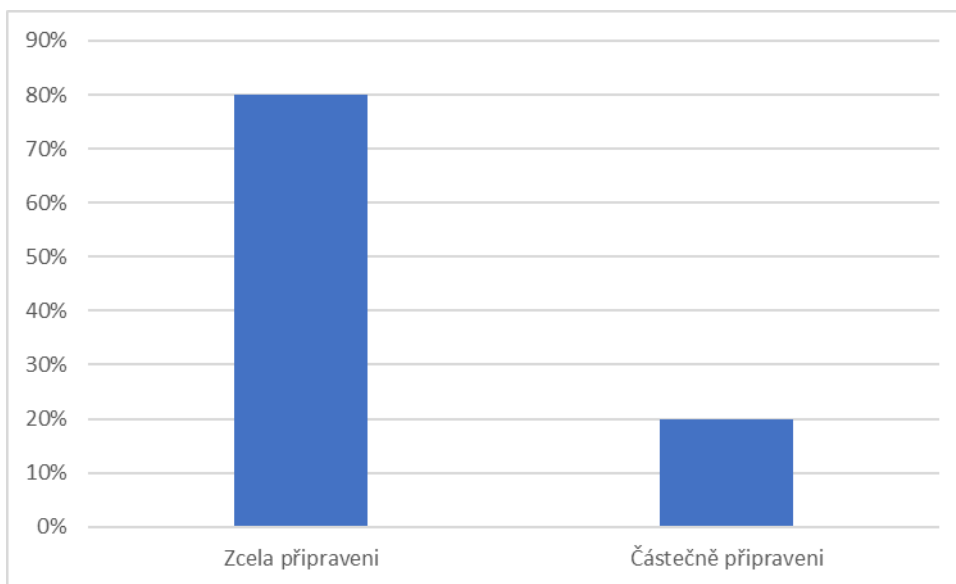
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 46 Metody AC - 2. skupina



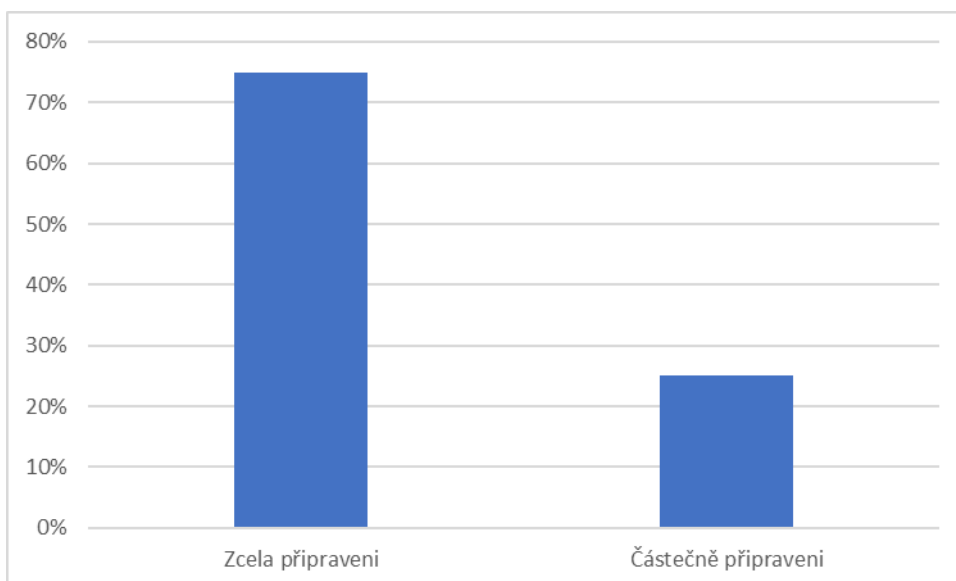
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 47 Přípravenost hodnotitelů AC - 1. skupina



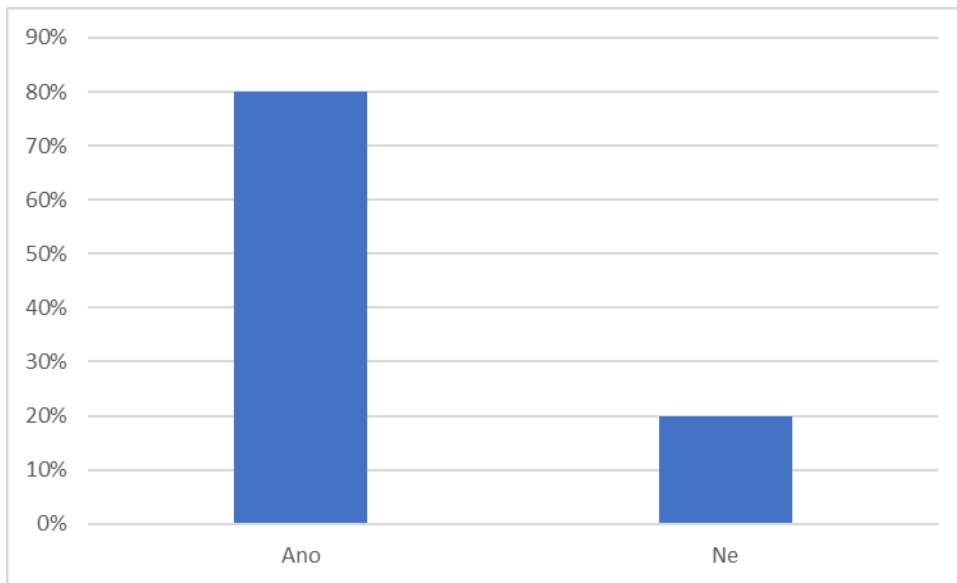
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 48 Přípravenost hodnotitelů AC - 2. skupina



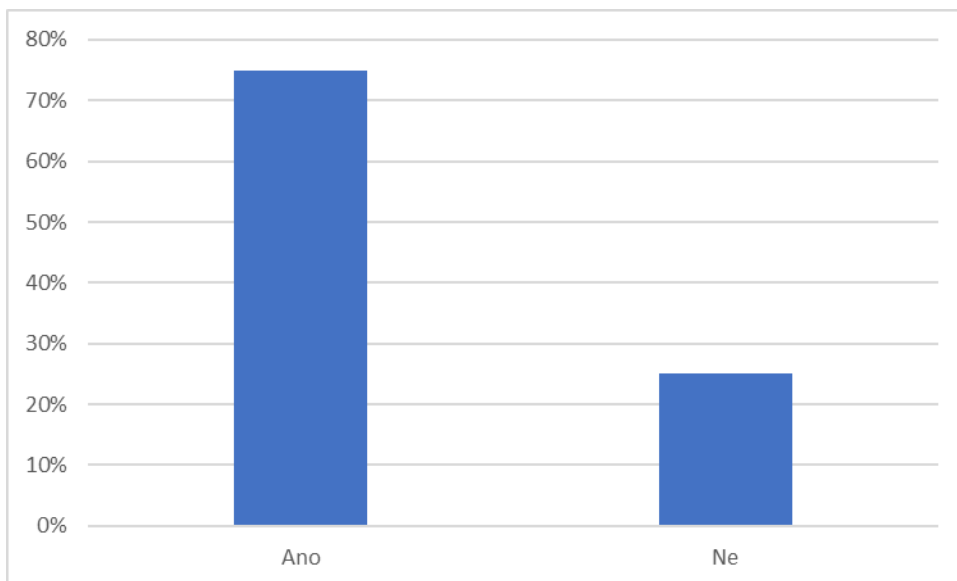
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 49 Zkušenost s behaviorálním pohovorem - 1. skupina



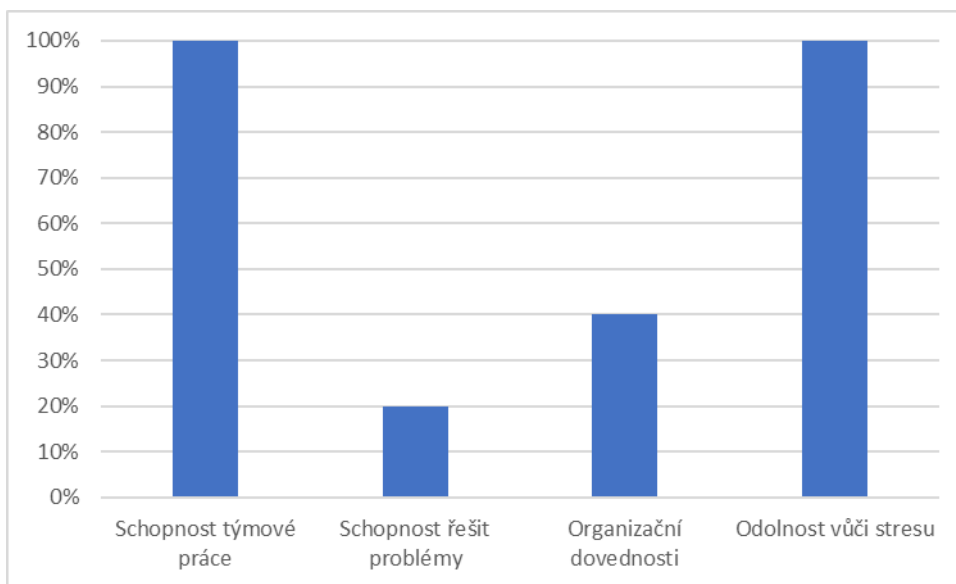
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 50 Zkušenost s behaviorálním pohovorem - 2. skupina



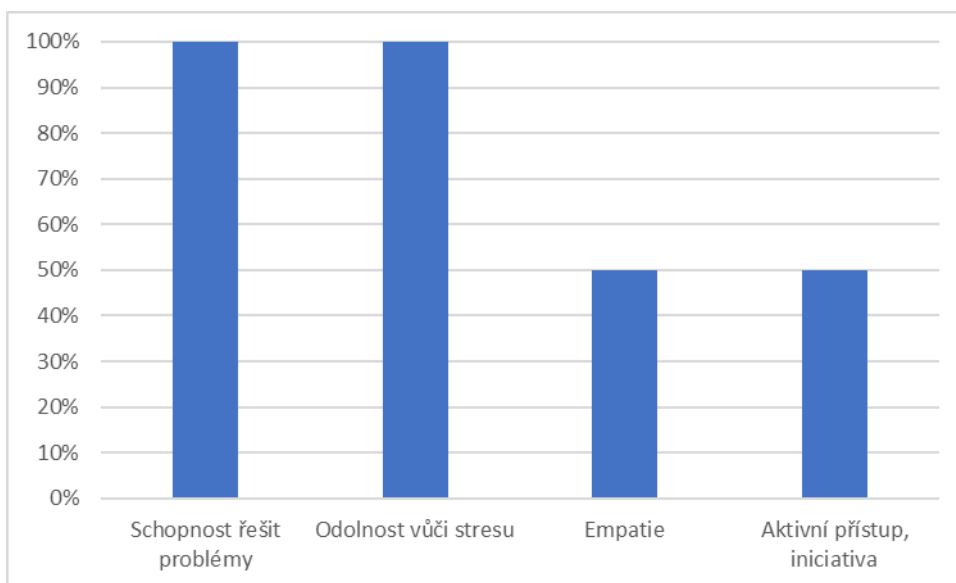
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 51 Kompetence behaviorální pohovor - 1. skupina



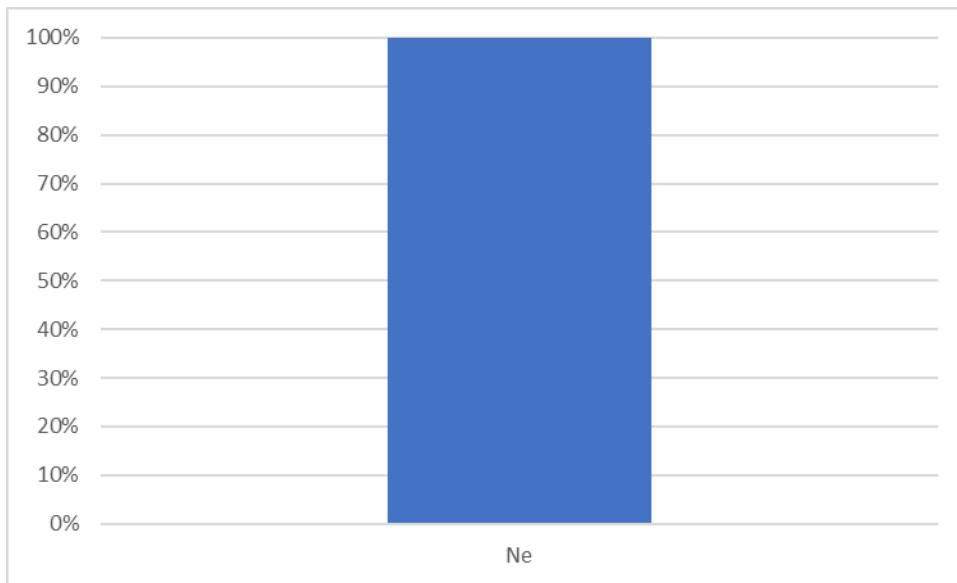
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 52 Kompetence behaviorální pohovor - 2. skupina



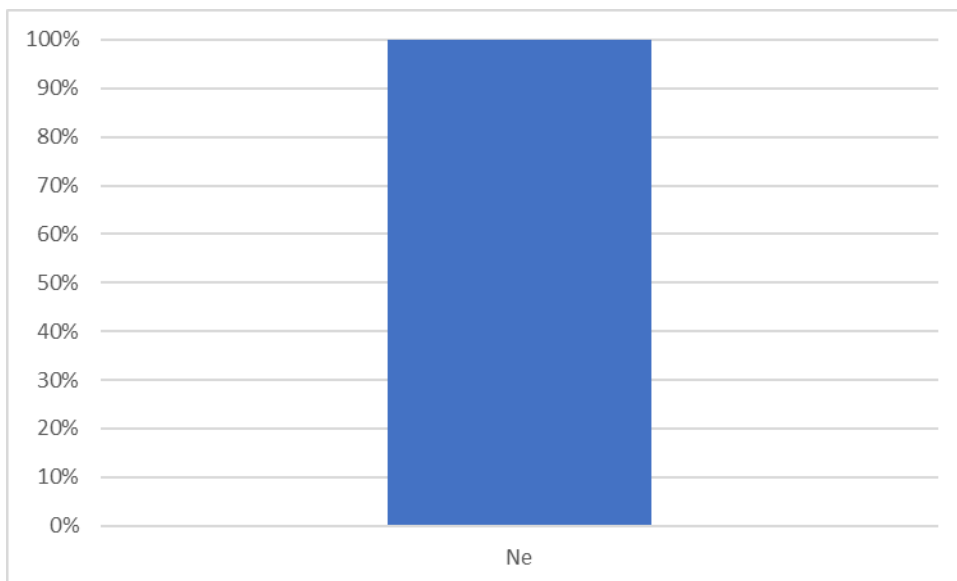
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 53 Proces výběrového řízení - 1. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 54 Proces výběrového řízení - 2. skupina



Zdroj: Vlastní zpracování