



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Ekonomika a management

Bakalářská práce

Využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v bance

Vypracoval: Lukáš Toman

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lukáš TOMAŇ
Osobní číslo: E19760
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v bance
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem práce je analyzovat využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v bance a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:
Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané bance, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource mangement: strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE.
Irych, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.
Janouch, V. (2020). *Internetový marketing*. Brno: Computer Press

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2022



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. září 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za profesionální vedení práce, cenné rady, zároveň připomínky k vylepšení bakalářské práce a hlavně za čas, který mi po celou dobu psaní věnoval.

Dále chci poděkovat zaměstnancům ČSOB, kteří mi poskytli cenné informace.

V neposlední řadě děkuju rodině, která mě po celou dobu podporovala.

Obsah

1	ÚVOD	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
2.1.1	<i>Definice řízení lidských zdrojů</i>	5
2.1.2	<i>Vývoj řízení lidských zdrojů</i>	6
2.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.2.1	<i>Cíle řízení lidských zdrojů</i>	8
2.2.2	<i>Úkoly řízení lidských zdrojů</i>	9
2.3	VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	10
2.3.1	<i>Personální plánování</i>	11
2.3.2	<i>Analýza a vytváření pracovního místa</i>	12
2.3.3	<i>Získávání a výběr pracovníků</i>	13
2.3.4	<i>Přijímání pracovníků</i>	14
2.3.5	<i>Odměňování pracovníků</i>	14
2.3.6	<i>Ukončení pracovního poměru</i>	16
2.4	EMPLOYER BRANDING	17
2.4.1	<i>Definice employer branding</i>	17
2.4.2	<i>Přínosy značky</i>	17
2.5	SOCIÁLNÍ SÍTĚ A JEJICH VYUŽITÍ PŘI NÁBORU PRACOVNÍKŮ	18
2.5.1	<i>Vývoj sociálních sítí</i>	18
2.5.2	<i>Definice sociálních sítí</i>	19
2.5.3	<i>LinkedIn</i>	20
2.5.4	<i>Facebook</i>	21
2.5.5	<i>Twitter</i>	21
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	22
4	PRAKTICKÁ ČÁST	23

4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O BANCE	23
4.1.1	<i>Historie organizace</i>	24
4.2	SOCIÁLNÍ SÍTĚ ČSOB.....	25
4.2.1	<i>Instagram</i>	25
4.2.2	<i>Facebook</i>	26
4.2.3	<i>Twitter</i>	27
4.2.4	<i>YouTube</i>	28
4.3	METODY NÁBORU Z INTERNÍCH ZDROJŮ	28
4.3.1	<i>Náborové programy</i>	29
4.3.2	<i>Email o volné pozici</i>	31
4.3.3	<i>Oslovení zaměstnance personalistou</i>	31
4.3.4	<i>Interní náborové sociální sítě</i>	31
4.3.5	<i>Zapka ČSOB</i>	32
4.3.6	<i>Rodiče ČSOB Facebook</i>	34
4.4	METODY NÁBORU Z EXTERNÍCH ZDROJŮ.....	35
4.4.1	<i>Pracovní portály</i>	35
4.4.2	<i>Úřady práce</i>	35
4.4.3	<i>Externí náborové sociální sítě</i>	35
4.4.4	<i>Zažij ČSOB Facebook</i>	36
4.4.5	<i>LinkedIn ČSOB</i>	37
4.5	ANALÝZA VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ PRO NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V ČSOB.....	38
4.5.1	<i>Facebook</i>	38
4.5.2	<i>Instagram</i>	40
4.5.3	<i>YouTube</i>	40
4.5.4	<i>LinkedIn</i>	41
4.5.5	<i>Twitter</i>	41
4.5.6	<i>Webová stránka ČSOB</i>	42
4.6	SWOT ANALÝZA	43

4.6.1	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	46
5	NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU.....	48
6	ZÁVĚR	54
I.	SUMMARY AND KEYWORDS.....	55
II.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	56
III.	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK	60

1 ÚVOD

Předmětem bakalářské práce je využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v bance. Hlavním cílem této bakalářské práce je zajistit a vyšetřit analýzu dopadu využití sociálních sítí v rámci využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v bance.

Teoretická část této bakalářské práce je zpracovaná na základě české i zahraniční literatury, která se dané oblasti týká. V teoretické části se bakalářská práce zabývá především řízením lidských zdrojů, employer brandingem a problematikou v oblasti personálních činností. Všechna tato témata spolu úzce souvisí, napomáhají vytvářet a udržovat správný a fungující chod podniku. Jedním z významných problémů v oblasti řízení lidských zdrojů je umístění vyškolených zaměstnanců na adekvátní pracovní místo, tak aby mohli plně využít svůj potenciál. Dalším problémem je najít spojitost mezi zaměstnanci a celkovými přínosy pro firmu a mnoho dalších problémů. V tomto ohledu je pro firmy důležitý i employer branding, který reprezentuje, jak je společnost vnímána zákazníky i zaměstnanci. Společnost do jisté míry tímto způsobem dokáže ovlivnit mínění vně i uvnitř podniku, motivovat své pracovníky k lepším a stálým výkonům a především přilákat potenciální nové kvalitní zaměstnance.

Praktická část je postavena na spolupráci s bankou, v mé práci je to Československá obchodní banka, a. s.. V této části bakalářské práce se nejprve představí a definuje banku samotnou spolu s její historií. V další kapitole bude definováno, jaké sociální sítě banka využívá a za jakým účelem. Skrze spolupráci a rozhovory dojde k zjištění informací, které se týkají využívání sociálních sítí při náboru v bance. Dále bude zanalyzována úspěšnost sociálních sítí banky, jakým způsobem postupuje při náboru nových zaměstnanců, proč tak postupuje a do jaké míry je nábor nových zaměstnanců propojen s využitím sociálních sítí v ČSOB. V poslední části bakalářské práce uvádím návrh doporučení, jednotlivých změn, řešení a inovativních postupů, a to na základě shrnutí získaných informací.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení lidských zdroj

Pojem řízení lidských zdrojů interpretuje vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v dané organizaci. Jinak řečeno, nejde o nic jiného, než o název pro personální řízení, jež klade důraz na zacházení s lidmi jako s prvořadým zdrojem, o kterém rozhoduje vrcholový management, a zároveň je součástí strategického plánování organizace.

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů se zahrnují:

- strategie řízení lidských zdrojů
- řízení lidského kapitálu
- řízení znalostí
- společenskou odpovědnost organizace
- rozvoj organizace
- zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů)
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- zaměstnanecké a pracovní vztahy
- péči o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong, Taylor, & Šikýř, 2015).

Mathis (2017) uvádí, že pro řízení lidských zdrojů se využívá mnoho trendů. Vrcholoví manažeři a personalisté musí mít perfektní znalosti problematiky, aby mohli předat zaměstnancům vhodné vědomosti a dovednosti.

Jako aktuální problémy v řízení lidských zdrojů považuje umístění vyškolených pracovníků na adekvátní pracovní místo, kde mohou dosáhnout svého plného potenciálu. Dále spojit individuální schopnosti zaměstnanců k celkové pomoci firmě, využívat technologie k dohledu na zaměstnance a rozvíjet vztah se zaměstnancem vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Oproti tomu Ulrich (2014) tvrdí, že aby zaměstnanci dosahovali maximálních výkonů, musí své uvažování skloubit s cíli organizace. Musí promyslet, co dělají, proč to dělají, k čemu přispívá jejich odbornost a začít vnímat jejich oddělení jako celek organizace. Pokud si zaměstnanci tato fakta uvědomí, přinesou do organizace smysluplnou hodnotu a také myšlení na organizaci z „vnějšího pohledu“.

Podle Koubka (2015) se v současné době řízení lidských zdrojů stává podstatným jádrem koncepce řízení organizace. Tato koncepce se ve vyspělých státech rozvíjí již od 50. a 60. let. Lidskou práci zde považuje za nejdůležitější vstupní a výrobní vstup a motor organizace.

2.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Prvotní pojem pro řízení lidských zdrojů vznikl během první světové války v muničních továrnách pod pojmem „péče o pracovníky“. Následně ho kolem roku 1920 nahradil pojem „řízení práce“, jenž později kolem roku 1940 nahradil pojem „personální řízení“, z kterého vznikl diskutovaný pojem „řízení lidských zdrojů“. Řízení lidských zdrojů změnil pohled na řízení lidí, který dosud vycházel z Mayova projektu vzniklého ve dvacátých letech 20. století, tzv. „hawthornské studie“. Tato studie vychází z myšlenky, že produktivita práce lidí roste, jestliže uvidí zájem od člověka, kterého respektují. Tuto myšlenku překonal v řízeních lidských zdrojů humanismus – víru, kterou se vyznačovali autoři jako Likert (1961) a McGregor (1960). Vycházela z toho, že lidský faktor je klíčový pro fungování organizace a mělo by se s ním zacházet progresivně a odpovědně.

Mezi další významné autory, kteří se postupně začali zajímat o řízení lidských zdrojů, byli Bakke, Armstrong, Beer, Hendry, Pettigrew a další (Armstrong et al., 2015).

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů spočívá v úsudku personální strategie organizace, jak chce dlouhodobě plánovat a naplňovat cíle organizace. Aby v organizaci nenastaly problémy, musí se pro strategické řízení vyřešit následující otázky:

1. Jakou si zvolit filozofii, poslání a role na trhu
2. Jaké organizaci ovlivňují pozitivní a negativní faktory
3. Silné a slabé stránky organizace
4. Cíl organizace
5. Jak dosáhnout těchto cílů

Pro správnou odpověď na tyto otázky se musí strategické řízení zabývat jak vnitřními podmínkami organizace, tak zejména vnějšími podmínkami.

Mezi vnější podmínky patří:

- populační vývoj
- vývoj trhu práce
- změny techniky a technologie
- změny hodnotových orientací lidí
- prostorová mobilita
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti

Mezi vnitřní podmínky patří:

- organizace
- práce
- pracovníci (Koubek, 2015).

Strategické řízení lidských zdrojů je soubor procesů, které tvoří určitou strategii lidských zdrojů. Výsledkem je určení a naplnění dlouhodobé strategie podniku. Jedny z nejdůležitějších faktorů jsou, aby organizace měla motivované a způsobilé pracovníky a také splňovala cíle organizace v souladu se zákony a etickými principy (Čopíková et al., 2015).

Strategie řízení lidských zdrojů je současně součástí tzv. operační (prováděcí) strategie. Jedná se zejména o postupy strategické, taktické a prováděcí, pomocí kterých se naplňují celkové strategie organizace (Bláha, Mateiciuc, & Kaňáková, 2005).

2.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) mezi základní cíle řízení lidských zdrojů řadí:

- strategické řízení lidských zdrojů
- důraz na kulturu zaměřenou na výkon
zajištění kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců
- udržování pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a důvěry mezi managementem a zaměstnanci
- stavět na etickém přístupu k řízení lidí

Dle Lakhotia (2019) je pro organizace klíčové správné řízení lidských zdrojů. Uvádí pět základních cílů, které by měla organizace dodržovat:

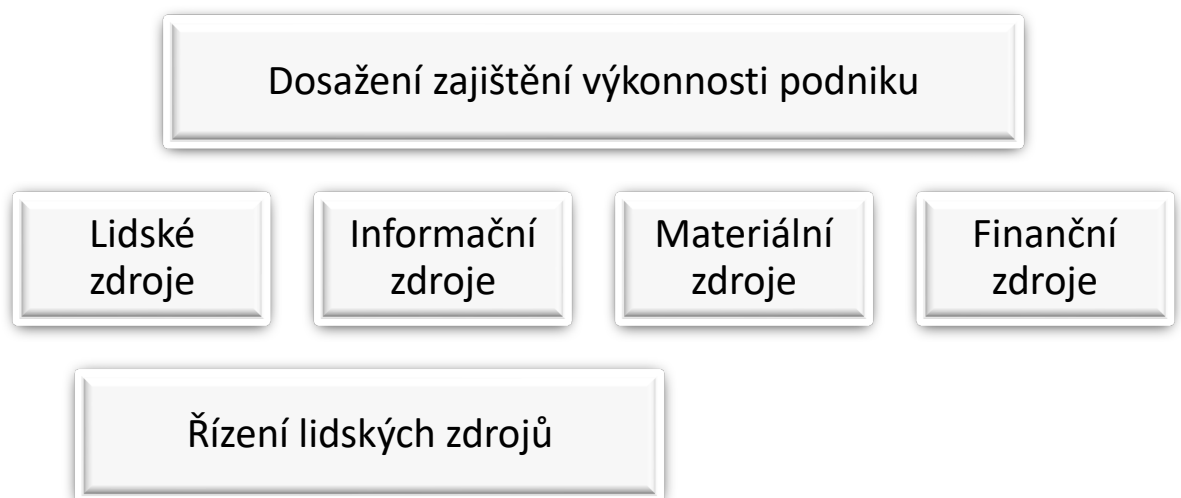
1. Budování klíčových dovedností a kompetencí – personální oddělení by mělo zanalyzovat dovednosti zaměstnance a rozvíjet jeho přednosti pomocí různých školení, mentorů a koučů.
2. Posílení vedení – posílit vedení organizace s různými osobnostmi a dovednostmi, jelikož tento přístup udrží loajalitu zaměstnanců.
3. Zkušenosti zaměstnanců – pro účinné řízení lidských zdrojů se musí taktéž porozumět zkušeným zaměstnancům a vzít v potaz jejich myšlenky, návrhy a zpětné vazby.
4. Analyzovat vlohy – provádět pravidelné analýzy od nábora až po zapracování zaměstnance.
5. Nábor – je důležité zprovoznit efektivní nábor nových zaměstnanců, a to zejména na různých platformách jako jsou weby pro vyhledávání zaměstnanců.

Díky správné koordinaci všech různých procesů se dá zacílit na efektivní řízení lidských zdrojů, a tím zvýšit ziskovost organizací.

2.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Zajištění výkonnosti podniku je podle Koubka (2007) hlavním úkolem řízení lidských zdrojů. Aby organizace dosahovala tohoto úkolu, musí zlepšovat a správně využívat své zdroje, jež má k dispozici, tj. materiální, finanční, informační a lidské zdroje (Obrázek 1).

Obrázek 1: Zdroje organizace



Zdroj: (Koubek, 2007)

S tím se shoduje i Duda (2008). Ten taktéž tvrdí, že hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby se snažilo o neustálé zlepšování podniku, a tím rostla výkonnost organizace. Pro zajištění tohoto úkolu se musí správně využít všechny dostupné zdroje, jimiž organizace disponuje.

Využívá se i jiný názor, než představuje tradiční přístup. Řízení lidských zdrojů by mělo využívat odlišné formulování úkolů s odlišnými prioritami.

- zlepšení kvality v práci
- zvýšení produktivity

- zvýšení zaměstnanecké spokojenosti
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedince, ale i týmu
- zlepšení připravenosti na případné změny (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015).

2.3 Vybrané personální činnosti

Dvořáková (2012) tvrdí, že personální činnosti vytváří personální útvar. Mají za úkol splňovat organizační cíle organizace a vedení lidí. Mluví se o administrativně-správní činnosti, které vychází z pracovněprávní legislativy. S těmito činnostmi souvisí i poradenství jak zaměstnanců, tak i manažerů. Personální činnosti nazýváme též jako personální služby.

V literatuře můžeme najít mnoho výrazů pro personální činnosti. Podle Koubka (2015) jsou však nejdůležitější:

1. Analýza a vytváření pracovního místa – určení pracovních úkolů a jejich odpovědnosti, popis pracovního místa a jejich specifikace
2. Personální plánování – plánování pokrytí zaměstnanců a jejich personálního rozvoje
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – připravování informací o volných pracovních pozicích, uspořádání dokumentů od uchazečů, jejich výběr, zařazení až po jeho uvedení na pracoviště
4. Hodnocení pracovníků – metody hodnocení pracovního výkonu, navrhování a kontrolní opatření
5. Rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru – zařazení, povýšení, převádění, přeřazení na nižší funkci, penzionování až po propouštění pracovníka
6. Odměňování pracovníků – peněžní motivace pracovníků a další zaměstnanecké výhody
7. Vzdělávání pracovníků – zanalyzovat potřeby vzdělávání, navrhnout vhodný vzdělávací program, případně zorganizovat vlastní proces vzdělávání

8. Pracovní vztahy – pracovní vztahy mezi vedoucími pracovníky a představiteli odborů, případně zaměstnanecké a mezilidské vztahy.
9. Péče o pracovníky – zajištění BOZP, pracovního místa, pracovní doby, dokumentace, až po zajištění sociálních služeb.
10. Personální informační systém – shromažďování potřebných dat potřebné pro organizaci i pro orgány mimo organizaci (úřady práce, orgánům státní správy apod.).

Tyto cíle a zásady, musí být navzájem propojené a sladěné, pokud mají správně a účinně fungovat.

2.3.1 Personální plánování

Personální plánování poukazuje na to, jak důležité jsou lidské zdroje pro organizaci, a to zejména v strategických cílech. Plánování vyplývá z toho, že lidé znamenají nejdůležitější strategický zdroj organizace (Armstrong & Koubek, 2007).

Koubek viz Obrázek 2 uvádí: „*Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí (2015, str. 93).*“

Obrázek 2: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: (Koubek, 2015)

2.3.2 Analýza a vytváření pracovního místa

Kocianová (2010) tvrdí, že pracovní místo je pozice, kde má pracovník dané úkoly a následnou odpovědnost na pracovišti. Analýza pracovního místa je jedna z nejdůležitějších činností personálního řízení. Od této činnosti se odvíjí veškeré další personální činnosti. Jedná se o proces shromažďování a vyhodnocování dat o příslušné práci.

S tím se shoduje i Koubek (2015), který říká, že vytváření pracovního místa je proces, v němž se určují úkoly pracovníkovi. Tyto úkoly musí uspokojit potřeby organizace i potřeby přiřazených pracovníků na danou pozici. Analýza pracovního místa vytváří představu o pracovníkovi, který by měl danou pozici zastupovat. Jde o zjišťování, zaznamenávání a následnou analýzu informací o úkolech a odpovědnostech na pracovní místa. Cílem analýzy je zpracování dokumentu popisu pracovního místa.

Armstrong (2002) tvrdí, že analýza pracovního místa se zaměřuje na práci, kterou bude pracovník vykonávat. Uplatňují se zde systematické metody sběru informací o pracovních místech a tyto informace se analyzují pro vytvoření popisu pracovního místa, výběr a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení a odměňování pracovníků a řízení pracovního výkonu.

2.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Dle Armstronga (1999) nejdůležitějším cílem organizace pro získávání a výběr pracovníků, je za co nejmenší náklady získat co největší množství kvalifikovaných lidských zdrojů.

Známe tři fáze získávání pracovníků:

- a) definování požadavků – příprava a popis pracovního místa.
- b) přilákání uchazečů – zanalyzování různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i zvenku, inzerování, využití personálních agentur.
- c) vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, příprava pracovní smlouvy.

Výběrový proces zahrnuje mnoho kroků, kterými musí uchazeč o pracovní místo projít. Personalisté při těchto krocích posuzují, zda je uchazeč vhodný, nebo naopak málo kvalifikovaný a může se vyškrtnout.

Aby personální oddělení mohlo správně posoudit všechny faktory, posuzují tyto aspekty:

1. Prvotní přijetí
2. Testy přijetí do zaměstnání
3. Příjímání pohovor
4. Doporučení a kontrola hlavních údajů
5. Hodnocení ze zdravotního hlediska
6. Pohovor s vedoucím
7. Předvedení reálné podoby práce
8. Rozhodnutí o přijetí (Werther, 1992).

Organizace v České republice v letech 1996 až 1998 podle dat jako nejčastější metodu k získávání informací využívaly pohovor jeden s jedním a dotazníkové šetření.

Nicméně se ukázalo, že neexistuje jedna nejvhodnější obecně daná metoda pro obsazování pracovního místa. Na základě toho si firmy raději aplikují kombinace metod,

jako jsou např. dřívější reference na potenciálního zaměstnance u předchozího zaměstnavatele, různé typy pohovorů, případně psychologické testy (Kleibl et al., 2001).

Největší chybou je, když se firma nevěnuje dostatečně samotnému procesu získávání pracovníků, ale pouze samotnému výběru (Bláha et al., 2005).

2.3.4 Přijímání pracovníků

Proces nábory můžeme chápat ve dvou smyslech, v užším a širším pojetí. Užší pojetí je prvotní fází pracovního poměru pracovníka do organizace a širší pojetí navíc zahrnuje i procedury přesunutí stávajícího pracovníka na nové pracovní místo.

V obou případech se musí vypracovat a následně podepsat pracovní smlouva. Pracovní smlouvu by neměl zaměstnavatel vypracovávat sám, nýbrž by měl o obsahu a náplni diskutovat s pracovníkem.

Než se podepíše pracovní smlouva, měl by pracovník projít vstupní lékařskou prohlídkou. Následně aktuální zaměstnavatel musí převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a do osmi pracovních dnů přihlásku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Součástí přijímání pracovníka je i jeho následný doprovod na nové pracoviště, kde je zaměstnanec seznámen se svým nadřízeným. Jsou mu zde rovněž sdělena jeho práva a povinnosti, mimo jiné i povinnosti týkajících se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Pokud je třeba pracovníka zaškolit, přiřadí se mu instruktor, či školitel. Na závěr je vhodné pracovníka povzbudit a vyjádřit mu důvěru (Koubek, Hüttlová, & Hrabětová, 1995).

2.3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování je nezbytná záležitost, na kterou upínají pozornost jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec a mohou díky tomu vznikat často spory.

Doporučuje se tedy zvolit vhodný efektivní a oboustranně přijatelný systém odměňování, který uspokojuje vzájemné vztahy ve firmě a zároveň je motivem produktivity

práce. Odměna za práci se bere mzda nebo plat, případně jiné formy odměňování (Koubek, 2011).

Pomocí odměňování se ohodnocuje příspěvek zaměstnance a jeho práce ve formě finančním i nefinančním oceněním.

System odměňování vychází ze strategie a cílů firmy, mezi které patří:

- odměňování podle hodnoty vykonané práce zaměstnance
- propojení hodnoty zaměstnance i s hodnotami zaměstnavatele
- odměňování správně podstatné věci
- udržitelnost kvalitních zaměstnanců
- motivace lidí
- vytváření kultury vysokého výkonu (Janišová & Krivánek, 2013).

Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnavateli umožňuje:

- získat schopné zaměstnance
- získat konkurenceschopné rozdíly odměňování
- zajistit efektivní řízení nákladů a financování systému odměňování

Odměňování se kromě mzdy či platu může skládat z doplňkových složek, jakou jsou provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledku hospodaření (Šikýř, 2016).

Odměňování manažerů odborníci doporučují, aby se odvíjelo od odvedeného výkonu a zhodnocení organizace pod vedením příslušného managementu. Probírají se zde otázky typu: jak velký rozdíl ve finančním odměňování má být mezi výkonným a méně výkonným zaměstnancem, aby se zvýšila motivace k produktivitě práce apod. (Bláha et al., 2005).

2.3.6 Ukončení pracovního poměru

Ukončit zaměstnanci pracovní poměr lze v případě, že zaměstnanec rezignuje, odchází do penze, umře nebo je propuštěn. Jedná se o trvalé ukončení pracovního poměru. Mezi dočasné odchody patří mateřská dovolená, odchod do veřejných funkcí, nebo na dlouhodobou stáž. Další možnost odchodu z organizace zaměstnance je tzv. „rezignace“ (Kocianová, 2010).

Formy ukončení pracovního poměru:

- Formou výpovědi – z organizačních důvodů může zaměstnavatel vypovědět zaměstnance s výpovědní lhůtou 3 měsíce. Výpověď musí být písemná a zaměstnanec nemusí uvádět důvod.
- Formou dohody – když se shodne zaměstnanec i zaměstnavatel, tak se dohoda uzavře písemně.
- Formou okamžitého zrušení pracovního poměru – pouze ve výjimečných případech
- Formou uplynutí sjednané doby – ukončí se pracovní poměr po době určité, na kterou byla sjednána.
- Formou zrušením ve zkušební době – zaměstnavatel ani zaměstnanec neuvádí důvod zrušení.
- Smrt zaměstnance (Kleibl et al., 2001).

Milkovich & Boudreau (1993) tvrdí, že pokud se propustí zaměstnanci, ovlivní to pocity sebeúcty a jistoty, jelikož ztráta zaměstnání může být jedna z nejvíc zdrcujících zkušeností

Chyby, kterých se organizace nejčastěji dopouštějí, nastávají z následujících důvodů:

- Pokud se propustí příliš zaměstnanců, budoucí nárůst podniku nebude optimální.
- Pokud se propustí kvalitní zaměstnanci.
- Pokud se propustí velký počet zaměstnanců, nastane u zaměstnanců, co zůstali, dlouhodobá demotivace (Urban, 2003).

2.4 Employer branding

2.4.1 Definice employer branding

Hovorka ve své publikaci („BrandBakers | Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření", b.r.) uvádí: „Značka zaměstnavatele je leadership koncept pro zvyšování hodnoty firem. Uspořádává myšlenky a formuje týmy inspirovaných zaměstnanců, kteří táhnou za jeden provaz.“

To podle Vysekalové (2020) je pro budování správné značky cílevědomost. Organizace si uvědomuje, čeho chce dosáhnout. V případě employer branding se jedná o oblibu. K tomu organizace využívá komunikaci se svými zaměstnanci a nesmí při tom opomíjet nejbližší okolí zaměstnanců, jako jsou přátelé a rodina.

Na jednotlivé aktivity pro budování značky poukazují i Koubek (2015):

- péče o pracovní prostředí a kontrola pracovních podmínek
- využití systému zaměřeného na práci s čerstvými absolventy
- využití programů pro zaměstnance
- využití programu zaměstnaneckých benefitů
- spolupodílení se zaměstnanců na řízení

2.4.2 Přínosy značky

Organizace tímto způsobem staví bariéru proti konkurenci, kde pomocí značky přitahuje nejlepší zaměstnance z trhu. Tito zaměstnanci mají již při nástupu motivaci odvádět nejlepší práci pro zaměstnavatele, s kterým souzní. Značka představuje motiv, který sjednocuje hodnoty, myšlenky a postoje jak zákazníků, tak zaměstnanců. To zároveň přispívá k tomu, aby zaměstnanci neodcházel z podniku („BrandBakers | Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření", b.r.).

Sinek (2013) ve své knize uvádí, že úspěšné společnosti nenajímají kompetentní lidi, ale motivované lidi, kteří pak jsou inspirací pro ostatní. Pokud nedáte motivovanému člověku něco, čemu věří, něco většího, než je úkol, který musí udělat, bude brzy motivován najít si novou práci. A s tím se zaměstnavatel bude muset vypořádat s těmi, co zbydou.

2.5 Sociální sítě a jejich využití při náboru pracovníků

Mezi náborové sociální sítě patří Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn a nedoceňovaný Pinterest. Velké společnosti využívají početné týmy k spravování sociálních sítí. Mezi pozice, bez kterých se neobejdou, patří fotograf, copywriter na psaní reklamních textů, analytik a specialista na marketing. K získání fanoušků neboli „followerů“ musí firma publikovat pravidelně nové příspěvky. Při uvádění příspěvků s nabízenou prací, mohou fanoušci stránek k příspěvku komentovat, lajkovat, a tím se pak zobrazení příspěvku rozšíří dokonce i na seznamu jejich přátel (Kurzy.cz, b.r.).

Pomocí sociálních sítí lze hledat především pracovníky obchodu a marketingu, administrativní pracovníky a pracovníky do nižšího a středního managementu. Tito uchazeči mají většinou minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a lehce nadprůměrnou mzdu (Hroník, 2007).

Armstrong (2007) vnímá, že se společnosti přeměrovaly na sociální sítě, aby snížily náklady a dostaly za své peníze více.

2.5.1 Vývoj sociálních sítí

Termín sociální sítě vznikl již před vznikem internetu. Sociolog J. A. Barnes tento termín definoval v roce 1954, kdy měl sloužit k popisu sociálních struktur spojujících pomocí přátelství, společných zájmů, náboženství, sexuální orientace či jiných atributů.

Díky rozmachu informačních technologií vznikají nové internetové sociální sítě (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Když se poprvé začala vyvíjet internetová síť, měla sloužit prvořadě k vojenským účelům prostřednictvím čtyř počítačů. Základní jazyk internetu byl vyvinut v roce 1973, a tím se zrodil skutečný internet. S rostoucím prodejem počítačů, začala růst i poptávka po počítačových sítích. Aktuální období v naší zemi nazýváme „doba internetová“ (Horská, Lásková, & Ptáček, 2010).

2.5.2 Definice sociálních sítí

Pojem sociální síť je spojený s internetem, a proto se často používá výraz „internetové sociální síť“. Sociální síť mají oproti fyzickému kontaktu výhodu v tom, že se dá udržovat více kontaktů na dlouho vzdálenost v rychlejším čase a zjistit o protějšku více informací.

Sociální síť můžeme členit podle účelu zřízení na tři základní kategorie:

1. osobní sociální síť
2. profesní sociální síť
3. zájmové sociální síť

Sociální síť lze také rozdělit do dvou základních skupin:

1. všeobecné sociální síť
2. oborové sociální síť (Horváthová et al., 2016).

Sociální síť můžete charakterizovat jako webové služby, které nabízí uživatelům vytvořit si v rámci ohraničeného systému profil soukromý nebo profil veřejný, dále si vytvářet seznam přátel, s kterými mohou sdílet své příspěvky. Jednotlivá povaha s různými vlastnostmi se liší u každé sítě (Boyd, D. M. & Ellison, N. B., 2007).

Dle Ulrycha (2014) se za poslední roky platforma sociálních médií jako jsou různé wiki encyklopedie a blogy rozrostla natolik, že pomáhá udržovat vztahy mezi zaměstnanci, zákazníky i partnery. Většina organizací má svou stránku na službách Facebook a LinkedIn. Personální oddělení nejčastěji využívá službu Twitter, kde se snaží zaujmout

potencionální kandidáty pomocí videí a blogů o kultuře organizace a nových příležitostech.

Davis (2016) hovoří o tom, že sociální sítě mají mnohem větší roli, než si leckdo uvědomuje. Podle studií sociální sítě fungují jako virus. Komplexně ovlivňují náš život. Stejně jako síť, tak i virus jsou propojené pomocí různých uzlů a vláken, které mají vliv na společnost v důsledku na psychické a fyzické zdraví člověka.

2.5.3 LinkedIn

Založení sociální sítě se odehrálo v roce 2002 v obývacím pokoji Reida Hoffmana, kde spolu s dalšími spoluzakladateli vytvořili síť LinkedIn, kterou úspěšně spustili 5. května 2003. Jako poslání si určili propojit odborníky na celém světě, a pomohli tím k jejich úspěšnější a produktivnější kariéře, a vytvořit vhodnou ekonomickou příležitost pro každého uživatele.

Dnes vede společnost ředitel Ryan Roslansky, který nabízí předplatné pro členy, prodej inzerce práce a náborové řešení. V roce 2016 spojením spolupráce LinkedIn se společností Microsoft vznikl světový lídr v oblasti zaměřené na profesní kariéru. Aktuálně LinkedIn využívá 774 milionů uživatelů z více než 200 zemí („O společnosti LinkedIn“, b.r.).

Jedná se o nejrozšířenější profesní sociální síť na celém světě. Lze zde hledat pracovní pozice, stáže, nebo se naučit dovednosti potřebné k úspěchu v kariéře. Přihlásit se může každý uživatel z webu na počítači, nebo mobilní aplikace na telefonu s podporou operačního systému Android.

Na profil, jenž si uživatel zakládá, vyplňuje svůj profesní příběh, zkušenosti, dovednosti a vzdělání. LinkedIn umožňuje si uspořádat události v offline verzi, psát články, případně přidávat fotky a videa („Co je LinkedIn a jak ho mohu používat?“, b.r.).

2.5.4 Facebook

Společnost Facebook založil Mark Zuckerberg v roce 2004. Zaměstnává více než 52 tisíc lidí a sídlí v kalifornském Palo Alto.

Sociální síť Facebook je jedná z největších sociálních sítí na celém světě. Aktuálně ho využívá přes 2 miliardy uživatelů. Nabízí uživatelům komunikovat s dalšími uživateli, sdílet fotografie či videa, psát příspěvky a další užitečné funkce.

Přihlásit se může každý uživatel z webové stránky na počítači, nebo z mobilní aplikace („Facebook | Aktuálně.cz", 2010).

Firemní Facebook poskytuje uživatelům, jako jsou firmy, značky, celebrity a jiní, zdarma komunikovat a oslovovat jejich okruh uživatelů. Osobní profil si uživatel může nastavit veřejný nebo soukromý, firemní profil je pak vždy veřejný.

Možnost spravovat Facebook stránku lze na platformách Facebook Business Suite a Creator Studio. Mezi hlavní výhody těchto stránek patří nulové náklady, jednoduchost, univerzálnost, spojení se zákazníky a inzerce na stránce („Informace o Facebook stránkách", b.r.).

2.5.5 Twitter

Společnost Twitter byla založena roce 2006. Hlavním smyslem je sdílet na svojí platformu příspěvky uživatelů. Text těchto příspěvků do roku 2017 nesměl přesáhnout 140 znaků, následně se zdvojnásobila délka příspěvku na 280 znaků. Součástí příspěvku neboli tweetu se může s textem sdílet také obrázky případně videa nebo odkazy. Oproti Facebooku nabízí Twitter jednoduchost v registraci uživatele a vyplňování osobních dat. Je tím přístupnější pro více uživatelů. Aktuálně využívá Twitter 330 milionů aktivních uživatelů z celého světa (s.r.o, b.r.).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

1. Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v bance a navrhnout možné způsoby zlepšení. Další stanovené cíle v rámci bakalářské práce jsou zjistit dosah sociálních sítí ve společnosti ČSOB a porovnat využívání sociálních sítí v ostatních bankách, definovat problematické oblasti a v návaznosti na to navrhnout řešení.

2. Výzkumné metody

K naplnění hlavního cíle byly využity tyto metody:

- Výzkum a zhodnocení současného stavu nástrojů a sociálních sítí, které banka využívá k náboru nových zaměstnanců. U sociálních sítí se v rámci sběru dat provedl rozhovor s třemi zaměstnanci v personálním oddělení banky na téma nejvyužívanější sociální sítě k náboru zaměstnanců.
- Analýza využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v ČSOB, kde se v rámci interakce sledovala úspěšnost sociálních sítí pomocí ukazatelů – počet sledujících, reakcí To se mi líbí a zpětná vazba pomocí komentáře.
- SWOT analýza, pomocí níž se zhodnotil současný stav náborových sociálních sítí. Při tvorbě se vycházelo z porovnání dvou faktorů. První faktor byla Váha, tedy důležitost jednotlivého faktoru v poměru s ostatními faktory, kde 0 znamenala nejméně důležitý a 1 maximálně důležitý. Druhý faktor bylo Hodnocení, tedy jak banka zvládá, nebo nezvládá jednotlivé faktory. Při hodnocení příležitostí a silných stránek znamenala 1, že faktor vůbec nezvládá a 5 znamenala nejsilnější faktor. U ohrožení a slabých stránek znamenala 1 nejmenší slabost a ohrožení, naopak 5 znamenala největší slabost a ohrožení. Po následném součinu těchto hodnot a součtu v jednotlivém kvadrantu, se určilo podle nejvyšších hodnot, na jakou strategii by měl být nejvyšší důraz.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní údaje o bance

Obchodní název: **Československá obchodní banka, a. s.**

Sídlo: Radlická 333/150, 150 57 Praha 5

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 5 855 000 040 Kč

Předmět podnikání: banka

Identifikační číslo: 00001350

DIČ:

- CZ699000761 – pro účely DPH

- CZ00001350 – pro ostatní daně

Kód banky: 0300

SWIFT: CEKOCZPP

Datová schránka: 8qvdk3s

Orgán dohledu: Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1

Obrázek 3: Logo Československé obchodní banky, a. s.



Zdroj: („Úvodní stránka | ČSOB", b.r.)

Československá obchodní banka, a.s. pod zkratkou ČSOB je univerzální banka nacházející se v České republice. Akcie banky drží společnost KBC Group NV, s kterou je

ČSOB a KBC Bank NV dceřinou společností. Sídla těchto společností se nachází v Belgii v Bruselu.

Skupina ČSOB se zaměřuje na pevné a dlouhodobé partnerství se svými klienty zejména v oblastech osobních a rodinných financí, financování malých a středních firem, případně v korporátním financování. Zakládá si nejen na naslouchání potřebám svých klientů, ale zároveň poskytování nejvhodnějších řešení.

Finanční skupina ČSOB, případně KBC, nabízí vzájemně propojené finanční služby, mezi něž patří ČSOB Leasing, Hypoteční banka, ČSOB pojišťovna, ČSOB Stavební spořitelna, Patria Finance, ČSOB Factoring a ČSOB Penzijní společnost.

V oblasti retailového bankovníctví na území České republiky účinkuje pod obchodními značkami ČSOB a Poštovní spořitelnou.

Produktové portfolio obsahuje mimo standardních bankovních služeb:

- financování potřeb k zajištění bydlení
- pojistné produkty
- penzijní fondy
- produkty kolektivního financování a správa aktiv
- specializované služby
- služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích

4.1.1 Historie organizace

Poprvé se na trh představila Československá obchodní banka v roce 1964 jako bankovní instituce s cílem poskytování finančních služeb do zahraničního obchodu a volnoměnových operací na československém trhu. V roce 1999 se díky privatizování stala jejím majoritním vlastníkem belgická KBC Bank, která je 100 % dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group. Od červnu 2000 spadá pod ČSOB Investiční a poštovní banka pod zkratkou IPB. Začátkem roku 2008 se transformovala slovenská pobočka ČSOB do samostatné právnické osoby. Od 1. ledna 2013 se KBC Group zaměřila na tři klíčové obchodní divize – Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy („O ČSOB a skupině | ČSOB", b.r.).

4.2 Sociální sítě ČSOB

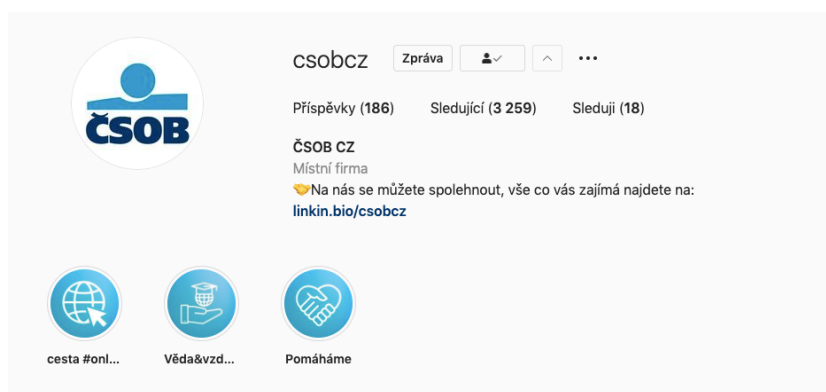
Mezi sociální sítě, které banka aktivně využívá, patří:

- Instagram
- Facebook
- Twitter
- YouTube

4.2.1 Instagram

Oficiální instagramový účet firmy ČSOB pro Českou republiku můžeme vyhledat na Instagramu pod názvem „csobcz“ viz Obrázek 5.

Obrázek 4: Instagramová stránka ČSOB



Zdroj: („ČSOB CZ (@csobcz) • Fotky a videa na Instagramu", b.r.)

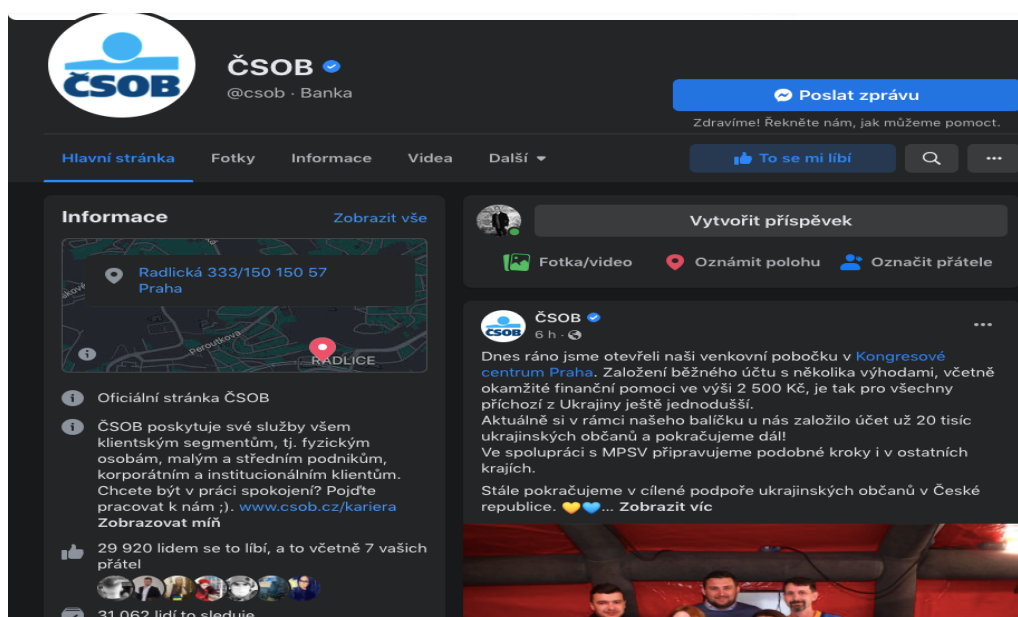
Tento účet sleduje 3259 followerů, od doby svého založení bylo ke dni 31. března 2022 uživatelů a přidáno 186 příspěvků. Na úvodu ČSOB přesměrovává pomocí odkazu na oficiální webové stránky a rovněž přidává tzv. „Instagram Stories“. Jedná se o krátká videa či snímky, které se ukážou uživatelům po dobu 24 hodin a poté vymažou, nebo se uloží na profil instagramové stránky a uživatelé je mohou vidět i zpětně. ČSOB si ukládá 3 alba Instagram stories s tématy Cesta#onlinem, Věda&vzdělání a Pomáháme. ČSOB tak pomocí Instagramu přidává příspěvky s informacemi o aktuálních klientských akcích a novinkách. Pomocí komentářů u příspěvků je možnost získat od uživatelů zpětnou vazbu nebo mohou reagovat, jestli se jim příspěvek líbí. Na všechny komentáře správce

ČSOB instagramového účtu reaguje a odpovídá vždy tak, aby vyhověla přání či požadavku uživatele. Tyto příspěvky jsou jednoduše zpracovány tak, že jim každý porozumí, případně se z nich poučí a dozví nové informace.

4.2.2 Facebook

Oficiální facebookovou stránku banky ke dni 31. března 2022 sleduje 31 062 uživatelů a 29 920 uživatelů zaškrtno možnost „To se mi líbí“ viz Obrázek 6.

Obrázek 5: Facebooková stránka ČSOB



Zdroj: („ČSOB | Facebook“, b.r.)

V obecných informacích představuje produkty, které nabízí ČSOB, pro koho jsou tyto služby určeny a následně odkazuje pomocí linku na své webové stránky, kde se může uživatel dozvědět o možnostech spojit svoji pracovní kariéru s bankou ČSOB.

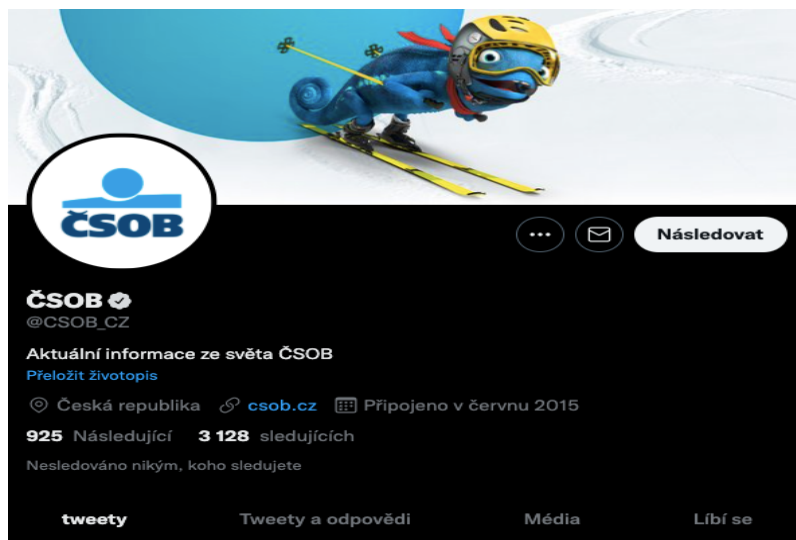
Tato stránka se zaměřuje na přidávání příspěvků týkajících se informací o nových nabízených produktech a službách, aktualitách o denních činnostech ČSOB, poučných informacích o bezpečnosti při využívání možnosti placení přes internetové bankovníctví a aktuálních informacích ze světa. Příspěvky se přidávají podle aktuální situace, a to téměř každý den. Jako příklad aktuálnosti informací v době válečného konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou, bylo přidáno v období 24. února 2022 až 31. března 2022 již 10 příspěvků,

kteře popisují, jak skřze banku ČSOB můžou Češi podpořit Ukrajinu v boji proti Rusku. ČSOB zde komunikuje se svými uživateli, kteří reagují denně v komentářích pod příspěvky. Na všechny položené otázky v komentářích se vstřicně reaguje, a tímto způsobem šetří čas, který by musel případný klient ČSOB strávit čekáním na zodpovězení dotazu fyzicky na pobočce.

4.2.3 Twitter

Twitter banka využívá zejména k šíření svých produktů, aktualitám ve světě a činnostem, kterými ČSOB světu přispívá. Oficiální účet je možné vyhledat pod názvem „CSOB_CZ“ viz Obrázek 7.

Obrázek 6: Twitter stránka ČSOB



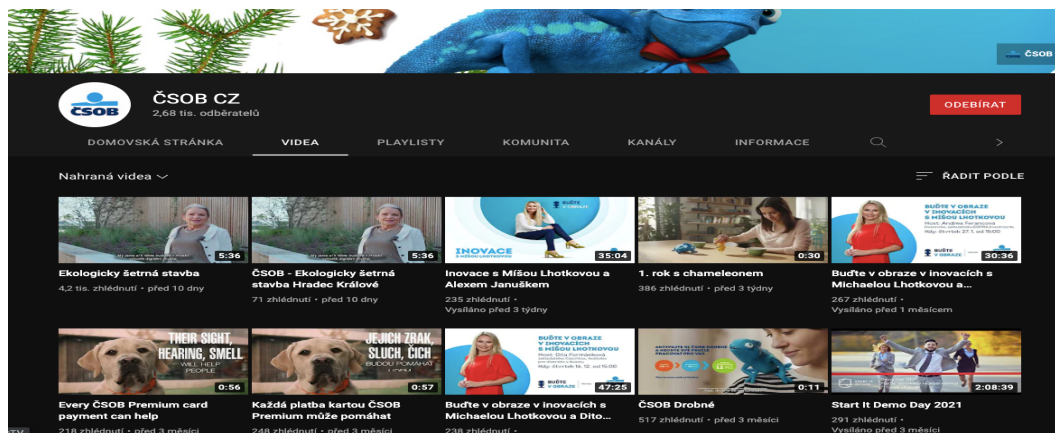
Zdroj: („ČSOB (@CSOB_CZ) / Twitter", b.r.)

Účet byl založen v červnu 2015 a od té doby jej ke dni 31. března 2022 sleduje 3128 uživatelů a následuje 925 uživatelů. Na úvodní stránce se nachází odkaz na oficiální webové stránky ČSOB a mapa, kde se nachází jednotlivé pobočky banky. Příspěvky se podobají příspěvkům na facebookové stránce ČSOB, avšak na Twitteru tyto příspěvky zkracuje do stručnějšího textu.

4.2.4 YouTube

Oficiální YouTube účet firmy ČSOB můžeme vyhledat na YouTube pod názvem „ČSOB CZ“ viz Obrázek 8.

Obrázek 7: YouTube stránka ČSOB



Zdroj: („ČSOB CZ - YouTube", b.r.)

YouTube účet ČSOB využívá již od 31. července 2013. Za dobu svého působení bylo vydáno 311 videí, která dohromady získala 12 145 456 zhlédnutí. Ke dni 31. března 2022 sleduje 2680 odběratelů. První nahrané video 1. srpna 2013 trvá 3 minuty a 20 vteřin a týká se tématu investování do akciových fondů. Aktuálně se přidávají videa zaměřené spíše na inovace, podcasty či na téma CSR.

4.3 Metody náboru z interních zdrojů

Procesu náboru zaměstnanců se zabývá oddělení HR jednotlivých regionů. Specialista náboru přitom využívá vnější a vnitřní zdroje. Z důvodu velkých nákladů se manažerské pozice převážně obsazují z vnitřních zdrojů, jelikož zaměstnanec si již prošel chodem firmy a nemusí se zaučovat od začátku. Nižší pracovní pozice se obsazují většinou z vnějších zdrojů.

Každá pracovní pozice v ČSOB má své specifické požadavky na uchazeče. Dokončené alespoň středoškolské vzdělání s maturitou však požadují všechny pracovní pozice včetně těch nejnižších. Dalším požadavkem, který musí být splněn, je bezúhonný trestní

rejstřík a insolvenční rejstřík. Dále jsou důležité reference na uchazeče z předchozích zaměstnání. V případě výběru z vlastních zdrojů se předkládají reference aktuálního přiděleného manažera.

ČSOB nabízí 3 typy pracovních smluv:

- hlavní pracovní poměr
- dohoda o provedení práce
- dohoda o provedení činnosti.

Pracovní poměr na dohody se nabízejí hlavně studentům, kterým je nabízený program Studuj a pracuj. Dále jsou nabízeny programy lidem s věkem nad 55+ a rodičům.

Pro výběr zaměstnanců se nevyužívají metody tisku, rozhlasu ani televize. Pro banku jsou tyto metody neefektivní, pobočky jsou rozmístěny po celé České republice a finančně by se nevyplatilo platit jednotlivé inzeráty v médiích (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

4.3.1 Náborové programy

Studuj a pracuj

Program se zaměřuje na studenty 1. až 3. ročníků VOŠ a VŠ. Student má možnost seznámit se sektorem bankovníctví, chodem pobočky a zároveň možnost výdělků. V rámci půlročního školení se učí s odborníky rozvíjet své prodejní dovednosti, finanční gramotnost, investice, spoření, základy účetnictví, úvěrování, poznávat produkty nabízené bankou a správné komunikaci s klienty. Délka programu Studuj a pracuj trvá jeden až dva roky a banka podepisuje se studentem dohodu o provedení práce a v případě přesáhnutí 300 hodin za rok se přechází na dohodu o provedení činnosti. Rozsah pracovní doby je maximálně 20 hodin týdně a lze i zkombinovat se školním rozvrhem. Hodinová mzda se odvíjí dle snahy studenta (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

Program 55+

Zaměření programu je na zaměstnance starší 55 let. Pomáhá jim skloubit pracovní a osobní život. Pomocí mezigeneračního dialogu umožňuje starší i mladší generaci sdílet své znalosti a zkušenosti, a tím maximálně využívat jejich potenciál. Na základě věkové pestrosti se zvyšuje stabilita týmů (*vz-csob-2020.pdf*, b.r.).

Program vznikl začátkem roku 2018 a jeho počáteční náplní je pomocí workshopů a seminářů informovat o zdraví, pracovním právu a životním stylu. Na základě těchto aktivit se snaží zabránit stresu, syndromu vyhoření a snížení tlaku. Dalším specifikem programu je speciální flexibilní úvazek. Toho dosáhne zaměstnanec pracující v ČSOB minimálně po dobu sedmi let (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

Program pro rodiče

Tento program se zaměřuje na rodiče na rodičovské a mateřské dovolené, kteří pečují o dítě do 4 let. V půl roce dítěte už má rodič možnost se vrátit do práce formou částečného pracovního úvazku a zůstat v kontaktu s bankou, spolupodílet se na projektech, přivydělat si a zároveň pečovat doma o dítě. Zaměstnanec má tak možnost vrátit se na pozici, kde pracoval, nebo využít práci na jiném oddělení pod jiným manažerem, nebo možnost pracovat z domova (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

Program také nabízí možnost využití profesního a osobního kouče během rodičovské dovolené. Zaměstnancům na rodičovské dovolené zůstávají aktuální zaměstnanecké benefity, jako zaměstnancům na hlavní pracovní poměr. Pro rodiče vracející se z rodičovské dovolené pořádá ČSOB 4x ročně interaktivní workshopy k pomoci s návratem zpět do pracovního tlaku. Ke sdělování aktuálních informací je vytvořena facebooková skupina s názvem „Rodiče ČSOB“, kde se nabízí volné pracovní bankovní pozice na zkrácený úvazek pro rodiče, aktuality o dění v bance a možnosti online vzdělávání (*csob-csr-2018-cz.pdf*, b.r.).

V rámci diverzity se ČSOB zaměřuje na podporu komunity LGBT. K využití potenciálu všech zaměstnanců se tedy podporují skupiny leseb, gayů, bisexuálů a transgender osob. S podpisem Pride Business Forum Memoranda se zavazuje k uplatňování principů rovnosti na pracovišti a rovněž k férovým zaměstnaneckým benefitům, mezi které patří placená dovolená na svatbu s partnerem stejného pohlaví nebo na doprovod dítěte v páru stejného pohlaví k doktorovi, i když není biologickým rodičem. Dalším závazkem je poskytování otcovské dovolené pro osvojené dítě. Za dítě zaměstnance se považuje dítě nejen vlastní, rovněž i dítě přivzaté do péče v registrovaném partnerství (*vz-csob-2020.pdf*, b.r.).

4.3.2 Email o volné pozici

Personalisté jednotlivých regionů zasílají volné pozice zaměstnancům pracovním emailem. Neposílají se emaily všem zaměstnancům ČSOB, ale pouze těm, kteří v daném regionu působí. V případě zájmu zaměstnance o práci v jiném regionu, musí si sám zaměstnanec hlídat volné pozice v interním aplikaci Zapka (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

4.3.3 Oslovení zaměstnance personalistou

Před zveřejněním inzerátu má personalista právo na to, aby nabídl práci někomu ze zaměstnanců. Vybraný zaměstnanec by měl mít ty nejlepší předpoklady pro nabízenou práci. Nejvíce se nabízí zaměstnancům, kteří v minulosti zaujali personalisty, o danou pracovní pozici se zajímali, ale nebyli vybráni. O výběru zaměstnanců z vlastních zdrojů rozhodují kromě personalistů i manažeři a ředitelé, kteří si mohou navrhnout vlastního vybraného uchazeče (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

4.3.4 Interní náborové sociální sítě

Dříve české organizace využívaly sociální sítě zejména jako podpůrný nástroj k propagaci. V posledních letech však přesouvají své aktivity na sociální sítě. Stejně tak tomu

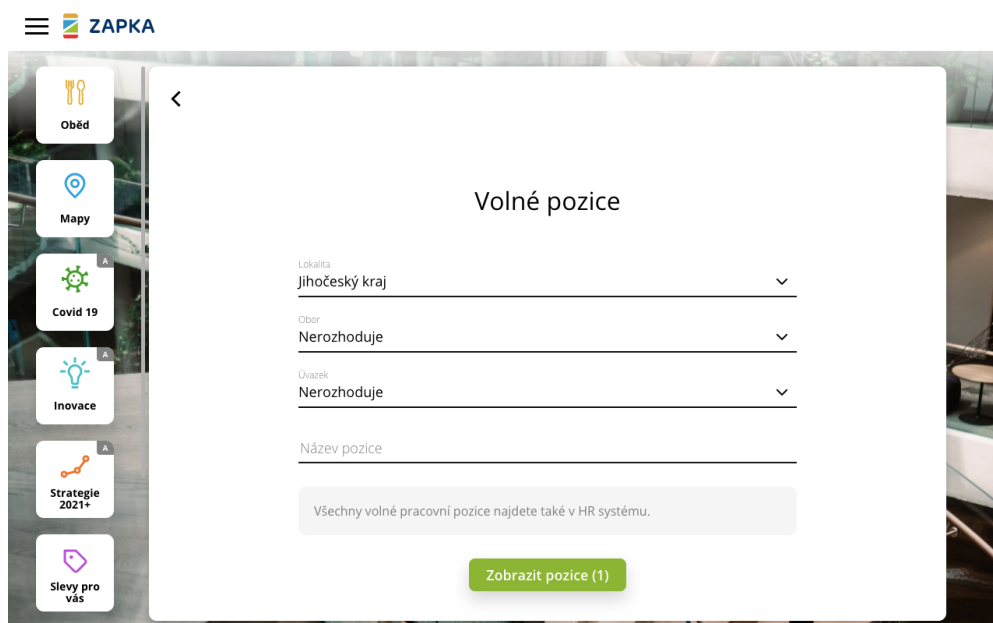
je i v oblasti nábory nových zaměstnanců. Banka ČSOB využívá mnoho interních i externích zdrojů k nábory zaměstnanců, přičemž sociální sítě využívá jak k propagaci svých produktů, tak pro nábory nových zaměstnanců.

Personalisté se zde zaměřují především na mladou generaci absolventů středních a vysokých škol, kteří pro hledání pracovní nabídky zejména sociální sítě využívají. Příliš se nevyužívá možnost hledat přes sociální sítě zaměstnance do vysoce postavených či manažerských pozic. Banka využívá pro nábory nových zaměstnanců z interních zdrojů sociální síť Zapka a sociální síť Facebook se skupinou Rodiče ČSOB.

4.3.5 Zapka ČSOB

Jedná se o interní sociální síť banky pro její zaměstnance. Zároveň funguje jako mobilní aplikace s podporou operačního systému Android nebo IOS.

Obrázek 8: Zapka ČSOB



Zdroj: („ČSOB Zapka“, b.r.)

Zaměstnanci Zapka po přihlášení nabídne menu v moderním designu (Obrázek 8). Zaměstnanec si zde může vyhledat:

- Dashboard – integrovanou informační nástěnku zobrazující klíčové informace, aktuality a důležité zprávy.

- Oběd – obědy a večeře nabízené jídelnou La Fresca
- Mapy – pro lepší orientaci zejména ve dvou centrálových budovách v Praze, kde se zaměstnanci zobrazí jeho hledaná kancelář či místnost
- Covid 19 – informace o aktuálních restrikcích týkajících se Covidu 19
- Inovace – informace o inovacích týkajících se autonomní umělé inteligence a dalších
- Strategie 2021+ - strategie ČSOB v oblastech digitálního světa, o skupinových klientech, autonomní inteligenci Kate a klimatické změně.
- Sleva pro vás – poskytování slev na služby či zboží zaměstnancům různých firem v rámci benefitů
- Udržitelnost – prospěšnost ČSOB ke společenské odpovědnosti firem
- Sběr nápadů – zaměstnanci mají možnost vyjádřit své nápady, návrhy na zlepšení nebo naopak poukázat na nefunkčnost.
- Kariéra – nabídka volných pracovních pozic pro interní zaměstnance, které se externě nenabízí. Uchazeč zde má možnost vybrat si lokalitu, kde hledá pracovní pozici. Obor zaměření pozice v IT, obchodu, specialista, klientském centru či manažer. Zdáli chce úvazek na hlavní pracovní poměr, zkrácený úvazek, úvazek pro rodiče či agilní spolupráci. V poslední kolonce má možnost vyhledání konkrétního názvu pozice.

„Interní sociální síť Zapka byla vytvořena pro informovanost ohledně dění v bance ve všech možných sférách pro zaměstnance pár kliky na telefonu, ať už jsou v práci nebo třeba na cestě domů. Proto se pro nás naskytla i skvělá příležitost poskytnout informace o rotaci v rámci banky pro naše zaměstnance, kde přehledně skrz vyhledávač naleznou volné pozice a pokud je nějaká z nich zaujme, tak se mohou přihlásit a poté se i spojit se specialistou nábory, který se o danou pozici stará a obsazuje ji a zjistit podrobné informace. Po přihlášení přijde personalistovi notifikace do e-mailu. A díky tomu je i dobrý přehled, které platformy jsou pro povědomí o pozicích nejlepší. Zapka od doby jejího fungování zvedla přihlášení interních zaměstnanců na pozice o 10 %, což bereme jako úspěch.“ říká procesní manažer, který spravuje Zapku

4.3.6 Rodiče ČSOB Facebook

Facebooková interní skupina Rodiče skupiny ČSOB se stará o zaměstnance banky, kteří právě plní rodičovské povinnosti. Ke skupině se ke dni 31. března 2022 přidalo 852 členů. Zajišťuje těmto zaměstnancům udržovat kontakt s bankou i mezi sebou navzájem. Přidávají se zde příspěvky na vzdělávací a společenské akce, volná pracovní místa na zkrácený úvazek, zajímavé články o dění v bance a možnostech využívání benefitů. Vše se přidává přímou cestou, takže zaměstnanec nemusí pro získání informací prohledávat různé weby. Jelikož se jedná o interní stránku, používá se i v rámci náboru a obsahuje příspěvky s nabídky na zkrácené úvazky (Obrázek 9).

Obrázek 9: Facebooková stránka Rodiče skupiny ČSOB



Zdroj: („Rodiče skupiny ČSOB“, b.r.)

„Facebooková skupina "Rodiče skupiny ČSOB" byla vytvořena za účelem vytvoření komunity maminek, ale i tatínků, kteří jsou na mateřské a rodičovské dovolené. Naším hlavním cílem je s nimi zůstat v kontaktu a informovat je o dění v bance, novinkách, ale především také o pracovních pozicích, které mohou vykonávat v rámci péče o dítě, buď z domova, nebo docházením na pár hodin týdně do kanceláře. Samozřejmostí jsou i otázky, které rodiče zajímají a mohou je ve skupině otevřeně psát a já s kolegyněmi se na ně snažíme, v co nejkratší intervalu odepisovat. Díky této Facebookové stránce jsme tedy

nejen v neustálém kontaktu s našimi zaměstnanci na rodičovské dovolené, ale také obsazujeme brigádnické pozice, které bychom jinak musely obsazovat externě. Na těchto pozicích je více jak polovina maminek a tatínků za rok 2021 a to bereme jako úspěch.“ - říká specialistka na interní komunikaci

4.4 Metody nábory z externích zdrojů

Získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů probíhá nejčastěji skrz sociální sítě, pracovní portály, spolupráci s úřady práce, nebo na základě doporučení od zaměstnanců ČSOB (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

4.4.1 Pracovní portály

Pracovní portály jsou jeden z externích zdrojů, které banka využívá. Vzhledem k vysokému počtu nabízených portálů se personalisté snaží najít ty nejefektivnější, nejprůhlednější a nejméně nákladné. Mezi dlouhodobě využívané patří zejména jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz či profesia.cz (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

4.4.2 Úřady práce

Volná pracovní místa v ČSOB se nabízí i na úřadech práce. Personalisté však tuto metodu posuzují jako neefektivní a příliš ji nevyužívají. Pozice klientský pracovník, kterou ČSOB zde inzeruje nejčastěji, se zde řadí jako administrativní pracovník nebo bankovní úředník. To je však chybné označení pozice a uchazeči mohou mít chybné představy o nabízené pozici (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

4.4.3 Externí náborové sociální sítě

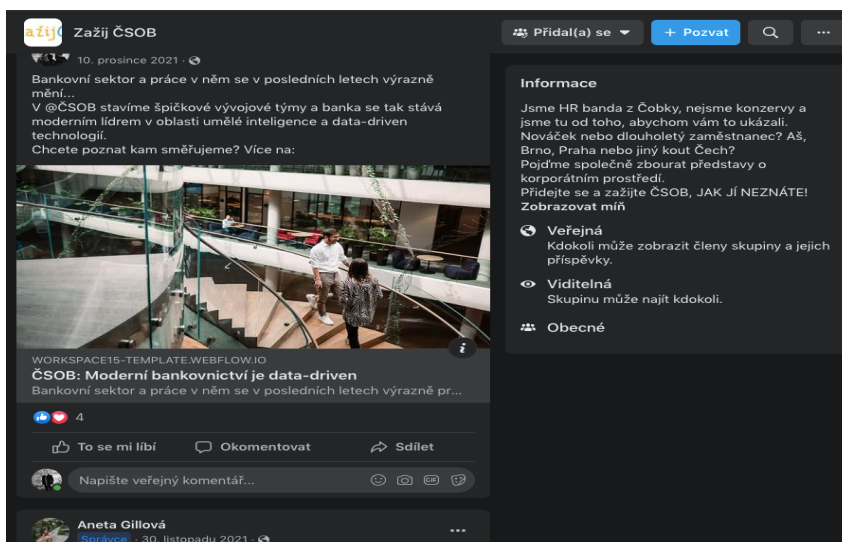
Banka využívá pro nábor nových zaměstnanců z externích zdrojů více sociálních sítí, přičemž nejvíce se zaměřuje na sociální síť Facebook. Personalisté vkládají inzerce do různých facebookových skupin. Především se zde zaměřuje na skupinu určenou pro nábor studentů s názvem „Zažij ČSOB“, kde se vkládají pracovní nabídky vykonávané na dohody práce.

Jako pracovní Facebook v posledních letech začala rovněž využívat ČSOB LinkedIn. Personalisté zde nabízejí zaměstnání a mohou si prohlížet profily uchazečů, kteří mají již životopis na svém profilu (Interní dokumenty ČSOB, 2021).

4.4.4 Zažij ČSOB Facebook

K facebookové skupině Zažij ČSOB se ke dni ke dni 31. března 2022 připojilo 1 100 členů.

Obrázek 10: Facebooková stránka Zažij ČSOB



Zdroj: („Zažij ČSOB“, b.r.)

Dříve se skupina jmenovala „ProstoryProStudenty a orientovala se na spolupráci se studenty. Následně se skupina přejmenovala na „Zažij ČSOB“ a začala se zaměřovat nejen na studenty, ale na všechny věkové kategorie. Nyní se skupina se zaměřuje na nábor nových zaměstnanců a na prožití kariéry v ČSOB viz Obrázek 10. Oddělení HR zde ukazuje, že práce v bance není pouze konzervativní záležitostí. Příspěvky jsou určeny pro brigádníka, uchazeče až po dlouholetého zaměstnance. Pomocí těchto příspěvků se snaží namotivovat uchazeče, aby se práce v ČSOB jevila jako nejlepší možná varianta. Mají

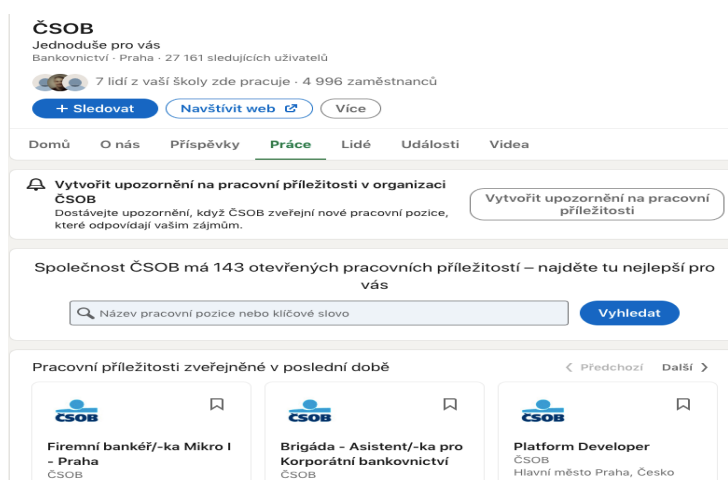
podobu různorodých soutěží, informací o konání akcí na veletrzích, vytváření vzdělávacích workshopů pro studenty a následně fotky z těchto akcí. Dalším typem příspěvků je možnost brigád v ČSOB.

„Facebooková skupina "Zažij ČSOB" je využívána pro informování studentů a jejich větší povědomí ohledně akcí, kterých se ČSOB zúčastní, ať už různých veletrhů, workshopů na školách nebo online vzdělávacích workshopů či přednášek, brigádnických pozic, novinek ze světa banky, ale i mimo ni, zábavnou formou, tedy vše na jednom místě pro studenty, kteří se o bankovní sféru zajímají a chtějí by se do ČSOB dostat už v průběhu studia nebo být v kontaktu do budoucna. Díky této studentské stránce máme větší zájem o akce, které pořádáme, ale i o naše brigádnické pozice. Do budoucna se však chceme na propagaci více zaměřit, abychom obsáhli ještě větší portfolio mladých lidí. Proto jsme se na jedné offline akci, konané na centrále banky ptali, co by je nejvíce zajímalo. Nejvíce odpovědi směřovalo na přednášky a setkání se zajímavými lidmi z banky. Mladí lidé jsou pro nás budoucnost a proto jim chceme naši energii věnovat.“ říká specialista nábory Jihočeského kraje

4.4.5 LinkedIn ČSOB

Mezi nejnověji využívané sociální sítě ČSOB patří LinkedIn. Jedná se o profesní sociální síť, kde si uživatel připne ke svému profilu životopis (Obrázek 11).

Obrázek 11: LinkedIn stránka ČSOB



Zdroj: („ČSOB: Pracovní příležitosti | LinkedIn", b.r.)

Při otevření profilu banky se uchazeč informuje, jaké veškeré volné pozice nabízí banka. ČSOB přidává inzeráty, kde uvádí název nabízené pozice, místo vykonávání práce, náplň práce, zdali je druh zaměstnání na plný úvazek, jaké schopnosti se od uchazeče požadují a naopak jaké nabízí banka uchazeči příležitosti. Uchazeč zde vidí datum přidání inzerátu a má možnost na něj reagovat přidělenému personalistovi.

4.5 Analýza využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v ČSOB

V rámci interakce s uživateli lze sledovat, jak banka využívá employer branding na sociálních sítích Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn a Twitter pomocí ukazatelů:

- počet sledujících uživatelů
- reakcí To se mi líbí
- zpětná vazba pomocí komentářů

K porovnání sociálních sítí banky ČSOB se vycházelo z žebříčku pěti největších bank podle počtu klientů ke konci roku 2021 viz Tabulka 1 a analýzy jejich sociálních sítí.

Tabulka 1: Pět největších bank podle počtu klientů

Banka	Počet klientů (v milionech)
Česká spořitelna	4,493
ČSOB	4,225
Komerční banka	2,251
Moneta	1,4
Raiffeisenbank	1,2

Zdroj: <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/>

4.5.1 Facebook

Na sociální síti Facebook banka spravuje tři skupiny. Jednu oficiální skupinu produktově zaměřenou a dvě náborové skupiny.

Oficiální firemní skupina působí na první pohled profesionálně a je vidět, že se orientuje hlavně na své klienty a nabízení produktů klientům. V poměru celkového počtu klientů 4 225 000 k 31. 12. 2021 v případě, že všichni sledující jsou klienti ČSOB, sleduje facebookovou stránku pouze 0,7 % klientů. To odpovídá výrazně nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 3,28 %. Ve sledovaném období od 1. 1. 2022 do 31. 2. 2022 ČSOB přidala 22 příspěvků, v průměru 1,68 příspěvku na 7 dní. Příspěvky se přidávaly v pracovních dnech v časovém rozmezí 8-17 hodin. K těmto příspěvkům zareagovali uživatelé 2913 reakcemi To se mi líbí, v průměru 132,4 na 1 příspěvek. To odpovídá nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 180 To se mi líbí na 1 příspěvek. Dále uživatelé reagovali 859 komentáři, v průměru 39,1 komentářů na 1 příspěvek. To odpovídá hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 39 komentářů na 1 příspěvek. Největší úspěch na interakci měl příspěvek se soutěží o finanční odměnu, na který uživatele reagovali 335 To se mi líbí a 514 komentáři.

V uzavřené interní skupině Rodiče se přidávají příspěvky v rozmezí 1-2 dny a tomu odpovídá počet sledujících 852 členů. V poměru celkového počtu 8087 zaměstnanců banky ČSOB k 31. 12. 2021 sleduje skupinu 10,5 % zaměstnanců, což odpovídá cílům banky.

Zejména v náborové skupině Zažij ČSOB, s počtem jejich 1100 sledujících absolutně nekoresponduje jejich aktivita. Po době Covidu 19 se o skupinu banka téměř nezajímá. V současné době příspěvky nemají zpětnou vazbu, uživatelé je nesdílí a téměř nereagují. Ve sledovaném období od 1. 1. 2022 do 31. 2. 2022 ČSOB přidala pouze 1 příspěvek s 16 To se mi líbí a 0 komentáři. To se může projevit na odchodu uživatelů ze skupiny a přijít tak o potenciální nové zaměstnance.

Mezi nevýhody patří integrace mezi oficiální stránkou a nabízených náborových sociálních stránkách ČSOB. Vložením odkazů na tyto další stránky by mohl vzrůst počet sledujících uživatelů a tím i počet reakcí na příspěvky.

4.5.2 Instagram

Instagram nabízí pouze jeden oficiální účet banky. Podobně jako na Facebooku se zde ČSOB zaměřuje na klienty a jim nabízené produkty. V poměru celkového počtu klientů 4 225 000 k 31. 12. 2021 v případě, že všichni sledující jsou klienti ČSOB, sleduje instagramovou stránku 0,078 % klientů. To odpovídá výrazně nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 0,263 % sledujících. Ve sledovaném období od 1. 1. 2022 do 31. 2. 2022 ČSOB přidala 12 příspěvků, v průměru 0,91 příspěvku na 7 dní. Příspěvky se přidávali v pracovních dnech v časovém rozmezí 8-17 hodin. K těmto příspěvkům zareagovali uživatelé 370 To se mi líbí, v průměru 30,8 na 1 příspěvek. To odpovídá výrazně nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 660 To se mi líbí na 1 příspěvek. Dále 9 komentářů, což odpovídá v průměru 0,75 komentářů na 1 příspěvek. To odpovídá hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 0,8 komentářů na 1 příspěvek. Největší úspěch na interakci měl příspěvek s informací o cestovním pojištění, na který uživatelé reagovali 60 To se mi líbí a 3 komentáři. Mezi nevýhody patří fakt, že není k dispozici instagramový účet, který poskytuje informace o samotném náboru a nabízených pracovních pozicích, což konkurenční banky mají a velmi dobře jim fungují.

4.5.3 YouTube

Banka spravuje jeden YouTube účet. Zaměřuje se převážně na 2 témata a to na inovace a své společenské odpovědnosti. V poměru celkového počtu klientů 4 225 000 k 31. 12. 2021 v případě, že všichni sledující jsou klienti ČSOB, sleduje YouTube účet 0,063 % klientů. To odpovídá výrazně nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 0,215 % sledujících. Ve sledovaném období od 1. 1. 2022 do 31.2.2022 ČSOB přidala 3 videa, v průměru 0,23 videa na 7 dní. Video se přidávala v pracovních dnech v časovém rozmezí 8-17 hodin. Tyto videa zhlédlo 1087 uživatelů, v průměru 363 uživatelů na 1 příspěvek. To odpovídá výrazně nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 990 zhlédnutí na 1 příspěvek.

YouTube účet ČSOB v porovnání s konkurencí není příliš aktivní. Video neupoutají, není stanovený vhodný koncept, což se projevuje i na počtu zhlédnutí přidávaných videí.

4.5.4 LinkedIn

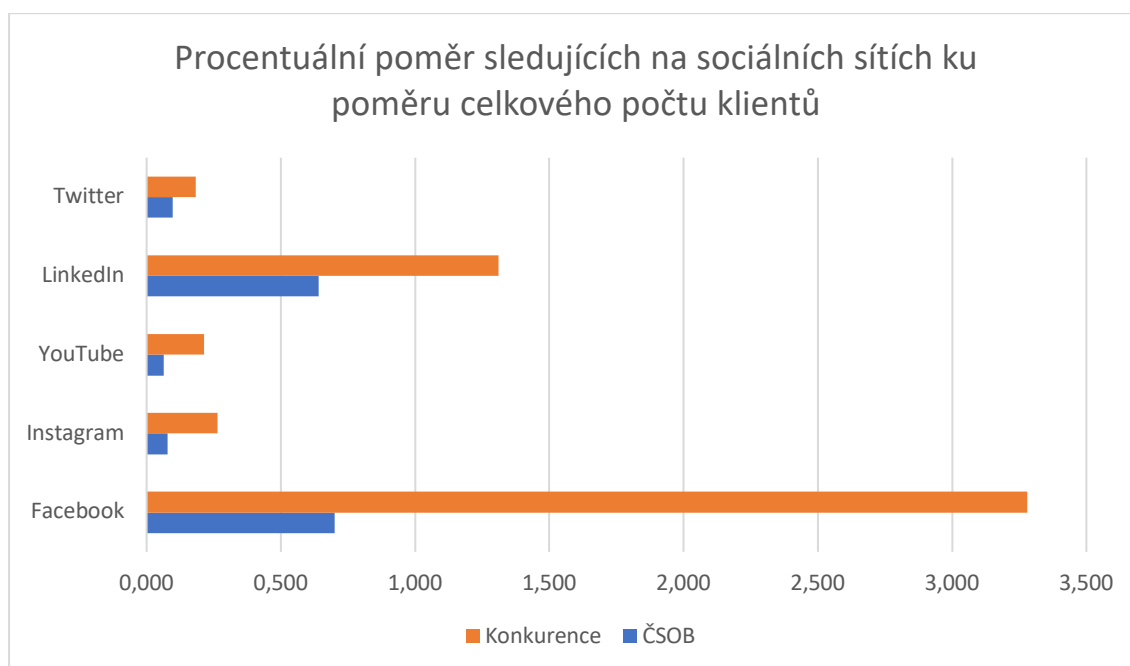
Na profesní síti LinkedInu jsou 2 typy příspěvků. Příspěvky podobné jako na oficiální facebookové či instagramové stránce, s tématy týkající se zejména bankovníctví a náborové pracovní příspěvky. Profil ČSOB zde sleduje 27 161 uživatelů. V poměru celkového počtu klientů 4 225 000 k 31. 12. 2021 v případě, že všichni sledující jsou klienti ČSOB, sleduje profil na LinkedInu na 0,64 % klientů. To odpovídá výrazně nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 1,31 % sledujících.

Mezi výhody sítě sice patří možnost vyhledávat zaměstnance z celého trhu včetně pracovníků IT či manažerů, nicméně mezi slabé stránky této sociální sítě patří mnohdy neaktualizované osobní životopisy uchazečů nebo nereakce, či dlouhá reakční doba při oslovení písemnou formou specialistou náboru.

4.5.5 Twitter

Oficiální firemní skupina na Twitteru přidává 2 typy příspěvků. Příspěvky podobné jako na oficiální facebookové, instagramové nebo LinkedInové stránce, s tématy týkající se zejména bankovníctví a krátké stručnější příspěvky aktuálností ze světa. V poměru celkového počtu klientů 4 225 000 k 31. 12. 2021 v případě, že všichni sledující jsou klienti ČSOB, sleduje facebookovou stránku 0,096 % klientů. To odpovídá výrazně nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 0,183 %. Počet sledujících je na Twitteru nižší i z důvodu nižší využívání této sociální sítě v České republice. Ve sledovaném období od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2022 ČSOB přidala 39 příspěvků, v průměru 3,03 příspěvku na 7 dní. Příspěvky se přidávali v pracovních dnech v časovém rozmezí 8-17 hodin. K těmto příspěvkům zareagovali uživatelé 397 To se mi líbí, v průměru 10,1 na 1 příspěvek. To odpovídá nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 37 To se mi líbí na 1 příspěvek. Dále 12 komentářů, v průměru 0,31 komentářů na 1 příspěvek. To odpovídá nižší hodnotě, která by měla být v porovnání s konkurencí optimálně 1,8 komentářů na 1 příspěvek. Největší úspěch na interakci měl příspěvek se soutěží o finanční odměnu, na který uživatelé reagovali 66x To se mi líbí a 5 komentářů.

Graf 1: Procentuální poměr sledujících na sociálních sítích ku poměru celkového počtu klientů



Zdroj: vlastní výzkum

Na grafu 2 je patrné, že ČSOB na sociálních sítích sleduje výrazně nižší počet sledujících, než sociální síť konkurenčních bank. Na sociální síti Facebook sleduje ČSOB 4,69x méně sledujících než u konkurenčních bank. Na sociální síti Instagramu sleduje ČSOB 3,37x méně sledujících, než u konkurenčních bank. Na sociální síti YouTube sleduje ČSOB 3,41x méně sledujících, než u konkurenčních bank. Na sociální síti LinkedIn sleduje ČSOB 2,04x méně sledujících, než u konkurenčních bank. Na sociální síti Twitteru sleduje ČSOB 1,91x méně sledujících, než u konkurenčních bank.

4.5.6 Webová stránka ČSOB

Pro nabízení volných pozic slouží i web ČSOB (Obrázek 2). Avšak kolonka Kariéra a volná místa se nachází až dole na stránce a je těžko k nalezení. Stránka nabízí velké množství informací a pro uchazeče o místo je těžké se zorientovat. Dle Zhenga (2020) běžný uživatel na stránce v průměru 15 sekund a za tuto dobu musí zaujmout, jinak je velká pravděpodobnost, že uživatel stránku opustí.

Obrázek 12: Webová stránka ČSOB



Zdroj: („Úvodní stránka | ČSOB", b.r.)

Po otevření se nenabízí seznam volných pozic, pouze otevřený formulář, který patrně spadá pod sekretariát a otázkou je, zda se dostane do správného kraje a na správné pracoviště. Uchazeči zabere další čas, než se zde prokliká na stránku <https://careers.kbcgroup.com/CSOB/go/%C4%8CSOB-View-All-Jobs-CZ/4669001/>, kde už lze filtrovat jednotlivé pozice.

4.6 SWOT analýza

Dále byla použita SWOT analýza pomocí metody Fullerova trojúhelníku párového srovnání. Metodiku můžeme najít například v publikaci od Průchy, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

Tabulka 2: Přehled faktorů SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Výskyt na všech sociálních sítích (Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter) - Pravidelné náborové příspěvky - Kvalitní grafická podoba - Počet sledujících - Rychlé sdělení informací 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízký engagement uživatelů (reakce na příspěvky) - Neexistující náborový Instagram - Integrace náborových sociálních sítí - Počet sledujících uživatelů
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> - Vytvoření nové náborové sociální sítě - Získání více kvalifikovaných kandidátů - Spolupráce s externím digitálním marketingovým specialistou - Statistiky o uživatelích - Harmonogram přidávaných příspěvků - Zaměřené příspěvky vycházejících ze statistik 	<ul style="list-style-type: none"> - Negativní komentáře a reakce u příspěvků - Velká konkurence - Ztráta počtu sledujících

Zdroj: vlastní výzkum

Pro optimalizaci současného stavu využití sociálních sítí při náboru nových zaměstnanců je nutné zhodnotit současnou situaci pomocí SWOT analýzy. Analýza byla vypracována v roce 2022 na základě studie interních dokumentů a analýzy využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců ČSOB. Základním výstupem SWOT analýzy je navrhnout strategii a popsat, jak by se měla ČSOB při náboru zaměstnanců přes sociální sítě chovat v bankovním prostředí. V tabulce 1 došlo k přehledu faktorů SWOT analýzy banky.

Tabulka 3: Bodová stupnice

		Váha	Hodnocení	Součin
S	Výskyt na všech sociálních sítích	0,2	4	0,8
	Pravidelné náborové příspěvky	0,2	2	0,4
	Kvalitní grafická podoba	0,2	4	0,8
	Employer branding	0,1	4	0,4
	Rychlé sdělení informací	0,3	4	1,2
	Součet	1	x	3,6
W	Nízký engagement uživatelů	0,4	-4	-1,6
	Neexistující náborový Instagram	0,3	-4	-1,2
	Integrace náborových sociálních sítí	0,1	-1	-0,1
	Počet sledujících uživatelů	0,2	-2	-0,4
	Součet	1	x	-3,3
O	Vytvoření nové náborové sociální sítě	0,3	5	1,5
	Získání více kvalifikovaných kandidátů	0,1	3	0,3
	Spolupráce s externím digitálním marketingovým specialistou	0,3	4	1,2
	Chatbot	0,1	3	0,3
	Harmonogram přidávaných příspěvků	0,1	2	0,2
	Zaměřené náborové příspěvky vycházejících ze statistik	0,1	3	0,3
	Součet	1	x	3,8

T	Negativní komentáře a reakce u náborových příspěvků	0,3	3	-0,9
	Konkurenční náborové sociální sítě	0,5	3	-1,5
	Ztráta počtu sledujících	0,2	2	-0,4
	Součet	1	x	-2,8

Zdroj: vlastní výzkum

V oblasti Silné stránky (S) má banka velmi mnoho silných faktorů. Mezi nejsilnější patří výskyt na všech sociálních sítích, kvalitní grafická podoba, employer branding a rychlé sdělení informací.

Naopak v oblasti Slabé stránky (W) se za největší slabosti považují faktory nízkého engagementu uživatelů a neexistující náborový Instagram. Jako nejmenší slabost se považuje vzájemná integrace sociálních sítí.

Ve třetí oblasti Příležitosti (O) se za největší příležitost, kterou banka může využít, je vytvoření nové náborové sociální sítě. Jako nejméně důležitou příležitostí se považuje vytvoření harmonogramu přidávaných příspěvků.

V poslední skupině Ohrožení (T) patří mezi největší hrozby negativní komentáře u náborových příspěvků a konkurenční náborové sociální sítě. Naopak jako menší hrozbu se považuje ztráta počtu sledujících na sociálních sítích.

4.6.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výsledek ukazuje (Tabulka 3), že právě silné stránky a příležitosti jsou pro podnik zásadní a z toho plyne strategie SO – Ofenzivní strategie – Využití příležitostí za pomoci silných stránek. Po podrobné analýze lze zjistit, že ČSOB by se měla zaměřit na využití silných stránek, které následně může využít k naplnění příležitostí, o něž se může banka v budoucnu při náboru zaměstnanců opírat. Patří mezi ně výskyt banky na všech největších sociálních sítích Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn a Twitter. Jako příležitost

se jeví založení náborové skupiny na Instagramu, který se považuje jako jednu z nejvíce rostoucích sociálních sítí. Pomocí stanovení si harmonogramu pravidelných a kvalitně podložených náborových příspěvků si zde může vést statistiky o uživatelích a zajistit více kvalifikovaných kandidátů. K zjednodušení náboru procesu může využít náborového chatbota. Zároveň banka ČSOB má příležitost na sociálních sítí využít svého employer branding, jakožto banka s počtem 4,225 milionů klientů, k navýšení engagementu u svých příspěvků, který neodpovídá engagementu konkurenčních bank.

5 NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Banka ČSOB využívá sociální sítě velmi dobře, ovšem náboru a budování vztahu s budoucími zaměstnanci již nevěnuje dostatek pozornosti. Banka by se zde mohla orientovat na lidi, kteří na pracovní trh teprve přicházejí, konkrétně na studenty středních a vysokých škol ekonomického zaměření, kteří mají největší předpoklady na požadavky pro uchazeče na nižších bankovních pozicích.

Na webové stránce ČSOB se možnost Kariéra v ČSOB a volná místa těžko hledá a z toho důvodu potenciální kvalitní uchazeč může stránku opustit. Proto by banka mohla založit kartu Kariéra pro usnadnění hledání.

Na sociální síť YouTube banky by měla provést několik změn. Základní stanovisko je určit, na jaké diváky chce banka mířit. Dále koncept a stanovení si pravidelnosti vydávaných videí. Proto navrhuji přidávat videa s tématy ekonomickými, náborovými či reklamními spoty. Video zaměřená na nábor by mohla například obsahovat představení ČSOB, jak vypadá práce v bance, pracovní příběhy zaměstnanců, nebo přímé zapojení uchazeče na nových produktech či projektech. Obecně je známo, že nejvíce intenzivní dny návštěvnosti sociálních sítí jsou úterý a středa, proto optimální frekvence vkládání videí je přidat jedno video v jeden z těchto dnů v týdnu. Diváci si tak zvyknou na pravidelnost vydávání a zvýší se šance, že se v budoucnu na YouTubový účet vrátí a pravidelně začnou sledovat.

Facebooková stránka pro nábor Zažij ČSOB již nemá požadovaný dosah, uživatelé zde nereagují. Přitom její údržba a lidí, co na ní pracují, stojí měsíčně značné náklady. Pro nábor má nulové výsledky, a proto je vhodné tento projekt ukončit. Peníze ušetřené na provozu se mohou použít pro vytvoření nové instagramové skupiny. Rozpočet na nábor přes sociální sítě tak zůstane pro ČSOB stejný. V poslední době Instagram se stává čím dál víc oblíbenou sociální sítí věkové skupiny 18 – 35 let, a proto by se na něj měla směřovat pozornost při náboru nových uchazečů. Dle („Small Business Trends: Top 2018 Instagram Trends for Business Use", 2018) na příspěvky na Instagramu reaguje až 58x více uživatelů než na příspěvk na Facebooku. S tím se shoduje i zdroj: („Instagram for

Business", b.r.) , že 50 % lidí zaujme víc společnost, pokud se její reklama nachází na Instagramu, z toho 2 ze 3 uživatelů alespoň jednou týdně s nějakou firmou komunikují a 90 % všech uživatelů Instagramu sleduje nějakou společnost.

Proto navrhuji založit nový náborový Instagramový účet pod názvem Kariéra ČSOB. Díky nastavení „business účtu“ je možnost sledovat mnoho statistik, které umožňují získávat informace o dosahu příspěvků, nebo kolik uživatelů kliklo v příspěvku na odkaz. Jelikož jsou uživatelé na Instagramu vystaveni obrovskému množství informací, příspěvky zde navrhuji prezentovat formou obrázku, fotky či videa. Obrázkové inzeráty či náborová videa zvyšují odezvu uchazečů. U obrázkových inzerátů postačí jednoduchý design a text s požadavky inzerované pozici. Text by měl být stručný a srozumitelný. Cílem není sdělit všechny informace o nabízené pozici, ale vzbudit zájem o kliknutí na odkaz celého inzerátu. Hlavní informace musí být lokalita, název profese a přesměrování na personalistu či web ČSOB. Obsah náborových videí může být tvořen například formou sestříhu pracovního dne hledané pozice, pohledem do zákulisí banky, představením týmu nebo kolegů, příběhy zaměstnanců, seznámením s projektem či využitím benefitů dané pozice. Dalším typem příspěvků, které by doplnily náborové příspěvky, navrhuji do sekce Reels. Podle („Instagram Reels", b.r.) se jedná o sekvenci krátkých zábavných videí, pomocí nichž se mohou diváci zapojovat do kulturních trendů nebo navazovat spolupráci s komunitou. Pro banku by se tedy jednalo o kreativní nástroj s možností využít rozšířenou realitu, hudbu nebo textová překrytí. K propagaci a získání počtu sledujících je vhodné využívat pod příspěvky hashtagy. Příspěvek se tak zobrazí cílovým sledovatelům přidaného hashtagu. Další možnost propagace může být spolupráci s tzv. influencery, tedy osobnostmi, kteří mají velký počet sledujících uživatelů a dokáží svými příspěvky ovlivňovat své fanoušky. Ti by sdíleli příspěvky na svém instagramovém účtu. Spolupráce s velkými „influencery“ často bývá finančně nákladná, proto je lepší se zaměřit na oslovování osobností s nižším počtem sledujících, kteří se zabývají bankovním či finančním zaměřením.

Stránku by tedy mohl spravovat specialista nábory, kterého by to časově stálo 1/3 úvazku za měsíc. Podle náborových portálů průměrná měsíční hrubá mzda specialisty nábory může stát banku v rozmezí 40-50 tisíc Kč. Měsíčně by na spravování náborové instagramové stránky ČSOB muselo vynaložit 15 000,- Kč.

Mezi aktuální trendy patří najmutí externího marketingového specialisty. Ten by zajistil aktivaci instagramového profilu, copywriting, propagaci, grafiku příspěvků, analyzování dat a následně jejich implementaci a v neposlední řadě tvořit náborové kampaně. Jako příklad je zaplacení spolupráce s externím digitálním marketingovým specialistou Miroslavem Kopeckým a jeho firmou MirKop, s. r. o. . Tato digitálně marketingově specializovaná firma zaměřená na sociální sítě by měsíčně stála banku 5500,- Kč. Finanční položka je variabilní a odvíjí se od naplnění stanoveného cíle nebo propagace, které si banka s firmou sjedná. Pro ČSOB by se tak jednalo o ušetření finančních i časových nákladů. Specialista náboru banky by tak měl více prostoru a času věnovat se plně jiným pracovním úkolům. Další výhodou externího marketingového specialisty je průměrný nárůst počtu sledujících uživatelů o 58 % uživatelů a nárůst počet sdílení o 82 % uživatelů. Tím by si firma zajistila větší dosah a měla možnost oslovit více kvalifikovaných uchazečů.

Tabulka 4: Porovnání specialisty náboru s digitálně marketingovým specialistou

	Specialista náboru (měsíčně)	Digitální marketingový specialista (měsíčně)
Finanční náklady	15 000,-	5 500,-
Časové náklady	1/3 úvazků	∅
Nárůst sledujících	100 %	158 %
Nárůst sdílení příspěvků	100 %	182 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 4 lze vyčíst jasnou výhodu externího digitálního marketingového specialisty. Banka tím ušetří měsíčně 9500,- Kč na nákladech spojené s údržbou náborového instagramu. Specialistu náboru to zároveň nebude stát čas strávený nad přidáváním obsahu. Současně s tím díky externímu digitálnímu marketingovému specialistovi vzroste i počet sledujících uživatelů o 58 % a počet sdílených příspěvků o 82 % oproti tomu, co by zvládl sám specialista náboru.

Mezi další atraktivní trend, který banka může využít pro nábor nových zaměstnanců je tzv. chatbot. Dle (*IRJET-V5I8212-with-cover-page-v2.pdf*, b.r.) se jedná o počítačový program, který pomocí umělé inteligence dokáže vést konverzaci. Chatbot je navržen tak, aby rozuměl lidské reakci a zároveň dělal konverzačního partnera. Chatbot nemá nahradit personalistu, pouze usnadnit a zefektivnit průběh výběru kandidáta. Použití chatbota umožní při náboru automatizovat časově náročné úkoly, jako jsou screening životopisů, prověřování kandidátů, shromažďování informací, hodnotit na základě multilaterálních kvalifikačních metrik, automaticky odpovídat na základní otázky a pomáhá naplánovat osobní pohovor kandidáta s personalistou. Výhodou je, že tyto činnosti lze vykonávat současně ve stejném čase s několika uchazeči najednou. Obecně v průměru chatbot pomocí přednastavených algoritmů zamítne až 65 % nevhodných kandidátů.

K sestavení chatbota na míru může banka využít spolupráci se specializovanou firmou Šéfbot s.r.o. Firma nastaví chatbota tak, aby robot mohl uchazeči klást základní dotazy, jako např. jaké máte dosažené vzdělání? Uchazeč formou online odepisování odpovídá a vede s chatbotem dialog. Po dokončení dialogu se ukáže uchazeči kolonka kontrolního formuláře a životopisu. Personalista tak po dokončení uvidí všechny potřebné informace k tomu, aby uchazeče zařadil do užšího výběru kandidátů.

Tabulka 5: Statistické údaje chatbota

	2019	2020	2021	2022 (1. – 4.)
Mimo pracovní dobu	57 %	60,8 %	61,3 %	62,7 %
Konverzace o víkendu	19,1 %	23,9 %	22,9 %	25,1 %
Konverzace na mobilním zařízení	63,3 %	57,1 %	60,2 %	67,3 %
Počet klientů	20	93	187	308

Zdroj: <https://sefbot.cz/chatbot/nejzrosahlejsi-analyza-chatbotu-v-cr/>

Podle statistik tabulky 5 je vidět jasný trend ve využití chatbota, kdy v prvním kvartálu roku 2022 využívalo u firmy Šéfbot s.r.o. chatbota až 308 klientů. Banku by tato spolupráce podle ceníku stála 10 000 Kč měsíčně a získala tím značné výhody. Mezi nejvýznamnější výhody patří zejména časová flexibilita chatbota, který umožňuje komunikovat s uchazeči 24 hodin denně. Na základě toho bylo až 60,1 % veškerých pohovorů realizováno mimo pracovní dobu, která se počítá od 9:00 do 17:00 hodin a 25,1 % pohovorů o víkendu. Další výhodou je fakt, že uchazeč k pohovoru nemusí nikam jezdit a může ho vést dokonce i přes mobilní zařízení z pohodlí domova. K této variantě si přiklání až 67,3 % uchazečů. Tyto statistické údaje ukazují na fakt, že pohovor může být bez lidských zdrojů, šetří čas, peníze i energii a lidé vnímají chatbota pozitivně a tak vyplatí se zařadit implementování chatbota do náborového fungování banky.

Ná základě SWOT analýzy dalším návrhem k získání nových zaměstanců je zaměřit se na tzv. engagement neboli zvýšení dosahu příspěvků a na počet sledujících na všech sociálních sítích, na kterých ČSOB působí. Ke zvýšení engagementu a úspěšnosti příspěvků podle zdroje: („(1) 3 TIPY: Jak efektivně řídit byznys na LinkedIn | LinkedIn“, b.r.) může využít tyto vzorce:

$$\frac{\text{Zájem uživatelů}}{\text{Dosah příspěvku}} \times 100 = XY \%$$

$$\text{Zájem uživatelů} = (\text{počet lajků} + \text{komentáře} + \text{sdílení})$$

Pomocí těchto vzorců banka zjistí procentuální zájem uživatelů, kteří na příspěvek jakkoliv zareagovali. Tím se zajistí sledování atraktivnosti přidávaných příspěvků.

Na základě analýzy procentuálního poměru sledujících na sociálních sítích ku poměru celkového počtu klientů vyšla nejméně konkurenční sociální síť Facebook, kterou sleduje až 4,69x méně uživatelů oproti celkovému průměru na Facebooku u největších top pěti konkurenčních bank za rok 2021 České spořitelně, Komerční bance, MONETA Money bank a Fio bance. Ke zvýšení sledovanosti na této síti, a tím zvýšení povědomí o nabízených pozicích, může banka využít možnost programátorského mechanismu. U

příspěvku ukazující počet uživatelů, kterým se příspěvek líbí, se rozklikne nástroj pro vývojáře. Do příkazového řádku se zapíše kód:

```
function clickAllButtons() { var buttons = document.querySelectorAll('a._42ft._4jy0._4jy3._517h._51sy' ); for( var i=1; i<buttons.length; i++ ) { buttons[i].click(); } } clickAllButtons();
```

Po odentrování veškerým uživatelům, kteří nejsou sledující profilu, přijde notifikace, aby začali sledovat profil ČSOB. Tím si banka zajistí větší fanouškovskou základnu, zvýší povědomí o přidávaných příspěvcích, a přitom ji to nebude stát žádné finanční náklady.

Dalším finančně nenákladným nástrojem na zvýšení zájmu kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání v ČSOB, který banka může využít, je vzájemná integrace mezi nabízenými sociálními sítěmi. Vložením přesměrovacích odkazů do zápatí stránky, které odkazují na webovou stránku ČSOB, nebo na další sociální síť, by uživatelé přehledně viděli , kde všude banka působí. Vzájemná integrace pomáhá zvýšit Employer branding, dosah, sledovanost, ale rovněž sjednocení uchazečů o zaměstnání na všech sociálních sítích.

Z hlediska ekonomického hlediska jsou varianty, jak získat nejvíce kvalifikovaných zaměstnanců ze sociálních sítí různorodé. Pokud by banka vytvořila náborový Instagram ve spolupráci s externím náborovým specialistou, tak jí to stojí 5500 Kč měsíčně a zajistí si tím kvalitní náborové kampaně na jedné z nejvíce rostoucích sociálních sítích. Zároveň se nabízí využití chatbota od firmy Šefbot s.r.o. za 10 000 Kč k zjednodušení procesu náboru zaměstnanců. Jako doplňující nástroje banka může využít kartu Kariéra v ČSOB na své webové stránce k lepší orientaci uchazeče. Na YouTube přidávat videa s tématy ekonomickými, náborovými či reklamními spoty. Dále pomocí vzorců na engagement přepočítávat procentuální zájem o přidávané příspěvky, nebo pomocí programátorského mechanismu zvýšit povědomí o příspěvcích na Facebooku.

6 ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce bylo analyzovat využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců, a to ve společnosti Československé obchodní banka, a. s..

Z dostupných ověřených informací a analýz lze říct, že banka ČSOB využívá sociální sítě velmi dobře, pokud je na to pohlíženo z pohledu propagace produktů. Tento krok není zcela chybný, dokáže zajistit lepší propojení cílových skupin s bankou a zároveň tím dokáže vnést produkt do povědomí svých potencionálních i stálých zákazníků. Ovšem ze SWOT analýzy je zřejmé, že ČSOB by měla být více důrazná a inovativní ve využívání silných stránek a příležitostí u náborových sociálních sítí, a to v oblasti budování vztahů s budoucími zaměstnanci. Výzkum ukázal, že nelze říct, že by banka sociální sítě za tímto účelem nevyužívala vůbec, ale také prokázal, že k tomu využívá zastaralou facebookovou stránku, která již nedosahuje požadovaného dosahu a zároveň pro banku tato stránka představuje vysoké náklady, ať už z hlediska času nebo finančních prostředků.

Lze říct, že by banka měl být v této oblasti více inovativní. Jedno z potenciálních řešení by mohlo být zrušení facebookové stránky Zažij ČSOB, která dosahovala nízké aktivity a založit nový náborový instagramový účet Kariéra ČSOB. Sociální síť Instagram by byla vyhovující z toho důvodu, že se v dnešní době jedná o jednu z nejoblíbenějších sociálních sítí, kterou využívá široká skupina mladých lidí. Velkým přínosem u této sociální sítě je pro účely společnosti možnost založení takzvaného business účtu, kde je možné sledovat mnoho statistik a analýz, které by bance napomohly shromážďovat větší škálu potřebných informací. Pro správu účtu je vhodné najmutí externího digitálního marketingového specialisty, s nímž by účet při náboru docílil většího úspěchu a zároveň by stál menší náklady, než kdyby si banka účet spravovala sama. Další z řešení je zaměření se na aktuální trend s využitím chatbota, který pomocí umělé inteligence od firmy Šéfbot s.r.o. pomůže zefektivnit výběr vhodného kandidáta. V neposlední řadě banka může využít nástrojů jako jsou engagement, využití programátorského mechanismu a integrace sociálních sítí.

Závěrem lze říct, že analýza dokázala získat potřebné informace o sestavení obrazu fungování ČSOB v rámci tématu využití sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců v bance, a tudíž došlo i k naplnění samotného cíle, u něhož byly navrženy případné změny a doporučení.

I. Summary and keywords

The topic of the bachelor thesis is the use of social networks for the recruitment of new employees in the bank. The main goal is to ensure and analyze the impact of the use of social networks for the recruitment of new employees in the bank.

The bachelor thesis is divided into two main parts. The first of these parts is a theoretical overview that works with the terms employer branding, human resource management and personnel activities. The second part is a practical research, which is created in cooperation with a bank called Československá obchodní banka, a.s..

The output of the research is to determine the state of the company in terms of the researched area, analysis of social networks within the bank with its three employees. Their jobs in the bank are recruitment specialist, operations manager and internal communication specialist. The other outputs of this research are evaluation of individual areas, SWOT analysis, where strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified and evaluated.

The result of this bachelor thesis is a draft strategy, innovative solutions and recommendations for eliminating and minimizing problem areas.

Keywords: social networks, human resources management, recruitment, employer branding, bank

II. Přehled použité literatury

- 1 Adair, J. E., Aubrecht, K., & Medek, P. (1993). Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery. Praha: Management Press.
- 2 Armstrong, M., & Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada.
- 3 Armstrong, M., Taylor, S., & Šikýř, M. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy : 13. vydání.
- 4 Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books.
- 5 BrandBakers | Co to vlastně znamená: HR Marketing x Employer Branding x Advertising. (b.r.). Získáno 31. březem 2022, z http://www.brandbakers.cz/homepage/new/447?lang=cs_CZ
- 6 BrandBakers | Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření. (b.r.). Získáno 31. březem 2022, z https://www.brandbakers.cz/homepage/new/292?lang=cs_CZ
- 7 Co je LinkedIn a jak ho mohu používat? (b.r.). Získáno 21. prosinec 2021, z LinkedIn Help website: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/111664/co-je-linkedin-a-jak-ho-mohu-pouzivat-?lang=cs>
- 8 Csob-csr-2018-cz.pdf. (b.r.). Získáno z <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/619935/csob-csr-2018-cz.pdf>
- 9 Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). Řízení lidských zdrojů.
- 10 ČSOB | Facebook. (b.r.). Získáno 31. březem 2022, z <https://www.facebook.com/csob>
- 11 ČSOB: Pracovní příležitosti | LinkedIn. (b.r.). Získáno 11. duben 2022, z <https://www.linkedin.com/company/csob/jobs/>
- 12 ČSOB (@CSOB_CZ) / Twitter. (b.r.). Získáno 30. březem 2022, z Twitter website: https://twitter.com/CSOB_CZ
- 13 ČSOB CZ - YouTube. (b.r.). Získáno 30. březem 2022, z <https://www.youtube.com/>
- 14 ČSOB CZ (@csobcz) • Fotky a videa na Instagramu. (b.r.). Získáno 22. březem 2022, z <https://www.instagram.com/csobcz/>
- 15 ČSOB Zapka. (b.r.). Získáno 30. březem 2022, z <https://zapka.csob.cz/recruitment>
- 16 Facebook | Aktuálně.cz. (2010, listopad 2). Získáno 21. prosinec 2021, z Aktuálně.cz—Víte, co se právě děje website: <https://www.aktualne.cz/wiki/economika/facebook/r~i:wiki:1064/>

- 17 Hanzelková, A., Keřkovský, M., Kostroň, L., & Brno International Business School. (2013). *Personální strategie: Krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck.
- 18 Horská, B., Lásková, A., & Ptáček, L. (2010). *Internet jako cesta pomoci: Internetové poradenství pro pomáhající profese*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- 19 Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*.
- 20 Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress.
- 21 <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/> [Online]. Získáno 30. března 2022, z <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/>
- 22 <https://sefbot.cz/chatbot/nejrozsahlejsi-analyza-chatbotu-v-cr/> [Online]. Retrieved August 24, 2022, from <https://sefbot.cz/chatbot/nejrozsahlejsi-analyza-chatbotu-v-cr/>
- 23 Informace o Facebook stránkách. (b.r.). Získáno 21. prosinec 2021, z Centrum nápovědy pro Facebook Business website: <https://cs-cz.facebook.com/business/help/461775097570076>
- 24 (Interní dokumenty ČSOB, 2021).
- 25 IRJET-V5I8212-with-cover-page-v2.pdf. (b.r.). Získáno z https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57401095/IRJET-V5I8212-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654690744&Signature=TZYI6D-Vb0Y4vJlxYQAETHx3DggO-0fxenk-ZSC0wYWddakUdzRIPUGNCId70odQD4h32p4KXA0LuhAsXwnj-HWJm8bgxJYzneZsvFmypKJT1Ec~brR-ma-zac~XNN5vuH3UwAT~qZIy1Fq0iikJQCGLMjxyKd~RJqW-bg-dz-EQz62VRoVdBMxNh0GR7og0oznRKA3rOkQt-HXSw3jnFJozI7oFPr5ei90zl-Dyt9ry8zzeitbLUM~5JT3uobsHjRX~o7CCSbDVCx26askrnJ1cVjDrR-FUGTT0GmDXmWzcl2CoZ7v2Vrx8zO9eXT8gOyyiCjx29V7mOvEmbrF-NWgJeXA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- 26 Jak vybrat sociální síť pro marketing vaší firmy | Průvodce podnikáním | ČSOB. (2022, březen 3). Získáno 4. duben 2022, z <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-vybrat-socialni-site-pro-marketing/>
- 27 Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada.
- 28 Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

- 29 Kmecová, I., & Teřlová, P. (2017). MOTIVACE PERSONÁLU. *Mladá Veda*, 5(7), 30–38. ProQuest Central (1966389564). Získáno z ProQuest Central. (1966389564)
- 30 Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- 31 Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích* (Vyd. 1). Praha: Grada Publishing.
- 32 Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- 33 Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- 34 Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- 35 Koubek, J., Hüttllová, E., & Hrabětová, E. (1995). *Personální řízení: (Vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 36 Kurzy.cz. (b.r.). Jak na nábor zaměstnanců přes sociální sítě? | Kurzy.cz. Získáno 30. březen 2022, z <https://www.kurzy.cz/zpravy/503639-jak-na-nabor-zamestnancu-pres-socialni-site/>
- 37 Lakhotia, S. (2019, květen 11). Top 5 Tips For Attaining Business Objectives With Human Resource Management. *Business World*. ProQuest Central (2223071174). Získáno z <https://www.proquest.com/magazines/top-5-tips-attaining-business-objectives-with/docview/2223071174/se-2?accountid=9646>
- 38 Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- 39 O ČSOB a skupině | ČSOB. (b.r.). Získáno 18. březen 2022, z https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine?fbclid=IwAR1R-2k0zmIheHEsqMrKCQ-ZN0CqTPKuc0KiNUY-sQb9QWnFR5QYX_RbPs
- 40 O skupině KBC | ČSOB. (b.r.). Získáno 21. březen 2022, z <https://www.csob.cz/portal/csob/o-skupine-kbc>
- 41 O společnosti LinkedIn. (b.r.). Získáno 27. listopad 2021, z <https://about.linkedin.com/cs-cz>
- 42 Plamínek, J. (2003). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu* (1. vyd). Praha: Grada Publishing.
- 43 Rodiče skupiny ČSOB. (b.r.). Získáno 30. březen 2022, z <https://www.facebook.com/groups/rodiceskupinycsob/about/>
- 44 Sinek, S. (2013). *Začněte s proč: Jak vůdčí osobnosti inspiruje k činům*. V Brně: Jan Melvil.

- 45 Small Business Trends: Top 2018 Instagram Trends for Business Use. (2018, prosinec 21). Získáno z Newstex Entrepreneurship Blogs website: <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/small-business-trends-top-2018-instagram-use/docview/2159356122/se-2?accountid=9646>
- 46 s.r.o, 24net. (b.r.). Twitter – Tajemství nejúspěšnějších společností. Získáno 22. prosinec 2021, z FZone.cz website: <https://fzone.cz/clanky/twitter-tajemstvi-nejuspesnejsich-spolecnosti-1805>
- 47 Studuj a pracuj (Program pro studenty)—Blansko. (b.r.). Získáno 27. březen 2022, z <https://careers.kbc-group.com/CSOB/job/Studuj-a-pracuj-%28Program-pro-studenty%29-Blansko/770163701/>
- 48 Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manazery a personalisty.
- 49 The 15 Second Rule: 3 Reasons Why Users Leave a Website. Získáno 4. duben 2022, z The Daily Egg website: <https://www.crazyegg.com/blog/why-users-leave-a-website/>
- 50 Urban, J. (2003). Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu. Praha: ASPI.
- 51 Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.
- 52 Úvodní stránka | ČSOB. (b.r.). Získáno 18. březen 2022, z <https://www.csob.cz/portal/lide>
- 53 Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada.
- 54 Vz-csob-2020.pdf. (b.r.). Získáno z <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2020.pdf>
- 55 Werther, W. B., & Davis, Keith. (1992). Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing.
- 56 Zažij ČSOB. (b.r.). Získáno 30. březen 2022, z <https://www.facebook.com/groups/zazijcsob/>
- 57 Zheng, D. (2020, květen 14). The 15 Second Rule: 3 Reasons Why Users Leave a Website. Získáno 4. duben 2022, z The Daily Egg website: <https://www.crazyegg.com/blog/why-users-leave-a-website/>
- 58 3 TIPY: Jak efektivně řídit byznys na LinkedIn | LinkedIn. (b.r.). Získáno 25. duben 2022, z <https://www.linkedin.com/pulse/3-tipy-jak-efektivn%C4%9B->

%C5%99%C3%ADdit-byznys-na-linkedin-m%C3%AD%C5%A1a-chramos-
tov%C3%A11-/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSub-
domain=cz

III. Seznam obrázků, grafů, tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje organizace	9
Obrázek 2: Proces plánování lidských zdrojů.....	12
Obrázek 3: Logo Československé obchodní banky, a. s.....	23
Obrázek 4: Instagramová stránka ČSOB	25
Obrázek 5: Facebooková stránka ČSOB.....	26
Obrázek 6: Twitter stránka ČSOB	27
Obrázek 7: YouTube stránka ČSOB.....	28
Obrázek 8: Zapka ČSOB.....	32
Obrázek 9: Facebooková stránka Rodiče skupiny ČSOB.....	34
Obrázek 10: Facebooková stránka Zažij ČSOB.....	36
Obrázek 11: LinkedIn stránka ČSOB	37
Obrázek 12: Webová stránka ČSOB.....	43

Seznam grafů

Graf 1: Procentuální poměr sledujících na sociálních sítích ku poměru celkového počtu klientů	42
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pět největších bank podle počtu klientů.....	38
Tabulka 2: Přehled faktorů SWOT analýza	44
Tabulka 3: Bodová stupnice.....	45
Tabulka 4: Porovnání specialisty náboru s digitálně marketingovým specialistou ..	50
Tabulka 5: Statistické údaje chatbota.....	51