

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Employer Branding a Talent Relationship Management strategie podniku Škoda Auto a.s. v rámci partnerských univerzit Bakalářská práce

Zuzana Otradovská

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Zuzana Otradovská**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Employer Branding a Talent Relationship Management strategie podniku Škoda Auto a.s. v rámci partnerských univerzit**

Cíl: Cílem bakalářské práce je charakterizovat proces a nastavenou strategii Employer Brandingu podniku Škoda Auto a.s. s akcentem na Talent Relationship Management, zhodnotit míru úspěšnosti aplikovaných metod v rámci Employer Brandingu a Talent Relationship Managementu a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění.

Rámcový obsah:

1. Employer Branding.
2. Talent Relationship Management.
3. Employer Branding na oddělení Employer Branding a spolupráce se školami v podniku Škoda Auto a.s.
4. Analýza procesu Talent Relationship Management v letech 2020-2022 v podniku Škoda Auto a.s.
5. Strategie Talent Relationship Managementu roku 2023 a návrhy pro zlepšení.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARKHUIZEN, Nicolene; GUMEDE, Bongekile. The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/relationship-between-talent-management-job/docview/2502111794/se-2>.
4. BOARD, Belinda; DE FREITAS, Daniel. *Talent Assessment and Techniques*. Randburg: Knowledge Resources, 2019. ISBN 978-1-86922-822-4.
5. FARKAČOVÁ, Lenka. *Strategické řízení lidských zdrojů – modely a trendy: (učební text – teoretický základ, příklady a návody)*. 1. vyd. Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2022. 77 s. Educopress. ISBN 978-80-7408-236-8.
6. GOŁASZEWSKA-KACZAN, Urszula. Social Responsibility in the Area of Labour Practices in the Context of Employer Branding. [online]. 2022. Dostupné z: <https://journals.umcs.pl/h/article/download/14439/10619>.
7. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
8. SCHÄRRER, Laura. *Retention in a Changing World of Work*. Göttingen: Cuvillier Verlag, 2021. 131 s. ISBN 978-3-7369-7549-1.
9. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
10. ZAHAY, Debra. *Digital Marketing Management*. New York: Business Expert Press, 2020. 189 s. ISBN 978-1-95152-792-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2023

Zuzana Otradovská

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2023

Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2023

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké Školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 20.11.2023



Ráda bych chtěla touto formou poděkovat mé vedoucí bakalářské práce, Ing. Janě Pechové, Ph.D. za její vedení, odborné rady a podporu, které pro mě byly neocenitelné během psaní této bakalářské práce. Poskytla mi cenné poznatky a náměty, které obohatily obsah této práce.

Dále bych ráda poděkovala své vedoucí praxe Mgr. Tereze Kozákové za její čas a úsilí věnované ohodnocení této práce. Její konstruktivní kritika mi pomohly nahlédnout na mé výzkumné téma z nových úhlů a zlepšit kvalitu mé závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Employer Branding	9
1.1 Výklad pojmu Employer Branding	9
1.2 Tvorba Employer Brandingu.....	11
1.3 Nástroje pro budování značky zaměstnavatele.....	12
1.4 Nové trendy Employer Brandingu	16
2 Talent Relationship Management	17
2.1 Výklad pojmu Talent Relationship Management	17
2.2 Modely Talent Managementu.....	18
2.3 Procesy Talent Managementu	20
3 Employer Branding na oddělení Employer Branding a spolupráce se školami v podniku Škoda Auto a.s.	23
3.1 Metodika bakalářské práce	23
3.2 Současné nástroje Employer Brandingu	23
3.3 Sběr kontaktů	24
4 Analýza procesu Talent Relationship Management v letech 2020-2022 v podniku Škoda Auto a.s.	25
4.1 Proces TRM v letech 2020	27
4.2 Proces TRM v letech 2021	29
4.3 Proces TRM v letech 2022	30
5 Strategie Talent Relationship Managementu roku 2023 a návrhy pro zlepšení. 32	
5.1 Propojení teorie s praxí	32
5.2 Nový eventový formulář.....	33
5.3 Nová newsletterová komunikace.....	34
5.4 Proces TRM v letech 2023 a zhodnocení implementované strategie.....	36
Závěr.....	38

Seznam použitých zkratek a symbolů

TRM Talent Relationship Management

Úvod

Employer Branding a Talent Relationship Management jsou klíčovými faktory v dnešním firemním prostředí, kde konkurence o talenty nabírá na síle. Obě tyto oblasti představují důležité způsoby, jak přitáhnout kvalitní kandidáty a tato bakalářská práce bude zaměřena právě na tuto problematiku.

Práce se nejprve zaměří na teoretický rámec Employer Brandingu a Talent Relationship Managementu. Employer Branding bude analyzován jako strategický přístup k vytváření a upevňování pozitivní image zaměstnavatele. Tato část práce se bude věnovat nástrojům a trendům spojeným s budováním atraktivního zaměstnavatele, zdůrazňující klíčové prvky, jako jsou firemní hodnoty nebo kultura.

Dále bude popsán Talent Relationship Management jako strategie, která se zaměřuje na vztahy s aktuálními a potenciálními talenty. Část práce se bude věnovat konkrétním metodám jako je získání, identifikace, rozvoj a udržení talentů v rámci organizace.

Teoretický pohled poskytne základ pro následující analýzu a hodnocení procesu Employer Brandingu a Talent Relationship Managementu ve společnosti Škoda Auto a.s.

V praktické části bude zaměřeno na konkrétní popis činností na oddělení Employer Brandingu a spolupráce se školami ve společnosti Škoda Auto a.s.

Následující kapitoly se zaměří na analýzu procesu Talent Relationship Management v letech 2020 až 2022. Tato analýza poskytne nejen pohled na to, jak byly v praxi uplatňovány strategie, ale též umožní identifikovat případné nedostatky či úspěchy, které pomohou zlepšit proces pro následující roky.

V závěrečné části práce bude popsána strategie, která byla implementována pro rok 2023 na základě získaných poznatků z předešlých let, které vedly k efektivnějšímu a úspěšnějšímu využití Employer Brandingu a Talent Relationship Managementu ve společnosti Škoda Auto a.s.

1 Employer Branding

V dnešní době se chce každý zaměstnavatel stát tím nejlepším a nejzajímavějším zaměstnavatelem pro budoucí kandidáty. Proto se snaží hledat různé způsoby, či výhody, jak toho dosáhnout.

Nastává zde boj o nejlepší talenty, kdy každý zaměstnavatel usiluje o přilákání a udržení těch nejlepších z nejlepších. Být totiž nejzajímavějším zaměstnavatelem pro kandidáty není jen o poskytnutí zajímavých platebních podmínek, nebo benefitů. Talentovaní jedinci dnes totiž nehledají jen práci – hledají spojení s organizací, která sdílí jejich hodnoty a názory. Hledají organizaci, ve které se budou kariéerně rozvíjet a kde naleznou inspirující pracovní podmínky. A právě zde nastupuje Employer Branding.

Employer Branding je strategie, která se zaměřuje na budování a posilování značky zaměstnavatele.

Tato první kapitola bakalářské práce je zaměřena právě na Employer Branding. Nejprve je vysvětlen samotný pojem Employer Branding, poté jsou popsány nástroje pro budování značky zaměstnavatele, které se dále rozdělují na interní a externí a poslední podkapitola je zaměřena na nové trendy Employer Brandingu.

1.1 Výklad pojmu Employer Branding

Pojem značka (brand), byl dříve spojován především se spotřebním zbožím, či servisem. Nyní je značka považována za něco, co nese ať už dobrou, či špatnou identitu. Branding jako takový, je nedílnou součástí firmy. Dokáže zajistit věrnost zákazníků nebo zvýšit růst i zisky. Značka ve smyslu značka zaměstnavatele je též založená na řadách výhod, které podnik nabízí (Barrow, Mosley, 2005, s. 57–59).

Jak již bylo v úvodu zmíněno, pojem Employer Branding, je důležitou strategií pro každou firmu, která chce být konkurenceschopná a získat tak ty největší talenty do svého podniku. K tomu, aby firma přesvědčila potenciální zaměstnance potřebuje i správně zvolený marketing lidských zdrojů, který přispívá k budování dobré značky zaměstnavatele. Správně nastavené zásady, či pravidla přinesou podniku nejen motivované uchazeče, ale také prohloubí náhled na organizaci stávajících zaměstnanců, lépe ji rozeznají a poznají tak i cíle a hodnoty podniku, které též povedou k lepšímu výkonu (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 86).

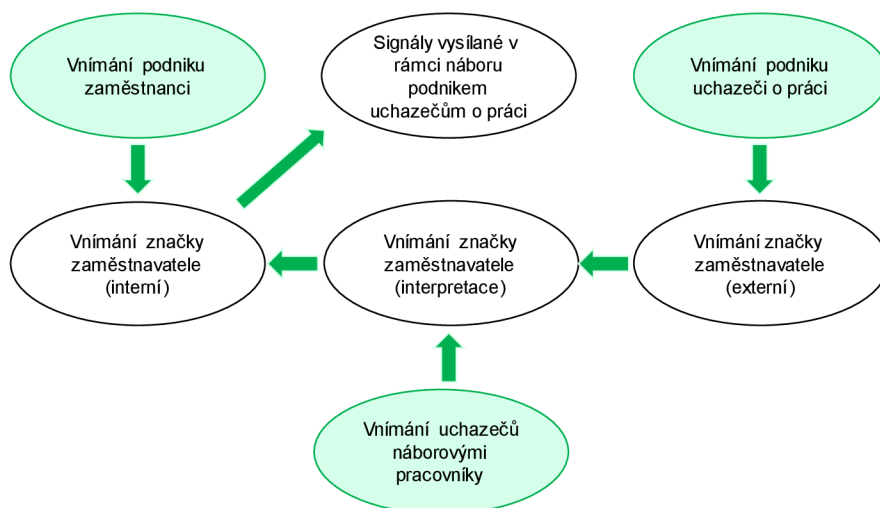
Pro Employer Branding jsou důležité tři aspekty. **Vize organizace, image organizace a kultura organizace.** Vize může být určitý směr, kterým se organizace řídí a chce dosáhnout určitého cíle. Image organizace představuje vnímání všech zájmových skupin. Kultura organizace představuje hodnoty, zvyky nebo chování, které daný podnik sdílí. Tento prvek ovlivňuje způsob, jakým lidé v organizaci myslí, jednají a spolupracují (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 87).

Thorne a Pellant (2007, s. 26-32) uvádějí další hlavní aspekty, které souvisí se značkou zaměstnavatele. Mimo firemní vize, image a kultury organizace je též důležité **prostředí**, ve kterém lidé budou ochotni pracovat. Nejde především jen o využití technologií, nebo flexibilní pracovní doby. Klíčovou roli zde hrají manažeři. Právě oni by se měli zajímat o své zaměstnance. Rozpoznat, v čem jsou jejich lidé úspěšní, rozpoznat jejich silné i slabé stránky, rozvíjet je a co je nejdůležitější, komunikovat s nimi a poskytovat jim zpětné vazby. Manažeři by měli být ti, kteří budou svým podřízeným dodávat sebedůvěru, pocit jistoty a poskytnout tak pevné zázemí, aby jejich podřízení nefluktovali. S tím se pojí i odměna za práci. Zaměstnanci by měli být samozřejmě odměněni za práci peněžními prostředky, ale stejně důležitým prvkem je **uznání**. Uznání častokrát nesou větší potřebu než peníze. Ocenit své podřízené za práci, či zvláštní aktivitu, kterou vykonali může vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnance a zvýšit tak motivaci zůstat v podniku. **Partnerské spolupráce**, ať už se zaměstnanci, zákazníky, veřejností, médií nebo i s konkurenty jsou další klíč k úspěchu. Žádný podnik nemůže fungovat samostatně. Vzájemná spolupráce těchto činitelů vede k vybudování pevných vazeb a dochází tak k vytvoření dobrých vztahů s místním kolektivem. „Věrnost značce vzniká mnoha způsoby, ale základní je, že je založena na vztazích, které organizace buduje se svými partnery“ (Thorne a Pellant (2007, s. 29). Co se týče konkurence, podnik by se měl snažit být pro ostatní podniky inspirací. Organizace by měla být společensky i firemně odpovědná za své aktivity. Kolaborovat a sdílet postupy, tak aby byly pro všechny co nejlepší a naopak, nechat se ovlivnit lepšími způsoby. Tyto postupy budou mít vnitřní dopad na dobré mravy okolí.

Všechny tyto aspekty spadají do nástrojů Employer Brandingu, které jsou dále popsány v následujících kapitolách.

1.2 Tvorba Employer Brandingu

Častokrát je tvorba Employer Brandingu neboli tvorba značky zaměstnavatele chybně označována za personální marketing. Již z názvu je zřejmé, že personální marketing vychází z toho klasického marketingu, ale opírá se o personální oblast, především o tvorbu dobré pověsti zaměstnavatele, zamezení fluktuace zaměstnanců, spokojenosti s prací nebo s pracovními podmínkami (Myslivcová, 2019, s. 30). Employer Branding je však pouze jedna z částí personálního marketingu. Celý koncept budování značky zaměstnavatele se zaměřuje na sdělení (hodnot a zkušeností), která putují k současným a potenciálním zaměstnancům podniku. Právě toto sdělení je promítnuto do podnikové kultury (Myslivcová, 2017, s 49).



Zdroj: Myslivcová a kolektiv, 2017

Obr. 1: Budování značky zaměstnavatele z pohledu náborového procesu

Podle obrázku č.1 je zřejmé, že vnímání zaměstnavatele ze strany současných zaměstnanců utváří interní značku zaměstnavatele. Toto vnímání zároveň ovlivňuje vysílání signálů směrem k potenciálním uchazečům. Oproti tomu vnímáním podniku uchazeči utvářejí externí značku zaměstnavatele.

Další důležitou skupinu představují zaměstnanci z oddělení nábory, kteří prezentují a podnik uchazečům o práci. Nedílnou součástí tvorby Employer Brandingu je také vizualizace značky (Myslivcová a kolektiv, 2017, s. 50).

1.3 Nástroje pro budování značky zaměstnavatele

V dnešní moderní době existuje mnoho nástrojů, kterými lze budovat dobrou pověst a značku zaměstnavatele. Primárně Employer Branding dělíme do dvou sekcí. Interní Employer Branding a externí Employer Branding. V následující kapitole jsou popsány ty nejdůležitější prvky jak z interního, tak z externího Employer Brandingu.

Interní Employer Branding

Interní Employer Branding zahrnuje vztahy, které má zaměstnavatel se svými současnými zaměstnanci. Právě na zaměstnance by měl být kladen co největší důraz. Chování nebo názory stávajících zaměstnanců mohou posílit, či změnit samotnou hodnotu značky (Berthon, Ewing, 2005, s. 153). Pro interní Branding je nejdůležitější především budování silné **firemní identity a kultury, loajality zaměstnanců ke stávajícímu zaměstnavateli a rozvoj zaměstnanců** (Theurer a kolektiv, 2018, s. 7).

Firemní identita, - corporate identity – CI, představuje takové prvky, které jsou jednotné pro celý podnik a každý je musí respektovat, protože nesou určitá pravidla. Příkladem může být např. logo, barvy, interní dokumenty atd. Identita nepředstavuje jen vizuální stránku, ale i historii, vize a mise podniku nebo etické kodexy. Podnik se svým CI prezentuje na veřejnosti, a právě tato identita je součástí firemní strategie a firemní kultury.

Korporátní identita dále obsahuje firemní design, firemní komunikaci, firemní kulturu a samotný produkt. Ve zkratce, design je vizuální styl firmy (název, logo, barvy), komunikace představuje všechna sdělení, která firma distribuuje mimo podnik. Právě komunikace je hlavní složkou firemní kultury, protože způsob, kterým firma komunikuje, ovlivňuje vztahy mezi stávajícími či potenciálními zaměstnanci. Mezi nástroje firemní komunikace patří public relations, prezentace podniku na veřejnosti, inzerce, sociální média nebo jiné techniky. Tyto prvky jsou rozvedeny v následující podkapitole Externí Employer Branding. Posledním aspektem ve firemní identitě je samotná kultura. Kultura představuje samotná základ podniku. Atmosféra uvnitř, povaha firmy, vnitřní dění, nebo vzájemné chování pracovníků (Vysekalová, 2020). Kultura zahrnuje určité vrstvy, kterými jsou rituály, symboly a hodnoty. Symboly představují znaky, které jsou používány v podniku (oblečení, slang, zkratky). Rituály, opakující se činnosti, jako jsou pravidelné obědy s kolegy

nebo pracovní schůzky. Právě rituály jsou důležité v rámci socializace. Hodnoty poté představují něco, co je správné nebo špatné (Moree, 2015, s. 51-54).

Stuss (2018) dále zmiňuje, že v rámci interního Employer Brandingu je pro udržení těch nejlepších zaměstnanců v podniku důležité poskytnout příležitosti všem zaměstnancům pro jejich rozvoj a dále je vzdělávat. Pokud zaměstnavatel bude své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat, dojde tak k vzájemné spokojenosti obou stran.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se též promítá do firemní kultury podniku a obnáší tak důležitou strategii pro rozvoj a úspěch podniku na trhu práce.

Zatímco Employer Branding se zaměřuje na budování pozitivního vnímání zaměstnavatele u potenciálních zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj dovedností a znalostí stávajících zaměstnanců. Obě strategie mají vliv na přitažlivost a udržení talentů v organizaci, a proto by toto téma nemělo být opomíjeno.

Firemní vzdělávání je proces, během kterého dochází k rozvoji dovedností, znalostí a kompetencí stávajících zaměstnanců. V podniku rozlišujeme buď vzdělávání nebo rozvoj. Rozvoj se zaměřuje především na osobní nebo profesní růst. Oproti tomu vzdělávání je zaměřeno na takové aktivity, které přispějí k získání nových dovedností a znalostí, které uplatní na své pracovní pozici. Vzdělávání i rozvoj mohou probíhat prostřednictvím formálních vzdělávacích aktivit, jako jsou školení, kurzy, workshopy nebo e-learning (Bartoňková, 2010 s. 16). Podle Armstronga (2015) existují další metody vzdělávacích aktivit, jako je koučování, mentoring, nebo plánování osobního rozvoje. Urbancová (2023) dodává dále ještě hraní rolí a simulací, různé veletrhy, talentové programy, pracovní rotace nebo přednášky.

Externí Employer Branding

Druhým typem Employer Brandingu je externí. Ten se zaměřuje na potencionální zaměstnance (Sengupta a kol., 2015, s. 308–309). Tento typ Employer Brandingu má za úkol posilovat povědomí o značce mezi potenciálními zaměstnanci, zajistit získání a výběr uchazečů, být pro jiné podniky konkurenceschopný a plnění dalších cílů CSR (corporate social responsibility) (Stuss, 2018, s. 253).

Aby se zaměstnavatel stal atraktivním zaměstnavatelem, musí neustále zlepšovat své současné strategie a nástroje, jak právě ty největší talenty přilákat.

Proto se zaměstnavatelé snaží volit takové aktivity, které jdou s dobou a osloví tak správně generace, které jsou pro něho cílové.

Mezi uvedené aktivity patří:

- Veletrhy pracovních příležitostí,
- studentské programy (stáže, trainee programy),
- zveřejňování náborových inzerátů,
- webové stránky,
- sociální sítě.

Právě pro generaci Z (lidé narozeni od roku 1991 do roku 2010) jsou online nástroje ty klíčové (Sulich, 2021, s. 447).

Veletrhy pracovních příležitostí

Job fairs, kariérní dny, dny otevřených dveří, přítomnost na univerzitách. Všechny tyto aktivity zahrnují osobní kontakt mezi osobou, která má za úkol prezentovat v tom nejlepším světle daný podnik mezi potenciálními talenty. Právě díky osobnímu kontaktu mají uchazeči možnost získat informace přímo od zaměstnanců, zjistit tak potřebné informace, požadavky a názory. V České republice existuje mnoho druhů těchto pracovních trhů. Univerzity si často pořádají své vlastní veletrhy, kam si pozvou firemní partnery. Ti pak prezentují možnosti pracovních nabídek či talentových programů. Účastí těchto firem na univerzitních job fairech se zvedne viditelnost povědomí o jejich značce, dojde k inkluzi mladých talentů do podniku a nastane zde konkurenční výhoda, protože dojde k přímému kontaktu s talentovanými studenty.

Webové stránky

Web je velmi důležitou součástí digitálního marketingu, protože to, jak bude web vypadat, přiláká potenciální zákazníky. Web by měl pro talenty, které chce zaměstnavatel lákavý a se zajímavým obsahem (Zahay, 2020, s. 27). Co se týká kariérních webových stránek, ty by měly poskytovat volné nabídky pracovních míst, ale také poukázat na lidskou stránku a zveřejnit příběhy či zkušenosti současných talentů působící v podniku a poskytnout tak široké veřejnosti jejich zkušenosti a dovednosti.

Sociální sítě

Skrze sociální sítě lze komunikovat různými způsoby, ať už fotografiemi, videi, nebo příspěvky s názory, pocity. Mezi nejznámější sociální sítě z pohledu kariérního hlediska se řadí Facebook, Instagram, LinkedIn nebo YouTube. Přes tyto média dovede zaměstnavatel prezentovat svou zaměstnavatelskou značku a komunikovat s potenciálními zaměstnanci. Podniky mohou sdílet příspěvky, články, videa a další obsah, který ukazuje kulturu a hodnoty firmy. Přes sociální sítě lze sdílet zaměstnanecké příběhy, výhody zaměstnání a další informace, které přitahují mladé talenty.

Spolupráce s univerzitami

Spolupráce podniků s vysokými školami umožňuje přenos znalostí a technologií. Podnik může využít odborné znalosti studentů při výzkumu a vývoji nových technologií, produktů nebo služeb. Vysoké školy zase získávají přístup k reálným problémům a výzvám, které firmy řeší, což může vést k novým poznatkům a objevům.

Podniky mohou dále nabízet různé formy partnerství jako jsou např. poskytování vzdělávacích programů, exkurzí, přednášek nebo workshopů jak pro akademiky, tak pro studenty. Další formou spolupráce poté jsou praxe, stáže či psaní závěrečných prací, díky kterým studenti mohou získat praktické zkušenosti a aplikovat své znalosti ve skutečném pracovním prostředí (Tetřevová, 2017, s. 36-37).

Studentské programy

Každá organizace má své vlastní programy, kterými se snaží přilákat studenty do svých řad. Mohou to být stáže, trainee programy, doktorandské programy, či spolupráce na závěrečných prací. Stáž je dočasná pracovní zkušenost, kterou studenti absolvují v podniku, aby získali praktické dovednosti a zkušenosti v konkrétním odvětví. Stáže jsou poskytovány během studia. V další řadě to jsou trainee programy, které jsou zaměřeny na absolventy vysokých škol. Trainee programy jsou ve většině případů na rok a absolventi si tak mohou zkusit např. rotace po různých oddělení v podniku, nebo vést své vlastní projekty.

Většina programů nabízí i spolupráci na psaní bakalářské, diplomové nebo disertační práci.

1.4 Nové trendy Employer Brandingu

Dnešní turbulentní doba si žádá jediné, a to neustálé zlepšování a vyvíjení. Pokud se zaměstnavatel nebude chtít dál zlepšovat a hledat pokrokovější řešení, podniky, kteří jsou ochotni riskovat a budovat něco nového budou mít větší konkurenční výhodu a přilákají víc talentovaných uchazečů. Proto je důležité vytvořit takové podmínky a prostředí, které půjdou v čele s moderní dobou. Velmi diskutovanými tématy jsou diverzita, age management, work-life balance nebo CSR.

Diverzity management

V oblasti Employer Brandingu se zvyšuje důraz na diverzitu a inkluzi. Zaměstnavatelé se snaží vytvořit takové prostředí, které respektuje a podporuje různé zkušenosti a pohledy zaměstnanců. Různorodost na pracovišti může též zahrnovat různou národnost, pohlaví, věk, vzdělání či rasu. Diverzita zahrnuje aktivní snahu o přilákání a udržení zaměstnanců z různých skupin. Takoví zaměstnanci dokážou vznést do kolektivu nové inovace pracovních postupů nebo poznatky z různých kulturních aspektů (Urbancová, 2023, s. 117-118).

Age management

Dalším novým trendem je age management, ten se zaměřuje na řízení a využití věkové rozmanitosti v pracovním prostředí. V kontextu s Employer Brandingem může pomoci společnosti vytvořit pozitivní a inkluzivní pracovní prostředí pro své budoucí zaměstnance, protože cílí na všechny věkové skupiny (studenty, absolventy, osoby v penzi atd.). Právě na osoby v penzi by mělo být více poukázáno, protože právě tato skupina se označuje vysokými znalostmi a zkušenostmi (Urbancová, 2023, s. 153).

Work–life balance

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je důležitým aspektem pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Jde především o nastavení správné a zdravé míry mezi rodinou a prací. Pokud zaměstnavatel chce pro své zaměstnance to nejlepší, měl by nabídnout adekvátní pracovní prostředí, dobré platové ohodnocení anebo různé benefity. Dále je pro jedince důležité, aby se v práci cítili bezpečně a v dobrém kolektivu. Pomoci tomu mohou i styly vedení, podpora zaměstnanců, naslouchání jejich potřebám nebo osobní zájmy a mimopracovní aktivity zaměstnanců (Urbancová, 2023, s. 107).

Sociální odpovědnost

Posledním způsobem, jak zmodernizovat Employer Branding je koncept sociální odpovědnosti firem, ve zkratce CSR. Tento koncept zahrnuje otázky ohledně sociálních a environmentálních aktivit, které se firmy snaží uskutečňovat. CSR se zaměřuje na tyto oblasti. Organizační normy (dodržování organizačních, mezinárodních předpisů), lidská práva (zákaz diskriminace a vzájemný respekt), životní prostředí (snížit negativní dopady na životní prostředí), ekonomická oblast (férové produkty a služby za férové ceny), poctivé praktiky (boj proti korupci), sociální rozvoj (realizace sociálních projektů-kultura, zdraví) a v poslední řadě zaměstnanecké vztahy (Gołaszewska-Kaczan, 2022, s. 118-119).

2 Talent Relationship Management

Předchozí kapitola byla věnována Employer Brandingu, což je zásadní strategický koncept zaměřený na budování pověsti zaměstnavatele. Následující kapitola je zaměřena na oblast Talent Managementu, kde jsou popsány způsoby, jak efektivně identifikovat, vyvíjet a udržovat klíčové talenty v organizaci. Talent Relationship Management je složitější proces, který zahrnuje fáze od identifikace, získání, rozvoji a udržení kandidátů. Následující teoretická část se věnuje v rámci svého rozsahu prvním dvěma fázím – identifikaci a získání uchazečů. Fáze rozvoje a udržení potenciálních uchazečů jsou pro pochopení tématu charakterizovány stručně.

2.1 Výklad pojmu Talent Relationship Management

V prvé řadě musí být nejprve vysvětlen samotný pojem „talent“. První zmínky byly již ve starověkém Řecku, kdy talent znamenal váhové jednotky. Poté se stal finanční jednotkou a až teprve později se tento pojem začal využívat v kontextu s lidskými dovednostmi, či schopnostmi (Board, Freitas, 2019, s. 3). V České republice se za „talenty“ se obecně považují takoví jedinci, kteří vykonávají své činnosti na manažerských pozicích a řídí organizaci. To by ovšem znamenalo, že ten, kdo vykonává např. manuální práci talentem není. Proto by toto tvrzení mělo být upraveno. Talentem může být kdokoli, kdo ve své práci vyniká. Daný pracovník je motivovaný a soustředěný na své cíle a cíle organizace. Zná své schopnosti, dovednosti a dokáže je správně využívat. Důvěřuje sám sobě a je sebejistý. Je to takový člověk, který nese určité vlohy, či nadání. Pro podnik je to osoba, která rozvíjí

a zlepšuje fungování podniku. Je zásadní, aby si podnik sám stanovil, kdo je pro něj talentem, protože pak dokáže lépe identifikovat jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti u svých uchazečů hledá (Eisel, Termann, 2023, s. 14).

Pojem Talent Management lze doslovně přeložit jako řízení talentů, lepší terminologie je spíše rozvoj a plánování talentů. Celý proces Talent Managementu začíná již při **získávání uchazečů**, postupuje k **motivaci** a **rozvoji** a končí **udržením** daného jedince v organizaci. Všechny tyto činnosti jsou propojeny a navzájem se doplňují tak, aby vytvořily komplexní systém, který může organizaci pomoci přitáhnout a udržet klíčové talenty. Talent Management je klíčovým faktorem pro dosažení dosavadního i dlouhodobého úspěchu organizace a zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu práce. Horváthová (2011) ve své knize opírá o výzkum z roku 2006, který byl proveden ve firmě Deloitte a byl zaměřený právě na talenty. Z této studie vyplynulo, že 69 % světových organizací vidí jako největší problém získání a udržení nových talentů ve firmě. Právě získávání a retence talentů a obecně zaměstnanců je velmi důležitým tématem.

2.2 Modely Talent Managementu

Existuje několik modelů Talent Managementu, které organizace mohou použít k řízení svých talentovaných zaměstnanců. Nejznámějšími modely jsou tyto dva:

- Tradiční lineární model
- Model Develop–Deploy–Connect

Tradiční lineární model

Pokud podnik nemá dostatek talentovaných pracovníků a zaměří se pouze na dvě aktivity viz Obr. 2.



Zdroj: Eisel, Termann, 2023

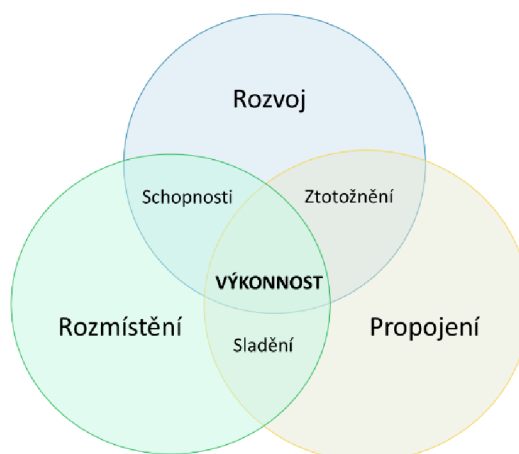
Obr. 2: Tradiční lineární model

Těmi jsou získání a udržení zaměstnanců. Na aktivity typu rozmísťování a rozvíjení současných zaměstnanců se organizace nezaměřuje, což jsou primárními cíli Talent Managementu.

Podnik vynaloží vysoké finanční prostředky na nábor uchazečů, ale zároveň nebere ohled na vzdělávání zaměstnanců a neumožňuje zaměstnancům další růst. Dále tento model není pružný a nepředstavuje pro podnik růst, což nespĺňuje plnění podnikatelských záměrů a jiných cílů (Eisel, Termann, 2023, s. 20-21).

Model Develop–Deploy–Connect

Z obrázku č. 3 je patrné, že tento model je zaměřen na jádro, a tím je sledování výkonu. Model reprezentuje komplexní strategii pro Talent Management, kde klíčovým prvkem je systematický rozvoj a udržení motivace zaměstnanců, což organizaci přináší maximální hodnotu. Model se snaží najít rovnováhu mezi tím, co talenti chtějí, co je motivuje a co organizace chce.



Zdroj: Eisel, Termann, 2023

Obr. 3: Model Develop-Deploy-Connect

Na rozdíl od lineárního modelu, tento se snaží své aktivity zaměřovat nejen na získání a udržení, ale také na rozvíjení a rozmísťování. **Rozvojem** se nemyslí jen klasické formy vzdělávání (školení, kurzy), ale také podílení se na různých projektech, kde získává podporu i zpětnou vazbu od manažera nebo vedoucího. Pro talenty je dále důležité **rozmístění**, naleznutí ideální pozice pro jedince, ve které se bude dál rozvíjet. Třetím aspektem je **propojení**. To představuje poskytnutí rad k tomu, aby si jedinec vybudoval síť vztahů a dokázal tak komunikovat se svými spolupracovníky. Všechny tyto dimenze se vzájemně propojují. Tj. pokud je pracovník na správném pracovním místě, dochází k prohloubení komunikace s kolegy, kteří se mohou jeden od druhého učit a tím se zvedá i výkon všech zaměstnanců i organizace (Horváthová, 2011, s. 36-37).

2.3 Procesy Talent Managementu

Tato kapitola je zaměřena na jednotlivé procesy Talent Managementu. Celý proces se skládá ze čtyř částí, těmi jsou identifikace, získání, rozvoj a stabilizace talentů.

Identifikace talentů

Identifikace talentů je klíčovým prvním krokem v rámci Talent Managementu, který umožňuje organizaci najít jednotlivce s potenciálem a schopnostmi pro budoucí růst.

Pro to, aby byli talentovaní jedinci správně identifikováni je potřeba, aby si daný podnik stanovil klíčové požadavky, které chce, aby jedinec splnil a znal odpověď na tři otázky. Jaký talent podnik hledá, jaké typy lidí chce a jak přesně tito lidé hledají práci (Tegze, 2019). Podnik si musí uvědomit, na jakou cílovou skupinu chce mířit (na budoucí manažery, inovátory odborníky nebo na studenty). Dalším klíčovým krokem je řízení pracovního výkonu jedince. Nehodnotí se pouze výkon, ale také potenciál. Právě tyto dva aspekty se mezi sebou posuzují v 9 kvadrantové mřížce, kdy na jedné straně je výkon a na druhé je potenciál. K identifikaci dále slouží různé hodnotící techniky, jako jsou např. assessment nebo development centra u kterých se především hodnotí kompetence, které si podnik již na začátku stanovil. Všechny metody pro identifikaci talentů musí být spravedlivé a jedinci, kteří se podílejí na hodnocení kandidátů musí být nestranní (Eisel, Termann, 2023, s. 23).

Pro Škoda Auto a.s. je právě identifikace svých kandidátů zásadním krokem. Podnik přesně stanoví, o jakou cílovou skupinu talentů má zájem. Primárně jsou to skupiny

talentů/studentů z technických vysokých škol (IT, strojní, elektrotechnické fakulty), které jsou zaměřeny na strategické pozice v podniku. Tyto aktivity zaštiťuje oddělení Employer Branding a spolupráce se školami.

Studenty se toto oddělení snaží získat do absolventských pozic, nebo do talentových programů, kterými jsou vysokoškolské stáže, trainee programy nebo doktorandské programy.

Tímto je identifikována skupina lidí, na kterou je primárně cíleno. Jde především buď o získání juniorních lidí, kteří se chtějí dostat na určitou juniorní pozici nebo o získání talentů do studentských programů.

Získání talentů

K tomu, aby podnik získal nové talenty, může využít určité možnosti, jak toho dosáhnout. Talenty může oslovit z vnitřních zdrojů (mezi současnými zaměstnanci) anebo z vnějších zdrojů. Pokud se podnik rozhodne pro své vnitřní zdroje, může talenty získat mezi současnými zaměstnanci, či stážisty. Dále se podnik může oslovit talenty, kteří jsou čerství absolventi či studenti. K tomu mohou pomoci i kariérní veletrhy, kde podniky prezentují své činnosti a vytvoří tak konkurenční výhodu. Mezi další metodou, kterou podniky mohou získat talenty mezi své řady je například vyhledávání zaměstnanců z konkurenčních či dodavatelských firem. Přispět k tomu může oslovení přátel a známých, nebo využití pracovních agentur či jiných specializovaných organizací.

Škoda Auto v průřezu let používala různé způsoby, jak talenty oslovit (získat). Tyto metody jsou popsány v následujících kapitolách praktické části. Hlavním způsobem, jak podnik současně získává své talenty jsou právě zmíněné kariérní veletrhy. Podnik pro sběr kontaktů využívá systém, který budoucí kontakty schraňuje. Detailněji je popsáno v kapitole 3.3.

Není však důležité, kolik talentů firma získá, ale jak s nimi pracuje (Horváthová, 2011, s. 48).

Rozvoj talentů

Jak bylo již výše zmíněno, pro zaměstnance je důležité další vzdělávání a růst, aby se organizace vyhnula odchodům stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci by měli mít možnost vyzkoušet si jiná náročnější a komplexnější pracoviště, aby měli prostor pro rozvoj a nedělali repetitivní práci. Měla by se k nim dostávat pochvala, uznání a dostatečná odměna. Důležitým prvkem pro rozvoj talentů v organizaci jsou poté rozvojové programy. Tyto rozvojové programy by měly být přesně orientované na specifické skupiny talentů a měly by poskytnout pro současné talenty vyšší úroveň seberozvoje (Horváthová, 2011, s. 78).

Retence talentů

Retence je proces, kdy se podnik snaží motivovat a přesvědčit své současné zaměstnance k tomu, aby zůstali v organizaci. (Schärrer, 2021, s.8). Současné výzkumy ukazují, že postupy pro udržení talentů v podniku jsou stále jednou z nejvíce opomíjených metod v procesu Talent Managementu (Barkhuizen a spol., 2021). Existují faktory, které přispívají zaměstnavatelům k tomu, aby byly tím nejatraktivnějším zaměstnavatelem pro současné zaměstnance. V první řadě musí nabídnout takovou práci, aby byla dostatečně zajímavá a ocenitelná. Dále podnik musí zajistit takové příležitosti, aby docházelo k neustálému vzdělávání, rozvoji a kariérenímu postupu. Zaměstnavatel by měl respektovat to, že zaměstnanec má také svůj život a měl by brát v potaz i na balanc mezi soukromým a pracovním životem. Zaměstnavatel by měl poskytovat uznání, úctu i respekt vůči všem svým zaměstnancům bez rozdílů. Tyto aspekty poté mohou vyvodit v pracovníkovi pocit hrdosti, nadšení a obětavosti, což později může přispět k tomu, že zaměstnanci nebudou cítit potřebu po změně (Horváthová, 2011, s. 116-117).

Tyto dvě poslední činnosti jsou ve Škoda Auto nastaveny jiným oddělením, které se nazývá Talent Acquisition. Oddělení se primárně zaměřuje na nábor a péči o talentové programy (stáže, vedení závěrečných prací, Trainee program, Doktorandský program). V následujících kapitolách praktické části je zaměřeno na oddělení Employer Branding a spolupráce se školami, protože Talent Acquisition není obsahem této bakalářské práce.

3 Employer Branding na oddělení Employer Branding a spolupráce se školami v podniku Škoda Auto a.s.

Oddělení Employer Branding a spolupráce se školami v podniku Škoda Auto a.s. se primárně zaměřuje na řízení marketingových aktivit pro zajištění kandidátů do podniku, zajišťuje přímý kontakt s partnerskými vysokými a středními školami či dalšími vzdělávacími institucemi a spravuje databáze kontaktů, které se získají během právě zmíněných marketingových aktivit. V následujících kapitolách jsou stručně zmíněny nástroje Employer Brandingu, kterými se toto oddělení zabývá.

3.1 Metodika bakalářské práce

V rámci metodiky bakalářské práce jsou zvoleny čtyři výzkumné metody, které jsou předmětem praktické části práce. Těmi jsou případová studie, vlastní pozorování, konzultace s odborníky a hloubková analýza dat.

Případová studie je provedena na základě interních materiálů Škoda Auto a softwarové platformy Avature. Tato získaná data jsou hlavním předmětem praktické části. Účel systému je vysvětlen v následujících kapitolách. Vlastní pozorování je založeno na pozorování autorky, která spolupracovala s odborníky z oddělení Employer Branding a spolupráce se školami na vytváření strategie. Konzultace s odborníky znamená spolupráci s oponentem bakalářské práce a hloubková analýza je z dat pořízených v letech 2020 až 2022. Následně z těchto získaných dat za minulé období je popsána nová strategie, jak lépe získávat a pracovat s kontakty, aby byl dodržen hlavní cíl bakalářské práce a tím je zefektivnění celého procesu Employer Brandingu a Talent Relationship Managementu.

3.2 Současné nástroje Employer Brandingu

Kapitola 1.3 uvedla nástroje Employer Brandingu, ty rozdělujeme na interní a externí. Pro účely praktické části bakalářské práce je cíleno na externí nástroje Employer Brandingu, které můžeme dělit na online a na offline nástroje.

Online nástroje

Mezi online nástroje můžeme řadit webové karierní stránky společnosti – *Škoda Kariéra*. Na těchto stránkách nejen že uchazeči naleznou volné pracovní pozice, ale také blog, který obsahuje různé články ze života stávající zaměstnanců nebo jiná technická i netechnická témata, díky kterým návštěvníci webu mohou lépe poznat

podnik. Dochází tak k propojení čtenáře, či uchazeče se společnostmi a upevňuje se tak vztah mezi nimi. Dalším online nástrojem jsou sociální sítě (Instagram, Facebook či LinkedIn). Nejvíce navštěvovanou platformou je Instagram, kde sledující vidí úryvky článků, které následně pokračují na kariérním webu společnosti.

Offline nástroje

Mnohem důležitějším nástrojem je však offline prostředí. Fyzický kontakt s uchazeči je stále pro oddělení hlavním cílem, protože dochází, k již zmíněnému přímému kontaktu, a právě tento osobní kontakt může pomoci budovat silnější vztah a důvěru. Dalším pozitivním aspektem pak může být paměťový, či jiný zážitek spojený s offline eventem, který poté může zanechat silnější dojem na potenciálních uchazečích. Mezi offline eventy lze řadit eventy, jako jsou job fairy na univerzitách po České i Slovenské republice, kde se primárně prezentují kariérní možnosti v podniku, dále zajišťování tematických akcí jako je Škoda Day, Den s akademiky apod. Dalšími aktivitami jsou odborné exkurze pro studenty a pedagogy vysokých a středních škol v závodě Škoda Auto, pořádání odborných přednášek či konferencí, nebo podpora studentských spolků, projektů a soutěží jako je např. Formula Student. Primárním cílem každého eventu je získat kontakt na potenciálního uchazeče a namotivovat ho k tomu, aby si vybral právě podnik Škoda Auto jako svého zaměstnavatele.

3.3 Sběr kontaktů

Pro sběr kontaktů během offline akcí (job fairy, exkurze, přednášky) slouží softwarová platforma **Avature**, která je využívána pro oblast řízení lidských zdrojů. Hlavními klíčovými funkcemi této platformy je řízení náboru, analýza HR nebo pomoc při vzdělávání a rozvoji. Jelikož se oddělení Employer Branding a spolupráce se školami v podniku Škoda Auto a.s. primárně na těchto akcích přichází k přímému kontaktu se studenty, využívá tuto platformu pro sběr kontaktů. Na této platformě se vytvoří eventový formulář, který obsahuje otázky typu: Jakou univerzitu / specializaci studujete, předpokládaný rok ukončení studia, o jaké programy ve firmě daný student má zájem apod. Vyplněné otázky studentem jsou zaznamenávány do databáze, právě do již zmíněného Avature. Avature poskytuje i nástroje pro reporting a analýzy, které pomáhají získat náhledy do dat týkajících se sesbíraných

kontaktů na daných akcích. Tato platforma pomáhá zjednodušit proces náboru, jelikož s kontakty, které jsou v databázi dále pracuje personální oddělení. Podporuje také správu vztahů s talenty (TRM) pro komunikaci s potenciálními kandidáty.

Otázky, které se na dané akci vyplňují slouží k rozřídění na segmenty, tzn. pokud podnik aktuálně hledá uchazeče z technických univerzit a díky tomu, že studenti vyplňují ve formuláři svou univerzitu a zaměření může dojít k přesnému rozřídění takových uchazečů, o které má v danou chvíli podnik zájem.

4 Analýza procesu Talent Relationship Management v letech 2020-2022 v podniku Škoda Auto a.s.

V kapitole 2.3 byly teoreticky popsány procesy Talent Managementu. Ty rozdělujeme na identifikaci, získání, rozvoj a retenci talentů. Pro účely praktické části se bakalářská práce zaměřuje především na identifikaci a získání talentů do podniku.

V předešlé kapitole byl zmíněn postup, jak Škoda Auto usiluje o získání nových talentů. Podnik se primárně zaměřuje na eventy, kde dochází k přímému kontaktu s uchazečem. Největší podíl na nasbíraných kontaktech v databázi tvoří karierní veletrhy a roadshows s fyzickou exhibicí vozů na školách (přibližně 75 %)¹. V rámci těchto eventů se Škoda Auto snaží zvyšovat povědomí o značce i karierních možnostech pro studenty několika způsoby. V první řadě je to karierní stánek, který odpovídá aktuální strategii Škoda Auto. Karierní stánek má za cíl svou vizuální stránkou zaujmout a přilákat potenciální uchazeče k bližšímu rozhovoru se zástupci Škoda Auto (viz Obr. 4).

¹ Zbýlých 25 % tvoří přednášky na vysokých školách, workshopy nebo exkurze do výrobních či jiných oblastí ve Škoda Auto.



Zdroj: interní zdroje Škoda Auto a.s.

Obr. 4: Karierní stánek Škoda Auto a.s.

U stánku jsou uchazečům standardně k dispozici odborníci z jednotlivých oblastí podniku a HR zástupci², kteří zodpovídají na případné otázky ohledně pracovních příležitostí (vysokoškolské stáže, trainee programy, doktorandské programy nebo psaní závěrečných prací). Uchazeči se tak mohou doptat i na informace, které běžně na webových stránkách nenaleznou. Na těchto eventech se dále Škoda Auto snaží zvýšit povědomí o značce tím, že vystavuje své portfolio vozů, či jiných komponentů. Dochází tak propojení toho, že si student může do vozu sednout a prozkoumat ho. To pomáhá k tomu, aby se podnik dostal do podvědomí studentů a oni tak měli možnost poznat finální produkt i zblízka. U těchto vozů jsou odborníci, kteří odpovídají na různé technické dotazy.

Oddělení Employer Branding a spolupráce se školami na konci roku 2019 vytvořilo novou strategii, která by ještě lépe podpořila získávání kontaktů. Kontakty zájemců se na eventech historicky zaznamenávali do papírových či elektronických formulářů, které však byly pro studenty složité i časově náročné. Z tohoto důvodu se objevily snahy o optimalizaci a zjednodušení procesu sběru kontaktů. Jedním z řešení se stal nový, zcela elektronický formulář pro sběr kontaktů do systému Avature, který byl k dispozici ve dvou jazykových mutacích (české a anglické). Formulář zahrnoval

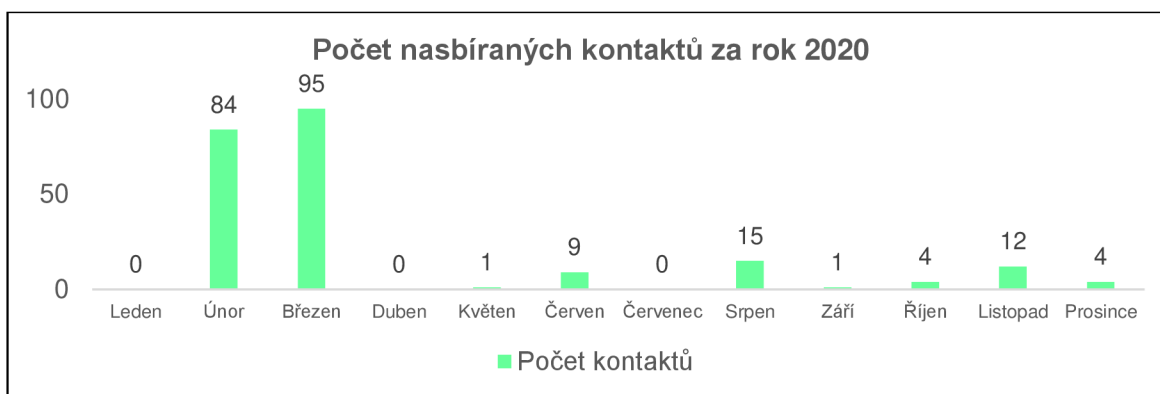
² HR zástupci – tím se rozumí náboroví zaměstnanci, zaměstnanci z oddělení Employer Branding a spolupráce se školami nebo také studenti z řad stážistů, trainees nebo doktorandů, kteří mají určité zkušenosti s prací při studiu a dokážou tak lépe cílit na uchazeče.

přibližně dvacet otázek, jako byly základní údaje o kandidátovi včetně jeho preferencí, studiu či časových možnostech. Tím došlo ke sběru kontaktů pomocí eventového formuláře viz. kapitola výše. Díky vytvořením tohoto dotazníku podnik začal identifikovat takovou skupinu studentů, kterou sám potřebuje. Pokud by byla vysána pozice na stáži např. Podpora vývoje převodovek, náborář dohledal z těchto vyplněných otázek takového kandidáta, který nejlépe odpovídá hledanému profilu. Tento proces zaznamenávání kontaktů byl spuštěn v roce 2020.

V následujících kapitolách je popsán proces sběru kontaktů od roku 2020 do roku 2022. Eventy na vysokých školách se řídí akademickým rokem tzn. koncem února do konce května (letní semestr) a poté od konce září do poloviny prosince (zimní semestr). Proto v následujících grafech dochází k sezónním výkyvům. V průběhu prázdnin se Škoda Auto účastní pouze jednoho eventu – Formula Student Czech Republic³.

4.1 Proces TRM v letech 2020

Rok 2019 byl velmi úspěšným rokem. Celkově se konalo 179 eventů ve formě karierních veletrhů, přednášek, exkurzí, speciálních dnů či roadshows. Stejně ambiciózní cíl byl stanoven i pro rok 2020.



Zdroj: Avature

Obr. 5: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2020

V prvních dvou měsících roku 2020 proběhlo dohromady 18 eventů. Jednalo se primárně o exkurze, workshopy a přednášky. Od března z pravidla dochází k největšímu počtu akcí, z toho důvodu, že na vysokých školách začíná letní semestr. Začátkem března došlo ke čtyřem eventům na VŠ. Zlomový okamžik

³ Mezinárodní závody týmů Formula Student v Mostě, kde je Škoda Auto generálním partnerem eventu od roku 2013. V rámci tohoto eventu probíhá sběr kontaktů na karierním stánku. Z toho důvodu dochází v následujících grafech k sezónním výkyvům mimo standardní eventovou sezónu.

nastal v polovině března, kdy došlo v České republice ke zhoršení epidemiologické situace vyvolané nákazou Covid 19, a s tím i spojené regulace. Školy byly donuceny zavřít a tím se pozastavila i činnost oddělení Employer Branding a spolupráce se školami v podniku Škoda Auto. Z Obr. 5 lze mezi měsícem březnem a dubnem vidět náhlý propad sesbíraných kontaktů. Eventy na školách se nekonaly v žádné podobě, tomu odpovídají data sesbíraných kontaktů do konce července.

Situace se začala rozvíjet ve druhé polovině roku, kdy se pandemická situace nelepšila, a proto oddělení přešlo na novou formu eventů a komunikaci se školami v podobě online eventů. Začaly se využívat platformy jako je Microsoft Teams, který se příliš neosvědčil. Hlavním problémem se stala problematická komunikace s uchazeči i snížena interakce oproti standardním offline eventům. Zde se ukázalo, že studenti preferují osobní kontakt před virtuálním kontaktem, tomu odpovídají i měsíce září a říjen, ve kterých podnik Škoda Auto dokázal online eventovými nástroji oslovit pouhých pět uchazečů.

Jelikož však osobní kontakt nebyl možný došlo k vytvoření nové interaktivní platformy.

Nejpovedenější platformou byl Conferomatic (virtuální svět podobný počítačovým hrám), který alespoň částečně pomohl zaujmout publikum a získat kontakt na studenty. První event v tomto virtuálním prostředí se jménem ŠKODA-Con proběhl v listopadu 2020. Jelikož se jednalo o pilotní event bylo spoustu prostoru pro zlepšení. I přes prvotní problémy však došlo alespoň k částečnému nárustu sesbíraných kontaktů (celkem 12 kontaktů). Během tohoto eventu si mohli zúčastnění procházet různá stanoviště, která jsou vidět z Obr. 6. Stanoviště byla rozdělena na oblasti ve Škoda Auto (vývoj, výroba, IT, HR...). U každého stanoviště byl odborník s připravenou přednáškou na témata, která by studenty mohla zaujmout. Účastníci si poté mohli video s přednáškou poslechnout a následně pokládat dotazy odborníkům. V tomto interaktivním prostředí se nacházel i virtuální kariérní stánek, kde se účastníci mohli tázat HR specialistů na pracovní témata.



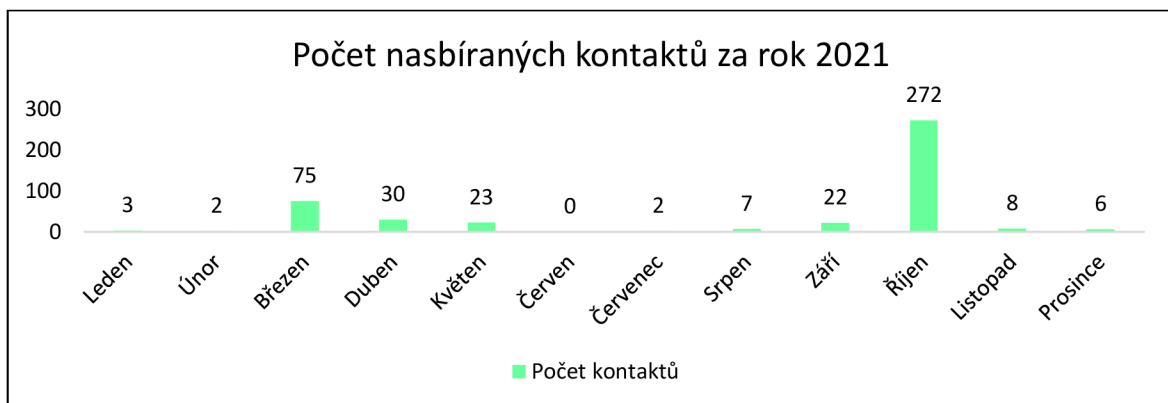
Zdroj: interní zdroje Škoda Auto a.s.

Obr. 6: ŠKODA-Con

Během celého roku bylo uskutečněno 30 akcí o celkovém počtu 234 sesbíraných kontaktů. Rok 2020 byl především o adaptaci a hledání nových řešení, jak eventy pořádat a neztratit interakci se studenty i přesto, že nebyl možný fyzický kontakt (Avature, 2020).

4.2 Proces TRM v letech 2021

V první polovině roku 2021 stále přetrvávala pandemie Covid 19. Podniky i školy se pomalu začaly adaptovat na online prostředí. Většina eventů se uskutečnila v online formě, a to přes platformu Microsoft Teams, nebo již osvědčeného Conferomatic. Za rok 2021 došlo k 87 eventům, z toho 34 jich proběhlo v online prostředí a celkově bylo nasbíráno 470 potenciálních kontaktů (viz Obr. 7).



Zdroj: Avature, 2021

Obr 7: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2021

Za březen roku 2021 si lze povšimnout, že bylo z celkem 11 online akcí sesbíráno 75 kontaktů. Největším online eventem byl v březnu opět ŠKODA-Con, ze kterého bylo celkem sesbíráno 43 kontaktů. Jelikož tento formát eventu proběhl po druhé, došlo i k jeho vylepšení a tato platforma byla úspěšnější. Došlo k vytvoření nových funkcionalit virtuálního světa⁴.

V reakci na tuto akci byl vytvořený formulář se zpětnou vazbou, kde účastníci mohli event ohodnotit. Zúčastnění velmi ocenili novou interaktivní formu, živé přednášky, krátká videa o fungování podniku a jeho částí. Dalším velkým pozitivním bodem byla interakce s jinými účastníky (stážisti, studenti, zaměstnanci).

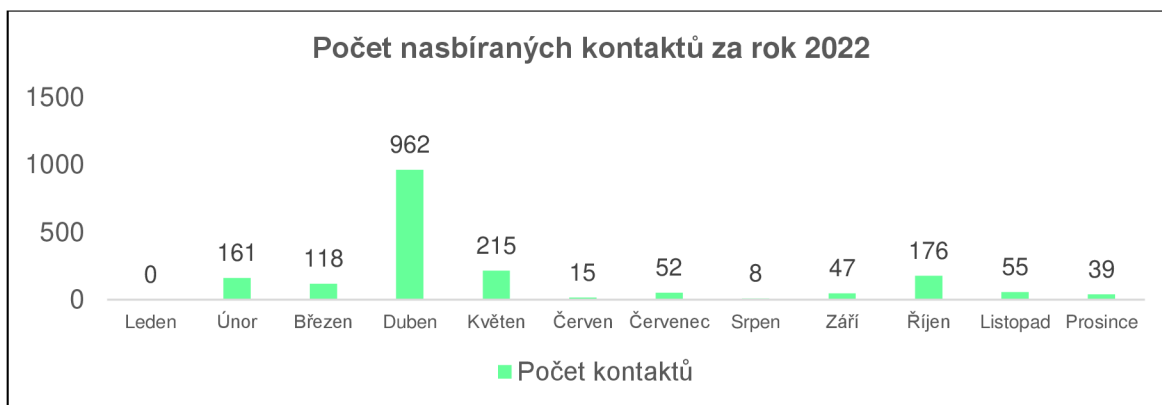
Studenti si začínali zvykat na online prostředí. I přesto, že v dubnu bylo celkem uskutečněno 13 akcí, pokles zájmu se snížil. Rozdílem tomu nebylo ani v květnu. Ze 7 online eventů se podařilo nasbírat 23 kontaktů. Na online eventech docházelo k postupnému úbytku studentů, kteří nebyli v online prostředí příliš aktivní. Postupně docházely nápady, jak zatraktivnit online eventy pro studenty a neztratit s nimi kontakt.

Ve druhé polovině roku 2021 se již v menší míře začaly konat klasické offline eventy. Ty však byly omezené počtem účastníků a hygienickými předpisy – roušky, dezinfekce...). Největší počet eventů proběhlo v říjnu, celkem 29 akcí. Počet eventů měl i dopad na počet sesbíraných kontaktů, kterých bylo 272. Tyto eventy opět pomohly navázat kontakt se studenty a osvědčilo se, že pro zaujatí uchazečů je důležitý fyzický kontakt. Stále se však nedařilo zaujmout větší počet studentů, protože i přes to, že v listopadu a v prosinci proběhlo 20 akcí, došlo k náhlému propadu zájemců (Avature, 2021).

4.3 Proces TRM v letech 2022

V roce 2022 již pandemická situace umožňovala konání fyzických eventů. Celkem se jich konalo 93 a jak z Obr. 8 vyplývá, vzrostl i počet sesbíraných kontaktů, tj 1878.

⁴ Aplikace byla lepe dostupnější ke stažení, zlepšila se grafická stránka eventu, došlo ke zjednodušení ovládacích prvků a zlepšilo se připojení pro účastníky.



Zdroj: Avature, 2022

Obr. 8: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2022

Za měsíc únor a březen proběhlo pouze 12 eventů, avšak z důvodu přechodu z online eventů na offline došlo k velkému nárůstu kontaktů, 279. Toto číslo znázorňuje téměř 50% nárůst za pouhé 2 měsíce oproti celému roku 2021. Zde se potvrdilo, že studenti upřednostňují spíše fyzický kontakt.

Největší dopad na tyto kontakty měl měsíc duben, kdy bylo uskutečněno 31 akcí. V tomto období probíhala tzv. roadshow, během které se navštívily během jednoho měsíce všechny partnerské univerzity (ČVUT, ČZU, VUT, TUL, ZČU, VŠB – TUO, TUKE).

Za měsíc květen probíhaly primárně přednášky, ale i přes to nechalo 215 studentů svůj kontakt. Červencový nárůst kontaktů má za následek event Formula Student Czech Republic, jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole. V říjnovém měsíci došlo ke 12 eventům s celkovým nárůstem 176 kontaktů. V měsíci listopadu a prosinci byly opět v roli přednášek. Tento fakt, že i přednášky mohou být pro studenty atraktivní pomohl vytvořit část nové strategie pro rok 2023, které bude věnována poslední kapitola.

Na konci roku autorka společně s týmem Employer Branding a spolupráce se školami začala pracovat na sestavení nové strategie, jak ještě lépe pracovat s již nasbíranými kontakty v databázi. Nový koncept se začal zpracovávat již během povinné praxe na tomto oddělení, kde autorka měla možnost docházet každý den, fyzicky se akcí účastnit a poznat tak lépe proces Talent Managementu. V poslední kapitole bakalářské práce je popsána nová strategie, která byla formována v roce 2022, tak aby se mohla implementovat do roku 2023 (Avature, 2022).

5 Strategie Talent Relationship Managementu roku 2023 a návrhy pro zlepšení.

Poslední kapitola této bakalářské práce je zaměřena na novou strategii práce s kontakty. Z kapitoly 4 vyplývá, že studenti a obecně uchazeči upřednostňují fyzický kontakt. Proto v roce 2023 byl kladen důraz na právě tyto offline eventy. Díky povinné praxi na oddělení Employer Branding a spolupráce se školami autorka dostala příležitost účastnit se těchto offline eventů a rozpoznat tak, co je pro cílovou skupinu důležité. Vzhledem k tomu, že i autorka je studentkou, dokázala lépe pochopit potřeby potenciálních uchazečů. Během eventů měla možnost se studenty navázat kontakt a zjistit co je zajímavé, baví, o co mají zájem, co hledají u případného zaměstnavatele a obecně zjistit jejich preference. Právě tato sesbíraná data tvořila základ strategie oddělení Employer Branding a spolupráce se školami.

Kontakt se studentem by neměl být pouze jednorázový, ale měl by se dále rozvíjet. Měl by být trvalý a pravidelný, aby bylo dosaženo dlouhodobého kontaktu s uchazečem a přinášel tak přidanou hodnotu pro studenty. Tím dojde k získání a udržení jejich zájmu a zároveň k budování pozitivního Employer Brandingu.

V předešlých letech byla strategie spíše cílena na počet kontaktů. Byl upřednostňován kvantitativní počet nad kvalitním počtem. V roce 2022 bylo sice nasbíráno zhruba kolem 1800 kontaktů, ale s kontakty se dále více nepracovalo. Proto bylo rozhodnuto zacílit na kvalitu, tedy na ty, kteří skutečně mají o práci ve Škoda Auto zájem. Byly definovány nové způsoby, jak s kontakty pracovat i komunikovat. Tomuto tématu se věnuje následující kapitola.

5.1 Propojení teorie s praxí

Koncept je orientována na propojení teoretických znalostí, které studenti během studia získávají a využívají je v běžné praxi. Jelikož za rok 2022 bylo zjištěno, že jsou přednášky u studentů vítané, bylo rozhodlo přednášky nadále ponechat a tento koncept rozvinout.

Nejprve dochází k uskutečnění přednášky ve škole, která je vždy na určité téma, např. elektronika vozů. Což má za cíl seznámit studenty s danou problematikou a prohloubit jejich znalosti. Na konci každé přednášky následuje krátký kariérní vstup, kde se studenti mohou dozvědět více o talentových programech nebo jiných

možnostech v podniku. Studenti dále mohou načíst QR kód, který je nasměruje na vyplnění krátkého formuláře, aby na sebe nechali kontakt.

Po přednášce navazuje statická výstava elektrických vozů, v návaznosti na téma, pro stejné studenty, kteří se přednášky zúčastnili. Zde si studenti mohou vystavené vozy prohlédnout a popřípadě doptat na technické dotazy odborníků, kteří jsou u vozů. Dochází tak k propojení teoretické části, kterou studenti slyšeli na přednášce s vystaveným produktem.

Pro udržení kontaktu jsou ti samí studenti pozváni na exkurzi do podniku Škoda Auto na oddělení Vývoj elektroniky vozů. Tím, že studenti fyzicky navštíví dané oddělení ještě lépe poznají náplň práce a porozumí lépe tématice.

Celkově tento přístup vytváří synergetický zážitek pro studenty, který spojuje teorii s praktickými zkušenostmi a pomáhá jim se lépe připravit na budoucí kariéru.

5.2 Nový eventový formulář

Se strategií nového newsletteru došlo ke změně i eventového formuláře pro nové kontakty.

Předešlý eventový formulář obsahoval velké množství otázek. Jejich vyplnění bylo zdlouhavé, a ne tak efektivní, jak bylo potřeba. Proto došlo k redukci počtu otázek. Ty se zkrátily na minimum, aby vyplnění bylo pro studenty co rychlejší a pohodlnější viz Obr. 9. Jelikož na eventy dochází spoustu studentů, nemůže trvat vyplnění formuláře deset minut, protože by toto zdlouhavé vyplnění mohlo studenty demotivovat. Nový formulář je časově náročný v rozsahu jedné minuty.

Zároveň dochází zaslání nové newsletterové komunikace na studenty, kteří tento formulář vyplnili.

Jméno *

Příjmení *

E-mail *

Telefon

* Pokud vyplníte telefon, spojí se s vámi náš náborář.

Jsem: *

Student
 Absolvent
 Pracující
* Absolvent (rok po ukončení studia).

Aktuální stupeň studia *

Střední odborné učiliště
 Střední škola
 Vysoká škola

Název vysoké školy *

Obor studia *

Předpokládaný rok ukončení studia *

Odesláním formuláře uděluji společnosti Škoda Auto a.s. souhlas se zpracováním osobních dat za účelem zařazení do HR databáze a zaslání informací týkajících se kariéry ve Škoda Auto. Podrobné informace se ke zpracování osobních údajů za účelem HR marketingu [naleznete zde](#).

Uložit

Zdroj: interní zdroje Škoda Auto a.s.

Obr. 9: Eventový formulář

Zkrácením eventového formuláře na minimum došlo ke zvýšení zapojení studentů. Dlouhé formuláře mohou skutečně uchazeče odradit, a proto je klíčové, že došlo ke zjednodušení procesu registrace.

5.3 Nová newsletterová komunikace

S novým eventovým formulářem došlo i ke změně komunikace s cílovou skupinou. Eventový formulář se využívá nejen na vysokých, ale také na středních školách⁵. Z předešlých let se ukázalo, že se doposud s nasbíranými kontakty více

⁵ Podle vyplnění stupně studia dojde k dalšímu rozdělení na školu a poté na rozdělení podle oborů (technika, ekonomie, IT, humanitní obory). Na základě toho, co student, vyplní mu chodí personalizované informace.

nepracovalo. Tyto sesbírané kontakty sloužily pro náborové oddělení, kteří si sami kontakty třídili a vybírali si uchazeče, které v danou chvíli potřebovali. Takže pokud jsme získali na určitém eventu 150 kontaktů, tak si náborář vybral pouze jednoho uchazeče a na zbylé potenciální uchazeče se nijak necítilo.

Proto byla připravena nová komunikace pro nasbírané kontakty. Aby se předešlo ztrátě studentů, začal se na všechny nasbírané kontakty rozesílat newsletter, který byl zaměřený na otázky, které uchazeči vyplnili. Došlo k personalizaci newsletterů. Na základě povinných otázek v karierním formuláři, ve kterém student vyplňuje např. obor svého studia či předpokládaný rok ukončení systém generuje relevantní nabídky volných pozic nebo aktuálně otevřených talentových programů. Kromě konkrétních nabídek jsou v newsletteru obsaženy i novinky ze světa Škoda Auto, odkazy na články, rozhovory či pozvánky na další eventy.

Na emailovou adresu, kterou student vyplnil se rozešle newsletter viz Obr. 10. a student tak dostane možnost se do určitého programu přihlásit.

Tím, že se na všechny sesbírané kontakty cílí, pracuje se s nimi a dochází tak k neustálému kontaktu uchazeče a podniku.



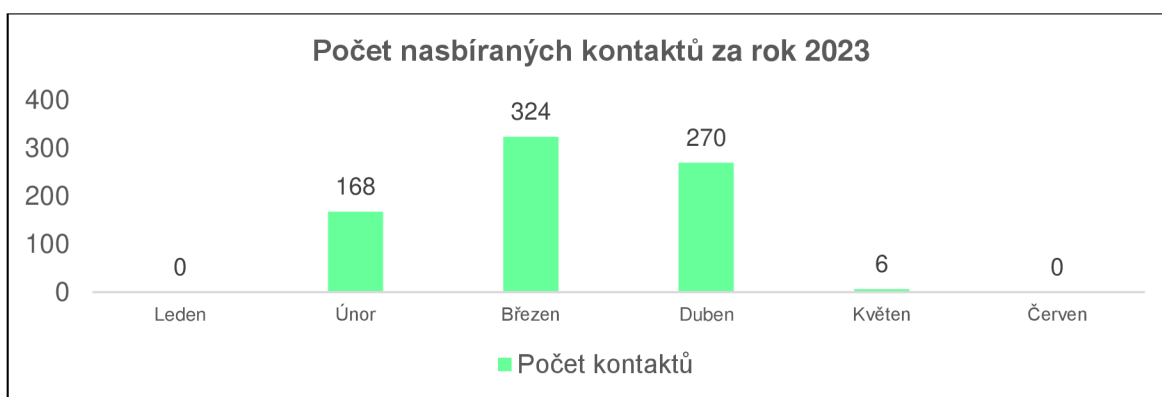
Zdroj: interní zdroje Škoda Auto a.s.

Obr. 10: Newsletterový formulář

Důležité je, že tato změna v komunikaci s cílovou skupinou a využití nového eventového formuláře přinesla řadu výhod. Díky pravidelnému zasílání newsletterů a jiných relevantních informací uchazečům se udržuje zájem uchazečů o společnost a nabízené programy. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že budou reagovat na pozvánky a příležitosti k přihlášení a může tak dojít ke zvýšení počtu kvalitních uchazečů.

5.4 Proces TRM v letech 2023 a zhodnocení implementované strategie

V roce 2023 nastal nový koncept Talent Relationship Managementu. Následující graf č. 4 popisuje sesbírané kontakty do konce června⁶. Celkem bylo za těchto šest měsíců sesbíráno 768 kontaktů z 57 konaných eventů.



Zdroj: Avature, 2023

Obr. 11: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2023

Jak již bylo vidět i předešlých letech i v roce 2023 jsou v grafu znatelné sezonní výkyvy díky akademickému roku. Za měsíc únor, kdy se konalo dohromady 5 eventů, hrály největší roli dva uskutečněné job fairy, díky kterým se nasbíralo 168 kontaktů.

Březen se řadí mezi úspěšnější měsíce v roce 2023. Z uskutečněných 21 eventů se podařilo získat 324 kontaktů na potenciální uchazeče do podniku. Celkem se konalo 8 job fairů a zbytek pokryly exkurze do závodu Škoda Auto. V dubovém měsíci ubyl, jak počet sesbíraných kontaktů, tak i počet eventů. Z celkových 17 eventů se

⁶ Pro účely psaní bakalářské bylo zaměřeno pouze na měsíce do konce června, které byly pro nastavení nové strategie klíčové.

sesbíralo 270 kontaktů. Jednalo se o 4 karierní veletrhy, 8 exkurzí a 5 přednášek. V květnu probíhaly pouze exkurze, z čeho odpovídá i náhlý propad kontaktů.

Oproti roku 2022, kdy se do konce června sesbíralo 1471 kontaktů si lze všimnout klesajícího trendu, avšak již v úvodu 5. kapitoly bylo zmíněno, že se oddělení Employer Branding a spolupráce se školami zaměřilo na kvalitní uchazeče než na kvantitu sesbíraných kontaktů (Avature, 2023).

Závěr

S příchodem nové identity Škoda Auto, což obnášelo i změnu loga se i oddělení Employer Branding a spolupráce se školami se potýkalo s určitými změnami. Musel se vytvořit nový karierní stánek, který je vystavován na karierních veletrzích a bylo potřeba zlepšit proces práce s kontakty. Pro lepší zacílení na studenty, které se toto oddělení snaží motivovat k nástupu do podniku se vytvořila i lepší komunikace. Všechna vylepšení, která byla zmíněna v předešlých kapitolách právě vedla ke zlepšení komunikace se studenty. Podnik se za pomoci těchto opatření snaží udržet kontakt s uchazeči, tím že na sesbírané kontakty jsou stále rozesílány newslettery ohledně ať už karierních nabídek nebo i zajímavých článků s odkazem na karierní stránky Škoda Kariéra. To má za cíl udržet povědomí studenta o podniku a motivovat ho k případnému nástupu do podniku. Stejný dopad by měly mít i přednášky s návazností na exkurze či workshopy. Tím, že se zlepšila komunikace na studenty pomocí těchto aktivit má za následek i zvýšení zájmu uchazečů o práci v podniku. Uchazeči jsou v neustálém kontaktu s podnikem což je nejdůležitější cíl Employer Brandingu.

V roce 2024 oddělení Employer Branding má za cíl ještě lépe zacílit na technické školy. V současné se řeší koncept nové formy eventu. Bude se jednat o velkou konferenci pro studenty VŠ, kde budou probíhat různá technická školení, praktické workshopy, přednášky známých osob na technická témata, aby se ještě lépe zvýšilo i zlepšilo povědomí o těchto tématech pro mladé talenty. Za Škoda Auto zde budou i odborníci, kteří také budou přednášet zajímavá témata a budou se snažit namotivovat studenty, aby šli právě k nim do týmu. Značka zaměstnavatele hraje důležitou roli v konkurenčním prostředí, kde firmy usilují o nejlepší talenty. Právě tyto změny, které se toto oddělení ve Škoda Auto snaží implementovat mají za cíl udržet konkurenceschopnost na trhu práce a zajistit tak příliv nejlepších talentů.

V závěru lze shrnout, že byl dosažen cíl této bakalářské práce. Byl shrnut proces Employer Brandingu a Talent Relationshipu, kdy teoretický rámec poukázal na klíčové prvky těchto strategií. Následná praktická analýza z předešlých let přinesla konkrétní poznatky o úspěšnosti procesů, a proto tak mohlo dojít k navržení nových doporučení pro Employer Branding a Talent Relationship Management v podniku Škoda Auto a.s.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARKHUIZEN, N. – GUMEDE, B. The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. [online]. 2021. URL: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/relationship-between-talent-management-job/docview/2502111794/se-2>.

BARROW, Simon a MOSLEY, Richard. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Online. 2005. England: John Wiley, 2005. ISBN 978-0-470-01273-4. Dostupné z: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf. [cit. 2023-11-16].

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BERTHON, Pierre, EWING, Michael a HAH, Li L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 2005, 24(2), 151-172.

BOARD, B. – DE FREITAS, D. *Talent Assessment and Techniques*. Randburg: Knowledge Resources, 2019. ISBN 978-1-86922-822-4.

EISEL, Juraj a Stanislav TERMANN. *Talent management a věk mileniálů: (učební text – teoretický základ, příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2023. Educopress. ISBN 978-80-7408-249-8.

GOŁASZEWSKA-KACZAN, U. Social Responsibility in the Area of Labour Practices in the Context of Employer Branding. [online]. 2022. URL: <https://journals.umcs.pl/h/article/download/14439/10619>.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. 1. vyd. Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

THEURER, Christian P., TUMASJAN, Andranik, WELPE, Isabell M. a LIEVENS, Filip. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2018, 20(1), 155-179. ISSN: 1460-8545.

TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3675-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. Personální marketing v řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. Strategické řízení výkonnosti podniku: edice Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

MOREE, Dana. Základy interkulturního soužití. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0915-7.

SCHÄRRER, L. Retention in a Changing World of Work. Göttingen: Cuvillier Verlag, 2021. 131 s. ISBN 978-3-7369-7549-1.

SENGUPTA, Atri; BAMEL, Umesh a SINGH, Pankaj. *Value proposition framework: implications for employer branding*. Online. 2015. Indian Institute of Management Calcutta, 2015. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>. [cit. 2023-11-16].

STUSS, Magdalena M., 2018. Corporate Social Responsibility as an Employer Branding Tool: The Study Results of Selected Companies Listed on GPW. International Journal of Contemporary Management [online]. 17(1), 249-267 [cit. 2021-01-10]. ISSN 24498920. Dostupné z: doi:10.4467/24498939ijcm.18.014.8393

SULICH, Adam, 2021 The green employer external branding. International Journal of Learning and Change [online]. 13(4/5):437-458 267 [cit. 2023-07-05]. Dostupné z: DOI:10.1504/IJLC.2020.10028436

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

ZAHAY, D. Digital Marketing Management. New York: Business Expert Press, 2020. 189 s. ISBN 978-1-95152-792-1.

Avature. Dostupné na: <https://skoda.avature.net/#People/Id:1>. (30. 10. 2023).

Seznam obrázků

Obr. 1: Budování značky zaměstnavatele z pohledu náborového procesu	11
Obr. 2: Tradiční lineární model.....	19
Obr. 3: Model Develop-Deploy-Connect.....	19
Obr. 4: Karierní stánek Škoda Auto a.s.	26
Obr. 5: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2020.....	27
Obr. 6: ŠKODA-Con	29
Obr 7: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2021.....	29
Obr. 8: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2022.....	31
Obr. 9: Eventový formulář	34
Obr. 10: Newsletterový formulář.....	35
Obr. 11: Počet nasbíraných kontaktů za rok 2023.....	36

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Zuzana Otradovská		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Employer Branding a Talent Relationship Management strategie podniku Škoda Auto a.s. v rámci partnerských univerzit		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku Employer Brandingu a Talent Relationship Managementu na oddělení Employer Branding a spolupráce se školami v podniku Škoda Auto a.s.</p> <p>V praktické části je zhodnocena míra úspěšnosti aplikovaných metod v rámci Employer Brandingu a Talent Relationship Managementu a na základě výsledků jsou implementována nová opatření pro vyšší efektivitu těchto procesů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Employer Branding; Talent Relationship Management		

ANNOTATION

AUTHOR	Zuzana Otradovská		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Employer Branding and Talent Relationship Management strategies of Škoda Auto a.s. within partner universities		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	44		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis focuses on Employer Branding and Talent Relationship Management within the Employer Branding department and collaboration with schools at Škoda Auto a.s.</p> <p>In the practical part, the success of applied methods in the context of Employer Branding and Talent Relationship Management is evaluated, and based on the results, precautions are implemented for higher effectiveness of these processes.</p>		
KEY WORDS	Employer Branding; Talent Relationship Management		