

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Michaela Moudrá

**Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců do trainee programů**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2024

**Vedoucí práce:**

PhDr. Alexandra Fonville, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Alexandře Fonville, Ph.D., za její odborné vedení, věcné připomínky a veškerou podporu, kterou mi poskytla. Dále bych ráda poděkovala všem informantkám za jejich účast v empirickém šetření.

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je analyzovat průběh a identifikovat charakteristiky personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů. Práce se nejdříve věnuje problematice talent managementu, konkrétně vymezení talentu a talent managementu, identifikaci talentů, stabilizaci a rozvoji talentů a trainee programům. Dále je věnována pozornost personálním procesům získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců a vzdělávání, rozvoji a řízení kariéry zaměstnanců. V rámci získávání zaměstnanců se práce věnuje i personálnímu marketingu, především cílům a významu personálního marketingu a značce zaměstnavatele. Následně je věnována pozornost specifikům personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v rámci organizace trainee programů. Součástí diplomové práce je empirické šetření, jehož cílem byla analýza trainee programů ve vybraných velkých společnostech, se sídlem nebo pobočkou v Praze z hlediska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Velké společnosti jsou pro potřeby této diplomové práce chápány jako společnosti s počtem 250 zaměstnanců a více na území České republiky. Provedeno bylo kvalitativní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů. Informanty empirického šetření byli koordinátoři trainee programů vybraných velkých společností, případně zaměstnanci oslovených společností na obdobných pozicích odpovědných za přípravu a realizaci trainee programů.

## **Klíčová slova**

získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, talent management, vzdělávání zaměstnanců, rozvojové programy, trainee programy, absolventi vysoké školy

## **Abstract**

The aim of the thesis is to analyse the course and identify the characteristics of the personnel processes of recruitment, selection, and adaptation of employees to trainee programmes. First, the thesis focuses on talent management issues, specifically the definition of talent and talent management, talent identification, talent stabilization and development, and trainee programmes. Next, attention is given to the personnel processes of recruitment, selection, hiring and adaptation of employees and the training, development, and career management of employees. In the context of employee recruitment, the thesis also focuses on human resources marketing, particularly the objectives and importance of human resources marketing and employer branding. Subsequently, attention is given to the specifics of personnel processes of recruitment, selection, and adaptation of employees within the organization of trainee programmes. The thesis includes empirical research, the aim of which was to analyse trainee programmes in selected large companies with headquarters or branch in Prague in terms of recruitment, selection, and adaptation of employees. For the purpose of this thesis, large companies are understood as companies with 250 employees or more in the Czech Republic. Qualitative research was conducted in the form of semi-structured interviews. The informants of the empirical research were coordinators of trainee programmes of selected large organizations or employees of the approached companies in similar positions responsible for the preparation and implementation of trainee programmes.

## **Keywords**

recruitment of employees, selection of employees, adaptation of employees, talent management, employee training, development programmes, trainee programmes, university graduates

## Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 0     | Úvod.....   | 8  |
| 1     | Talent management.....  | 10 |
| 1.1   | Identifikace talentů .....  | 11 |
| 1.2   | Stabilizace a rozvoj talentů .....  | 12 |
| 1.3   | Trainee programy .....  | 13 |
| 2     | Vybrané personální procesy .....  | 15 |
| 2.1   | Získávání zaměstnanců .....   | 15 |
| 2.1.1 | Personální marketing.....   | 16 |
| 2.2   | Výběr zaměstnanců .....   | 18 |
| 2.2.1 | Kritéria výběru zaměstnanců a kompetence.....   | 19 |
| 2.2.2 | Metody výběru zaměstnanců.....  | 19 |
| 2.3   | Přijímání a adaptace zaměstnanců.....   | 23 |
| 2.4   | Vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců.....  | 25 |
| 3     | Specifika personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v rámci organizace trainee programů .....   | 28 |
| 4     | Empirické šetření – Analýza získávání, výběru a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů ve vybraných velkých společnostech se sídlem nebo pobočkou v Praze .... | 33 |
| 4.1   | Metodika empirického šetření .....  | 33 |
| 4.2   | Výsledky empirického šetření a jejich interpretace .....  | 36 |
| 4.2.1 | Základní informace k organizaci trainee programu .....  | 36 |
| 4.2.2 | Získávání zaměstnanců do trainee programu .....   | 46 |
| 4.2.3 | Výběr zaměstnanců do trainee programu.....  | 59 |
| 4.2.4 | Přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu.....   | 68 |
| 4.2.5 | Adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu.....  | 71 |
| 5     | Diskuse.....  | 81 |
| 6     | Závěr.....  | 88 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 7 | Soupis bibliografických citací .....   | 90  |
| 8 | Soupis tabulek .....   | 98  |
| 9 | Přílohy .....  | 99  |
|   | Příloha A: Hlavní položky polostrukturovaného rozhovoru .....                                    | 99  |
|   | Příloha B: Vzor informovaného souhlasu s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů ..... | 101 |

## 0 Úvod

Cílem diplomové práce je analyzovat průběh a identifikovat charakteristiky personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů. Z cíle diplomové práce jsou odvozeny čtyři hlavní tematické kapitoly.

První kapitola se věnuje problematice talent managementu, vymezuje pojmy talent a talent management, identifikaci talentů, stabilizaci a rozvoj talentů. Druhá kapitola má za cíl definovat personální procesy získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců a vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců. Pozornost je ve druhé kapitole věnována dále i personálnímu marketingu, metodám získávání zaměstnanců, kritériím výběru zaměstnanců, kompetencím, metodám výběru zaměstnanců a metodám vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Většina pojmů představených v první a druhé kapitole nemá pouze jednu obecně přijímanou a univerzální definici a jejich výklad se napříč literaturou a autory odlišuje. Aby bylo tedy možné s těmito termíny v rámci této diplomové práce a empirického šetření pracovat, je v prvních dvou kapitolách uvedeno, jaký výklad těchto termínů je pro potřeby této diplomové práce přijímán. První a druhá kapitola proto čerpá především z reprezentativní přehledové literatury od odborníků dané problematiky, která je dále doplněna zejména o aktuální články z recenzovaných vědeckých časopisů pro prohloubení problematiky a doplnění terminologie o aktuální poznatky a trendy v dané oblasti.

Třetí kapitola se věnuje specifikům personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v rámci organizace trainee programů. Pozornost je věnována především specifikům, které do procesů získávání, výběru a adaptace přináší cílová skupina absolventů a studentů vysokých škol. Třetí kapitola čerpá zejména z aktuálních článků z recenzovaných vědeckých časopisů, ale také z dat Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ), The Organisation for Economic Co-operation and Development (dále jen OECD), Statistického úřadu Evropské unie (dále jen EUROSTAT), Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV), Úřadu práce České republiky (dále jen ÚP ČR) a The Chartered Institute of Personnel and Development (dále jen CIPD).

Čtvrtá kapitola se věnuje empirickému šetření, které se zaměřuje na analýzu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů ve vybraných velkých společnostech se sídlem nebo pobočkou v Praze. Představena je nejdříve metodika empirického šetření a dále výsledky empirického šetření a jejich interpretace. Cílem empirického šetření je analýza trainee programů ve vybraných velkých společnostech, se sídlem nebo pobočkou



v Praze z hlediska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Výzkumnou metodou empirického šetření jsou polostrukturované rozhovory. Informanty šetření jsou koordinátoři trainee programů vybraných velkých společností, případně zaměstnanci oslovených společností na obdobných pozicích odpovědných za přípravu a realizaci trainee programů. Struktura výsledků empirického šetření se skládá z pěti tematických celků, a to základních informací k organizaci trainee programu, procesu získávání zaměstnanců do trainee programu, procesu výběru zaměstnanců do trainee programu, procesu přijímání zaměstnanců do trainee programu a procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu.

# 1 Talent management

„Řízení talentů zahrnuje získávání, motivaci, stabilizaci, rozvoj a plánování následnictví. Tyto aktivity jsou vzájemně sladěny tak, aby tvořily celek, který může pomoci organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi.“ (Kocianová, 2012, s. 110)

Pojem talent je možné vnímat z pohledu exkluzivního, úzce zaměřeného pojetí: „...vybraná skupina zaměstnanců – ti, kteří se řadí na špičku z hlediska schopností a výkonnosti...“ (McDonnell et al., 2023, s. 1135) Nebo naopak, je možné na talent nahlížet z mnohem širší perspektivy: „...inkluzivní přístup tvrdí, že všichni zaměstnanci mají potenciál přispět organizaci, pokud jim bude poskytnut potřebný rozvoj, podpora a příležitosti.“ (tamtéž, s. 1136) Inkluzivní přístup k výkladu talentu je více pravděpodobně využíván v menších a středních společnostech, kdežto exkluzivní přístup k pojetí talentů je více využíván ve velkých společnostech (tamtéž, s. 1136–1137). Další možné vymezení talentu předkládá Armstrong a Taylor: „Talent je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích.“ (2015, s. 317) Samotné toto vymezení potvrzuje nejednoznačnost termínu talent, jelikož jednotliví zaměstnanci budou muset disponovat odlišnými předpoklady pro úspěch na různých pracovních pozicích. Hroník zdůrazňuje v souvislosti s vymezením pojmu talent i význam potenciálu: „...talent se taktéž vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.“ (Hroník, 2007, s. 109) Tato diplomová práce vychází zejména z pojetí pojmu talent, které předkládá CIPD: „Talent označuje jednotlivce, kteří mohou významně změnit výkonnost organizace, buď svým okamžitým přispěním, nebo dosažením svého potenciálu.“ (CIPD, 2023c, nestránkováno)

Rozdílná vymezení pojmu talent diverzifikují i definici talent managementu jako takového. Pro vymezení talent managementu proto obzvláště záleží na tom, co pojem talent znamená v konkrétní společnosti, a na jakou cílovou skupinu talentů se společnost zaměřuje. „Pojetí talent managementu není jednotné, je chápán ve vztahu k vrcholovým pozicím, k manažerům nebo absolventům (v trainee programech) či jako řízení schopností všech perspektivních pracovníků organizace.“ (Kocianová, 2012, s. 110) Ve všech z těchto vymezení lze ale konstatovat, že talent management je založen na strategickém přístupu. Právě proto talent management pracuje i se strategickými plány a často vychází z plánů následnictví (Rothwell, 2011, s. 88). Jak uvádí Kocianová: „...plány následnictví slouží k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů...“ (Kocianová, 2010, s. 78) Plánování následnictví má velký význam v souvislosti se zaměstnanci na manažerských funkcích, právě

pro manažerské funkce jsou plány následnictví ve společnostech vytvářeny velmi často (Armstrong a Taylor, 2015, s. 320).

Talent management nabízí společnostem cenný strategický nástroj i v souvislosti s aktuálními trendy a změnami na trhu práce, které vychází například z neustále zvyšující se globální mobility, ale i z demografických změn a střídání generačních vln na trhu práce (Oladapo, 2014, s. 24). Velký vliv na trh práce má i rozvoj moderních technologií založených na umělé inteligenci. Technologie založené na umělé inteligenci přinášejí nové možnosti na trh práce a pro zaměstnance, jenž se implementace těchto moderních technologií přímo dotýká, zvyšují nutnost rozvoje a vzdělávání, nebo i rekvalifikace. Organizace na tuto skutečnost musí reagovat a jsou to často právě nástroje talent managementu, jakožto například identifikace, rozvoj a stabilizace talentů, které mohou být zásadní v souvislosti s organizačními změnami v důsledku implementace moderních technologií i dalších změn na trhu práce (CIPD, 2023c, nestránkováno).

## **1.1 Identifikace talentů**

Klíčovým procesem talent managementu je identifikace talentů. Východiskem je samotné vymezení toho, kdo je pro danou společnost chápán jako talent. Jaké kompetence, předpoklady a vlastnosti jsou při identifikaci talentů pro danou společnost klíčové a současně, jakými metodami bude přítomnost těchto kompetencí u jedinců ověřována. Uvažuje-li společnost o talentech pouze jako o jedincích, kteří dosahují vysokého výkonu a zároveň disponují vysokým potenciálem, poté společnost omezuje svoje chápání talentu pouze na ty nejlepší z nejlepších. V kontrastu s tímto přístupem stojí více inkluzivní přístup, který chápe talenty v širším pojetí, tedy že každý zaměstnanec může rozvíjet své silné stránky a využít svůj potenciál, je-li správně rozvíjen (Tyskbo, 2021, s. 2153). Společnosti musí zvažovat, jaký přístup zvolí i s ohledem na ekonomickou rozvahu řízení talentů. Investice vynaložené do rozvoje několika vybraných nejlepších zaměstnanců s vysokým potenciálem a vysokým výkonem bude dozajista menší než investice do plošného rozvoje všech zaměstnanců s cílem dosáhnout maximálního potenciálu každého z nich. Nutné je zvažovat i dobu návratnosti investice do rozvoje zaměstnanců, kdy se očekává, že jsou to právě ti nejvýkonnější zaměstnanci s nejvyšším potenciálem, kteří přispějí k rozvoji společnosti největším dílem (Gelens et al., 2014, s. 160).

Samotné identifikování zaměstnance jako talentovaného a jeho zařazení do skupiny talentů má vliv na jeho postoj. Zaměstnanci, kteří jsou společností identifikováni jako talenti,

prokazují vyšší míru stabilizace v rámci společnosti a současně prokazují zvýšený závazek k rozvoji kompetencí a podávání vysokého výkonu (Björkman et al., 2013, s. 207). Současně je možné u zaměstnanců, kteří byli společností identifikováni coby talenti pozorovat nejen vyšší pracovní výkon, ale i vyšší míru pracovní spokojenosti. Naopak u zaměstnanců, kteří nebyli do skupiny talentů zařazeni, můžou mít procesy řízení talentů neutrální či negativní dopad na pracovní výkon a pracovní spokojenost, obzvlášť pokud tito zaměstnanci pociťují nižší distributivní spravedlnost procesů identifikace talentů ve společnosti (Gelens et al., 2014, s. 170).

## **1.2 Stabilizace a rozvoj talentů**

Dle Kocianové stabilizaci talentů: „...zpravidla zajišťuje dohoda mezi organizací a pracovníkem – zajištění rozvoje a dalšího uplatnění ze strany organizace a závazek pracovníka setrvat v organizaci po určitou dobu.“ (Kocianová, 2012, s. 111) „Stabilizace talentů představuje celostní přístup. Pozornost je věnována každému aspektu vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 260) Velký význam pro stabilizaci talentů hrají zavedené postupy řízení lidských zdrojů v dané společnosti. Současně je pro společnost důležité sledovat a analyzovat důvody odchodu talentovaných zaměstnanců a adekvátně na tato zjištění reagovat, například změnou postupů řízení lidských zdrojů, aby se snížilo riziko odchodu dalších talentovaných zaměstnanců ze společnosti (Tej et al., 2021, s. 2).

Jak uvádí Armstrong a Taylor: „...faktory, které souvisejí se stabilizací zaměstnanců, jsou: image organizace; efektivita získávání, výběru a rozmístování – dát lidem práci, která jim vyhovuje; styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů; příležitosti ke vzdělávání a kariéře; uznání a ocenění výkonu.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 305) Další konkrétní prostředky ovlivňující spokojenost a stabilizaci zaměstnanců uvádí Myslivcová: „Mezi důležité prostředky spokojenosti a stabilizace patří: výše platu, vztahy s nadřízeným, jistota pracovní pozice, seberealizace, dobré jméno firmy, možnost uplatnit vlastní iniciativu, kvalita vedení organizace, pracovní doba, náplň práce, množství práce, rozmanitost práce, přátelské vztahy mezi kolegy, pracovní prostředí, peněžní benefity.“ (Myslivcová, 2019, s. 186–187) Významný vliv na stabilizaci talentů má i rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, což potvrzují i studie a výzkumy v oblasti fluktuace a stabilizace talentů. Pro zaměstnance je důležité vnímat určitou vizi svého rozvoje do budoucna, že se mají v rámci své společnosti kam posouvat a rozvíjet, a že se mohou spolehnout i na podporu v jejich rozvoji ze strany

samotné společnosti (Taj et al., 2021, s. 2). Konkrétním metodám vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se blíže věnuje podkapitola 2.4 Vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců.

Armstrong a Taylor uvádí jeden z konkrétních možných modelů jednotlivých fází rozvoje talentů:

- „Vycházející talent – vzdělaní jedinci, obvykle absolventi vysokých škol, kteří procházejí odbornou přípravou a výcvikem, aby mohli zastávat klíčové odborné role.
- Potenciální lídr – jedinci, kteří pod vedením patronů nebo mentorů procházejí vzděláváním pro manažery.
- Budoucí lídr – jedinci, kteří procházejí vzděláváním pro lídry a navštěvují akademii společnosti.
- Budoucí lídr společnosti – jedinci, kteří pod vedením koučů a mentorů procházejí individuálním rozvojem a jsou seznamováni se strategií společnosti.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 319)

Výše představený model jednotlivých fází rozvoje talentů, který uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 319), potvrzuje, že společnosti s talenty pracují nejčastěji v dlouhodobém horizontu a počítají s jejich rozvojem a s uplatněním jejich potenciálu v rámci jejich budoucího působení v dané společnosti.

Za tímto účelem jsou využívány i talentové rozvojové programy, které obvykle mají jasně stanovenou cílovou skupinu (Horváthová, 2011, s. 78).

### **1.3 Trainee programy**

„Trainee programy jsou adaptační programy (v délce od šesti měsíců do dvou let) – programy odborné přípravy absolventů nebo nadějných pracovníků, zpravidla pro vedoucí pozice, spočívající zejména v rotaci.“ (Kocianová, 2012, s. 171) Bartoňková navrhuje obdobnou definici trainee programů, a to ve znění: „Jde o adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol technického a ekonomického směru zaměřený na vytvoření zásoby potenciálního manažerského dorostu.“ (Bartoňková, 2010, s. 158) „Absolvent školy je pro potřeby statistického sledování definován jako uchazeč o zaměstnání v evidenci ÚP ČR, u kterého doba od úspěšného ukončení jeho studia nepřekročila dva roky.“ (MPSV, 2023, nestránkováno)

V souvislosti s trainee programy se užívá i termín trainee (množné číslo trainees), jenž označuje zaměstnance, který je do trainee programu zařazený (Bartoňková, 2010, s. 158).

Cílem trainee programů je získat mladé talenty a podporovat budování personálních rezerv společnosti. Trainee programy mají obvykle jasně definovanou podobu, předem je dána jejich délka, harmonogram i obsah, který zahrnuje různé metody rozvoje zaměstnanců, jakými jsou například rotace práce, pověření úkolem, krátkodobé stáže či práce na projektu (Bartoňková, 2010, s. 158). Úspěšné absolventy trainee programů si společnosti snaží dále udržet nabídkou práce i po skončení trainee programu (Horváthová, 2011, s. 80).

Problematice trainee programů se dále blíže věnuje kapitola 3 Specifika personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v rámci organizace trainee programů.

## 2 Vybrané personální procesy

### 2.1 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 272) „Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.“ (Kocianová, 2010, s. 79)

Společnosti se při procesu získávání zaměstnanců mohou soustředit na vnější zdroje (externí trh práce), kdy hledají vhodné uchazeče mimo společnost, anebo probíhá získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů (z řad interních stávajících zaměstnanců), vycházející z interních přesunů zaměstnanců v rámci společnosti (Koivunen et al., 2023, s. 436).

Efektivními a nejčastěji využívanými metodami získávání zaměstnanců jsou:

- „vlastní firemní webové stránky,
- profesní sociální sítě, např. LinkedIn,
- konzultanti pro hledání zaměstnanců,
- interní inzerce pro stávající talentované pracovníky,
- inzerování pozic s možností flexibilních pracovních úvazků,
- programy doporučení nových zaměstnanců interními zaměstnanci,
- sociální sítě, např. Facebook,
- odborné stáže,
- spolupráce se školami/vysokými školami,
- odborné časopisy/oborový tisk,
- oslovování pasivních uchazečů o zaměstnání,
- veletrhy pracovních příležitostí (včetně virtuálních).“ (CIPD, 2022a, s. 19)

V souvislosti se získáváním zaměstnanců je stále důležitější online prostor, jsou to právě online kanály jako pracovní portály, sociální sítě a webové stránky společností, které jsou uchazeči o práci uplatňovány k hledání volných pracovních pozic na pracovním trhu nejvíce (Jančíková a Milichovský, 2019, s. 5).

### 2.1.1 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce.“ (Kocianová, 2010, s. 89)

Personální marketing nabízí významnou podporu iniciativám a aktivitám strategického řízení lidských zdrojů. Klíčovým cílem personálního marketingu je strategické rozšiřování značky zaměstnavatele a nabídky volných pracovních míst napříč trhem práce, ve snaze budovat si dobrou pověst a oslovit potenciální uchazeče o práci v dané společnosti (Jančíková a Milichovský, 2019, s. 3).

„Mezi dílčí úkoly externího personálního marketingu patří:

- zabezpečení dlouhodobé dostupnosti perspektivních pracovníků,
- soustavné vylepšování pověsti zaměstnavatele,
- redukce nákladů na získávání nových pracovníků,
- identifikace nových zdrojů, které jsou vhodné pro hledání potenciálních zaměstnanců (absolventi škol, ženy na rodičovské dovolené, zaměstnanci z konkurenčních podniků v rámci odvětví).“ (Myslivcová, 2019, s. 59)

Mezi konkrétní využívané aktivity personálního marketingu lze např. řadit: „...kariérní profily na sociálních sítích, samostatné kariérní webové stránky, cílené náborové kampaně,...video představení firemní kultury,...nástroje podporující spokojenost zaměstnanců,...internetové pracovní portály,...plán budování značky zaměstnavatele,...analýza spokojenosti zaměstnanců,...plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele,...“ (Myslivcová, 2019, s. 146–147).

Aktivity personálního marketingu se neorientují pouze na externí trh práce, ale i na stávající zaměstnance a interní komunikaci, kdy cílem je pozitivně ovlivňovat stávající zaměstnance, zvyšovat jejich spokojenost, loajalitu a utvrzovat je v jejich rozhodnutí pracovat pro společnost ve které nyní působí (Jančíková a Milichovský, 2019, s. 3). Aktivity interního a externího personálního marketingu se vzájemně velmi prolínají. „Interní personální marketing, který odpovídá potřebám a zájmům stávajících zaměstnanců, může být dobrou vizitkou na externím trhu práce...pokud není externí personální marketing podpořen interním personálním marketingem, nemá pro podnik v dlouhodobém horizontu téměř žádný význam.“ (Myslivcová, 2019, s. 55) V dobách nízké nezaměstnanosti a nedostatku volné pracovní síly



v určitých oblastech pracovního trhu, může hrát personální marketing klíčovou roli k procesům získávání a výběru zaměstnanců, ale i k retenci zaměstnanců stávajících (Ungerma, Myslivcová a Dědková, 2019, s. 171).

#### **2.1.1.1 Značka zaměstnavatele**

„Značka zaměstnavatele je image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299)

Jedná se o: „...soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299)

V konkurenčním prostředí pracovního trhu, kdy každá společnost musí strategicky zvažovat, jak se bude na trhu prezentovat, aby právě ona zaujala ty nejlepší talenty, je značka zaměstnavatele zásadní (Reis, Sousa a Dionísio, 2021, s.18). Důležité je, aby společnosti komunikovaly externě i interně to, co je odlišuje od konkurence, co utváří jejich podstatu, jejich ojedinečnost, a co jedinec může očekávat, je-li zaměstnancem dané společnosti (Alves et al., 2020, s. 2). Snahou pozitivně přijímané značky zaměstnavatele je zefektivnit procesy související se získáváním a výběrem zaměstnanců, zvýšit produktivitu a loajalitu zaměstnanců, a naopak snížit fluktuaci zaměstnanců (Alves et al., 2020, s. 3).

Značka zaměstnavatele je spoluvytvářena několika faktory, mezi ty klíčové patří hodnoty společnosti a upřímná komunikace toho, co hodnoty společnosti představují, jak se propisují do kultury a fungování společnosti, a co nabízí těm, kteří jsou zaměstnanci dané společnosti. Mezi velmi účinné komunikační kanály využitelné pro šíření značky zaměstnavatele patří například sociální sítě, které poskytují společností efektivní komunikaci s trhem práce (Mihalcea, 2017, s. 291). Každá společnost má svou image, pověst a nějakým způsobem působí na své zaměstnance i na okolní trh práce, cílem aktivit budování značky zaměstnavatele je utvářet tuto pověst a image žádoucím způsobem (Henkel, 2014, s. 30; Reis, Sousa a Dionísio, 2021, s. 1).

Zásadním faktorem k fungující a silné značce zaměstnavatele je, aby to, co společnost prezentuje externě napříč trhem práce následně i interně naplňovala, respektive aby externě komunikovaná značka zaměstnavatele byla založena na pravdivých a autentických standardech a kultuře dané společnosti. To, co externího uchazeče na společnosti zaujme a jaké aspekty značky zaměstnavatele pro něj jsou klíčové k rozhodnutí o ucházení se

o pracovní nabídku v dané společnosti, vytváří určitá očekávání, která by měla být při dalším kontaktu se společností, nebo i v rámci potenciálního působení ve společnosti, naplněna (De Swardt, Bussin a Botha, 2011, s. 6). Značka zaměstnavatele současně nepůsobí pouze na externí potenciální kandidáty pohybující se na trhu práce, ale i na interní zaměstnance dané společnosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299).

Aktivitou související s činnostmi budování značky zaměstnavatele je i stanovení metrik k měření úspěšnosti těchto činností, mezi tyto metriky lze zařadit například: „...náklady na získání a výběr jednoho zaměstnance, čas potřebný k obsazení pozice, čas potřebný k dosažení produktivity a míru spokojenosti uchazečů.“ (Mihalcea, 2017, s. 292)

## **2.2 Výběr zaměstnanců**

„Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 272)

„Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286)

Průběh procesu výběru zaměstnanců a zkušenost kandidáta s ním, je velmi zásadní pro značku zaměstnavatele. Pokud by zkušenost kandidáta s výběrovým řízením byla negativní, tento kandidát bude pravděpodobně dříve nebo později svou zkušenost sdílet se svým sociálním okolím, a tím pádem negativně ovlivňovat i pověst zaměstnavatele. Je proto nutné klást významný důraz na to, aby průběh výběrového řízení proběhl profesionálně a zanechal v kandidátovi co nejlepší zkušenost (CIPD, 2023a, nestránkováno).

Proces výběru zaměstnanců by měl být veden profesionálními hodnotiteli proškolenými k užívání metod výběru zaměstnanců, které jsou součástí daného výběrového řízení. Současně by měl proces výběru zaměstnanců probíhat co nejvíce transparentně, kandidát by měl předem znát průběh výběrového řízení a rozumět mu. Zvolené metody výběru zaměstnanců v rámci výběrového řízení by měly být úměrné obsazované pracovní roli, výběrové řízení by nemělo být přehnaně dlouhé a nepřiměřeně náročné. Zásadní a mnohdy opomíjenou komponentou procesu výběru zaměstnanců je i zpětná vazba. Kandidát by měl dostat kvalitní zpětnou vazbu nejen na konci výběrového řízení, ale měla by mu být nabídnuta zpětná vazba i v jednotlivých fázích výběrového řízení (CIPD, 2023a, nestránkováno).

### 2.2.1 Kritéria výběru zaměstnanců a kompetence

V souvislosti s procesy získávání zaměstnanců a výběru zaměstnanců jsou klíčovými komponentami kritéria výběru zaměstnanců a kompetence. „Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce.“ (NSP, 2017, nestránkováno) Podle Národní soustavy povolání jsou kompetence děleny do 4 kategorií:

- „odborné dovednosti a znalosti – jsou souborem odborných požadavků potřebných pro výkon jednotky práce;
- obecné dovednosti – jsou souborem obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí (např. způsobilost k řízení osobního automobilu, jazyková způsobilost);
- měkké kompetence – jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Dělí se na: osobnostní kompetence (např. kompetence ke zvládnutí stresu a zátěže), interpersonální kompetence (např. kompetence k efektivní komunikaci), kognitivní kompetence, (např. kompetence k analytickému myšlení) a výkonové kompetence (např. kompetence k řešení problémů);
- digitální kompetence – např. informační a datová gramotnost.“ (NSP, 2017, nestránkováno)

Přítomnost konkrétních kompetencí u daného kandidáta je častým parametrem kritérií výběru, podle kterých jsou kandidáti v rámci procesu výběru zaměstnanců posuzováni. Kritéria výběru zaměstnanců je vždy nutné tzv. operacionalizovat. „Operacionalizace je způsob popisu kritéria. Jde vlastně o to, že zjistíme, jak se kritérium projeví konkrétním chováním, tedy behaviorálně.“ (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 46) Mezi kritéria výběru často řadíme pojmy, jenž sice mají svojí definici např. v odborné literatuře, ale jejich význam se v praxi této definici více či méně vzdálil a vychází spíše z individuální interpretace a zkušenosti jedince než z definice přijímané odborníky. Právě proto je nutné, aby se hodnotitel zadavatele doptával, co konkrétně dané kritérium pro něj reprezentuje, co znamená (tamtéž, s. 46).

### 2.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru zaměstnanců se nabízí celá řada, ne vždy jsou ale využívány dostatečně efektivně tak, aby nedocházelo ke zkresleným či nepřesným hodnotitelským závěrům. Aby k nepřesným hodnotitelským závěrům v rámci procesu výběru zaměstnanců nedocházelo,

může efektivně posloužit princip triangulace. Jedná se o princip s velmi širokou využitelností, jehož aplikace je v rámci procesu výběru zaměstnanců zcela nezbytná. „Východiskem je názor, že neustálé potvrzování informací z různých stran vede k větší síle informací, snižuje jejich zkreslení a zvyšuje efektivitu diagnostického programu.“ (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 35) Princip triangulace lze tedy v souvislosti s výběrem zaměstnanců popsat například jako princip ověřování jednotlivých kritérií výběru na základě více různých metod výběru zaměstnanců (tamtéž, s. 35).

### **2.2.2.1 Analýza dokumentace uchazečů**

Výchozím zdrojem informací o kandidátech, jejich kvalifikaci a současně prvním krokem procesu výběru zaměstnanců, je zpravidla analýza dokumentace uchazečů. „Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazník pro uchazeče – žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření, reference apod.“ (Kocianová, 2010, s. 99)

Analýza dokumentace uchazečů probíhá v rámci procesu výběru zaměstnanců i v rámci procesu předvýběru zaměstnanců dle určitých předem stanovených výběrových kritérií. Využití moderních technologií může analýzu dokumentace výrazně zefektivnit. Nabízí se např. využití softwarů, které mohou automaticky selektovat zaslané životopisy uchazečů podle určitých kritérií, a tím výrazně zefektivnit proces předvýběru i výběru zaměstnanců. (Stachová, et al., 2021, s. 6).

### **2.2.2.2 Výběrový pohovor**

„Pohovor, respektive výběrový pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286)

„Podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru je možné rozlišit tři typy rozhovorů. Nestrukturovaný rozhovor je improvizací bez přípravy témat a otázek,...Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí,...Polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru.“ (Kocianová, 2010, s. 102) Cílem strukturovaného pohovoru je zajistit větší objektivitu a poskytnout kandidátům co nejrovnější podmínky. Současně metoda strukturovaného pohovoru hodnotiteli umožňuje vytvořit si po čase užívání stejného setu otázek určitou normu a vůči ní následně kandidáty

porovnávat, což opět může vést k větší objektivitě a standardizaci hodnotícího procesu (CIPD, 2023a, nestránkováno).

Mezi využívané položky výběrového pohovoru patří přímá otázka (Gruber, Kyriánová a Fonville, 2016, s. 66), nepřímá otázka (tamtéž, s. 79) a behaviorální otázka (tamtéž, s. 63). Otázka přímá jasně cílí na konkrétní věc, a tím pomáhá k uvolnění atmosféry a navázání vzájemné důvěry mezi hodnotitelem a hodnoceným (tamtéž, s. 66). Otázky nepřímé necílí přímo na kandidáta a na to jaký je, ale jaký má např. názor na nějakou problematiku nebo jak by kandidáta popsalo jeho sociální okolí. „Nepřímé otázky zjišťují postoje, vlastnosti a vztahy diagnostikovaného, aniž by aktivizovaly jeho obranné mechanismy.“ (tamtéž, s. 80). Behaviorální otázky mají za cíl získat relevantní informace o dovednostech, postojích, zkušenostech a chování, a to prostřednictvím vyprávění kandidáta o jeho konkrétních minulých pracovních zkušenostech. Předpokladem je, že pokud se nějaká schopnost vyskytovala u jedince v minulosti, je pravděpodobné, že se bude vyskytovat opakovaně i v budoucnosti (tamtéž, s. 63). Zároveň se u odpovědi na behaviorální otázku předpokládá nižší riziko výskytu stylizace kandidáta, tedy toho, že kandidát nebude ve svých odpovědích upřímný, ale bude se snažit odpovídat úmyslně tak, aby udělal co nejlepší dojem. Naopak u odpovědi kandidáta na otázku přímou je výskyt tohoto fenoménu velice pravděpodobný (tamtéž, s. 67). Každá položka výběrového pohovoru poskytuje hodnotiteli o kandidátovi jiný typ informací a má své výhody i nevýhody, proto je nutné je kombinovat a k ověřování jednotlivých kritérií použít více různých položek výběrového pohovoru, tedy opět využít princip triangulace (tamtéž, s. 35).

### **2.2.2.3 Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti je možné, jak uvádí Kocianová, dělit na:

- „...psychologickou diagnostiku, která je nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů;
- testy a zkoušky znalostí a dovedností (např. odborné a jazykové) a určité předpoklady uchazečů (např. fyzické testy) vztahující se k činnosti na obsazované pracovní pozici.“ (Kocianová, 2010, s. 112)

Mezi psychodiagnostické testové metody lze řadit:

- „...výkonové testy (testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí, testy vědomostí),

- testy osobnosti (projektivní testy, objektivní testy osobnosti, dotazníky, posuzovací stupnice)...“ (Kocianová, 2010, s. 112).

Testy psychologické diagnostiky by měly být vnímány jako doplňková metoda výběru zaměstnanců a proces výběru zaměstnanců by neměl být postaven pouze na této metodě. Současně testy dovedností by měly vždy vycházet z náplně práce dané obsazované pracovní pozice a reflektovat potenciální situace, kterým by mohl daný kandidát čelit v rámci pracovní pozice, o kterou se uchází (CIPD, 2023a, nestránkováno).

„Aby byly testy všeobecně použitelné, musí mít základní požadované vlastnosti, kterými jsou validita, reliabilita, standardizace a objektivita.“ (Kocianová, 2010, s. 113) „Reliabilita (spolehlivost) znamená, že test vždy měří totéž...Validita (platnost) znamená, že test měří charakteristiku, kterou měřit má.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 290) „Kritérium objektivity testu znamená, že výsledek testu není ovlivněn osobou, která test provádí, ani osobou, která ho vyhodnocuje.“ (Kocianová, 2010, s. 114) Kritérium standardizace testu odkazuje především na normalizaci, tedy: „...možnost srovnávání individuálních výsledků s normami, které byly získány vyšetřením velkého reprezentativního vzorku osob. Norma je míněna ve statistickém smyslu, tedy jako průměrný výkon, hodnota nebo typická reakce příslušného vzorku populace.“ (tamtéž, s. 114)

#### **2.2.2.4 Assessment centre**

„Výběrový assessment centre – AC je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost.“ (Kocianová, 2010, s. 117)

Ze své podstaty založení metody na využití setu metod výběru zaměstnanců umožňuje assessment centre (dále jen AC) komplexnější diagnostiku hodnocené osoby, než je tomu u užití pouze jedné metody výběru zaměstnanců. Komplexita výběrové metody AC je podpořena i skutečností, že AC se většinou účastní skupina hodnotitelů, nikoliv pouze jeden hodnotitel, což opět může přinášet větší objektivitu a komplexnost diagnostiky (Heimann, et al., 2022, s. 676).

„Používané úlohy zahrnují hraní rolí nebo skupinové úkoly; předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291) Metodou, která bývá do AC zařazena jsou i případové studie. „Případovou studií rozumíme zadání nějakého problému, který má hodnocený v reálném čase řešit“ (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 80). Hodnocený má tedy za úkol podat v rámci této simulované situace z pracovního

prostředí konkrétní výkon. Řešení případových studií není jasně dané, neexistuje správná a chybná odpověď, hodnocení se spíše soustředí na projevy chování, na zvolené postupy řešení, na to, jakým způsobem hodnocený k řešení došel a jaké strategie zvolil (tamtéž, s. 81).

Obdobný princip platí i pro hraní rolí, hodnocený je opět vystaven simulované situaci, ve které přijímá nějakou roli a následně interaguje s ostatními účastníky či hodnotiteli AC. U hraní rolí se hodnocení opětně zaměřuje spíše na to, jak se hodnocený projevoval, jaké prokázal vzorce chování, či zda se prokázala přítomnost nějaké kompetence, než že by existovalo jasně definované správné a špatné řešení situace (Gruber, Kyriánová a Fonville, 2016, s. 75).

Zásadní komponentou každého AC je zpětná vazba, kterou by měl obdržet každý z kandidátů, který se AC zúčastnil, a to formou individuální interpretace výstupů AC. (CIPD, 2023a, nestránkováno).

### **2.3 Příjímání a adaptace zaměstnanců**

Personální procesy přijímání a adaptace zaměstnanců přímo navazují na personální proces výběru zaměstnanců. Příjímáním pracovníků zahrnuje: „...řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci; tyto procedury končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Kocianová, 2010, s. 128)

„Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.“ (Kocianová, 2010, s. 128) Mezi tyto kroky patří zejména: „...příprava a podepsání pracovní smlouvy...zařazení pracovníka do personální evidence...uvedení na pracoviště...“ (Koubek, 2011, s. 118–119) Přijímaný zaměstnanec je dále seznamován: „...s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru ve firmě, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě...s všeobecnými i firemními předpisy, týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci... s ostatními pracovníky firmy či pracovní skupiny.“ (tamtéž, s. 118–119) Dále je přijímanému zaměstnanci: „...přidělen instruktor, který mu poskytne nezbytnou jednorázovou instruktáž, či školitel, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace...“ (tamtéž, s. 119)

Na proces přijímání zaměstnanců přímo navazuje proces adaptace zaměstnanců. Adaptace zaměstnanců zahrnuje: „...specifické postupy, které organizace zavádí s cílem pomoci zaměstnancům přizpůsobit se jejich nové roli v souladu s očekáváním zaměstnavatele...“

(Krugielka et al., 2023, s. 3) „Cílem je: překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé; navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane; zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu; snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 310) Období adaptace nově příchozích zaměstnanců nabízí ideální příležitost komunikovat novému zaměstnanci veškeré benefity, výhody a programy na podporu zaměstnanců, jenž jsou v dané společnosti nabízeny, stejně tak jako hodnoty a vize dané společnosti (Oladapo, 2014, s. 24; Krugielka et al., 2023, s. 14).

Adaptační plány, v praxi mnohdy nazývány coby tzv. onboarding nebo onboardingové plány, sestávají z konkrétních kroků a aktivit, které mají za cíl podpořit proces adaptace nově příchozích zaměstnanců. Cílem adaptačních plánů je i podpora procesu socializace, tedy konceptu, který se v souvislosti s procesem adaptace nově příchozích zaměstnanců vztahuje k procesu učení a přizpůsobování se jedince v kontextu jeho nové sociální role (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 263). Nezřídka společnosti pracují s tzv. individuálními plány adaptace, tedy s adaptačními plány sestavenými dle individuálních potřeb adaptace konkrétního nového zaměstnance (Gajda, 2019, s. 931). Konkrétní aktivity adaptačních programů lze rozdělit do tří skupin, a to na aktivity zaměřené na informace (např. komunikace s novým zaměstnancem, schůzka za účelem zodpovídání dotazů, seznámení se zdroji informací pro nové zaměstnance, představení pracoviště, vzdělávací a rozvojové aktivity); přivítání (např. setkání za účelem slavnostního uvítání nových zaměstnanců, uvítací balíček s propagačními firemními předměty, uvítací oběd, aktivity za účelem seznámení se spolupracovníky) a vedení (např. přidělení mentora nebo kouče) (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 272–273).

Nově příchozímu zaměstnanci je mnohdy přidělen i tzv. buddy, zkušený spolupracovník, který zastupuje roli určitého průvodce procesem adaptace nově příchozího zaměstnance a pomáhá mu s adaptací a začleněním do kolektivu. Nově příchozí zaměstnanec se na svého buddyho může obracet v případě různých dotazů či nejasností souvisejících se vstupem do nového pracovního prostředí. Právě aspekt přidělení důvěryhodné osoby, která je nově příchozím zaměstnancům k dispozici v případě dotazů, je pro podporu adaptace nově příchozích zaměstnanců zásadní (Krugielka et al., 2023, s. 13). Podstatné pro proces adaptace a socializace nově příchozího zaměstnance nejsou pouze aktivity cíleně organizované zaměstnavatelem, ale také proaktivita samotného nově příchozího zaměstnance, jeho proaktivní snaha zorientovat se v novém prostředí, získávat nové informace nebo seznámit se



s novými spolupracovníky, a tím i snižovat míru nejistoty, která přichází s novou sociální a pracovní rolí (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 265; Petrilli, Galuppo a Ripamonti, 2022, s. 7).

V průběhu procesu adaptace zaměstnance by měla probíhat řada rozhovorů mezi adaptujícím se zaměstnancem a přímým nadřízeným, mentorem či personalistou. „V rozhovorech s novým pracovníkem by měli bezprostřední nadřízený i personalista zjišťovat spokojenost pracovníka, měli by sledovat, jak se pracovník adaptuje na prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovní skupiny, měli by s ním hovořit o jeho dojmech z organizace, ze spolupracovníků i z práce.“ (Kocianová, 2010, s. 136) Nedostatečná podpora nově příchozího zaměstnance v období jeho adaptace může způsobit negativní postoje nového zaměstnance k zaměstnavateli (Gajda, 2019, s. 929). „Nadřízený by měl průběžně sledovat, jak zvládá pracovník práci, měl by v průběhu rozhovorů poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti, oceňovat dobré výkony a snahu. V závěrečném hodnotícím rozhovoru k průběhu adaptace by měl nadřízený pracovník zhodnotit působení pracovníka v této době.“ (Kocianová, 2010, s. 136)

## **2.4 Vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců**

„Řízení kariéry umožňuje organizaci, aby zajistila příliv talentů, které potřebuje. Současně umožňuje lidem, aby rozvíjeli své schopnosti, budovali svou kariéru a naplňovali své touhy.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 323) Podpora zaměstnanců v řízení kariéry ze strany zaměstnavatele je velmi důležitá, významnou roli hraje i proaktivní přístup samotných zaměstnanců k řízení vlastní kariéry a k účasti na postupech řízení kariéry nabízených zaměstnavatelem. Čím více jsou zaměstnanci v řízení své vlastní kariéry proaktivnější, tím spíše očekávají podporu v aktivitách řízení kariéry ze strany zaměstnavatele (De Vos, Dewettinck a Buyens, 2009, s. 56).

Mezi nejčastěji vyskytující se postupy řízení kariéry ve společnostech lze řadit: „...kariérové poradenství, což je proces diskuse se zaměstnanci o jejich současných pracovních činnostech a výkonech, osobních dovednostech a cílech kariérního rozvoje; plánování nástupnictví, které podporuje identifikaci a rozvoj klíčových osob pro vedoucí pozice; a semináře o plánování kariéry, které pomáhají zaměstnancům při rozhodování o kariéře a stanovování cílů prostřednictvím diskuse...“ (Bagdadli a Gianecchini, 2019, s. 354–356) Velmi častými postupy řízení kariéry zaměstnanců je i umožnění zaměstnancům ucházet se o interně obsazované volné pracovní pozice a účast zaměstnanců ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách organizovaných společnostmi, např. mentoring (tamtéž, s. 356).

„Vzdělávání a rozvoj je proces získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů s využitím nabízejících se příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 341)

„Vzdělávacími metodami používanými mimo vlastní pracovní činnost jsou přednáška, seminář, demonstrování (názorné ukázky), případové studie (skutečná či smyšlená vylíčení pracovních problémů nebo situací, které účastníci řeší), brainstorming (shromažďování návrhů řešení problému), workshop (řešení problému ve skupině odborníků nebo pracovníků organizace), simulace (řešení situace podle scénáře), hraní rolí (účastníci na sebe berou různé role v různých situacích – více či méně určené scénářem).“ (Kocianová, 2010, s. 171) Celá řada vzdělávacích metod se za poslední roky stále častěji přesouvá do online prostoru a e-learning je stále používanější i na poli firemního vzdělávání. K tomuto posunu výrazně přispěla digitalizace trhu práce, globalizace, ale i světová pandemie COVID-19, která především v letech 2020 až 2022 výrazně zasáhla celý svět, včetně trhu práce a společnosti donutila k přesunu výkonu práce svých zaměstnanců do distančních forem, s využitím online platform. Online vzdělávání může nabízet účastníkům i lektorům a organizátorům vzdělávání větší flexibilitu, než je tomu u metod vzdělávání konaných prezenčně. Současné systémy firemního vzdělávání založené na online platformách mohou mnohem flexibilněji a efektivněji reagovat na potenciální změny, či nepředvídatelné události, kterých je dnešní neustále se měnící, nepředvídatelná a dynamická doba plná (Mikolajczyk, 2022, s. 545).

„Do skupiny metod uplatňovaných při výkonu práce je zahrnována instruktáž (zácvik), asistování (asistující pomáhá při plnění úkolů), pověření úkolem (samostatné plnění úkolu s dohledem např. nadřízeného), koučování (podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu), mentoring (osobní vzor mentora, pomoc pracovníkovi), konzultování, rotace práce (zpravidla krátkodobé působení na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace), pracovní porady.“ (Kocianová, 2010, s. 171) Využíváno je mnohdy i stínování kolegů, jenž umožňuje zaměstnancům učit se prostřednictvím pozorování seniornějších, zkušenějších kolegů při výkonu jejich práce (Hroník, 2007, s. 106).

Ačkoliv jsou mezi koučováním a mentoringem značné rozdíly, v praxi je význam těchto pojmů často zaměňován. Koučování a mentoring jsou rozvojové metody založené na rozhovorech, kdy kouč nebo mentor během rozhovoru vede koučovaného nebo mentorovaného k žádoucímu cíli. Koučování je metodou rozvoje zejména pro rozvoj v konkrétní oblasti, např. rozvoj konkrétní kompetence, a má spíše krátkodobou povahu. Koučování se tedy zaměřuje na konkrétní problém, který se snaží vyřešit v určitém časovém

úseku. Mentoring má naopak dlouhodobější charakter a je vnímán coby nástroj ke komplexnímu rozvoji zaměstnanců, kdy není snahou rozvoj pouze v jedné konkrétní oblasti. Mentor nabízí mentorovanému své zkušenosti, pomoc a podporu v celé řadě oblastí, které ovlivňují profesní úspěch a výkon mentorovaného (Alkins a Lawrence, 2012, s. 44–45). V roli mentora nejčastěji stojí zkušenější, seniornější spolupracovník, který je nositelem odbornosti, která je relevantní vůči pracovní pozici mentorovaného. U koučování je více časté, že kouč není odborníkem v oblasti, která by byla relevantní pracovní pozici koučovaného. Kromě interních koučů využívají společnosti i koučů externích (CIPD, 2023d, nestránkováno). Koučování je na rozdíl od mentoringu více založeno na tom, že kouč neposkytuje koučovanému konkrétní instrukce a řešení, ale spíše koučovaného směřuje a navádí, aby se dobral žádoucího řešení (Jones, Woods a Guillaume, 2016, s. 251). Využíváný je i tzv. reverse mentoring, kdy v roli mentorů stojí méně zkušení a mladší jedinci, kteří poskytují zkušenějším a starším jedincům své znalosti a dovednosti. Nejobvyklejší oblastí reverse mentoringu jsou digitální dovednosti a moderní technologie. S ohledem na skutečnost, že je mentoring i reverse mentoring založený na sdílení zkušeností, často navíc i v mezigeneračním vztahu, je mentoring metodou oboustranně přínosnou jak pro mentora, tak pro mentorovaného (Murphy, 2012, s. 550).

### **3 Specifika personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v rámci organizace trainee programů**

Personální procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v rámci organizace trainee programů jsou ovlivněny cílovou skupinou trainee programů, kterou tvoří zejména studenti a absolventi vysokých škol, proto tato kapitola přibližuje potenciální specifika této cílové skupiny.

Vliv na personální procesy v rámci organizace trainee programů má i samotná povaha trainee programů a jejich zaměření na rozvoj zaměstnanců. Součástí trainee programů je obvykle možnost rotace práce a zaměstnanec, který je do trainee programu zařazený, má proto v rámci společnosti možnost seznámit se s více různými pracovními pozicemi v rámci svého oddělení či celé společnosti. Tím se může nabízet zaměstnanci, který je do trainee programu zařazený, obsáhlejší vhled do chodu společnosti či konkrétního oddělení, což může mít vliv i na zvýšení atraktivity samotné pracovní nabídky pro absolventy vysokých škol, kteří nemají zatím o své rané kariéře jasnou představu (Vendolská a Kačerová, 2016, s. 100).

Jak již bylo zmíněno, primární cílovou skupinou trainee programů jsou absolventi vysokých škol a dále i studenti vysokých škol, tedy početně omezená cílová skupina. Cílová skupina studentů a absolventů vysokých škol je ovlivněna obecným demografickým vývojem ČR, jelikož spadá do početně výrazně slabší generace, v porovnání například s generací předcházející (ČSÚ, 2022, nestránkováno). Současně, dokončeným terciárním vzděláním disponovalo v roce 2022 v České republice 34,6 % lidí z věkové skupiny 25–34 let, což je podprůměrná hodnota, ve srovnání s průměrem OECD, který činí 47,4 % (OECD, 2023, nestránkováno). ÚP ČR na konci 1. pololetí roku 2023 (1. 10. 2022 – 30. 4. 2023) evidoval 1004 absolventů vysokých škol (509 absolventů bakalářského studia, 477 absolventů magisterského studia a 18 absolventů doktorského studia), z čehož většina těchto absolventů byla v evidenci kratší dobu než pět měsíců (déle než pět měsíců, bylo v evidenci pouze 263 z celkového počtu absolventů). Na konci 2. pololetí roku 2023 (1. 5. 2023 – 30. 9. 2023) evidoval ÚP ČR 1557 absolventů vysokých škol (579 absolventů bakalářského studia, 956 absolventů magisterského studia a 22 absolventů doktorského studia), z čehož pouze 161 absolventů bylo v evidenci déle než 5 měsíců. Lze tedy předpokládat, že pro absolventy vysokých škol v České republice není příliš obtížné pracovní uplatnění na pracovním trhu najít a současně, že se nejedná o početně obsáhlou cílovou skupinu (MPSV, 2023, nestránkováno).

Zásadní roli v procesu získávání zaměstnanců hrají v dnešní době sociální média. Společnosti čím dál tím více využívají sociální média k tomu, aby zaujmuly potenciální uchazeče o práci a zviditelnily jak svou společnost jako takovou, tak i aktuálně obsazované pracovní pozice (Laukkarinen, 2023, s. 199). Na základě výzkumů lze konstatovat, že mladší uchazeči o zaměstnání s vyšším vzděláním častěji využívají sociální sítě při hledání nové práce, tím pádem lze předpokládat, že sociální sítě budou mít významnou roli pro proces získávání zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol (Laukkarinen, 2023, s. 208). Přítomnost mladých osob na internetu i sociálních sítích potvrzuje i Eurostat, dle jeho průzkumu 99 % mladých lidí ve věku 16 až 29 let v České republice v roce 2022 využívalo internet na denní bázi, kdy participace na sociálních sítích byla nejčastějším důvodem využití internetu. Současně byl v rámci stejného výzkumu popsán i značný rozdíl v účelu využívání internetu mezi skupinou osob ve věku 16 až 29 let a celým vzorkem šetření, tedy osobami ve věku 16 až 74 let. Ze zkoumaných internetových aktivit připadalo 97 % participaci na sociálních sítích u skupiny mladých lidí ve věku 16 až 29 let, kdežto u celého vzorku šetření (osob ve věku 16 až 74 let) z analyzovaných aktivit využití internetu připadalo pouze 65 % participaci na sociálních sítích (EUROSTAT, 2023, nestránkováno). Stránky společností na sociálních sítích, ale i kariérní stránky společností na sociálních sítích mohou být proto vhodným nástrojem, jak poskytnout potenciálním uchazečům o práci informace o pracovních nabídkách, ale současně i nástrojem k interakci s potenciálními uchazeči o práci například prostřednictvím komentářů (Karaoglu, Hargittai a Nguyen, 2022, s. 1829).

Důležitým zdrojem získávání zaměstnanců z řad absolventů a studentů vysokých škol jsou aktivity vycházející ze spolupráce s vysokými školami (CIPD, 2023b, nestránkováno). Jednat se může o organizaci odborných stáží pro studenty, účast zástupců společnosti v roli lektorů na odborných přednáškách na vysokých školách, účast společnosti na akcích a kariérních veletrzích pořádaných vysokými školami, či poskytnutí kariérního poradenství pro studenty. Právě tyto aktivity mohou pozitivně ovlivnit úspěšnost personálního procesu získávání zaměstnanců z řad absolventů a studentů vysokých škol (CIPD, 2022b, nestránkováno; Stonebraker, Maybee a Chapman, 2019, s. 354). Vysokoškolské kariérní veletrhy jsou pořádány několikrát do roka většinou velkými vysokými školami. Zaměstnavatelé se na kariérních veletrzích organizovaných vysokými školami prezentují, mají příležitost navázat kontakt se studenty a představit studentům vhodné kariérní možnosti, které se jim v dané společnosti nabízí (Stonebraker, Maybee a Chapman, 2019, s. 354).

Pochopitelně neexistuje jeden ideální profil absolventa, který by byl univerzálně v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol preferovaný všemi zaměstnavateli, je možné ale pozorovat určité tendence, které se často v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol vyskytují, a to v souvislosti jak s odbornými dovednostmi, tak i měkkými kompetencemi (Humburg a van der Velden, 2015, s. 37). Měkké kompetence hrají pro absolventy vysokých škol velkou roli, jelikož mohou mít signifikantní vliv na míru jejich zaměstnatelnosti v období jejich začínající a rané kariéry. Současně v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol, je při identifikaci kritérií výběru zaměstnanců kladen velký důraz právě na měkké kompetence, které mohou úspěšným kandidátům předurčit budoucí kariérní úspěch v daných společnostech (Succi a Wieandt-Ledebur, 2019, s. 117). Při procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol je mnohdy kladen stejně velký důraz na měkké kompetence, jako je kladen na odborné dovednosti (Humburg a van der Velden, 2015, s. 25). Dokonce může být v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol kladen větší důraz na měkké kompetence než na odborné dovednosti, jakými jsou například pracovní zkušenosti nebo studijní výsledky. Obecně lze konstatovat, že studijní výsledky, tedy dobré známky, považují studenti často za důležité a předurčující k úspěchu při hledání pracovního uplatnění. Studie ale ukazují, že pro společnosti nejsou studijní výsledky důležitým kritériem výběru zaměstnanců v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol, a to obzvláště v soukromém sektoru, a že mnohem větší roli hrají právě měkké kompetence (Velasco, 2012, s. 514; Cheang a Yamashita, 2023, s. 22). Výzkum, který byl realizován v roce 2016 naznačuje, jaké měkké kompetence jsou v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysoké školy nejčastěji poptávány, patří mezi ně schopnost přizpůsobovat se, flexibilita, ochota učit se a samostatnost (Vendolská a Kačerová, 2016, s. 93). Právě schopnosti přizpůsobovat se a učit se novým věcem v krátkém časovém horizontu, jsou charakteristiky, jejichž přítomnost bývá nezdědka u absolventů vysokých škol očekávána (Velasco, 2012, s. 500).

Co se týká odborných znalostí, velmi důležitým kritériem výběru je mnohdy v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol mimo relevantní pracovní zkušenosti i obor studia a míra relevantnosti tohoto oboru studia vůči pracovní roli o kterou se kandidát uchází (Humburg a van der Velden, 2015, s. 25). Relevantní obor studia se jeví jako klíčový nejen v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol, ale i v rámci procesu předvýběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol, a to během procesu selekce životopisů kandidátů (Humburg a van der Velden, 2015, s. 30). Současně, pokud kandidát

nedisponuje oborem studia, který by byl relevantní pro pracovní roli, o kterou se uchází, může toto kritérium výběru, případně i předvýběru, kandidát suplovat relevantními pracovními zkušenostmi, těmi ale absolventi vysokých škol nemusí vždy disponovat, pokud jim náročnost nebo povaha jejich studia práci při studiu neumožnila (Humburg a van der Velden, 2015, s. 31). Častá absence pracovních zkušeností kandidátů z řad absolventů vysokých škol přináší značná specifika do procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol. Společnosti se při procesu výběru spíše než na zkušenosti absolventů vysokých škol, soustředí na jejich potenciál a měkké kompetence, čemuž musí být uzpůsobena i volba metod výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol (Caballero a Walker, 2010, s. 14).

Metodami výběru zaměstnanců, které jsou v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol využívány nejčastěji, jsou výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti a AC (Succi a Wieandt-Ledebur, 2019, s. 117; Caballero a Walker, 2010, s. 19). Součástí AC pořádaného v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol jsou často případové studie, které mohou být určeny pro jednotlivce, ale i pro skupiny kandidátů, proto je častou metodou výběru i pozorování skupinových interakcí. Tou ale nejhojněji využívanou metodou výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol je výběrový pohovor. Ten může probíhat jak v prezenční formě nebo pomocí online platformy i ve formě distanční, která může nabízet větší flexibilitu, ale i efektivitu, a to především v prvních fázích procesu výběru zaměstnanců, kdy je nutná selekce vhodných kandidátů často i z velkého počtu všech přihlášených kandidátů (Succi a Wieandt-Ledebur, 2019, s. 117). Velmi vhodný a doporučovaný trend pro proces výběru zaměstnanců je i gamifikace těch částí výběrového procesu, u kterých lze pojmout diagnostiku formou hry (Stachová, et al., 2021, s. 2). Gamifikace představuje: „...použití herních prvků v neherních kontextech...“ (Palmquist, 2023, s. 1133) U využití gamifikace v rámci procesu výběru zaměstnanců je cílem zdánlivě upřednostnit hru nad diagnostikou, kdy se kandidát necítí tolik hodnocený a současně často ani nerozezná jaká kritéria jsou v rámci hry ověřována, tudíž se výrazně sníží riziko stylizace (Stachová, et al., 2021, s. 2). Současně může mít využití gamifikace při procesu získávání a výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol pozitivní vliv na značku zaměstnavatele, společnost zařazením technologicky vyspělých a originálních řešení může deklarovat svou technologickou zdatnost a zvýšit atraktivitu společnosti coby zaměstnavatele. V rámci procesů získávání a výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol je využití gamifikace obzvláště doporučováno (tamtéž, s. 6).

Využití herních prvků se nabízí i v souvislosti s procesem adaptace zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol. Gamifikace procesu adaptace zaměstnanců může mít podobu využití mobilní aplikace, která nově příchozí zaměstnance provádí procesem jejich adaptace. Nově příchozí zaměstnanec v mobilní aplikaci přehledně vidí svůj individuální plán adaptace a jaké aktivity musí, v jakém časovém horizontu, během své adaptace splnit. Za splnění jednotlivých kroků svého adaptačního plánu sbírá v mobilní aplikaci nově příchozí zaměstnanec body, podobě jako ve hře. Současně může mobilní aplikace nově příchozího zaměstnance vyzývat i k různým aktivitám nad rámec jeho individuálního plánu adaptace, např. k účasti na společném neformálním setkání se spolupracovníky, čímž může být podpořen jak proces adaptace a socializace nově příchozího pracovníka, tak i jeho proaktivita. Navíc mohou být v mobilní aplikaci přehledně shromážděny i všechny potřebné praktické informace k fungování společnosti, které nově příchozí zaměstnanec potřebuje, včetně kontaktů na spolupracovníky či zaměstnance oddělení lidských zdrojů (Palmquist, 2023, s. 1134).

Proces adaptace zaměstnanců je u absolventů vysokých škol v období jejich rané kariéry výrazně ovlivněný nedostatkem pracovních zkušeností. Akademické univerzitní prostředí, obzvláště u technických oborů, je silně strukturované, proto absence jasných postupů a řádu může být velkou změnou při přechodu z univerzitního do pracovního prostředí (Hawse a Wood, 2019, s. 6). Přejít z univerzitního prostředí do pracovního je pro absolventy vysokých škol plný neznámých a nejistot, s touto skutečností musí zaměstnavatelé počítat a pracovat. Vhodné je proto do procesu adaptace zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol zařazovat aktivity a postupy ke zvýšení podpory nově příchozích zaměstnanců, nabízí se například využití buddy programu nebo mentoringu. Dalšími vhodnými metodami a aktivitami v rámci procesu adaptace zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol jsou exkurze na jednotlivých pracovištích v rámci společnosti, účast na projektu, stínování kolegů a formální vzdělávací aktivity (tamtéž, s. 14). Metodami vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsou často využívány u absolventů vysokých škol v období jejich rané kariéry jsou rotace práce, workshopy a rozhovory za účelem hodnocení výkonu, dále mentoring a koučink. Právě tyto metody by mohly být proto přínosnou součástí rozvojových programů určených pro absolventy vysokých škol (Succi a Wieandt-Ledebur, 2019, s. 121; Hawse a Wood, 2019, s. 14).



## **4 Empirické šetření – Analýza získávání, výběru a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů ve vybraných velkých společnostech se sídlem nebo pobočkou v Praze**

### **4.1 Metodika empirického šetření**

Cílem empirického šetření je analýza trainee programů ve vybraných velkých společnostech, se sídlem nebo pobočkou v Praze z hlediska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Z cíle empirického šetření vychází hlavní výzkumná otázka s tímto zněním:

*Jaká je podoba procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů ve vybraných velkých společnostech, se sídlem nebo pobočkou v Praze?*

V návaznosti na hlavní výzkumnou otázku bylo formulováno pět dílčích výzkumných otázek:

- 1) Za jakých okolností trainee programy ve vybraných společnostech vznikly?*
- 2) Jak ve vybraných společnostech probíhá proces získávání zaměstnanců do trainee programu?*
- 3) Jak ve vybraných společnostech probíhá proces výběru zaměstnanců do trainee programu?*
- 4) Jak ve vybraných společnostech probíhá proces přijímání zaměstnanců do trainee programu?*
- 5) Jak ve vybraných společnostech probíhá proces adaptace zaměstnanců do trainee programu?*

Provedeno bylo kvalitativní empirické šetření formou polostrukturovaných rozhovorů, kdy struktura rozhovorů byla odvozena z cíle empirického šetření, hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek. Struktura polostrukturovaných rozhovorů (příloha A) se skládala z pěti tematických okruhů, a to základní informace k organizaci trainee programu, procesu získávání zaměstnanců do trainee programu, procesu výběru zaměstnanců do trainee programu, procesu přijímání zaměstnanců do trainee programu a procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu. Na začátku i v průběhu rozhovorů byly tazatelkou jednotlivé tematické okruhy informantům představeny, což spočívalo ve stručném definování jednotlivých personálních procesů, pro zajištění terminologické přesnosti následně probíraných personálních procesů. Kromě předem stanovených otázek byl rozhovor v jeho

průběhu dále dle potřeby doplňován dalšími doplňujícími otázkami pro hlubší výpověď informantů a k získání potřebných dat k probíraným tematickým okruhům.

S cílem zachování co nejvíce možné homogenity skupiny informantů, podléhal výběr informantů následujícím kritériím:

- informant je zaměstnancem velké společnosti, kdy pro potřeby empirického šetření byly velké společnosti chápány jako společnosti, které mají na území České republiky alespoň 250 zaměstnanců;
- společnost, ve které je informant zaměstnancem, má sídlo či pobočku v Praze;
- společnost, ve které je informant zaměstnancem, není státní;
- společnost, ve které je informant zaměstnancem, aktuálně realizuje trainee programy, případně jinou formu rozvojových programů pro studenty či absolventy;
- informant je koordinátorem trainee programu vybrané velké společnosti, případně je zaměstnancem oslovené společnosti na obdobné pozici a je odpovědný za přípravu či realizaci trainee programu.

Jako další kritérium bylo v rámci přípravy empirického šetření zvažováno i oborové zaměření společnosti, ve které informant pracuje. Zvažováno bylo například zaměřit se pouze na společnosti v odvětví bankovníctví a financí, případně v jiném konkrétním sektoru, což by přineslo ještě větší homogenitu skupiny informantů. Toto kritérium bylo následně ale vyloučeno, a to z důvodu zjištění, že v konkrétním sektoru nebylo možné zajistit dostatečný počet informantů, tudíž by splnění tohoto kritéria bylo v rozporu s minimálním počtem informantů empirického šetření, které bylo stanoveno na sedm informantů. Státní organizace jsou pro zajištění homogenity skupiny informantů z výběru vyřazeny z důvodu jejich specifík, která se neslučují se sférou komerčních společností.

Definice velkých společností pro potřeby empirického šetření této diplomové práce vychází z přístupu, kterým velikost společností kategorizuje Eurostat, který pro statistické potřeby definuje velké společnosti jako společnosti s počtem zaměstnanců 250, či více (Eurostat, 2016, nestránkováno).

Na základě těchto kritérií bylo vybráno a osloveno celkem šestnáct potenciálně vhodných společností. Oslovování byli zástupci personálních oddělení daných společností, a to prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn (deset případů) nebo prostřednictvím emailu (šest případů). Někteří z oslovených zástupců neměli agendu trainee programu přímo ve své

kompetenci, proto poskytli následně kontakt na vhodného kolegu, který v jejich společnosti trainee programy zašituje (pět případů).

Z šestnácti oslovených zástupců společností s účastí v empirickém šetření souhlasilo osm z nich. Pro zachování homogenity skupiny informantů a splnění všech kritérií pro výběr informantů byl jeden z těchto zástupců ze skupiny informantů vyloučen, jelikož jeho společnost pořádala trainee programy naposledy před čtyřmi lety.

Empirického šetření se zúčastnilo sedm informantek. Informantky souhlasily s účastí v empirickém šetření pod podmínkou zachování anonymity jejich osoby i jejich společnosti, proto jsou informantky a zkoumané společnosti v rámci výsledků empirického šetření označeny písmeny A až G. Informantky byly zaměstnankyněmi personálních oddělení nejčastěji z oddělení employer branding, talent managementu či strategického náboru. Přesné názvy jejich pracovních pozic nejsou pro zachování anonymity uváděny, jelikož se jedná o specifické názvy, dle nichž by bylo možné konkrétní osoby dohledat. Informantky zastupovaly společnosti z oborů pojišťovnictví, energetiky, FMCG, bankovníctví a telekomunikace. Počet zaměstnanců společností informantek se pohyboval v rozmezí od 1000 zaměstnanců do 9000 zaměstnanců na území České republiky. Všechny informantky poskytly souhlas s účastí v empirickém šetření, a to formou Informovaného souhlasu (Příloha B).

Pět rozhovorů proběhlo online přes platformu Teams, jeden rozhovor proběhl osobně a jeden rozhovor proběhl formou telefonního hovoru. Doba trvání rozhovorů se pohybovala v rozmezí jedné až dvou hodin. Rozhovory probíhaly od srpna 2023 do září 2023. Během rozhovorů byl vytvářen jejich audiozáznam, který následně soužil k doslovnému přepisu rozhovorů.

Doslovná transkripce rozhovorů byla očištěna od případných parazitických slov či chyb ve větné skladbě, v některých případech došlo i k převedení hovorových výrazů do spisovného jazyka. (Hendl, 2005, s. 208) Přepsané rozhovory prošly dalším zpracováním, a to segmentací, tedy rozčleněním dat na tematické celky, redukcí dat kódováním a utříděním dat do kategorií pro jejich klasifikaci a následnou interpretaci. Použito bylo uzavřené i otevřené kódování, typ kódování vycházel z povahy polostrukturovaných rozhovorů, kdy některé kódy vznikaly na základě existujících teoretických konceptů a vycházely z předem dané struktury rozhovorů a jiné byly tvořeny dle potřeby z empirických dat. (Hendl, 2005, s. 211) Pro systematickou interpretaci dat jsou kategorie součástí i kapitoly 4.2 Výsledky empirického

šetření a jejich interpretace. Interpretace výsledků v jednotlivých kategoriích jsou pro hlubší vhled doplňovány i o přímé citace informantek, kdy byly voleny vždy ty nejrepresentativnější výpovědi pro daná zjištění, případně výpovědi výrazněji odlišující se.

## 4.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

Výsledky empirického šetření a jejich interpretace jsou odvezeny od struktury polostrukturovaných rozhovorů, která byla odvozena z cíle empirického šetření, hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek. Struktura výsledků empirického šetření se skládá z pěti tematických celků, a to základní informace k organizaci trainee programu, procesu získávání zaměstnanců do trainee programu, procesu výběr zaměstnanců do trainee programu, procesu přijímání zaměstnanců do trainee programu a procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu.

### 4.2.1 Základní informace k organizaci trainee programu

První tematický okruh empirického šetření se věnoval základním informacím k organizaci trainee programů ve vybraných společnostech. Zjišťováno bylo, jak dlouho se ve vybraných společnostech trainee programy konají, jaké byly okolnosti vzniku trainee programu, jaký je počet zaměstnanců zařazených do trainee programu, jak se tvoří obsah a harmonogram trainee programu a jaký cíl mají trainee programy ve vybraných společnostech.

**Tabulka 1:** Základní informace k organizaci trainee programu

|               | Základní informace k organizaci trainee programu    |   |                        |  |                                     |
|---------------|---|---|------------------------|--|-------------------------------------|
|               | Počet let realizace trainee programu ve společnosti | Průměrný počet zaměstnanců zařazených do trainee programu/rok | Délka trainee programu | Pracovní poměr/Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr | Cílová skupina trainee programu     |
| Informantka A | 10 let  | 36–48   | min. 1 rok             | Dohody   | Studenti vysokých škol              |
| Informantka B | 16 let  | 8–21  | 1 rok                  | Pracovní poměr   | Absolventi i studenti vysokých škol |
| Informantka C | 15 let  | 16  | 2 roky                 | Pracovní poměr   | Absolventi vysokých škol            |
| Informantka D | 2 roky  | 8   | 1 rok                  | Dohody   | Studenti vysokých škol              |
| Informantka E | 11 let  | 11  | 1 rok                  | Pracovní poměr   | Absolventi i studenti vysokých škol |
| Informantka F | 10 let  | 15  | 1–2 roky               | Pracovní poměr   | Absolventi vysokých škol            |
| Informantka G | 7 let   | 30  | min. 6 měsíců          | Dohody   | Studenti vysokých škol              |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.1.1 Historie trainee programu a okolnosti vzniku trainee programu

Trainee programy mají ve zkoumaných společnostech různě dlouhou historii, která se vyznačuje poměrně velkým rozptylem od dvou do patnácti let realizace trainee programů (viz Tabulka 1). U většiny analyzovaných společností probíhají trainee programy po dobu deseti a více let.

Nejdéle trainee programy z dotazovaných pořádá společnost informantky B, u nichž letos probíhá již šestnáctý ročník trainee programu, podobnou informaci podala i informantka C, jejíž společnost trainee programy pořádá již patnáct let. Informantky A a F uvedly, že trainee programy jsou v jejich společnostech pořádány deset let, společnost E letos bude pořádat jedenáctý ročník trainee programu. Informantka G uvedla, že trainee programy se v její společnosti konají již sedm let a jeden rok probíhá IT trainee program, kdy se společnost rozhodla vytvořit druhý model trainee programu se zaměřím přímo na IT odvětví. Nejkratší dobu pořádá trainee programy společnost D, u nichž letos probíhá druhý ročník trainee programu.

Jako hlavní důvod pro implementaci trainee programů uváděly informantky zejména snahu o získání, rozvoj a stabilizaci talentů. V menším rozsahu se jednalo o iniciativu mateřských zahraničních společností implementovanou do české dceřiné společnosti. U některých zkoumaných společností implementace nebo modifikace podoby trainee programu iniciovala aktuální situace na trhu práce, a to nedostatek volné pracovní síly v IT odvětví či situace po ekonomické krizi v letech 2009–2012, která byla pro čerstvé absolventy vysokých škol náročná ve vztahu k pracovnímu uplatnění.

V souvislosti s okolnostmi vzniku trainee programů, informantky B, C, E a F uváděly, že motivací pro vytvoření trainee programu byla snaha o získání mladých talentů, kdy pojem talent byl informantkami chápán coby jedinec s vysokým potenciálem k dalšímu rozvoji v rámci společnosti.

Informantka B: *„Cílem byla snaha získat mladé talenty, které bychom mohli dále ve společnosti rozvíjet a kteří by mohli do společnosti přinést svěží vítr.“*

Informantka C: *„Motivací bylo získat mladé talenty po vysoké škole, z kterých si vychováme budoucí managery.“*

Informantka E: *„Cílem bylo nalákat mladé talenty, rozšířit úhly pohledu, které ve firmě máme, přinést novou perspektivu a diverzifikaci.“*

Informantky A a F uvedly, že trainee program v jejich společnostech původně vznikl jako globální iniciativa mateřské společnosti, která byla následně implementována i v rámci jejich lokálních poboček společnosti. Informantka F: *„Motivací implementovat globální iniciativu na lokální úrovni bylo to, že je to pro obě strany výhodné, mladí absolventi rotují v rámci oddělení a poznávají jednotlivé divize, můžou si vybrat kde se chtějí profilovat a firma má možnost si je vyzkoušet. A když nastoupí tak firma má talentovaného zaměstnance a trainees benefitují z toho, že mají kontakty po celé firmě. Ale obecně tedy je motivací získat talenty do firmy.“*

Informantka A dále uvedla, že vznikem trainee programu v roce 2014 reagovala mateřská společnost na období po ekonomické krizi v letech 2009–2012, kdy narostla nezaměstnanost na trhu práce a pro mladé pracovníky bez relevantní praxe bylo obtížné najít pracovní uplatnění: *„Důvod za tím byl ten, že po ekonomické krizi narostl razantně trh práce, spousta kandidátů byla najednou bez práce, a to ovlivnilo primárně kandidáty z mladších generací... nebyli poptávaní, chyběly jim zkušenosti a současně se k firmám hlásily desítky ne-li stovky kandidátů... proto jsme se rozhodli udělat iniciativu pro studenty a absolventy, kteří potřebují získat relevantní praxi...“*

Přístup, kdy společnost trainee programem reagovala na aktuální situaci na trhu práce, byl popsán i informantkou G. Ta uvedla, že se v loňském roce její společnost rozhodla reagovat na nedostatek volné pracovní síly v IT odvětví a doplnit celofiremní trainee program i o jeho oborovou obměnu se zaměřením na IT sektor pro podporu získávání zaměstnanců v tomto odvětví: *„Motivací začít před sedmi lety s trainee programy bylo podpořit studenty a dát jim příležitost...IT trainee program v loňském roce vznikl kvůli tomu, abychom podpořili nábor na IT pozice, je to těžký obor pro získávání zaměstnanců, takže jsme chtěli to odvětví podpořit a pěstovat si talenty.“* Informantka D dále popsala, že motivací pro vznik trainee programu v její společnosti byla potřeba tvorby personálních rezerv v jedné z divizí společnosti: *„...není to pořádáno mateřskou společností, vzniklo to na základě náborových potřeb konkrétní divize, sami si to vyžádali.“*

Trainee programy jsou u většiny zkoumaných společností dnes již dlouhodobou iniciativou, trvající více než 10 let. Zjištění poukazují, že motivací k implementaci trainee programů ve zkoumaných společnostech bylo získat, rozvíjet a stabilizovat mladé talenty. U několika společností bylo možné pozorovat i tendence implementací trainee programu podpořit vytváření personálních rezerv a reagovat na aktuální situaci na trhu práce, konkrétně

nedostatek volné pracovní síly v IT odvětví či na situaci po ekonomické krizi v letech 2009–2012.

#### **4.2.1.2 Počet zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Počet zaměstnanců zařazených do trainee programu se ve zkoumaných společnostech pohyboval v rozmezí osmi až čtyřiceti osmi zaměstnanců, u většiny společností (B, C, D, E, F) pak v rozmezí osmi až dvaceti jedna zaměstnanců (viz Tabulka 1).

Velký rozptyl v počtu zaměstnanců zařazených do trainee programu ve zkoumaných společnostech lze vysvětlit historií organizace trainee programů a četností obsazování pracovních pozic trainee ve společnostech. Nejpočetnější skupiny zaměstnanců zařazených do trainee programu byly zaznamenány u dvou společností (A, G), které trainee program pořádají již dlouhodobě (více než 7 let) a jako jediné ze zkoumaných společností nepřijímají nové zaměstnance do trainee programů pouze v pravidelném ročním cyklu, ale v průběhu celého roku v momentě, kdy se některá z pozic trainee uvolní, nejčastěji z důvodu interního přesunu zaměstnanců. Naopak nejmenší počet zaměstnanců zařazených do trainee programu v jednom roce byl popsán ve společnosti D, která pořádá trainee programy teprve druhým rokem a nové zaměstnance do trainee programu přijímá jednou ročně (blíže k četnosti organizace trainee programů dále viz 4.2.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu).

U většiny zkoumaných společností jsou počty zaměstnanců zařazených do trainee programu každoročně stabilní. V pražské centrále společnosti A se stabilně nachází každý rok třicet šest až čtyřicet osm trainees. Pro jedenáct až dvanáct zaměstnanců je standardně vypisován jeden ročník trainee programu ve společnosti informantky E, podobnou informaci poskytla i informantka F, a to, že se stabilně ve společnosti nachází přibližně patnáct zaměstnanců zařazených do trainee programu. Informantka G uvedla, že standardně se ve firmě v jednom čase nachází třicet zaměstnanců zařazených do trainee programu, kdy je těchto třicet pozic oborově rozděleno na patnáct zaměstnanců zařazených do trainee programu v odvětví HR, sales a marketingu a patnáct zaměstnanců zařazených do trainee programu v IT odvětví.

Větší meziroční výkyv v počtu zaměstnanců zařazených do trainee programu uvedla pouze jedna ze zkoumaných společností. Informantka B uvedla, že počty zaměstnanců s jednotlivými ročníky kolísají v rozmezí osmi až dvaceti jedna zaměstnanců, kdy aktuální počet zaměstnanců probíhajícího trainee programu je devět. Tento rozptyl byl podmíněn tím, že v dané společnosti je možný počet zaměstnanců pro konkrétní ročník trainee programu

každoročně určován nejvyšším managementem na základě personálního rozpočtu, který se každoročně odlišuje.

V jednotlivých zkoumaných společnostech jsou počty zaměstnanců zařazených do trainee programu každoročně převážně stabilní, počet se u většiny zkoumaných společností pohybuje v rozmezí osmi až dvaceti jedna zaměstnanců. Vliv na konkrétní počet trainees ve zkoumaných společnostech má především historie organizace trainee programu, četnost obsazování pracovních pozic trainee ve společnostech, ale i personální rozpočet.

#### **4.2.1.3 Obsah a harmonogram trainee programu**

Konkrétní podoba trainee programů se ve zkoumaných společnostech odlišovala (viz Tabulka 1 a Tabulka 2), mezi společné znaky lze řadit:

- Práce na projektu: trainees ve všech zkoumaných společnostech se podílí na konkrétních projektech, které jsou jim přiděleny.
- Rotace práce: všechny zkoumané společnosti do trainee programu zahrnují rotaci práce v různých obměnách, která je individuálně organizována na základě preferencí jednotlivých trainees.

Naopak mezi odlišnosti v organizaci trainee programů ve zkoumaných společnostech patřilo:

- Forma pracovněprávního vztahu: Společnosti B, C, E a F organizují trainee programy v rámci pracovního poměru, kdežto společnosti A, D a G využívají dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.
- Délka trvání trainee programu: Zkoumané společnosti organizují různě dlouhé trainee programy, objevovaly se modely s jasně stanovenou délkou trvání jeden rok (B, D, E) a dva roky (C), ale i flexibilnější formy, kdy mají společnosti stanovenou pouze minimální dobu trvání, a to 6 měsíců (G), či jeden rok (E), nebo rozmezí jednoho až dvou let (F).
- Pracovní zařazení trainees: Ve většině ze zkoumaných společností jsou trainees zařazení na konkrétní pracovní pozici (A, B, D, E, G), ve zbylých dvou zkoumaných společnostech jsou trainees zařazení pouze na konkrétní oddělení a pracují na různých projektech (C, F).
- Společné aktivity pro trainees: Některé ze zkoumaných společností (A, B, E, G) organizují několikrát do měsíce společné aktivity pro všechny trainees, a to aktivity vzdělávací, rozvojové, ale i neformální teambuildingové.



- Organizace rotace práce: Většina zkoumaných společností (A, B, C, D, E a G) umožňuje trainees rotaci práce pouze v rámci oddělení na které jsou trainees zařazeni, či v jiném oborově relevantním oddělení, pouze jedna společnost (F) umožňuje trainees rotaci práce v rámci celé společnosti. Ve většině společností není pro rotaci práce stanovené časové rozmezí, tři ze zkoumaných společností časové rozmezí pro rotaci práce stanovené mají, a to v rozmezí několika dní až jednoho měsíce (E), v rozmezí šesti až dvanácti měsíců (C), či v minimálně tří měsíčních úsecích (F).

**Tabulka 2:** Organizace trainee programů ve zkoumaných společnostech

|   | Organizace trainee programu  | Organizace rotace práce v rámci trainee programu   |
|---|--|--|
| A | Trainee je zařazený na konkrétní pracovní pozici. Každý měsíc se pro trainees konají společné dvě až tři vzdělávací, rozvojové či neformální teambuildingové aktivity. Součástí je práce na projektu a rotace práce.                   | Individuálně organizovaná rotace práce dle preferencí traineeho a dle uvolněných pracovních pozic, v rámci oddělení, na které je trainee zařazený nebo v oborově relevantním jiném oddělení.         |
| B | Trainee je zařazený na konkrétní pracovní pozici. Pro trainees jsou organizovány společné rozvojové, vzdělávací a teambuildingové aktivity a seznámení s jednotlivými úseky společnosti. Součástí je práce na projektu a rotace práce. | Individuálně organizovaná rotace práce dle preferencí traineeho a dle uvolněných pracovních pozic, v rámci oddělení, na které je trainee zařazený nebo v oborově relevantním jiném oddělení.         |
| C | Trainee je zařazený na konkrétní oddělení společnosti, v rámci tohoto oddělení pracuje na různých projektech. Součástí je rotace práce.  | Individuálně organizovaná rotace práce v šesti až dvanácti měsíčních úsecích, v rámci oddělení, na které je trainee zařazený nebo v oborově relevantním jiném oddělení.                              |
| D | Trainee je zařazený na konkrétní pracovní pozici, součástí trainee programu je práce na projektu a rotace práce.   | Individuálně organizovaná rotace práce dle preferencí traineeho a dle uvolněných pracovních pozic v rámci oddělení, na které je trainee zařazený nebo v oborově relevantním jiném oddělení.          |
| E | Trainee je zařazený na konkrétní pracovní pozici. Každý měsíc se pro trainees konají společné dvě až tři vzdělávací, rozvojové či neformální teambuildingové aktivity. Součástí je práce na projektu a rotace práce.                   | Individuálně organizovaná rotace práce dle preferencí traineeho, v rozmezí několika dní až jednoho měsíce, v rámci oddělení, na které je trainee zařazený nebo v oborově relevantním jiném oddělení. |
| F | Trainee je zařazený na konkrétní oddělení společnosti, v rámci tohoto oddělení pracuje na různých projektech. Součástí je rotace práce.  | Individuálně organizovaná rotace práce v minimálně tří měsíčních úsecích, v rámci celé společnosti.  |
| G | Trainee je zařazený na konkrétní pracovní pozici. Pro trainees jsou organizovány společné rozvojové, vzdělávací a teambuildingové aktivity. Součástí je práce na projektu a rotace práce.  | Individuálně organizovaná rotace práce dle preferencí traineeho a dle uvolněných pracovních pozic, v rámci oddělení, na které je trainee zařazený nebo v oborově relevantním jiném oddělení.         |

Zdroj: vlastní zpracování

V roli odpovědných osob za tvorbu obsahu a harmonogramu trainee programu figurují ve zkoumaných společnostech zejména zaměstnanci personálního oddělení (koordinátoři trainee programu, zaměstnanci employer branding oddělení nebo HR business partneři). Jako nejvíce rozšířený způsob tvorby obsahu a harmonogramu trainee programu se ve zkoumaných společnostech jeví kooperace zaměstnanců personálního oddělení spolu s přímými

nadřízenými zaměstnanců zařazených do trainee programu. V různých modifikacích tento přístup popsaly čtyři informantky (A, D, F a G). Jak ukazuje Tabulka 2, nejčastěji jsou trainees ve zkoumaných společnostech zařazeni na konkrétní pracovní pozici, případně oddělení, kdy pracovní náplň určuje zejména přímý nadřízený trainees a dále je poté pracovní náplň doplňována o rotaci práce a specifické vzdělávací, rozvojové a teambuildingové aktivity organizované přímo pro trainees. Blíže tento přístup popisuje informantka A: „*Co se týče náplně pracovní, trainee má to na čem bude pracovat dané od přímého nadřízeného...nad rámec této své agendy, má možnost zapojovat se do dobrovolných aktivit. Každý měsíc pořádáme dvě až tři aktivity...jedna aktivita je vždycky online a v angličtině a většinou si pozveme nějakého manažera, který sdílí svoji kariérní cestu... potom ta druhá aktivita je teambuilding, ...což má dopad na sociální interakci... a třetí aktivita je vzdělávací.*“ Současně je často ve zkoumaných společnostech cílem trainee programu i to, aby trainees získali obecný přehled o společnosti jako takové, ačkoliv třeba působí pouze na konkrétní pracovní pozici, což uvedla blíže informantka B: „*Není to u nás obecný trainee program, kdy ten člověk absolvuje rotaci po všech úsecích a pak si řekne, tak já půjdu támhle, ale od začátku pracuje na konkrétní pracovní pozici, s tím, že mají všichni trainees společný program, ... kdy během toho roku absolvují krátké seznámení se všemi úseky společnosti, třeba v rámci půl dne nebo dne, ... do budoucna, pokud mají mít manažerský potenciál, tak je užitečné, že mají ten komplexní rozhled napříč společností.*“ Podobný přístup v rámci tvorby obsahu a harmonogramu trainee programu bylo možné vypořádat i u informantky A, která také zdůrazňovala snahu o to, aby trainees získali obecný přehled o dění ve společnosti. Kromě toho informantka A uvedla, že se cíleně snaží obsah uzpůsobovat aktuálním trendům, jakými jsou například schopnost práce s AI a moderními technologiemi: „*...vnímám, že v dnešní době absolventi musí mít rozhled, tak se jim snažím do programu dávat schůzky s nadřízeným a managery, aby poznali, jakým způsobem třeba tady ta funkce funguje, a i už zjišťovali, kam by pak chtěli aspirovat. Snažíme se navíc stavět i na kompetencích aktuálně nejpřínosnějších, nyní schopnost práce s AI a moderními technologiemi.*“

Jedna ze zkoumaných společností (C) vychází i z metodiky pro organizaci trainee programu od mateřské společnosti, která pro lokální pobočky společnosti určuje výchozí rámec obsahu a harmonogramu trainee programu, jak uvedla informantka C: „*Je jednotná metodika daná od mateřské společnosti, kterou si lokální pobočka uzpůsobuje... S tím, že je potom daný základ toho, co by měl daný trainee absolvovat, pokud je v určitém oddělení a pak se to přizpůsobuje podle toho daného trainee.*“

Při tvorbě obsahu a harmonogramu trainee programu jsou brány v potaz i preference samotných zaměstnanců zařazených do trainee programu, kdy je základní obsah a harmonogram trainee programu upravován a personalizován specifickým požadavkům a oborovým preferencím konkrétního zaměstnance zařazeného do trainee programu, jak uvedla blíže informantka D: *„Harmonogram na tom se podílíme my z HR, ve spolupráci s mentory, kteří jsou i přímí nadřízení trainees. A obsah se uzpůsobuje i dle preferencí traineeho... Je nějaký obecný základ, a pak se to personalizuje na míru konkrétnímu trainee. Je to o tom, co ten mentor může nabídnout a co toho traineeho zajímá, kam chce směřovat.“* Podobný přístup popsala i informantka F: *„Tvoří to naše personální oddělení, především koordinátor trainee programu spolu s managery oddělení, kam trainees budou zařazeni... řešíme konkrétní rotace, podle požadavku managerů ale i preferencí jednotlivých trainees.“*

V menší míře několik společností (C, E, F), při tvorbě individualizovaných obsahů trainee programu, a to především ve vztahu k osobnímu rozvoji a vzdělávání v rámci adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů, pracuje i s výstupy AC a testů pracovní způsobilosti. (viz 4.2.5.1 Podoba procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu)

Délka trvání trainee programu se ve zkoumaných společnostech různí a pohybovala se v rozmezí půl roku až dvou let (viz Tabulka 1). Ve společnostech informantek A, B, D a E trainee program trvá jeden rok, kdy informantka A dále uváděla, že je možné tuto dobu dle potřeby či preferencí managera nebo traineeho i prodloužit, nicméně jeden rok je v její společnosti pro trainee program minimum. Určitou míru flexibility délky trvání trainee programu se kromě informantky A objevila i u společnosti informantky G, která uvedla, že stanovena je pouze minimální doba trainee programu, a to na šest měsíců: *„Minimální doba trvání trainee programu je 6 měsíců a maximální stanovená není, to je individuální. Vychází se z preferencí a potřeb konkrétního trainee a možností dané pozice a oddělení.“* V rozmezí jednoho až dvou let trvá trainee program ve společnosti informantky F, i zde se projevuje určitá míra flexibility a délka trvání trainee programu vychází z aktuálních možností a uvolněných pracovních pozic, potřeby a preferencí zúčastněných stran. Dva roky trvá trainee program ve společnosti informantky C, což vychází z jasně dané metodiky trainee programu, která je dána mateřskou společností.

Zaměstnanci zařazení do trainee programu ve společnostech B, C, E a F uzavírají pracovní poměr, ve společnostech A, D a G pracují zaměstnanci zařazení do trainee programu na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tato zjištění korespondují

i s cílovou skupinou samotných trainee programů, jelikož ve společnostech A, D a G jsou určeny pro studenty škol, proto jsou pro ně dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr vhodnější, kdežto trainee programy ve společnostech informantek C a F jsou určeny pro absolventy vysokých škol, kteří dokončili vysokoškolské vzdělání před méně než dvěma lety, tudíž mají již kapacitu k uzavření pracovního poměru. Tento trend vykazují i společnosti informantek B a E, kde oba tyto přístupy kombinují. Trainee programy ve společnostech informantek B a E, primárně cílí na absolventy vysokých škol, kteří následně uzavírají pracovní poměr, ale do trainee programu se mohou přihlásit i studenti posledních ročníků vysokých škol, kteří následně pracují na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Trainee programy mají ve zkoumaných společnostech nejčastěji podobu modelu, kdy je trainee zařazený na konkrétní pracovní pozici, jejíž součástí je individuálně organizovaná rotace práce, práce na projektu a další vzdělávací, rozvojové a teambuildingové aktivity, které jsou pro trainees cíleně pořádány. V menší míře se vyskytoval model kdy je trainee zařazený pouze na konkrétní oddělení společnosti, v rámci, kterého pracuje na různých projektech a opět je pozice doplněna i o rotaci práce. Tvorba obsahu a harmonogramu trainee programu je ve většině případů velmi individuální a podílí se na ní ve velké míře zaměstnanci personálního oddělení spolu s přímými nadřízenými trainees.

#### **4.2.1.4 Cíl trainee programu**

Jako hlavní cíl trainee programu uváděly informantky zejména cíl získat, rozvíjet a stabilizovat mladé talenty, v menší míře informantky uváděly i cíl získat, rozvíjet a stabilizovat zaměstnance s potenciálem budoucího uplatnění na manažerských funkcích. Talenty informantky vnímaly jako jedince s vysokým potenciálem k dalšímu rozvoji v rámci společnosti. Cíle, jak o nich vypovídaly informantky, je možné nahlížet jako obdobné, ale ne identické. V odpovědích se vyskytovaly informace ke snaze získávat a udržet si mladé zaměstnance kteří netrpí tzv. provozní slepotou, se schopností přinášet nové perspektivy. Trainee programy sledovaly i další cíle: snahu získat nástupce a zaměstnance z řad dalších generací, snahy o vytváření personálních rezerv, ale i snahu poskytovat absolventům praktické zkušenosti, podpořit je ve směřování jejich začínající kariéry, dát jim možnost růst a dále se rozvíjet a v budoucnu využít jejich potenciál i pro manažerské pozice.

Cíl získat a rozvíjet mladé talenty přímo zmínily všechny informantky:

Informantka A: „Cílem je určitě vychovat si mladé generace, které nám potom do budoucna budou přínosem. Ten prvotní cíl, v roce 2013 byl dát mladým praktické zkušenosti na trh práce, což tam pořád zůstává, soustředíme se i na mladé lidi venku, chodíme neustále školit na školy, do různých neziskových organizací, děláme konference, přednášky, ... je to právě i z toho důvodu, abychom přinášeli praktické dovednosti mladým lidem, kteří se budou chtít uplatnit na trhu práce. Ale z hlediska získávání zaměstnanců je to pro nás skvělý zdroj, když ten člověk zůstane po trainee programu a potom tady bude růst.“

Informantka B: „Cílem je snaha získat mladé a perspektivní zaměstnance, kteří svým nezastřeným pohledem a svými nápady přispějí dalšímu rozvoji společnosti.“

Informantka D: „Cílem je studentům ukázat možnosti u nás. Zároveň je cílem okouknout toho člověka, ať si řekneme, že o toho člověka máme zájem, víme, kam se hodí a nabídnout mu pozici dle toho. Cílem je z naší strany nabídnout pozici po ukončení programu v případě spokojenosti.“

Informantka E: „Cílem je dostat mladé talenty do firmy, aby zůstali a mohli růst.“

Současně byl informantkami B, C, E a F popsán i cíl trainee programu získání a rozvoj zaměstnanců s potenciálem uplatnění na manažerských funkcích:

Informantka C: „Cílem je vychovat budoucí managery z mladých talentů, které díky trainee programu získáme... U trainees počítáme s tím, že do deseti let by ten člověk měl být na vysoké manažerské pozici. Pro nás je retence vysoká, třeba osmdesát procent zůstává těch trainees. I v řadách vyššího managementu je několik bývalých trainees. Máme tu už i příklady, že to funguje. Většinou to je opravdu dobrý zdroj pro nás.“

Informantka B: „Zároveň je to vlastně i snaha získat a trošku vychovat zaměstnance s potenciálem, který může být třeba do budoucna i manažerský.“

Informantka E: „Chceme hledat lidi co budou u nás pak vidět, budou se rozvíjet a budou naše hvězdy do budoucna, ať už jako leader nebo šikovný specialista. Takže chceme, aby měl půdu pro to, aby měl hodně kontaktů, rozuměl firmě a mohl růst.“

Informantka F: „Vychovávat další generace kolegů a díky tomu, jak je program nastavený, tak jsou to často mladí talenti, kteří firmu poznají a velmi často potom postupují i na manažerské pozice.“

Ačkoliv byla v rámci cíle trainee programu zmiňována perspektiva získání a rozvoje zaměstnance s potenciálem uplatnění na manažerských funkcích, všechny informantky popsaly, že bezprostředně po ukončení trainee programu se absolventi programu přesouvají v rámci horizontální kariéry na role specialistů, informantky B, C, D a F, ale přímo zmínily, že se do budoucna počítá s tím, že se absolventi trainee programu budou přesouvat i v rámci vertikální kariéry na manažerské pozice.

Mimo získávání a rozvoje mladých talentů si organizace informantky B klade za cíl pomocí trainee programů získávat zaměstnance, kteří netrpí tzv. provozní slepotou: „...současně chceme tady i mladé lidi proto, aby nějak pozitivně narušovali stojaté vody stávajících týmů a akcelerovali změny zevnitř a šířili mladou energii napříč společností. Jednoduše, jsme korporát, jsme tady už několik desítek let, takže jsou tady nějaké struktury velmi zaběhnuté, zažitě. I ten věkový průměr, který u nás je, tak svědčí o tom, že většina zaměstnanců už jsou tady buď dlouhou dobu, nebo jsou starší. A proto mít tady mladé zaměstnance jako nástupce, protože je to nějaký přirozený lidský cyklus a vývoj, tak nám dává smysl.“

Zajímavým přístupem je i cíl podpory získávání zaměstnanců v IT oboru, který je obecně pro získávání zaměstnanců velmi náročný, organizace informantky G si dává za cíl trainee programem nejen získat mladé talenty, ale právě i získat odborníky v IT sektoru: „Cílem obecně je vychovávat si talenty a budoucí zaměstnance napříč společností a plus pořádáme IT trainee program, tak tam ten cíl je i podpořit nábor oddělení, pro které je nábor velmi těžký.“

Jako hlavní cíl trainee programu uváděly informantky zejména cíl získat, rozvíjet a stabilizovat mladé talenty a cíl získat, rozvíjet a stabilizovat zaměstnance s potenciálem uplatnění na manažerských funkcích. Talenty informantky vnímaly jako jedince s vysokým potenciálem k dalšímu rozvoji v rámci společnosti. V odpovědích se vyskytovaly informace ke snaze získávat a udržet si mladé zaměstnance kteří netrpí tzv. provozní slepotou, se schopností přinášet nové perspektivy. Trainee programy sledovaly i další cíle: snahy o vytváření personálních rezerv, ale i snahu poskytovat absolventům praktické zkušenosti, podpořit je ve směřování jejich začínající kariéry, dát jim možnost růst a dále se rozvíjet a v budoucnu využít jejich potenciál i pro manažerské pozice.

#### **4.2.2 Získávání zaměstnanců do trainee programu**

Druhý tematický okruh empirického šetření se věnoval získávání zaměstnanců do trainee programu ve vybraných společnostech. Zjišťováno bylo, jak ve vybraných společnostech dochází k identifikaci potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu, jak probíhá tvorba

popisu pracovního místa trainee a inzerce trainee programu, jaké jsou využívány metody získávání zaměstnanců do trainee programu a jaké jsou využívány nástroje personálního marketingu v rámci získávání zaměstnanců do trainee programu ve vybraných společnostech.

#### **4.2.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu**

Ve zkoumaných společnostech bylo možné vyzorovat dva různé přístupy identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu. U prvního přístupu společnosti trainee programy organizují v pravidelném ročním cyklu (B, C, D, E a F), z čehož vychází i identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu. Společnosti, které uplatňují tento první přístup v rámci identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu zohledňují kromě pravidelného cyklu zejména možnosti personálního rozpočtu pro daný rok. Druhý přístup byl popsán u menší části společností (A a G), které obsazují uvolněné pracovní pozice trainee v průběhu celého roku. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu tedy u tohoto druhého přístupu vzniká v momentě, kdy se některá z pozic trainee uvolní, a to nejčastěji z důvodu interního přesunu zaměstnanců.

U obou těchto přístupů informantky popsaly, že identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programů probíhá v kooperaci oddělení lidských zdrojů se členy managementu. V rámci této kooperace se obvykle koordinuje: přímá poptávka po trainees ze strany managerů, uvolněné pracovní pozice trainee, plány rozmístění trainees po absolvování trainee programu a personální rozpočet.

Konkrétní příklad vytváření identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu na základě přímé poptávky managerů uvádí informantka G: *„Manageři formují poptávku po trainees kdykoliv v průběhu celého roku, když potřebují posílit tým a současně mají prostor pro rozvoj nějakého trainee, sami se o trainees musí přihlásit. Z poptávky managerů po trainees pak vznikne pořadník a ti manageři na trainees následně čekají. Když se uvolní nějaká z těch 30 trainee pozic, které ve společnosti standartně máme, což nastává obvykle v momentě interního přesunu traineeho na klasickou pozici, tak potom vypíšeme inzerce pro trainee pozici dle toho pořadníku.“* Obdobný přístup popsala i informantka B, jejíž společnost také pracuje s poptávkou managerů po trainees, ačkoliv identifikace potřeby v této společnosti probíhá na základě pravidelného cyklu: *„Aktuálně to probíhá tak, že oslovím vedoucí úseků s tím, že máme v plánu rozběhnout další běh trainee programu a kdo má zájem o trainees. Mám od představenstva každý rok schválený možný počet trainees dle personálního rozpočtu.“* Zároveň zmiňuje informantka B i význam určité osvěty mezi managery toho, proč jsou absolventi vysokých škol pro společnost a jejich týmy přínosní a jaký význam trainee

programy mají, aby se zvýšila poptávka po trainees ze strany managerů jednotlivých týmů: *S vedoucími úseků jsem dlouhodobě v kontaktu a snažím se je motivovat, aby ty mladé chtěli, aby si o trainee říkali a hledali jim ty možnosti v týmu. Moje práce je dělat i určitou osvětu o tom, proč je dobré mít mladé lidi ve firmě a co jim to přinese.*“ V tom se odlišuje situace ve společnosti informantky E, kdy poptávka ze strany managerů o zaměstnance trainee programu vysoce převyšuje možné kapacity obsazovaných pozic trainee ve společnosti: *„Trainees je jen deset na celou společnost, oslovujeme managery a oni potom posílají poptávku. Chceme ale, aby rozepsali konkrétní náplň, co by u nich dělali a jaká by byla pracovní náplň, aby tam ten trainee to uplatnění měl. Sejde se i třeba 60 přihlášek na těch 10 trainees a my to potom vybíráme, snažíme se to diverzifikovat, abychom měli trainees na různých pozicích v různých týmech, a pak bereme v potaz i faktory jako jaký je manager, jestli už traineeho vychoval, aby tam byla stabilita a zázemí.*“ Zásadním faktorem při identifikaci potřeby získávání zaměstnanců do trainee programu je zohlednění personálního rozpočtu, jak uvedla informantka D: *„Prvotně musí být schválená ta pozice trainee, což vychází z možnosti personálního rozpočtu. Bavíme se s vedoucími úseků, kteří identifikují, kam by byl trainee potřeba a dle toho se následně vytvoří konkrétní trainee pozice.*“

S ohledem na poměrně krátkodobou povahu trainee programu je nutné při identifikaci potřeby myslet i na výhled do budoucna, aby pro konkrétního zaměstnance trainee programu bylo v týmu místo i po skončení samotného programu, jak uvedla informantka C: *„Vycházíme z pravidelného ročního cyklu, ale zároveň každý rok se setkají manažeři a řeknou kolik chtějí trainees pro sebe do týmu a dle toho se potom ty pozice vypíší. A ti manažeři musí současně deklarovat, že pro ty lidi budou mít v týmu místo po ukončení programu.*“ Podobný přístup uvedla i informantka F: *„Obesílám managery a oni posílají poptávky, s tím, že máme dáno kolik trainees můžeme nabrat a potom to korelujeme podle toho. Plus musí být garantováno, že bude perspektiva i do budoucna na tom oddělení, aby se nestalo, že to oddělení, do kterého by šel bylo plné.*“

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programů ve zkoumaných společnostech probíhá v rámci odlišných přístupů, kdy hlavním aspektem je, zda společnost organizuje trainee programy v pravidelném ročním cyklu, či obsazuje uvolněné pracovní pozice trainee nepravidelně v průběhu celého roku. Dále společnosti v rámci identifikace získávání zaměstnanců do trainee programů zohledňují personální rozpočet, přímou poptávku po trainees ze strany managerů a plánování uplatnění trainees po absolvování trainee programu.



#### 4.2.2.2 Tvorba popisu pracovního místa na pozici trainee

S popisem pracovního místa trainee pracují v rámci procesu získávání zaměstnanců do trainee programu všechny zkoumané společnosti, kdy za jeho tvorbu a aktualizaci jsou odpovědny informantky, coby zaměstnankyně personálního oddělení, často v kooperaci i s managery oddělení, do kterého bude potenciální trainee zařazen. Tvorbu popisu pracovního místa trainee bez další kooperace s kolegy mají na starost pouze informantky B a C. Výrazně častěji informantky (A, D, E, F a G) na tvorbě popisu pracovního místa trainee spolupracují s budoucími nadřizenými zaměstnanci zařazených do trainee programu.

Ve většině ze zkoumaných společností jsou trainees zařazeni na konkrétní pracovní pozici (A, B, D, E, G), ve zbylých dvou zkoumaných společnostech jsou trainees zařazeni pouze na konkrétní oddělení (C, F). Popis pracovního místa trainee je proto ve zkoumaných společnostech pravidelně aktualizován, kdy informantky vychází z již existujícího popisu pracovního místa trainee, který je následně dále aktualizován a uzpůsoben konkrétnímu oddělení či pracovní pozici, na kterou bude daný trainee zařazen. Tento přístup aktualizace popisu pracovního místa trainee se vyskytoval u všech zkoumaných společností. Blíže tento přístup popsala mj. informantka E: *„U nás pozice trainee není přímo zařazena do katalogu pozic jako taková, u nás trainee znamená, výkon práce na konkrétní katalogové pozici, která je doplněna o další aktivity dvakrát až třikrát v měsíci, které jsou specifické pro trainee program. Takže vycházíme z obecného popisu pracovního místa trainee, který máme, a to doplňujeme o tu konkrétní pozici, pro kterou trainee program vypíšeme“* Velmi podobný přístup popsala i informantka D: *„Popis pracovního místa trainee máme, je to spíš obecný rámec a ti manažeři si popis pracovního místa trainee specifikují a upravují podle svého oddělení.“*

Na tvorbu popisu pracovního místa trainee má vliv i oborové zaměření trainee programu v rámci konkrétního oddělení společnosti. Současně společnost F se snaží popis pracovního místa pojímat i v obecnější rovině, aby byl posléze prostor pro individuální přizpůsobení pozice trainee na základě preferencí konkrétního zaměstnance zařazeného do trainee programu, což uvedla informantka F: *„... nemáme jeden popis pracovního místa pro trainees, ale pro ta jednotlivá oddělení, pro které hledáme trainees, je to jiné pro finance nebo pro IT, s tím, že někdy je ten popis obecnější, protože u některých oddělení se ta náplň pak hodně individualizuje podle konkrétních preferencí traineeho.“*

Na základě popisu pracovního místa trainee je dále ve společnostech vytvářen i kvalifikační profil pracovníka pro pracovní místo trainee. Součástí kvalifikačního profilu pracovníka pro

pozici trainee je ve všech zkoumaných společnostech dosažené, případně probíhající, oborově relevantní vysokoškolské vzdělání. Mezi požadovanými kompetencemi pro pozici trainee nejčastěji zmiňovaly informantky proaktivitu, komunikační dovednosti, adaptabilitu na změnu a schopnost učit se. Dále byly v menší míře zmiňovány požadavky na znalost cizích jazyků (anglický jazyk), organizační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost týmové spolupráce, schopnost samostatné práce, schopnost porozumět souvislostem, schopnost zvládat nejednoznačné situace a schopnost vytvářet inovativní řešení.

Zaměstnanci zařazení do trainee programů jsou většinou ve zkoumaných společnostech zařazení na konkrétní pracovní místa a konkrétní oddělení, kvalifikační profily pracovníka pro jednotlivé pozice trainee často se značně liší. Tuto skutečnost blíže uvedla informantka A: *„Pracujeme s naším obecným firemním kompetenčním modelem, ten je důležitý u výběru na jakoukoliv pozici... jestli ten člověk je proaktivní, má schopnost přizpůsobovat se změnám a jestli je zaměřený na výsledek. Další konkrétní kompetence se pro každou trainee pozici hodně liší podle oddělení.“* Podobnou informaci podala i informantka B: *„U trainees záleží, na jaký konkrétní úsek je zařazený. Ale obecně ... je důležitá proaktivita ... organizační a komunikační dovednosti, prezentační dovednosti... schopnost pracovat v kolektivu... samostatnost a integrita. A pak jsou ty odborné předpoklady, které už se liší pozici od pozice.“* Informantka C uvedla obdobný seznam požadavků: *„Hodnotí se potenciál kariérního růstu, schopnost učit se, schopnost rozumět souvislostem, schopnost zvládnout nejednoznačné situace a předpoklad pro vedení lidí. Obecně lze říct, že potřebujeme pro trainee program ambiciózní lidi, tím že s nimi počítáme do manažerských pozic.“* Z výpovědí informantek lze coby zásadní kompetenci pro pozici trainee vyvodit proaktivita, tento kompetenční požadavek zmínila většina informantek, včetně informantky E, která dále zmiňuje i požadavek na znalost cizích jazyků: *„Co hledáme u těch trainees, tak potřebujeme proaktivní, komunikativní lidi, kteří se budou zapojovat do aktivit a budu inovativní. A jelikož je součástí programu i stáž na centrále v zahraničí, tak je potřeba i angličtina.“* Velmi obdobné kompetence zmiňovala i informantka F, kde se vyskytoval opět důraz na proaktivitu: *„Pro trainees je pro nás zásadní určitě schopnost učit se a vzdělávat se, proaktivita, týmová spolupráce a adaptace na změnu.“* Moderní doba a vývoj nových technologií přináší nové požadavky na kompetence, což popsala informantka A, jejíž společnost nyní pocítuje potřebu aktualizovat stávající celofiremní kompetenční model tak, aby odpovídal požadavkům moderní doby, což do budoucna nejspíš ovlivní i požadované kompetence pro pozici trainee: *„Kompetence budeme letos vytvářet nové, aby to korespondovalo s aktuální dobou a modernizací.“*

Popis pracovního místa trainee je ve zkoumaných společnostech pravidelně aktualizován pro každou trainee pozici, kdy je popis pracovního místa trainee upravován dle konkrétního pracovního místa či oddělení, na které bude trainee zařazen. Na pravidelné aktualizaci popisu pracovního místa se podílí informantky, tedy zaměstnankyně personálního oddělení, často v kooperaci i s managery oddělení, do kterého bude potenciální trainee zařazen. Na základě pracovního místa trainee je dále ve společnostech vytvářen i kvalifikační profil pracovníka, do kterého informantky nejčastěji zařazovaly z osobnostních a sociálních kompetencí proaktivitu, komunikační dovednosti, adaptabilitu na změnu a schopnost učit se.

#### 4.2.2.3 Tvorba inzerce trainee programu

Tvorba inzerce trainee programu probíhá ve zkoumaných společnostech nejčastěji v kooperaci zaměstnanců personálního oddělení s managery oddělení, do kterého bude daný trainee zařazen. Tento přístup byl popsán u společností A, B, D, E a G. Pouze ve dvou případech (C a F) tato kooperace neprobíhá a odpovědnost za tvorbu inzerce trainee programu nese přímo koordinátor trainee programu, případně ve spolupráci s dalšími zaměstnanci oddělení lidských zdrojů. Současně, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.2.2 Tvorba popisu pracovního místa na pozici trainee, zkoumané společnosti koncipují a následně inzerují trainee program vždy pro konkrétní pracovní pozici případně pro konkrétní oddělení společnosti, od čehož se odvíjí i samotná tvorba inzerce pracovních pozic trainee.

Výpovědi se u informantek A, B, D, E a G ve věci tvorby inzerce pracovního místa příliš neodlišovaly, informantky coby koordinátoři trainee programů, či zaměstnanci oddělení lidských zdrojů vycházejí z podkladů a popisů pracovního místa od managerů, na základě kterých následně vytváří a dále editují samotnou podobu inzerce trainee programu. Tento přístup blíže popsala informantka A: *Inzerce vzniká v kooperaci hiring managera a oddělení lidských zdrojů. Manažer nám dá podklad k té inzerci, což je pro nás popis pracovního místa, ale potom copywriting a kreativa je už na personalistce, která má trainee program na starost, jakou tomu dá tu formu inzerce, jak to přepíše, aby to bylo co nejvíc přitažlivé pro kandidáty.*“ Obdoba tohoto přístupu byla popsána i informantkou E, kdy se procesu kromě koordinátora trainee programu a potenciálního přímého nadřízeného traineeho účastní náborář: *„Já jako koordinátor trainee programu držím šablonu inzerce pro trainee, kterou potom recruiter ve spolupráci s managem doplňuje podle té konkrétní pracovní pozice, pro kterou trainee program vytváříme a já to potom opět upravím dle té trainee šablony.“*

Pouze ve dvou zkoumaných společnostech (C a F) se tvorby inzerce pracovního místa trainee programu účastní pouze koordinátor trainee programu, případně ve spolupráci s dalšími

zaměstnanci oddělení lidských zdrojů, a kooperace s potenciálním přímým nadřízeným trainee neprobíhá. Tento přístup byl popsán v těch společnostech, které jsou současně jedinými dvěma společnostmi (C a F), ve kterých je trainee zařazen pouze na konkrétní oddělení společnosti, nikoliv na konkrétní pracovní pozici, na rozdíl od většiny zkoumaných společností (A, B, D, E a G), kde jsou trainee zařazeni na konkrétní pracovní pozici. Informantka C *„Inzerce zastřešuje koordinátor trainee programu, vytváří inzerce, kontroluje reakce a hledá další možné kanály inzerce a dosahu.“* Velmi obdobnou informaci uvedla i informantka F: *„Inzerce pro trainee program mám na starosti já a employer brand team.“*

Jelikož trainee programy mají specifickou cílovou skupinu studentů a absolventů vysokých škol, propisuje se tato skutečnost i do tvorby inzerce trainee programu. Mezi specifika tvorby inzerce trainee programu, na která se v souvislosti s cílovou skupinou studentů a absolventů vysokých škol zkoumané společnosti zaměřují, se objevoval především styl komunikace. Zkoumané společnosti v rámci inzerce trainee programu využívají více neformální styl komunikace, oproti stylu komunikace inzerce jiných pracovních míst. Z výpovědi informantek vyplývá, že cílem je, aby text samotné inzerce trainee programu byl spíše neformální, stručný a srozumitelně v něm byla popsána jak pracovní náplň, tak i rozvojové možnosti trainee programu. Tento přístup popsala blíže informantka E, která se při tvorbě inzerce trainee programu kromě neformální komunikace zaměřuje i na představení rozvojových možností, které trainee program nabízí: *„Ta komunikace je jiná. U inzerce trainee pozic se snažíme neformálně přiblížit co trainees čeká, co zažijí, to vychází z té trainee šablony pro inzerce. A pak když to upravuji po managerech a recruiterech, tak mi jde o to, aby to bylo pro všechny trainee pozice zhruba stejně dlouhé, ne že se jeden rozepíše a druhý je strohý, plus, aby nebyly přehnané kompetence a požadavky, je to absolvent tak nehledáme někoho, kdo umí všechno a pak ještě koriguji obecně to vyznění, aby to bylo neformální a srozumitelné.“* Výpovědi informantek se velmi podobaly, zaměření na neformální komunikaci a představení rozvojových možností během trainee programu uvedla mj. i informantka C: *„U trainees je to hodně zaměřené na to, že hledáme někoho, kdo se chce u nás rozvíjet. Současně používám méně formální komunikaci, je tam hlavně snaha představit tu pozici a vyhnout se otřepaným frázím, plus tam je větší důraz i na motivátory, a to na kariérní růst, rozvoj, vzdělávání nebo i rotaci práce na pracovních pozicích v zahraničí“* Neformální styl komunikace ve větším detailu přiblížila informantka B: *„Snažím se inzerce pro trainee program korigovat, aby to bylo čtivé, zajímavé, atraktivní, a aby to bylo napsáno tak jako přátelsky a postavené na tykání.“* Zajímavý přístup popsala informantka D, která se

při tvorbě inzerátu trainee programu zaměřuje zejména na to, aby inzerce potenciálním kandidátům byla co nejlepším zdrojem potřebných informací. K dosažení tohoto cíle informantka D popsala, že by ráda do budoucna pracovala i se zpětnou vazbu zaměstnanců zařazených do trainee programu: „*Snažím se nad tím přemýšlet z toho pohledu, že ten student nezná tu firmu a potřebuje vědět základ, kolik hodin týdně tomu bude věnovat, kolik bude mít peněz a obecně tu pozici co nejvíce přiblížit...aby tam zazněly věci, které ti studenti řeší a jsou nějakým rozhodovacím parametrem. Co by bylo pro mě cílem pro příští rok, tak se podívat s trainees co je tu máme na ten inzerát, aby mi řekli, jak ho vnímají, co by ocenili jinak, když se tehdy hlásili, ale i jak se jim nyní působí v jejich oddělení, jaká je tam atmosféra a zda by se to mělo odrazit v té inzerci a podobě. Do budoucna bych ty studenty proto chtěla více zapojovat, aby se ta inzerce přiblížila té cílové skupině.*“

Důležitým aspektem při tvorbě inzerce trainee programu je i vymezení požadavků na uchazeče, které jsou součástí inzerce. Požadavky na uchazeče, které jsou součástí inzerce trainee programů jsou ovlivněny i cílovou skupinou studentů a absolventů vysokých škol, jelikož se počítá, že tito kandidáti disponují pouze v malé míře předchozími pracovními zkušenostmi, což je opět potřeba v rámci tvorby inzerce trainee programu zohlednit, jak popisuje informantka G: „*Snažíme se to mít stručné a výstižné, aby pochopili, o co jde, do jakého týmu, co ten tým dělá a čemu se budou věnovat, co nejvíc to zjednodušit a přiblížit, nestrážit je přehnanými požadavky, požadavky tam máme, ale snažíme se, aby byly pro studenty realistické, navíc pokud angličtina na té roli není tolik využívána, tak tam píšeme, že stačí nějaká pasivní forma, aby se toho zbytečně nezalekli.*“

Při tvorbě inzerce trainee programu vycházejí zkoumané společnosti nejčastěji z popisů pracovních míst a kvalifikačních profilů pracovníků zařazených do trainee programu, na jejichž základě je inzerce trainee programu vytvářena. Tvorba inzerce trainee programu má ve zkoumaných společnostech vlivem cílové skupiny studentů a absolventů vysokých škol svá specifika, především styl komunikace, kdy snahou mnohdy je, aby text inzerce byl neformální, stručný a srozumitelně v něm byla popsána jak pracovní náplň, tak i rozvojové možnosti trainee programu. Inzerce trainee programu je ve zkoumaných společnostech vytvářena nejčastěji v kooperaci zaměstnanců personálního oddělení s managery oddělení, do kterého bude daný trainee zařazen.

#### 4.2.2.4 Metody získávání zaměstnanců do trainee programu

**Tabulka 3** Metody získávání zaměstnanců do trainee programu využívané ve zkoumaných společnostech

|               | vnitřní zdroje                      |   | vnější zdroje           |                                 |   |                   |                               |                       |           |                   |                                       |                     |
|---------------|-------------------------------------|---|-------------------------|---------------------------------|---|-------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------|-------------------|---------------------------------------|---------------------|
|               | doporučení od interních zaměstnanců | interní přesuny zaměstnanců nebo stážistů | pracovní portál Jobs.cz | inzerce na kariérních stránkách | sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn) | kariérní veletrhy | spolupráce s vysokými školami | Welcome to the Jungle | QuickJOBS | spolupráce s ISIC | spolupráce s neziskovými organizacemi | personální agentury |
| Informantka A | ✓                                   | ✓   | ✓                       | ✓                               | ✓   | ✓                 | ✓                             | ✓                     |           |                   | ✓                                     |                     |
| Informantka B |                                     |   | ✓                       | ✓                               | ✓   | ✓                 | ✓                             | ✓                     |           |                   |                                       |                     |
| Informantka C | ✓                                   | ✓   | ✓                       | ✓                               | ✓   | ✓                 | ✓                             |                       |           |                   |                                       | ✓                   |
| Informantka D | ✓                                   |   | ✓                       | ✓                               | ✓   | ✓                 | ✓                             | ✓                     | ✓         | ✓                 |                                       |                     |
| Informantka E | ✓                                   |   | ✓                       | ✓                               | ✓   | ✓                 | ✓                             | ✓                     |           |                   |                                       |                     |
| Informantka F | ✓                                   |   | ✓                       | ✓                               | ✓   | ✓                 | ✓                             | ✓                     |           |                   |                                       |                     |
| Informantka G | ✓                                   |   | ✓                       | ✓                               | ✓   | ✓                 | ✓                             |                       |           |                   |                                       |                     |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z Tabulky 3, nejvyžívanější metodou získávání zaměstnanců do trainee programů z vnitřních zdrojů je ve zkoumaných společnostech doporučení od interních zaměstnanců. Mezi nejvyžívanější metody získávání zaměstnanců do trainee programů z vnějších zdrojů ve zkoumaných společnostech patří inzerování obsazovaných pracovních pozic na pracovním portálu Jobs.cz, inzerování obsazovaných pracovních pozic na kariérních stránkách, inzerování obsazovaných pracovních pozic a propagace společnosti na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn), účast na kariérních veletrzích, spolupráce s vysokými školami a inzerování obsazovaných pracovních pozic a propagace společnosti na portálu Welcome to the Jungle, tedy kariérním portálu, na kterém se společnosti prezentují a kromě obsazovaných pracovních pozic představují blíže i kulturu a prostředí společnosti.

Mezi metody získávání zaměstnanců do trainee programu, které se nejvíce ve zkoumaných společnostech osvědčily a fungují nejlépe, informantky řadily inzerování obsazovaných pracovních pozic na kariérních stránkách a pracovním portálu Jobs.cz, propagaci trainee programů na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn), práci s online a offline nástroji personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele, dále doporučení od bývalých trainees, interní přesuny stážistů a kontakty získané při kariérních veletrzích. Informantky se neshodly na jedné nejosvědčenější metodě získávání zaměstnanců do trainee programu, až na několik shod, každá informantka uváděla více, či méně odlišující se výpověď. Lze proto konstatovat, že se téměř každé ze zkoumaných společností nejlépe osvědčují různé metody získávání zaměstnanců do trainee programu.

Informantka B mezi nejosvědčenější metodu získávání zaměstnanců do trainee programu řadí nabídku obsazovaných pracovních pozic na pracovním portálu Jobs.cz: „*Fungují nám jobsy a pokryje to v podstatě často i to, co potřebujeme u trainees*“. Informantka A za nejosvědčenější přístup k získávání zaměstnanců do trainee programu označuje poměrně komplexní kombinaci práce s online a offline nástroji personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele, spolu s významem pracovního portálu Jobs.cz, interních přesunů zaměstnanců a doporučení zaměstnanců: „*Nejlépe funguje ta viditelnost, to se nám osvědčilo nejvíc, máme spolupráci se školami, s neziskovkami, sociální sítě, obecně děláme v employer branding u spousty aktivit, a myslím si, že to je primární důvod, proč se nám kandidátů hlásí tolik, je o nás slyšet... Z pohledu pracovních portálů, bychom už nemohli být bez jobsů. Po doporučeních a interních přesunech jsou jobsy pro nás jeden z největších zdrojů uchazečů*“. Velmi podobnou výpověď uvedla informantka D, která navíc zdůrazňuje důležitost sociálních sítí, ale opět i práci s různými nástroji online a offline personálního marketingu: „*Nejvíc funguje asi kampaň na sociálních sítích. Ale i kombinace – visí inzerce ve škole, pak to na ně vykoukne na sociálních sítích, pak jdou k nám na veletrh na stánek, tak ta kombinace určitě hraje roli. Takže z hlediska efektivity nejde vypíchnout jeden kanál, ale ten mix, i proto máme pro inzerci a všechny ty aktivity vyčleněné dva až tři měsíce*“. Význam sociálních sítí uvedla i informantka E, která vnímá důležitost v doplnění nabídky obsazovaných pracovních pozic trainee o cílené kampaně personálního marketingu na sociálních sítích: „*Funguje nám velmi dobře inzerce a podpora inzerce kampaní na sociálních sítích*“. Informantka G za osvědčený zdroj získávání zaměstnanců do trainee programu kromě inzerce nabídky obsazovaných pracovních míst považuje interní databázi studentů. Kontakty do této studentské databáze potenciálních kandidátů společnost G získává při účasti na kariérních veletrzích a následně může potenciální kandidáty přímo oslovit s nabídkou pracovního místa trainee: „*Osvědčila se nám inzerce a naše databáze studentů, kterou máme z různých kariérních veletrhů nebo jiných akcí, které pro studenty pořádáme*“. Další z informantek (C) za nejosvědčenější metody získávání zaměstnanců označila interní přesuny stážistů a doporučení potenciálních kandidátů od stážistů: „*Pro nás jsou nejlepším zdrojem pro trainee stáže, i když třeba ten konkrétní stážista se na trainee nepřihlásí, je to stále skvělý zdroj, protože naši stážisti nás často doporučí mezi studenty, spolužáky... a kromě toho Jobs.cz a LinkedIn nám funguje dobře*“. Toto zjištění koresponduje i s výpovědí informantky F, která kvituje zejména doporučení potenciálních kandidátů od bývalých trainees, kteří jsou schopni na základě své osobní zkušenosti s trainee programem v dané společnosti často spolehlivě odhadnout, koho ze svého

sociálního okolí doporučit: „*Nejlepší metoda získávání je pro nás u trainees doporučení od bývalých trainees, je to většinou fakt stoprocentní shoda, když někoho doporučí*“.

Nejvíce využívanými metodami získávání zaměstnanců do trainee programu jsou ve zkoumaných společnostech: doporučení od interních zaměstnanců, inzerování nabídky pracovních pozic na pracovním portálu Jobs.cz a Welcome to the Jungle, na kariérních stránkách a na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn), dále účast na kariérních veletrzích a spolupráce s vysokými školami. Mezi ty nejosvědčenější metody získávání zaměstnanců do trainee programů informantky řadily: inzerování nabídky pracovních pozic na kariérních stránkách a pracovním portálu Jobs.cz, propagaci trainee programů na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn), práci s online a offline nástroji personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele, dále doporučení od bývalých trainees, interní přesuny stážistů a kontakty získané při kariérních veletrzích. Informantky se neshodly na jedné nejosvědčenější metodě získávání zaměstnanců do trainee programů a každá uváděla více, či méně odlišující se výpověď.

#### **4.2.2.5 Personální marketing v rámci získávání zaměstnanců do trainee programu**

V rámci získávání zaměstnanců do trainee programu využívají zkoumané společnosti zejména aktivity externího personálního marketingu a zaměřují se na kariérní stránky a sociální sítě, a to Instagram, LinkedIn a Facebook (všechny dotazované), dále pak na spolupráci s vysokými školami včetně účasti na kariérních veletrzích (všechny dotazované) a portál Welcome to the Jungle (A, B, D, E a F), který je využíván k prezentaci společnosti. Mezi nejvíce využívané aktivity externího personálního marketingu lze na základě výpovědí informantek řadit příspěvky, propagační videa a fotografie na sociálních sítích a kariérních stránkách společnosti, které mají za účel propagovat a přiblížovat trainee program, život ve společnosti či kariérní cesty zaměstnanců společnosti. Dále mezi velmi často využívané aktivity externího personálního marketingu v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programu řadily informantky aktivity, které vycházejí ze spolupráce společností s vysokými školami, jako je účast na kariérních veletrzích nebo organizace odborné přednášky pro studenty. Aktivity interního personálního marketingu jsou ve zkoumaných společnostech v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programu využívány výrazně méně, využívány jsou kanály interní komunikace, sdílení článků o kariérních cestách absolventů trainee programu, proběhlých aktivitách trainee programu, či aktivitách spojených se spoluprací společnosti s vysokými školami, například účasti na kariérních veletrzích.



Mezi využívanými nástroji externího personálního marketingu zmiňovaly všechny informantky využití kariérních webových stránek, sociálních sítí (LinkedIn, Facebook, Instagram) a spolupráci s vysokými školami, včetně účasti na kariérních veletrzích. Velký význam pro externí personální marketing v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programů přikládaly informantky především sociálním sítím. Současně informantky zmiňovaly i to, že sociální sítě hrají mnohem větší roli u obsazování volných pracovních míst, jejichž cílovou skupinou jsou absolventi či studenti vysokých škol. Blíže se k této tématice vyjádřila například informantka A: „*Personální marketing u trainee programů je primárně postavený na sociálních sítích, na kterých se mladí dnes hodně pohybují, je to Facebook, Instagram, LinkedIn, ale i Welcome to the Jungle... pro sociální sítě je to především tvorba různých fotek, videí a sdílení kariérních cest zaměstnanců...*“ Obdobnou výpověď podala i informantka F „*U trainee programů to jsou hlavně sociální sítě a kariérní stránky, spolupráce se školami a kariérní veletrhy.*“ Informantka B zdůrazňovala snahu o propagaci obsahu trainee programu, zejména pak propagaci rozvojových aktivit, které jsou součástí trainee programu: „*Průběžně dávám na LinkedIn příspěvky o těch aktivitách, které trainees mají v rámci roku. V průběhu programu vzniká obsah, který pak můžeme sdílet, když mají trainees různá školení, nebo i jiné aktivity, vždycky z toho jsou nějaké fotky, nebo i videa. Takže takhle vypouštíme zprávu, že opravdu s trainees pracujeme a rozvíjíme je.*“

Informantka E uvedla, že do aktivit externího personálního marketingu se snaží zapojovat i členy managementu: „*V rámci personálního marketingu to jsou hlavně aktivní kampaně na sociálních sítích, kariérní web a potom hodně se snažíme i zapojovat managery, aby sdíleli na svých profilech na LinkedInu.*“ Informantka A popsala i význam aktualizace kariérních stránek, včetně jejich grafické podoby, ale i význam využití moderních technologií, včetně technologií založených na umělé inteligenci: „*kariérní stránky je potřeba stále aktualizovat a zvažovat, jestli to není potřeba dát do nějaké, řekněme víc grafické podoby, aby to bylo víc atraktivní... jestli třeba neudělat chatbota, který bude odepisovat kandidátům na nějaké otázky, jestli nezačlenit umělou inteligenci tak, aby kandidáti dostávali rychle efektivní odpověď a nemuseli čekat.*“

Interní personální marketing v souvislosti s trainee programy informantky zmiňovaly podstatně méně než nástroje externího personálního marketingu, blíže se k využívaným nástrojům interního personálního marketingu vyjádřila informantka B: „*využíváme naši interní komunikaci, kdy čas od času pošleme mezi zaměstnance zprávu o nějaké aktivitě, která proběhla, ať už třeba v rámci trainee programů nebo i v rámci spolupráce se školami...*“

Zapojení do personálního marketingu v rámci získávání zaměstnanců do trainee programu jsou ve zkoumaných společnostech nejčastěji zaměstnanci oddělení lidských zdrojů (koordinátoři trainee programu, zaměstnanci employer branding oddělení či talent management oddělení a recruiteři) často v kooperaci se zaměstnanci oddělení marketingu nebo členy managementu. Konkrétní příklad spolupráce zaměstnanců oddělení lidských zdrojů se zaměstnanci oddělení marketingu na aktivitách personálního marketingu blíže přiblížila informantka B: „*Personální marketing pro trainee programy mám na starosti já jako koordinátor trainee programu ve spolupráci s marketingem, který mi třeba občas pomůže nějaký příspěvek trošku lépe formulovat nebo mi dá nějaký podnět. A pak to jsou vlastně i samotní trainees často, kdy se i snažíme a podporujeme je, aby psali příspěvky sami na své LinkedIn profily.*“ Spolupráce zaměstnanců oddělení lidských zdrojů se zaměstnanci oddělení marketingu na aktivitách personálního marketingu probíhá i ve společnosti D: „*Personální marketing pro trainee programy řeší u nás strategický nábor a marketing.*“ Příklad spolupráce různých zaměstnanců oddělení lidských zdrojů uvedla Informantka E: „*Já jako koordinátor trainee programu, přímý nadřízený trainees, recruiteři a dále i celý employer branding tým, ti se tomu věnují, nastavují kampaně, dávají nám články a vše i vyhodnocují analyticky, prokliky a reakce.*“ Informantka C dále uvedla i zapojení přímých nadřízených zaměstnanců zařazených do trainee programu: „*Za oddělení lidských zdrojů se na personálním marketingu podílí hlavně talent management tým a potom nadřízený trainees, když se trainees účastní nějakého workshopu, tak to nadřízený propagují, případně dávají i příspěvky na LinkedIn i další sociální sítě, kde představí tu aktivitu, kterou trainees v jejich týmu absolvovali.*“ V některých společnostech jsou aktivity personálního marketingu pouze v kompetenci employer branding týmu, jak uvedla informantka F: „*Personální marketing řeší přímo můj employer branding tým.*“ a informantka G: „*Employer branding oddělení přímo má na starost personální marketing pro trainee program.*“

Důležitou součástí personálního marketingu je i vyhodnocování úspěšnosti využívaných nástrojů. Ze zkoumaných společností uvedly Informantky A, B, C, F a G, že měření úspěšnosti nástrojů personálního marketingu jejich společnosti provádí a sledují zejména počty kandidátů z jednotlivých zdrojů získávání zaměstnanců, úspěšnost kampaní na sociálních sítích (dosah příspěvků, prokliky u příspěvků a počty sledujících), počet získaných kontaktů z kariérních veletrhů či dobu, po kterou je nutné inzerovat, než dojde k získání dostatečného počtu vhodných kandidátů na obsazované pracovní místo trainee. Konkrétní využívané metriky nástrojů personálního marketingu uvedla informantka A: „*Z těch možných*

*metrik sledujeme zdroje kandidátů, sledujeme si, kolik lidí máme, z jakých portálů, odkud třeba žádné kandidáty nemáme a proč. Potom si i sledujeme počet sledujících na různých příspěvcích, protože investujeme i do propagace na sociálních sítích. Takže i tohle si sledujeme a hlídáme, jak moc je efektivní za určitou věc utrácet nebo neutráct.*“ Informantky ve výpovědích často zdůrazňovaly metriky související s úspěšností příspěvků na sociálních sítích, jak uvedla například informantka B: *„Marketing sleduje, jaký byl dosah těch příspěvků, třeba na LinkedInu nebo na Facebooku. Co se osvědčilo, co třeba dělat víc. Třeba funguje, když tam je fotka člověka, lépe než fotka předmětů...“* nebo informantka F: *„Vyhodnocujeme parametry, úspěchy kampaní, poměr mezi kanály a zdroje kandidátů.“* Informantka G dále uvedla i vyhodnocování úspěšnosti účasti společnosti na kariérních veletrzích: *„Po kariérních veletrzích se to snažíme zhodnotit vždycky, abychom si dali dohromady statistiky, kolik máme kontaktů, kolik se přihlásilo na pozice... A pak kampaně na sociálních sítích vyhodnocuje employer branding oddělení.“*

Aktivita personálního marketingu jsou v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programů silně ovlivněny samotnou cílovou skupinou studentů či absolventů vysokých škol. Informantky v této souvislosti zmiňovaly zejména význam sociálních sítí, který u obsazovaných pracovních míst s cílovou skupinou kandidátů na jiná pracovní místa hraje podstatně menší význam, než je tomu například u trainee programů. V této souvislosti jako specifické a současně nejatraktivnější a nejosvědčenější nástroje a aktivity personálního marketingu pro cílovou skupinu studentů či absolventů vysokých škol informantky uváděly především sociální sítě, spolupráci s vysokými školami a kariérní veletrhy, v menší míře i propagaci společenské odpovědnosti a udržitelnosti společnosti.

Mezi nejvíce využívanými nástroji externího personálního marketingu zmiňovaly všechny informantky využití kariérních webových stránek, sociálních sítí (LinkedIn, Facebook, Instagram) a spolupráci s vysokými školami, včetně účasti na kariérních veletrzích. Největší význam pro externí personální marketing v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programů přikládaly informantky především sociálním sítím a účasti na kariérních veletrzích. Zapojení do personálního marketingu v rámci získávání zaměstnanců do trainee programu jsou ve zkoumaných společnostech nejčastěji zaměstnanci oddělení lidských zdrojů, často v kooperaci se zaměstnanci oddělení marketingu nebo členy managementu.

#### **4.2.3 Výběr zaměstnanců do trainee programu**

Třetí tematický okruh empirického šetření se věnoval výběru zaměstnanců do trainee programu ve vybraných společnostech. Zjišťováno bylo jaké jsou využívány metody výběru

zaměstnanců, jakou podobu má proces výběru zaměstnanců do trainee programu, kdo se účastní procesu výběru do trainee programu v roli hodnotitele a jaké jsou využívány nástroje personálního marketingu v rámci výběru zaměstnanců do trainee programu ve vybraných společnostech.

#### 4.2.3.1 Metody výběru zaměstnanců do trainee programu

**Tabulka 4** Metody výběru zaměstnanců do trainee programu využívané ve zkoumaných společnostech

|               |                  |                        |                  | testy pracovní způsobilosti |                |                  |
|---------------|------------------|------------------------|------------------|-----------------------------|----------------|------------------|
|               | výběrový pohovor | assessment centre (AC) | případové studie | testy znalostí a dovedností | testy výkonové | testy osobnostní |
| Informantka A | ✓                | ✓                      | ✓                | ✓                           | ✓              | ✓                |
| Informantka B | ✓                | ✓                      |                  |                             | ✓              | ✓                |
| Informantka C | ✓                | ✓                      |                  |                             | ✓              |                  |
| Informantka D | ✓                |                        |                  |                             | ✓              |                  |
| Informantka E | ✓                |                        | ✓                | ✓                           |                |                  |
| Informantka F | ✓                | ✓                      |                  |                             |                |                  |
| Informantka G | ✓                |                        |                  | ✓                           |                |                  |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak představuje Tabulka 4, mezi nejvíce využívané metody výběru zaměstnanců do trainee programů ve zkoumaných společnostech patří výběrový pohovor (všechny informantky), AC (A, B, C, F), případové studie (A, E) a dále pak i testy pracovní způsobilosti (A, B, C, D, E, G), konkrétně testy znalostí a dovedností (A, E, G), testy výkonové (A, B, C, D) a testy osobnostní (A, B).

Informantky byly vyzvány i k tomu, aby označily ty metody výběru zaměstnanců do trainee programů, které hodnotí jako spolehlivé a nejlépe osvědčené. Mezi metody výběru zaměstnanců do trainee programu, které informantky hodnotí jako spolehlivé a nejosvědčenější, patřil výběrový pohovor (A, D, G) a AC (B, F), kombinace výběrového pohovoru a případových studií (E) a kombinace AC a testů pracovní způsobilosti (C).

Výpovědi informantek A, D a G byly velmi obdobné a všechny tři informantky za nejosvědčenější metodu označily výběrový pohovor. Význam začlenění případových studií do výběrového pohovoru blíže popsala informantka E: „*Nejlépe se nám osvědčuje výběrový*

*pohovor v kombinaci s případovými studiemi, kde zjišťujeme, jak kandidát přemýšlí, jak postupuje, nejsou zde odpovědi dobře a špatně.*“ Podobnou informaci podala i informantka F: „*Vždycky je nejlepší vidět toho člověka v nějaké akci, situaci, což se snažíme přidávat i do AC.*“ Dobrou zkušenost s metodou výběru zaměstnanců AC blíže popsala i informantka B: „*Spolehlivé je to AC. Protože ano, i když se nám ve většině případech potvrdilo, že ten náš výběr byl správný, tak byly tam situace, kdy jsme došli až do AC a ukázalo se, že ten kandidát prostě není vhodný, anebo je vhodný na jinou pozici.*“ Výpověď informantky B byla v rozporu s výpovědí informantky C, která uvedla také dobrou zkušenost s AC, ale zdůraznila, že nejlépe se pro výběr zaměstnanců trainee programů osvědčuje kombinace testů pracovní způsobilosti s AC: „*Pro nás nejlépe funguje kombinace AC a výkonových testů, konkrétně test kognitivních schopností, AC nám řekne hodně, vyfiltruje ty lepší kandidáty, ale i tak se nám stane, že ten kognitivní test ukáže, že ten člověk třeba není vhodný. Ten člověk musí mít předpoklady pro manažerské pozice a kombinace AC a kognitivního testu, nám to hezky vyhodnocuje.*“

### 4.2.3.2 Podoba procesu výběru zaměstnanců do trainee programu

**Tabulka 5** Podoba procesu výběru zaměstnanců do trainee programu ve zkoumaných společnostech

|   | předvýběr   | 1. kolo  | 2. kolo  |  | 3. kolo  | 4. kolo |
|---|---|--|--|--|--|---------|
| A | selekce životopisů<br>náborář + potenciální<br>nadřízený                              | výběrový pohovor<br>online<br>potenciální nadřízený<br>+ koordinátor trainee<br>programu                               | výběrový pohovor<br>osobní<br>potenciální nadřízený +<br>koordinátor trainee<br>programu<br>(nemusí probíhat vždy) | případová studie / testy<br>znalostí a dovedností /<br>testy výkonnové / testy<br>osobnostní<br>(nemusí probíhat vždy) |  |         |
|   |   |  | AC<br>(u jedné z modifikací trainee programu v oblasti<br>sales a marketingu zahrnuje 2. kolo pouze AC)            |  |  |         |
| B | selekce životopisů<br>náborář + potenciální<br>nadřízený                              | výběrový pohovor<br>online<br>koordinátor trainee<br>programu  | výběrový pohovor<br>online<br>potenciální nadřízený +<br>koordinátor trainee<br>programu                           | testy výkonnové a testy<br>osobnostní  | výběrový pohovor<br>osobní<br>potenciální<br>nadřízený   | AC      |
| C | selekce životopisů<br>+ telefonický<br>rozhovor<br>koordinátor trainee<br>programu    | AC   | testy výkonnové<br>(test kognitivních schopností)  |  | výběrový pohovor<br>osobní<br>ředitel společnosti  |         |
| D | selekce životopisů<br>koordinátor trainee<br>programu +<br>potenciální nadřízený      | testy výkonnové<br>(numerické, verbální,<br>induktivní logické a<br>deduktivní logické<br>myšlení)                     | výběrový pohovor<br>online nebo osobní<br>potenciální nadřízený  |  | výběrový pohovor<br>osobní<br>(pouze pokud<br>2. kolo proběhlo<br>online)<br>potenciální<br>nadřízený                    |         |
| E | selekce životopisů<br>+ telefonický<br>rozhovor<br>náborář + potenciální<br>nadřízený | výběrový pohovor<br>osobní<br>potenciální nadřízený<br>+ náborář<br>(součástí bývá<br>případová studie)                | výběrový pohovor<br>osobní<br>potenciální nadřízený a<br>členi jeho týmu   | testy znalostí a<br>dovedností<br>(využívá se pouze pokud<br>je nutné ověřit konkrétní<br>znalost či dovednost)        |  |         |
| F | selekce životopisů<br>+ telefonický<br>rozhovor<br>koordinátor trainee<br>programu    | AC   | výběrový pohovor<br>osobní<br>potenciální nadřízený  |  | výběrový pohovor<br>osobní<br>potenciální<br>nadřízený / členi<br>nejvyššího<br>managementu<br>(nemusí probíhat<br>vždy) |         |
| G | selekce životopisů<br>náborář + potenciální<br>nadřízený                              | případové studie / test<br>znalostí a dovedností<br>(pouze pokud je<br>nutné ověřit konkrétní<br>znalost či dovednost) | výběrový pohovor<br>osobní<br>potenciální nadřízený<br>+ náborář   |  |  |         |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z Tabulky 5, proces výběru zaměstnanců do trainee programů má ve zkoumaných společnostech různou podobu, zejména různý počet kol za využití různých metod výběru zaměstnanců. Konkrétní kombinace a využití metod výběru zaměstnanců do trainee programu nemá v některých ze zkoumaných společností (A, D, E, F, G) jednotnou podobu a konkrétní skladba metod výběru je často sestavována individuálně, což podléhá požadovanému kvalifikačnímu profilu pro dané pracovní místo trainee i zkušenostem konkrétního kandidáta. Standardní je u všech zkoumaných společností realizace selekce životopisů v rámci předvýběru zaměstnanců do trainee programů, a dále pak v rámci procesu výběru zaměstnanců začlenění výběrového pohovoru, v online či osobní formě.

Jako poměrně variabilní se v rámci procesu výběru zaměstnanců do trainee programu ve společnostech A, D, E, F, a G jeví především využití testů pracovní způsobilosti, v menší míře poté i využití případových studií (A a E). Testy pracovní způsobilosti, zejména testy znalostí a dovedností, jsou ve společnostech A, E a G individuálně využívány v momentě, kdy je potřeba ověřit konkrétní dovednost, a to například znalost konkrétního softwaru (MS Office, SQL, apod.) Tento přístup blíže uvedla informantka E: *„Zřídka využíváme i testy na ověření dovedností. Když potřebujeme nějaký software třeba znalost SQL nebo něčeho, tak může být součástí i nějaký test, ale opravdu spíš na ověření nějaké konkrétní dovednosti, kterou pro tu roli potřebujeme.“* Případové studie jsou ve společnostech A a E využívány na obdobném principu, k ověření konkrétních dovedností, jak uvádí informantka G: *„Občas se používají nějaké úkoly před pohovorem, většinou to je něco, co vychází z pracovní náplně potenciální, třeba trainee do employer brandingu připraví prezentaci dle zadání a během pohovoru to pak prezentuje a dostane zpětnou vazbu.“* Velmi obdobnou informaci podala i informantka A, která dále zdůraznila i to, že kandidátům je následně předávána zpětná vazba a interpretace výsledků testů, jsou-li součástí výběru i testy pracovní způsobilosti: *„Využití případových studií a testů pracovní způsobilosti je hodně individuální. Pokud manažer potřebuje zjistit, jak ten člověk přemýšlí, jak by třeba vyřešil nějakou situaci... tak se jim dávají případové studie... A potom občas se dávají i testy pracovní způsobilosti. Kdy vlastně manažer má možnost si vybrat skrze systém online variace testů, které chce těm kandidátům zaslat, aby mu vyplnili z domova. Kandidát potom má možnost si o výsledky a interpretaci zažádat. Což u těch mladých lidí je hezký benefit, řekněme pro ně.“*

Zkoumané společnosti se v rámci výběru zaměstnanců do trainee programů u kandidátů zaměřují na různé kompetence a kritéria výběru. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.2.2 Tvorba popisu pracovního místa na pozici trainee, zaměstnanci zařazení do trainee programů

jsou většinou ve zkoumaných společnostech zařazeni na konkrétní pracovní místa a konkrétní oddělení společnosti, kvalifikační profily pracovníka pro jednotlivá pracovní místa trainee se proto často značně liší. V rámci předvýběru zaměstnanců do trainee programu jsou ve zkoumaných společnostech nejdůležitějšími kritérii relevantní obor studia, zda je kandidát absolventem vysoké školy nebo studentem posledních ročníků na vysoké škole a v menší míře i znalost anglického jazyka. Jako nejčastější požadované kompetence u kandidátů v procesu výběru zaměstnanců do trainee programu informantky uváděly proaktivitu, komunikační dovednosti, adaptabilitu na změnu a schopnost učit se. Dále byly v menší míře zmiňovány požadavky na znalost cizích jazyků (anglický jazyk), organizační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost týmové spolupráce, schopnost samostatné práce, schopnost porozumět souvislostem, schopnost zvládat nejednoznačné situace a schopnost vytvářet inovativní řešení.

Zkoumané společnosti dle výpovědí informantek uzpůsobují proces výběru zaměstnanců do trainee programů i cílové skupině trainee programů, kterou tvoří studenti a absolventi vysokých škol. Samotný proces výběru zaměstnanců pro pracovní místo trainee se ve zkoumaných společnostech liší od procesu výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa. Jako hlavní rozdíl všechny informantky několikrát zmiňovaly, že se zaměřují při výběru zaměstnanců do trainee programů spíše na měkké kompetence než na znalosti a dovednosti a předchozí pracovní zkušenosti, což je dáno častou absencí předchozích pracovních zkušeností u studentů a absolventů vysokých škol, ale i charakterem samotného trainee programu se zaměřením na rozvoj zaměstnanců v začátku jejich kariéry. Tento přístup blíže přiblížila mj. informantka A: *„U trainee programu hledáme někoho, kdo se chce učit a růst, má ten potenciál než nějaké konkrétní dovednosti v tom hledat. Jedna věc je, jestli ten člověk tu pozici zvládne, že musí být analyticky zdatný, třeba v případě toho, že pracuje ve financích, ale druhá věc je právě jestli má ten potenciál a osobnostně se hodí do toho týmu.“* Informantka D podala velmi obdobnou informaci: *„U toho výběru jde hodně o obor studia a pak je to spíš o nějaké osobnosti toho člověka a měkkých kompetencích.“* Obdobný přístup popsala i informantka E: *„Co je specifické, tak nejdeme tolik po zkušenostech, ale spíš po měkkých kompetencích a předpokladech a není to tolik přísné na ty zkušenosti.“* Informantka G podala obdobnou informaci a dále dodala i význam, který je kladen na budoucí uplatnění absolventů trainee programů v souvislosti s plánem rozmisťování pracovníků: *„Důležitější je nějaký osobnostní set, nějaký zápal, než odborné dovednosti. A pak cílem je nabídnout pozici i po programu, takže i to hraje roli, jestli hledají brigádu na půl roku a pak chtějí na Erasmus třeba, nebo jestli s nimi můžeme počítat i výhledově.“* Jednou z odlišností pro výběr



zaměstnanců do trainee programů, oproti výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa, který se vyskytoval už v menší části společností, bylo i využití metody výběru AC. Několik informantek (B, C) přímo uvedlo, že AC je využíváno především u výběru zaměstnanců u trainee programu. Informantka C: „*Ano u trainees se to liší, AC u většiny pozic neděláme. AC je postavené přímo pro trainees a probíhá v rámci něj i představení firmy.*“

Dalším rozdílem u procesu výběru zaměstnanců do trainee programu oproti procesu výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa v rámci dané společnosti, byl i počet kol výběrového řízení, zde ale nebyl přístup zkoumaných společností jednotný. V některých ze zkoumaných společností (B, C, F) je proces výběru zaměstnanců do trainee programu delší a skládá se z více kol, než je tomu u výběru zaměstnanců pro jiná pracovních místa, u pouze jedné společnosti (A) je proces výběru zaměstnanců zařazených do trainee programu cíleně zkrácen a některé informantky (D, E, G) popsaly, že jednotlivá kola výběru zaměstnanců do trainee programu nejsou tolik odlišná od procesu výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa.

Zařazení více kol do procesu výběru zaměstnanců do trainee programu až na jednu výjimku (E) souviselo s cílem samotného trainee programu v dané společnosti, jelikož delší a náročnější výběrová řízení popsaly právě ty informantky, které cíleně pro pracovní místo trainee hledají absolventy s potenciálem budoucího uplatnění na manažerských funkcích (B, C a F). Zmíněnou výjimkou je společnost informantky E, která si klade za cíl také získat do trainee programu zaměstnance s potenciálem uplatnění na manažerských funkcích, ale na rozdíl od informantek B, C a F informantka E popsala, že se proces výběru zaměstnanců do trainee programu výrazně od procesu výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa neodlišuje.

Kromě toho bylo možné vypořádat určitou souvislost mezi tím, že proces výběru zaměstnanců se pro trainee programy výrazně neodlišoval právě v těch společnostech (D, E, G), které mají proces výběru zaměstnanců do trainee programu postavený poměrně jednoduše, nejčastěji o dvou kolech, za použití pouze výběrových pohovorů a testů pracovní způsobilosti.

Přístup záměrného zjednodušení a snížení počtu kol procesu výběru zaměstnanců do trainee programu popsala informantka A: „*Standardně se snažíme, výběrová řízení na trainee programy nedělat víc než dvoukolové... snažíme se být rychlí, efektivní, pokud to samozřejmě situace dovolí. Studenti v dnešní době mají spoustu pracovních nabídek, a jsou často rychle k dispozici, proto se snažíme i ten náborový proces dělat co nejrychlejší a nejefektivnější.*“

Naopak přístup, kdy je výběrový proces záměrně obsáhlejší a zahrnuje více kol popsaly

informantky B, C a F. Informantka B: „Na většinu jiných pozic probíhá buď jednokolové nebo dvoukolové výběrové řízení v podobě osobních nebo online pohovorů, které jsou zpravidla doplněny o psychodiagnostiku. Pak jsou ještě pozice, zpravidla vedoucí nebo obecně výše postavené, kde se v rámci výběrového řízení koná i AC, ale to nebývá tak časté. Naopak v případě trainees, AC probíhá vždy, a to z důvodu toho, že hledáme osoby s manažerským potenciálem.“ Informantka C: „U nás je to pro trainees dlouhý proces. AC u většiny pozic neděláme, běžně u nižších pozic děláme jen jedno kolo pohovoru a u vyšších pozic dvě kola pohovoru, první s potenciálním nadřízeným a druhé s managerem ob úroveň výš, a psychodiagnostiku“ Informantka F: „Je to náročnější, je tam více kol než obvykle a výběrové řízení je celé v gesci HR, běžně to je více na těch managerech, u těch trainees toho ověřujeme víc než u standartních specialistů na úrovni měkkých kompetencí.“

V odpovědích informantek A a E bylo možné zaznamenat i určitý vývoj procesu výběru zaměstnanců do trainee programu v čase, kdy došlo k upouštění od složitých metod jako je AC, a to i v reakci na současnou situaci na pracovním trhu nebo na samotnou cílovou skupinu trainee programů, tedy studentů a absolventů vysokých škol. Tento trend zjednodušení popsala informantka A: „Dříve jsme trainees nabírali pouze přes AC, ale vzhledem k tomu, jak je velmi nízká nezaměstnanost v posledních dvou až třech letech, tak už děláme AC velmi výjimečně, pouze u jedné oborové varianty trainee programu se zaměřením na sales a marketing, a spíše se právě setkáváme osobně na pohovoru a následně děláme třeba nějakou případovou studii. Ta efektivita AC byla na vysoké úrovni, dokud se hlásil velký počet uchazečů, dneska, když samozřejmě situace je jiná, tak už spíš teda upřednostňujeme to setkávání se na pohovoru.“ Podobnou informaci podala i informantka E: „Dlouho jsme řešili, zda u trainees dělat AC, psychodiagnostiku nebo něco dalšího, a nakonec se nám osvědčilo nedělat nic z toho. Proto má proces výběru často podobu, že první kolo recruiter a potenciální nadřízený se setkají s kandidátem, řeší se motivace a co umí, a hodně během toho pohovoru dáváme případové studie. A druhé kolo, aby se potkal kandidát kromě potenciálního nadřízeného i s týmem, ať ví, kdo ho bude čekat, jak mu to sedne, je to často první práce pro ty absolventy, takže se to snažíme dělat i trochu uvolněnější. To druhé kolo klidně může být o tom, že zajdou na neformální oběd.“

Proces výběru zaměstnanců do trainee programů má ve zkoumaných společnostech různou podobu, liší se počet kol i skladba metod výběru zaměstnanců. Mezi metody výběru využívané ve všech společnostech patřil výběrový pohovor, větší variabilita byla zaznamenána u využití testů pracovní způsobilosti, případových studií a AC. Mezi nejčastější

kritéria předvýběru patřil relevantní obor studia, zda je kandidát absolventem vysoké školy nebo studentem posledních ročníků na vysoké škole a v menší míře i znalost anglického jazyka. Pro výběr zaměstnanců do trainee programu mezi nejdůležitější kritéria výběru patřila proaktivita, komunikační dovednosti, adaptabilita na změnu a schopnost učit se, v menší míře dále i znalost cizích jazyků (anglický jazyk), organizační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost týmové spolupráce, schopnost samostatné práce, schopnost porozumět souvislostem, schopnost zvládat nejednoznačné situace a schopnost vytvářet inovativní řešení. Samotný proces výběru zaměstnanců pro pracovní místo trainee se ve zkoumaných společnostech liší od procesu výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa, mezi rozdíly informantky řadily větší důraz na měkké kompetence, využití metody výběru zaměstnanců AC a počet kol procesu výběru zaměstnanců.

#### **4.2.3.3 Hodnotitelé v rámci procesu výběru zaměstnanců do trainee programu**

Zkoumané společnosti pro proces výběru zaměstnanců do trainee programu využívají nejčastěji již ustálenou skupinu hodnotitelů z řad interních zaměstnanců. Jak znázorňuje i Tabulka 5, v roli hodnotitelů se nejčastěji objevují potenciální nadřízení trainees, koordinátoři trainee programu nebo náboráři, kteří jsou součástí procesu získávání a výběru zaměstnanců do trainee programu.

Zkoumané společnosti využívají převážně pouze interních hodnotitelů, s výjimkou jedné společnosti (B), kde je využíváno i externí psycholožky v rámci AC. Zaškolení hodnotitelů proto ve všech zkoumaných společnostech probíhá pouze pokud se do role hodnotitele dostává někdo, kdo s procesem výběru zaměstnanců do trainee programu nemá předchozí zkušenost. V takové situaci je pro dotyčného organizováno interní školení týkající se především využívání konkrétních metod výběru zaměstnanců, popisu pracovní pozice trainee a požadovaných kvalifikačních profilů pro pracovní místo trainee, aby byl schopen se účastnit procesu výběru zaměstnanců do trainee programu v roli hodnotitele. Tento přístup popsala blíže mj. informantka C: *„V rolích hodnotitelů je to kombinace oddělení lidských zdrojů a manažeři týmů, pro které trainees poptáváme. A dále na konci ředitel. Pokud je někdo nový jako hodnotitel, tak mu organizujeme interní školení, projdeme s ním všechny modelové situace, říkáme, co hodnotit a jak to posuzovat.“* Informantka F: *„Máme set standartních hodnotitelů, ty jsme na začátku sladili, zaškolili, co budeme ověřovat, kdo bude mít jakou roli.“* Přístup k proškolení hodnotitelů popsala mj. informantka E: *„Většinou to je náborář a potenciální nadřízení, u nich už to zaškolení není většinou potřeba, jelikož už se výběrových řízeních účastnili, byli proškoleni a vědí co ověřovat. Když tam jde někdo, kdo na výběrovém*

*řízení v roli hodnotitele ještě nebyl, tak ho nejdříve proškolíme interně, co má ověřovat, co sledujeme, co testujeme“*

#### **4.2.3.4 Personální marketing v rámci procesu výběru zaměstnanců do trainee programu**

Zkoumané společnosti nezačleňují příliš mnoho aktivit personálního marketingu v rámci procesu výběru zaměstnanců do trainee programu, obecně je na tyto aktivity kladen menší důraz ze strany zkoumaných společností, než je tomu u procesu získávání zaměstnanců do trainee programů. Mezi aktivity personálního marketingu, které bývají do procesu výběru začleňovány patřilo zejména představení společnosti (C, E), představení benefitů (E), představení pracoviště (A, E, F, G) a představení potenciálního týmu (A, B, E). Blíže tyto aktivity představila mj. informantka A: *„Je to individuální, ale probíhá v rámci pohovoru představení pracoviště a případně i seznámení s týmem. Především pokud se nám ten kandidát hodně líbí a vnímáme, že mu budeme dávat nabídku pravděpodobně, tak pro něj, a členy toho týmu, uspořádáme společný oběd, nebo dáváme kandidátovi možnost prohlídky po budově, či po našich závodech.“* Podobnou informaci podala informantka E: *„Během 2. kola probíhá představení členů týmu a pracoviště, kdy se třeba vezme kandidát do kanceláře kde by případně pracoval a na konci 1. kola probíhá u všech pozic i kromě trainees standardně představení firmy, benefitů a fungování ve firmě.“* Společnost C začleňuje představení společnosti přímo do AC: *„V rámci AC se jim představí firma a potkají se s potenciálním nadřízeným.“*

#### **4.2.4 Přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Čtvrtý tematický okruh empirického šetření se věnoval procesu přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu ve vybraných společnostech. Zjišťováno bylo, jak ve zkoumaných společnostech probíhá proces přijímání zaměstnanců do trainee programu a kdo je do něj zapojen, dále jak probíhá komunikace s přijímanými zaměstnanci a zda dochází v tomto období ke ztrátám úspěšných kandidátů.

##### **4.2.4.1 Podoba procesu přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Proces přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu má ve zkoumaných společnostech praktickou, administrativní podobu a kontakt je s přijímanými zaměstnanci udržován spíše na úrovni nutnosti zajištění veškeré nutné právní administrativy. V menší míře je kontakt s kandidáty udržován i za cílem zodpovězení případných dotazů či nejasností přijímaného zaměstnance a naplánování prvních pracovních dnů daného traineeho. Příprava nutné právní administrativy v souvislosti s procesem přijímání zaměstnanců do trainee

programu probíhá ve zkoumaných společnostech nejčastěji online v období od přijetí nabídky pracovního místa po nástup, zejména se jedná o: absolvování školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany (BOZP a PO), doložení dokladů o dosaženém vzdělání, osvědčení o absolvování pracovnělékařské prohlídky a vyplnění osobního dotazníku, který slouží k zajištění veškerých osobních údajů nutných pro přípravu dalších administrativních dokumentů např. pracovní smlouvy či dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Samotný podpis veškerých administrativních podkladů přijímaným zaměstnancem, včetně pracovní smlouvy či dohody probíhá následně nejčastěji osobně v den nástupu daného zaměstnance zařazeného do trainee programu, nebo v menší míře v období od přijetí nabídky pracovního místa po první pracovní den. Dále v rámci procesu přijímání ve zkoumaných společnostech probíhá i seznámení se spolupracovníky, uvedení zaměstnance na pracoviště a seznámení zaměstnance s náležitostmi výkonu práce na novém pracovním místě.

Do procesu přijímání zaměstnanců jsou ve zkoumaných společnostech zapojeni pracovníci oddělení lidských zdrojů (koordinátoři trainee programu, náboráři a členi employer branding týmu), potenciální nadřízení přijímaných zaměstnanců zařazených do trainee programu a dále i pracovníci v roli IT podpory, kteří zastřešují přípravu potřebné techniky pro nově příchozí zaměstnance. V menší míře se na procesu přijímání zaměstnanců do trainee programu podílí i buddy daného přijímaného zaměstnance či zaměstnanci oddělení lidských zdrojů se zaměřením na firemní vzdělávání.

Proces přijímání byl u většiny zkoumaných společností velmi obdobný tomu, který uvedla informantka A: *„Po přijetí nabídky dostává trainee internetový odkaz, aby vyplnil nástupní dokumenty, najde tam školení BOZP a PO, které musí projít, dále se musí seznámit s kodexem obchodního chování a vyplnit osobní dotazník. V den nástupu projde půldenním programem, představí se mu firma, potom dostává techniku, mobilní telefon, notebook a dostává informace o tom, jak to funguje na pobočce, jak funguje docházka, ... a potom si je odebírá manažer a odvádí je na pracoviště.“*

Další konkrétní přístup popsala informantka B, která navíc zdůrazňovala, význam a způsob komunikace s přijímanými zaměstnanci: *„Naše personalistky se s tím člověkem spojí, domluví se na termínu podepsání smlouvy nebo dohody ještě před nástupem, vykomunikují a zařídí lékařskou prohlídku a další potřebné nástupní formality. V den nástupu tedy nováček dorazí již zasmluvněný, vyzvedne si techniku a může začít. Tento postup je stejný pro všechny. Snažím se být s tím nováčkem v průběhu přijímání v kontaktu, zároveň apeluji na ty budoucí nadřízené, aby byli s trainees v kontaktu a už dopředu si třeba zavolali a domluvili se na*

*prvních dnech. To znamená, nenechávat to na personalistkách, nebo čistě na mně, ale ten vztah budovat už od prvního momentu.*“ Podobný přístup ke komunikaci s kandidáty v období procesu přijímání zaměstnanců uvedla i informantka F: *„Kontakt udržujeme, nejčastěji online, hlavně je s nimi v kontaktu personalistka, která s nimi i prochází ten proces okolo administrativy a potom s nimi komunikuje koordinátor trainee programu, řeší jejich otázky, plánuje první den a informuje je o tom, co je v těch prvních dnech čeká, aby až přijdou už trochu věděli a byli připravení. V den nástupu je pro ně připravené uvítací dopoledne, dárky, seznámí se s procesy, dostanou techniku, mají školení BOZP, administrativa a seznámí se navzájem.“*

Naopak informantka C uvedla, že kontakt je s přijímanými zaměstnanci udržován spíše v souvislosti se zajištěním veškeré právní agendy: *„Probíhá klasický proces, který je stejný u všech pozic a je to hlavně administrativně zaměřené. Dostanou link k systému, vyplní potřebné údaje a personalisti dle toho připraví vše potřebné, vysvětlí jim všechny smlouvy, domluví lékařskou prohlídku a veškeré zákonné povinnosti. Příprava probíhá online přes systém, a podpis všeho potřebného pak probíhá v den nástupu. V kontaktu s nimi jsme, ale spíš pro potřebu splnění veškeré administrativy.“* Informantka E popsala i rozdělení rolí personalistů, koordinátora trainee programu a budoucího nadřízeného během procesu přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu: *„Jsou tam vlastně tři části. Jedna jsou všechny povinné kroky, trainee je v kontaktu s personalistkami a řeší co má dodat, podpisy smluv a všechny administrativní věci. Administrativa probíhá online před nástupem. Druhá část je tým, kdy manager by měl definovat mentora, a být s traineem v kontaktu, kdy má přijít, co ho bude čekat co si vzít s sebou a tak. A třetí část je moje agenda, dát vědět kandidátům kdy končí výběrová řízení, kdy se jim ozvu a co je čeká první den, což je vždycky teambuildingový den a slavnostní zahájení, kdy proběhne snídane, pak se jde na únikovou hru a pak se jde na večeri. Používáme i onboardingovou aplikaci a tam už během přijímání vidí kdy mají dodat formální dokumenty například, komu se ozvat a tak.“*

V rámci procesu přijímání může docházet i ke ztrátám úspěšných kandidátů. Tento trend ve zkoumaných společnostech není dle informantek v souvislosti s přijímáním zaměstnanců do trainee programu tolik častý a vnímají ho spíše jako výjimečný. Informantky ale popsaly, že pokud výjimečně ke ztrátám úspěšných kandidátů v rámci procesu přijímání zaměstnanců do trainee programu dochází, je nejčastějším důvodem ztrát úspěšných kandidátů delší časová prodleva od přijetí nabídky do nástupu, jak uvedla mj. informantka D: *„Děje se to, občas, zatím se nám to stalo dvakrát. Když byli přijatí na jaře a nastupovali na podzim, tak ten čas*

*byl dlouhý a třeba mezitím si to rozmysleli nebo přijali ještě něco jiného.*“ Podobnou informaci podala i informantka E, která dále uvádí i význam průběžného kontaktu úspěšnými kandidáty, ke snížení rizika ztráty daného úspěšného kandidáta: „*Stávalo se to v minulosti, když jsme inzerci vypisovali už 4 měsíce před nástupem a byla dlouhá prodleva, tak si to třeba pak ten trainee rozmyslel a nenastoupil, z 10 třeba u dvou se to stalo. Proto jsme začali inzerovat později, takže zbývá jen měsíc plonkový v rámci, kterého udržujeme komunikaci s kandidáty a zatím se to osvědčuje.*“

Proces přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu má ve zkoumaných společnostech praktickou, administrativní podobu a příliš se v rámci zkoumaných společností neodlišuje. Kontakt je s přijímanými zaměstnanci udržován hlavně pro zajištění nutné právní administrativy, u menšího počtu společností dále i s cílem navázání vztahu, zodpovězení dotazů a naplánování prvních pracovních dnů. Příprava právní administrativy v souvislosti s procesem přijímání zaměstnanců do trainee programu probíhá ve zkoumaných společnostech nejčastěji online, před samotným dnem nástupu.

#### **4.2.5 Adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Pátý tematický okruh empirického šetření se věnoval procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu ve vybraných společnostech. Zjišťováno bylo jakou podobu má ve vybraných společnostech proces adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu, jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu a jakým způsobem se vyhodnocuje proces adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu.

##### **4.2.5.1 Podoba procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Za nové zaměstnance v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu zodpovídají v rámci zkoumaných společností přímí nadřízení, a to v časté kooperaci s koordinátory trainee programu, kteří zajišťují především metodickou podporu v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu. Všechny zkoumané společnosti v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu pracují s individuálními plány adaptace. Pokud je v dané společnosti součástí procesu výběru zaměstnanců do trainee programů i AC (A, B, C a F), jsou výstupy z něj v rámci nastavování individuálních plánů adaptace v určité míře využívány. Délka adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu je v rámci zkoumaných společností různá a pohybuje se v rozmezí jednoho až tří měsíců. Informantky také zmiňovaly, že délka adaptace zaměstnanců

zařazených do trainee programu není jednotně stanovená, ale odvíjí se dle individuálních vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Podoba procesu adaptace byla ve společnostech A, B, C, E, F a G velmi obdobná a spočívala v kooperaci přímých nadřízených trainees a koordinátorů trainee programů, jak blíže popsala informantka G: „*Manager je za adaptaci zodpovědný, plus tam jsou aktivity z trainee programu od koordinátorek, což jsou různé rozvojové aktivity, teambuildingy, školení. Probíhá nastavení cílů a očekávání, aby si manager s trainee sednul, nastavili si rozvojový plán, jak to bude vypadat a projdou spolu co bude potřeba se naučit, kdo ho to naučí a dostane svého buddyho. Pravidelně se schází s managerem a buddym na one to one a probíhají setkání i s ostatními trainees.*“ Obdobnou podobu procesu adaptace popsala i informantka A: „*Adaptace je odpovědností nadřízeného traineeho, oddělení lidských zdrojů si dává s daným nováčkem meetingy, kde se ptáme, jestli adaptace probíhá dobře. Každý manažer má od nás metodickou podporu ve tvorbě individuálního plánu adaptace pro trainees, některé úkony tam jsou dané od nás třeba povinná školení, že ten manažer mu musí dát buddyho, a potom ten manažer sám doplňuje i úkoly za sebe. V průběhu té adaptační fáze, jim pak vysvětlujeme i jak fungují vzdělávací a rozvojové aktivity, které pro trainees pořádáme.*“ Podobnou informaci podala i informantka C, která vnímá, že proces adaptace má u pozic trainee nadstandardní podporu ze strany koordinátorů trainee programů, než je tomu u adaptace zaměstnanců na jiných pracovních místech v dané společnosti a současně zmínila i využívání mobilní aplikace, která procesem adaptace trainees provází: „*Trainees mají každý na míru adaptaci, kterou bych řekla, že hned tak někdo u nás nemá. Mají schůzky s ostatními trainees, organizujeme neformální večeri s řediteli, mají intenzivní poznávání svého, ale i dalších oddělení, což probíhá většinou přes e-learning, ale i osobně, aby rozuměli celkově všem částem firmy. Od letošního roku je využívána i onboardingová aplikace, v rámci, které jim budou chodit notifikace co a kdy mají absolvovat, odkazy na kurzy, nebo že si mají něco s někým domluvit, budou tam mít i kontakt a veškeré informace a jednotlivé kroky. Je to něco, co aplikujeme již nyní pro obchodní zástupce a nově to zavádíme i pro trainees.*“ Mobilní aplikaci pro podporu procesu adaptace využívá i společnost E, kde se opět na procesu adaptace trainees podílí jak přímý nadřízený, tak i koordinátoři trainee programu: „*Využíváme onboardingovou aplikaci, kde zaměstnanec vidí, co ho kdy čeká. Adaptace zahrnuje povinný věci, co musí splnit, povinné kurzy a zákonná školení. Dále věci týkající se spolupráce v týmu, aby si nastavil pravidelné schůzky s managerem a mentorem, aby rotoval po týmu a poznal, jak tým funguje a nastavil si cíle na zkušební dobu. A pak tam jsou i aktivity od koordinátorů*



*trainee programu pro všechny trainees, cílem je předat informace o tom, jak společnost jako taková funguje, typy kde, co najdou, představení aplikací, co budou používat, ale i jak si zamluví parkování nebo zasedačku... zkrátka podpora pro takové ty praktické věci a plus se potkávají s kolegy z různých oddělení, aby pochopili, jak fungují jednotlivá oddělení, probíhají tam jednodenní exkurze, aby získali ten komplexní vhled do firmy.“* Využití výstupů z AC při tvorbě individuálních plánů adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu blíže popsala mj. informantka B: *„Adaptace u trainees probíhá tak, že si mentor, což je přímý nadřízený, a trainee nastaví adaptaci dle výstupů AC. Máme vytvořený dokument, adaptační plán a mentor a trainee si tam dopíší ty aktivity, které je čekají. Je to takový průvodce adaptací pro první den, týden a měsíc. Na mě už je potom spíš se těmi, jak mentory a trainees potkávat a zjišťovat, zda to funguje, i v průběhu adaptace se to snažím korigovat a odstraňovat nebo předcházet nějakým nefungujícím věcem.“*

Na rozdíl od společností A, B, C, E, F a G, kde se na procesu adaptace podílí přímí nadřízení trainees v kooperaci s koordinátory trainee programu, se na adaptaci ve společnosti D podílí pouze přímí nadřízení trainees: *„Adaptace u trainees už není v režii koordinátorů trainee programu, my do toho už nevstupujeme, je to už na tom nadřízeném, což je i mentor a ten si s traineem nastavuje individuální plán adaptace.“*

Všechny zkoumané společnosti se zaměřují v rámci adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu i na cílenou podporu adaptace na pracovní tým. Podpora adaptace na pracovní tým v rámci adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu má ve zkoumaných společnostech většinou podobu neformálních setkání a teambuildingových aktivit, které mohou být organizovány koordinátory trainee programů (C, E, G), ale častěji jsou tyto aktivity iniciovány samotnými přímými nadřízenými trainees (A, B, D, F). Informantka A: *„Probíhají aktivity samozřejmě k podpoření adaptace na tým, a to už si organizuje a určuje sám nadřízený traineeho, co s týmem podnikne, jestli půjdou společně na večeři, nebo jestli pojedou na výlet a podobně.“* Opačný přístup byl zaznamenán u společností C, E a G, kde naopak je adaptace na tým organizačně podpořena koordinátory trainee programů, blíže tento přístup představila mj. informantka E: *„Navrhujeme trainees jednotlivé kroky pro podporu adaptace na tým, například během prvního týdne se potkej s managerem, mentorem, nastav si s nimi schůzky pravidelné, během prvního měsíce si postupně na chvíli sedni ke každému z týmu, takže je tam nějaká organizační struktura a doporučení od koordinátorů programu.“*

Ve většině společností (A, B, C, E, F, G) se realizují i teambuildingové aktivity, které jsou určené výhradně pro trainees. Snahou těchto teambuildingových aktivit pro trainees je dle výpovědí informantek snaha podpořit vytvoření komunity trainees ve společnosti. Blíže konkrétní příklad těchto aktivit uvedla mj. informantka E: „*Pro trainees probíhají skupinové aktivity pravidelně třikrát do měsíce, které pořádáme.*“ Podobnou informaci uvedla i informantka B: „*...v prvním týdnu je pro trainees organizován společný teambuildingový výjezd, kdy během dvou dnů dělají různé aktivity, ať už seznamovací, nebo rozvojové.*“ Informantka C dále uvedla, že vliv na motivaci k pořádání těchto aktivit ze strany koordinátorů trainee programu má i rotace práce, která je součástí trainee programu: „*V týmu nejsou tolik usazení, protože rotují, na 6-12 měsíců rotují po odděleních, ke kterým jsou zařazení, proto pořádáme setkávání neformální všech trainees.*“ Informantka F: „*Fungujeme s nimi jako se skupinou i a využíváme toho, že se znají a že si pomáhají, takže hodně aktivit mají i společných.*“

I proces adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu je ovlivněný cílovou skupinou trainee programu, tedy studenty a absolventy vysokých škol. Mezi specifika, která informantky v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu zmiňovaly, v souvislosti s cílovou skupinou studentů a absolventů vysokých škol, patřila zejména potřeba zajištění pravidelné interakce trainees s přímým nadřízeným formou častějších individuálních schůzek a snaha vytvářet bezpečné prostředí pro zpětnou vazbu, dále pak u menší části společností i zohlednění preferencí trainees při volbě neformálních seznamovacích aktivit. Konkrétní přístup k zajištění dostatečného prostoru pro interakci mezi trainees a přímými nadřízenými formou pravidelných každodenních schůzek popsala informantka A: „*Je tam určitě potřeba větší interakce, ti trainees mají většinou častější setkání s nadřízeným v průběhu prvního měsíce. Že to není schůzka jen jednou týdně jako je běžné u nás, ale mají aspoň na půl hodiny denně nějakou schůzku, kde ten trainee má vždycky možnost se na cokoli zeptat a manager mu je k dispozici.*“ Podobnou informaci podala i informantka E, která dále zdůraznila, že je nutné trainees nejen poskytnout větší prostor k interakci s nadřízeným, ale i je vést k proaktivitě a samostatnosti: „*Je potřeba důslednější péče o ty trainees, je to první zaměstnání, potřebují se doptávat, je důležité jim vytvořit bezpečné prostředí pro zpětnou vazbu a komunikaci, mají častější schůzky s nadřízeným a ti nadřízení se i mnohem více o ně zajímají a ujišťují se, že všemu rozumí, ale zároveň tam je i podpora toho, aby ten trainee věděl, že prostě musí být proaktivní, i on sám, což vychází*

*z naší firemní kultury, aby jen nečekal, až bude mít schůzku s nadřízeným, k čemuž jsou trainees od začátku u nás vedeni.“*

Informantka F dále jako další specifikum zmínila, že do procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu jsou začleňovány jiné neformální seznamovací aktivity, než je tomu u adaptace zaměstnanců na jiná pracovní místa ve společnosti: *„Je to specifické, jsou to specifické aktivity pro trainees a pro mladé lidi. Třeba neformální aktivity se jim snažíme nastavovat na míru, aby jim to sedělo, že si třeba i sami řeknou, co by chtěli z nějakého výběru, jestli chtějí filmový večer nebo jít na laser game například, což je něco, co by třeba starší kolegové tolik neocenili.“*

Podoba procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů byla ve většině společností velmi obdobná a spočívala především v individuálních plánech adaptace, kdy odpovědnost za proces adaptace trainees mají zejména přímí nadřízení, v kooperaci se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů. Mezi specifika adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu, v porovnání s adaptací zaměstnanců na jiných pracovních místech ve zkoumaných společnostech, patřila zejména potřeba zajištění více možností interakce trainees s přímým nadřízeným a snaha vytvářet bezpečné prostředí pro zpětnou vazbu, dále pak u menší části společností i zohlednění preferencí trainees při volbě neformálních seznamovacích aktivit.

#### **4.2.5.2 Vzdělávání v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu v rámci zkoumaných firem patří e-learning, dále pak i přednášky a workshopy.

Výpovědi informantek byly v této problematice poměrně obdobné, mezi vzdělávacími metodami převládá v době adaptace trainees e-learning, ten je v několika společnostech výhradně využíván pro vstupní školení, včetně povinných školení v předpisech týkajících se bezpečnosti práce a požární ochrany, jak uvedla mj. informantka E: *„Přednášky, hodně e-learning, což jsou i všechna povinná školení, BOZP a tak. V e-learningu pak ale nejen přednášky, ale i interaktivní formy, něco si zkusím, reaguji, a tak. Pak určitě workshopy, něco udělám, něco zažiju.“* Zajímavý přístup uvedla společnost A, kde mají trainees možnost si nad rámec svého individuálního adaptačního plánu vybírat z nabídky vzdělávacích aktivit ty aktivity, které je zaujmou a kterých se následně mohou účastnit: *„Mezi ty formy může patřit*

*přednáška, workshop, hodně i e-learning. Každý trainee má svůj plán adaptace, musí si projít školeními na všechny programy, SAP, PowerBi a další, co bude potřebovat k té práci, a navíc děláme každoroční ankety, o co mají trainees zájem, jaký workshop, jaké školení a podle toho potom sestavujeme tréninkový plán na celý rok a oni se pak můžou hlásit na to, co je zajímavá.“* Obdobný přístup uvedla i informantka B: *„V rámci adaptace, máme připraveno několik vzdělávacích aktivit, které jsou součástí individuálních adaptačních plánů, ale zároveň jsme umožnili všem trainees vstup do vzdělávací e-learningové platformy Seduo, což je tedy externí komerční platforma od společnosti LMC, aby se mohli sami vzdělávat a potom už je to na nich samotných, o co by měli zájem, co dává smysl pro jejich pozici.“*

Zároveň se všechny zkoumané společnosti v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu soustředí spíše na vzdělávání v oblasti odborných znalostí a dovedností, nikoliv měkkých kompetencí, a to především z důvodu nutnosti zajištění dostatečného proškolení ve znalostech a dovednostech související s novou pracovní rolí (např. osvojení si práce s konkrétními počítačovými programy). Blíže tento přístup přiblížila mj. informantka A: *„V rámci adaptace je to vždycky spíš na ty odborné dovednosti. Musí si projít na školením na všechny používané systémy, SAP, Power BI, Outlook, PowerPoint. Až po nějaké době, kdy se zapracuje a pochopí, co a jak, tak potom samozřejmě se řeší, jaké školení i na měkké dovednosti by trainee třeba chtěl, nebo by mu nadřízený doporučil, ale to je většinou až později už po adaptaci.“* Velmi podobnou informaci podala mj. i informantka C: *„V adaptaci určitě převažují dovednosti a znalosti, pak až po těch třech měsících je prostor i pro školení v měkkých kompetencích. V adaptaci toho mají tolik nového, co se musí naučit a v čem se proškolit, že na ty měkké kompetence není tolik prostoru.“*

Nejčastějšími metodami vzdělávání v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu v rámci zkoumaných společností je e-learning, přednášky a workshopy. Zkoumané společnosti se v rámci vzdělávání během adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů zaměřují více na vzdělávací aktivity v oblasti odborných znalostí a dovedností než měkkých kompetencí.

#### **4.2.5.3 Rozvoj v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Mezi nejčastěji používané metody rozvoje v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu v rámci zkoumaných společností patří mentoring, pověření úkolem, práce na projektu, stáž, u menší části společností i rotace práce, stínování kolegů a reverse mentoring. Rotace práce je předmětem zejména trainee programu jako takového, ale může být

ve zkoumaných společnostech zařazena již v rámci prvních měsíců trainee programu, tedy v průběhu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu.

Skladba rozvojových aktivit byla u většiny zkoumaných společností velmi obdobná. Konkrétní příklad rozvojových aktivit pro trainees během jejich adaptace uvedla mj. informantka B: *„Každý trainee má svého mentora. Dále trainees mají možnost si zažádat o rotaci práce na úseku, který je zaujal. Pokud ten úsek má kapacitu, tak to není problém. Dále práce na projektu, každý trainee nějaký projekt má na starost. Může jít o vytvoření blogu k nějakému tématu, nebo projekt v IT, je to různé.“* Velmi podobnou informaci podala i informantka C: *„V rámci adaptace mají pověření úkolem i práci na projektu, hned vlastně dostanou od nařízeného informace o tom, na čem budou pracovat během jejich první rotace. K projektu vždy probíhá zaškolení, což může vést přímý nadřízený, kolega nebo projektový manager, někdo, kdo má k tomu konkrétnímu tématu projektu nejbližší. Dále probíhá mentoring, na rozdíl od ostatních rolí má trainee vždycky i buddyho, což vždy je trainee z loňského roku nebo bývalý trainee, a potom později se organizuje rotace práce.“* Informantka A dále i zdůrazňovala význam proaktivního přístupu trainees k rozvojovým aktivitám: *„Rozvojové aktivity vychází jak z individuálního plánu adaptace, ale je to hodně i na tom trainee, učíme všechny zaměstnance, aby v tomhle byli proaktivní. Každý trainee má mentora, pracuje na projektu a má možnost se hlásit do rozvojových aktivit, které se mu nabízí v našem tréninkovém katalogu, má možnost stínovat manažery, dělat reverse mentoring, možností je hodně, ale potřebujeme, aby on sám proaktivně s tím přišel, o co má zájem.“* Jako jedna z využívaných metod rozvoje v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu byla informantkami zmiňována i rotace práce, ačkoliv informantky zmiňovaly, že rotace práce je mnohem častěji využívána později v průběhu trainee programu než v rámci adaptace trainees. Jak uvedla mj. informantka D: *„Využívá se mentoring, každý trainee má svého mentora, což je jeho přímý nadřízený a dále pak pověření úkolem. Současně může probíhat i rotace práce, ale to už pak spíš později než přímo v rámci adaptace.“*

Rozvoj zaměstnanců v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu je u menší části zkoumaných společností organizován i za cílem rozvoje konkrétních kompetencí. Při identifikaci potřeby rozvoje konkrétní kompetence v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu, vychází zkoumané společnosti mnohdy z výstupů procesu výběru zaměstnanců do trainee programu, ať už z výběrových pohovorů, testů pracovní způsobilosti či výstupů AC, jak uvedla mj. informantka E: *„Pracujeme s výstupy z procesu výběru, když ověřujeme během výběru kompetence, tak se dle toho nastaví*

*i rozvoj v adaptaci. Snažím se těm trainees to i propojovat, co se zjistilo ve výběru se propojí s adaptací, evidujeme kompetence, rozvojovou cestu... aby věděli co a proč se jim doporučuje rozvíjet a z čeho to vychází.“* Současně se ale výstupy z výběru zaměstnanců do trainee programu ve zkoumaných společnostech mnohdy týkají do velké míry měkkých kompetencí, pro jejichž rozvoj není v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu mnohdy dostatečný prostor, jelikož pozornost je během adaptace věnována spíše odborným dovednostem a znalostem. Proto jsou měkké dovednosti rozvíjeny častěji až po samotné adaptaci daného zaměstnance, jak uvedla mj. informantka A: *„V rámci adaptace ještě nemáme tolik prostoru pro rozvoj konkrétní kompetence, ta adaptace u těch trainees trvá 1 až 2 měsíce, za tu dobu musí trainee pochopit, jak společnost funguje, jak funguje ta jeho práce, co vlastně má dělat a jestli to dělá správně. Takže po rozvoji měkkých dovedností jdeme až po době té adaptace, kdy je na to větší prostor.“* Podobný přístup uvedla informantka B, která rozvedla v souvislosti s tvorbou plánu rozvoje zaměstnance zařazeného do trainee programu i konkrétní podobu předání zpětné vazby a výstupů procesu výběru: *„Zpětně probíhá vždycky interpretace AC, kdy se potká trainee s externí psychologkou, která na AC byla, aby si interpretovali AC, ale i výsledky psychodiagnostiky, aby opravdu ten trainee dostal adekvátní zpětnou vazbu. A na konci tohoto setkání s psychologkou, se ke konci připojuje i mentor, aby si dle těch výstupů nastavili rozvojové cíle, ale jsou to cíle na celý rok, nejen na dobu adaptace.“*

Nejčastějšími metodami rozvoje v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu v rámci zkoumaných společností je mentoring, pověření úkolem, práce na projektu, stáž, u menší části společností i rotace práce, stínování kolegů a reverse mentoring. Zkoumané společnosti se v rámci rozvoje během adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů zaměřují více na rozvojové aktivity v oblasti odborných znalostí a dovedností než měkkých kompetencí.

#### **4.2.5.4 Vyhodnocení procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu**

Vyhodnocení procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu má ve zkoumaných společnostech velmi obdobnou podobu a nejčastěji je realizováno formou hodnotících pohovorů na konci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu. Těchto hodnotících rozhovorů na konci adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu se ve zkoumaných společnostech nejčastěji účastní trainee se svým přímým nadřízeným, často za účasti i koordinátorů trainee programu, u menší části společností se těchto rozhovorů účastní pouze trainee a koordinátor trainee programu. Zároveň pravidelná

zpětná vazba ve zkoumaných společnostech probíhá i v průběhu samotné adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu, a to formou rozhovorů trainees s jejich přímými nadřízenými či koordinátory trainee programu, jak uvedla blíže mj. informantka B: „*Po měsíci a půl se s trainees setkávám. Ptám se, jestli všechno funguje, jak to proběhlo, jestli by nepotřebovali nějakou naši podporu. To stejné jsem udělala po třech měsících, to znamená po zkušební době, kdy se i vyhodnotila adaptace a na základě toho jsem řešila, co je případně nutné řešit.*“ Význam průběžné zpětné vazby v průběhu adaptace trainees uvedla i informantka F: „*Hodnotící rozhovor probíhá na konci adaptace, s přímým nadřízeným a traineeem. Současně má trainee pravidelné schůzky s koordinátory trainee programu, jednou za měsíc, někdo dvakrát do měsíce, to potom záleží na tom, jak to, komu vyhovuje.*“

Na průběžnou zpětnou vazbu je ve zkoumaných společnostech kladen větší důraz během adaptace trainees i pro možnost podchytit včas případné problémy, které by mohly vést k nespokojenosti zaměstnance, či jeho odchodu, jak uvedla informantka E: „*Vyhodnocení probíhá v týmu s mentorem nebo managerem na konci zkušební doby, dále probíhá i vyhodnocení se mnou jako koordinátorem trainee programu. Pobavíme se, trainee má prostor říct si, na čem by potřeboval zapracovat nebo jestli by nechtěl do jiného týmu, jestli vše funguje. Současně se se mnou i průběžně setkává v rámci trainee aktivit, aby byla kontinuální zpětná vazba. Plus já komunikuju s managerem pravidelně. Tu adaptaci vnímám jako zásadní pro podchycení případných problémů, takže tam je zvýšený důraz na zpětnou vazbu.*“ Podobný přístup popsala i informantka A, která také zdůrazňovala snahu zajištění dostatečné zpětné vazby k snížení rizika předčasného odchodu daného zaměstnance zařazeného do trainee programu: „*Vyhodnocení na konci adaptace probíhá tak, že se trainee potká s koordinátorem trainee programu, baví se o tom, jak se povedlo naplnit adaptační plán, jaká je spolupráce s nadřízeným, ptáme se ho na spoustu otázek, které jsou spojené s adaptací, ale i s budoucím působením. Jestli to splnilo očekávání, co měl během toho výběrka, nebo jestli naopak vnímá, že tam je něco špatně, nebo tam něco chybí. Takže se s ním snažíme trochu předcházet předběžnému odchodu, pokud by tam něco nebylo dobře, abychom to podchytili včas.*“ Podobný proces vyhodnocení adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu uvedla i informantka G: „*Po těch třech měsících probíhá vyhodnocení adaptace se mnou jako koordinátorem trainee programu a pak si to vyhodnocují i s managerem. Ptáme se, jestli je splněné očekávání, jak se jim na roli líbí, jak dosáhli adaptačního plánu, jestli to bylo dodržené, jestli je spokojený a jestli ty vzdělávací a rozvojové*

*aktivita jsou pro něj dostatečné.*“ Informantka C dále uvedla i význam mobilní aplikace, která slouží k podpoře procesu adaptace, a která nejen pomáhá trainees k tomu, aby se přehledně mohli orientovat ve svém individuálním adaptačním plánu, ale poskytuje i nadřízenému či koordinátorovi trainee programu možnost sledovat plnění adaptačního plánu daným traineem, což je hodnotné i pro následné vyhodnocení procesu adaptace: *„Trainee mají průběžně každých 14 dní schůzky s přímým nadřízeným, a současně vidíme i v aplikaci onboardingové, jestli plní to, co mají podle adaptačního plánu. Po 3 měsících probíhá zpětná vazba s koordinátorem trainee programu a liniovým managerem, kde tu adaptaci shrneme a vyhodnotíme, co se povedlo a na čem je potřeba ještě zapracovat.“*

Vyhodnocení procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu je ve zkoumaných společnostech realizováno formou hodnotících rozhovorů. Velký důraz je kladen i na průběžnou zpětnou vazbu k procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu, s cílem včas podchytit případné problémy, které by mohly vést k nespokojenosti daného zaměstnance, či jeho odchodu.



## 5 Diskuse

Trainee programy jsou u většiny zkoumaných společností dnes již dlouhodobou iniciativou, trvající více než 10 let. Motivací ke vzniku trainee programu ve zkoumaných společnostech byla v minulosti nejčastěji snaha získat, rozvíjet a stabilizovat mladé talenty a tento cíl u všech zkoumaných společností přetrvává dodnes. Pojem talent je vykládán různě, jak potvrzuje i řada autorů (McDonnell et al., 2023, s. 1135–1137; Armstrong a Taylor, 2015, s. 317; Hroník, 2007, s. 109; CIPD, 2023c, nestránkováno), informantky empirického šetření talenty vnímaly jako jedince s vysokým potenciálem k dalšímu rozvoji v rámci společnosti. U několika zkoumaných společností bylo možné pozorovat i tendence vznikem trainee programu podpořit vytváření personálních rezerv a manažerských záloh, či reagovat na aktuální situaci na trhu práce, konkrétně na nedostatek volné pracovní síly v IT odvětví či situaci po ekonomické krizi v letech 2009–2012.

Cíle trainee programu, jak o nich vypovídaly informantky, je možné nahlížet jako obdobné, ale ne identické. V odpovědích na cíl trainee programu v dané společnosti se vyskytovaly informace ke snaze získávat a udržet si mladé talenty kteří netrpí tzv. provozní slepotou, se schopností přinášet nové perspektivy. Trainee programy sledovaly i další cíle, a to snahy o vytváření personálních rezerv, ale i snahu poskytovat absolventům praktické zkušenosti, podpořit je ve směřování jejich začínající kariéry, dát jim možnost se dále rozvíjet a v budoucnu využít jejich potenciál i pro manažerské pozice. Tato zjištění korespondují s vymezením cílů trainee programů, jenž předkládá Bartoňková (2010, s. 158), Kocianová (2012, s. 171) i Horváthová (2011, s. 80). Výhled příležitostí k rozvoji v období rané kariéry absolventů vysokých škol může výrazně zvyšovat atraktivitu trainee programu jako takového, jak uvádí i Vendolská a Kačerová (2016, s. 100), což je významné i s ohledem na skutečnost, že studenti a absolventi vysokých škol v České republice tvoří omezenou cílovou skupinu, jenž si dokáže pracovní uplatnění nalézt v poměrně krátkém časovém horizontu, jak potvrzují i statistická data organizací ČSÚ (2022, nestránkováno), OECD (2023, nestránkováno) a MPSV (2023, nestránkováno).

Na tvorbě obsahu a harmonogramu trainee programu se ve velké míře podílí zaměstnanci personálního oddělení spolu s přímými nadřízenými trainees. Trainees jsou nejčastěji ve zkoumaných společnostech zařazeni na konkrétní pracovní místo, jehož součástí je individuálně organizovaná rotace práce, práce na projektu a další vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou pro trainees cíleně pořádány. U menší části společností se vyskytovala obdoba trainee programu, kdy je trainee zařazený pouze na konkrétní oddělení společnosti,

v rámci tohoto oddělení následně trainee pracuje na různých projektech a opět je využívána i rotace práce. Výsledky empirického šetření poukazují na nesoulad podoby trainee programů napříč zkoumanými společnostmi. Trainee programy nemají ve zkoumaných společnostech jednotnou podobu a společnosti k trainee programům přistupují různým způsobem. Některé ze společností trainee programy pořádají pouze pro absolventy vysokých škol, kteří pracují na základě pracovní smlouvy. Jiné společnosti ale pořádají trainee programy pouze pro studenty vysokých škol, kteří pracují na základě dohod o práci konané mimo pracovní poměr, kdy se tato spolupráce již odklání od definice trainee programu Kocianové (2012, s. 171), tedy od koncepce trainee programů, coby rozvojových programů pro absolventy vysokých škol. Empirické šetření této diplomové práce se zaměřovalo především na personální procesy získávání, výběr a adaptace zaměstnanců do trainee programů, proto detailnější analýza samotného pojetí trainee programů nebyla předmětem tohoto šetření. Problematika toho, jakou podobu trainee programy v praxi mají, ve srovnání s terminologickým vymezením trainee programů ve stávající literatuře, by ale mohla být předmětem dalšího bližšího zkoumání, jenž by mohlo osvětlit nesoulad v pojetí trainee programů mezi literaturou a praxí.

Mezi ty nejosvědčenější metody získávání zaměstnanců do trainee programů informantky řadily: inzerování na kariérních stránkách a pracovním portálu Jobs.cz, propagaci trainee programů na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn), dále doporučení od bývalých trainees, interní přesuny stážistů a kontakty získané při kariérních veletrzích. Velmi obdobné nástroje a metody informantky označovaly za nejosvědčenější i v souvislosti s externím personálním marketingem. Nejosvědčenějšími nástroji externího personálního marketingu v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programů jsou dle informantek především sociální sítě a kariérní veletrhy. Tato zjištění korespondují s teoretickými východisky, především se Stonebraker, Maybee a Chapman (2019, s. 354), Karaoglu, Hargittai a Nguyen, (2022, s. 1829) a doporučeními organizace CIPD (2023b, nestránkováno), kteří zdůrazňují význam spolupráce s vysokými školami a účasti společností na kariérních veletrzích určených pro studenty vysokých škol. Zjištění korespondují i s poznatky výzkumu, který provedl Laukkarinen (2023, s. 199), který poukazuje na význam sociálních sítí v rámci aktivit budování značky zaměstnavatele a personálního marketingu zaměřeného na oslovení absolventů. Přítomnost mladých lidí na internetu a sociálních sítích je potvrzitelná i statickými daty organizace Eurostat (2023, nestránkováno). Zapojení do personálního marketingu v rámci získávání zaměstnanců do trainee programů jsou ve zkoumaných

společnostech nejčastěji zaměstnanci oddělení lidských zdrojů, často v kooperaci se zaměstnanci oddělení marketingu nebo členy managementu.

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců do trainee programů ve zkoumaných společnostech probíhá na základě dvou hlavních odlišných přístupů, kdy hlavním hlediskem je, zda společnost organizuje trainee programy v pravidelném ročním cyklu, či obsazuje uvolněné pracovní pozice trainee nepravidelně v průběhu celého roku. Tvorba inzerce trainee programu má ve zkoumaných společnostech vlivem cílové skupiny studentů a absolventů vysokých škol svá specifika, důraz je kladen především na styl komunikace, kdy snahou mnohdy je, aby text inzerce byl neformální, stručný a srozumitelně v něm byla popsána jak pracovní náplň, tak i rozvojové možnosti trainee programu. Inzerce trainee programu je ve zkoumaných společnostech vytvářena nejčastěji v kooperaci zaměstnanců personálního oddělení s managery oddělení, do kterého bude daný trainee zařazen.

Mezi metody výběru zaměstnanců do trainee programu, které informantky hodnotí jako spolehlivé a nejosvědčenější, patřil výběrový pohovor a AC, u menšího množství společností i využití případových studií a kombinace AC a testů pracovní způsobilosti. Tato zjištění korespondovala se studii autorů Succi a Wieandt-Ledebur (2019, s. 117) a Caballero a Walker (2010, s. 19), kteří za nejčastější metody výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol označují právě výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti a AC.

Poměrně výrazně odlišující se napříč jednotlivými zkoumanými společnostmi byl proces výběru zaměstnanců do trainee programu, lišil se počtem kol i skladbou metod výběru zaměstnanců. Mezi metody výběru využívané ve všech společnostech patřil výběrový pohovor, který je řazen mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 286). Větší variabilita byla zaznamenána u využití testů pracovní způsobilosti, případových studií a AC, tyto metody nebyly využívány všemi zkoumanými společnostmi. Zároveň společnosti, které využívaly testy pracovní způsobilosti a případové studie je využívaly jako doplňkové metody výběru, které se využívají v případě nutného ověření přítomnosti konkrétních kompetencí, což koresponduje s doporučeními organizace CIPD (2023a, nestránkováno). Samotný proces výběru zaměstnanců pro pracovní místo trainee se ve zkoumaných společnostech liší od procesu výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa obsazovaná v rámci dané společnosti. Mezi rozdíly informantky řadily větší důraz na měkké kompetence oproti znalostem a dovednostem, využití metody výběru zaměstnanců AC a počet kol procesu výběru zaměstnanců. Měkké kompetence označuje za upřednostňované v rámci procesu výběru zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol i řada autorů (Humburg

a van der Velden, 2015, s. 25; Succi a Wieandt-Ledebur, 2019, s. 117; Velasco, 2012, s. 514; Cheang a Yamashita, 2023, s. 22; Caballero a Walker, 2010, s. 14), toto zjištění proto koresponduje s teoretickými východisky. Zajímavé bylo, že dalším specifickým pro trainee programy byl i odlišný počet kol procesu výběru zaměstnanců, zde ale nebyl přístup zkoumaných společností jednotný. V některých ze zkoumaných společností je proces výběru zaměstnanců do trainee programu delší a skládá se z více kol, než je tomu u výběru zaměstnanců pro jiná pracovní místa, u jedné společnosti je proces výběru zaměstnanců zařazených do trainee programu cíleně zkrácen a některé informantky popsaly, že jednotlivá kola výběru zaměstnanců do trainee programu nejsou tolik odlišná od jiných pracovních míst.

Mezi kritéria předvýběru patřil relevantní obor studia, zda je kandidát absolventem vysoké školy nebo je studentem posledního ročníku na vysoké škole a v menší míře i znalost anglického jazyka. Kritéria předvýběru byla napříč organizacemi poměrně konzistentní a nijak výrazně neodlišující se.

Pro výběr zaměstnanců do trainee programu mezi nejdůležitější kritéria výběru patřila proaktivita, komunikační dovednosti, adaptabilita na změnu a schopnost učit se, u menší části společností i znalost cizích jazyků (anglický jazyk), organizační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost týmové spolupráce, schopnost samostatné práce, schopnost porozumět souvislostem, schopnost zvládat nejednoznačné situace a schopnost vytvářet inovativní řešení. Zjištění částečně korespondují s výzkumem Vendolské a Kačerové (2016, s. 93), který jako kompetence často požadované u absolventů vysokých škol vyhodnotil schopnost přizpůsobovat se, flexibilitu, schopnost učit se a samostatnost, všechny tyto kompetence byly zmiňovány i informantkami, ačkoliv informantky navíc zmiňovaly i výše zmíněné kompetence, jakými byla proaktivita, komunikační dovednosti, znalost cizích jazyků (anglický jazyk), organizační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost týmové spolupráce, schopnost porozumět souvislostem, schopnost zvládat nejednoznačné situace a schopnost vytvářet inovativní řešení. Zkoumané společnosti pro proces výběru zaměstnanců do trainee programu využívají nejčastěji již ustálenou skupinu hodnotitelů z řad interních zaměstnanců. V roli hodnotitelů se nejčastěji objevují potenciální nadřízení trainees, koordinátoři trainee programu nebo náboráři, kteří jsou součástí procesu získávání a výběru zaměstnanců do trainee programu.

Zkoumané společnosti nezačleňují příliš mnoho aktivit personálního marketingu v rámci procesu výběru zaměstnanců do trainee programů, obecně je na tyto aktivity kladen menší důraz ze strany zkoumaných společností, než je tomu u procesu získávání zaměstnanců do

trainee programů. Mezi aktivity personálního marketingu, které bývají do procesu výběru zaměstnanců začleňovány patřilo zejména představení společnosti, představení benefitů, představení pracoviště a představení potenciálního týmu. Společnosti by mohly zvážit využití potenciálu personálního marketingu v rámci procesu výběru zaměstnanců ve větší míře, i s ohledem na skutečnost, kterou uvádí CIPD (2023a, nestránkováno), a to, že zkušenost kandidáta s procesem výběru zaměstnanců může výrazně ovlivnit značku zaměstnavatele. Nabízí se například začlenění gamifikace do procesu výběru zaměstnanců do trainee programu, což by mohlo demonstrovat technologickou vyspělost dané společnosti a zvýšit atraktivitu zaměstnavatele v očích kandidátů, zároveň by bylo možné díky gamifikaci provádět diagnostiku s nižším rizikem stylizace kandidátů, jelikož při využití herního prostředí, není vždy kandidátům jasné, co konkrétně je hrou ověřováno a riziko stylizace je proto výrazně nižší, jak uvádí Stachová, et al. (2021, s. 2–6).

Mezi jednotlivými společnostmi bylo možné pozorovat nejmenší rozdíly u procesů přijímání a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů. Proces přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programů má ve zkoumaných společnostech praktickou, administrativní podobu a příliš se v rámci zkoumaných společností neodlišuje. Kontakt je s přijímanými zaměstnanci udržován hlavně pro zajištění nutné právní administrativy, u menšího počtu společností dále i s cílem navázání vztahu, zodpovězení dotazů a naplánování prvních pracovních dnů. Příprava právní administrativy v souvislosti s procesem přijímání zaměstnanců do trainee programu probíhá ve zkoumaných společnostech nejčastěji online, před samotným dnem nástupu.

Obdobně jako u procesu přijímání zaměstnanců, i podoba procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů se napříč jednotlivými zkoumanými společnostmi příliš neodlišovala. Společnosti využívají individuální plány adaptace, jejichž využívání doporučuje Gajda (2019, s. 931). Odpovědnost za proces adaptace trainees mají především přímí nadřízení, v kooperaci se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů. Mezi specifika adaptace trainees, oproti adaptaci zaměstnanců na jiná pracovní místa, řadily informantky především potřebu zajištění více možností interakce trainees s přímým nadřízeným a snahu vytvářet bezpečné prostředí pro zpětnou vazbu. Tato zjištění korespondují s Kocianovou (2010, s. 136), která zdůrazňuje význam zajištění pravidelných rozhovorů přímého nadřízeného se zaměstnancem v období jeho adaptace. Mezi nejvíce zmiňovaná kritéria výběru zaměstnanců zařazených do trainee programů patřila ve zkoumaných společnostech mj. proaktivita, ta, jak uvádí Klein, Polin a Sutton (2015, s. 265) a Petrilli, Galuppo a Ripamonti (2022, s. 7),

výrazně přispívá k adaptaci zaměstnanců, lze tedy předpokládat, že bude mít pozitivní vliv na adaptaci zaměstnanců zařazených do trainee programů, ověření tohoto předpokladu by mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

Metodami vzdělávání, které jsou v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu využívány v rámci zkoumaných společností nejvíce je e-learning, přednášky a workshopy. Zkoumané společnosti se v rámci vzdělávání během adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů zaměřují více na vzdělávací aktivity v oblasti odborných znalostí a dovedností než měkkých kompetencí. Metodami rozvoje, které jsou v rámci procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu využívány v rámci zkoumaných společností nejvíce je mentoring, pověření úkolem, práce na projektu a stáž, u menší části společností i rotace práce, stínování kolegů a reverse mentoring. Právě mentoring, práce na projektu i stínování kolegů jsou metody doporučované pro proces adaptace zaměstnanců z řad absolventů, jak uvádí Hawse a Wood (2019, s.6). Zároveň se zkoumané společnosti v rámci rozvoje během adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů zaměřují více na rozvojové aktivity v oblasti odborných znalostí a dovedností než měkkých kompetencí.

Vyhodnocení procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu je ve zkoumaných společnostech realizováno formou hodnotících rozhovorů. Velký důraz je kladen i na průběžnou zpětnou vazbu k procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu, s cílem včas podchytit případné problémy, které by mohly vést k nespokojenosti daného zaměstnance, či jeho odchodu. Jak uvádí Hawse a Wood (2019, s. 14), přechod z univerzitního prostředí do prostředí pracovního je pro absolventy plný neznámých a nejistot, s touto skutečností musí zaměstnavatelé počítat a pracovat, proto je průběžná zpětná vazba a podpora v období jejich rané kariéry velmi vhodná.

Na empirické šetření se nabízí navázat šetřením, které by se zaměřovalo na samotné zaměstnance, kteří jsou, či v minulosti byli, do trainee programů zařazeni. Šetření by mohlo analyzovat jejich zkušenost s procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů. Informantky empirického šetření, které bylo provedeno v rámci této diplomové práce často zmiňovaly, že se snaží procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů přizpůsobovat cílové skupině studentů a absolventů vysokých škol. Mohlo by být proto přínosné tyto preference a očekávání u samotných zaměstnanců zařazených do trainee programů zanalyzovat a vyhodnotit, zda tyto preference a očekávání byly v rámci procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců naplněny, či

nikoliv. Z výsledků šetření by mohlo být potenciálně možné vyvodit i konkrétní doporučení toho, jak by společnosti měly procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů nastavit, aby lépe odpovídaly preferencím a očekáváním studentů a absolventů vysokých škol. Realizováno by mohlo být kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníkového šetření.

Empirické šetření má své limity. Mezi limity empirického šetření lze řadit odlišující se oborové zaměření zkoumaných společností, jelikož nebylo možné zajistit dostatečný počet společností, které by realizovaly trainee programy a zároveň působily v jednom konkrétním sektoru. Jednotné oborové zaměření zkoumaných společností by mohlo poskytnout větší homogenitu skupiny informantů a tím i zvýšit kvalitu výsledků empirického šetření. Dalším limitem empirického šetření byla i skutečnost, že ne všechny společnosti pořádají trainee programy stejně dlouhou dobu, ačkoliv většina zkoumaných společností trainee programy pořádá více než deset let, menší část společností trainee programy pořádá kratší dobu, což mohlo mít vliv na podobu procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů v daných společnostech. Současně nelze na výsledky empirického šetření nahlížet jako na zjištění zobecnitelná pro všechny velké společnosti se sídlem či pobočkou v Praze, které trainee programy organizují, výsledky je nutné vnímat v rámci limitů empirického šetření, které analyzuje konkrétní pojetí procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů u konkrétních vybraných velkých společností se sídlem či pobočkou v Praze, které trainee programy organizují.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat průběh a identifikovat charakteristiky personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů.

Teoretická východiska představují talent management, procesy získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců, dále i vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců a specifika, která do realizace personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců přináší organizace trainee programů. Identifikováno bylo v rámci teoretických východisek několik specifík personálních procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v rámci organizace trainee programů. Tato specifika vycházela především ze zacílení trainee programů na absolventy a studenty vysokých škol, kteří tvoří specifickou cílovou skupinu, jež ovlivňuje personální procesy získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců.

Na teoretická východiska navazovalo empirické šetření, jehož cílem byla analýza trainee programů ve vybraných velkých společnostech, se sídlem nebo pobočkou v Praze z hlediska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Trainee programy jsou zkoumanými společnostmi organizovány s cílem získat, rozvíjet a stabilizovat mladé talenty a podpořit vytváření personálních rezerv. Současně trainee programy nemají v jednotlivých zkoumaných společnostech jednotnou podobu a společnosti k trainee programům přistupují různým způsobem, s ohledem na to, zda jsou trainee programy organizovány pro absolventy nebo studenty vysokých škol. Zároveň jsou trainee programy ovlivněny i současnou situací na trhu práce a demografickou situací v České republice, kdy studenti a absolventi vysokých škol tvoří omezenou cílovou skupinu.

Procesy přijímání a adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programů byly napříč všemi společnostmi velmi konzistentní a obdobné, naopak proces výběru zaměstnanců do trainee programů se u jednotlivých zkoumaných společností poměrně značně odlišoval, a to především počty kol a skladbou využívaných metod výběru zaměstnanců. Proces získávání zaměstnanců do trainee programu byl v jednotlivých zkoumaných společnostech obdobný, ale ne identický, větší či menší rozdíly bylo možné nalézt především ve způsobu, jak dochází k identifikaci potřeby získávání zaměstnanců a v tom, jaké jsou využívány metody získávání zaměstnanců.

Výsledky empirického šetření naznačují, že společnosti mají tendenci zaujímat specifický postoj k procesům získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů. Zkoumané



společnosti často v rámci procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů využívají specifické postupy, metody a aktivity, cíleně uzpůsobené cílové skupině studentů a absolventů vysokých škol. Mezi specifika v rámci procesu získávání zaměstnanců do trainee programu patřilo větší využití sociálních médií, spolupráce s vysokými školami a využití více neformálního způsobu komunikace v rámci inzerce nabídky pracovního místa trainee. V rámci procesu výběru zaměstnanců mezi specifika typická pro trainee programy ve zkoumaných společnostech patřil větší důraz na měkké kompetence oproti znalostem a dovednostem, využití metody výběru zaměstnanců AC a počet kol procesu výběru zaměstnanců. Mezi specifika typická pro trainee programy v rámci procesu adaptace zaměstnanců ve zkoumaných společnostech patřila nutnost zajištění více možností interakce trainees s přímým nadřízeným a snaha vytvářet bezpečné prostředí pro kontinuální zpětnou vazbu.

Z výsledků empirického šetření lze vyvodit i několik doporučení pro procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců do trainee programů v rámci zkoumaných společností. Empirické šetření identifikovalo poměrně malé využití aktivit interního personálního marketingu a dále i malé využití aktivit personálního marketingu v rámci výběru zaměstnanců, a to u všech zkoumaných společností, proto lze zkoumaným společností doporučit zařazení více aktivit ve zmíněných oblastech. Málo časté bylo u zkoumaných společností i využití gamifikace v rámci procesu adaptace, i zde by se nabízelo implementovat toto řešení u více zkoumaných společností.

## 7 Soupis bibliografických citací

ALKINS, Jooli a Doug LAWRENCE. Coaching and Mentoring a Partnership. *ITNow* [online]. 2012, 54(4), s. 44–45 [vid. 2024-04-06]. ISSN 1746-5702. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/itnow/bws112>.

ALVES, Patrícia, Vasco SANTOS, Isabel REIS, Filipa MARTINHO, Domingos MARTINHO, Marta CORREIA SAMPAIO, Maria JOSÉ SOUSA a Manuel AU-YONG-OLIVEIRA. Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability* [online]. 2020, 12(23), s. 1–21 [vid. 2024-02-02]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-talent-management-impact-employer/docview/2466704523/se-2?accountid=15618>.

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

BAGDADLI, Silvia a Martina GIANECCHINI. Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human resource management review* [online]. 2019, 29(3), s. 353–370 [vid. 2024-04-07]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>.

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

BJÖRKMAN, Ingmar, Mats EHRNROOTH, Kristiina MÄKELÄ, Adam SMALE a Jennie SUMELIUS. Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management* [online]. 2013, 52(2), s. 195–214 [vid. 2024-03-02]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1002/hrm.21525>.

CABALLERO, Catherine Lissette a Arlene WALKER. Work readiness in graduate recruitment and selection: a review of current assessment methods. *Journal of teaching and learning for graduate employability* [online]. 2010, 1(1), s. 13–25 [vid. 2024-01-22]. ISSN 1838-3815. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.21153/jtlge2010vol1no1art546>.

CIPD. *Resourcing and talent planning report 2022* [online]. CIPD, 2022a [vid. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/resourcing-surveys/>.

CIPD. *Inclusive recruitment: Guide for employers* [online]. CIPD, 2022b [vid. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/inclusive->

employers/?\_gl=1\*sphjjk\*\_ga\*NzQ0Mjc4MjE0LjE3MTE2MzExNTc.\*\_ga\_D9HN5GYHYY  
\*MTcxMjk0ODQzNi4xNC4xLjE3MTI5NDg0NzcuMTkuMC4w.

CIPD. *Selection methods* [online]. CIPD, 2023a [vid. 2024-02-05]. Dostupné z:  
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/selection-factsheet/#candidatesselected>.

CIPD. *Recruitment: An introduction* [online]. CIPD, 2023b [vid. 2024-02-06]. Dostupné z:  
[https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/recruitment-factsheet/?\\_gl=1\\*1t48qlb\\*\\_ga\\*MTQ0MDU1NjE1LjE3MDYzNjgzMzM.\\*\\_ga\\_D9HN5GYHYY\\*MTcwNzE0MDg3My42LjEuMTcwNzE0MTI2NC4zOS4wLjA.#recruitment](https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/recruitment-factsheet/?_gl=1*1t48qlb*_ga*MTQ0MDU1NjE1LjE3MDYzNjgzMzM.*_ga_D9HN5GYHYY*MTcwNzE0MDg3My42LjEuMTcwNzE0MTI2NC4zOS4wLjA.#recruitment).

CIPD. *Talent management* [online]. CIPD, 2023c [vid. 2024-02-18]. Dostupné z:  
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>.

CIPD. *Coaching and mentoring* [online]. CIPD, 2023d [vid. 2024-04-06]. Dostupné z:  
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/coaching-mentoring-factsheet/>.

ČSÚ. *Věková struktura k 31. 12. 2022* [online]. ČSÚ, 2022 [vid. 2024-01-29]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>.

DE SWARDT, Lukas, Mark BUSSIN a Annelize BOTHA. An employer brand predictive model for talent attraction and retention: original research. *SA Journal of Human Resource Management* [online]. 2011, 9(1), s. 1–12 [vid. 2024-01-31]. ISSN 1683-7584. Dostupné z:  
<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>.

DE VOS, Ans, Koen DEWETTINCK a Dirk BUYENS. The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European journal of work and organizational psychology* [online]. 2009, 18(1), s. 55–80 [vid. 2024-04-07]. ISSN 1359-432X. Dostupné z:  
<https://doi.org/10.1080/13594320801966257>.

EUROSTAT. *Glossary:Enterprise size* [online]. Eurostat, 2016 [vid. 2024-03-7]. Dostupné z:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise\\_size](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise_size).

EUROSTAT. *Being young in Europe today – digital world* [online]. Eurostat, 2023 [vid. 2024-01-29]. Dostupné z:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being\\_young\\_in\\_Europe\\_today\\_-\\_digital\\_world](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_digital_world).

GAJDA, Joanna. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. *System safety* [online]. 2019, 1(1), s. 929–938 [vid. 2024-03-31]. ISSN 2657-5450. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118>.

GELENS, Jolyn, Joeri HOFMANS, Nicky DRIES a Roland PEPEMANS. Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal* [online]. 2014, 24(2), s. 159–175 [vid. 2024-03-03]. ISSN 0954-5395. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1111/1748-8583.12029>.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.

HAWSE, Sally a Leigh Norma WOOD. Designing workplace induction programs to support the transition of new-career engineers to practice. *Higher education, skills and work-based learning* [online]. 2019, 9(1), s. 1–21 [vid. 2024-04-14]. ISSN 2042-3896. Dostupné z: [https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/138616/4/hawse\\_manuscript\\_pd\\_new\\_graduates.pdf](https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/138616/4/hawse_manuscript_pd_new_graduates.pdf).

HEIMANN, Anna Luca, Pia V. INGOLD, Filip LIEVENS, Klaus G. MELCHERS, Gert KEEN a Martin KLEINMANN. Actions define a character: Assessment centers as behavior-focused personality measures. *Personnel Psychology* [online]. 2022, 75(3), s. 675–705 [vid. 2024-02-16]. ISSN 0031-5826. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1111/peps.12478>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENKEL, Stefan. *Identification and motivation of high potentials to keep their intellectual property in the company*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2014. ISBN 978-3-95489-136-8.

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

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

HUMBURG, Martin a Rolf VAN DER VELDEN. Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review*

[online]. 2015, 49, s. 24–41 [vid. 2024-01-22]. ISSN 0272-7757. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.07.001>.

CHEANG, Michael a Georgia Lynn YAMASHITA. Employers' Expectations of University Graduates as They Transition into the Workplace. *European Journal of Education* [online]. 2023, 6(2), s. 22–32 [vid. 2024-04-12]. ISSN 2601-8624. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/ejed-2023-0013>.

JANČÍKOVÁ, Kateřina a František MILICHOVSKÝ. HR marketing as a supporting tool of new managerial staff in industry 4.0. *Administrative sciences* [online]. 2019, 9(3), s. 1–12 [vid. 2024-01-31]. ISSN 2076-3387. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/admsci9030060>.

JONES, Rebecca J., Stephen A. WOODS a Yves R. F. GUILLAUME. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology* [online]. 2016, 89(2), s. 249–277 [vid. 2024-04-06]. ISSN 0963-1798. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.

KARAOGLU, Gökçe, Eszter HARGITTAI a Minh Hao NGUYEN. Inequality in online job searching in the age of social media. *Information, communication & society* [online]. 2022, 25(12), s. 1826–1844 [vid. 2024-01-26]. ISSN 1369-118X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.1897150>.

KLEIN, Howard J., Beth POLIN a Kyra Leigh SUTTON. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International journal of selection and assessment* [online]. 2015, 23(3), s. 263–283 [vid. 2024-03-30]. ISSN 0965-075X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>.

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

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOIVUNEN, Sami, Otto SAHLGREN, Saara ALA-LUOPA a Thomas OLSSON. Pitfalls and Tensions in Digitalizing Talent Acquisition: An Analysis of HRM Professionals' Considerations Related to Digital Ethics. *Interacting with computers* [online]. 2023, 35(3), s. 435–451 [vid. 2024-02-03]. ISSN 0953-5438. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1093/iwc/iwad018>.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRUGIEŁKA, Agnieszka, Grażyna BARTKOWIAK, Agnieszka KNAP-STEFANIUK, Ewa SOWA-BEHTANE a Ryszard DACHOWSKI. Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International journal of environmental research and public health* [online]. 2023, 20(2), s. 1–19 [vid. 2024-04-13]. ISSN 1661-7827. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/onboarding-polish-enterprises-perspective-hr/docview/2767226382/se-2?accountid=15618>.

LAUKKARINEN, Matti. Social media as a place to see and be seen: Exploring factors affecting job attainment via social media. *The Information Society* [online]. 2023, 39(4), s. 199–212 [vid. 2024-01-26]. ISSN 0197-2243. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1080/01972243.2023.2199418>.

MCDONNELL, Anthony, Agnieszka SKUZA, Stefan JOOSS a Hugh SCULLION. Tensions in talent identification: a multi-stakeholder perspective. *International journal of human resource management* [online]. 2023, 34(6), s. 1132–1156 [vid. 2024-04-10]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1976245>.

MIHALCEA, Alina Daniela. Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* [online]. 2017, 5(2), s. 289–306 [vid. 2024-01-30]. ISSN 2392-8042. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/5.2.07>.

MIKOLAJCZYK, Katarzyna. Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European journal of training and development* [online]. 2022, 46(5/6), s. 544–562 [vid. 2024-04-08]. ISSN 2046-9012. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>.

MPSV. *Kvalifikační struktura absolventů* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023. [vid. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/kvalifikacni-struktura-absolventu>.

MURPHY, Wendy Marcinkus. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human resource management* [online]. 2012, 51(4), s. 549–573 [vid. 2024-04-08]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1002/hrm.21489>.

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

NSP. *Centrální databáze kompetencí* [online]. Národní soustava povolání, 2017. [vid. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/napoveda>.

OECD. *Population with tertiary education* [online]. OECD, 2023 [vid. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm>.

OLADAPO, Victor. The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of business studies quarterly* [online]. 2014, 5(3), s. 19–36 [vid. 2024-02-29]. ISSN 2152-1034. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-talent-management-on-retention/docview/1520924021/se-2?accountid=15618>.

PALMQUIST, Adam. Design Elements of Conflict: A Design Study of a Gamified Smartphone Application for Employee Onboarding. *Technology, knowledge and learning* [online]. 2023, 28(3), s. 1133–1173 [vid. 2024-04-13]. ISSN 2211-1662. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1007/s10758-023-09657-7>.

PETRILLI, Sara, Laura GALUPPO a Silvio Carlo RIPAMONTI. Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability* [online]. 2022, 14(9), s. 1–15 [vid. 2024-04-09]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/digital-onboarding-facilitators-barriers-improve/docview/2663131541/se-2?accountid=15618>.

REIS, Isabel, Maria José SOUSA a Andreia DIONÍSIO. Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability* [online]. 2021, 13(19), s. 1–22 [vid. 2024-01-31]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employer-branding-as-talent-management-tool/docview/2581058046/se-2?accountid=15618>.

ROTHWELL, William J. Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International journal of training and development* [online]. 2011, 15(1), s. 87–99 [vid. 2024-04-10]. ISSN 1360-3736. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x>.

STACHOVÁ, Katarína, Zdenko STACHO, Dagmar CAGÁŇOVÁ a Alexandra BAROKOVÁ. Progress in the use of tools for the selection of employees at the time of digitizing. *EAI endorsed transactions on scalable information systems* [online]. 2021, 8(33),

s. 1–7 [vid. 2024-02-14]. ISSN 2032-9407. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.4108/eai.25-8-2021.170757>.

STONEBRAKER, Ilana, Clarence MAYBEE a Jessica CHAPMAN. Undergraduate students' experiences of using information at the career fair: A phenomenographic study conducted by the libraries and career center. *The Journal of academic librarianship* [online]. 2019, 45(4), s. 358–367 [vid. 2024-04-13]. ISSN 0099-1333. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2019.05.002>.

SUCCI, Chiara a Michaela WIEANDT-LEDEBUR. Walk the talk: soft skills' assessment of graduates. *European Journal of Management and Business Economics* [online]. 2019, 28(2), s. 114–125 [vid. 2024-01-16]. ISSN 2444-8451. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0011>.

TEJ, Juraj, Matúš VAGAŠ, Viktória ALI TAHA, Veronika ŠKERHÁKOVÁ a Michaela HARNIČÁROVÁ. Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. *Sustainability* [online]. 2021, 13(24), s. 1–18 [vid. 2024-04-11]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su132413923>.

TYSKBO, Daniel. Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2021, 32(10), s. 2150–2184 [vid. 2024-03-02]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1080/09585192.2019.1579248>.

UNGERMAN, Otakar, Světlana MYSLIVCOVÁ a Jaroslava DĚDKOVÁ. The current perception of personnel marketing. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration* [online]. 2019, (45), s. 161–173 [vid. 2024-02-03]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/current-perception-personnel-marketing/docview/2262683708/se-2?accountid=15618>.

VELASCO, Manuel Salas. More than just good grades: candidates' perceptions about the skills and attributes employers seek in new graduates. *Journal of Business Economics and Management* [online]. 2012, 13(3), s. 499–517 [vid. 2024-01-23]. ISSN 1611-1699. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.620150>.

VENDOLSKÁ, Iva a Eliška KAČEROVÁ. Flexible Graduate is Successful Graduate. Key Factors of Successful Job Interview, Results of a Comparative Analysis. *Journal of*



*Competitiveness* [online]. 2016, 8(2), s. 87–102 [vid. 2023-02-04]. ISSN 1804-171X.  
Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2016.02.07>.

## **8 Soupis tabulek**

**Tabulka 1:** Základní informace k organizaci trainee programu ..... 36

**Tabulka 2:** Organizace trainee programů ve zkoumaných společnostech ..... 41

**Tabulka 3** Metody získávání zaměstnanců do trainee programu využívané ve zkoumaných společnostech ..... 54

**Tabulka 4** Metody výběru zaměstnanců do trainee programu využívané ve zkoumaných společnostech ..... 60

**Tabulka 5** Podoba procesu výběru zaměstnanců do trainee programu ve zkoumaných společnostech ..... 62

## 9 Přílohy

### Příloha A: Hlavní položky polostrukturovaného rozhovoru

#### 1. Základní informace k organizaci trainee programu

- 1.1. Jak dlouho trainee programy ve společnosti, kde působíte realizujete? Jaké byly okolnosti vzniku trainee programu ve Vaší společnosti?
- 1.2. Jaký je počet zaměstnanců zařazených do trainee programu?
- 1.3. Kdo se podílí na tvorbě obsahu a harmonogramu jednotlivých trainee programů? Jak a na základě čeho vzniká a tvoří se obsah a harmonogram trainee programu?
- 1.4. Jaký cíl mají trainee programy?

#### 2. Získávání zaměstnanců do trainee programu

- 2.1. Jak probíhá identifikace potřeby pro přijímání nových zaměstnanců do trainee programů?
- 2.2. Pracujete v rámci získávání a výběru zaměstnanců do trainee programu s popisem pracovního místa a kvalifikačním profilem pracovníka? Kdo a jakým způsobem vytváří popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka pro pozici trainee? Dochází k pravidelné aktualizaci popisu pracovního místa? Jaké kompetence jsou součástí kvalifikačního profilu pracovníka pro pracovní místo trainee?
- 2.3. Jak a kdo vytváří nabídku pracovního místa určenou pro inzerci trainee programu? Vnímáte v rámci procesu tvorby inzerce nějaká specifika ve vztahu k obsazované pozici trainee?
- 2.4. Jaké používáte metody získávání zaměstnanců do trainee programu? Jaké metody získávání zaměstnanců do trainee programu hodnotíte jako nejvíce efektivní?
- 2.5. Jaké aktivity interního a externího personálního marketingu využíváte v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programu? Jaké nástroje interního a externího personálního marketingu využíváte v souvislosti se získáváním zaměstnanců do trainee programu? Kdo je do procesu personálního marketingu zapojen? Provádíte měření úspěšnosti využívaných aktivit a nástrojů personálního marketingu?

#### 3. Výběr zaměstnanců do trainee programu

- 3.1. Jak probíhá proces výběru zaměstnanců do trainee programu? Jaké jsou fáze procesu výběru a jaké metody výběru zaměstnanců do trainee programu využíváte v jednotlivých fázích? Které z metod výběru zaměstnanců do trainee programu hodnotíte jako spolehlivé? Má využití metod výběru zaměstnanců do trainee programu a jejich případná kombinace jednotnou podobu? Odlišuje se proces výběru

zaměstnanců pro pracovní místo trainee ve společnosti od procesu výběru zaměstnanců na jiná pracovní místa?

- 3.2. Kdo se účastní procesu výběru zaměstnanců do trainee programu v roli hodnotitelů? Využíváte v procesu výběru zaměstnanců do trainee programu i externí hodnotitele? Jsou hodnotitelé zaškoleni na svou roli?
- 3.3. Začleňujete nějaké aktivity personálního marketingu i do procesu výběru zaměstnanců do trainee programu? Pokud ano, jaké?

#### **4. Přijímání zaměstnanců zařazených do trainee programu**

- 4.1. Jak probíhá proces přijímání zaměstnanců do trainee programu? Kdo je do procesu přijímání zaměstnanců do trainee programu zapojen a v jaké roli? Vyvíjíte jako společnost v průběhu procesu přijímání zaměstnanců do trainee programu aktivity k udržení si úspěšných kandidátů? Pokud ano, jaké?

#### **5. Adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu**

- 5.1. Jak probíhá proces adaptace u zaměstnanců zařazených do trainee programu? Kdo je do procesu adaptace zapojen? Kdo je za proces adaptace odpovědný? Odlišuje se proces adaptace u zaměstnanců zařazených do trainee programu od procesu adaptace ostatních zaměstnanců společnosti? Pokud ano, v jakých aspektech?
- 5.2. Jak probíhá organizace vzdělávání v rámci adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu? V jakých tématech a jakými metodami jsou zaměstnanci zařazení do trainee programu v rámci procesu adaptace vzdělávání?
- 5.3. S jakými metodami osobního rozvoje zaměstnanců pracujete v rámci procesu adaptace zaměstnanců na pozici trainee? Jaká témata jsou předmětem osobního rozvoje u zaměstnanců zařazených do trainee programu v rámci procesu adaptace?
- 5.4. Jak probíhá vyhodnocování procesu adaptace zaměstnanců zařazených do trainee programu a kdo se toho účastní?

## **Příloha B: Vzor informovaného souhlasu s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů**

### **Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů**

#### Informace o výzkumu:

Empirické šetření provádí Bc. Michaela Moudrá v rámci diplomové práce s názvem Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců do trainee programů. Vedoucí diplomové práce je PhDr. Alexandra Fonville, Ph.D. Cílem empirického šetření bude analýza trainee programů ve vybraných velkých společnostech, se sídlem nebo pobočkou v Praze z hlediska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Provedeno bude kvalitativní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů. Odhadovaná doba trvání rozhovoru je 1,5 – 2 hodiny.

#### Informace o účastníkovi výzkumu:

jméno a příjmení:

e-mail:

#### Prohlášení

Já níže podepsaný/-á potvrzuji, že

- a) jsem se seznámil/-a s informacemi o cílech a průběhu výše popsaného výzkumu (dále též jen „výzkum“);
- b) dobrovolně souhlasím s účastí své osoby v tomto výzkumu;
- c) rozumím tomu, že se mohu kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat;
- d) jsem srozuměn s tím, že jakékoliv užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu nezakládá můj nárok na jakoukoliv odměnu či náhradu, tzn. že veškerá oprávnění k užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu poskytují bezúplatně.

Zároveň prohlašuji, že

- a) souhlasím se zveřejněním anonymizovaných dat a výstupů vzešlých z výzkumu a s jejich dalším využitím;
- b) souhlasím se zpracováním a uchováním osobních a citlivých údajů v rozsahu v tomto informovaném souhlasu uvedených ze strany Univerzity Karlovy, Filozofické fakulty, IČ: 00216208, se sídlem: nám. Jana Palacha 2, 116 38 Praha 1, a to pro účely zpracování dat vzešlých z výzkumu, pro účely případného kontaktování z důvodu zpracování dat vzešlých z výzkumu či z důvodu nabídky účasti na obdobných akcích a pro účely evidence a archivace; a s tím, že tyto osobní údaje mohou být poskytnuty subjektům oprávněným k výkonu kontroly projektu, v jehož rámci výzkum realizován;
- c) jsem seznámen/-a se svými právy týkajícími se přístupu k informacím a jejich ochraně podle § 12 a § 21 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, tedy že mohu požádat Univerzitu Karlovu v Praze o informaci o zpracování mých osobních a citlivých údajů a jsem oprávněn/-a ji dostat a že mohu požádat Univerzitu Karlovu v Praze o opravu nepřesných osobních údajů, doplnění osobních údajů, jejich blokaci a likvidaci.

d) souhlasím s pořízením zvukového záznamu rozhovoru a přepisu rozhovoru.

Výše uvedená svolení a souhlasy poskytují dobrovolně na dobu neurčitou až do odvolání a zavazují se je neodvolat bez závažného důvodu spočívajícího v podstatné změně okolností. Vše výše uvedené se řídí zákony České republiky, s výjimkou tzv. kolizních norem, a bude v souladu s nimi vykládáno, přičemž případné spory budou řešeny příslušnými soudy v České republice.

Potvrzuji, že jsem převzal/a podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

Dne: .....

Podpis: .....