



## Diplomová práce

# Budování značky zaměstnavatele ve vybraném podniku

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Monika Smolíková**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2022





## Zadání diplomové práce

# Budování značky zaměstnavatele ve vybraném podniku

*Jméno a příjmení:*

**Bc. Monika Smolíková**

*Osobní číslo:*

E20000276

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Specializace:*

Management podnikových procesů

*Zadávající katedra:*

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Akademický rok:*

2021/2022

## Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů v oblasti řízení lidských zdrojů a budování značky zaměstnavatele.
2. Teoretická východiska vybraných HR procesů ve vazbě na budování značky zaměstnavatele.
3. Charakteristika vybraného podniku a analýza vybraných HR procesů.
4. Sběr, vyhodnocení dat z průzkumů mezi zaměstnanci a návrhy pro zlepšení značky zaměstnavatele.
5. Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn a formulace závěrů.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 65 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* Čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- ARMSTRONG, Michael, 2021. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. 7. vydání. Velká Británie: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-174-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press.
- MOSLEY, Richard, 2017. Employer branding. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-119-07164-8.
- RANA, Geeta, Shivani AGARWAL a Ravindra SHARMA, 2021. Employer Branding for Competitive Advantage. CRC Press. ISBN 978-0-367-65096-4.
- WILTON, Nick, 2016. An Introduction to Human Resource Management. 3. vydání. Velká Británie: Sage Publications. ISBN 978-1-4739-1571-8.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků Pro Quest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: Pro Quest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Mgr. Martina Astlová, HR Manager, Tristone Flowtech Group

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2021  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



# **Anotace**

Hlavním tématem diplomové práce je budování značky zaměstnavatele. Jejím cílem je nalézt vhodné nástroje pro budování značky zaměstnavatele, které mají zajistit konkurenceschopnost společnosti v daném odvětví. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na základní teoretická východiska v návaznosti na budování značky zaměstnavatele. Objasňuje především pojem budování značky společnosti a další termíny s tím spojené, stručně vysvětluje, co je řízení lidských zdrojů a jaké jsou jeho základní činnosti. Praktická část je vytvářena ve spolupráci se společností Tristone SSC Liberec. Zabývá se dvěma hlavními oblastmi, interním a externím budováním značky zaměstnavatele. Externí budování značky zahrnuje tvorbu a správu sociálních sítí a webových stránek, interní budování značky obsahuje tvorbu Trainee programu ve zmíněné společnosti.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, budování značky zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, Trainee program, webové stránky, sociální síť

## **Annotation**

The main topic of the thesis is employer branding. Its aim is to find appropriate employer branding tools to ensure the company's competitiveness in the industry. The thesis is divided into 2 main parts, theoretical and practical. The theoretical part focuses on the basic theoretical background in relation to employer branding. It mainly explains the concept of employer branding and other related terms, briefly explains what human resource management is and what its basic activities are. The practical part is created in cooperation with Tristone SSC Liberec. It deals with two main areas, employer branding inwards and outwards. The external branding of the company includes the creation and management of social networks and websites, the internal branding of the company includes the creation of a Trainee programme in the mentioned company.

## **Keywords**

Human resource management, employer branding, employer brand, Trainee programme, web page, social networks



## **Poděkování**

Tímto způsobem bych nejprve ráda poděkovala své vedoucí práce, doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D., která mi byla nápomocna po celou dobu zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své konzultantce Mgr. Martině Astlové, HR manažerce ve společnosti Tristone SSC Liberec, která mi objasňovala veškeré nejasnosti týkající se podniku a pomohla mi především se sestavováním dotazníku v praktické části práce. A poslední, ale neméně velké díky, patří mé rodině a přátelům, za nepopsatelně velkou trpělivost a podporu v průběhu celého dosavadního studia.



# Obsah

Seznam ilustrací .....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk .....	15
Úvod.....	16
<b>1 Řízení lidských zdrojů v návaznosti na budování značky zaměstnavatele.....</b>	<b>18</b>
1.1 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon zaměstnavatele.....	18
1.2 Personální činnosti v návaznosti na budování značky zaměstnavatele .....	19
1.3 Budování spolupráce se studenty a absolventy .....	24
1.4 Firemní kultura.....	25
1.5 Maslowova pyramida potřeb zaměstnanců .....	26
1.6 Generace v pracovním prostředí .....	27
1.6.1 Baby Boomers .....	27
1.6.2 Generace X.....	28
1.6.3 Generace Y.....	28
1.6.4 Generace Z .....	29
1.6.5 Věková struktura populace v České republice .....	30
1.7 Značka zaměstnavatele.....	30
1.7.1 Employee Value Proposition.....	31
1.8 Přínosy značky zaměstnavatele.....	32
1.9 Budování značky zaměstnavatele.....	32
1.9.1 Interní budování značky zaměstnavatele.....	33
1.9.2 Externí budování značky zaměstnavatele.....	34
1.10 Marketingový přístup k řízení lidských zdrojů .....	34
1.10.1 Sociální sítě a řízení lidských zdrojů.....	36
1.11 Shrnutí .....	37
<b>2 Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti .....</b>	<b>38</b>
2.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	38
2.2 Firemní kultura vybrané společnosti.....	39

2.2.1	Vize skupiny Tristone .....	39
2.2.2	Kodex chování.....	40
2.3	Webové stránky a sociální sítě jako nástroj budování značky zaměstnavatele .....	41
2.3.1	Vzhled webových stránek a jejich správa .....	42
2.3.2	Sociální sítě .....	44
2.3.3	Zhodnocení současného stavu externích nástrojů .....	47
2.4	Trainee program jako nástroj budování značky zaměstnavatele .....	48
2.4.1	Analýza Trainee programů ve vybraných společnostech .....	48
2.4.2	Dotazník a metodika sběru dat .....	50
2.4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření k návrhu zavedení Trainee programu .....	51
2.4.4	Návrh tvorby Trainee programu .....	54
2.4.5	Grafické zobrazení a časový harmonogram Trainee programu.....	54
2.5	Ekonomické zhodnocení představených návrhů .....	59
2.5.1	Založení a správa webových stránek a sociálních sítí .....	59
2.5.2	Trainee program .....	65
2.6	Shrnutí, doporučení a návrhy ke zlepšení.....	66
	<b>Závěr.....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>70</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>78</b>

## Seznam ilustrací

Obrázek 1 - AMO model.....	19
Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb zaměstnanců.....	26
Obrázek 3 – Hodnotová nabídka zaměstnance.....	31
Obrázek 4 – Součásti EB.....	33
Obrázek 5 – Nástroje HR Marketingu pro podporu EB.....	36
Obrázek 6 – Průběh založení sociálních sítí a webové stránky.....	42
Obrázek 7 – Záložky webových stránek.....	43
Obrázek 8 – Správa webových stránek.....	44
Obrázek 9 – 1. spuštěná inzerce pracovního místa společnosti na Facebooku.....	45
Obrázek 10 – 1. propagovaná inzerce pracovního místa společnosti na Facebooku.....	46
Obrázek 11 – 2. propagovaná inzerce pracovního místa společnosti na Facebooku.....	47
Obrázek 12 – Průběh návrhu TP.....	50
Obrázek 13 – Způsob zaměstnání Trainee.....	52
Obrázek 14 – Délka trvání TP.....	52
Obrázek 15 – Vybrané kompetence Trainee.....	53
Obrázek 16 – TP – pravidlo SMART.....	54
Obrázek 17 – Fáze výběru Trainee.....	55
Obrázek 18 – TP – hlavní fáze.....	56
Obrázek 19 – TP – fáze vyhodnocení.....	57
Obrázek 20 – Grafické zobrazení Trainee programu.....	57
Obrázek 21 – Časový harmonogram Trainee programu.....	58

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Metody externího získávání pracovníků .....	20
Tabulka 2 – Věková struktura populace v ČR dle generací – 3. čtvrtletí 2022.....	30
Tabulka 3 – Pobočky skupiny Tristone .....	39
Tabulka 4 – Analýza Trainee programu vybraných společností .....	49
Tabulka 5 – Hodinová mzda HR a IT zaměstnanec .....	59
Tabulka 6 – Průměrná cena školení .....	60
Tabulka 7 – Hodinová dotace – interní správa soc. sítí a webových stránek .....	60
Tabulka 8 – Odhadované náklady na EB v KČ – interní správa.....	61
Tabulka 9 – Odhadované náklady na EB v KČ a hod – interní správa .....	61
Tabulka 10 – Hodinová dotace – outsourcing soc. sítí a webových stránek .....	62
Tabulka 11 – Odhadované náklady na EB v KČ – outsourcing.....	63
Tabulka 12 – Odhadované náklady na EB v KČ a hod – outsourcing .....	63
Tabulka 13 – Porovnání odhadovaných nákladů na nábor v letech .....	64
Tabulka 14 – Konkrétní nástroje EB vybrané společnosti + návrhy .....	66

## Seznam zkratk

AC	Assessment centrum
DP	Diplomová práce
EB	Employer Branding
EF	Ekonomická fakulta
EVP	Nabídka hodnoty pro zaměstnance
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
IT	Informační technologie
KB	Komerční banka
SAP	Podnikový informační systém
SP	Sociální pojištění
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
TP	Trainee program
TUL	Technická univerzita v Liberci
ÚP	Úřad práce
VŠ	Vysoká škola

# Úvod

Budování značky zaměstnavatele, jinak také Employer Branding, je trendem zejména posledních několika let. Vzhledem k neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí je pro každou společnost nezbytné, aby měla kvalitní, angažované a motivované zaměstnance, díky kterým bude schopna dosahovat potřebných výsledků a bude dostatečně konkurenceschopnou v daném odvětví. Mnoho odborných publikací říká, že lidé jsou základním pilířem pro úspěšnost celé společnosti. Aby byla společnost schopna nalákat a následně udržet kvalifikované zaměstnance, je nezbytné pracovat na své značce zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele je to, jakým způsobem je zaměstnavatel vnímán ostatními – jednak potenciálními uchazeči, jednak stávajícími zaměstnanci. Zaměřením se na její budování a následně na neustálé zlepšování dovede společnost k jedinečnosti.

Hlavním cílem DP je budování značky zaměstnavatele vybrané společnosti a tím zajištění, aby byla společnost v daném odvětví konkurenceschopná. Tohoto cíle se autorka práce snaží dosáhnout implementací vybraných nástrojů budování značky zaměstnavatele. Společnost, ve které je DP zpracovávána, se zaměřuje na vylepšování své značky zaměstnavatele a to jednak snahou o zvýšení viditelnosti, jednak udržením konkurenceschopnosti ve stejném či podobném odvětví. Společnost má tedy za cíl se zviditelnit a být takovou společností, ve které jsou zaměstnanci spokojeni. Vznikla jako samostatný právní subjekt v Liberci v roce 2019, přičemž v letech 2020 až 2022 probíhala celosvětová koronavirová pandemie, kdy musely být veškeré náklady omezovány, a budování značky zaměstnavatele nebylo prioritou podniku. V roce 2022 se ve společnosti začala diskutovat nutnost budování své značky, aby stávající zaměstnanci chtěli ve společnosti zůstat a aby byla společnost schopna získávat nové zaměstnance.

Práce je rozdělena do dvou hlavních oblastí, teoretická část a praktická část. Teoretická část práce obsahuje základní teoretická východiska týkající se řízení lidských zdrojů a to především v návaznosti na budování značky společnosti. Dále je práce zaměřena na samotný pojem budování značky společnosti a jeho součásti. Tato část byla sepsána na základě autorčiny rešerše vybraných sekundárních zdrojů týkajících se tohoto tématu. Druhá oblast DP je zaměřena na praktickou část. V praktické části je zpracována tvorba a částečná implementace zvolených nástrojů budování značky zaměstnavatele. V rámci praktické části DP byl vytvořen návrh a následně proběhlo založení webových stránek a sociálních sítí společnosti. Dalším konkrétním nástrojem byl návrh Trainee programu, který byl vytvořen pomocí analýzy vybraných Trainee programů a díky výsledkům dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo. Tento program má za cíl zvýšit zapojení stávajících zaměstnanců a to pomocí předání zodpovědnosti ve formě vedení Trainee a následnou finanční odměnou. Z rozdělení generací na pracovišti vychází, že v největším počtu je zaměstnána ta generace, která vyžaduje zmíněnou odpovědnost. Také je potřeba zapojovat mladší generace



do pracovního prostředí, protože přinesou nové znalosti a zkušenosti a také nové pohledy na různé situace. Trainee by měl být zaměstnanec, který aspiruje na posouvání se společností směrem nahoru. V případě úspěšné implementace Trainee programu, je možné ho propagovat i externě, čímž by následně zasahoval i do vnějšího budování značky zaměstnavatele.

Následně je v práci obsaženo ekonomické zhodnocení všech zavedených nástrojů a v konečné části DP jsou návrhy a doporučení autorky práce, jakým způsobem se společnost může dále v rámci budování značky vyvíjet a jaké jsou možnosti ke zlepšení. I díky této DP začala společnost ve větším měřítku budovat svou značku zaměstnavatele. Budování značky zaměstnavatele je dlouhodobý proces, na kterém je neustále nutné pracovat, rozšiřovat množství jednotlivých nástrojů a aktuální zavedené nástroje stále vylepšovat. Pokud bude mít společnost vybudovanou kvalitní značku zaměstnavatele, přinese to celkový úspěch pro celou společnost.

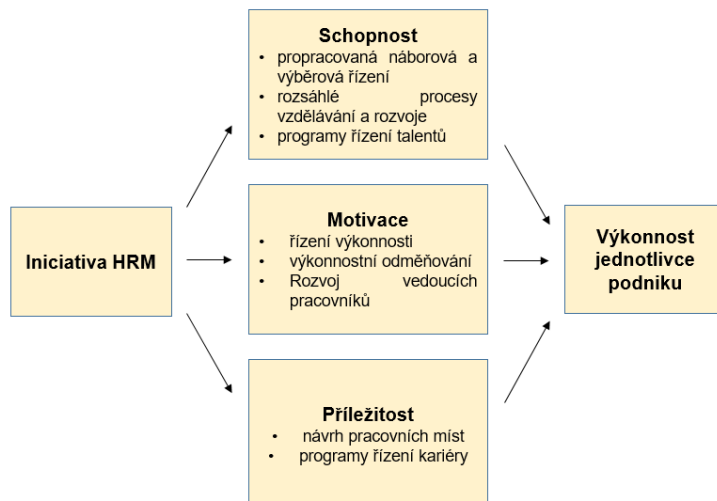
# 1 Řízení lidských zdrojů v návaznosti na budování značky zaměstnavatele

Následující kapitoly jsou věnovány teoretickým východiskům v oblasti řízení lidských zdrojů v návaznosti na praktickou část práce, budování značky zaměstnavatele.

Armstrong (2021) představuje řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) jako disciplínu obsahující veškeré náležitosti týkající se zaměstnávání, vedení a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Zahrnuje mnoho oblastí, jako je nábor zaměstnanců, školení a rozvoj, řízení výkonnosti nebo udržení zaměstnanců. Kromě toho je zodpovědné za dodržování právních a etických předpisů, podporu rozmanitosti a udržování pozitivních vztahů na pracovišti (Wilton, 2016). ŘLZ není jen o řízení administrativních úkolů souvisejících se zaměstnanci, ale jde zejména o strategickou roli při pomoci organizacím dosahovat jejich cílů a záměrů (Armstrong, 2016). Důležité je vnímat význam efektivního ŘLZ v konkurenčním podnikatelském prostředí, protože díky tomu jsou organizace schopné přilákat a udržet si talentované zaměstnance, podporovat inovace a pozitivní organizační kulturu (Wilton, 2016).

## 1.1 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon zaměstnavatele

Jak uvádí Armstrong, 2021, řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) přináší přidanou hodnotu a pomáhá dosáhnout trvalé konkurenční výhody prostřednictvím strategického řízení lidských zdrojů organizace. Charakteristickým rysem je předpoklad, že lepšího výkonu společnosti se dosahuje skrz její zaměstnance. Výkon závisí na schopnostech, motivaci a příležitostech jednotlivce. Tento předpoklad představuje AMO model, který je na obrázku č. 1, a je jedním ze základních modelů ŘLZ. Tento model dále poskytuje cenné informace o postupech ŘLZ, které by měly být zahrnuty do systému vysoce výkonné práce. Tři dimenze personálních postupů spojených se vzorcem AMO – zvyšování schopností, motivace a příležitostí – mohou vést ke zlepšení finanční výkonnosti. Tyto tři prvky jsou nezbytné pro optimální výkon a navzájem se ovlivňují. Samotné vysoké schopnosti nemusí být pro vysoký výkon dostačující, pokud chybí motivace a příležitost. Stejně tak vysoká motivace nemusí vést k vysokému výkonu, pokud jednotlivci nemají potřebné schopnosti. Zaměřením se na všechny prvky modelu AMO mohou organizace vytvořit pracovní prostředí, které podporuje a zvyšuje výkonnost jednotlivců i organizace (Armstrong, 2021).



Obrázek 1 - AMO model

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2021

ŘLZ v oblasti podnikání se stalo strategickým nástrojem pro vytváření hodnoty podniku prostřednictvím udržitelné konkurenční výhody. Na podnikové úrovni vytváří zdroje a kapacity, na konkurenční úrovni podporuje strategie diferenciacce a na funkční úrovni podporuje strategie založené na inovacích, kvalitě a transparentnosti. ŘLZ jsou činnosti prováděné za účelem rozvoje, udržení nebo podpory určitého společenského dobra, které přesahuje bezprostřední zájmy společnosti. Cílem je dosahování podnikových cílů prostřednictvím postupů, jako je povyšování, rovné příležitosti na pracovišti, rovnováha mezi prací a rodinou, etické vzdělávání zaměstnanců, účast zaměstnanců na rozhodování (Navajas-Romero et al., 2022).

## 1.2 Personální činnosti v návaznosti na budování značky zaměstnavatele

V této kapitole jsou stručně popsány vybrané personální činnosti, které jsou důležité pro praktickou část DP. Je jimi tvorba pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptace.

### Vytváření a analýza pracovních míst

Aby mohla společnost najmout vhodného člověka na vybranou pozici, je nutné nejprve zpracovat analýzu a následně vytvořit popis pracovního místa s veškerými potřebnými specifikacemi. Díky popisu pracovního místa je společnost schopna konkrétně plánovat, koho přesně potřebuje (Šikýř, 2014).

### Personální plánování

Další z činností je plánování lidských zdrojů, to obsahuje stanovení celkové potřeby zaměstnanců, pokrytí z vnitřních zdrojů, řešení předpokládaného nedostatku či nadbytku, navržení personálního rozvoje zaměstnanců a to tak, aby to korespondovalo s celkovými cíli společnosti (Šikýř, 2014).

### Získávání zaměstnanců

Jakmile je vytvořen popis pracovního místa a identifikována potřeba obsazení pracovního místa, nastává proces hledání vhodného kandidáta (Šikýř, 2014). Existují různé metody výběru. Mezi hlavní členění patří interní a externí získávání zaměstnanců (Suchá, 2022).

**Interní** získávání, jinak hledání talentů v rámci společnosti. Pravidelným hodnocením by mělo být zřejmé, jaký talent a jaké ambice jednotliví zaměstnanci mají. Zaměstnanec, který má zájem o kariérní posun a dal to najevo, bude ve chvíli, kdy taková možnost nastane, víc motivován a tím i přispěje k vylepšení firemní kultury. Druhou skupinou je **externí** nábor. Jakmile ve společnosti není nikdo, kdo by byl vhodným kandidátem na vypsanou pozici, je potřeba využít nejprve inzerci. Ta může probíhat několika způsoby, které znázorňuje tabulka č. 1.

Tabulka 1 – Metody externího získávání pracovníků

Metoda	Deskripce	Výhody	Nevýhody
<b>Online nábor</b>	Webové stránky, sociální média, pracovní portály.	Široký okruh potenciálních uchazečů, nízkonákladové, podpoření značky zaměstnavatele, relevantní zdroj pro uchazeče.	Irelevantní uchazeči, aktivní správa webu a sociálních sítí (časově/ finančně náročná).
<b>Inzerce</b>	Inzerce v novinách, časopisech, rádiu.	Oslovení lidí, kteří práci nemusí aktivně hledat, relativně nízkonákladové.	Nahrazování moderními metodami.
<b>Agentury</b>	Hledání a předvýběr kandidátů na základě požadavků společnosti.	Úspora času.	Nákladné.
<b>Úřady práce</b>	Uveřejnění nabídky práce na příslušném ÚP.	Úspora času, úspora financí.	Zaměřené na rutinní práce, nevhodní uchazeči.
<b>Headhunting</b>	Získávání pracovníků především na manažerských pozicích.	Získání kvalitních zaměstnanců, úspora času při hledání.	Vysoce nákladné.
<b>Vysoké školy</b>	Spolupráce se studenty, získávání absolventů.	Příliv mladých talentů, podpora značky společnosti.	Nákladné finančně, může být i časově.
<b>Outsourcing náboru</b>	Celý proces náboru je vyřizován externí společností.	Úspora času, zaměření se na jiné činnosti.	Dodavatel nemusí být kvalitní, komplikovanější domluva, nákladné.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2014

Prvním způsobem je online nábor, který je realizován především přes webové stránky společnosti, sociální sítě a pracovní portály. Tato metoda může být zaměřena na široký okruh uchazečů, je relativně málo nákladná oproti jiným metodám a podporuje budování značky společnosti. Na druhou stranu, na pozici se mohou hlásit irelevantní uchazeči, musí probíhat podrobnější selekce a správa sociálních sítí může být časově náročná, v případě převzetí správy vybraným dodavatelem, může být finančně náročná. Druhým způsobem je inzerce pomocí vybraných médií, která je v dnešní době využívaná spíše zřídka. Dalším způsobem je využití agentur, které přináší časovou úsporu, nicméně využití agentur je nákladné. Spolupráce s ÚP je využívána spíše na inzerování pozic pro méně kvalifikované zaměstnance. Metoda headhunting je využívána ve chvíli, kdy je potřeba obsadit pozice na vysoké úrovni, obvykle jde o postup, kdy se „přetahuje“ manažer či specialista z jiné společnosti. Tato metoda bývá velmi nákladná. Jednou z posledních metod je spolupráce s VŠ, která spočívá ve spolupráci se studenty v průběhu studia, například nabídkou stáží či praxí nebo vedení závěrečných prací, a ve spolupráci po ukončení studia – zaměstnávání absolventů. V tomto případě je jednou z hlavních výhod příliv mladých talentů, nevýhodou mohou být náklady na partnerství s VŠ nebo například časová náročnost v případě vedení závěrečných prací nebo účastí na přednáškách. Poslední zmíněnou metodou je outsourcing náboru, kdy celá zodpovědnost za kompletní proces náboru je převedena na jinou společnost. Tento způsob by měl pro společnost znamenat značnou úsporu času, nicméně při volbě nevhodného dodavatele, může dojít ke komplikacím, může být složitá domluva a také se jedná o nejnákladnější možnost (Armstrong, 2021).

### **Výběr zaměstnanců**

Jakmile proběhne získání kandidátů přes vybranou metodu úspěšně, je nutné vyhodnotit, zda odpovídají požadavkům společnosti, případně zvolit toho nejvhodnější kandidáta.

#### **1) Pohovor**

Nejčastějším způsobem výběru zaměstnanců je pohovor. Jeho cílem je získat o uchazečích takové informace, které společnosti napoví, zda půjde o vhodného kandidáta. Výhodou pohovoru je to, že jde o poměrně jednoduchou, časově i nákladně nenáročnou formu výběru zaměstnance (Armstrong, 2014). Pracovní pohovory obvykle zahrnují rozhovory mezi uchazečem o zaměstnání a jedním nebo více tazateli (náboráři). Náborář pokládá otázky, aby pochopil zkušenosti, dovednosti a schopnosti uchazeče (Mosley, 2017). Pomocí vybraných otázek by měl být náborář schopen usoudit, zda se jedná o vhodného kandidáta jak osobnostně, tak i profesně. Nevýhodou je to, že náborář nemusí být dostatečně zkušený a nezjistí to, co potřebuje. Také může jít o subjektivní názor (Armstrong, 2014).

## 2) Výběrové testy

Jedná se o psychologické testy, testy schopnosti, testy způsobilosti, testy inteligence a další. Vyhodnocením zvoleného testu by měl být tazatel schopen získat potřebné informace o uchazeči. Nevýhodou je to, že je kandidát hodnocen pouze podle čísel. Může se využívat jako doplnění pohovoru (Armstrong, 2014).

## 3) Assessment centra (dále jen AC)

AC jsou běžně používanou metodou organizací k hodnocení potenciálních zaměstnanců pro konkrétní pracovní místa nebo role (Mosley, 2017). Výběr zaměstnanců pomocí AC je jedna ze složitějších metod, která spočívá v komplexním zhodnocení vhodnosti kandidátů na určitou pozici. Tato metoda bývá obvykle v řádu minimálně hodin, maximálně pár dnů (Moravec, 2021). Zahrnují obvykle řadu cvičení a hodnocení, jejichž cílem je změřit dovednosti, kompetence a chování uchazeče relevantní pro danou pozici. Tato cvičení mohou zahrnovat skupinové aktivity, individuální úkoly, scénáře hraní rolí a rozhovory a často jsou přizpůsobena konkrétním požadavkům dané pracovní pozice. Výsledky AC slouží k rozhodnutí o přijetí uchazeče do zaměstnání a k poskytnutí zpětné vazby uchazečům v oblastech, ve kterých si vedli dobře nebo naopak ve kterých by se mohli zlepšit. Celkově jsou hodnotící centra pro organizace důležitým nástrojem, který jim umožňuje identifikovat nejlepší kandidáty na danou pozici a posílit značku zaměstnavatele, jakožto zaměstnavatele, který se snaží získávat a následně zaměstnávat y nejlepší talenty (Mosley, 2017).

## Přijímání zaměstnanců

Zaměstnanci se ve firmách zaměstnávají třemi hlavními způsoby – na hlavní pracovní poměr, na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

**Hlavní pracovní poměr** je základním vztahem uzavírajícím se mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ze zákona musí mít minimálně 3 náležitosti: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Automaticky je sjednávána zkušební doba, která trvá maximálně 3 měsíce, u pracovníků na manažerských pozicích až 6 měsíců. Smlouva je uzavírána na dobu určitou nebo neurčitou. Podle příručky pro personální agendu a odměňování zaměstnanců Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, 2023, „*Mezi týmiž účastníky lze sjednat pracovní poměr na dobu určitou, který nesmí přesáhnout dobu 3 let a může být ode dne vzniku pracovního poměru opakován nejvýše dvakrát. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje i jeho prodloužení.*“ Následně musí být smlouva sepsána na dobu neurčitou nebo ukončena. U pracovních smluv je sjednávána 2měsíční výpovědní lhůta. Počítá se od následujícího měsíce ode dne podání písemné výpovědi. Dovolena je počítána v hodinách, minimální nárok zaměstnance na dovolenou je 4 týdny za rok (Pourová, 2021).

**Dohoda o provedení práce** (dále jen DPP) je speciální druh smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

**Náležitosti:**

- rozsah práce, který zaměstnanec odpracuje u 1 zaměstnavatele, nesmí za 1 rok přesáhnout 300 hodin,
- sjednává se v písemné podobě,
- není stanovena zkušební doba,
- výpovědní doba je stanovena na 15 dnů, může být bez udání důvodu jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Hlavní výhodou je to, že pokud měsíční výdělek nepřesáhne 10 000 Kč, pak není zaměstnanec ani zaměstnavatel povinen odvádět sociální a zdravotní pojištění. V případě, že se jedná o jediný přivýdělek zaměstnance, podepisuje Prohlášení poplatníka, díky kterému má měsíční slevu na dani, která je v roce 2023 stanovena na 2 570 Kč (Široká, 2022).

**Dohoda o pracovní činnosti** (dále jen DPČ) je druhým speciálním druhem smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

**Náležitosti:**

- rozsah pracovní doby nesmí přesáhnout polovinu týdenní pracovní doby, průměr je počítán za celý rok,
- sjednává se v písemné podobě,
- není stanovena zkušební doba,
- výpovědní doba je stanovena na 15 dnů, může být bez udání důvodu jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele (Pleska, 2023).

U této dohody zaměstnanec ani zaměstnavatel nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění ve chvíli, kdy měsíční výdělek nepřesáhne stanovenou výši, která je v roce 2023 nastavena na 4000 Kč. V případě, že se jedná o jediný přivýdělek zaměstnance, podepisuje Prohlášení poplatníka, díky kterému má měsíční slevu na dani 2570 Kč (Pleska, 2023).

**Adaptace (onboarding)**

Adaptace, jinak také onboarding, je proces začleňování nových zaměstnanců do společnosti, zahrnuje jejich zaškolování a pomoc začlenit se do jejich role a poznat firemní kulturu společnosti (Sarraille et al., 2020). Než začne samotný onboarding, nastává obvykle období, kdy je uchazeč

ve výpovědní době u předchozího zaměstnavatele a čeká na nástup, toto období bývá někdy označováno jako tzv. preonboarding. Ze strany zaměstnavatele je vhodné v tomto období udržet s budoucím zaměstnancem kontakt. V rámci onboardingu je zásadně důležitý první den. Je potřeba mít vše předem připravené, mít stanovený harmonogram dne a rozdělené role. Příprava bývá na HR oddělení, samotné zaškolení následně na vedoucím. Součástí adaptace zaměstnanců bývá základní firemní školení, kde se zaměstnanec snaží vstřebat to, jak firma funguje. Každá společnost má časový harmonogram adaptace nastavený odlišně, často však bývá spjatý s koncem zkušební doby, která je 3měsíční, v případě manažerských pozic 6měsíční. Po ukončení zkušební doby je vhodné si dosavadní spolupráci z obou stran zhodnotit a nastavit další cíle a rozvojový plán (LMC, 2021).

Zaučování v rámci onboardingu může být zvolené jednou z následujících forem. První z forem je tzv. **Buddy systém**, kdy je ve společnosti zvolen jeden zkušenější zaměstnanec, který je novému zaměstnanci připraven pomoci v případě potřeby. Nevýhodou může být nedostatek informací a dovedností Buddyho, nemusí poskytnout objektivní zpětnou vazbu. Druhou formou je **Shadowing**, jinak stínování, tento typ zaučování funguje na principu celodenního sledování zkušenějšího kolegy či vedoucího, doptávání se na jednotlivé činnosti a tím učení jednotlivých procesů. Tato metoda umožňuje učení za pochodu, nicméně může u ní chybět nedostatek aktivní účasti. (LMC, 2021). Posledním typem je **Mentoring**, v tomto případě zkušenější osoba plynule předává znalosti, dovednosti, sociální vazby a emocionální podporu méně zkušené osobě. Za cíl je usnadnit profesní i osobní růst méně zkušené osobě. Nevýhodou této metody může být nedostatečná časová kapacita mentora. (Perchuk, 2022).

Řízení lidských zdrojů obsahuje mnoho dalších činností, nicméně v této části práce byly sepsány ty činnosti, které jsou důležité pro praktickou část práce, tedy pro budování značky zaměstnavatele a zavedení vybraných nástrojů.

### 1.3 Budování spolupráce se studenty a absolventy

Pro budování značky zaměstnavatele je důležitá spolupráce se studenty či absolventy, kteří jsou důležitou součástí pracovního trhu. Je nutné nejprve stanovit, jaké formy spolupráce s absolventy existují a jednotlivé pojmy si jasně vydefinovat. Existují hlavní 3 formy spolupráce s absolventy – stáže, praxe a Trainee programy (Dvořáková, 2020).

**Stáž** je určena pro studenty vysokých škol (dále jen VŠ), kteří chtějí získat praxi v rámci svých studií, zpravidla bývají v oboru studenta. Jedná se spíše o školící než praktickou zkušenost. Stáž je často absolvována v zahraničí, přičemž studenti získávají zkušenosti jak ve firemním prostředí, tak i v mezikulturním prostředí. Další formou spolupráce je **praxe**, pojmy praxe a stáž bývají často



zaměřovány a brány jako totéž, nicméně obecně je praxe, jak vyplývá i ze samotného názvu, více zaměřena na praktickou část. Bývá povinnou součástí některých studií a po jejím ukončení je větší pravděpodobnost nabídky ze strany společnosti na plnohodnotnou pracovní pozici.

Poslední formou spolupráce se studenty či absolventy, je **Trainee program** (dále jen TP). Jedná se o program především pro absolventy VŠ a spočívá v tom, že seznamuje absolventa s různými aktivitami ve společnosti a s fungováním několika vybraných oddělení. V porovnání s jinou juniorní pozicí, je rozdíl v tom, že v rámci Trainee programu dostane absolvent komplexnější znalosti v rámci celé společnosti. Obvykle bývají Trainee programy nastaveny v rámci několika měsíců až let. Často se jedná o zaměstnance, kteří by měli aspirovat na budoucí vedoucí pozice, proto by měl Trainee program mimo jiné obsahovat důkladnější plán osobního rozvoje a klíčových dovedností. Po skončení programu zůstává obvykle Trainee ve stejné firmě, někdy to bývá podloženo smlouvou – obě strany se mohou na určitou dobu zavázat – zaměstnavatel, že po skončení Trainee programu uchazeče zaměstná, naopak uchazeč, že zůstane u společnosti. Výběrová řízení na pozici Trainee bývají často vícekolová, obsahující také AC (Dvořáková, 2020).

## 1.4 Firemní kultura

Pojem firemní kultura je další velmi důležitou součástí společnosti v rámci budování značky zaměstnavatele. Firemní kulturu lze definovat jako soubor sdílených hodnot, cílů, postojů a postupů, které tvoří celou organizaci. Mezi hlavní aspekty, podílející se na její tvorbě patří pracovní prostředí, zásady celé společnosti a chování zaměstnanců. Jinak řečeno, firemní kultura je to, jakým způsobem lidé ve společnosti vnímají svou práci, jak vnímají hodnoty společnosti a kam celá společnost směřuje. Prostor, ve kterém zaměstnanci tráví svůj čas, do určité míry ovlivňuje kvalitu profesního života. Pokud má společnost silnou firemní kulturu, která je v souladu se zaměstnaneckými hodnotami, existuje větší pravděpodobnost, že zaměstnanec ve společnosti zůstane mnohem déle. Důležitou součástí firemní kultury jsou její vize a hodnoty. Naopak ve chvíli, kdy zaměstnanec nesouhlasí s hodnotami společnosti, buď ze společnosti odejde, anebo ve společnosti zůstane, ale nebude odvádět optimální výsledky (Daley, 2022).

Firemní kulturu lze považovat za úspěšnou ve chvíli, kdy je do ní zapojen každý zaměstnanec ve společnosti. Pro to, aby mohla být posílena firemní kultura, je důležité klást důraz na rozmanitost a zapojení, které způsobí na pracovišti to, že skupina s odlišným zázemím i zkušenostmi se cítí v pracovním prostředí bezpečně. Umožnění zaměstnancům vyjádřit své odlišnosti, učit se jeden od druhého a cítit se při tom bezpečně, vytváří silné kulturní pouto, které zvyšují spokojenost a produktivitu zaměstnanců (Daley, 2022). Dobrá firemní kultura by měla vést k lepší úspěšnosti celé firmy.

## 1.5 Maslowova pyramida potřeb zaměstnanců

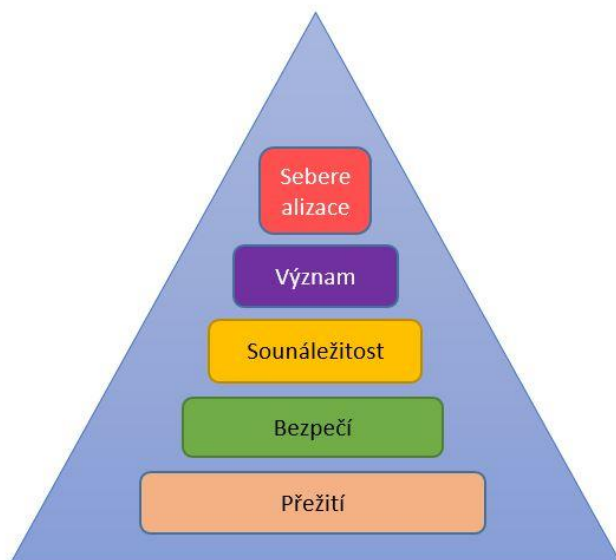
Z pohledu motivace zaměstnanců je důležité zmínit Maslowovu pyramidu zaměstnanců, která je vytvořena na základě klasické pyramidy potřeb a v rámci pracovního prostředí existují dvě její formy – základní pyramida potřeb a alternativní pyramida potřeb zaměstnanců.

### a) Základní pyramida potřeb zaměstnanců

Americký psycholog A. H. Maslow vydefinoval základní lidské potřeby do takzvané pyramidy potřeb. Nejnižší je položena základní lidská potřeba přežít, naopak nejvýše je položena možnost seberealizace. Jakmile člověk nenaplní základní potřeby, není schopen dosáhnout dalších vyšších potřeb (Procházková, 2018). Tato pyramida potřeb lze vztáhnout na pyramidu potřeb zaměstnance (Times, 2017).

Obrázek č. 2 představuje pyramidu potřeb zaměstnanců, přičemž nejnižší příčku obsazuje, stejně jako u klasické pyramidy, potřeba přežít. Hlavním důvodem, proč lidé pracují, je ten, aby měli peníze na živobytí. Dochází ke směně času a úsilí za peníze.

Na druhé příčce se nachází bezpečí, které v tomto případě znamená jistotu zaměstnání. Třetí pozice patří sounáležitosti, která představuje vztahy na pracovišti – přijetí a důvěra v rámci pracovního týmu. Na předposlední příčce je význam, zaměstnanec potřebuje mít pocit, že je pro firmu důležitý a napomáhá dosáhnout vyšších cílů. Nejvyšší příčka obsahuje seberealizaci, opět se jedná o stejnou potřebu, jako u klasické pyramidy potřeb, většina lidí má určité sny a ambice, ale jen někteří jsou schopni jich dosáhnout. Zaměstnanec, který se seberealizuje, je inspirací pro druhé, aby dělali to, co nejlépe umí (Times, 2017).



Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování dle Times, 2017

## **b) Alternativní pyramida potřeb zaměstnanců**

Ve vybraných publikacích existuje také alternativa k základní pyramidě potřeb zaměstnanců. Tato forma zahrnuje 3 základní skupiny zaměstnanců:

**Inspirovaní zaměstnanci** – chápou význam a inspirují se z mise podniku, jsou inspirovaní vedoucími společnosti.

**Angažovaní zaměstnanci** - jsou součástí jedinečného týmu, pracují samostatně, učí se a rostou každý den, mění a ovlivňují.

**Spokojení zaměstnanci** – pracují v bezpečném prostředí, mají potřebné nástroje, školení a zdroje k výkonu své práce, pracují efektivně bez přebytečné byrokracie, jsou denně hodnoceni a oceňováni (Times, 2017).

Inspirovaní zaměstnanci jsou na vrcholu celé pyramidy a představují část zaměstnanců, kteří jsou nejvíce produktivní.

## **1.6 Generace v pracovním prostředí**

Ačkoliv obecné potřeby zaměstnanců, viz Maslowova pyramida potřeb, jsou obdobné, je potřeba znát potřeby jednotlivých zaměstnanců, aby společnost zajistila, aby byli spokojeni. Toho se může dosáhnout rozřazením do různých kategorií. Tyto kategorie jsou rozřazeny dle roku narození – dle generace. Každá z kategorií má různé potřeby a požadavky. A především v oblasti HR a budování značky společnosti, je velmi důležité brát na jednotlivé požadavky všech lidí ohled.

Termín generace vychází především z oboru sociologie – zkoumá sociální život vybraných skupin, které se narodily v podobné době, mající podobný styl myšlení, jednání i názory (Klímová, 2022). Je nutné zmínit, že v různých publikacích se přesné roky jednotlivých generací mírně liší, ale koncept zůstává stejný.

### **1.6.1 Baby Boomers**

Jednou z prvních definovaných, a v dnešní době nejstarší generací, jsou takzvaní Baby Boomers, kteří jsou narozeni mezi roky 1946 a 1964 a jsou mimo jiné charakterizováni jako spotřebitelé tradičních médií – televize, rádio, časopisy a noviny (Brandbakers, 2020). Název Baby Boomers obdrželi z důvodu zásadního poválečného nárůstu plodnosti. Ačkoliv lidé z této generace zaostávají za mladšími ročníky v zavádění technologií, velká většina z nich už je schopna využívat internet (Bamboohr, 2022) a značné množství z nich má založený facebookový profil (Brandbakers, 2020). Hlavní charakteristika lidí z této generace je starost o rodinu. Neradi se přizpůsobují novým věcem, mají rádi klid a pořádek. Jsou zvyklí pracovat, aby zajistili rodinu (Sítě v hrsti, 2021). V pracovním prostředí jsou motivováni především loajálností, týmovou prací a povinnostmi. Pro tuto generaci je důležité, aby jim **zaměstnavatel poskytl konkrétní cíle a termíny a chtějí být dosazováni do rolí**

**mentorů** (Purdue University, 2022). Podle průzkumu Glassdoor mnoho lidí z generace Baby boomers odkládá svůj odchod do důchodu, proto je potřeba, z hlediska zaměstnavatele, zvážit možnosti flexibilních úvazků. Pružné úvazky mohou napomoci při udržení zaměstnanců z generace Baby Boomers a tím zajistit využívání jejich znalostí a zkušeností. Na druhou stranu ne každý z této generace odkládá svůj odchod do důchodu a ne každý je ochotný stále pracovat na zkrácený nebo jinak flexibilní úvazek, proto i právě z důvodu odchodu Baby Boomers je nutné se zaměřit na mladší generace a na zmiňovaný EB (Corporate Screening, 2022).

## 1.6.2 Generace X

Tato generace obsahuje skupinu lidí narozenou mezi lety 1965 až 1980. Lidé z této generace bývají cyničtí, pesimističtí a sází na pragmatismus a individualismus, nemají rádi změny a chtějí mít své jistoty. Mezi jejich technologie patřil kazetový magnetofon, hudební videoklipy, první počítače a počítačové hry, walkmany. V dnešní době je jim mezi 43 a 58 lety. Kladou důraz na rodiny, chtějí mít vlastní dům a být finančně zabezpečeni. Bývají v jednom zaměstnání desítky let a berou ji jako povinnost. Zásadní je pro ně rodinný život (Magazín LMC, 2020). Generace X je motivována diverzitou, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a jejich osobním rozvojem a zájmem spíše než zájmem společnosti. Je pro ně důležité, aby jim **zaměstnavatel poskytoval okamžitou zpětnou vazbu, flexibilní pracovní podmínky a rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a aby jim byl umožňován osobní rozvoj** (Purdue University, 2022). V pracovním prostředí jsou loajální, nebývají příliš proaktivní, ale mají zájem se učit nové věci. Peníze pro tuto generaci mají velkou hodnotu. Nemají rádi změny a chtějí mít stabilní a dlouhodobé zaměstnání. V zaměstnání zůstávají v průměru 9 let (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

## 1.6.3 Generace Y

Pro generaci Y, narozenou mezi lety 1982 – 1995, jinak známou jako mileniálové (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016), je charakteristickým znakem využití nových informačních technologií v každodenním životě. Ačkoliv i pro generaci X jsou technologie důležité, pro lidi z generace Y je život bez nich nepředstavitelný. Jejich společenský i sociální život naprosto splynul s technologiemi – jsou pro ně realitou. Generace Y je zvyklá se svobodně a často vyjadřovat a zároveň s tím očekávat, že každý jejich názor má cenu a každý jejich názor se počítá. Chtějí a očekávají, že budou vyslyšeni. Lidé v této skupině snáze komunikují s ostatními. Tato generace je zvyklá na rychlou reakci, v tomto případě, kdy je potřeba to převést na pracovní prostředí, očekávají od svého nadřízeného jasnou a rychlou zpětnou vazbu. Mnoho mladých lidí z této generace vyrůstalo v podstatě ve stejném prostředí, proto jde i o první generaci s globálním charakterem. Nestačí jim informace jen přijímat, chtějí být i jejími tvůrci. Rádi a bez zábrán diskutují, komunikují, hodnotí a sdílí obsah s ostatními. Nechtějí jen přijmout firemní kulturu, ale chtějí ji spoluvytvářet. Generace Y je odolná vůči tradičním

nástrojům a skeptická vůči tradiční reklamě. Hledání informací berou jako zábavu. Jsou zvyklí pracovat s ohromným počtem informací, jsou naučení hledat, třídit a analyzovat. Důležité je přesvědčit je o tom, že v podniku najdou spojení práce a zábavy.

Lidé z generace Y často tíhnou k audiovizuálnímu materiálu. Tato informace může být důležitá jak při komunikaci značky zaměstnavatele, tak i ke komunikaci uvnitř firmy. Nemají problém vzdát se svého soukromí, na rozdíl od generace X, která se často zdráhá při uvádění osobních údajů. Jsou označováni jako generace bez pokory a přeceňující své schopnosti, znalosti i dovednosti. Děti z této generace jsou velmi chtěné, proto je jim od dětství věnováno velké množství pozornosti. Mnohdy se jedná o jedináčky, kteří vyrůstají mezi dospělými, což jim dodává pocit jedinečnosti.

Generace Y je v pracovním prostředí motivována zodpovědností, schopností svého manažera, unikátními pracovními zkušenostmi. **Zaměstnavatel by je měl osobně poznat, řídit podle výsledků, umožnit jim flexibilní pracovní harmonogram a dávat okamžitou zpětnou vazbu** (Purdue University, 2022). Dalším znakem této generace je návrat ke komunitě. Pokud stojí zaměstnavatel o budování loajality lidí z generace Y, je potřeba zacílit na jejich potřebu komunity (Brandbakers, 2020).

#### 1.6.4 Generace Z

Nejnovější generací je generace Z, tzv. internetová generace, která je charakteristická zejména sdělováním názorů přes internet a neustálým přizpůsobováním se různým novým věcem. Vyrůstají v obklopení počítačů, telefonů a dalších technologií. Diskutují o globálních problémech s cílem je řešit, vše sdílí na sociálních sítích. Technologie jsou jejich součástí, jedná se o první generaci, která vyrůstala v čistě internetovém prostředí (Sítě v hrsti, 2021).

Generace Z, je stále velmi mladá na to, aby byla její charakteristika sjednocena. Nicméně už v tuto chvíli je jasné, že hlavním pilířem této generace budou informační technologie (Lorenzová, 2018). Tato generace je poháněna diverzitou, personalizováním, individualitou a kreativitou. **Zaměstnavatel by měl u této generace nabízet možnost pracovat na více projektech zároveň, poskytnout rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a zajistit, aby mohli být samostatní a nezávislí** (Purdue University, 2022).

## 1.6.5 Věková struktura populace v České republice

Aby bylo zřejmé, jaké generace na pracovišti se vyskytují v největším počtu, tabulka č. 3 představuje věkovou strukturu populace v ČR za 3. čtvrtletí roku 2022.

Tabulka 2 – Věková struktura populace v ČR dle generací – 3. čtvrtletí 2022

generace	Věk	počet osob	% vyjádření
Z	15-25 let	991 587	9 %
Y	25-41 let	1 956 065	19 %
X	42-58 let	3 110 113	30 %
baby boomers	59-64 let	594 311	6 %

Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023

Tabulka je rozdělena dle členění jednotlivých generací. Celkový počet osob v ČR ve 3. čtvrtletí roku 2022 byl 10 524 916 osob. **Baby boomers** představují **6 %** z celkového počtu, **generace X 30 %**, **generace Y 19 %** a **generace Z 9%**.

## 1.7 Značka zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele je relativně nový koncept existující pouze pár desítek let a se spoustou definic, které ji vymezují. Jednou z definic je podle Hovorky (2020) to, že značka zaměstnavatele je kombinací známosti značky, loajality vůči značce a asociace spojené s vybranou značkou. Budování značky společnosti označuje proces vytváření a udržování pověsti organizace jako zaměstnavatele s cílem přilákat a udržet si talentované zaměstnance. To zahrnuje i strategie, jako je vytváření silné firemní kultury, nabídka konkurenceschopných balíčků odměn a benefitů a podpora pozitivních zkušeností zaměstnanců.

Značka zaměstnavatele se skládá z **vnějších** i **vnitřních** faktorů. Mezi vnější faktory patří například pověst organizace na trhu práce a vnímání potenciálních kandidátů. Mezi vnitřní faktory patří skutečná zkušenost s prací v organizaci a kultura pracoviště. Díky silné značce zaměstnavatele je možné přilákat špičkové talenty a tím snížit náklady na nábor, stejně jako zlepšit zapojení a udržení zaměstnanců.

Aby mohl zaměstnavatel vybudovat svou silnou značku, je důležité mít jasnou představu o hodnotách a kultuře celé organizace, stejně jako o potřebách a preferencích cílové skupiny. To zahrnuje i vytvoření nabídky hodnoty pro zaměstnance, tzv. EVP, která popisuje jedinečné výhody a příležitosti, které vaše organizace zaměstnancům nabízí.

Při budování značky zaměstnavatele je klíčová komunikace. Společnost musí být schopná efektivně komunikovat svou EVP a další sdělení o značce jak potenciálním kandidátům, tak i svým současným zaměstnancům. K tomu můžou napomoci sociální média, která jsou mocným nástrojem při budování

značky zaměstnavatele. Sociální média umožňují prezentovat kulturu a hodnoty organizace a navázat kontakt s potenciálními kandidáty a stávajícími zaměstnanci. EB je proces tvorby, při kterém je vytvářeno specifické místo pro práci, které je následně propagováno mezi talenty, které společnost potřebuje k dosažení svých cílů. Jde o přilákání talentovaných jedinců ve chvíli, kdy je společnost potřebuje. Mnoho firem se může zdráhat před využitím EB z důvodu vysokých nákladů v porovnání s okamžitými výnosy. Všichni ve společnosti by si měli uvědomit, proč je EB důležitý (Mosley, 2017).

### 1.7.1 Employee Value Proposition

Hodnotová nabídka pro zaměstnance, jinak Employee Value Proposition (dále jen EVP) je hodnota, kterou organizace nabízí svým zaměstnancům výměnou za jejich dovednosti, zkušenosti a angažovanost. Jde o jedinečný soubor výhod a odměn, které zaměstnavatel poskytuje, aby přilákal a udržel si talenty. Zahrnuje nejen odměny a benefity, ale také možnosti kariérního rozvoje, pracovní prostředí, kulturu a styl vedení. Silná EVP může organizaci pomoci odlišit se na konkurenčním trhu s talenty, zlepšit zapojení a udržení zaměstnanců a zvýšit celkovou výkonnost podniku. Základní představení a obsah hodnotové nabídky pro zaměstnance je znázorněno na obrázku č. 3.



Obrázek 3 – Hodnotová nabídka zaměstnance

Vlastní zpracování dle Jouany, 2023

Autoři zdůrazňují, že je důležité vytvořit přesvědčivý EVP, který bude rezonovat se zaměstnanci a bude v souladu se strategickými cíli organizace. Naznačují, že přístup založený na datech může organizacím pomoci identifikovat klíčové faktory spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a navrhnout EVP, který odpovídá potřebám a očekáváním jejich zaměstnanců (Mosley, 2014).

## 1.8 Přínosy značky zaměstnavatele

Mezi hlavní přínosy budování značky zaměstnavatele patří **přilákání a udržení talentů** ve společnosti, což vede k ušetření času i financí na nábor a školení. Dalším důležitým přínosem je **zvýšení zapojení a produktivity** zaměstnanců. Ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, jsou hrdí, že pro ni mohou pracovat a cítí se dostatečně oceňováni, existuje větší pravděpodobnost jejich zapojení a produktivity. Pozitivní značka zaměstnavatele **zlepšuje pověst společnosti** nejen mezi zaměstnanci a potenciálními uchazeči, ale také mezi zákazníky, investory a dalšími zainteresovanými stranami, což může vést ke zvýšení prodeje a zisku.

Další významnou a již zmíněnou výhodou je **snížení nákladů** na nábor. Pokud má zaměstnavatel vybudovanou silnou značku společnosti, je větší pravděpodobnost, že se na výběrová řízení přihlásí kvalifikovaní zaměstnanci, což může vést ke snížení času i peněz vynakládaných na nábor a přijímání zaměstnanců. Podpora silné značky zaměstnavatele může vést ke tvorbě pozitivní a zajímavé **firemní kultury** (Mosley, 2017). Jedním z posledních hlavních přínosů budování značky zaměstnavatele je celková **konkurenční výhoda**. Značka zaměstnavatele vytváří přirozenou bariéru vstupu pro ostatní společnosti. Díky dobré značce zaměstnavatele jsou podniky schopny do svých týmů dostat vhodné zaměstnance, zároveň si neustále upevňují svou pozici na trhu a zvyšují svou konkurenceschopnost. Značku zaměstnavatele není možné zkopírovat, nahradit ani ukrást, jde o soubor vzpomínek, příběhů a emocí. Zaměstnavatel se silnou značkou láká ty nejlepší lidi z celého trhu, potenciální i aktuální zaměstnanci jsou motivováni pro firmu pracovat, protože s ní souzní (Hovorka, 2020).

## 1.9 Budování značky zaměstnavatele

Budování značky společnosti, neboli Employer Branding (dále jen EB), je proces řízení a ovlivňování pověsti zaměstnavatele mezi klíčovými stakeholdery – uchazeči o zaměstnání, zaměstnanci a dalšími. Zahrnuje vše, co společnost dělá pro to, aby byla prezentována v kladném světle. EB existuje sám o sobě, aniž by ho společnost musela aktivně spravovat (Rana, Agarwal a Sharma, 2021).

Důležitost EB a benefity kladné pověsti společnosti:

- silná firemní kultura – posílení a udržení stávajících zaměstnanců,
- úspory – silná značka zaměstnavatele nahrazuje potřebu platit zaměstnancům nejvyšší mzdu.

Ačkoliv je koncept EB poměrně nový, v posledním desetiletí došlo k velkému nárůstu jeho významu a uplatnění v organizacích. Vzhledem k proměnlivosti podnikatelského prostředí je nutné, aby organizace vyvíjely úsilí o to, aby získaly nové a talentované pracovníky a aby udržely angažovanost svých pracovníků. Organizace by měly budovat svou značku systematicky, což by mělo vést



k finančním přínosům, zvýšení atraktivity pro potenciální zaměstnance a vytváření vhodné a efektivní organizační kultury (Rana, Agarwal a Sharma, 2021). Jednotlivé součásti budování značky zaměstnavatele jsou znázorněny na obrázku č. 4.



Obrázek 4 – Součásti EB

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rana, Agarwal., 2021

Budování značky zaměstnavatele se provádí uvnitř i navenek. Tyto dva přístupy je nutné sladit, a to tím, že se zajistí, aby hodnoty a kultura organizace byly konzistentní jak interně, tak externě, může to pomoci vybudovat silnou značku zaměstnavatele a přilákat kvalitní kandidáty. Jednotlivé přístupy jsou vysvětleny v následujících kapitolách 1.9.1 a 1.9.2.

### 1.9.1 Interní budování značky zaměstnavatele

Interní budování značky zaměstnavatele se zaměřuje na to, jak organizace komunikuje své hodnoty, kulturu a poslání svým současným zaměstnancům. Cílem je vytvořit pozitivní kulturu na pracovišti a podpořit pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci. To pomáhá zlepšit zapojení, udržení a produktivitu zaměstnanců (Mosley, 2017). Interní EB je nezbytný pro budování silné identity značky zaměstnavatele, zlepšení morálky a angažovanosti zaměstnanců a snížení fluktuace. V rámci interního budování značky společnosti je důležité zapojení zaměstnanců do procesu. Organizace mohou podpořit zapojení zaměstnanců tím, že jim poskytnou příležitosti pro zpětnou vazbu a spolupráci, ocení jejich přínos a vytvoří v nich pocit vlastnictví a hrdosti na poslání a hodnoty společnosti. Je zásadní součástí řízení talentů (Rana, Agarwal., 2021). Dle Mosley, 2017, organizace by měly investovat do vytváření pozitivní zkušenosti zaměstnanců, aby přilákaly a udržely špičkové talenty. Příkladem interního EB je tvorba silného nástupního programu, který pomůže novým zaměstnancům rychle se aklimatizovat v kultuře a hodnotách organizace. Je důležité vytváření

pozitivní kultury na pracovišti podporou pocitu sounáležitosti a poskytováním příležitostí pro kariérní rozvoj a školení

## **1.9.2 Externí budování značky zaměstnavatele**

Externí EB se zaměřuje na to, jak se organizace prezentuje širšímu okolí, včetně potenciálních zaměstnanců, zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Cílem je vytvořit pozitivní pověst zaměstnavatele a přilákat do organizace kvalitní kandidáty (Mosley, 2017). Zahrnuje komunikaci značky zaměstnavatele prostřednictvím různých kanálů, jako jsou sociální média a webové stránky s recenzemi zaměstnavatelů. Důležité je vytvoření přesvědčivého obsahu, například videí a příspěvků, který zdůrazňuje kulturu, hodnoty a výhody organizace.

Účinný externí EB může pomoci přilákat špičkové talenty a odlišit organizaci od konkurence, protože vytvoří jasné a přesvědčivé sdělení, které komunikuje hodnoty, poslání a jedinečné prodejní výhody společnosti jako zaměstnavatele. Toto sdělení by mělo být konzistentně předáváno ve všech externích komunikačních kanálech, včetně sociálních médií, reklamy a náborových materiálů (Rana, Agarwal., 2021).

## **1.10 Marketingový přístup k řízení lidských zdrojů**

HR marketing se zaměřuje na potenciální i stávající zaměstnance a jedná se o soubor strategií, jejichž cílem je přilákat a udržet zaměstnance ve společnosti a tím posilnit pověst společnosti (Matějková, 2022). Je tvořen především online komunikací, která se prolíná disciplínami komunikačního mixu. HR Marketing využívá nástroje, jako jsou webové stránky společnosti, kariérní stránky, profily na sociálních sítích, vedení studentských prací a vlastních vzdělávacích programů, PR, event marketing a sponzoring, spolupráce se školami a další (Kmošek, 2020). HR Marketing je možné rozdělit do dvou hlavních skupin – interní a externí.

- **Interní HR marketing**

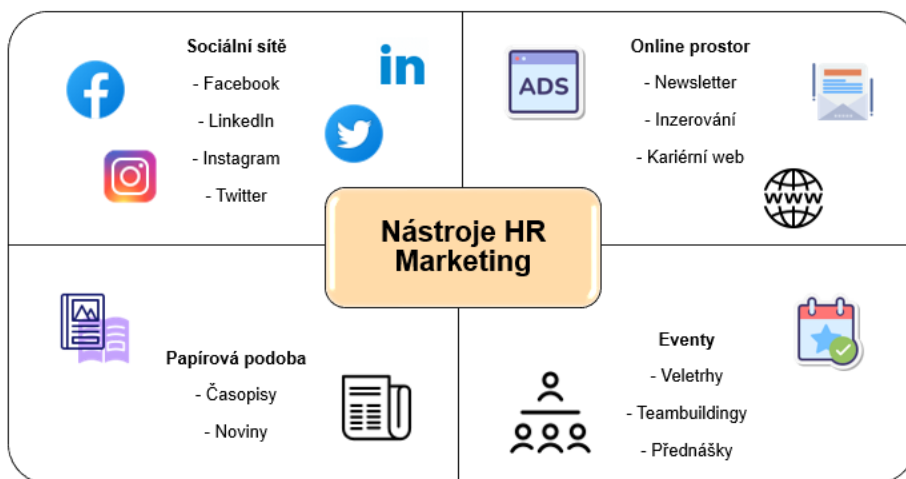
Interní HR marketing zahrnuje využití marketingových technik k propagaci HR iniciativ a programů mezi zaměstnanci. Cílem je zvýšení účasti zaměstnanců na těchto programech a sdělit jim jejich hodnotu (Mosley, 2017). Interní HR marketing je zaměřen na zaměstnance, kteří jsou již součástí organizace. Díky vytvoření pozitivního a příjemného prostředí jsou zaměstnanci motivováni, aby ve společnosti zůstali. Strategie interního HR marketingu můžou zahrnovat různé benefity, odměny, možnosti kariérního rozvoje, silné firemní kultury. (Lussier a Hendon, 2018).

- **Externí HR marketing**

Externí marketing HR zahrnuje využití marketingových technik k propagaci značky zaměstnavatele a k přilákání kandidátů na volné pozice (Mosley, 2017). Jinými slovy, je zaměřen na získávání

nových talentů do společnosti. Hlavním cílem je propagace značky a pověsti společnosti jako zaměstnavatele a zdůraznění výhody práce pro vybranou společnost. Tyto strategie můžou zahrnovat například různé kampaně na podporu značky zaměstnavatele, veletrhy pracovních příležitostí a využívání sociálních médií. (Lussier a Hendon, 2018).

Aby byla celková strategie úspěšná, je nutná kombinace jak interních, tak externích marketingových přístupů. V případě zaměření na spokojenost a angažovanost stálých zaměstnanců, společnost snižuje fluktuaci, zvyšuje produktivitu a tím i zlepšuje celkovou výkonnost. Propagací mimo společnost, jakožto vhodného zaměstnavatele, může externí marketing přilákat špičkové talenty, vybudovat zdroj kandidátů v případě otevření nových pozic a tím i významně napomocť snížit náklady na nábor (Lussier a Hendon, 2018). I když se tyto pojmy do jisté míry překrývají, každý z nich se zaměřuje na jiný aspekt řízení lidských zdrojů a talentů. Interní employer branding a interní HR marketing se zaměřují především na zlepšení zkušeností zaměstnanců v organizaci, zatímco externí employer branding a externí HR marketing se zaměřují na přilákání a udržení kvalitních kandidátů (Mosley, 2017). Vzhledem k celosvětovému rozvoji a velké konkurenci, lidé ve společnosti se stali základem ke konkurenceschopnosti podniků. Strategické řízení i interní marketing mají pozitivní vztah k výkonnosti podniku a zlepšení schopnosti interního marketingu záleží na strategickém řízení lidských zdrojů. Dále bylo podle průzkumu Yiliang a spol., 2021, prokázáno, že strategické ŘLZ může zlepšit výkonnost podniku. Nábor, plánování práce, interakce, školení, hodnocení v rámci strategického řízení lidských zdrojů má významný pozitivní vliv na výkonnost. Strategičtí manažeři musí vypracovat jasnou strategii rozvoje podniku, kterou mohou pochopit a uznat všichni zaměstnanci. Posílení marketingové filozofie, marketingových dovedností a marketingového myšlení v podniku může zlepšit rozvoj podniku (Yiliang a spol., 2021). HR marketing, na rozdíl od Employer Brandingu, je komunikace zaměstnavatele s kandidáty a představování společnosti pomocí různých nástrojů, jako jsou inzeráty, náborové kampaně, účasti na veletrzích a podobně. HR marketing by měl vycházet z celkové strategie budování značky společnosti (MyTimi, 2021). Mezi hlavní nástroje využívané pro interní i externí HR marketing patří zejména sociální sítě, online nástroje, nástroje v papírově podobě a různé eventy. Tyto nástroje jsou představeny na obrázku č. 5.



Obrázek 5 – Nástroje HR Marketingu pro podporu EB

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jobfairs, 2023

Hlavními nástroji jsou sociální sítě, online prostor, který zahrnuje například online inzerci pracovních pozic. Dalším nástrojem je papírová podoba, v dnešní době používaná spíše méně a posledním nástrojem jsou vybrané eventy (Jobfairs, 2023).

### 1.10.1 Sociální sítě a řízení lidských zdrojů

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, sociální sítě jsou nezbytnou součástí budování značky zaměstnavatele. Umožňují navazovat vztahy a spojení s pasivními kandidáty, tedy s kandidáty, kteří aktuálně nehledají práci a to například formou propagovaných příspěvků. Pomocí fotografií může zaměstnavatel představit, jaké události se odehrávají ve společnosti. Je důležité, aby se zapojili stávající zaměstnanci, kteří se mohou podělit se svými vlastními zkušenostmi. Nástup internetu umožnil změnu náborových postupů a umožnil náborářům oslovovat nové kandidáty. Internetovým trendům se přizpůsobili nejen jednotlivci, ale i podniky, které je začaly využívat k různým účelům včetně propagace své značky zaměstnavatele. Sociální média jsou považována za jeden z nejoblíbenějších komunikačních prostředků pro realizaci marketingových strategií v oblasti lidských zdrojů (Rana, Agarwal., 2021). Průzkum společnosti Statista z roku 2021 ukázal, že je Facebook v současné době nejúspěšnější platformou sociálních médií (HR Cloud, 2021).

**Facebook** je sociální síť, která byla založena studenty z Harvardské univerzity v roce 2004. Původní myšlenkou bylo poskytnutí tzv. online knihy tváří, proto i název Facebook, kde si mohli jednotliví studenti sdílet potřebné informace. V následujících letech se však rozšířila mezi další univerzity a následně pro kohokoliv, kdekoliv na světě (Kerner, 2021). V aktuální době spojuje Facebook přes 2 miliardy uživatelů. Hlavním smyslem Facebooku je komunikace mezi uživateli, sdílení fotografií a dalšího multimediálního obsahu. V roce 2021 byla společnost Facebook přejmenována

na Meta Platforms, přičemž tato společnost nově zahrnuje Instagram, Messenger a další (Aktuálně.cz, 2022). Počet uživatelů v ČR na Facebooku, v roce 2022 byl kolem 5 milionů (Slačálková, 2023).

**Instagram** je sociální síť zaměřená především na fotografie a videa s více než 1 miliardou registrovaných uživatelů (Delfino a Antonelli, 2022). Instagram je na 2. místě co se týká počtu uživatelů na sociálních sítích v ČR. Nejčastěji tuto platformu využívají lidé ve věku 13-25 let a 26- 35 let. Proto je nutné se na tuto síť zaměřit zejména z pohledu mladších generací. Celkový počet uživatelů v ČR na Instagramu v roce 2022 byl kolem 3,5 milionu (Slačálková, 2023).

**Webové stránky** jsou online platforma, přičemž jednotlivé webové stránky mají jednotnou navigaci a vzhled. Jako vstupní bod slouží tzv. domovská stránka. Termín webová stránka označuje určitý soubor stránek, například firemní web (Kaďousková, 2021). Webové stránky jsou mimo jiné dalším důležitým kanálem pro budování značky zaměstnavatele.

## 1.11 Shrnutí

Řízení lidských zdrojů je nesmírně důležitou součástí každé úspěšné společnosti. V předchozích kapitolách byly sepsány základní teoretické pojmy týkající se ŘLZ v návaznosti na budování značky zaměstnavatele. Velká část teoretické práce byla zaměřena především na samotný pojem budování značky zaměstnavatele, z čeho se skládá a jeho jednotlivé nástroje. Teoretická část práce byla dále zaměřena na typologii generací v pracovním prostředí, protože věková struktura lidí na pracovišti, tedy jasné vydefinování toho, koho společnost hledá, je pro budování značky důležitá. Předchozí kapitoly byly také zaměřeny na konkrétní nástroje budování značky zaměstnavatele, a to na sociální síť, které jsou v dnešní době součástí každodenního života a jejich využitím jsou společnosti schopny jednoduše komunikovat jak s aktuálními zaměstnanci, tak i s potenciálními uchazeči a na budování spolupráce se studenty a absolventy. Především na tyto dva nástroje je zaměřena praktická část.

## **2 Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti**

Tato kapitola se zabývá charakteristikou zvolené společnosti, základními údaji o společnosti a její firemní kulturou. Je v ní vytvořena praktická část DP, která je zaměřena na interní i externí budování značky společnosti. Vzhledem k rozsáhlosti tématu, byla DP zaměřena především na 2 hlavní výstupy, a to tvorbu webových stránek a sociálních sítí a vytvoření analýzy a následného návrhu Trainee programu. Webové stránky a sociální sítě byly vybrány především jako zástupce externího budování značky společnosti a to z důvodu, že se jedná o úplný základ a bez nich by další postup budování značky byl značně komplikovaný. Ve chvíli, kdy budou nastaveny webové stránky a sociální sítě, bude společnost schopna se zaměřit na další nástroje a postupně je společně provázat. Z důvodu firemní kultury společnosti jsou v DP často používány anglicismy a anglické zkratky.

U teoretické části v kapitolách zabývajících se generacemi v pracovním prostředí bylo zmíněno, že v aktuální době v ČR je nejvíce lidí v aktivním věku z generace Y, v celkovém 30% zastoupení, a generace X, v celkovém 19% zastoupení. Ze zmíněných kapitol vyplývá, že generace X vyžaduje odpovědnost, zpětnou vazbu a stabilitu. Generace Y vyžaduje flexibilitu a jsou otevřeni mentoringu.

Spojením těchto požadavků jednotlivých generací je zmíněný Trainee program. Obě tyto generace aktivně využívají sociální sítě, především Facebook a Instagram.

### **2.1 Charakteristika vybrané společnosti**

Pro praktickou část této práce byl zvolen podnik Tristone Flowtech Shared Services Center Czech Republic, s. r. o. Zkráceně Tristone SSC Liberec, je samostatný právní subjekt, který byl otevřen 1. 7. 2019. Jedná se o centrum sdílených služeb, které podporuje skupinu Tristone v zásadních finančních procesech a procesech informačních technologií (dále jen IT). Mezi konkrétní procesy patří řízení pokladny, pohledávek a závazků, zpracování hlavní knihy, ale také IT podpory v oblasti IT infrastruktury a funkcí SAP. Ve společnosti Tristone SSC Liberec pracuje 45 zaměstnanců na HPP a 4 zaměstnanci na DPČ. HR oddělení na konkrétní pobočce bylo zavedeno až v průběhu roku 2020. Množství práce a s ním i spojená nutnost většího počtu zaměstnanců je neustále zvyšována. V roce 2022 bylo nabíráno 10 zaměstnanců na HPP a 5 zaměstnanců na DPČ. Z toho 5 nástupů na HPP muselo být realizováno přes agenturu, protože se kandidáti nehlásili, takže společnost nebyla schopná žádným jiným způsobem uchazeče získat. To byl jeden z hlavních důvodů, proč se společnost rozhodla, že je nutné začít pracovat na vytváření značky zaměstnavatele.

Tristone SSC Liberec spadá pod Tristone Group, neboli skupinu Tristone, kterou je celosvětově působící skupina dodavatelů pro automobilový průmysl. Jejími hlavními produkty jsou pryžové hadice pro chlazení motorů, baterií a pro přívod vzduchu. Na obrázku č. 4 jsou uvedeny pobočky společnosti Tristone.

Tabulka 3 – Pobočky skupiny Tristone

Region	Pobočky
<b>Evropa</b>	Německo - Frankfurt Francie - Nantes Španělsko - Tarazona Itálie - Cirié ČR - Hrádek nad Nisou ČR - Liberec Polsko - Wałzbrych Slovensko - Nová Baňa Švédsko - Göteborg Velká Británie - Nottingham Turecko - Çerkezköy
<b>Severní Amerika</b>	USA - Detroit Mexiko - Delicias
<b>Asie</b>	Čína - Ningguo Čína - Suzhou Indie - Pune Korejská republika - Seoul

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tristone SSC, 2022

Skupina má své pobočky v největším zastoupení v Evropě, dále v Severní Americe a Asii. Celkově zaměstnává přibližně 4000 lidí v celkem 16 různých zemích. Konkrétní země a místa jsou uvedeny v tabulce č. 3.

## 2.2 Firemní kultura vybrané společnosti

Ačkoliv je Tristone SSC samostatný právní subjekt, spadá pod skupinu Tristone, proto i firemní kultura a vize společností jsou velmi podobné. Ve společnosti jsou nastaveny velmi přátelské vztahy, automaticky si každý nový zaměstnanec se všemi tyká. Ve společnosti není nastavený dresscode.

### 2.2.1 Vize skupiny Tristone

Společnost Tristone Group je zaměřena především na zákazníky. Snaží se jim naslouchat a dodávat to, co zákazníci potřebují a co jim bylo slíbeno, a to s nejlepší kvalitou. Toho chtějí dosáhnout na

pomocí individuálních řešení vytvořených důkladným porozuměním a intenzivní spoluprací. Věří, že vynalézání, výroba a optimalizace je neustále se vyvíjející se proces, proto je podnikání založeno na 3 pilířích – inovace, kvalita a udržitelnost (Tristone, 2023).

**Inovace** jsou vizitkou budoucnosti, v dnešním světě, kdy výzvy přicházejí denně, je nutné neustále vynalézat a inovovat. Díky znalostem je skupina Tristone schopna neustále a intenzivně pracovat nejen na stávajícím portfoliu výrobků a nových zařízeních, ale také na příslušných procesech. Inovace často znamená vzít stávající věci a ty spojit novým způsobem, tímto se snaží vytvářet cestu svým klientům do budoucnosti. Rychle a efektivně. **Kvalita** je zvyk a skutečná kvalita začíná myšlením, které stojí za každým produktem a začíná již ve fázi návrhu. Společnost Tristone se snaží neustále posouvat své výrobky o krok dál, na další úroveň kvality. Je třeba objevovat nové materiály, zavádět nové postupy a metody. Společně se svými zákazníky vytváří technický svět zírka pomocí znalostí, kterých bylo dosaženo za desítky let. Kvalitativně vzato, výrobky Tristone fungují lépe a žijí déle. **Udržitelnost** je základ, nikoliv něco extra. Tristone dodává výrobky pro chlazení baterií v hybridních a čistě elektrických automobilech, které napomáhají snižovat emise. Udržitelnost znamená konání více dobra. (Tristone, 2023).

### 2.2.2 Kodex chování

Kodex chování, ve společnosti nazývaný jako Code of conduct, je založen především na principech vedení, které jsou hlavními zásadami ve společnosti Tristone. Všichni zaměstnanci by se měli těmito pravidly řídit. To, jak dobře si společnost vede, přímo souvisí s tím, jak efektivně vedoucí pracovníci vedou a motivují své zaměstnance. Strategie Tristone předpokládá značný růst, který povede ke zvýšení složitosti a nejednoznačnosti, proto je potřeba mít silné vedení, které bude schopné připravit cestu k dosažení nastavených ambiciózních cílů. Na základě průzkumu, který byl mezi zaměstnanci vytvořen, bylo zjištěno, že je potřeba tyto zásady jasně definovat a zavést. Principy vedení mají za cíl stanovit základní linii a poskytnout vodítko pro to, co znamená efektivní vedení. Umožní interní výběr a přijímání externích cílených kandidátů a efektivně školit stávající vedoucí pracovníky. Principy vedení, neboli „leadership principles“, jak jsou označovány v terminologii společnosti, jsou rozděleny do 3 kategorií (Tristone, 2023).



### **Základní principy (Fundamental principles)**

*„K ostatním se chováme tak, jak chceme, aby se chovali k nám – s respektem, empatií, spravedlností a skutečným zájmem o jednotlivce. Důvěryhodnost získáváme tím, že svým chováním vedeme ostatní a inspirujeme je ke stejnému chování. Různorodost vnímáme jako silnou stránku.“*

### **Rozvojové principy (Development-related principles)**

*„Naše vedení je založeno na důvěře a umožňuje členům týmu převzít odpovědnost za svá rozhodnutí a činy. Pravidelně poskytujeme svým zaměstnancům zpětnou vazbu, identifikujeme jejich talenty, posilujeme jejich postavení a aktivně jim pomáháme v rozvoji. Jednáme na základě přesvědčení, že rozvoj lidí je nejvyšší prioritou vedení. Neustále přijímáme změny, podporujeme inovace, neustále se učíme z úspěchů a chyb a přizpůsobujeme se měnícímu se prostředí.“*

### **Týmové principy (Team-related principles)**

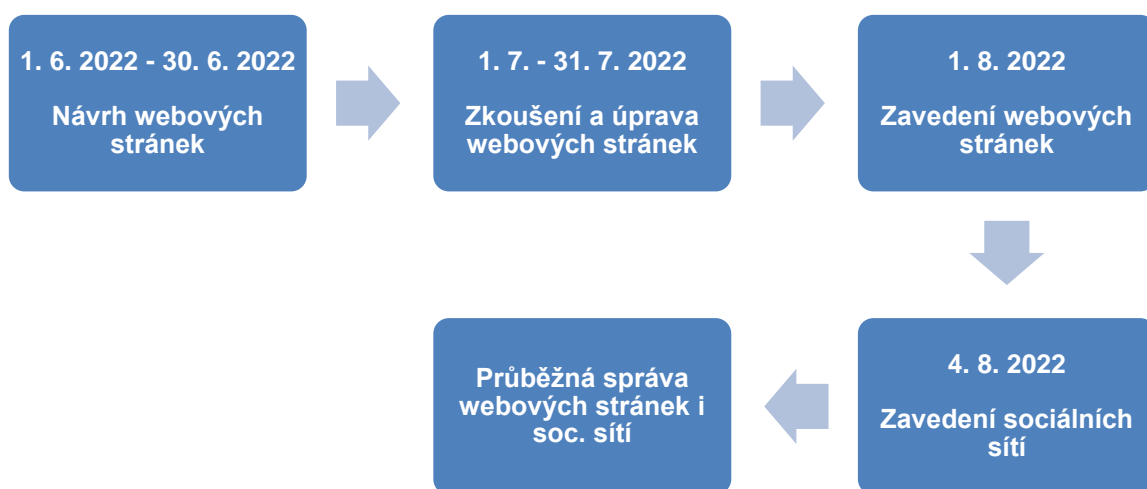
*„Inspirujeme tým vizí, která je otevřeně a jasně sdělována. Usilujeme o vytvoření angažovaného a motivovaného týmu, oceňujeme přínos a úspěchy. Komunikujeme a spolupracujeme proaktivně, otevřeně a transparentně napříč všemi úrovněmi a útvary.“ (Tristone SSC, 2022)*

## **2.3 Webové stránky a sociální síť jako nástroj budování značky zaměstnavatele**

Pro budování značky zaměstnavatele směrem ven byly vytvořeny nejprve webové stránky a sociální síť, přičemž autorka diplomové práce byla u jejich tvorby i implementace. Obojí může být využito i jako interní přístup k budování značky zaměstnavatele, nicméně hlavním cílem při tvorbě webových stránek a sociálních sítí společnosti bylo zvýšení povědomí o společnosti, větší počet zájemců o zaměstnání a tím i snížení personálních nákladů. Při nastoupení uchazeče za pomoci agentury jsou náklady ve výši dvouapůlnásobku hrubé mzdy zaměstnance. Společnost Tristone měla a stále má své skupinové webové stránky, ale proto, aby mohla Tristone SSC Liberec hledat uchazeče a aby se uchazečům zvýšilo povědomí o dané pobočce přímo v Liberci, bylo zapotřebí vytvořit vlastní webové stránky a to za souhlasu celé skupiny.

Nejprve byly ve společnosti zakládány její webové stránky a sociální síť. Obrázek č. 6 představuje harmonogram jejich zavedení. V červnu roku 2022 za pomoci IT oddělení byl vytvořen návrh, jak by webové stránky mohly vypadat. Zástupce IT oddělení následně vytvořil webové stránky, které byly postupně upravovány, během července roku 2022, a to na základě testování jak IT, tak i HR oddělením. Veškeré technické věci byly řešeny IT oddělením, zatímco vzhledové a obsahové věci především HR oddělením.

Původní plán byl spustit webové stránky k 1. 7. 2022, ale vzhledem k letním dovoleným a náročnosti tvorby stránek, proběhlo oficiální spuštění webových stránek 1. 8. 2022. Po spuštění společnost podpořila povědomí o spuštění stránek uvnitř společnosti, stránky obsahují jak informace směrem ven – pro potenciální uchazeče, zákazníky a podobně, ale mohou fungovat i jako informační zdroj pro zaměstnance firmy. Po založení a zavedení stránek bylo realizováno školení ze strany IT pouze pro HR oddělení, kdy bylo stručně vysvětleno a ukázáno, jak webové stránky fungují a jak je možné je spravovat. Po spuštění má správu webu na starosti HR oddělení, a až v případě technických problémů nebo nedostatků, vstupuje znovu IT oddělení.



Obrázek 6 – Průběh založení sociálních sítí a webové stránky

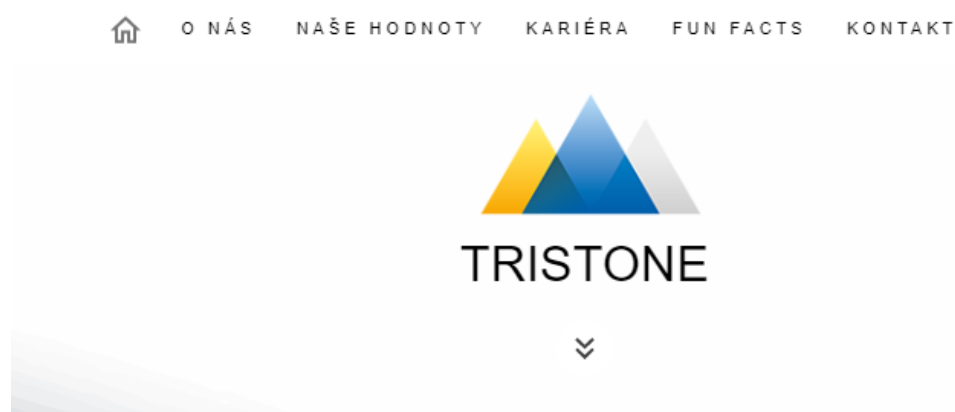
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 6 ukazuje, že spolu s vytvořením webových stránek, byly vytvořeny i firemní sociální sítě. Vytvoření sociálních sítí bylo rozhodnuto na základě většího podpoření značky zaměstnavatele. Ze sociálních sítí byl založen Facebook a Instagram. Facebook byl založen z důvodu, že se jedná o hojně využívanou platformu mezi různými věkovými kategoriemi. Dle průzkumu Mediaguru (2022) patří Facebook mezi nejvíce využívané sociální sítě, v únoru roku 2022 se počet uživatelů pohyboval okolo 5 milionů. Dále byl založen Instagram, zatím spíše jako doplňující platforma, zaměřena na mladší generaci, která ji využívá frekventovaněji. Do budoucna má společnost za cíl se zaměřit více na sociální síť Instagram z důvodu jejího využívání především generací Z. Protože ve společnosti není oddělení, které by se zabývalo pouze sociálními sítěmi, jejich správu obstarává HR oddělení.

### 2.3.1 Vzhled webových stránek a jejich správa

Webové stránky společnosti mají několik hlavních záložek, které jsou zobrazeny na obrázku č. 7. Na hlavní straně jsou základní údaje o společnosti, její založení, co společnost dělá, jaká má oddělení

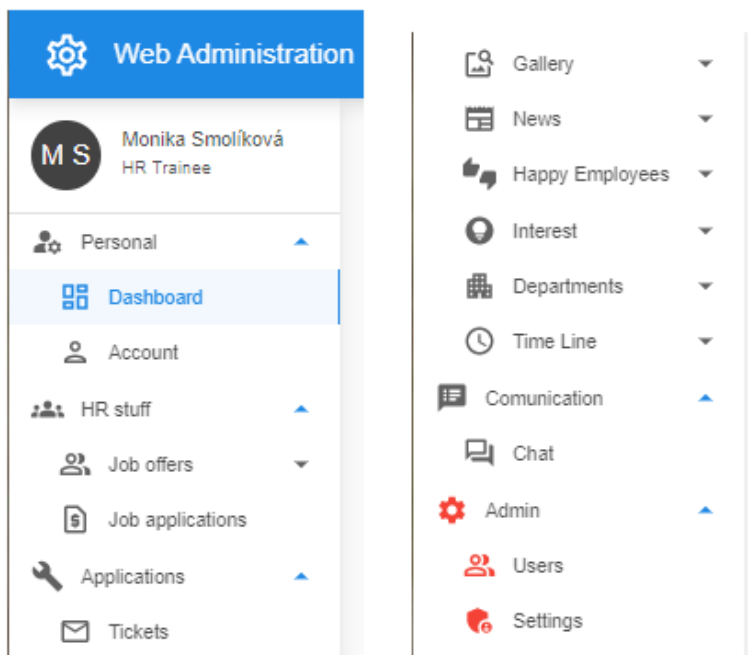
a co jednotlivá oddělení dělají. Druhá záložka obsahuje odkaz na webové stránky skupiny a seznam a popis základních výrobků, které celá skupina Tristone vyrábí. Další záložka nabízí ukázkou základních principů chování, kterými se jak skupina Tristone, tak i pobočka Tristone SSC Liberec řídí. Čtvrtá záložka a pro DP i jedna z nejdůležitějších, je záložka kariéra. V této záložce jsou 3 základní kolonky – manažer, specialista a absolvent, do kterých jsou rozříděny volné pozice, pokud aktuálně nějaké jsou, podle nutnosti zkušeností. Na této stránce je možnost v případě zájmu o konkrétní pozici zaslat životopis a přihlásit se na ni, v případě nevypsání pozice pouze napsat svůj dotaz. Doplňující záložkou jsou tzv. „Fun facts“ která obsahuje kalendář aktivit, různé zajímavosti a fotografie především pracovního prostředí a zaměstnanců. Poslední záložkou je záložka obsahující kontakt na společnost a odkazy na vytvořené sociální sítě.



Obrázek 7 – Záložky webových stránek

Zdroj: Tristone SSC, Liberec

Webové stránky jsou spravovány HR oddělením. Spravuje se na nich aktualizace volných pracovních pozic a případná přihlášení uchazečů – je zde možné stáhnout zaslané CV, přiřadit odpovědnost konkrétnímu zaměstnanci, který má přístup do webové administrace či kontaktovat uchazeče. V galerii je možné přidávat a odebírat fotografie, dále je možné přidávat novinky a zajímavosti. Nejdůležitějším prvkem v administraci uživatelů je aktualizace volných pracovních pozic. Na obrázku č. 8 jsou znázorněny jednotlivé záložky.



Obrázek 8 – Správa webových stránek

Zdroj: Webová administrace uživatele

Webové stránky byly zásadním krokem pro to, aby mohla společnost budovat svou značku zaměstnavatele. Podle statistik, které jsou na webových stránkách, v průměru navštíví stránky denně 25 uživatelů a stráví na nich 2,5 minuty. Tyto výsledky jsou ve společnosti brány jako velmi úspěšné.

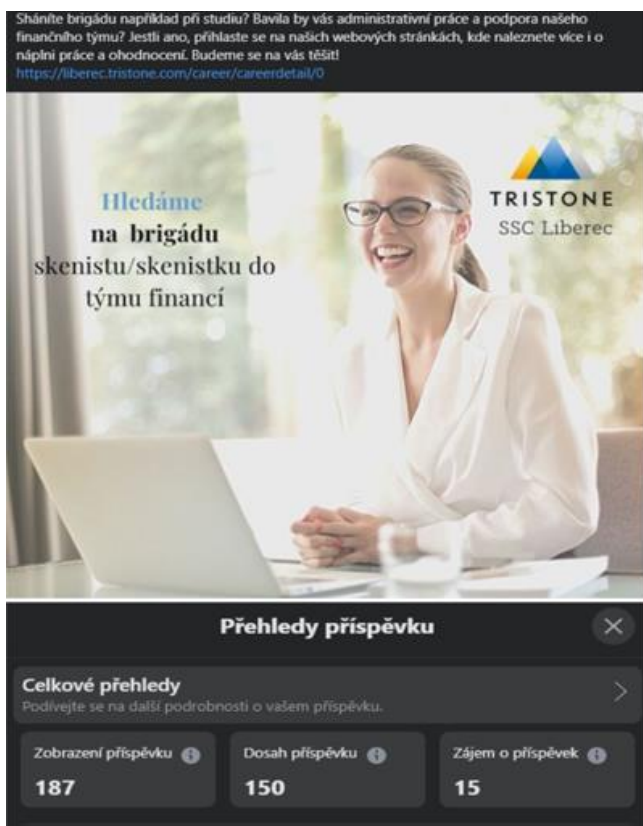
### 2.3.2 Sociální síť

Dalším důležitým krokem pro budování značky zaměstnavatele, po založení webových stránek, bylo založení sociálních sítí. Jak bylo zmíněno už v úvodu, společnost se rozhodla založit Facebook a Instagram.

#### Facebook

Nejprve byl založen Facebook, který byl brán jako důležitější sociální síť. Na Facebook jsou přidávány různé příspěvky v průběhu celého roku. Příspěvky se týkají aktuálního období a situace ve společnosti – fotografie zaměstnanců, kteří se účastní vybraných událostí. Také jsou přidávány příspěvky ve formě inzerátu na otevřené pracovní pozice. Na Facebooku společnosti dvakrát proběhlo spuštění placené reklamy na inzerát s otevřenou pracovní pozicí a to ve chvíli, kdy potřebovala získat dva nové zaměstnance. První inzerát byl na administrativní pozici na zkrácený úvazek, druhý inzerát byl na pozici účetní na hlavní pracovní poměr. Obrázek č. 9 představuje ukázkou prvního příspěvku na Facebooku, který byl formou inzerátu. Společnost potřebovala získat zaměstnance na DPČ, popřípadě DPP. Tento příspěvek nebyl finančně propagován. Na obrázku jsou

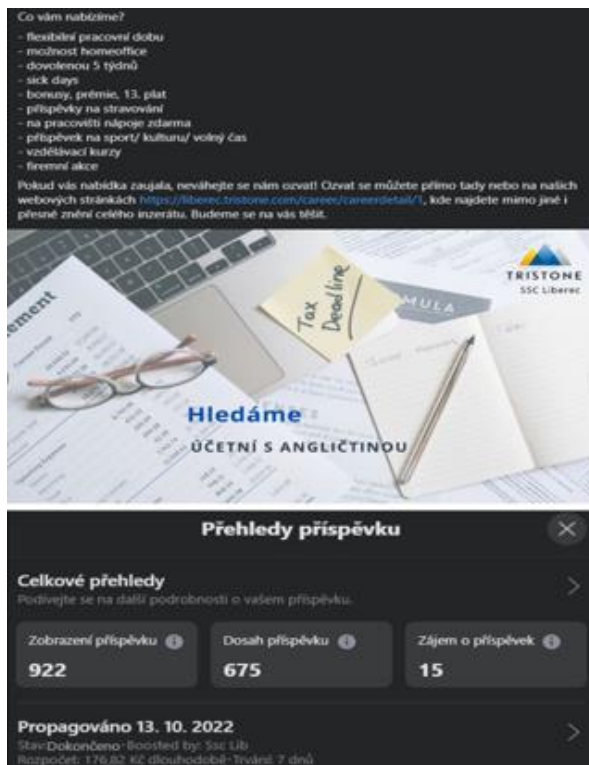
také statistiky o zobrazení příspěvku. Příspěvek byl zobrazen 187krát, celkem 150 lidem. Zájem o příspěvek představuje množství rozkliků inzerátu.



Obrázek 9 – 1. spuštěná inzerce pracovního místa společnosti na Facebooku

Zdroj: Facebook společnosti

Druhý inzerát na volnou pracovní pozici se rozhodla společnost finančně podpořit. První propagovaný inzerát na Facebooku byl spuštěn 13. 10. 2022, ukázka je znázorněna na obrázku č. 10. Propagace byla spuštěna na 7 dní a celkový rozpočet činil 176,82 Kč. Tato konkrétní částka byla přednastavena Facebookem jako optimální v minimálním rozpočtu, který společnost měla. Dosah příspěvku byl výrazně vyšší, než u příspěvku bez propagace. V tomto případě byl příspěvek zobrazen 922 krát, 675 lidem a 15 lidí si příspěvek rozkliklo.

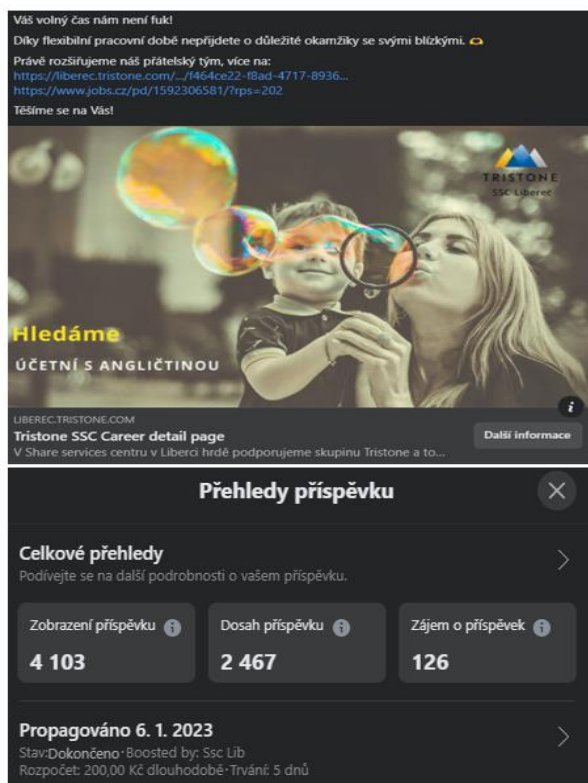


Obrázek 10 – 1. propagovaná inzerce pracovního místa společnosti na Facebooku

Zdroj: Facebook společnosti

Druhou, a zatím poslední zrealizovanou propagací příspěvku, byl inzerát na obrázku č. 11. Tento příspěvek byl propagovaný v lednu roku 2023, kdy společnost potřebovala získat dalšího nového zaměstnance. Propagace příspěvku trvala 5 dnů a částka byla nastavena na 200 Kč. Tento příspěvek byl nejúspěšnější, celkové zobrazení příspěvku bylo 4103krát, příspěvek se ukázal 2467 lidem a 126 lidí si příspěvek rozkliklo.

Po vystavení propagací vybraných inzerátů na pracovní místa, do společnosti se začali přihlašovat relevantní kandidáti, nejčastěji skrz pracovní portály.



Obrázek 11 – 2. propagovaná inzerce pracovního místa společnosti na Facebooku

Zdroj: Facebook společnosti

## Instagram

Kromě Facebooku byl založen i Instagram společnosti, který zatím funguje spíše jako podpůrná platforma. Obvykle obsahuje stejné nebo podobné příspěvky, jako Facebook. Hlavním smyslem založení Instagramu je další způsob zobrazení společnosti Tristone SSC Liberec. Na této platformě společnost zatím nevyužívá propagované příspěvky.

### 2.3.3 Zhodnocení současného stavu externích nástrojů

Na začátku roku 2022 nevyužívala společnost žádné externí nástroje, kterými by podporovala lokální značku zaměstnavatele. V květnu roku 2022 bylo vedením společnosti rozhodnuto a schváleno založení webových stránek a sociálních sítí společnosti a tím podpoření značky zaměstnavatele. Ze statistik návštěvnosti webu a z celkových přehledů příspěvků na Facebooku lze jednoznačně říct, že založení webových stránek spolu se sociálními sítěmi je i za relativně krátkou dobu existence velmi úspěšné. A to i přes velmi nízký rozpočet, který má společnost z důvodu celosvětové krize. Dříve byla společnost často nucena využívat služeb pracovních agentur, aby byla schopna najít vhodné uchazeče na vybraná pracovní místa. Od založení sociálních sítí bylo ve společnosti realizováno už několik nástupů a žádný z nich nebyl ve spolupráci s pracovními agenturami.

Co se týká instagramu, zatím slouží jako doplňující sociální síť, nicméně společnost vnímá její potenciál do budoucna zejména z důvodu častého využití mladšími generacemi.

## **2.4 Trainee program jako nástroj budování značky zaměstnavatele**

V rámci interního budování značky společnosti byl zvolen jako nástroj tvorba Trainee programu. Ve chvíli, kdy by se program propagoval směrem ven ze společnosti, měl by určitý přesah i do externího budování značky zaměstnavatele. Nicméně vzhledem ke snaze udržení spokojenosti zaměstnanců v rámci společnosti, je v této práci využit především jako interní nástroj. Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, v rámci interního EB je důležité zapojení zaměstnanců v procesu, toho je možné docílit například díky možnost vedení Trainee. Dále je v rámci interního EB řízení talentů. Z toho důvodu byl zvolen tento nástroj.

Pomocí analýzy Trainee programů vybraných společností v teoretické části práce byl vytvořen dotazník, který byl zaslán manažerům a team leaderům společnosti a je k nalezení v příloze. Trainee program byl vytvářen na základě analýzy Trainee programů vybraných společností v kapitole 1.3.1 a na základě odpovědí z dotazníku, který byl zaslán manažerům a team leaderům společnosti. Zmíněný dotazník je k nalezení v příloze č. A. Dotazník byl zvolen jako forma, díky které může společnost získat informace o tom, jaký mají jednotliví vedoucí postoj k Trainee programu.

### **2.4.1 Analýza Trainee programů ve vybraných společnostech**

Dle autorky práce je nejvhodnější variantou pro spolupráci se studenty nebo absolventy TP. V této kapitole je zpracována analýza vybraných TP 5 různých společností, které jsou známy jejich propagací. Těmito společnostmi jsou Škoda Auto – společnost v odvětví automobilového průmyslu, Coca-cola – společnost vyrábějící a distribuující nealkoholické nápoje, společnost Kooperativa – významná pojišťovna působící v ČR, E. ON – společnosti v odvětví energetického průmyslu a poslední společností je Komerční banka (dále jen KB), přední bankovní instituce.

V tabulce č. 2 je souhrn TP jednotlivých společností. Tyto programy mají mnoho podobných rysů, ve většině případů se jedná o program pro absolventy vysokých škol, kteří mají maximálně 2 roky od ukončení studia. Pouze v případě KB se jedná o program určený pro aktuální studenty vysokých škol. Doba trvání je mezi 1 až 2 roky. Jednotlivá výběrová řízení probíhají v podobné formě, po otevření volné pracovní pozice, společnosti získávají a selektují CV, následně probíhá různé množství kol výběrového řízení. Posledním stupněm výběru, který mají jen některé společnosti, je výběr za pomoci AC. Kromě KB, ve všech případech mají Trainee smlouvy na hlavní pracovní poměr, trvající po dobu 1 až 2 let, tedy po dobu trvání Trainee programu.



Tabulka 4 – Analýza Trainee programu vybraných společností

	ŠKODA AUTO	COCA-COLA	KOOPERATIVA	E. ON	KB
<b>Předpoklady pro přijetí</b>	Ukončené studium VŠ, max. 2 roky po ukončení/ absolventi studující navazující studium	Ukončené studium VŠ, max. 2 roky po ukončení	Ukončené studium VŠ, max. 1 rok po ukončení studia/ poslední ročník studia VŠ	Ukončené studium VŠ, max. 2 roky po ukončení	Studium na VŠ
<b>Doba trvání</b>	1 rok	1,5 - 2 roky	1 rok	1 rok/ 2 roky	1 rok
<b>Výběrové řízení</b>	CV – jazykové testy – pohovor – AC	x	CV - pohovor - AC	x	CV – pohovor - AC
<b>Úvazek</b>	HPP	HPP	HPP	HPP	DPČ – 16-20 h/týden, po ukončení HPP
<b>Četnost</b>	2x za rok	1x za rok	1x za rok	1x za rok	1x za rok
<b>Smlouva</b>	1 rok, doba určitá	Po dobu trvání programu	1 rok	1 rok/ 2 roky	1 rok, doba určitá
<b>Zaměření</b>	Rotace po odděleních - 1. oddělení se vybere dle preferencí Trainee a doporučení z AC	Rotace na vybraných odděleních souvisejících s oborem, podílení se na projektech více oddělení	Rotace napříč úseky, poznání celé firmy, pod taktovkou HR; různorodé úkoly podle potřeb týmů	Rotace na vybraných odděleních	Rotace na vybraných odděleních
<b>Kompetence</b>	Angažovanost na CSR aktivitách společnosti, angličtina na komunikativní úrovni, ochota učit se NJ	Ambice, pozitivní reakce na změny, schopnost pracovat v týmu, potenciálně ho i vést, schopnost prezentovat, komunikace v AJ, MS office	MS Office, proaktivita, učení se novým věcem, sdílení nápadů, organizovanost, komunikace, práce v týmu i samostatně, spolehlivost	Řidičský průkaz, komunikace v AJ, MS office, proaktivní, práce v týmu i samostatně, zodpovědný	Práce v týmu i samostatně, proaktivita, zodpovědnost, komunikace

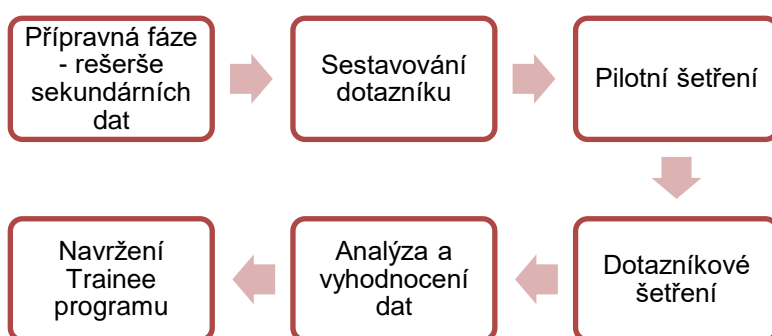
Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek jednotlivých společností

Samotný průběh Trainee programu bývá obdobný, nejprve jsou zvolena vybraná oddělení. Oddělení se volí na základě dohody Trainee, HR a vedoucího oddělení, v případě AC se vybírá na základě doporučení. Na jednotlivých odděleních následně Trainee rotuje, přičemž časové intervaly mezi pracovními úseky závisí jednak na počtu úseků a jednak na době trvání Trainee programu. Mezi hlavní kompetence Trainee, dle analýzy jednotlivých Trainee programů, je proaktivita, spolehlivost a zodpovědnost, schopnost pracovat samostatně i v týmu, komunikace v AJ a schopnost práce v MS Office.

## 2.4.2 Dotazník a metodika sběru dat

Díky analýze vybraných TP společností v kapitole 2.4.1 byly sestaveny základní body, kterými je potřeba se v rámci přípravy a tvorby TP zabývat. Autorka práce připravila základní dotazníkové otázky, které následně diskutovala s konzultantkou DP, tedy HR manažerkou společnosti. Po několika společných setkáních HR manažerky společnosti, která prezentovala především potřeby společnosti a autorky práce, vznikla první verze dotazníku. Sběr dat probíhal nejprve formou pilotního testování. V rámci pilotního šetření byl dotazník zaslán konzultantce DP, která je rovněž i HR manažerkou vybrané společnosti. Druhým respondentem pilotního šetření byl jeden z manažerů, jehož předchází společnost, ve které pracoval, Trainee program využívala. Pilotní šetření proběhlo 2. 3. 2023. Na jeho základě byl dotazník drobně upraven a byl připraven k rozeslání mezi všechny vedoucí společnosti.

Samotné dotazníkové šetření probíhalo od 7. 3. 2023 do 24. 3. 2023. Celkové množství respondentů dotazníku bylo 9 - jednalo se o všechny vedoucí, a to následujících oddělení: účetní oddělení, oddělení controllingu, oddělení financí, oddělení IT Infrastructure, oddělení IT SAP a HR oddělení. Vedoucí byli osloveni pomocí služby Survio, pouze v elektronické podobě. Ve společnosti proběhla informace o zaslání dotazníku na společné měsíční schůzce a následně e-mailovou komunikací. Návratnost dotazníku byla 100%, takže i přes nízký počet respondentů má dotazník velmi dobrou vypovídací hodnotu pro potřeby společnosti. Průměrná doba vyplnění byla 20-30 minut. Z celkového počtu respondentů bylo 55 % žen a 45 % mužů. Na obrázku č. 12 je sestaven průběh návrhu TP.



Obrázek 12 – Průběh návrhu TP

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník obsahoval celkem 16 otázek. Cílem dotazníku bylo zjištění zájmu a detailů pro vytvoření nového Trainee programu, včetně potřebných podrobností.

### 2.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření k návrhu zavedení Trainee programu

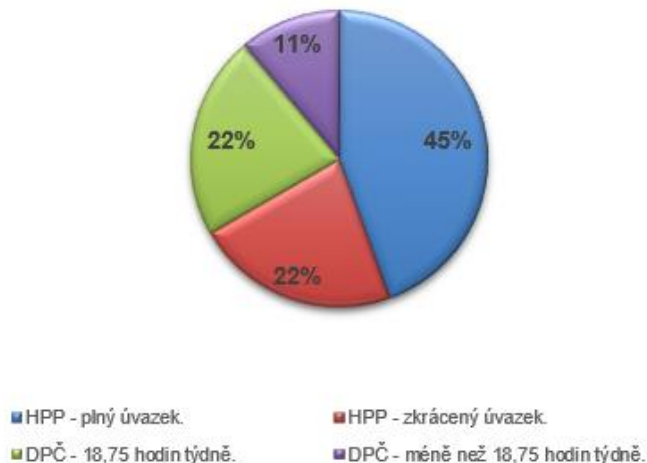
Dotazník byl strukturován do 5 základních oblastí:

- identifikace respondentů,
- předchozí zkušenosti,
- podmínky Trainee programu,
- podmínky pro výběr Trainee,
- potřeba Trainee programu.

První 2 otázky byly zaměřeny na to, jestli se ve společnosti vnímá potřeba zaměstnávat studenty či absolventy VŠ, zda se to považuje za důležité a zda jednotliví manažeři už měli v minulosti možnost se studenty spolupracovat. Všichni manažeři se shodli na tom, že je spolupráce důležitá a výpomoc studenta již buď absolvovali, anebo neabsolvovali pouze z důvodu, že k tomu ještě neměli příležitost.

Další dvě otázky byly v návaznosti na předchozí otázku, a byly jen pro ty vedoucí, kteří už na svém oddělení v minulosti využili pomoc studenta či absolventa. Otázka byla zaměřena na to, jaká byla pozitiva a jaká naopak negativa této výpomoci. Jako hlavní pozitiva byla vyjmenována ta, že student či absolvent VŠ přinese do společnosti novou energii a nový pohled na věc, očekává se od něj snaha a ochota učit se nové věci. Dále bylo zmíněno to, že se díky němu zvyšuje efektivita a to především znalostí nových technologií. Mimo jiné přináší samozřejmě dodatečnou potřebnou kapacitu, z počátku za výrazně nižší mzdové náklady. Na druhou stranu bylo nutné zmínit i nevýhody, mezi které v největším množství patřilo to, že ačkoliv jsou schopní se rychle učit, zároveň přichází často do svého prvního zaměstnání, bez znalostí pracovního prostředí, tudíž je potřeba věnovat hodně času a úsilí, než se naučí v tomto prostředí pohybovat – komunikace, psaní e-mailů v požadované struktuře, práce v týmu a na projektech, dodržování deadlinů. Jako druhá nejčastěji zmiňovaná nevýhoda byla časová náročnost při zaškolení a případná nesamostatnost studenta/absolventa.

Další otázka byla zaměřena na to, jakým smluvním způsobem bude Trainee program nastaven. Manažerům byla položena otázka, zda by chtěli Trainee program na HPP (absolventy VŠ) anebo spíše na zkrácený HPP nebo dohodu (studenty VŠ). Z obrázku č. 13 vyplývá, že 43 % respondentů zvolilo odpověď zaměstnávání na HPP. Zbytek respondentů, celkem 57 % bylo pro zaměstnání na zkrácenou dobu, buď na zkrácený úvazek HPP, anebo na DPČ. Z tohoto grafu lze říct, že manažeři ve společnosti by chtěli spolupráci spíše se studenty než absolventy.

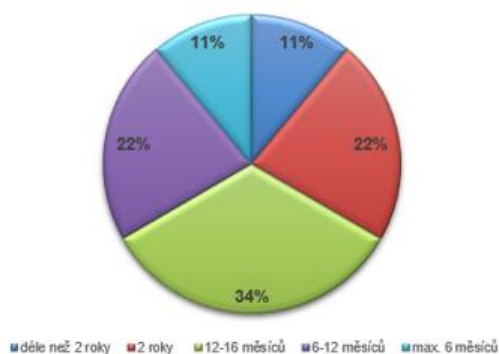


Obrázek 13 – Způsob zaměstnání Trainee

Zdroj: Výsledky dotazníku ze Survio

Další typy otázek byly zaměřeny na délku trvání programu, frekvenci jeho spouštění a způsob výběru. Odpovědi na otázku „Jak dlouho by měl trvat Trainee program“ lze vidět na obrázku č. 14. Odpovědi na tuto otázku byly z celého dotazníku nejvariabilnější.

Nejvíce označení získala odpověď „12-16 měsíců“, 34 % procent respondentů zvolilo tuto možnost. Nejméně % získala odpověď „max. 6 měsíců“ a „déle než 2 roky“, obě získaly pouze 11 %, což celkového počtu činí 1 hlas u každé odpovědi.

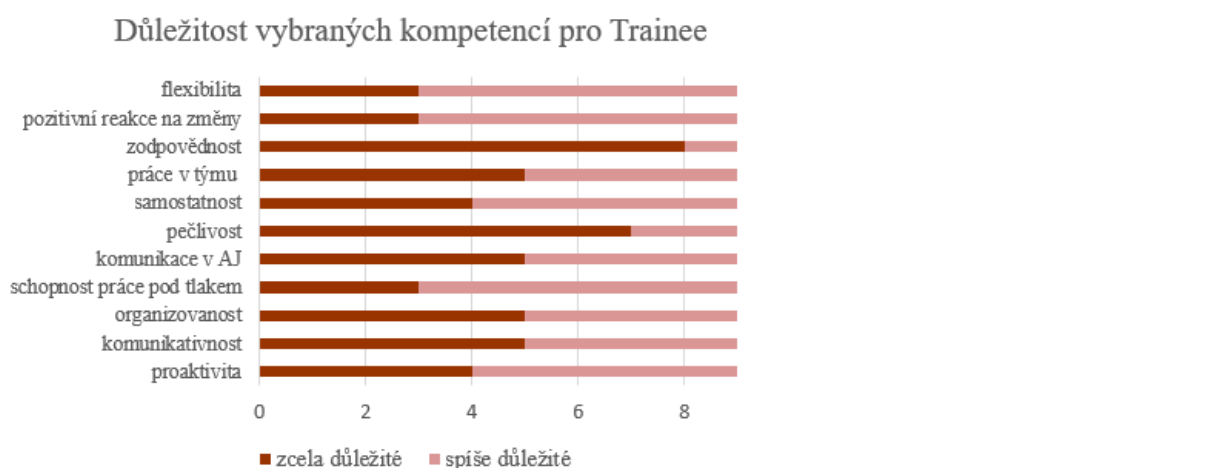


Obrázek 14 – Délka trvání TP

Zdroj: Výsledky dotazníku ze Survio

Ohledně frekvence výběru uchazečů na Trainee program se většina manažerů shodla na tom, že nábor by probíhal nárazově, v případě potřeby a kapacit na zaučení. Poslední z tohoto typu otázek bylo to, jakým způsobem by byl Trainee vybírán, a tady se opět většina shodla na tom, že způsob výběru Trainee by byl ponechán na HR oddělení.

Další otázka byla zaměřena na důležitost vybraných kompetencí pro Trainee. Pro základní výběr kompetencí bylo vycházeno z rešerše vybraných Trainee programů viz kapitola 1.3.1. Respondenti se shodli na tom, že veškeré kompetence, viz obrázek č. 15, jsou důležité. Dle odpovědí lze říct, že nejdůležitějším prvkem, kterým by měl Trainee disponovat, je zodpovědnost a pečlivost. Dalšími jsou schopnost pracovat v týmu, komunikativnost v ČJ i AJ a organizovanost.



Obrázek 15 – Vybrané kompetence Trainee

Zdroj: Výsledky dotazníku Survio

Na otázku, zda si respondenti myslí, že by bylo vhodné zajistit spolupráci po ukončení Trainee programu smluvně, rozdělení odpovědí bylo následující: 55 % respondentů si myslí, že je spíše potřeba zajistit spolupráci smluvně, 22,5 % respondentů si myslí, že je určitě potřeba zajistit spolupráci smluvně, 22,5 % respondentů uvedlo odpověď „nevím“. Celkem 77,5 % respondentů uvedlo, že zajištění formy spolupráce smluvně by bylo potřeba.

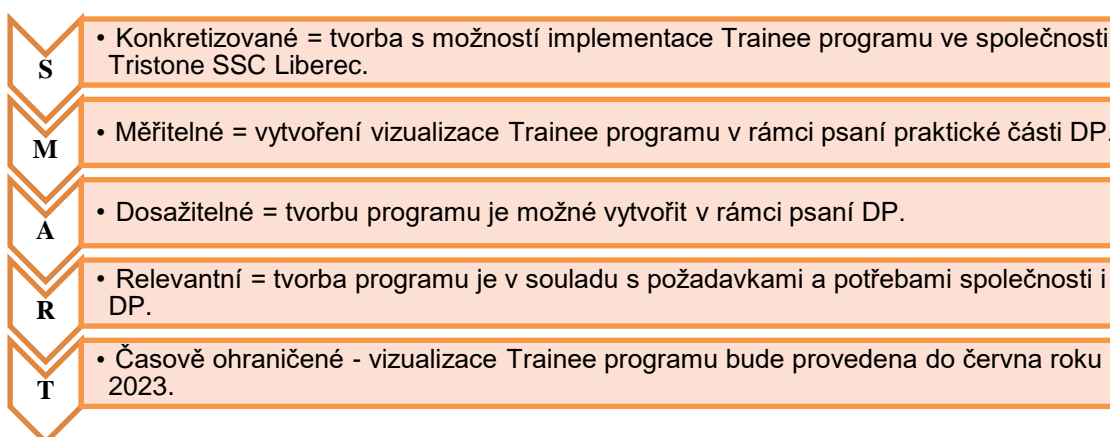
Jedna z posledních a dle autorky práce nejdůležitějších otázek v dotazníku byla ta, zda by jednotliví vedoucí oddělení využili na svém oddělení Trainee program. Tato otázka měla jednoznačnou odpověď od všech respondentů, TP by ve společnosti využil každý z manažerů. Poslední otázka byla otevřená, kde měli respondenti možnost vyjádřit jakékoliv poznatky k Trainee programu, které v dotazníku do té doby nezazněly. Mezi odpovědi na tuto otázku patřilo: budování talentu a snižování nákladů, nastavení vnitřních procesů v rámci plnohodnotné integrace Trainee do týmu a společnosti, volba Buddy/Mentora a finanční ohodnocení.

Odpovědi na otázky z dotazníku umožnily autorce práce vytvořit a sepsat návrh Trainee programu, který je obsažen v následující kapitole.

## 2.4.4 Návrh tvorby Trainee programu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že TP je důležitý a všichni vedoucí společnosti mají zájem tuto formu zaměstnávání využívat. Následující kapitola obsahuje zaměření se na tvorbu celého programu.

Trainee program je tvořen za pomoci pravidla SMART. Toto pravidlo je akronymem 5 anglických slov – specific, measurable, achievable, relevant a time-framed – v českém překladu konkretizované, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené a je využíváno především pro stanovování cílů (Petřtyl, 2017). Konkrétně znázorněno na obrázku č. 16.



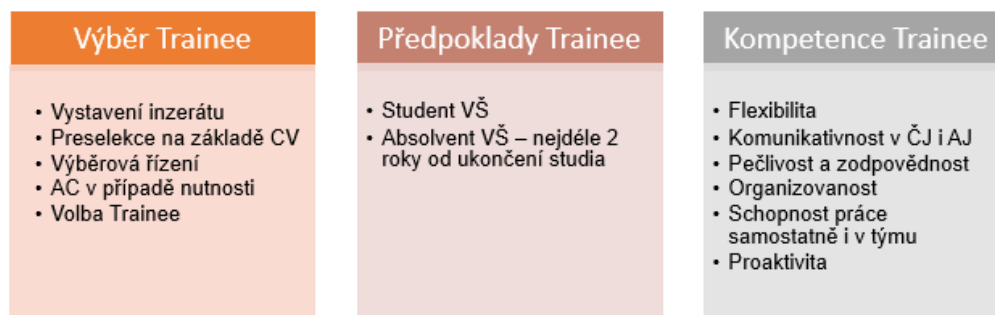
Obrázek 16 – TP – pravidlo SMART

Zdroj: Vlastní zpracování

Příprava Trainee programu je realizovaná pomocí dvou hlavních podkladů – dle analýzy vybraných společností, které mají úspěšně zavedené Trainee programy a na základě výsledků dotazníkového šetření prováděného mezi manažery společnosti. Díky analýze Trainee programů bylo získáno několik hlavních bodů, na které bylo třeba se zaměřit: délka Trainee programu, forma spolupráce, kompetence Trainee, forma výběrového řízení, zaměření Trainee.

## 2.4.5 Grafické zobrazení a časový harmonogram Trainee programu

Z odpovědí dotazníku vyplynulo několik zásadních informací, na jejichž základě byl graficky znázorněn průběh celého Trainee program. Jak bylo už zmíněno v kapitole 2.4.2., dotazník byl zaměřen na 4 hlavní oblasti. První oblast byla zaměřena pouze na respondenty a jejich identifikaci, aby bylo při vyhodnocování zřejmé, jaké oddělení má přesně jaké preference. Druhá oblast se zaměřovala na předchozí podobné zkušenosti respondentů se zaměstnáváním studentů/absolventů. Další tři oblasti byly zaměřeny výhradně na samotný Trainee program. Návrh programu je složen ze tří hlavních částí – výběr Trainee, průběh TP a vyhodnocení. Na obrázku č. 17 je zobrazena fáze výběru Trainee.



Obrázek 17 – Fáze výběru Trainee

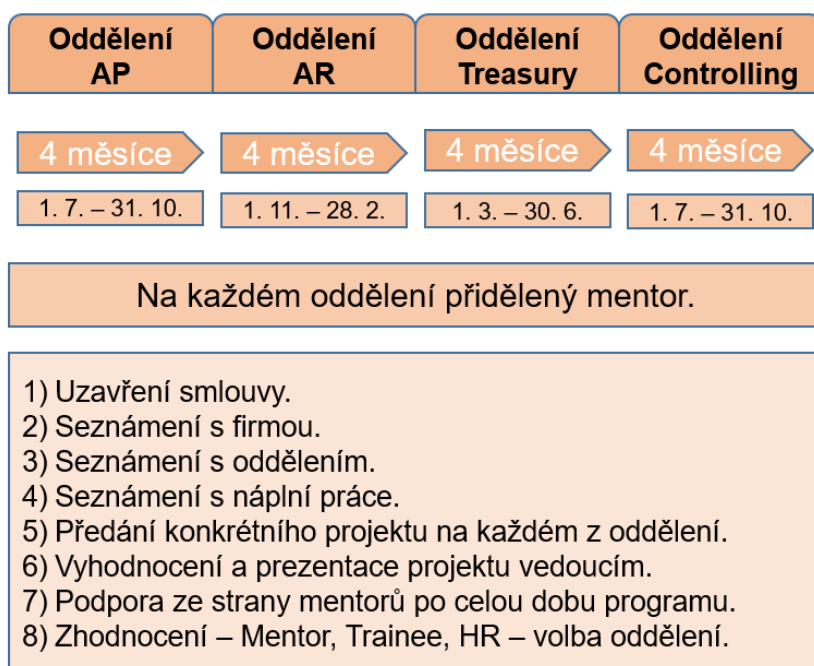
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že TP by byl především pro studenty VŠ, nejlépe na DPČ, případně zkrácený úvazek HPP. Tato volba byla uskutečněna jednak na základě požadavků a potřeb manažerů a jednak proto, že v současné době studenti vyhledávají možnost pracovních nabídek na zkrácené úvazky už v rámci studia. Tudiž po ukončení studia mnoho absolventů svého zaměstnavatele již našlo. V případě, že společnost bude nabízet spolupráci formou TP již pro studenty, rozšíří tím cílovou skupinu. Co se týká délky programu, z analýzy programů vycházelo 1-2 roky. V dotazníku se odpovědi na tuto otázku mírně lišily. Nicméně vzhledem k počtu oddělení, na kterých by Trainee rotoval/a a vzhledem k části odpovědí, optimální délka času strávená na 1 oddělení by byla 4 měsíce, celkové trvání 16 měsíců. Trainee by se postupně zaučoval/a na následujících 4 odděleních: oddělení Treasury, Controlling, Účetní AP – závazků a hlavní knihy, Účetní AR – pohledávek a dlouhodobého majetku. Ve společnosti je také IT a SAP oddělení, nicméně jedná se o specifickou pracovní náplň, obvykle pro zaměstnance mající alespoň základní znalosti programování. V případě zájmu i o tato oddělení, zařadila by se a Trainee program by byl modifikován dle aktuálních požadavků.

Dále je nutné stanovit si předpokládané kompetence, kterými by měl Trainee disponovat. Z analýzy a výsledků dotazníku vzešlo, že při výběrovém řízení by bylo nutné dbát na to, aby měl Trainee následující kompetence: **proaktivita, komunikativnost v ČJ i AJ, organizovanost, pečlivost, samostatnost, schopnost práce samostatně i v týmu, flexibilita** a především **zodpovědnost**. Formu výběrového řízení by rozhodovalo HR oddělení a vzhledem k analýze Trainee programů vybraných společností, jednalo by se nejprve o preselekcii na základě zasláných CV, následně by probíhalo pár kol pohovorů a v případě potřeby by se zvažovalo také AC.

Frekvence výběrového řízení na Trainee by nebyla pevně stanovena, záleželo by vždy na aktuální situaci a potřebě ve společnosti. Vzhledem k lokalitě společnosti by bylo důležité zacílit na studenty, popřípadě absolventy TUL. Další z možností může být vybraná forma partnerství s univerzitou.

Jakmile by proběhl výběr Trainee, nastavilo by se smluvní opatření mezi oběma stranami – mezi Trainee a společností. Jednak by byla samozřejmě pracovní smlouva nebo dohoda a jednak by se uzavřela písemná dohoda, ve které by se zaměstnanec i zaměstnavatel zavazovali k tomu, že v případě úspěšné spolupráce dojde k zaměstnání na HPP, a to na dobu minimálně stanovenou. Druhá fáze, tedy samotný průběh TP, je znázorněn na obrázku č. 18.



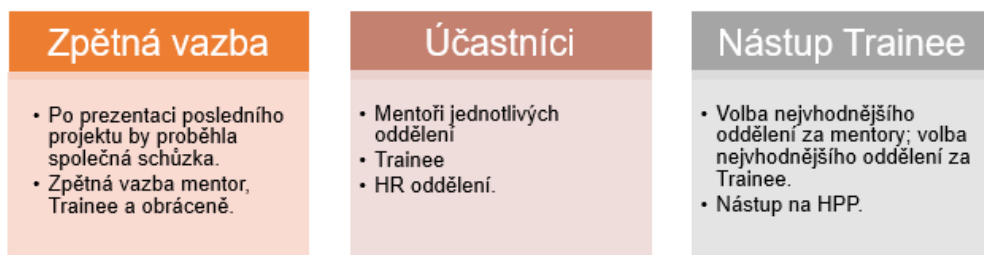
Obrázek 18 – TP – hlavní fáze

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaučování by bylo formou mentoringu. Na každém oddělení by byl vybrán jeden zaměstnanec, nemuselo by se nutně jednat o vedoucího pracovníka, šlo by o zkušeného pracovníka, který by měl zájem o zaškolení a zaštitování projektu Trainee. Mentor by byl ohodnocen měsíčními odměnami – po dobu trvání Trainee na vybraném oddělení. Důležité je také vyčlenit zaměstnance, který bude mít časovou kapacitu pro vedení Trainee. Samotný průběh nástupu Trainee by probíhal následovně: po vyřízení veškerých administrativních úkonů by Trainee absolvoval 1denní školení, kdy by mu bylo stručně objasněno, jak společnost funguje a následně by byl popsán průběh programu.

Na školení by se účastnilo HR oddělení a zvolení mentoři vybraných oddělení. Zaměstnanec by byl vždy nejprve seznámen s konkrétním oddělením, s lidmi, obecnou pracovní náplní a následně by mu byl zadán projekt, na kterém by pracoval po zbytek času na daném oddělení. Optimální dobu před ukončením 4měsíční doby (respektive doby předem stanovené) by Trainee projekt odprezentoval všem mentorům jednotlivých oddělení, včetně HR oddělení. Toto by proběhlo postupně na všech vybraných odděleních. Poslední fáze TP je znázorněna na obrázku č. 19.

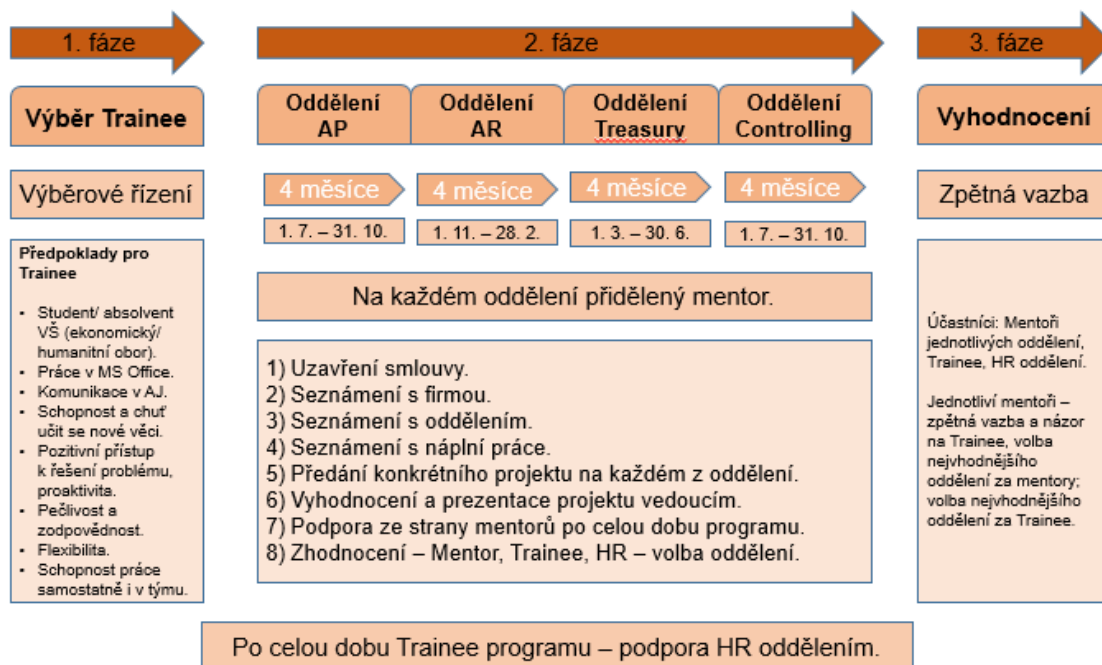




Obrázek 19 – TP – fáze vyhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

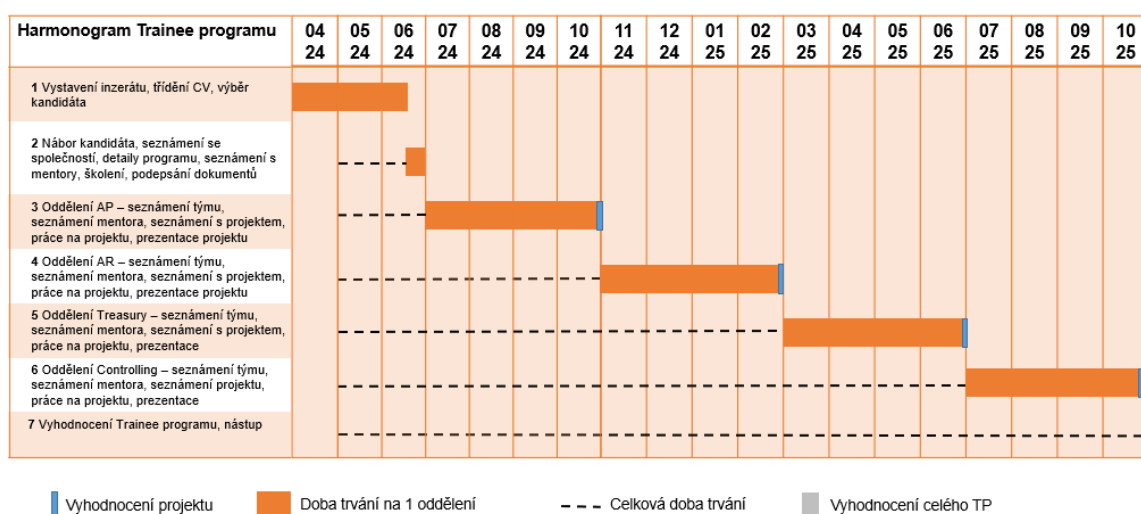
Na konci by měl Trainee předat zpětné vazby na jednotlivá oddělení a zvolit za něj následné nejhodnější pracovní zařazení. To stejné by proběhlo ze stran všech mentorů. V případě neshody by se dále jednalo. Vzhledem k tomu, že společnost ještě neabsolvovala TP, bylo by nutné, aby se po prvním absolvovaném programu všichni účastníci sešli a stanovily se kritické body, co je dobré ponechat a co by bylo případně potřeba pozměnit či upravit. Toto zobrazení Trainee programu bylo prezentováno i zástupci HR oddělení z celé skupiny Tristone a v případě úspěšnosti v Tristone SSC Liberec, by se mohl program začít implementovat i na dalších pobočkách. Po spojení jednotlivých fází TP vzniká celkové grafické schéma, které je představeno na obrázku č. 20.



Obrázek 20 – Grafické zobrazení Trainee programu

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 20 je graficky vizualizován průběh celého Trainee programu. V příloze B práce je tento harmonogram znázorněn pomocí Ganttova diagramu. Před samotným programem probíhá nejprve vystavení nové pracovní pozice. Protože se jedná o nástup první Trainee do společnosti, je nejprve nutné stanovit pracovní náplň a sepsat požadavky, které společnost na Trainee má a sepsat, co naopak nabízí. Následně společnost vystavuje pozice na své webové stránky, na sociální síť a na pracovní portál Jobs.cz. Od května do června by byla otevřena pozice a uchazeči by mohli zasílat svá CV. Následně od začátku června do poloviny června by probíhal výběr vhodného kandidáta. Před začátkem programu by proběhlo seznámení se společností, jednotlivými mentory, projekty a s potřebnou dokumentací. Oficiální termín nástupu na 1. oddělení by bylo 1. 7. 2023, nebo jakýkoliv jiný další rok. Trainee by rotoval po zvolených odděleních po 4 měsících, 1. oddělení červenec – říjen, 2. oddělení listopad – únor, 3. oddělení březen – červen, 4. oddělení červenec – říjen. Po ukončení rotace na každém oddělení by proběhla prezentace přiděleného projektu a jeho tvorba. Po každé prezentaci by proběhla zpětná vazba mentora na Trainee a obráceně. Stejně by proběhla rotace na všech dalších odděleních. Po odprezentování posledního projektu a zpětné vazbě, by proběhlo sezení se všemi účastníky – všichni mentoři a Trainee, za podpory HR oddělení. Proběhla by diskuze, na jejímž základě by proběhla volba oddělení, na kterém by Trainee zůstal na HPP.



Obrázek 21 – Časový harmonogram Trainee programu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy TP a výsledků dotazníku

Díky vytvořenému návrhu je společnost schopna TP zrealizovat a podpořit interní a následně jeho propagaci i externí budování značky zaměstnavatele.

## 2.5 Ekonomické zhodnocení představených návrhů

Tato kapitola přináší zhodnocení jednotlivých návrhů – tvorba webových stránek a sociálních sítí a tvorba Trainee programu. V rámci tvorby webových stránek a sociálních sítí byly propočítány náklady na jejich založení, průběžnou správu a následně kapitoly obsahují porovnání nákladů v případě interního založení a správy a v případě outsourcingu. Poslední část ekonomického zhodnocení webových stránek a sociálních sítí je porovnání předpokládaných nákladů v letech. V kapitole zabývající se ekonomickým zhodnocením TP nejde o přesné číselné zhodnocení, ale pouze obecné zhodnocení, protože TP ještě nebyl společností realizován.

### 2.5.1 Založení a správa webových stránek a sociálních sítí

Ke zhodnocení funkčnosti je vhodné stanovit si kvantitativní cíl, kterého je potřeba dosáhnout. V případě zavedení webových stránek a sociálních sítí se jedná o zvýšení návštěvnosti vybraných stránek, které povede k navýšení počtu kandidátů na vypisované pozice. Před založením webových stránek společnost zvažovala 2 možnosti – založení a správa v rámci společnosti, anebo využití externí společnosti.

#### a) Založení a správa stránek v rámci společnosti

V případě interního zakládání stránek bylo nutné spočítat hodinovou mzdu nejprve pro zástupce HR oddělení, tento výpočet je následující a vychází ze zaokrouhlené průměrné mzdy v ČR na rok 2023. Průměrná měsíční mzda v Libereckém kraji činila ve 3. čtvrtletí roku 2022 36 724 Kč (Krásová, 2023). Vzhledem k navyšování průměrné mzdy v roce 2023 je výše průměrné mzdy zaokrouhlena na celé tisíce nahoru, 37 000 Kč. Mezi další náklady zaměstnavatele patří sociální pojištění (dále jen SP) počítané ze mzdy a to v celkové výši 24,8 %. Zdravotní pojištění (dále jen ZP) je ve výši 9 %. Ve společnosti je 7,5hodinová pracovní doba, počítá se s průměrným počtem pracovních dnů v měsíci 21, měsíční počet hodin činí 157,5 hodin. Hodinová mzda vychází na 314 Kč. Výpočet je znázorněn v tabulce č. 5.

Tabulka 5 – Hodinová mzda HR a IT zaměstnanec

	HR	IT
<b>Průměrná mzda</b>	37 000 Kč	52 000 Kč
<b>SP, ZP v %</b>	33,8 %	33,8 %
<b>SP, ZP v Kč</b>	12 506 Kč	17 576 Kč
<b>Celková mzda</b>	49 506 Kč	69 576 Kč
<b>Hodinová mzda</b>	<b>314 Kč</b>	<b>442 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo nutné spočítat průměrnou hodinovou mzdu zaměstnance IT oddělení. Dle Krásová, 2023, průměrná mzda IT Specialisty v Libereckém kraji činí 51 116 Kč. Opět je zaokrouhlováno na celé tisíce nahoru, průměrná mzda zástupce IT oddělení je stanovena na 52 000 Kč. Další postup výpočtu je stejný jako u předchozí tabulky, pouze s upravenými částkami viz tabulka č. 6. Hodinová sazba pracovníka IT vychází na 442 Kč.

Dalším důležitým prvkem pro počítání celkových nákladů je zjištění cen školení na sociální síť. Ve vybrané společnosti spravuje sociální síť zástupce HR, který nemá zkušenosti se správou sociálních sítí, proto se předpokládá, že je nutné zaměstnance ve vybraném tématu proškolit. Tabulka č. 7 znázorňuje ceny školení na sociální síť vybraných společností. Ceny se pohybují v různých výších, které závisí především na typu školení, délce školení nebo formě školení. Částky za školení se pohybují od 237 Kč do 16 000 Kč.

Tabulka 6 – Průměrná cena školení

Školení	Cena
Prima kurzy	16 000 Kč
H1	6 643 Kč
Gradua	5 929 Kč
Jak na síť	14 278 Kč
Seduo - online kurz	237 Kč

Zdroj: webové stránky firem poskytujících školení

Dle požadavků a rozpočtu společnosti na školení, bylo zvoleno školení od společnosti H1, v celkové výši 6 643 Kč. Školení se koná v Praze 22. 6. 2023.

Tabulka 7 – Hodinová dotace – interní správa soc. sítí a webových stránek

Roční hodinová dotace – interní správa (hod)						
		založení	průběžná správa	reklama	školení	celkem
<b>Sociální síť</b>	<b>IT</b>	4	1/měs	0	0	<b>16</b>
	<b>HR</b>	4	12/měs	0	10	<b>158</b>
<b>Webové stránky</b>	<b>IT</b>	40	5/měs	0	2	<b>102</b>
	<b>HR</b>	6	4/měs	0	2	<b>56</b>
<b>Celkem</b>		54	264	0	14	<b>332</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 – Odhadované náklady na EB v Kč – interní správa

Roční náklady na EB - interní správa (Kč)						
		založení	průběžná správa	reklama	školení	celkem
Sociální síť	IT	1 767	5 301	0	0	7 068
	HR	1 257	45 263	3 600	9 786	59 906
Webové stránky	IT	17 670	26 505	0	884	45 059
	HR	1 886	15 088	0	629	17 603
<b>Celkem</b>		22 580	92 156	3 600	11 298	<b>129 636</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulky č. 7 a 8 jsou rozděleny na náklady na sociální síť a webové stránky za HR a IT oddělení. Tabulka č. 7 představuje počet hodin strávených na jednotlivé stránky, tabulka č. 8 představuje už vyčíslené náklady, které byly počítány počtem hodin a jednotlivými hodinovými sazbami. Částka za reklamu je 300 Kč za měsíc, 3600 Kč za rok, u školení jsou ještě napočítány náklady na hodiny strávené na školení a na samotné školení, představené v tabulce č. 6. Celková roční částka na podpoření značky společnosti skrze založení a následnou správu webových stránek a sociálních sítí by vyšla na 129 636 Kč. Tabulka č. 9 představuje tabulku č. 6, 7 a 8 dohromady.

Tabulka 9 – Odhadované náklady na EB v Kč a hod – interní správa

Roční náklady na EB	Kč/hod	Sociální síť		Webové stránky		Celkem
		IT	HR	IT	HR	
		442	314	442	314	
Založení	Kč	1 767	1 257	17 670	1 886	22 580
	hod	4	4	40	6	54
Průběžná správa	Kč	5 301	45 263	26 505	15 088	92 156
	hod	1/měs	12/měs	5/měs	4/měs	264
Reklama	Kč	0	3600	0	0	3600
	hod	0	0	0	0	0
Školení	Kč	0	9 786	884	629	11 298
	hod	0	10	2	2	14
Celkem	Kč	7 068	59 906	45 059	17 602	<b>129 636</b>
	hod	16	156	102	56	<b>332</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## **b) Založení a správa stránek pomocí outsourcingu**

Ve chvíli, kdy by se společnost rozhodla založit sociální síť a webové stránky pomocí outsourcingu, musela by najít společnost, která by jí vytvořila jednotlivé stránky a následně i spravovala. Částky za webové stránky a sociální síť se pohybují v různých výších podle mnoha aspektů. Pro interpretaci nákladů za webové stránky byla zvolena částka z webu V pořádku – tvorba webových stránek. Podle této stránky jsou náklady na založení webových stránek, v požadovaném rozsahu společnosti, včetně dvojjazyčné mutace, 45 500 Kč. Jejich následná správa by byla 1200 Kč za měsíc, celkově 14 400 Kč za rok. I v případě využití outsourcingu, byly by nadále spojeny náklady i s HR oddělením, a to především na čas strávený na schůzky se společností. Hodinová sazba vychází z tabulky č. 5, 314 Kč za hodinu. Celkové náklady HR oddělení na webové stránky činí 18 383 Kč.

Náklady na tvorbu a správu sociálních sítí byly zpracovány pomocí webové stránky Market Soul. Podle zvolené stránky, založení sociální sítě společnosti vychází na 2000 Kč, následná jejich správa na 7900 Kč za měsíc, celkově 94 800 Kč za rok. I v této variantě je nutná spolupráce HR oddělení, v tomto případě je předpokládáno, že zástupce HR oddělení stráví spoluprací s outsourcingovou společností a vytvářením určitého obsahu na stránce, 8 hodin měsíčně, celkově za rok 96 hodin, což činí 30 427 Kč. Na základě tabulek č. 10 a 11 byly stanoveny roční náklady na tvorbu a správu sociálních sítí a webových stránek při outsourcingu na 210 696 Kč.

*Tabulka 10 – Hodinová dotace – outsourcing soc. sítí a webových stránek*

<b>Roční hodinová dotace (hod) - outsourcing</b>				
		<b>založení</b>	<b>průběžná správa</b>	<b>celkem</b>
<b>Sociální síť</b>	<b>HR</b>	5	8/měs	<b>101</b>
<b>Webové stránky</b>	<b>HR</b>	10	4/měs	<b>58</b>
<b>Celkem</b>		15	144	<b>159</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 – Odhadované náklady na EB v Kč – outsourcing

Roční náklady na EB – outsourcing (Kč)						
		založení	průběžná správa sociálních sítí	reklama	školení	celkem
Sociální sítě	sazba outsourcing	2 000	94 800	0	0	<b>96 800</b>
	HR	1 585	30 427	3 600	0	<b>35 612</b>
Webové stránky	sazba outsourcing	45 500	14 400	0	0	<b>59 900</b>
	HR	3 170	15 214	0	0	<b>18 384</b>
<b>Celkem</b>		52 255	154 841	3 600	0	<b>210 696</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání těchto dvou tabulek ukazuje, že v případě interního založení a správy jednotlivých stránek, jsou náklady výrazně nižší, a to ve výši 81 060 Kč. V tabulce č. je opět zobrazený souhrn tabulek č. 6, 10 a 11.

Tabulka 12 – Odhadované náklady na EB v Kč a hod – outsourcing

Roční náklady na EB - outsourcing	Kč/hod	Sociální síť		Webové stránky		Celkem
		Outs.	HR	Outs.	HR	
		-	314	-	314	
založení	Kč	2 000	0	45 500	0	52 255
	hod	-	5	-	10	15
průběžná správa	Kč	0	0	14 400	0	154 841
	hod	-	8/měs	-	4/měs	144
reklama	Kč	0	3 600	0	0	3 600
	hod	-	-	-	-	-
<b>celkem</b>	Kč	2 000	3 600	59 900	0	<b>210 696</b>
	hod	x	101	x	58	<b>159</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost se rozhodla o vytvoření interně a to především z důvodu času a nákladů. Náklady jsou nižší než při využití externí společnosti, snadněji se komunikuje, protože je vše v rámci jedné společnosti a lépe se nastavují cíle. Na druhou stranu nejde o správu specializovaným týmem, takže je nutné, aby časem proběhlo školení. I přes realizaci školení bude kvalita pravděpodobně nižší než u společnosti, která se tím přímo zabývá. Je nutné porovnat do budoucna poměr kvality a ceny, a zda má společnost viditelné výsledky, popřípadě bude chtít úspěšnost stránek ještě zvýšit

### 1) Ekonomické zhodnocení

Za rok 2022 bylo do společnosti přijato 10 zaměstnanců na HPP a 5 zaměstnanců na DPP. Šest zaměstnanců bylo nabráno pomocí agentury, z toho jeden zaměstnanec na manažerskou pozici. Na začátku roku společnost neměla vlastní webové stránky, ani sociální sítě. Za 1. čtvrtletí roku 2023 přijala společnost 4 zaměstnance a ani jednou nebyla nucena využít služeb agentur.

Tabulka 13 – Porovnání odhadovaných nákladů na nábor v letech

Náklady nábor (Kč)			
	2022	2023	2024
<b>náklady AG</b>	712 500	0	0
<b>náklady Jobs.cz</b>	71 800	35 900	35 900
<b>náklady Jobtul.cz</b>	3 630	3 630	3 630
<b>náklady web, soc. sítě</b>	0	120 173	92 455
<b>Celkem</b>	<b>787 930</b>	<b>159 703</b>	<b>131 985</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 13 jsou znázorněny náklady potřebné na nábor v porovnání v jednotlivých letech. Pro zjednodušení je předpokládáno, že stránky byly založeny až v roce 2023. Nejprve jsou v tabulce uvedeny náklady na nábor prostřednictvím agentur. Poplatek agenturám za nástup zaměstnance bývá ve výši 2,5násobku jeho průměrné měsíční hrubé mzdy. Opět je brána průměrná mzda, 37 000 Kč. Jak bylo zmíněno, v roce 2022 proběhlo 5 nástupů přes AG. 1 nástup byl na manažerskou pozici, tady je vycházeno z průzkumu Hays, 2023, kdy má finanční manažer průměrnou mzdu 100 000 Kč. Výpočet byl následující:

$$(5 * 2,5 * 37000) + (2,5 * 100000) = 712 500 \text{ Kč}$$

Další náklady jsou na portál Jobs.cz, kde 5 inzerátů stojí 35 900 Kč. Společnost za rok potřebovala celkem 10 inzerátů, celková částka 71 800 Kč. Společnost využívá portál Jobtul.cz a to především



na brigádnické pozice. Tady jsou roční náklady 3 630 Kč. V prvním roce, kdy společnost neměla ani sociální síť ani webové stránky, celkové náklady vyšly na 787 930 Kč. V dalším roce se počítá s nulovými náklady na agentury, náklady na jednotlivé portály zůstávají, jen ve snížené podobě a vznikají navíc náklady na sociální síť a webové stránky. Celková částka je ale výrazně nižší, a to 159 703 Kč. V následujícím roce se počítá se stejnými náklady, jen se odečítají náklady na založení stránek a na reklamu na sítích. Celkové náklady jsou 131 985 Kč a výpočet je následující:

$$120173 - 24088 - 3630 = 131\,985 \text{ Kč.}$$

Jak lze vidět, i přes to, že sociální síť a webové stránky jsou zavedeny jen velmi krátkou dobu, za posledních několik měsíců společnost nemusela využít pomoc agentur na nábor nových zaměstnanců. Pokud bude situace pokračovat stále stejně, ušetření nákladů je až ve výši 655 945 Kč za rok.

### **2.5.2 Trainee program**

Trainee program nebyl společností ještě realizován, proto při ekonomickém zhodnocení tohoto nástroje by šlo pouze o předpokládané a odhadované náklady. Výše těchto nákladů by byla velmi ovlivněna různými faktory. Z důvodu požadované rozsáhlosti DP je proto v této kapitole pouze zmíněno několik zásadních věcí, které je potřeba při ekonomickém zhodnocení TP brát na vědomí. V případě hodnocení TP by bylo nutné propočítat náklady na výběr a nábor Trainee, jeho mzdu a odměny mentorům. Bylo by nutné zvážit, zda by se v případě TP zvolila forma AC. Pokud by společnost usoudila, že je nutné, aby využila formu AC, pravděpodobně by k tomu byla využita externí specializovaná společnost. Aby vybraná společnost zjistila, jaká společnost bude nejvhodnější, musela by ověřit, jaké společnosti tuto možnost nabízí, jaké mají hodnocení od ostatních a v jaké cenové výši. Především na základě těchto podkladů by mohla vyhodnotit, která externí společnost bude pro využití této formy výběrového řízení nejvhodnější. I v případě, že by se nevolila jako forma AC, nábor na Trainee by byl pravděpodobně nákladnější než nábor na jiné pozice, protože by trval delší dobu. Je třeba najít vhodného kandidáta se všemi potřebnými kompetencemi zmíněnými v kapitole č. 2.4.3. Na druhou stranu jeho mzdové ohodnocení by bylo výrazně nižší než u kandidáta na HPP a se zkušenostmi. Dále by bylo potřeba ohodnotit, jak dlouho by zůstal ve společnosti Trainee a jak dlouho by zůstal zkušený specialista. A v neposlední řadě je důležité to, jaký vliv bude mít Trainee na ostatní zaměstnance – možnost vedení, tedy zkušenosti s leadershipem pro ostatní zaměstnance, nový elán, jeho chuť být ve společnosti co nejdéle, protože si zkusí, co chce dělat a zvolí si sám, co ho baví a co mu jde.

## 2.6 Shrnutí, doporučení a návrhy ke zlepšení

Tato kapitola se zabývá celkovým shrnutím předchozích kapitol obsahujících praktickou část práce a doporučeními autorky pro budoucí vývoj společnosti. Vybraná společnost vznikla jako samostatný právní subjekt v roce 2019, tudíž lze říct, že existuje relativně krátkou dobu a je mnoho způsobů, jak začít podporovat značku zaměstnavatele. V tabulce č. 14 je znázorněno, čím se v rámci interního i externího budování značky zaměstnavatele společnost zabývala již dříve, čím se zabývá aktuálně, a také jsou v ní představeny návrhy do budoucna, na co by bylo třeba se dále zaměřit a v jakém časovém rozmezí a kdo konkrétní nástroje zavádí.

Tabulka 14 – Konkrétní nástroje EB vybrané společnosti + návrhy

	Vnitřní EB	Vnější EB	Zodpovědnost	Časové rozmezí
<b>Co je zavedeno</b>	Vybrané benefity Pravidelné Newslettery Společné akce Průzkumy spokojenosti Možností kariérního růstu Pravidelné hodnocení výkonu Možnost work-life balance Referral program	Skupinová webová stránka	Tristone, Tristone SSC	Do roku 2021
<b>Co se zavádí</b>	Trainee program	Webové stránky Facebook a Instagram	Tristone SSC	2022 - 2024
<b>Co může být zavedeno</b>	Nové benefity Další události a teambuildingy Interní skupina na Facebooku	Vylepšování zavedených stránek Větší zapojení na Instagramu	Tristone SSC, externí společnost	Průběžně od roku 2023

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že co se týká vnitřního budování značky, společnost se jím zabývá delší dobu. Ve společnosti pravidelně probíhají průzkumy společnosti, na jejichž základě již byly v minulosti doplněny nové benefity, kterými byly například sick days a možnost kombinované práce office a homeoffice. Co se týká dalších benefitů společnosti, patří mezi ně například 1 týden dovolené navíc, ve společnosti je zavedený referral program, ve kterém mají možnost doporučit zaměstnance za finanční odměnu po určité odpracované době. Zaměstnanci se pravidelně mohou školit, každý týden probíhá ve společnosti v rámci pracovní doby hodina jazykového vzdělávání, obvykle několikrát za rok probíhá ve společnosti školení na vybrané soft skills. Zaměstnanci mají možnost

konzultovat možnosti rozvoje přímo s vedoucím nebo HR oddělením a mohou se pomocí svých specifických požadavků přičinit na modifikaci školicích kurzů. Jak bylo už zmíněno v kapitole Firemní kultura, ve společnosti je nastavena velmi přátelská atmosféra. Co se týká externího budování značky zaměstnavatele, společnost měla pouze webové stránky celé skupiny, ze kterých nebylo jasné, co pobočka v Liberci dělá.

- **Nově zavedené webové stránky a sociální sítě**

Z předchozí kapitoly 2.5 zcela jasně vyplývá, že i přes omezené náklady společnosti, společnost již pociťuje pozitivní dopady zavedených nástrojů. Protože společnost neměla svoje webové stránky a sociální sítě, bylo potřeba se zaměřit především na to, protože skrz sociální sítě a webové stránky lze jednoduše komunikovat směrem ze společnosti a jednoduše tak informovat o jejím dění. Webové stránky a sociální sítě byly založeny v srpnu roku 2022. Ze sociálních sítí byl založen Facebook a Instagram, jakožto zástupci nejužívanějších sociálních sítí v ČR. Za tu dobu, ačkoliv se touto agendou nezabývá žádný specializovaný tým, ale pouze zástupci HR a IT oddělení společnosti, dochází k velmi úspěšným viditelným výsledkům. Za rok 2023, od ledna do dubna, proběhlo ve společnosti zatím 5 náborů, přičemž ani jeden z nich nemusel být realizován přes agenturu, což společnosti přináší velkou a zásadní úsporu nákladů.

- **Návrh tvorby Trainee program**

Trainee program nebyl společností zatím realizovaný a DP obsahuje pouze návrh jeho tvorby a nejsou v ní obsaženy konkrétní výsledky. Nicméně v předchozí kapitole bylo zmíněno, že je nutné brát v potaz několik zásadních věcí, týkajících se TP, jako je délka a způsob výběrového řízení, náklady na výběrové řízení, náklady na Trainee a mentory, na druhou stranu je nutné porovnat náklady, které by byly v případě nástupu specialisty na HPP. U zavedení TP je nutné zmínit důležitost obecné problematiky mentorů. Společnost musí vhodně vybrat mentora, který má zájem, chuť a možnosti se dále rozvíjet, ale také má časovou kapacitu na to, aby mohl Trainee vést. Také je nutné vyhodnotit výši odměny, kterou by jednotliví mentoři dostávali. A v neposlední řadě je nutné vyhodnotit to, co TP přinese v dlouhodobém měřítku. Větší spokojenost ve společnosti, větší loajalitu, motivaci a další. Návrh tvorby TP byl realizován především s myšlenkou toho, že se bude jednat o interní nástroj budování značky společnosti. Nicméně ve chvíli, kdy bude TP úspěšně zavedený a bude se propagovat ven ze společnosti, bude mít zásadní přesah i do externího budování značky.

- **Další doporučení**

Z tabulky č. 14 dále vyplývá, že je stále mnoho způsobů, jak lze budovat značku zaměstnavatele, jak interní, tak externí. V rámci interního budování značky je možné rozšířit **množství benefitů**, jako je například zavedení penzijního spoření, anebo zlevněné multisport karty. Dále můžou být

ve společnosti realizovány častěji společné akce, aby se jednotlivé týmy a zaměstnanci v nich mohli vídat při neformálních událostech a tím tak mezi sebou rozvíjeli přátelské vztahy. Poslední zmíněnou věcí součástí interního budování značky může být **zavedení interní skupiny na Facebooku**, tedy skupiny pouze pro zaměstnance, kde by mohly být přidávány příspěvky ve formě zajímavostí, událostí, důležitých informací a také by to sloužilo jako platforma pro vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Co se týká externího budování značky zaměstnavatele, je stále mnoho možností. Jde o **neustálou snahu o vylepšování aktuálních sítí** a **pravidelnou správu** příspěvku. Při externím budování značky je velmi důležité být vidět mimo společnost. Jednou z takových možností, také v návaznosti na vybudovaný Trainee program, je **spolupráce s vysokými školami**, například formou partnerství, vedení závěrečných prací a účasti na přednáškách. Další místo, kde by se mohla společnost představovat, jsou vybrané **pracovní veletrhy**. Dalšími možnostmi jsou například využití reklamních ploch na vybraných místech. Určitě také existuje prostor pro zlepšení stávajících zavedených stránek a sítí, přičemž velký potenciál náleží síti **Instagram**, kterou využívá zejména mladší generace, na kterou se bude na pracovním trhu cílit. Sociální síť Instagram nabízí spoustu možností, jak zaujmout – **stories, hlasování, ankety, story telling, soutěže** a mnoho dalšího. Veškeré možnosti budování značky zaměstnavatele se ve společnosti diskutují a v rámci následujících několika let se plánuje vybrané nástroje začít využívat. Ve společnosti jsou aktuálně povoleny minimální náklady na veškeré aktivity, z důvodu stále pokračující krize. Proto má společnost omezené možnosti, nicméně i s minimálními náklady se dá aktivně a kvalitně vytvářet značka společnosti.

## Závěr

Pro každou společnost by měli být lidé tím nejdůležitějším a nejcennějším faktorem. Proto je nezbytné, aby se jim věnovala příslušná pozornost. Především díky lidem a jejich strategickému řízení může být společnost vedena ke zlepšení její výkonnosti. Cílem této diplomové práce bylo zvolení vhodných nástrojů pro budování značky zaměstnavatele, které by měly společnosti pomoci se zviditelnit a být dostatečně konkurenceschopnou v rámci stejných či podobných odvětví.

Zpočátku probíhalo zpracovávání literární rešerše, na základě vybraných sekundárních zdrojů, díky které byla autorka práce seznámena s danou problematikou a byla schopna pochopit hlavní teoretické základy budování značky zaměstnavatele a vybraných procesů lidského řízení v podniku. Praktická část práce byla zaměřena výhradně na vybraný podnik, ve kterém byla celá práce zpracovávána. Nejprve bylo provedeno základní seznámení s podnikem, následně už probíhala realizace konkrétních zvolených nástrojů k budování značky zaměstnavatele. Tyto nástroje byly rozděleny zejména na interní a externí. V rámci interního budování značky byl tvořen návrh Trainee programu. Nejprve byla vytvořena analýza vybraných TP jiných společností, aby se autorka práce seznámila s obecnými pravidly tohoto programu. Na základě této rešerše, a za pomoci konzultantky práce, která se zaměřovala především na vlastní potřeby podniku, byl vytvořen dotazník, který byl zaslán na manažery společnosti. Vyhodnocení těchto dvou podkladů byl vytvořen návrh programu včetně přesného časového harmonogramu. Co se týká externího budování značky zaměstnavatele, byly tvořeny webové stránky a sociální síť společnosti. V práci je sepsán přesný průběh tvorby stránek, jsou znázorněny vybrané příspěvky na sociálních sítích a porovnání nákladů v případě vlastní správy sociálních sítí i webových stránek a v případě využití externí společnosti na správu vybraných stránek.

V konečné části práce je vytvořeno ekonomické zhodnocení. TP nebyl společností ještě zrealizován, v rámci DP byl zatím vytvořen jen návrh, proto je toto zhodnocení pojato spíše obecně. Nicméně dle autorky práce se jedná o vhodnou formu dalšího budování značky zaměstnavatele, protože je nutné se zaměřovat v rámci pracovišť i na mladší generace, protože vyžadují odlišný přístup a do budoucna to budou tyto generace, které budou tvořit pracovní prostředí. Webové stránky i sociální síť byly již založeny, a i přes to, že fungují relativně krátkou dobu, se zatím stále relativně nízkou návštěvností a dosahem, i tak lze z výsledků jednoznačně říct, že budování značky zaměstnavatele má ve společnosti rozhodně smysl.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2021. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. 7. vydání. Velká Británie: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-174-3.

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

Baby Boomer's Impact on HR and the healthcare, 2022. Corporate Screening [online]. [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.corporatescreening.com/blog/baby-boomers-impact-on-human-resources-and-the-healthcare-workforce>.

BAMBOOHR, 2022. What are Baby Boomers? Bamboohr [online]. [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/baby-boomers/>

YILIANG, Y., CHELLIAH, S. a TEOH, A. P., 2021. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INTERNAL MARKETING ON ENTERPRISE PERFORMANCE. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 3, pp. 1-9 ProQuest Central. ISSN 15441458.

PROQUEST, 2022. Databáze článků Pro Quest [online]. Ann Arbor, MI, USA: Pro Quest. [cit. 2022-10-13]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Brandbakers / Česká generace Y, 2020. Brandbakers [online]. [cit. 2022-12-6]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/homepage/new/205?lang=cs\\_CZ](http://www.brandbakers.cz/homepage/new/205?lang=cs_CZ).

COCA COLA, ©2023. Trainee program. Coca cola [online]. [cit. 2023-3-1]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/pracujte-s-nami/rise-management-trainee>.

ČSÚ, 2023. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS: čtvrtletní údaje. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-3-6]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-3-ctvrtleti-2022>.

DALEY, Sam, 2022. Employer branding [online]. [cit. 2022-9-1]. Dostupné z: <https://builtin.com/employer-branding>.

DALEY, Sam. 2022. Company Culture: Definition, Benefits and Strategies. Built in [online]. [cit. 2023-2-1]. Dostupné z: <https://builtin.com/company-culture>.

DELFINO, Devon a William ANTONELLI. 2022. What is Instagram and how to use it. Businessinsider [online]. [cit. 2023-2-2]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/guides/tech/what-is-instagram-how-to-use-guide>.

E. ON. ©2023. Trainee program. Eon [online]. [cit. 2023-3-1]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/kariera/trainee-program/>.

DVOŘÁKOVÁ, Barbora, 2020. Stáž, praxe, trainee program – co to je?. Ekontech [online]. [cit. 2022-12-16]. Dostupné z: <https://www.ekontech.cz/clanek/staz-praxe-trainee-program-co-je>.

Facebook, 2022. Aktualne.cz [online]. [cit. 2023-2-2]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/facebook/r~i:wiki:1064/>.

GRADUA, 2023. HR marketing (nejen) na sociálních sítích. Gradua - vzdělávací kurzy a školení [online]. [cit. 2023-4-5]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/hr-marketing-nejen-na-socialnich-sitich.html>.

H1. ©2023. Školení sociálních sítí - Jak na Facebook. H1 [online]. [cit. 2023-4-5]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/skoleni-socialnich-siti>.

HAYS. 2023. CZECH Salary Guide [online]. In: . s. 74 [cit. 2023-3-14]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/en/salary-guide#salary-guide>.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press.

HOVORKA, Petr, 2020. Brandmakers - značka zaměstnavatele - přínosy a měření. Brandmakers [online]. [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: [https://www.brandbakers.cz/homepage/new/292?lang=cs\\_CZ](https://www.brandbakers.cz/homepage/new/292?lang=cs_CZ).

HR CLOUD. 2022. 4 Ways HR Professionals can use Social Media to their Advantage. HR Cloud [online]. [cit. 2023-2-22]. Dostupné z: <https://www.hrcloud.com/blog/4-ways-hr-professionals-can-use-social-media-to-their-advantage>.

JAK NA SÍTĚ, 2023. Školení Jak na síť. Jak na síť [online]. [cit. 2023-4-5]. Dostupné z: <https://www.jaknasite.cz/skoleni>.

JOB FAIRS, 2023. Značka zaměstnavatele. Jobfairs [online]. [cit. 2023-4-4]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/znacka-zamestnavatele>.

JOUANY, Valène, 2023. 6 Steps to build your Employees Value Proposition. Haiilo [online]. [cit. 2023-2-22]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition/>.

KAĎOUSKOVÁ, Barbora, 2021. Web, webová stránka a webová aplikace, v čem je rozdíl?. Rascasone [online]. [cit. 2023-3-20]. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/web-webova-aplikace-rozdil>.

KB, 2023. Trainee program pro studenty vysokých škol. Komerční banka [online]. [cit. 2023-3-1]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/kariera/trainee-program>.

KERNER, Sean Michael, 2021. What is Facebook?. Techtarget [online]. [cit. 2023-2-2]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Facebook>.

KLÍMOVÁ, Zuzana, 2022. Generace X, Y nebo Z. Orangeacademy [online]. [cit. 2022-12-6]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/generace-x/>.



KMOŠEK, Petr, 2020. HR Marketing - definice. Kmosek [online]. [cit. 2023-2-22]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/hr-marketing-definice/>.

KOOPERATIVA, 2023. Trainee program pro čerstvé absolventy. Kooperativa [online]. [cit. 2023-3-1]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/kariera/trainee-program>.

KRÁSOVÁ, Věra, 2023. Průměrný plat v ČR: jaká je jeho hodnota v roce 2023?. Měsíc [online]. [cit. 2023-4-2]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/prumerny-plat-v-cesku/>.

LINN, V. R. and KENNING, P., 2014. Employer Brand Trust and Affect: Linking Brand Personality to Employer Brand Attractiveness. *European Journal of Marketing*, vol. 48, no. 1, pp. 218-236 ProQuest Central. ISSN 03090566. DOI <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>.

LMC, 2021. Onboarding - návod na adaptaci zaměstnanců. LMC [online]. [cit. 2023-2-22]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>

LORENZOVÁ, Barbara, 2018. Generace X, Y a Z: Jak se v nich vyznat a jak s nimi jednat?. *Lifecz* [online]. [cit. 2022-12-6]. Dostupné z: [https://www.lifecz/psychologie/generace-x-y-z-jak-se-v-nich-vyznat-a-jak-s-nimi-jednat\\_3907.html](https://www.lifecz/psychologie/generace-x-y-z-jak-se-v-nich-vyznat-a-jak-s-nimi-jednat_3907.html).

LUSSIER, Robert N. a John R. HENDON, 2018. *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. 3. vydání. Thousand Oaks, Kalifornie: Sage. ISBN 978-1506360348.

MAGAZÍN LMC, 2020. Jak na generaci X? [online]. [cit. 2023-1-27]. Dostupné na internete: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-na-generaci-x-neplette-si-ctyricatniky-s-firemnim-inventarem/>.

MARKET SOUL, 2023. Správa sociálních sítí Facebook, Insta, LinkedIn. Market Soul [online]. [cit. 2023-4-7]. Dostupné z: <https://www.marketsoul.cz/sprava-socialnich-siti/>.

MATĚJKOVÁ, Dagmar, 2022. HR Marketing. HR Interim [online]. [cit. 2023-5-3]. Dostupné z: <https://www.hrinterim.cz/post/hr-marketing>.

Mediaguru [online], 2022. [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/02/lidi-na-sitich-v-cesku-pribylo-vedou-youtube-a-facebook/>.

MOSLEY, Richard, 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Columbia: Wiley. ISBN 978-1118898529.

MOSLEY, Richard, 2017. Employer branding. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-119-07164-8.

MPSV, 2023. Doba trvání pracovního poměru: Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. MPSV [online]. [cit. 2023-4-30]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/IV13Dobatrvanipracovnihopomeru>.

MYTIMI, 2021. 5 kroků k úspěšné značce zaměstnavatele. MyTimi.cz [online]. [cit. 2022-12-8]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/5-kroku-ktere-vam-pomohou-vybudovat-atraktivni-znacku-zamestnavatele/>.

NAVAJAS-ROMERO, V., et al, 2022. Sustainable Human Resource Management the Mediating Role between Work Engagement and Teamwork Performance. PLoS One, 08, vol. 17, no. 8 Coronavirus Research Database; ProQuest Central; Publicly Available Content Database. DOI <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271134>.

PERCHUK, Michelle, 2022. Mentorship: What it is, why you need it, and how to find a good mentor. Forbes [online]. [cit. 2023-2-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/09/21/mentorship-what-it-is-why-you-need-it-and-how-to-find-a-good-mentor/?sh=5175cc7d62e8>.

PETRTYL, Jan, 2017. Pravidlo SMART: (pro stanovení cílů). Marketing Mind [online]. [cit. 2023-3-27]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/smart-pravidlo-stanoveni-cilu/>.

PLESKA, Gabriel. Dohoda o provedení práce a pracovní činnosti, 2023 [online]. [cit. 2023-3-3]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/439106-dohoda-o-provedeni-prace-a-o-pracovni-cinnosti-2023-pravidla-limity-a-vyhody-dpc-dpp>.

POUROVÁ, Eliška, 2021. Druhy pracovních poměrů v roce 2021 a jejich specifika. Eliška Pourová [online]. [cit. 2023-3-3]. Dostupné z: <https://eliskapourova.cz/druhy-pracovnich-pomeru-v-roce-2021/>.

PRIMA KURZY, 2023. Školení sociálních sítí. Prima kurzy [online]. [cit. 2023-4-5]. Dostupné z: [https://www.primakurzy.cz/skoleni-socialni-site?gclid=Cj0KCQiApKagBhC1ARIsAFc7Mc5ax8Hc104e78tZ\\_hu4oG43jC1-5SLq34fwt6bepoNuEtGobkhteskaAqRNEALw\\_wcB](https://www.primakurzy.cz/skoleni-socialni-site?gclid=Cj0KCQiApKagBhC1ARIsAFc7Mc5ax8Hc104e78tZ_hu4oG43jC1-5SLq34fwt6bepoNuEtGobkhteskaAqRNEALw_wcB).

PROCHÁZKOVÁ, Tereza., 2018. Teorie motivace podle Maslowa. Mentem.cz [online]. 24. 10. 2018 [cit. 2022-12-8]. Dostupné Z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.

PURDUE UNIVERSITY, 2022. Generational Differences in the Workplace. Purdueglobal [online]. [cit. 2023-1-27]. Dostupné z: <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/>.

RANA, Geeta, Shivani AGARWAL a Ravindra SHARMA, 2021. Employer Branding for Competitive Advantage. CRC Press. ISBN 978-0-367-65096-4.

RECRUITMENT ACADEMY, 2023. HR Marketing Booster Pack. Recruitment Academy [online]. [cit. 2023-4-5]. Dostupné z: <https://recruitment.academy/cz/kurzy/hr-marketing-booster-pack/>.

SARRAILLE, Mike, George RANDLE a Jocko WILLINK, 2020. The Talent War: How Special Operations and Great Organizations Win on Talent. Columbia: Lioncrest Publishing. ISBN 9-781-544-515571.

SÍTĚ V HRSTI, 2021. Generace X, Y, Z a baby boomers. Sítě v hrsti [online]. [cit. 2022-12-6]. Dostupné z: <https://sitevhrsti.cz/generace-x-y-z-baby-boomers/>.

SUCHÁ, Martina, 2022. Jaké máte možnosti naboru a výběru zaměstnanců. Jenprace.cz [online]. [cit. 2023-1-26]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/jake-mate-moznosti-naboru-a-vyberu-zamestnancu>.

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

ŠILHÁNOVÁ, Lenka, 2022. Jaké největší výzvy řešili HR profesionálové v roce 2022?. Behaviora [online]. [cit. 2023-1-10]. Dostupné z: [https://www.behavera.com/blog/jake-nejvetsi-vyzvy-resili-hr-profesionalove-v-roce-2022?li\\_fat\\_id=1079fa8b-f69d-4c63-aa55-63051e519a49](https://www.behavera.com/blog/jake-nejvetsi-vyzvy-resili-hr-profesionalove-v-roce-2022?li_fat_id=1079fa8b-f69d-4c63-aa55-63051e519a49).

ŠIROKÁ, Dana, 2022. Dohoda o provedení práce může být výhodná. Euro.cz [online]. [cit. 2023-3-3]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/dohoda-o-provedeni-prace-nalezitosti/>.

ŠKODA AUTO, 2023. Absolvent. Škoda Auto [online]. [cit. 2023-3-1]. Dostupné z: [https://www.skoda-kariera.cz/profese/pro-absolventy?gclid=CjwKCAiAjPyfBhBMEiwAB2CCIjW7gpVaGFV4tgqhuV11P5bJhKWjK7LX6vIYytQRSIRIM3QWgLI69BoCqV0QA\\_vD\\_BwE](https://www.skoda-kariera.cz/profese/pro-absolventy?gclid=CjwKCAiAjPyfBhBMEiwAB2CCIjW7gpVaGFV4tgqhuV11P5bJhKWjK7LX6vIYytQRSIRIM3QWgLI69BoCqV0QA_vD_BwE).

Times, 2017. Pyramida potřeb zaměstnanců - Maslowova pyramida [online]. [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.times.cz/pyramida-potreb-zamestnancu/>.

TRISTONE, 2023. Tristone - Company. *Tristone* [online]. [cit. 2023-5-1]. Dostupné z: <https://www.tristone.com/>.

Tristone SSC [online], 2022. [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://liberec.tristone.com/>.

VPORADKU. 2023. Správa webu. V pořádku [online]. [cit. 2023-4-7]. Dostupné z: <https://vporadku.cz/sluzby/sprava-webu>.

WILTON, Nick, 2016. An Introduction to Human Resource Management. 3. vydání. Velká Británie: Sage Publications. ISBN 978-1-4739-1571-8.

BAMBOOHR, 2022. What are Baby Boomers? Bamboohr [online]. [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/baby-boomers/>

YILIANG, Y., CHELLIAH, S. a TEOH, A. P., 2021. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INTERNAL MARKETING ON ENTERPRISE PERFORMANCE. Academy of Strategic Management Journal, vol. 20, no. 3, pp. 1-9 ProQuest Central. ISSN 15441458.

## **Přílohy**

<b>Příloha A – Dotazník k tvorbě Trainee programu .....</b>	<b>79</b>
<b>Příloha B – Ganttův diagram – harmonogram TP .....</b>	<b>80</b>

## Příloha A – Dotazník k tvorbě Trainee programu

### Dotazník

### Trainee program

Dobrý den,

prosíme o vyplnění dotazníku na téma Zavedení nového konceptu Trainee programu ve společnosti. Vyplnění vám zabere maximálně 10 minut. Předem moc děkujeme.

Proč Trainee program?

Vzhledem k výraznému stárnutí obyvatelstva je nutné zaměřit se na začleňování mladších generací do pracovního prostředí a zároveň využít mladého potenciálu.

Co je to Trainee program?

Jde o program především pro studenty VŠ či čerstvých absolventů.

Hlavním smyslem Trainee programu je seznámení s různými aktivitami ve společnosti, na vybraných odděleních.

Trainee program bývá nastaven v rámci několika měsíců až let. Měl by zahrnovat důkladnější plán osobního rozvoje a klíčových dovedností. Po skončení programu by měl Trainee zůstat ve společnosti (bývá ošetřeno i smluvně).

### 1 Jaké je vaše oddělení?

### 2 Jaký je váš pohled na spolupráci se studenty/ čerstvými absolventy VŠ ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Absolventi maximálně 2 roky po ukončení studia.*

- Spolupráce je zcela důležitá.     Spolupráce je spíše důležitá.     Nevím.     Spolupráce je spíše nedůležitá.  
 Spolupráce je zcela nedůležitá.

### 3 Využili jste v minulosti na svém oddělení brigádnickou výpomoc studenta?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne, nechtěl/a jsem  Ne, ještě jsem neměl/a možnost

### 4 Pokud jste využili výpomoc brigádníka, co vám to přineslo?

### 5 Pokud jste využili výpomoc brigádníka, byly s tím spojeny i nějaké nevýhody? Jaké?

Nápověda k otázce: *Pokud jste výpomoc nevyužili, napadají vás nějaká úskalí s tím spojená?*

### 6 Vnímáte rozdíl mezi brigádnickou výpomocí a Trainee programem?

- Ano  
 Ne

### 7 V případě zavedení nového konceptu Trainee programu v Tristone SSC, jak důležité jsou pro vás následující faktory?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Zcela důležité	Spiše důležité	Nevím	Spiše nedůležité	Zcela nedůležité
Budování mladého talentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diverzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budování značky společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výpomoc na odděleních	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Rozšiřování způsobů zaměstnávání



## 8 Jaká forma úvazku Trainee by byla podle vás nejvhodnější?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Hlavní pracovní poměr - plný úvazek.  Hlavní pracovní poměr - zkrácený úvazek.  Dohoda o pracovní činnosti - 18,75 hodin týdně.  Dohoda o pracovní činnosti - méně než 18,75 hodin týdně.

## 9 Jak dlouho by měl podle vás Trainee program v Tristone SSC trvat?

- Maximálně 6 měsíců  6-12 měsíců  12-16 měsíců  2 roky  Déle než 2 roky

## 10 Jak často by měl podle vás probíhat výběr a nábor Trainee ve společnosti Tristone SSC?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 2x za rok  1x za rok  1x za 2 roky  Nárazově, pouze v případě potřeby  Nevím  
 Jiná...

## 11 Zhodnoťte důležitost následujících kompetencí u Trainee

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	zcela důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	zcela nedůležité
Proaktivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizovanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost práce pod tlakem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v AI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pečlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zodpovědnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitivní reakce na změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12 Jakou formou by měl podle vás probíhat výběr kandidátů do Trainee programu v Tristone SSC?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Assessment centrum   
 Víceúrovňový pohovor   
 Klasický pohovor   
 Testy   
 Nechal/a bych rozhodnutí na HR oddělení  
 Jiná...

### 13 Myslíte, že je nutné zajistit spolupráci po ukončení Trainee programu smluvně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano   
 Spíše ano   
 Nevím   
 Spíše ne   
 Určitě ne

### 14 Využili byste na svém oddělení Trainee program?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano   
 Ne   
 Nevím

### 15 Pokud byste Trainee program nevyužili, proč ne?

### 16 Existuje něco, co je podle vás důležité k Trainee programu, ale nebylo v dotazníku zmíněno?

Nápověda k otázce: *Případně prostor pro jakékoliv další komentáře.*

Ještě jednou moc děkujeme za vyplnění dotazníku.

Hezký zbytek dne :)

