

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Porovnání trainee programů v organizaci A a B

Comparison of trainee programs in organization A and B

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VLKOVÁ

ADÉLA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vlková** Jméno: **Adéla** Osobní číslo: **482492**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Porovnání trainee programů v organizaci A a B

Název bakalářské práce anglicky:

Comparison of Trainee Programs in Organization A and B

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat využití trainee programu ve dvou vybraných organizacích, porovnat uplatňované postupy, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího využití trainee programů a návrh možných zlepšení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, oblasti a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a využití trainee programů; 3. Praktická část - představení organizací, analýza využití trainee programu, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut manažerských studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VLKOVÁ, Adéla. *Porovnání trainee programů v organizaci A a B*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné rady, ochotu, cenné připomínky a vstřícnost v rámci vedení mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala mé rodině a nejbližším za podporu a naslouchání nejen při psaní bakalářské práce, ale rovněž při celém bakalářském studiu.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje porovnání trainee programů ve dvou vybraných organizacích s cílem zhodnotit uplatňované postupy, určit prostor pro zlepšení a navrhnout možná řešení. Část teoretická definuje zabezpečování lidských zdrojů a využití trainee programů. Část praktická je věnována představení organizací, analýze stávajícího stavu trainee programů, vyhodnocení rozhovorů s účastníky trainee programu a návrhům a doporučením pro zlepšení.

Klíčová slova

Zabezpečování lidských zdrojů, plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, trainee program

Abstract

The bachelor's thesis deals with the comparison of trainee programs in two selected organizations in order to evaluate their applied procedures, determine the room for improvement and suggest possible solutions. The theoretical part defines the provision of human resources and the use of trainee programs. The practical part is devoted to the introduction of organizations, analysis of the current state of trainee programs, evaluation of interviews with trainee program participants and suggestions and recommendations for improvement.

Key words

Human resources, employee planning, recruitment and selection, employee training and development, trainee program

Obsah

Úvod.....	5
1 Zabezpečování lidských zdrojů.....	7
1.1 Význam lidských zdrojů	7
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	8
1.3 Získávání zaměstnanců.....	10
1.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	11
1.3.2 Metody získávání zaměstnanců.....	12
1.4 Výběr zaměstnanců.....	13
1.4.1 Postup výběru zaměstnanců	13
1.4.2 Metody výběru zaměstnanců	14
1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	16
1.5.1 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17
1.5.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	19
1.5.3 Talent management.....	21
2 Využití trainee programu	23
2.1 Koncepce trainee programu.....	23
2.2 Důvody pro využití trainee programu	24
2.3 Získávání a výběr trainee	24
2.4 Průběh trainee programu.....	25
3 Představení organizací.....	28
3.1 Organizace A.....	28
3.2 Organizace B.....	29
4 Využití trainee programu v organizacích.....	30
4.1 Koncepce trainee programů v organizacích	30
4.2 Důvody pro využití trainee programů v organizacích	31
4.3 Získávání a výběr trainee v organizacích.....	32
4.4 Průběh trainee programů v organizacích.....	33
5 Vlastní šetření.....	35
5.1 Vyhodnocení rozhovorů v organizaci A.....	35
5.1.1 Zainteresované osoby trainee programu v organizaci A.....	36
5.1.2 Výběrové řízení do trainee programu v organizaci A	36
5.1.3 Délka trainee programu v organizaci A.....	37
5.1.4 Průběh trainee programu v organizaci A.....	37
5.1.5 Vliv trainee programu na účastníky v organizaci A	38

5.1.6	Výhody a nevýhody trainee programu v organizaci A.....	38
5.2	Vyhodnocení rozhovorů v organizaci B.....	39
5.2.1	Zainteresované osoby trainee programu v organizaci B.....	39
5.2.2	Výběrové řízení do trainee programu v organizaci B	40
5.2.3	Délka trainee programu v organizaci B.....	40
5.2.4	Průběh trainee programu v organizaci B.....	41
5.2.5	Vliv trainee programu na účastníka v organizaci B	41
5.2.6	Výhody a nevýhody trainee programu v organizaci B.....	41
5.3	Shrnutí šetření.....	42
6	Návrhy a doporučení	44
	Závěr	46
	Seznam použité literatury	47
	Seznam obrázků.....	49
	Seznam tabulek.....	50
	Příloha.....	51

Úvod

Každá organizace potřebuje k dosažení svých cílů dostatek lidských zdrojů v úměrné kvalitě. Lidské zdroje se mohou zabezpečovat několika různými způsoby. Velmi důležitou složkou zabezpečování lidských zdrojů je také jejich vzdělávání. Získat zaměstnance z řad studentů a odpovědně ho vzdělat může být klíčovým úspěchem. K tomu slouží trainee programy, které jsou jednou z metod zabezpečování a vzdělávání zaměstnanců zároveň.

Trainee programy představují příležitost mimo jiné i pro studenty bez předchozích zkušeností poznat práci o kterou by v budoucnu měli zájem. Pro organizaci představují trainee programy příležitost získat talenty z řad studentů a vychovat je pro svou budoucí potřebu.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat trainee programy ve dvou vybraných organizacích, zhodnotit uplatňované postupy, určit prostor pro zlepšení a navrhnout možná řešení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou a obsahuje celkem šest kapitol.

Teoretická část obsahuje dvě kapitoly. První kapitola je zaměřena na podstatu zabezpečování lidských zdrojů v organizaci, včetně plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců i vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Druhá kapitola vymezuje koncepci trainee programu, včetně důvodů pro využití trainee programu, postupu získávání a výběru účastníka trainee programu a průběhu samotného trainee programu.

Praktická část obsahuje zbývající čtyři kapitoly. Třetí kapitola charakterizuje dvě vybrané organizace. Čtvrtá kapitola analyzuje stávající stav využití trainee programu ve vybraných organizacích z pohledu koncepce trainee programu v organizaci, důvodů pro jeho využití, získávání a výběru účastníků do programu a jeho průběhu. Pátá kapitola vyhodnocuje vlastní šetření založené na rozhovorech s účastníky trainee programů ve vybraných organizacích. Šestá kapitola uvádí návrhy a doporučení na zlepšení trainee programů ve vybraných organizacích.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Zabezpečování lidských zdrojů

Tato kapitola představuje způsoby zabezpečování lidských zdrojů v organizaci, zejména procesy plánování, získávání a vzdělávání zaměstnanců.

1.1 Význam lidských zdrojů

K úspěšnému dosažení stanovených strategických cílů potřebuje každá organizace několik druhů zdrojů. Jedná se o materiální zdroje, jinými slovy také hmotné prostředky k práci, finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje (Koubek, 2015, s. 13). Lidské zdroje představují zaměstnance, kteří představují jmění, do kterého se investuje ve prospěch dosažení cílů organizace (Kociánová, 2010, s. 12).

Armstrong (2007, s. 35) definuje význam lidských zdrojů podle Armstronga a Barona (2002) takto: *„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“* Podle této definice lze chápat lidské zdroje jako zdroj konkurenční výhody. Organizace může také díky dostatečnému množství způsobilých a motivovaných zaměstnanců maximalizovat svůj výkon. Tyto úkony vedoucí k zvýšení motivace i způsobilosti zaměstnanců jsou specifikovány v kapitole 1.4 Vzdělávání zaměstnanců.

Podstatnou činností organizace je zabezpečování lidských zdrojů. Zabezpečování lidských zdrojů vyjadřuje především činnosti spojené s plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců a již zmiňovaným vzděláváním zaměstnanců. Všechna tato témata jsou charakterizována v následujících kapitolách 1.2 Plánování lidských zdrojů, 1.3 Získávání a výběr zaměstnanců a 1.4 Vzdělávání zaměstnanců.

Strategické zabezpečování lidských zdrojů představuje činnosti, při kterých organizace získá a udrží zaměstnance, kteří jsou potřební a efektivně je využije (Armstrong a Taylor, 2015, s. 258).

Jak bylo uvedeno dříve, každá organizace má zvolené cíle, které se snaží naplnit právě řízením lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48). Řízení lidských zdrojů lze

vnímat, jako vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 55). Dle Koubka (2015, s. 17) jde o zařazení správného člověka na správné místo a zajištění připravenosti zaměstnance v případě vnějších i vnitřních změn požadavků.

Hlavním cílem by měla být podpora dosahování strategických cílů organizace, a to díky vytváření a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace. Mezi další cíle lze zařadit rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu; zajišťovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance; usilování o celkové pozitivní prostředí na pracovišti a podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48).

1.2 Plánování lidských zdrojů

Každá organizace musí vědět počet a druh lidí potřebných k uspokojení požadavků své činnosti práce. Právě pro tuto informaci existuje plánování lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 262). Plánování lidských zdrojů lze dle Kociánové (2010, s. 73) chápat jako potřebu zaměstnanců k dosažení cílů organizace.

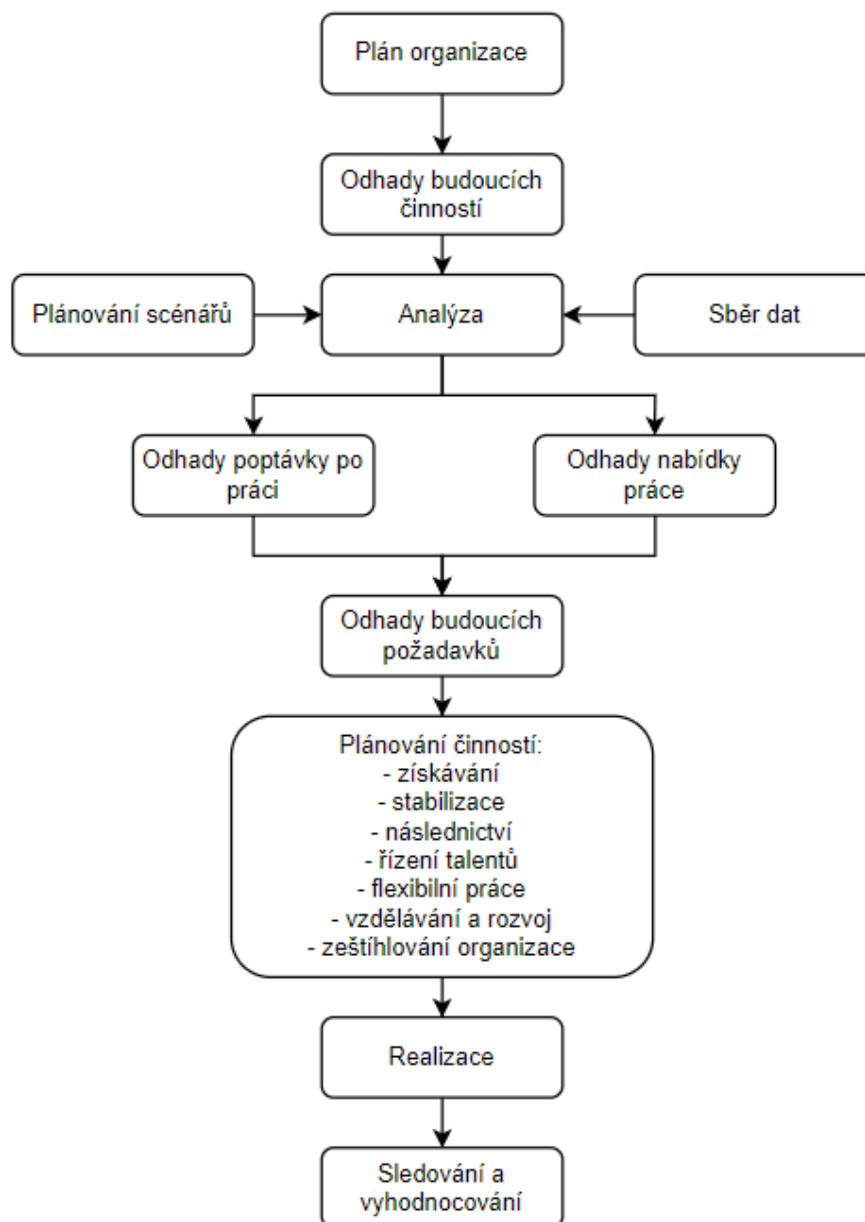
Dvořáková a kol. (2012, s. 120) definují plánování lidských zdrojů jako „*procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu*“. Z této definice vyplývá, že organizace potřebuje vědět kolik zaměstnanců potřebuje a kdy tento určitý počet zaměstnanců potřebuje. Aspektů je ale mnohem více.

Za předmět plánování lze považovat zajištění zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 93):

- v potřebném počtu;
- s potřebnými schopnostmi;
- s potřebnými osobnostními charakteristikami;
- dostatečně motivované;
- flexibilní a schopné reagovat na změny;
- vhodně zařazené do pracovních míst i kolektivu;
- ve správnou dobu;
- s adekvátními náklady.

Plánování lidských zdrojů ale nemá za úkol pouze zajišťování zaměstnanců na pracovní místa, ale zároveň zabezpečování perspektivního personálního rozvoje pro každého zaměstnance. Dále by také měla existovat snaha o zvýšení spokojenosti zaměstnance z vykonávané práce (Koubek, 2015, s. 93–94).

Systematický přístup k plánování lidských zdrojů vymezuje hlavní činnosti. Tyto činnosti jsou vyznačeny v obrázku 1.1. Jednotlivé činnosti jsou zaznačeny samostatně, ale mohou být propojené a překrývat se (Armstrong a Taylor, 2015, s. 265).



Obr. 1.1 Proces plánování lidských zdrojů
Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor (2015, s. 265)

Koubek (2015, s. 98) definuje jiný přístup, který představuje posloupnost zobrazená na obrázku 1.2. Dle Koubka je rozhodující předvídání a prognóza. Prognózy rozdělujeme na:

- prognózy potřeby pracovních sil, která je založena převážně na informacích a analýze;
- prognózy zdrojů pracovních sil, která se zaměřuje především na současný stav vlastních zaměstnanců a všeobecně možných zaměstnanců na trhu práce.



Obr. 1.2 Znázornění posloupnosti plánovacího procesu
Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek (2015, s. 98)

1.3 Získávání zaměstnanců

Každá organizace může zvolit konkrétní postup obsazování volných pracovních pozic. Modelový postup se však využívá nejčastěji a obsahuje procesy získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 94). Problematice získávání zaměstnanců se budeme věnovat v této kapitole a výběru zaměstnanců v kapitole 1.4. Přijímání a adaptaci vymezíme konkrétně v rámci trainee programů v kapitole 2.3 Získávání a výběr trainee.

V předchozí kapitole o plánování bylo definováno, že organizace potřebuje vhodné zaměstnance, ty ale musí nějak získat. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 272) je získávání zaměstnanců proces především vyhledávání a oslovování potřebných osob pro organizaci.

Dle Kociánové (2010, s. 79) je získávání zaměstnanců a následný výběr nejdůležitější personální činností. Cílem získávání zaměstnanců je tedy identifikovat, přilákat a získat dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu (Dvořáková a kol., 2012, s. 145). Pouze díky získání vhodných zaměstnanců může organizace naplňovat své cíle.

Za klasickou filozofii je považováno zaujmout co nejvíce žadatelů. V dnešní době je ale pro organizace více žádoucí se soustředit na nižší poměr mezi počtem nabízených pozic a žadatelů o zaměstnání. Základem je poskytnout korektní informace o nabízené

pozici, protože jen pak může být vybudovaný perspektivní pracovní vztah (Dvořáková a kol., 2012, s. 145). Zároveň se organizace snaží vše uskutečnit s přiměřenými náklady a v přiměřeném čase (Šikýř, 2016, s. 95).

U nás se často zaměňuje termín získávání zaměstnanců s termínem nábor zaměstnanců. V moderním pojetí jde ale o jiné pojmy. Zatímco nábořem se rozumí čerpání potencionálních zaměstnanců pouze z vnějších zdrojů, získávání zaměstnanců využívá i zdroje vnitřní. V rámci získávání zaměstnanců je snaha o hospodaření s pracovní silou a snaha o navyšování produktivity práce (Koubek, 2015, s. 126).

Dle Koubka (2015, s. 126–127) nejde pouze o získání nezbytného počtu adekvátně kvalifikovaných zaměstnanců, ale rovněž o „získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle organizace, zaměstnanců zaujatých a motivovaných, zaměstnanců, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou“.

1.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Zaměstnance je možno získávat z vnějšího i vnitřního trhu práce. Hlavní výhodou získávání zaměstnanců z vnitropodnikového prostředí je znalost zaměstnanců a tím pádem i znalost předpokladů jednotlivých zaměstnanců. Zároveň výběr z vlastních řad zaměstnanců zvyšuje pracovní spokojenost a morálku, protože zaměstnanci mají možnost pracovním růst a získávat nové zkušenosti. Mezi další výhody patří pozitivní působení na snížení fluktuace a stabilizaci zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012, s. 149–150).

Mezi vnitřní zdroje získávání zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 129):

- uspořené zaměstnanci v důsledku technologického pokroku organizace;
- uvolňované zaměstnanci v důsledku ukončení pracovní činnosti;
- zaměstnanci, kteří dospěli k tomu, že chtějí vykonávat náročnější práci, než vykonávají doposud;
- zaměstnanci, kteří jsou funkčně využiti na současném pracovním místě, ale projeví sami zájem o změnu pracovní pozice.

Výhodami získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je zejména nabídka motivovaných a schopných jedinců mimo organizaci. Zaměstnanci z vnějších zdrojů mohou přinášet nové zkušenosti a impulsy k pozitivnímu zlepšení. Mezi nevýhody patří především vyšší náklady na získávání zaměstnanců a nedostatek podstatných informací o jednotlivých uchazečích (Šikýř, 2016, s. 86).

Mezi nejvýznamnější vnější zdroje získávání zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 129–130):

- nezaměstnaní jedinci na trhu práce;
- absolventi;
- zaměstnanci, kteří mají zájem změnit práci.

Doplňující vnější zdroje můžou být matky na mateřské dovolené, důchodci, pracovní síly v zahraničí a studenti (Koubek, 2015, s. 130). Využití studentů jako vnějších zdrojů získávání zaměstnanců je věnována kapitola 2 Využití trainee programu.

1.3.2 Metody získávání zaměstnanců

„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“ (Šikýř, 2016, s. 97) Jde o to zaujmout vhodné uchazeče vhodnou metodou. Existuje řada metod na získávání zaměstnanců a organizace jich většinou využívá více (Koubek, 2015, s. 135). Důležité faktory při výběru metody získávání zaměstnanců jsou (Šikýř, 2016, s. 97):

- které pracovní místo obsazujeme;
- zda využijeme vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců;
- jaký je současný stav na trhu práce;
- celkový momentální zájem potencionálních uchazečů;
- reputace organizace v rámci zaměstnaneckých vztahů;
- náklady a čas, který je možno využít.

Nejvýznamnější metody získávání zaměstnanců z vnějších i vnitřních zdrojů jsou (Koubek, 2015, s. 135–142):

- uchazeči oslovují organizaci samotní;
- doporučení od stávajícího zaměstnance organizace;

- přímé oslovování vybraného jedince;
- vývěsky;
- letáky;
- inzerce ve vybraných kanálech komunikace;
- využívání externích zprostředkovatelů (agentur);
- kooperace se vzdělávacími institucemi;
- kooperace s odbory;
- kooperace s úřady práce.

Moderní metodou je tzv. e-recruitment neboli elektronické získávání zaměstnanců. Tato metoda využívá především webové stránky a elektronickou poštu. Organizace na webových stránkách zveřejňuje záložku většinou označovanou slovem „Kariéra“. V této záložce naleznete aktuální seznam volných pozic a na nabídku lze okamžitě reagovat (Šikýř, 2016, s. 97). Tato metoda je rozšířená hlavně mezi studenty a bude blíže charakterizována v kapitole 2.3. Získávání a výběr trainee.

1.4 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je odhadnout, zda uchazeč bude schopen vykonávat zvolenou práci úspěšně (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286). Výběr by ale neměl brát v úvahu pouze odborné schopnosti, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče a také jeho potenciál. Je důležité zmínit, že výběr je oboustranná záležitost, zaměstnavatel si vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň si i uchazeč vybírá zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 166–167).

1.4.1 Postup výběru zaměstnanců

Dle Kociánové (2010, s. 94) lze proces výběru zaměstnanců chápat jako posloupnost určitých kroků orientovaných na cíl vybrat uchazeče, kterému bude následně nabídnuta vybraná pracovní pozice. Výběr zaměstnanců nejčastěji postupuje v následujících krocích (Kociánová, 2010, s. 95):

1. prohlížení dokumentů přijatých od uchazeče;
2. první rozhovor uchazeče s organizací;
3. seskupení a analýza dalších informací o uchazečích;

4. výběrový pohovor;
5. prověřování referencí;
6. představení pracoviště a potencionálních kolegů uchazečovi;
7. rozhodnutí o přijetí zaměstnance;
8. informování uchazeče o přijetí a následně informování neúspěšných uchazečů o nepřijetí.

1.4.2 Metody výběru zaměstnanců

Metodu výběru zaměstnanců definuje Šikýř (2016, s. 105) jako „*specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*“. Konkrétní metodu zvolí každá organizace dle svého uvážení na základě specifikace pracovní pozice a zájemců. Níže jsou představeny nejčastější metody.

Dotazník

Využívá se především ve větších organizacích a jeho použití je vhodné na všechny typy pozic, po vyplnění se dotazník uschovává do osobního spisu zaměstnance. Dotazník může mít 2 formy – jednoduchý a otevřený. Jednoduchý dotazník představuje holá fakta a otevřený dotazník dává možnost uchazeči vyjádřit své postoje nebo popsat jakési skutečnosti. Dotazník rozdělujeme na 3 části. Zjednodušeně se jedná o identifikační údaje, předchozí karierní život a informace k nástupu (Koubek, 2015, s. 143–144).

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je vhodné jak pro předběžný výběr, tak i pro konečný výběr nejvhodnějšího uchazeče (Šikýř, 2016, s. 97). Tato metoda bývá často kombinována i s jinou metodou. Posuzující soustřeďuje svou pozornost především na dosavadní pracovní zkušenosti a vzdělání, životopis může mít i dobrou vypovídající hodnotu osobnosti uchazeče (Koubek, 2015, s. 175).

Testování

Tato metoda bývá nejčastěji doplňková (Koubek, 2015, s. 175). Používají se (Koubek, 2015, s. 175–176; Šikýř, 2016, s. 108):

- testy inteligence, které prověřují např. paměť, logické úlohy, orientaci v textu, rychlost vnímání;
- testy schopností, které prověřují existující i potencionální schopnosti uchazečů a předpoklady pro budoucí rozvoj;
- testy znalostí a dovedností, které zjišťují hloubku znalostí osvojenou uchazečem ve škole či přípravě na povolání;
- testy osobnosti, které jsou považovány až za psychologické, umožňují zhodnotit osobnostní rysy pro vybranou pozici.

Assessment centre

Assessment centre představují skupinový program v určitém vymezeném období při kterém jsou posuzováni jednotliví uchazeči s cílem získat přehled o chování jedinců ve skupině (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291). Dle Šikýře (2016, s. 108) je assessment centre založeno na „zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií“. Tato metoda je často velmi nákladná, a to z důvodu složité přípravy i vyhodnocování a množství zapojených často i externích osob – hodnotitelů. Využívá se proto nejčastěji u manažerských pozic.

Výběrový pohovor

Tato metoda je nejpoužívanější a klíčovou metodou výběru. Účelem je (Koubek, 2015, s. 179):

- získat doplňkové a hlubší informace o zájemci o pracovní pozici;
- sdělit uchazeči dodatečné informace o organizace a konkrétní pozici;
- zhodnotit osobnost zájemce o pracovní pozici.

Mezi výhody patří celkově možnost tazatele ptát se uchazeče na otázky a reagovat, představit blíže organizaci a práci, sledovat reakce díky setkání tváří v tvář. Nevýhodou může být nedostatečná výpovědní hodnota ve smyslu predikce budoucího výkonu a také fakt, že úspěch uchazeče záleží na schopnostech tazatele (Armstrong a Taylor, 2015, s. 287).

Rozlišujeme tři typy pohovorů (Koubek, 2015, s. 180):

- strukturovaný, který má předem definovaný obsah;
- nestrukturovaný, ve kterém je obsah utvářen v průběhu;
- polostrukturovaný, který se pokouší propojit určitou připravenost pohovoru a přirozeně plynoucí konverzaci.

Při výběru zaměstnanců je správné dodržovat několik zásad. Hlavními z nich je poskytování pravdivých, přesných a úplných informací uchazečovi. Zároveň by uchazeč měl být posuzován pouze podle nezbytných požadavků a neměl by být diskriminován. Dodržování těchto zásad je předpokladem k dosažení adekvátní kvality procesu obsazování pracovních míst a současně utváří správnou reputaci organizace (Šikýř, 2016, s. 109).

1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti stále mění a aby mohl zaměstnanec fungovat jako pracovní síla, jednoznačně musí tyto znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat (Koubek, 2015, s. 252). Organizace vzdoruje několika vnějším vlivům, které jí donutí přizpůsobovat schopnosti svých zaměstnanců. Získané schopnosti vytváří lepší postavení zaměstnance na trhu práce (Kociánová, 2010, s. 169).

Vzdělávání zaměstnanců se v moderním světě stává celoživotním postupem a v tomto postupu sehrává čím dál významnější roli přímo organizace. Pokud chce být organizace konkurenceschopná, musí být schopná přijímat změny a prokázat flexibilitu zaměstnanců, proto v dnešní době už nestačí pouze tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců jako například doškolování, ale stále více organizace směřují k rozvojovým aktivitám, které jsou uváděny v širším pojetí. Jde o aktivity, které rozšiřují znalosti a schopnosti nad rámec momentální pracovní místo zaměstnance. Právě tyto aktivity

tvarují flexibilitu zaměstnanců, kteří jsou tím pádem připraveni na změny (Koubek, 2015, s. 252).

Nejvýznamnější důvody organizace k věnování dostatečného úsilí a prostředků vzdělávání a rozvoji zaměstnanců jsou (Koubek, 2015, s. 252–253):

- znalosti zaměstnanců zastarávají v dnešním digitálním světě mnohem rychleji, kvůli rychlému vývoji technologií;
- nestálost lidských potřeb a tím i nestálost trhu s výrobky a službami je v dnešní době také čím dál tím významnější, což vyžaduje značnou flexibilitu zaměstnanců;
- čím dál častěji se mění technologie a organizační struktury;
- orientace na kvalitu je markantnější;
- reputace organizací v ohledu péče o zaměstnance, čímž je myšleno i vzdělávání a rozvoj.

Uskutečnění vzdělávacích a rozvojových programů vyžaduje (Armstrong, 2007, s. 466):

- jasné určení cílů vzdělávání;
- vytváření prostoru, v němž dochází k efektivnímu vzdělávání;
- využívání správně zkombinovaných přístupů ke vzdělávání a rozvoji;
- uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečení vzdělávání;
- identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje;
- vyhodnocování efektivnosti těchto procesů.

1.5.1 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

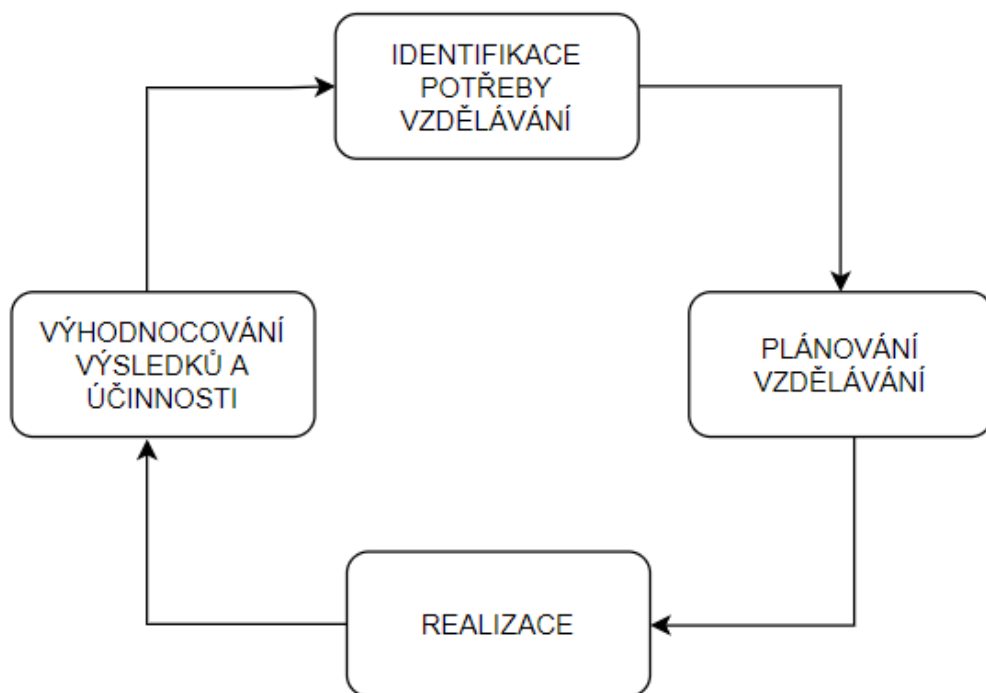
Aby bylo vzdělávání efektivní a mělo jistou návratnost vložených prostředků organizace je nutné, aby nebylo nahodilé, nepravidelné a vycházelo z celkové strategie organizace. Takové vzdělávání nazýváme systematické (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80).

Dle Koubka (2015, s. 259) se jedná o „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“.

Systémově vzdělávat a rozvíjet zaměstnance přináší spoustu pozitiv, hlavními jsou (Koubek, 2015, s. 259):

- neustále poskytuje odborně připravené zaměstnance organizaci;
- dává možnost průběžně utvářet pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců pro příznačné potřeby organizace;
- soustavně vylepšuje dovednosti, kvalifikaci i osobnost zaměstnanců;
- přispívá k vylepšování pracovního výkonu a produktivity práce mnohem více než jiné způsoby vzdělávání.

Cyklus systematického vzdělávání je označen na obr. 1.3. Cyklus začíná tím, že v organizaci je zjištěna potřeba vzdělávání. Následuje fáze plánování, při které jsou určeny základní hodnoty a vstupy. Třetí fází je realizace vzdělávacího procesu. Jelikož je vzdělávání obecně nákladný proces, organizaci zajímá vyhodnocení vzdělávacího procesu, což je čtvrtá fáze.



Obr. 1.3 Cyklus systematického vzdělávání
Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek (2015, s. 260)

1.5.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Aby byl celý proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců úspěšný, je nutné zvolit správnou metodu, díky které si zaměstnanci osvojí požadované znalosti, schopnosti a dovednosti. Metody vzdělávání rozdělujeme na metody na pracovišti a mimo pracoviště (Šikýř, 2016, s. 141).

Lidé se nejvíce učí na základě zkušeností, to je jeden z důvodů proč se většina učení odehrává na pracovišti. Také platí, že lidé se učí nejlépe, když učení dělají sami pro sebe. Nicméně lidé většinou potřebují pomoc a podporu, a právě k tomu slouží metody které jsou vysvětleny níže (Armstrong a Taylor, 2015, s. 357–358).

Instruktaž při výkonu práce

Tato metoda je nejčastější a nejjednodušší. Jedná se o metodu, při které je představen zkušenějším zaměstnancem nebo bezprostředním nadřízeným jednoduchý úkol a zaměstnanec se ho snaží napodobit. Metoda je většinou jednorázová a nevýhodu představuje často rušivé prostředí a práce pod tlakem (Koubek, 2015, s. 267).

Coaching

Coaching je metoda dlouhodobějšího charakteru a jedná se o soustavnou snahu vzdělávat a podněcovat zaměstnance k odpovídajícím výkonům práce a zároveň k vlastní iniciativě zaměstnance. Hlavní výhodou této metody je soustavné informování vzdělávaného zaměstnance o hodnocení jeho práce. Nevýhodou je opět vykonávání této metody často v rušivém prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2015, s. 267).

Mentoring

Tato metoda je podobná coachingu a vyznačuje se především tím, že se zaměstnanec vzdělává pod takzvaným mentorem. Toho si vzdělávaný zaměstnanec sám vybere podle svých preferencí. Mentor je odborník v dané oblasti a pomáhá zaměstnanci jak s pracovními úkoly, tak i s jeho kariérním postupem. Výhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec přináší do úkolů vlastní iniciativu. Nevýhodou může být samotný výběr mentora, protože zaměstnanci nedokážou přesně rozhodnout kdo je opravdový odborník a volí mentora například pouze podle případné pomoci s kariérním postupem (Koubek, 2015, s. 267–268).

Counselling

Nejnovější metoda vzdělávání, která se vyznačuje vzájemným konzultováním a ovlivňováním. V této metodě neexistuje jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Tato metoda je časově náročná a z důvodu možného zanedbávání běžných pracovních úkolů při využívání této metody nemá dostatečnou důvěru mezi mnohými vedoucími (Koubek, 2015, s. 268).

Asistování

Tradiční metoda, během které je dostatečně kvalifikovaný zaměstnanec přiřazen zaměstnanci a slouží jako pomocná síla a asistence. Tím si osvojuje úkoly vykonávané zkušeným zaměstnancem. Nevýhodou je, že může nastat situace, při které si vzdělávaný zaměstnanec osvojí i špatné návyky zkušeného zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 142).

Pověření úkolem

Tato metoda rozvíjí metodu asistování, případně je její poslední fází. Vzdělávaný zaměstnanec dostane úkol, ke kterému má předem vytvořené všechny potřebné podmínky. Při práci je poté sledován. Hlavní výhodou je učení zaměstnance vykonávat úkoly samostatně a vyzkoušení si svých naučených schopností. Může se ale stát, že vzdělávaný zaměstnanec udělá chybu a ta poté vede k nedůvěře mezi ním a nadřízeným (Koubek, 2015, s. 268–269).

Rotace práce

Zaměstnanec je po určitou dobu přesouván na různé pracovní místa a učí se nové pracovní postupy. Tato metoda je velmi efektivní, protože rozšiřuje kvalifikaci a schopnost přizpůsobení zaměstnance. Pokud se mu ale na nějakém místě nedaří, může to opět vést k nedůvěře mezi ním a nadřízeným, případně k oslabení jeho vlastní sebedůvěry (Šikýř, 2016, s. 142; Koubek, 2015, s. 269).

Pracovní porady

Tato metoda je neformální a je považována také za vhodnou formu tvarování schopností zaměstnanců. Zaměstnanci se během nich seznamují i s ostatními problémy a fakty mimo jejich konkrétní pracovní tým či organizaci. Pracovní porady velmi pomáhají s informovaností zaměstnanců a zároveň jim dodávají pocit sounáležitosti se

zbytkem organizace. Častým problémem je vůbec naplánovat pracovní poradu ve vhodný čas, aby nepřerušila běžné pracovní úkoly (Koubek, 2015, s. 269).

Mezi metody mimo pracoviště řadíme různé přednášky, semináře, případové studie, outdoorové aktivity (Šikýř, 2016, s. 143). Tyto metody nejsou tak časté, z důvodu časové i finanční náročnosti.

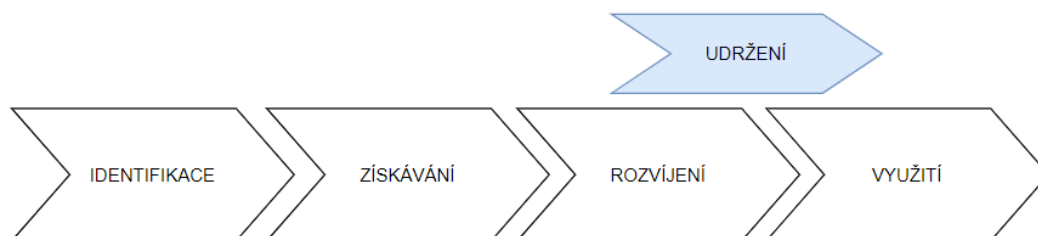
1.5.3 Talent management

Jak již bylo zmíněno, lidské zdroje jsou jmění, které organizace vlastní a do kterého investuje čas a peníze. Rozvíjet a řídit talenty je proto důležitou součástí péče o toto „jmění“. Pro pojem Talent management využíváme český ekvivalent řízení talentů.

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku.“ (Armstrong, 2007, s. 327)

Každá organizace si musí vymezit koho za talent považuje. Talent charakterizuje především výkonost, respekt a perspektiva. Talent management by se neměl zaměřovat s odbornou přípravou nebo adaptačním procesem, nejedná se o to stejné (Hroník, 2007, s. 109–110).

Proces talent managementu znázorněný na obrázku 1.4 je logický a začíná již zmiňovanou identifikací kterou následuje proces získávání. Když už víme, jakého jedince potřebujeme a povedlo se nám ho získat, je zahájen program a talent se rozvíjí a využívá. Důležitou složkou je snaha o udržení talentu.



Obr. 1.4 Proces talent managementu
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroník (2007, s. 110)

Hroník (2007, s. 114) uvádí rozdělení talent managementu na dva typy programů – talent development a trainee programy. Na trainee programy je zaměřena tato práce a budou blíže specifikovány v kapitole 2.

Talent development slouží pro zaměstnance, kteří mají v organizaci už nějakou historii, zároveň se ale nachází na začátku své kariéry a potřebují jí udat směr (Hroník, 2007, s. 114).

2 Využití trainee programu

Jak je vymezeno v předchozí kapitole, součástí talent managementu je i trainee program. Tento stále více využívaný pojem je v dostupné literatuře brán pouze okrajově právě v rámci rozvoje talentů. Osoba označována jako trainee se účastní trainee programu. Trainee je v doslovném překladu člověk který je trénován. Z toho plyne význam trainee programů. Jedná se většinou o studenta, který je na krátkou dobu zaměstnán s tím, aby si vyzkoušel vybranou práci. Pojem trainee program se v čase mění a termín je v dnešní době využíván i pro jednorázové stáže nebo dlouhodobé brigády pro studenty. Jeho dnešní podoba je vysvětlena v kapitole 2.1 Koncepce trainee programu. Trainee program přináší spoustu výhod, které jsou definovány v kapitole 2.2. Jelikož se trainee programy týkají především mladé generace je získávání a výběr zaměřen na modernější techniky, které jsou uvedeny v kapitole 2.3. Trainee program je ohraničen v čase a má určitý průběh, ten je charakterizován v kapitole 2.4.

2.1 Koncepce trainee programu

Kociánová (2010, s. 171) definuje trainee program jako „*adaptační programy (v délce od šesti měsíců do dvou let) — programy odborné přípravy absolventů nebo nadějních pracovníků, zpravidla pro vedoucí pozice, spočívající zejména v rotaci práce*“.

Dle Bartoňkové (2010, s. 158) se jedná o přípravný a adaptační program pro absolventy s cílem vybudovat dostatečnou zásobu potencionálních managerů. To ukazuje, že trainee programy byly ještě před deseti lety chápány jako program určený především pro absolventy, kteří měli být vychováni v managery. V současné době jsou ale trainee využívány v organizacích pro studenty vysokých škol s předpokladem, že si práci vyzkouší a po dokončení vysoké školy mohou zvažovat danou pozici jako potencionální zaměstnání. V trainee programu je žádoucí, aby uchazeč měl velmi malé nebo žádné zkušenosti, a to především z důvodu že cílem trainee programu je naučit traineeho vše od začátku. Trainee programy jsou typické pro velké nadnárodní společnosti (Jobs.cz, 2012, online).

V dnešní době jsou trainee programy zaměřovány i s tzv. internship programy, což jsou stáže na určité krátké období, které jsou na rozdíl od trainee programů dost často neplacené. Účastníci trainee programu jsou smluvně zavázáni se společností a dostávají za odvedenou práci finanční odměnu. V praktické části této práce jsou porovnávány dva tříměsíční trainee programy pro studenty vysokých škol, a proto jsou následující kapitoly zaměřené na toto pojetí trainee programů.

2.2 Důvody pro využití trainee programu

Mezi hlavní výhody trainee programu z pohledu účastníka patří rozhodně vyzkoušení si pracovních úkolů rovnocenných těm vykonávaným normálními zaměstnanci s jediným rozdílem a to tím, že nemají za práci stejnou odpovědnost jako běžný zaměstnanec (StudentMag.cz, 2018, online).

Využití trainee programů je přínosné pro obě strany. Trainee si vyzkouší veškeré pracovní úkoly pod odborným dohledem a dokáže zhodnotit, zda by se mu daná práce do budoucna líbila. Pokud je organizace s účastníkem trainee programu spokojená, je možnost navrhnout přejítí rovnou do normálního pracovního poměru při vysoké škole. Organizace si díky trainee programu cíleně vychovává budoucího zaměstnance (Jindřichová, 2019, online).

Pro organizace je často levnější variantou vyhledat potenciální zaměstnance z řad vysokoškolských studentů s vědomím toho, že potenciálního uchazeče musí vše naučit a vychovat z něj odborníka než draze přebírat profesionály z jiných organizací, kteří danou práci již perfektně ovládají (Poláková, 2006, online).

2.3 Získávání a výběr trainee

O trainee programy je v dnešní době velký zájem v řadách studentů. Jedním z hlavních důvodů je předpoklad velmi malé či žádné zkušenosti s nabízenou pozicí. Z důvodu velké atraktivity trainee programů je uchazečů velké množství a výběrové řízení je proto vedeno většinou v několika kolech. Organizace umísťují své inzeráty především na internetové stránky, ať už své karierní nebo inzertní. Aktivně ale vyhledávají trainee

i na studentských veletrzích pracovních příležitostí či při různých vysokoškolských prezentacích (Poláková, 2006, online).

Pro získání účastníků trainee programů využívají organizace tedy především své webové stránky. Předpokládá se totiž, že zájemci o trainee program si konkrétní organizaci, ve které by měli zájem účastnit se trainee programu, vyhledají samotní.

Jedná se o již zmiňovaný e-recrutiment. Webové stránky organizace obsahují záložku většinou zvanou „Kariéra“ ve které lze nalézt dostupné volné pozice. Uchazeč může projevit zájem vyplněním online dotazníku, ke kterému se většinou přikládá životopis, popřípadě další přílohy. Další moderní metodou získávání zaměstnanců je skrze sociální sítě (Šikýř, 2016, s. 97).

Výběr traineeho může být složitým procesem z důvodu předpokladu nulové zkušenosti s uváděnou pracovní pozicí. Hodnotitelé se nejčastěji zaměřují na obor studia, zájmy uchazeče nebo jakoukoliv provázanost s uváděnou pozicí. Zvláště pokud je o trainee program několik zájemců, může být výběrový proces i velice náročný. Proto organizace využívají metody, kdy uchazeč musí projevit kreativitu či ukázat jeho zájem. To se dá docílit tím, že zadají uchazeči před prvním kolem pohovoru nějaký úkol. Může se jednat o natočení krátkého videa na představení, vypracování malého úkolu v rámci tématu dané pozice. Tyto malé úkoly mohou pomoci hodnotitelům udělat předvýběr uchazečů. Někteří úkol nesplní, jiní mu nevěnují dostatečnou pozornost a tím se sami z výběrového procesu vyřadí.

2.4 Průběh trainee programu

Úspěšní uchazeči nastoupí do trainee programu a prvních pár dnů či týdnů, záleží na organizaci, je čeká tzv. onboarding. Účastník trainee programu by se měl seznámit s oddělením, kde bude práci vykonávat, ale i s odděleními, které by mohl k práci potřebovat. V prvních pár dnech mu není přidělována práce, ale pouze se účastní různých školení, prezentací a začleňuje se do kolektivu. Organizace chce zanechat první dobrý dojem, a proto jsou první dny klíčové. I když je trainee v organizaci pouze pár měsíců, je nežádoucí, aby nevěděl, kdo s ním pracuje v týmu, jak se obrátit na personální oddělení, a jak celkově tým funguje. Pokud organizace otevírá několik trainee programů současně, může seznámit účastníky i mezi sebou.

Dle Šikýře (2016, s. 115) adaptace zahrnuje „*formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě*“. Adaptace účastníka trainee programu by měla být rovnocenná adaptaci normálního zaměstnance. Ovšem ne vždy tomu tak je, a to obecně z nedostatečné informovanosti současných zaměstnanců nebo uchazeče. Tým může mít pocit, že začleňovat někoho na pouhých pár měsíců je zbytečné.

Traineeemu je přidělována práce, ale především by měl mít nějaký vlastní větší projekt, který lze na konci trainee programu prezentovat. Závěr trainee programu by měl obsahovat zhodnocení ze strany organizace i účastníka. Jedná se o velmi dobrý způsob zpětné vazby pro organizaci i účastníka samotného. Z trainee programu je možné přejít do normálního pracovního poměru ihned nebo po dokončení studia, což je předpokladem a cílem trainee programu.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Představení organizací

Praktická část zkoumá využití trainee programu ve dvou vybraných organizacích s cílem porovnat je, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Vybrané organizace nechtěly být v této práci jmenovány, a proto jsou anonymizovány a označovány jako organizace A a organizace B.

Praktická část je zpracována s využitím informací z webových stránek a vnitřních předpisů vybraných organizací, výsledků rozhovorů s účastníky trainee programů ve vybraných organizacích a vlastních zkušeností autorky získaných osobní účasti v trainee programu.

Obě organizace podnikají v oblasti FMCG (Fast Moving Consumer Goods) neboli v oblasti rychloobrátkového zboží. Jedná se o zboží, které se rychle spotřebovává, většinou potraviny, nápoje nebo kosmetické prostředky.

3.1 Organizace A

Organizace A působí v oblasti maloobchodu, konkrétně v oblasti potravin. Má několik supermarketů i hypermarketů na území České republiky (webové stránky organizace).

Společnost má několik typů zaměstnanců. Organizační struktura začíná přímo v kamenných obchodech, kde se nachází například pozice pokladní či obsluha. Ve struktuře stojí za zmínění také několik distribuční center, které jsou v prodeji rychloobrátkového zboží nezbytné. Struktura ústí v centrále, ve které je momentálně přes 500 zaměstnanců. Existuje zde několik oddělení pro základní zajištění chodu společnosti, ve kterých figurují především manažerské pozice (vnitřní předpisy organizace).

Vzdělávání v organizaci zajišťuje personální oddělení. Jelikož se jedná o velkou nadnárodní korporaci je zde specializovaný interní tým zajišťující vzdělávání všech zaměstnanců. Trainee program v organizaci A zajišťuje též personální oddělení, které dosazuje účastníky trainee programu především do oddělení v centrále, ale ve výjimečných případech i do distribučních center (vlastní zkušenosti autorky).

3.2 Organizace B

Organizace B působí v oblasti maloobchodu, konkrétně v prodeji kosmetických prostředků. Organizace B má kamenné prodejny po celé České republice (webové stránky organizace).

Organizační struktura v organizaci B rovněž zahrnuje samotnou obsluhu přímo na prodejních. Organizace B má centrální kancelář, ve které pracují manažerské pozice. Centrální kancelář má cca 30 zaměstnanců (vnitřní předpisy organizace).

Přestože se jedná též o nadnárodní korporaci, její velikost není taková, aby se vyplatilo mít v každé zemi vlastní interní vzdělávací tým. Je zde tedy pouze interní školitel zajišťující vzdělání v oblasti prodávaného sortimentu. Tato školení však nejsou jedinou pracovní náplní daného zaměstnance. Trainee program zajišťuje HR oddělení a dosazuje účastníky do oddělení v centrální kanceláři (vlastní zkušenosti autorky).

4 Využití trainee programu v organizacích

V této kapitole je definován a porovnán současný stav využití trainee programů v organizacích A a B. Trainee programy jsou analyzovány v duchu poznatků druhé kapitoly teoretické části, to znamená z pohledu jejich koncepce, důvodů jejich využití, získávání a výběru jejich účastníků a jejich průběhu. Zdrojem informací jsou webové stránky a vnitřní předpisy organizací i vlastní zkušenosti autorky.

4.1 Koncepce trainee programů v organizacích

Obě organizace začaly s trainee programy cca před 10 lety. Trainee program se v organizacích vyvíjel a transformoval až do současného stavu. Obě organizace po uskutečnění trainee programu dostávají zpětnou vazbu a trainee program opět přizpůsobují současným trendům (vlastní zkušenosti autorky).

Dle shrnující tabulky 4.1 je možno vidět, že obě organizace mají trainee program koncipován pouze v rámci jednoho oddělení. Trainee tudíž po vymezené období vykonává pracovní aktivity jen pro jedno oddělení organizace. Obě organizace také umožňují plynule přejít z trainee programu do normálního pracovněprávního vztahu s organizací a pokračovat v daném oddělení. U organizace A je ale tato možnost předem neuváděná a záleží až na domluvě v průběhu trainee programu (vlastní zkušenosti autorky).

Organizace A koná trainee programy vždy v jednom období v roce, všechny trainee programy tudíž běží souběžně. Organizace B pořádá trainee programy v průběhu roku dle potřeby, souběh zde může nastat, ale nemusí (webové stránky organizace).

Obě organizace definují, k čemu konkrétního traineeho vůbec potřebují. Organizace A definuje jasný cíl a má trainee programy koncipovány spíše na jeden určitý projekt v rámci konkrétního oddělení. Organizace B zaměřuje trainee programy spíše na běžné pracovní úkoly na určitém oddělení (vlastní zkušenosti autorky).

Tab. 4.1 Koncepce trainee programu v organizacích

	Organizace A	Organizace B
Trainee program pouze v rámci jednoho oddělení	Ano	Ano
Možnost prodloužení do pracovního vztahu	Ano (předem ne- uvedeno)	Ano
Trainee programy v jednom období	Ano	Ne
Počet účastníků trainee programu za rok	10-12	3-5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě webových stránek organizací a zkušeností

4.2 Důvody pro využití trainee programů v organizacích

Organizace A uvádí na svých webových stránkách hned několik důvodů pro zúčastnění se trainee programů:

- práce na zajímavých projektech;
- získání nových zkušeností, které pomohou při rozjezdu kariéry;
- možnost získání podkladů pro seminární, diplomové či bakalářské práce;
- orientace v klíčových oblastech práce v maloobchodní společnosti;
- seznámení s firemní kulturou významné mezinárodní společnosti.

Z uvedeného plyne, že organizace A se snaží seznámit studenty s prací v jejich organizaci, nalákat je pro následnou spolupráci a mimo jiné vyvíjet nadále dobré jméno společnosti a rozšířit povědomí o organizaci jako dobrém zaměstnavateli na trhu. Hlavním důvodem pro využití v organizaci A je tudíž získat talentované studenty, zvýšit povědomí o organizaci jako o kvalitním zaměstnavateli a v ideálním případě je vychovat jako své budoucí zaměstnance.

Organizace B nespécifikuje důvody, ale ve své podstatě hlavním důvodem je téměř totéž. Organizace B se tolik nezaměřuje na získání dobrého jména, jelikož se nejedná o tak velkou společnost, ale spíše o seznámení studenta s pracovními úkoly a přinesení nových nápadů do zajetých systémů a procesů (vlastní zkušenosti autorky).

V souhrnu lze říct, že organizaci A jde spíše o seznámení účastníka trainee programu se společností a organizaci B především o vykonání konkrétních aktivit.

4.3 Získávání a výběr trainee v organizacích

Obě organizace uveřejňují inzerát na stránkách jobs.cz. Organizace A má navíc ohledně trainee programů celou záložku na jejich webu, především z důvodu, že trainee programy probíhají souběžně, tudíž náborový proces probíhá pouze jednou v roce. Jak bylo zmíněno v teoretické části, o trainee programy je v dnešní době velký zájem, tudíž organizacím stačí oslovit studenty přes portál s pracovní nabídkou, či vlastní webové stránky a uchazeči se ozvou samotní.

Jelikož jsou v organizaci A trainee programy uskutečňovány všechny ve stejném termínu a jedná se o 10–12 různých programů, samostatný výběrový proces se zahajuje se dvou až tříměsíčním předstihem. Organizace B má tuto dobu znatelně kratší z důvodu, že v jeden moment hledají traineeho pouze jednoho maximálně dva (vnitřní předpisy organizace).

V obou organizacích není pouze jedno kolo pohovoru, a to především kvůli velkému počtu uchazečů. První kolo pohovoru je pouze se zástupcem z personálního oddělení a následující kolo je už s budoucím nadřízeným (manažerem) traineeho. Průměrný počet uchazečů za poslední roky se stále navyšuje, ale je nutné zmínit že číslo relevantních uchazečů je znatelně nižší. K pohovoru se v obou organizacích dostane cca 15–25 uchazečů (vlastní zkušenosti autorky).

Při pomoci s výběrem traineeho můžou dopomoci různé úkoly k vypracování zadané uchazeči. Díky krátkému lehkému úkolu lze posoudit a vybrat uchazeče, kteří o trainee program opravdu jeví zájem a mají chuť se ho účastnit. Organizace A tuto možnost nevyužívá a organizace B ano. Jednou z využívaných metod organizace B je natočení krátkého videa představující uchazeče. Tato metoda může být velmi časově náročná, pokud se sejde několik videí najednou, ale zároveň velmi efektivní, protože nastíní osobnost i motivaci uchazeče bez toho, aniž by s ním personalista vedl jakýkoliv druh pohovoru (vlastní zkušenosti autorky).

Veškeré informace o získávání a výběru shrnuje tabulka 4.2.

Tab. 4.2 Získávání a výběr trainee

	Organizace A	Organizace B
Inzerát	Jobs, stránky organizace	Jobs
Začátek výběrového procesu	2-3měsíční předstih	2-4týdenní předstih
Počet kol pohovorů	3	2
Průměrný počet uchazečů	70	90
Úkoly	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování na základě webových stránek organizací a zkušeností

4.4 Průběh trainee programů v organizacích

V obou organizacích se na začátku trainee programu potká účastník nejprve s HR oddělením, kde vyřeší potřebné smluvní záležitosti. Personální oddělení mu představí organizaci, místo výkonu práce, a především jeho vybraného manažera. Právě manažer podal totiž před určitou dobou požadavek na trainee program spolu s definicí úkolů a podílel se na výběru traineeho (vlastní zkušenosti autorky).

Organizace A klade velký důraz na onboarding a předání veškerých potřebných informací na začátku trainee programu. Jelikož je zde souběh několika trainee programů, má na starost účastníky trainee programu jedna pověřená osoba z personálního oddělení, která je nápomocná po celou dobu konání programu. V organizaci A se první týden účastník pouze seznamuje se svým oddělením, programem a obsahem jeho projektu. Manažeři, kterým byli přiděleni účastníci trainee programu, mají jasné pokyny od personálního oddělení ohledně aktivit v rámci začátku trainee programu i následně. Zástupce personálního oddělení průběžně kontroluje aktivitu jak jednotlivých účastníků, tak i jejich příslušných manažerů (vnitřní předpisy organizace).

V organizaci B není vyhrazen zaměstnanec z HR oddělení na komunikaci s účastníkem trainee programu. Seznámení a onboarding nemá opakující se rámec či konkrétní postup, zaleží spíše na manažerovi a jeho časových možnostech (vlastní zkušenosti autorky).

Jak již bylo zmíněno trainee program organizace A má jasně definovaný cíl, ke kterému by měl trainee za pomoci svého nadřízeného dojít a který by měl na konci trainee programu prezentovat. Mimo jeden projekt, pracuje trainee i na normálních rutinních aktivitách vybraného oddělení pod dohledem manažera. V organizaci B poznává trainee vybrané oddělení a cílem je, začlenit se do každodenních aktivit a vykonávat práci jako kdyby byl plnohodnotný zaměstnanec dané organizace. Na konci trainee programu v organizaci B není prezentace či zhodnocení programu před ostatními kolegy (vlastní zkušenosti autorky).

Personální oddělení či přímo určený zástupce (v organizaci A) je po celou dobu pomocnou rukou pro traineeho a v průběhu zjišťuje spokojenost či naplnění představ účastníka. Pokud by trainee nebyl spokojen, komunikuje tuto skutečnost personální oddělení přímo s manažerem a snaží se dospět ke spokojenosti obou. V organizaci A je v rámci trainee programu organizováno i setkání s ostatními účastníky, a právě již zmiňovaným zástupcem personálního oddělení za účelem sdělit zkušenosti a dojmy z trainee programu a dozvědět se více o ostatních trainee programech (vlastní zkušenosti autorky).

5 Vlastní šetření

Tato kapitola vyhodnocuje vlastní šetření založené na rozhovorech s účastníky trainee programu v obou organizacích provedené s cílem zjistit názor účastníků na trainee program, kterého se zúčastnili. Šetření je provedeno s důrazem na spokojenost s výběrovým řízením, průběhem a osobami zainteresovanými do trainee programu.

Rozhovory byly realizovány se třemi respondenty z každé organizace. Otázky položené při rozhovoru jsou uvedeny v příloze. V rámci rozhovorů bylo použito i doplňkové hodnocení (známkování) spokojenosti. Rozhovory jsou vyhodnoceny pro každou organizaci zvlášť, přičemž se posuzují zainteresované osoby trainee programů, výběrové řízení do trainee programů, délka a průběh trainee programů, vliv trainee programů na účastníky i výhody a nevýhody trainee programů. Kapitola 5.3 obsahuje shrnutí rozhovorů.

5.1 Vyhodnocení rozhovorů v organizaci A

V organizaci A byl uspořádán rozhovor s účastníky trainee programu v oddělení HR, IT a marketingu. Všichni tři respondenti se účastnili trainee programu ve stejném časovém úseku v roce 2020.

Respondent 1 absolvoval trainee program v personálním oddělení, konkrétně v týmu vzdělávání. Měl za úkol sledovat aktuální trendy v online vzdělávání a hlavním cílem jeho projektu bylo vytvořit novou platformu na digitální vzdělávání pro zaměstnance, kde by se mohli inspirovat a vzdělávat ve svém volném čase (např. prostřednictvím podcastu). Mezi vedlejší úkoly respondenta 1 patřila komunikace s PR oddělením a aktivity spojené s rozšířením podvědomí o nově vytvořené platformě.

Respondent 2 absolvoval trainee program v rámci IT týmu, konkrétně na projektu mobilní aplikace, která rozšiřuje možnost self-scanningu zákazníků v průběhu nákupu. Jedná se o technologii, kdy zákazník skenuje své zboží v průběhu nákupu a u pokladen nemusí znova celý nákup vyndávat z košíku. Hlavním úkolem bylo zapojení se do samotného vývoje aplikace a případně ad-hoc úkoly spojené s uvedením aplikace do chodu na prodejnách.

Respondent 3 se zúčastnil trainee programu v oddělení marketingu, jeho projekt se týkal 360° marketingové komunikace. Náplní jeho práce byla analýza konkurence, návrhy strategických a kreativních nápadů na základě evidence zažitých důkazů, které byly vyzozorovány u konkurence. Cílem projektu bylo sledovat a zhodnotit všechny komunikační kanály organizace se zaměřením na hodnocení jejich vzájemné propojenosti.

5.1.1 Zainterесované osoby trainee programu v organizaci A

V rozhovoru se nacházela otázka na konkrétní osoby a jejich role zapojené do trainee programu. Všichni respondenti uvedli pověřenou osobu z personálního oddělení, která měla samotné trainee programy a další vedlejší aktivity v rámci trainee programu na starost. Dále respondenti uvedli svého manažera (nadřízeného), který byl ve všech případech zároveň vedoucí celého týmu. Ve všech případech zodpovídal za provedenou práci. Respondent 1 navíc uvedl svého kolegu z týmu jako tzv. „buddyho“. Tak se označuje osoba přiřazená v práci nováčkovi, aby ho podporovala v začátcích i při těch nejjednodušších úkolech, při kterých by mohla být asistence vedoucího celého týmu zdržující. Respondent 1 hodnotil možnost mít k sobě někoho, kdo ho podporoval v každodenních činnostech, velmi kladně.

S manažerem se všichni dotazovaní účastníci scházeli pravidelně pouze jednou týdně. Spokojenost s chováním manažera oznámkovali všichni 3 respondenti číslem 1 a nejvíce spokojení byli s přátelskou atmosférou, častou oboustrannou zpětnou vazbou. Cítili se v průběhu trainee programu jako rovnocenní zaměstnanci. Respondenti z organizace A dále úzce spolupracovali s ostatními odděleními, kteří se k nim chovali též vstřícně.

5.1.2 Výběrové řízení do trainee programu v organizaci A

Všichni tři respondenti se shodli, že výběrové řízení bylo velmi profesionální a získali veškeré potřebné informace o trainee programu s dostatečným předstihem. Jeden z respondentů uvedl, že bylo vidět, že je řádně a pečlivě testován, ale tato skutečnost ho spíše potěšila, než odradila. Kladně bylo hodnoceno i výběrové kolo s manažerem

(případně celým týmem), kdy měli účastníci možnost poznat osoby se kterými budou pracovat.

5.1.3 Délka trainee programu v organizaci A

Délka trainee programu nebyla hodnocena příliš kladně. V tabulce 5.1 je možné vidět jednotlivé známky, které uvedli respondenti. Průměrné hodnocení délky trainee programu bylo ohodnoceno známkou 3. Účastníci by upřednostnili delší trainee program. Respondent 1 uvedl, že jsou tři měsíce dostačující doba na uvedení projektu do chodu, ale ocenil by i možnost sledovat vývoj projektu a podílet se na jeho formování. Respondent 2 hodnotil délku známkou 2, protože se jednalo o trainee program v letním období, mimo semestry, tudíž se mu líbilo že nemusel kloubit trainee program se studiem. Na závěr ale uvedl, že by o trochu déle v trainee programu rád zůstal. Dle respondenta 3 by měl ideální trainee program trvat minimálně 6 měsíců.

Tab. 5.1 Hodnocení délky trainee programu v organizaci A

	Známka
Respondent 1	3
Respondent 2	2
Respondent 3	4

Zdroj: Vlastní šetření

5.1.4 Průběh trainee programu v organizaci A

Průběh trainee programu všichni respondenti ohodnotili známkou 1. Líbil se jim především propracovaný perfektní onboarding, celkové seznámení s týmem a organizací, aktivity organizované zástupcem personálního oddělení a setkání s účastníky ostatních souběžných trainee programů. Průběh probíhal dle časového plánu, který byl představen na začátku trainee programu. Respondent 1 nejvíce oceňuje, že byly jasně komunikované cíle a náplň trainee programu. Respondenti měli prostor i na osobní rozvoj a mohli se plně účastnit aktivit pro běžné zaměstnance organizace A. Nikdo z respondentů nepocítil nepříjemný tlak v rámci svých pracovních aktivit. Zároveň byli se vším dostatečně seznámeni. Ukončení trainee programu bylo též hodnoceno kladně, především zpětná vazba od celého týmu účastníků. Jednomu respondentovi byl pracovní poměr prodloužen a v organizaci pracuje i nadále.

5.1.5 Vliv trainee programu na účastníky v organizaci A

Respondenti byli dotazováni na změnu pohledu na organizaci a na vliv trainee programu na svou budoucí kariéru. Respondentům trainee program změnil názor na organizaci samotnou, ale i na typ práce ve velké organizaci, jako je právě organizace A. Jeden z respondentů uvedl, že si před účastí v této stáži nedokázal představit sebe pracujícího ve velké korporaci, ale po této zkušenosti se v budoucnu bude přímo v organizaci o místo ucházet. Další z respondentů uvedl, že mu trainee program v organizaci „otevřel oči“, protože neměl představu, co vše práce ve velké nadnárodní organizaci obsahuje.

Všichni respondenti se shodli na tom, že trainee program jim ukázal obor, který studují v praxi a přesvědčil je o zájem v tomto oboru pokračovat. Dva z respondentů se budou o práci v organizaci A ucházet po dokončení studií.

5.1.6 Výhody a nevýhody trainee programu v organizaci A

Mezi hlavní výhody dle respondentů patří:

- propojení studia s praxí;
- možnost nahlédnout do fungování velké organizace;
- cenné zkušenosti z praxe;
- získání zajímavých kontaktů;
- trainee program je ideální karierní start studenta vysoké školy;
- nasměrování v budoucí kariéře.

V případě organizace A bylo těžké z respondentů nějaké nevýhody získat, všichni byli s trainee programem spokojeni. Jeden z respondentů měl problém s lehkou odchylkou v rámci jeho plánovaného projektu, za který ale nemůže personální oddělení ani samotný tým, ale dynamičnost projektu. Další z respondentů uvedl jako nevýhodu stres z nového prostředí a nových lidí.

5.2 Vyhodnocení rozhovorů v organizaci B

V organizaci B byl rozhovor uspořádán s účastníky trainee programu v oddělení marketingu, logistiky a nákupu. Všichni respondenti se účastnili tříměsíčního trainee programu v různých časových obdobích roku 2020. Jak bylo popsáno v kapitole 4, organizace B nemá v rámci trainee programu většinou určené konkrétní projekty, na kterých by účastníci pracovali. Organizace B je též znatelně menší než organizace A a v odděleních, kde trainee programy proběhly pracují maximálně tři stálí pracovníci. Všichni tři respondenti zajišťovali běžné pracovní úkoly v oddělení, kde trainee program absolvovali.

5.2.1 Zainterесované osoby trainee programu v organizaci B

Všichni tři respondenti uvedli personální oddělení, které s nimi komunikovalo pouze v začátku a poté až u konce trainee programu. Jeden z respondentů měl s personálním oddělením pravidelný rozhovor každý měsíc. Každý respondent uvedl dále svého nadřízeného a zbytek týmu se kterým spolupracoval. Respondent 2 znal pouze svůj tým, a i když v rámci trainee programu potkával minimálně v kancelářích další týmy, nedošlo za celý trainee program k seznámení. Respondent 3 měl tvořit tým pouze se svou nadřízenou a za celý trainee program nikoho jiného ani nepoznal. Zajímavou odpověď podal jeden z respondentů, který uvedl interního školitele, kdy se v rámci školení na začátku trainee programu dozvěděl vše o historii organizace, vizi organizace, měl možnost seznámit se s organizační strukturou a získal kontakty na osoby na které by se mohl obrátit. Toto úvodní školení by dle něj měli absolvovat všichni účastníci trainee programu, nicméně zbylí dva respondenti žádným školením neprošli.

Dle tabulky 5.2 hodnotili respondenti svého manažera velice různorodě. Důvody špatného hodnocení byly nedostatečný čas věnovaný traineeovi a pocit méněcennosti oproti manažerovi nebo zbytku týmu.

Tab. 5.2 Hodnocení manažera v organizaci B

	Známka
Respondent 1	4
Respondent 2	3
Respondent 3	1

Zdroj: Vlastní šetření

5.2.2 Výběrové řízení do trainee programu v organizaci B

Výběrové řízení bylo hodnoceno průměrně známkou 2. Dle odpovědí respondentů, lze poznat že každé výběrové řízení bylo odlišné. Respondentovi 1 se nelíbil neprofesionální přístup, výběrové řízení mu přišlo „udělané na rychlo“ a měl z organizace pocit, že se snaží za každou cenu rychle někoho sehnat na uváděnou pozici. Naopak respondent 3 hodnotil výběrové řízení velmi kladně, líbil se mu netradiční přístup k výběru (natočení krátkého videa) a možnost nahlédnutí do organizace v rámci pohovoru.

5.2.3 Délka trainee programu v organizaci B

Délka programu přišla všem respondentům příliš krátká. Všichni by upřednostnili minimálně šestiměsíční nebo delší trvání. Shodli se na závěru, že v moment, kdy se začali cítit jistí v aktivitách běžného chodu oddělení už měli odcházet. Dle tabulky 5.3 je možno vidět, že průměrné hodnocení délky trvání bylo 4.

Tab. 5.3 Hodnocení délky trainee programu v organizaci B

	Známka
Respondent 1	4
Respondent 2	3
Respondent 3	5

Zdroj: Vlastní šetření

5.2.4 Průběh trainee programu v organizaci B

Hodnocení průběhu bylo mezi respondenty také různorodé. Jediné, na čem se shodli všichni byl nedostatečný onboarding ze strany personálního oddělení i samotného manažera. Onboarding v rámci trainee programu neproběhl buď vůbec, anebo byl velmi slabý. Respondent 1 měl pocit, že je v programu spíše jako výpomoc na aktivity, které se běžným zaměstnancům nechtějí dělat. Celý trainee program tedy vykonával monotónní činnost v rámci jednoho malého úseku oddělení a ostatní aktivity mu ani nebyly představeny. Respondent 2 naopak uvedl, že oproti téměř neexistujícímu onboardingu byl průběh výborný. Dostal se i k dalším aktivitám v organizaci jako například PR akce. Respondent 3 byl s průběhem v rámci možností spokojen, měl z trainee programu stejný pocit jako respondent 1 a to ten, že dělá aktivity, které ostatní z týmu dělat nechtějí. Zároveň nebyl spokojen s ukončením, kdy organizace projevila zájem o pokračování v pracovněprávním vztahu, ale na poslední chvíli se rozhodla s účastníkem nepokračovat. Průměrné hodnocení trainee programu je mezi známkou 2-3.

5.2.5 Vliv trainee programu na účastníka v organizaci B

Dva respondenty ze tří ovlivnila účast v organizaci negativně, protože se jim nelíbil přístup a organizace celého trainee programu, tudíž by se v organizaci již dále o místo neucházeli. Respondent 2 byl s organizací spokojen, líbilo se mu fungování a v budoucnu má zájem se o místo v organizaci ucházet. Všichni respondenti se shodli na pozitivním vlivu v rámci vlastního rozvoje a nasměrování v budoucí kariéře.

5.2.6 Výhody a nevýhody trainee programu v organizaci B

Dle respondentů jsou hlavní výhody trainee programu v organizaci B:

- možnost náhledu do fungování organizace;
- získání praxe bez předchozích zkušeností;
- účastnění se akcí organizace, ke kterým normální člověk nemá přístup;
- možnost vyzkoušet si zodpovědnou práci pod dohledem zkušeného manažera.

Respondenti uvedli tyto nevýhody trainee programu v organizaci B:

- nedostatečná příprava;
- nedefinování činností trainee programu;
- minimální podpora ze strany personálního oddělení;
- nejasné definování cíle trainee programu;
- minimální snaha přidat trainee programu nějakou přidanou hodnotu;
- žádný prostor pro seberozvoj a své nápady;
- krátká doba trvání.

5.3 Shrnutí šetření

Obě organizace poskytují tříměsíční trainee program v konkrétním oddělení s lehce odlišnou koncepcí. Organizace A na rozdíl od organizace B jasně definuje cíl tohoto programu.

Dle šetření je možno říct, že organizace A pořádá trainee programy po všech stránkách lépe než organizace B. Klíč úspěchu může být v již zmiňovaném jasně definovaném cíli trainee programu, perfektním onboardingu, komunikaci s manažerem nebo podpoře personálním oddělením v průběhu celého programu. Organizace A rozhodně naplňuje svůj cíl o rozšíření povědomí o kvalitě organizace jako zaměstnavatele a zlepšení pověsti organizace.

Organizace B, kde trainee program má představovat běžnou práci v určitém oddělení a poskytnout studentům získání praxe pod vedením zkušených zaměstnanců, nenaplňuje očekávání účastníků a hodnotí ho celkově spíše negativně. Účastníci mají pocit, že se je organizace nesnaží nic naučit, pouze po nich chce splnit práci, která není pro běžné zaměstnance atraktivní.

V tabulce 5.4 je možné si povšimnout, že i když oba trainee programy trvaly pouze tři měsíce (což bylo všemi respondenty vytýkáno), získala organizace A lepší známku. Důvodem tohoto hodnocení může být celková spokojenost s trainee programem obecně nebo jasné definování cíle. V organizaci B neexistovalo žádné zakončení či prezentování odvedené práce, tudíž může účastníkům zvolená doba 3 měsíce připadat více ne-smyslná než u jasně definovaného projektu, který musí být nějak časově ohraničený.

Tab. 5.4 Shrnutí hodnocení trainee programů v organizacích A a B

	Organizace A	Organizace B
Hodnocení chování manažera	1	2-3
Hodnocení výběrového řízení	1	2
Hodnocení délky trainee programu	3	4
Hodnocení průběhu trainee programu	1	2-3

Zdroj: Vlastní šetření

Trainee program má za cíl vychovat možné budoucí zaměstnance již při studiu a z výsledků šetření je patrné, že v organizaci A se tento cíl daří, v organizaci B nikoliv.

6 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy stávajícího stavu a vyhodnocení vlastního šetření s účastníky trainee programu v organizacích jsou v této kapitole představeny návrhy a doporučení pro zlepšení trainee programů v organizacích A a B.

Trainee programy mají být přínosné pro organizaci i účastníka, a pokud organizace už do něčeho jako trainee program investuje čas a peníze, měla by zde být snaha z toho vytěžit maximální přínos.

Návrh 1

První návrh plynoucí především z vlastního šetření platný pro obě organizace je jednoznačně délka trainee programu. Obě organizace by měly zvážit prodloužení trainee programu alespoň na délku 6 měsíců. Delší program by autorka této práce nedoporučila, protože studenti vnímají stále trainee program spíše jako praxi/stáž, s možností přejít do plnohodnotného pracovního vztahu a přihlásit se například do ročního trainee programu by pro ně mohlo být ve spojení se studiem příliš svazující.

Návrh 2

Další návrh je určen především pro organizaci B, ale částečně i pro organizaci A. Organizace by měli zvážit větší podporu personálním oddělením a zároveň podporu týmem především v začátcích trainee programu. Ideálním případem by bylo přiřazení tzv. „buddyho“ ke každému traineemu. Nastupující trainee je většinou člověk bez zkušeností, pravděpodobně si poprvé osahává návyky a chování v kancelářských pozicích a pokud má nulovou nebo velmi malou podporu personálního oddělení může to negativně ovlivnit nejen jeho výkon, ale i pocit z celého trainee programu. Trainee by měl od prvního dne mít možnost se na někoho obrátit v případě sebemenšího dotazu. Pokud má trainee přístup ke všem potřebným informacím a dostatečnou podporu personálního oddělení i týmu je jeho trainee program hodnocen velmi kladně.

Návrh 3

Poslední návrh je určen pouze pro organizaci B. Organizace by měla přehodnotit celkovou koncepci trainee programu. V rámci přeměny koncepce navrhuji organizaci B následující změny.

- Před samotným začátkem trainee programu definovat s manažerem/vedoucím oddělení, zda má vůbec smysl trainee program uskutečňovat, zda má organizace a práce v konkrétním oddělení co nabídnout.
- Z toho návrhu vyplývá potřeba pořádat trainee programy s jasně určeným cílem.
- Organizace by měla výběrové řízení začít s dostatečným předstihem a držet ho na podobné úrovni pro všechny účastníky.
- Doporučuji zaměřit se více na onboardingové aktivity, alespoň částečně seznámit účastníka i s ostatními odděleními. Propracované onboardingové aktivity a dostatečné informování na začátku vytváří skutečně dobrý první dojem na účastníka a ovlivňuje jeho následný výkon.
- Dalším návrhem je komunikovat otevřeně o ukončení trainee programu a případných možnostech prodloužení. Organizace tuto možnost veřejně uvádí, tudíž by měla účastníkům umožnit rozhovor s dostatečným předstihem a vykomunikovat případné možnosti, či poskytnout zpětnou vazbu.
- K tomu se váže i poslední návrh, a to poskytnout zpětnou vazbu na konci trainee programu a případně vyslechnout zpětnou vazbu od účastníka.

Závěr

Tato práce měla za cíl prozkoumat využití trainee programů ve dvou vybraných organizacích, porovnat uplatňované postupy, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení případných problémů.

Analýza trainee programů v organizacích byla zaměřena na koncepci, důvody pro využití, získávání a výběr účastníků a průběh trainee programu. Tato analýza byla provedena na základě informací veřejně přístupných na webu organizací, informací poskytnutých zaměstnanci, vlastních zkušeností autorky a strukturovaných rozhovorů s účastníky trainee programu.

Analýza ukázala, že obě organizace mají společné cíle pořádání trainee programu, a to umožnit studentům bez praxe vyzkoušet si práci ve vybraném oddělení pod vedením zkušeného zaměstnance a v ideálním případě vzbudit v účastnících zájem ucházet se o místo ve společnosti v budoucnu. Organizace A se navíc zaměřuje na udržení dobrého jména společnosti a rozšíření podvědomí o organizaci jako dobrém zaměstnavateli.

Provedené rozhovory ukázaly, že účastníci nejsou spokojeni především s délkou trainee programu a mají pocit, že za tak krátkou dobu není možné naučit se vykonávanou práci, zdokonalit se v ní a následně sledovat další vývoj odvedené práce.

Analýza trainee programu ve vybraných organizacích poskytla vstupy pro vypracování návrhů a doporučení pro zlepšení v obou organizacích. Hlavní podstatou návrhů je zaměření se na délku trainee programů, podporu personálního oddělení a pro organizaci B i přehodnocení celé koncepce trainee programů. Pokud by organizace realizovaly tyto návrhy, měly by úspěšně naplnit své cíle v rámci využívání trainee programů.

Seznam použité literatury

Knižní tituly

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

JINDŘICHOVÁ, Markéta, 2019. Trainee program nejen pro studenty a absolventy. *VímVíc.cz* [online]. 28. 01. 2019 [cit. 11.3.2021]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/trainee-programy-nejen-pro-studenty-a-absolventy>.

POLÁKOVÁ, Ivana, 2006. Trainee program. *Moderní řízení* [online]. 14.7.2006 [cit. 11.3.2021]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18886290-trainee-program>.

Jobs.cz, 2012. Je pro vás trainee program to pravé? *Jobs.cz* [online]. 30.3.2012 [cit. 11.3.2021]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>.

StudentMag.cz, 2018. Co jsou to trainee programy? Ptali jsme se u 12 velkých českých firem. *StudentMag.cz* [online]. 18.7.2018 [cit. 11.3.2021]. Dostupné z: <https://www.studentmag.cz/co-jsou-to-trainee-programy-ptali-jsme-se-u-12-velkych-ceskych-firem/>.

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Proces plánování lidských zdrojů.....	9
Obrázek 1.2 Znázornění posloupnosti plánovacího procesu.....	10
Obrázek 1.3 Cyklus systematického vzdělávání.....	18
Obrázek 1.4 Procest talent managementu	21

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Koncepce trainee programů v organizacích.....	31
Tab. 4.2 Získávání a výběr trainee.....	33
Tab. 5.1 Hodnocení délky trainee programu v organizaci A	37
Tab. 5.2 Hodnocení manažera v organizaci B.....	40
Tab. 5.3 Hodnocení délky trainee programu v organizaci B	40
Tab. 5.4 Shrnutí hodnocení trainee programů v organizacích A a B.....	43

Příloha

Rozhovor trainee programy

1. Měl tvůj trainee program nějaký konkrétní název? Mohl/a bys krátce popsat o co v tvém programu šlo a vyjmenovat hlavní aktivity?
2. Mohl/a bys vyjmenovat konkrétní osoby a jejich role, které byly do tvého trainee programu zapojeny? (manažeři, personalisté, školitelé (interní, externí))
3. Jak jsi byl/a spokojen/a s výběrovým řízením na trainee program? Je něco, co se ti líbilo/nelíbilo? Dozvěděl/a jsi se vše potřebné ještě před začátkem trainee programu? + *(hodnocení výběrového řízení 1-5)*
4. Jaký je tvůj názor na délku trainee programu? Absolvoval/a bys raději kratší/delší trainee program? + *(hodnocení délky trainee programu 1-5)*
5. Jak jsi byl/a spokojen/a s průběhem trainee programu? (onboarding, celková organizovanost, smysl celého trainee programu, průběžné informace, ukončení) + *(hodnocení průběhu trainee programu 1-5)*
6. Jak se k tobě choval tvůj manažer i zbytek týmu? Začlenil tě jako rovnocenného zaměstnance? + *(hodnocení chování manažera 1-5)*
7. Změnil se tvůj pohled na organizaci po zúčastnění se trainee programu, případně jak? (ovlivní tě účast v tomto trainee programu po dokončení studií? Uvažoval/a bys o ucházení se o místo v organizaci?)
8. Pomohl ti trainee rozhodnout se o své budoucí profesní kariéře, nasměrovat tě?
9. Jaké vidíš hlavní výhody trainee programu v organizaci?
10. Jaké vidíš hlavní nevýhody trainee programu v organizaci?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Vlková

V Praze dne: 29.4.2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis