

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Lenka Bourová

**Analýza rozvojových programů pro studenty a absolventy škol**

**Analysis of development programs for students and graduates**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2014**

Vedoucí práce:

PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou 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.

V Praze dne 29. 4. 2014

.....

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá rozvojovými programy pro studenty a absolventy v organizacích. První část práce je věnována teoretickému ukotvení základu talent managementu a metodám rozvoje talentů, které jsou v programech realizovány. Druhá část práce se zaměřuje na analýzu rozvojových programů pro studenty a absolventy ve vybraných organizacích. Jsou stanovena základní srovnávací kritéria, která jsou u jednotlivých programů popsána a následně vyhodnocována. Práce usiluje o nalezení společných znaků popisovaných rozvojových programů a popis trendů v dané oblasti.

## **Klíčová slova**

Talent management, rozvojový program, trainee program, student, absolvent.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with development programs for students and graduates in organizations. The first part of the work is devoted to the theoretical basis of talent management and talent development methods that are implemented in the programs. The second part of the work focuses on the analysis of the development programs for students and graduates in selected organizations. The basic criteria of comparison are determined and described for each of programs and subsequently evaluated. The work seeks to find common signs described development programs and a description of trends in the field.

## **Keywords**

Talent management, development program, trainee program, student, graduate.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 6  |
| 1 Obecná terminologie vzdělávání v organizaci .....                          | 8  |
| 2 Vzdělávání v organizaci.....   | 10 |
| 2.1 Vzdělávání v organizaci – historický vývoj.....                          | 10 |
| 2.2 Složky vzdělávání v organizaci.....                                      | 11 |
| 3 Talent management.....   | 14 |
| 3.1 Trainees, trainee programy .....   | 20 |
| 3.2 Metody rozvoje talentů.....  | 22 |
| 3.2.1 Assessment centrum, development centrum .....                          | 22 |
| 3.2.2 Koučink, mentoring, shadowing.....                                     | 24 |
| 3.3.3 Práce na projektech .....  | 24 |
| 3.3.4 Rotace práce.....  | 25 |
| 4 Rozvojové programy pro studenty a absolventy v praxi .....                 | 26 |
| 4.1 Trainee programy v organizaci Kooperativa pojišťovna, a.s.....           | 28 |
| 4.2 Trainee programy v organizaci Siemens, s.r.o.....                        | 31 |
| 4.3 Trainee programy v organizaci ŠKODA AUTO a.s. ....                       | 34 |
| 4.4 Trainee programy v organizaci Telefónica Czech Republic, a.s.....        | 37 |
| 4.5 Trainee programy v organizaci Tesco Stores ČR a.s.....                   | 40 |
| 5 Popis trendů a společných znaků rozvojových programů.....                  | 45 |
| 5.1 Popis trendů a společných znaků rozvojových programů pro studenty .....  | 45 |
| 5.2 Popis trendů a společných znaků rozvojových programů pro absolventy..... | 48 |
| Závěr .....  | 53 |
| Soupis bibliografických citací .....   | 56 |
| Seznam obrázků.....  | 59 |
| Seznam tabulek.....  | 60 |

## Úvod

Lidé, nebo podle některých, také lidské zdroje, jsou nezdědka označováni jako nejcennější aktivum organizací. Vedle lidí hrají velmi důležitou roli i zdroje finanční, materiální, informační. Lidé ale všechny tyto zdroje využívají, hospodaří s nimi a to je jeden z důvodů, proč jsou lidé pro každou organizaci tak důležití. Právě to, jak efektivně lidé se zdroji hospodaří, má velký vliv na úspěch celé organizace.

Velkou roli ale hraje i fakt, že moderní společnost se neustále mění, a je třeba, aby lidé na tyto změny byli připraveni a uměli na ně včas a adekvátně reagovat. Koubek uvádí následující: „Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“ (Koubek, 2007, s. 252)

Jednoduše řečeno, na vzdělávání a rozvoj lidí je kladen stále větší důraz. Vedle vzdělávání ve formálním systému je to pak především vzdělávání a rozvoj lidí v organizacích, protože právě tam trávíme velkou část života. I proto jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala právě téma z oblasti vzdělávání v organizaci (resp. firemního vzdělávání). Téma Rozvojové programy pro studenty a absolventy v organizacích je mi blízké i z toho důvodu, že jsem již v prvním ročníku studia nastoupila do jednoho z těchto programů a bylo mi tak umožněno získávat praktické zkušenosti již během studia.

Cílem mé bakalářské práce je popsat fungování rozvojových programů pro studenty a absolventy ve vybraných organizacích, nalézt společné znaky těchto programů a na základě toho popsat aktuální trendy v této oblasti. Organizace, jimiž se budu v práci zabývat, budou vybrány náhodně.

Na začátku práce vymezím terminologii vzdělávání v organizaci, která bude v práci použita. Následně se budu věnovat vzdělávání v organizaci obecně – uvedu jeho charakteristiku, historické souvislosti a jeho jednotlivé složky. V následující kapitole uvedu některé teoretické informace k talent managementu obecně i k tzv. trainee programům v organizacích. Nedílnou součástí bude i podrobný popis rozvojových aktivit, které jsou v rámci těchto programů studentům a absolventům škol nabízeny.

Empirická část mé bakalářské práce je zaměřena na deskripci programů pro studenty a absolventy škol ve vybraných společnostech a jejich následnou analýzu. Vyústěním empirické části bude nalezení společných znaků a trendů těchto programů, které z analýzy vyplynou.

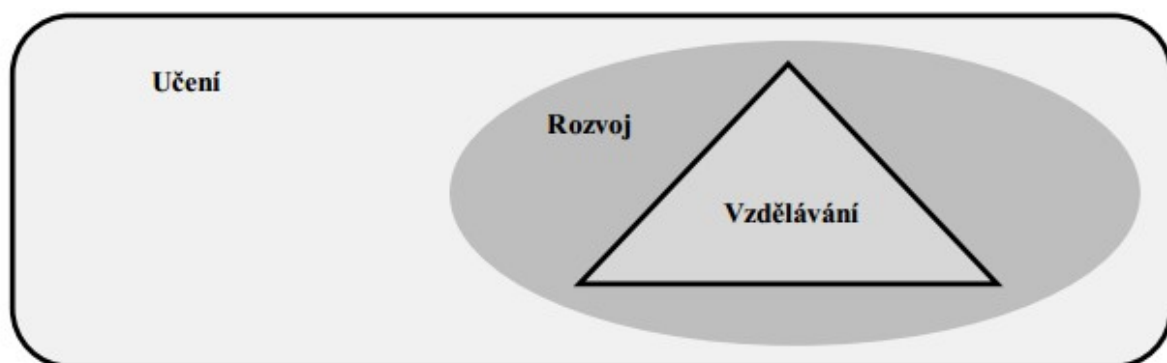
## 1 Obecná terminologie vzdělávání v organizaci

Na počátku vymezím pojmy, které budu nadále ve své práci často používat. Jedná se v první řadě o souvislost a rozlišení pojmů učení, rozvoj a vzdělávání. To dle mého názoru velmi přehledně uvádí Hroník (2007, s. 31) a jeho vymezení se budu držet ve všech následujících kapitolách.

Učení (se) můžeme chápat jako proces změny, který nám přináší nejen nové vědomosti, ale i dovednosti. Učení může probíhat jak organizovaně, tak spontánně, mnohdy si ani neuvědomujeme, v jakých situacích se učíme. Učení zahrnuje mimo jiné rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj znamená dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Hlavním znakem rozvoje je to, že vždy obsahuje určitý záměr (na rozdíl od učení se).

„Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení.“ (Hroník, 2007, s. 31). Vzdělávací aktivity mají vždy svůj daný začátek a konec, mluvíme o tom, že jsou tzv. ohraničené.



Obrázek 1: Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 31)

Hojně užívané budou v mé práci i následující pojmy – znalosti, dovednosti, kvalifikace a kompetence. Jejich definice jsem převzala z různých zdrojů, a to podle toho, které nejvíce odpovídaly zaměření mé práce.



Nalezneme mnoho definicí znalosti, ze kterých jsem vybrala hojně užívané definice Turbana a Woolfa, které jsem čerpala z knihy Vladimíra Bureše. Turban uvádí, že znalost je „...informace, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problému nebo k rozhodování“ (Bureš, 2007, s. 27). Velmi podobnou definici uvádí i Woolf: „Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“ (Bureš, 2007, s. 27).

„Dovednosti představují způsobilost člověka, osobnostní dispozice, které umožňují provádět určité ustálené činnosti (poznávací i výkonové) optimálním (efektivním a racionálním) způsobem.“ V běžném životě se dovednosti projevují tak, že umíme pohotově, pružně a úspěšně řešit denní situace. (Palán, 2002, s. 52)

Nadřazeným pojmem k výše uvedenému je pak označení kvalifikace. Kvalifikace je soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) nutných k získání způsobilosti, která je oficiálně potvrzená a obvykle také uznávaná státem. Takto uznávaná kvalifikace je oprávněním k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). „Získává se přípravou na povolání nebo absolvováním školy a následnou praxí, event. i v dalším profesním vzdělávání nebo vzděláváním rekvalifikačním.“ (Palán, 2002, s. 107)

Nezřídka se v literatuře objevuje i pojem kompetence, což je slovo několika významů. Veteška (2008, s. 25) upozorňuje na to, že v našem prostředí pojem zdomácněl především jako synonymum pojmů pravomoc či oprávnění. V souvislosti s kompetencemi pracovníků však vymezuje kompetence jako „... jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací...“ (Veteška, 2008, s. 27).

Kompetence zahrnují vlastnosti, zkušenosti, znalosti, schopnosti a dovednosti, motivaci, postoje i osobnostní charakteristiky. Lze tedy říci, že kompetence zahrnují schopnosti k vykonávání určité činnosti nebo profese.

## **2 Vzdělávání v organizaci**

Vzdělávání v organizaci může být označováno i jako vzdělávání podnikové či firemní. Tyto pojmy jsou považovány za synonymní. Jasnou definici podnikového vzdělávání přináší Palán (2002, s. 157):

Podnikové nebo také firemní vzdělávání představuje vzdělávací proces organizovaný podnikem. To však neznamená, že se jedná pouze o aktivity realizované v podniku nebo na pracovišti; firemní vzdělávání zahrnuje i aktivity probíhající mimo podnik, nicméně jsou jím organizované. „Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“ Cílem podnikového vzdělávání je vedle předávání poznatků také vytváření optimálních podmínek pro seberealizaci jednotlivců, jež představuje jeden z neúčinnějších nástrojů motivace pracovníků.

Vzdělávání v organizaci je vedle plánování, získávání a výběru pracovníků a odměňování jednou ze základních personálních činností. Vzdělávání slouží i jako jedno z preventivních protifluctuačních opatření. „Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí.“ (Palán, 2002, s. 157)

### **2.1 Vzdělávání v organizaci – historický vývoj**

Stejně tak, jako se měnil pohled na personální práci, měnil se v čase i pohled na vzdělávání v organizacích, resp. ve firmách. Historicky můžeme vysledovat několik etap přístupu ke vzdělávání v organizacích (Hroník, 2007, s. 117).

Nejstarší a v mnohém již překonaný přístup je založen na tom, že kurzy a školení jsou organizovány náhodně, nahodile, neexistují koncepční vzdělávací plány. Přestože tento přístup patří spíše do minulosti, ve vyspělejší formě se s ním můžeme setkat i dnes, a to v organizacích, kde v rámci komplexních rozvojových programů vzniká potřeba pružně reagovat na změnu: „Takto jsou realizovány vzdělávací aktivity, jež mají charakter just-in-time“ (Hroník, 2007, s. 117).

Charakteristikou následující vývojové fáze je to, že pracovníkům se umožňuje vzdělávání podle okamžitých potřeb na základě analýzy potřeb. Vzdělávací aktivity se již plánují na určité období tak, aby na sebe logicky navazovaly. Od kurzů je očekáván velký vliv na pracovní chování a výsledky práce, ale protože se nepracuje s mezidobím, bývá efekt výcviku spíše krátkodobý.

S postupem času již bylo vzdělávání stavěno na systematickém přístupu, který vychází ze strategie lidských zdrojů, stanovuje cíle, plánuje vzdělávací aktivity a hodnotí jejich výsledky. Pozornost se soustřeďuje i do mezidobí, ve kterém jsou realizovány rozvojové úkoly. Můžeme již mluvit o komplexních rozvojových programech, které jsou provázané s praxí a kde je kladen velký důraz na přenos získaných znalostí a dovedností do praxe.

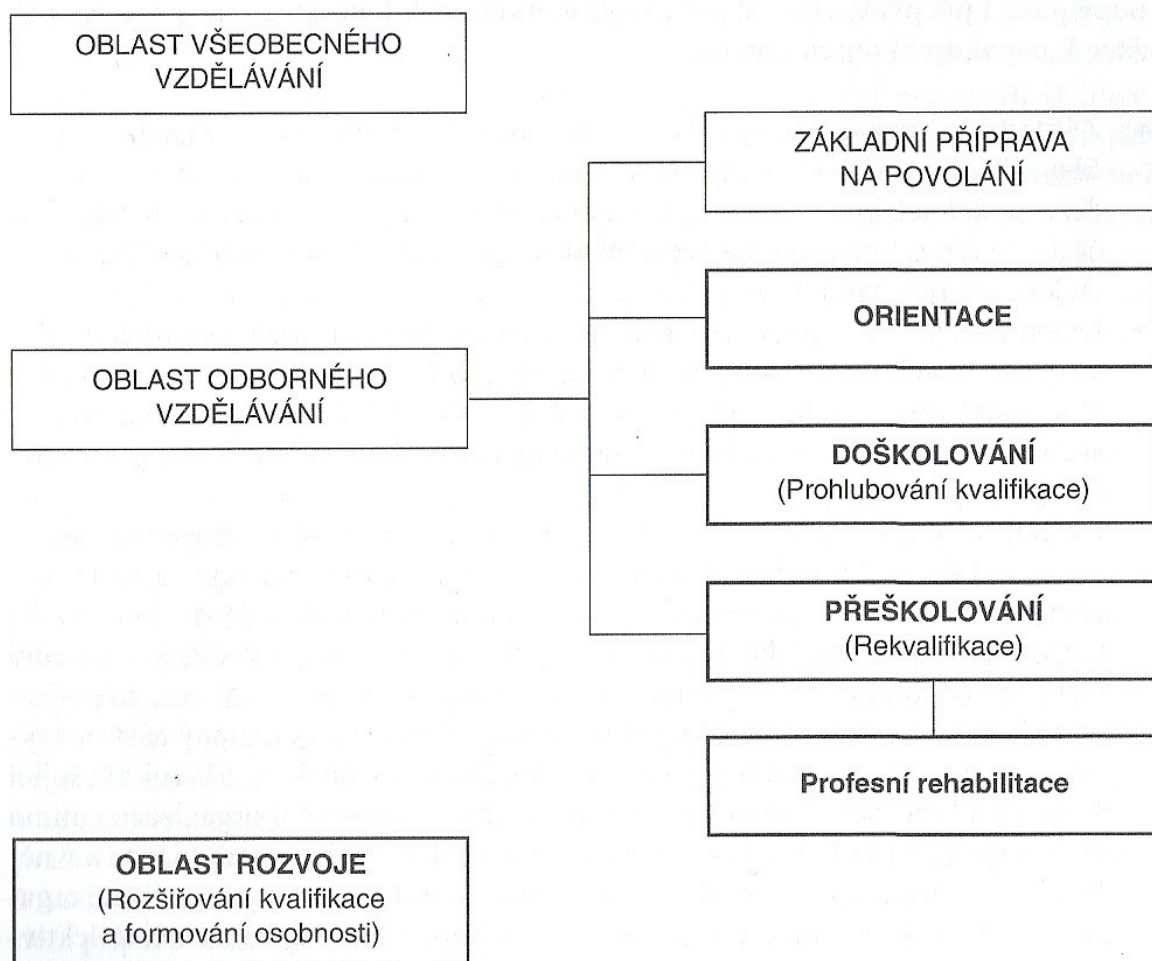
Nejmladší vývojovou fází je koncepce tzv. učící se organizace, která zdůrazňuje vzájemné sdílení zkušeností jednotlivců v organizacích a je postavena na týmové práci. Jedná se o permanentní učení, jehož hlavními znaky jsou neustále proudící zpětná vazba a učení se za chodu.

Lze říci, že s každou další fází narůstá systémovost, cesta vedla od izolovaných aktivit k proudění, ve kterém se učí všichni, i bez absolvování konkrétních školení.

## **2.2 Složky vzdělávání v organizaci**

V následující kapitole se zaměřím na popis toho, jaké konkrétní aktivity zahrnuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost. Stejně jako jsem na začátku této kapitoly použila k upřesnění pojmu definici Palána, i zde v návaznosti uvedu jeho vymezení. Podle Palána tedy podnikové vzdělávání zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace a neposlední řadě vzdělávání manažerů.

Lze říci, že podobné oblasti uvádí i Koubek (2010, s. 225). Ten je však pod souhrnným pojmem „formování pracovních schopností člověka“ rozděluje ještě do třech oblastí, kterými jsou oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.



Obrázek 2: Formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2010, s. 225)

Oblast všeobecného vzdělávání představuje získávání takových znalostí a dovedností, které člověku umožňují žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat i pracovní a další schopnosti. Zde však nehraje roli aktivita organizace (podniku).

Oblast odborného vzdělávání znamená přípravu na výkon určité profese, formování specifických znalostí a dovedností nezbytných pro výkon profese.

Oblast rozvoje pak podle Koubka znamená „...získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.“ (Koubek, 2010, s. 257). Vedle formování pracovních schopností zde má velmi významné místo především formování osobnosti jedince tak, aby lépe přispíval k dosahování cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů.

Právě z důvodu, že Koubek zařadil oblast rozvoje samostatně, oslovuje mě jeho vymezení o něco více. V Palánově podání může být jistou paralelou k oblasti rozvoje aktivita vzdělávání manažerů, nicméně právě specifické určení toho, že cílovou skupinou jsou pouze manažeři, se mi nezdá příliš vhodné. Podle mého názoru do této oblasti spadají veškeré programy pro rozvoj talentů, které, podle mých zkušeností, jsou vedle manažerských dovedností často zaměřeny i na expertní kariérní cestu.

Vymezení složek vzdělávání v organizaci jsem uváděla především proto, že nedílnou složkou oblasti rozvoje je právě talent management a s ním související rozvoj studentů a absolventů. V následující kapitole se tak budu věnovat teoretickým základům rozvojových programů a následně se zaměřím na metody, které k rozvoji potenciálu pracovníků můžeme využívat.

### 3 Talent management

Podle Koubka (2007, s. 29) můžeme v zásadě rozlišit dva základní pohledy na pojetí talentu.

První pohled vymezuje talenty jako mimořádně schopné zaměstnance s velkým potenciálem, kteří mají nebo mohou mít význam na výkon organizace. Jako talenti jsou vnímáni v první řadě klíčoví jedinci směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Armstrong (2007, s. 327) tyto jedince označuje také jako tzv. high-flyers.

Druhý pohled pak přináší myšlenku toho, že talenti jsou všichni zaměstnanci, kteří mohou přispívat k dosahování cílů organizace. Nejedná se jen o manažery, jsou to i operativci, specialisté. Pravdou ale je, že tento pohled stále převládá spíše v zahraničí, případně v nadnárodních organizacích se zastoupením u nás, kde talent management řídí rámcově zahraniční centrála.

Předchozí vymezení ukazuje na to, že termín talent může být a je chápán v různých významech, např. Katarína Smrčková ze společnosti PricewaterhouseCoopers se domnívá, že „V Česku označujeme za talenty především ty, se kterými se počítá do manažerských rolí. Zde máme ve srovnání se zahraničím nedostatky. Manažeři totiž nejsou jediná skupina, kterou můžeme označit za talenty. Jde i o specialisty. Myslím si, že například u firem na severu Čech, kde je těžké sehnat lidi na dělnické pozice, můžeme za talenty považovat i některé dělníky, kteří dokážou vést a motivovat ostatní. Možná by bylo dobré demystifikovat slovíčko talent a jeho úzké chápání pouze ve spojitosti s managementem.“ (Smrčková, 2007, online).

Je třeba samozřejmě brát zřetel na to, že výše citovaný výrok je více než šest let starý a nemusí proto přesně odpovídat dnešní situaci. Zdaleka ne všichni zaměstnavatelé u nás se dnes zaměřují pouze na manažery, ale stále častěji se v oblasti rozvoje talentů setkáváme i s rozvojovými programy, které mají za cíl rozvíjet experty a specialisty. Například Pavel Kafka, tehdejší výkonný ředitel Siemens CZ uvedl, že „jejich firma definuje talent jako někoho, kdo trvale podává vysoký výkon a během pěti let přeskočí dva stupně; může se přitom jednat jak o manažerskou, tak expertní oblast.“ (Kejhová, 2008, online). Zmiňovanými dvěma stupni jsou myšleny dva stupně ve firemní struktuře, v případě

manažerské oblasti dva stupně vertikálně, v případě expertní oblasti se pak jedná o posun po horizontální linii.

Nespočet definicí a popisů talentu předložili autoři Thorne a Pellant: „Soustředění, zaměření na výkon, pochopení sama sebe, emoční pružnost, sebedůvěra, optimismus, pragmatismus, sebejistota, dobrodružný duch,“ nebo „Nadaný člověk je někdo, kdo má větší schopnosti než jiní a není pro něj těžké je využívat. Vyniká nenuceností a půvabem. Talentovaná osoba má jisté charisma dané schopnostmi, kterému se ostatní snaží vyrovnat a z něhož obyčejní smrtelníci čerpají inspiraci.“ (Horváthová, 2011, s. 23)

Není bez zajímavosti, že samotný pojem „talent management“ se poprvé objevil až v roce 1998, kdy ho Dave Watkins, výkonný ředitel společnosti Softskape, definoval jako „proces získání a udržení prospěšných zaměstnanců, kterému přikládají stále větší strategický význam konkurenční firmy“ a označil ho za tzv. válku o talenty (Kutik, 2008).

Každá organizace musí jasně charakterizovat, koho bude považovat za talent a tato definice by měla být vždy stanovena s ohledem na cíle a poslání konkrétní organizace. Jedině tak se zaměstnanci s talent managementem mohou ztotožnit a podporovat jeho efektivní fungování.

Pro účely mé práce považuji za vhodné zmínit další rozdělení talent managementu, které uvádí Hroník (2007, s. 114). Jedná se o dva typy programů – trainee programy a talent development.

### **Trainee programy**

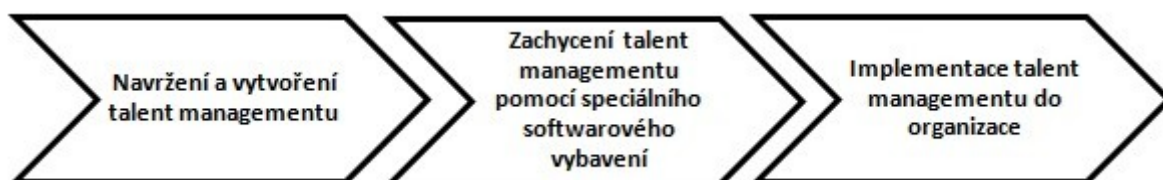
Trainee programy obvykle trvají půl roku až jeden rok a jsou určeny, v první řadě, zájemcům z vnějšího prostředí organizace. Vybraní účastníci se obvykle stávají zaměstnanci dané organizace po dobu konání programu. Obvykle jsou také s účastníky stanoveny na začátku programu rozvojové plány, které jsou v průběhu programu naplňovány. Po skončení programu bývá úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt.

## Talent development

„Program talent developmentu je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již svou historii a kredit, zároveň stojí na počátku své kariéry ve firmě a potřebují si najít její směr.“  
(Hroník, 2007, s. 114)

V zásadě můžeme v talent managementu rozlišit dvě různá kritéria: prvním je to, zda se jedná o program lokální či mezinárodní, a dalším, jestli se zaměřuje na rozvoj manažerských kompetencí nebo na rozvoj odborných znalostí a dovedností.

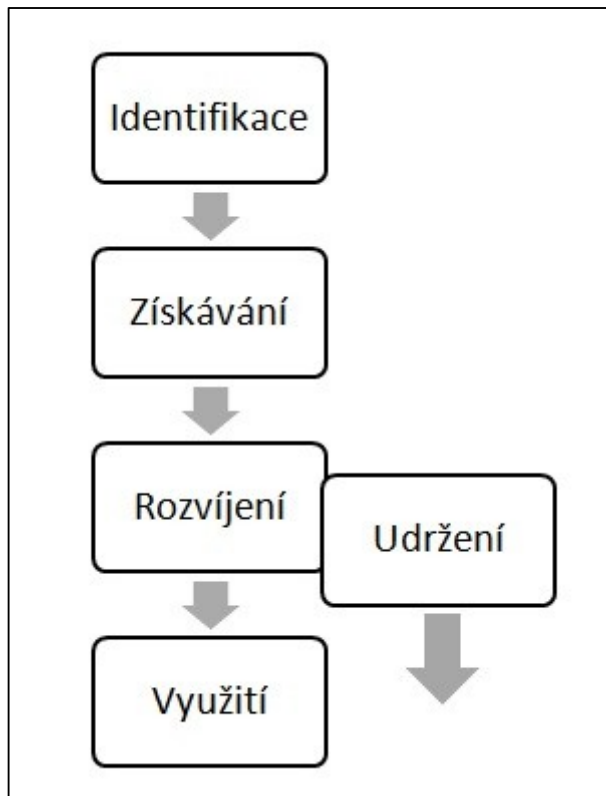
Podle Horváthové (2011, s. 29) se filozofie talent managementu skládá ze tří složek. První z nich je návržení a vytvoření koncepce talent managementu. Dalším krokem by pak mělo být zachycení talent managementu pomocí speciálního softwarového vybavení a následně je možné přistoupit k implementaci talent managementu do organizace.



Obrázek 3 Filozofie talent managementu (vlastní zpracování dle Horváthová, 2011, s. 29)

Proces talent managementu je jednoduchý a logický. Začíná identifikací talentu, pokračuje jeho získáním, následuje rozvoj a využití talentu. Zároveň je třeba věnovat pozornost i jeho udržení, jak přehledně zobrazuje Hroník (2007, s. 110).





Obrázek 4: Proces talent managementu (vlastní zpracování dle Hroník, 2007, s. 110)

### **Identifikace talentu**

Jak již bylo řečeno, jednoznačně základním požadavkem fungujícího talent managementu je přesné vymezení toho, co pro organizaci představuje talent. To souvisí především s identifikací klíčových rolí, pro které musí mít vhodné osoby tzv. klíčové kompetence. Klíčové kompetence jsou takové faktory, které pro danou organizaci mají vliv na jejím dalším udržení na trhu. Z toho vyplývá, že pro každou pozici jsou stanoveny určité klíčové kompetence, nejsou jednotné pro celou organizaci. Takové klíčové kompetence, které se v organizaci objevují nejčastěji a mají nejvyšší důležitost, pak tvoří tzv. kompetenční model (někdy také kompetenční mřížku). Počet kompetencí v modelu se obvykle pohybuje do deseti, maximálně jich bývá dvanáct.

V další fázi se pak přistupuje k hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu. Jedná se o měření aktuálních pracovních výsledků a predikci toho, jakých výsledků může ještě v budoucnosti pracovník dosáhnout.

Existuje několik metod, které lze použít k nalezení talentů z vnitřních zdrojů. Všechny tyto metody jsou založené na hodnocení výkonu a především pak na předpovědi potenciálu

pracovníků. Z dnes nejčastěji využívaných metod lze zmínit například hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives), assessment centre, analýza kritických událostí nebo zpětná vazba. (Horváthová, 2010, online)

Ideální je nepoužívat jen jednu metodu, ale metody kombinovat. Přesto by jich však nemělo být příliš mnoho, protože pak by se z celého procesu identifikace talentu stal nepoužitelný nástroj, zabírající příliš mnoho času.

Díky tomu tak lze vytvořit tzv. talent pool, neboli vymežit skupinu talentovaných zaměstnanců.

### **Získávání talentu**

Mnoho publikací uvádí různé způsoby získávání talentů, a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Je to například identifikace mezi současnými zaměstnanci, využití inzerátů, hledání prostřednictvím internetu či s pomocí agentur nebo headhunterů (to jsou specialisté, kteří se zabývají přímým vyhledáváním pracovníků, ve většině případů pro vrcholové řídicí pozice). Metody se víceméně překrývají s metodami získávání zaměstnanců obecně. Problémem však je, že ne vždy bývají talenti vyhledáváni z externích zdrojů průběžně. Jak uvádí Rothwell (2005, s. 293), ve více než polovině případů bývají talenti hledáni až ve chvíli, kdy zůstanou klíčové pozice neobsazené.

### **Rozvoj talentu**

Aby talentovaní jedinci nadále rozvíjeli své silné stránky, je třeba věnovat se jim nejen v rámci rozvojových programů, ale i individuálně. Velmi efektivní bývá nastavení individuálních rozvojových plánů, které se sestavují ve spolupráci s nadřízeným a případně se specialistou na oblast lidských zdrojů. Dále se často využívá možnosti koučování či mentoringu. (Horváthová, 2011, s. 86)

„Nejefektivnějším způsobem rozvoje talentů jsou metody „learning-by-doing“ neboli učení se přímo na pracovišti, zejména rotace práce a zapojení se do projektů s podporou manažera, kouče nebo mentora.“ (Drill Talent Management, 2014)

Jako velmi účinný rozvojový prostředek se také jeví možnost spolupracovat s odborníky, od nichž se může talent mnohému naučit.

### **Využití talentu**

Bylo by obtížné a zavádějící pokoušet se vymezit striktně hranice mezi tím, kdy talent rozvíjíme a kdy jej využíváme. Tyto dvě fáze se velmi často překrývají. Například v situaci, kdy je talent jedním ze členů projektového týmu, rozvíjí se tím, že se učí od ostatních, ale zároveň přispívá vlastními znalostmi a dovednostmi a tím organizace jeho talent využívá. Přesto lze ale za využití talentu označit i situaci, kdy talent například obsadí pozici, na kterou byl připravován. (Hroník, 2007, s. 115)

### **Udržení talentu**

Zásadní otázkou pro mnoho organizací je, co udělat pro to, aby talentovaní lidé neodcházeli ke konkurenci. Jde především o to být atraktivním zaměstnavatelem. Tradičně se tak organizace prodávají nabídkou široké škály zaměstnaneckých benefitů, příjemného pracovního prostředí a dynamického kolektivu. Vedle toho nabízejí možnost dalšího rozvoje a kariérního růstu. Problémem je ale to, že v současné době už nám tyto popisy výhod pro zaměstnance připadají spíše jako klišé, a najdeme je prakticky v každém inzerátu.

Horváthová (2011, s. 28) odkazuje na studii společnosti Deloitte z roku 2006, ze které vyplývá, že tzv. work-life balance, tedy skutečnost, aby zaměstnavatel kladl důraz na vyvážení pracovního a rodinného života, je jedním z největších problémů organizací. Lidé si totiž dnes více než dříve uvědomují hodnotu svého času a čím dál méně často jim vysoký plat stojí za to, aby v kanceláři trávili celé dny i noci, jak to bývalo obvyklé dříve.

Ať už ale svým lidem firma nabídne sebelepší prostředí a pracovní podmínky, neoddiskutovatelným faktem je, že platové podmínky jsou stále jedním z nejčastějších důvodů pro změnu zaměstnavatele. I proto by organizace neměly šetřit na pečlivém průzkumu trhu.

Talent management by měl být vždy iniciovaný a podporovaný vrcholovým managementem, což studie společnosti Deloitte z roku 2008 ukázala jako jeden z klíčových faktorů úspěchu talent managementu. Tím, že jsou příkladem, totiž vrcholoví pracovníci demonstrují, co je pro jejich organizaci důležité. (Horváthová, 2011, s. 29)

Horváthová (2011, s. 27) uvádí jako hlavní přínosy správně nastaveného a fungujícího talent managementu pro organizace tyto:

- „Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace.
- Klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.
- Organizace se pro talenty stává vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem.
- Jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci.
- Plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace.
- Talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit.
- Jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.“

### 3.1 Trainees, trainee programy

„Programy talent managementu v organizacích zahrnují trainees programy, kterých se účastní absolventi (i pracovníci, kteří již v organizaci nějakou dobu pracují)...“ (Kocianová, 2012, s. 111). Tato definice Kocianové i Hroníkovo rozdělení talent managementu na trainee programy a talent development, které jsem uvedla v předchozí kapitole, dokládají, že rozvojové programy pro studenty a absolventy jsou dnes nedílnou součástí talent managementu.

Jako trainee je obvykle označovaná osoba, která se účastní trainee programu. V doslovném překladu lze říci, že trainee je ten, kdo je trénován. Přestože tento pojem je původem z angličtiny, stále častěji se dnes využívá i u nás, jelikož nemá žádný jednoslovný český ekvivalent. Asi nejbliže tomuto pojmu je české označení stážista, případně praktikant.

Bartoňková (2010, s. 158) uvádí, že trainee program je rozvojový a adaptační program určený pro studenty či absolventy, jehož cílem je do budoucna vytvoření zásoby potenciálních manažerů.

Podle článku uveřejněného na serveru [www.najdipraxi.cz](http://www.najdipraxi.cz) je rozdíl stáže oproti trainee programu ten, že stáž bývá často velmi málo placená či neplacená. Jejím účelem je poskytnout studentovi alespoň minimální zkušenosti a orientaci v pracovním prostředí. Naopak přínosem pro organizaci je to, že stážista může pomoci s jednoduchými administrativními činnostmi. Není ale příliš obvyklé, že by ze stáže později vyplynula pro stážistu nabídka zaměstnání. Naopak účelem trainee programů je vybrat si z účastníků ty

nejschopnější jedince, kterým je následně nabídnuta určitá pozice v organizaci. Po dobu trvání programu mají účastníci programu klasickou pracovní smlouvu, ať už se jedná o pracovní poměr nebo dohody konané mimo pracovní poměr. (Studentská stáž nebo Trainee program?, 2014)

Existují různé formy trainee programů. Někdy jsou trainees přijati již na konkrétní pozice v rámci organizace a teprve poté jsou do trainee programu zařazeni. Jeho účelem pak není ani tak to, aby se pro jednotlivé účastníky našla co nejvhodnější pracovní pozice, ale především jde o jejich stabilizaci, jejich propojení, o to, aby získali nové kontakty napříč organizací.

Jindy je hlavním účelem programu obsadit pozice těmi nejvhodnějšími zájemci. Pak proces obvykle probíhá tak, že je přijato i více členů trainee programu, než kolik je volných pozic. Součástí programu jsou rotace, kdy si účastníci vyzkouší různé pozice a po skončení programu je pak každá pozice obsazena tím účastníkem programu, který se na ni nejlépe hodí. Pokud bylo účastníků programu více, je možné, že pro některé se najdou jiné vhodné pozice, než ty, které původně plánovala obsadit, případně jim může být vytvořena pozice na míru. Ale není také neobvyklé, že s některými účastníky programu se následně organizace rozloučí.

Ivana Poláková (2006) ve svém článku Trainee programy uvádí, že tyto programy obvykle trvají od 6 do 18 měsíců, nejčastější délka trvání programu je jeden rok. Je logické, že i přesto, že problematika rozvojových programů je v dnešní době velmi rozšířená, stále tyto programy nabízejí především velké nadnárodní firmy. Vzhledem k tomu, že trainee programy jsou pro studenty i absolventy stále velmi atraktivní, výběrové řízení zpravidla probíhá v několika kolech. Velmi často jedním z nich bývá assessment centrum, dále probíhá minimálně jeden, někdy i více kol osobních pohovorů.

Hroník (2007, s. 98) uvádí, že trainee programu se ve společnostech, kde tyto aktivity realizují, účastní asi 1–2 % z celkového počtu zaměstnanců. V kontrastu s tím je asi 5–10 % pracovníků zařazeno do talent programu.

## **3.2 Metody rozvoje talentů**

Rozvojové programy mohou zahrnovat nejrůznější metody, nástroje a aktivity pro rozvoj talentů. Mnoho z nich jsem zmínila již v předchozí kapitole a v následujícím textu je blíže objasním.

Nejedná se však pouze o rozvoj talentů. Metody, kterým se budu věnovat, lze označit obecně za metody rozvoje potenciálu pracovníků. Potenciál můžeme českým ekvivalentem označit jako souhrn schopností každého člověka. V odborné literatuře jsou obvykle metody rozvoje potenciálu rozdělovány do dvou skupin, a to jednak metody on-the-job (na pracovišti) a dále off-the-job (mimo pracoviště).

Metody on-the-job, jak už název napovídá, se využívají k rozvoji při výkonu práce na pracovišti. Podle některých je tato skupina metod využívána v podnikovém prostředí častěji (například viz Horváthová, 2011, s. 81). Jedná se například o koučování, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, stáže či sdílení znalostí.

Podle Horváthové (2011, s. 85–86) z výzkumu společnosti Deloitte vyplynulo, že právě metody on-the-job jsou nejefektivnějším způsobem rozvoje talentů. Jedná se především o rotace práce a zapojení se do projektů, ideálně za podpory nadřízeného, kouče nebo mentora.

Oproti tomu off-the-job metody se zaměřují na rozvoj mimo pracoviště či mimo organizaci. Do této skupiny zahrnujeme přednášku, seminář, případové studie, simulace a manažerské hry, workshopy, e-learning, outdoor learning a v neposlední řadě také development centrum. (Bartoňková, 2010, s. 156)

V této kapitole se budu dále blíže věnovat některým z výše uvedených metod, které se pro rozvoj talentů využívají nejčastěji, již bez ohledu na to, ve které skupině metod figurují.

### **3.2.1 Assessment centrum, development centrum**

Předně je třeba zdůraznit, že assessment centrum je nástrojem a metodou využívanou pro výběr pracovníků, její obdobou, která se využívá v rámci rozvoje je právě development centrum. Protože obě metody spolu velmi úzce souvisí a v praxi dnešních organizací jsou

často využívány, zařadila jsem i assessment centrum do kapitoly věnující se metodám rozvoje.

Assessment centrum neboli AC je metoda, jejímž cílem je zmapování silných a slabých stránek uchazečů, jejich osobnosti, schopností a dovedností. V aktivitách AC se téměř vždy uplatňuje kombinace metod individuálních a skupinových, vedle nich nalezneme i metody psychodiagnostické. Příkladem konkrétních metod mohou podle Kociánové (2010, s. 122–123) být tyto:

Individuální – prezentace, případové studie, morální dilemata, sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů, hraní rolí, individuální rozhovor, zkoušky tvůrčích schopností a improvizace, ukázky práce, zkoušky znalostí z oboru nebo zkoušky zručnosti.

Skupinové – týmové hry, manažerské hry, případové studie pro skupinu, skupinové diskuze, skupinové výtvořky.

Psychodiagnostické – výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní testy, sociometrie.

Vedle toho lze úlohy třídit i podle toho, na jaký výsledek činnosti se zaměřují. Kociánová (2010, s. 123) dělí úlohy na výkonové, které se zaměřují na výsledek činnosti, interpersonální, zaměřené na proces spolupráce, kognitivní, kde je sledován především způsob řešení, a zátěžové, zaměřené na zvládnutí zátěže, stresu.

Assessment centra se účastní obvykle šest až dvanáct uchazečů a trvá půl dne nebo jeden den, jen velmi výjimečně probíhají AC ve více dnech. Vždy je přítomno několik hodnotitelů, jimiž mohou být personalisté, manažeři, psychologové, potenciální kolegové a další. Ti po celou dobu účastníky AC sledují a dělají si poznámky, přičemž po skončení akce se koná tzv. porada hodnotitelů, kdy jsou společně zhodnoceni všichni účastníci a je rozhodnuto o tom, kdo bude přijatý, případně kdo postoupí do dalšího kola výběrového řízení. Zpětná vazba na působení v AC by měla být vždy poskytnutá všem účastníkům. (Kociánová, 2010, s. 119–125)

Development centrum, neboli DC, využívá řadu aktivit shodných s AC, liší se však účelem. Cílem DC je totiž identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, nastavení individuálního rozvojového plánu a následné zlepšení úrovně schopností jednotlivců. Účastníky development centra bývají výhradně pracovníci dané organizace. Výběr

konkrétních úkolů je často propojený s kompetencemi pracovníků a spíše než na zjištění aktuální úrovně schopností se důraz klade na potenciál do budoucna. Výsledky DC také vedle plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit často souvisí s plánováním nástupnictví. (Kocianová, 2010, s. 168)

### **3.2.2 Koučink, mentoring, shadowing**

Koučink je aktivita, jejímž cílem je napomoci rozvoji druhého člověka. Spočívá v sérii rozhovorů mezi koučem a koučovaným, tato sezení by měla mít vždy konkrétní cíle z oblasti rozvoje potenciálu, zlepšení vztahů a zvýšení výkonnosti. (Riethof, Crkalová, 2007, s. 84-85) Kouč by měl pracovníka podněcovat k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě, vždy s ohledem na osobnost a individualitu pracovníka. Kouč bývá často i externí, na rozdíl od mentora nemusí být z prostředí organizace.

Mentoring spočívá v dlouhodobé spolupráci pracovníka s mentorem - tím bývá obvykle zkušený kolega, odborník, který svému svěřenci radí, stimuluje ho a usměrňuje, pomáhá mu v kariéře. Obvykle to bývá osoba, která požívá vysoký kredit. Jak uvádí Hroník (2007, s. 105), mentor není určený, vztah by měl být vždy závislý na vzájemné volbě.

Shadowing neboli stínování spočívá v tom, že jednotlivci je umožněno sledovat zkušeného kolegu při výkonu jeho práce. Často se využívá například v situacích, kdy je žádoucí, aby pracovník lépe pochopil náplň činnosti manažera a zlepšila se tak jejich spolupráce (Horváthová, 2011, s. 81). Případně se může jednat o stínování kolegy na stejné úrovni, se kterým pracovník úzce spolupracuje, obvykle když jsou jejich činnosti v určitém procesu navazující a stínování tak napomůže porozumění procesu jako celku. Stínování je vhodné i v případě, kdy se pracovník připravuje na převzetí nové role.

### **3.3.3 Práce na projektech**

Díky zapojení do projektů napříč úseky dochází především k rozvoji týmové práce a schopnosti vést. Dochází k rozvoji sociálních vztahů díky propojení osob, které by jinak neměly možnost spolupracovat a získané kontakty mohou velmi pomoci usnadnění kooperace jednotlivých oddělení do budoucna. Pro pracovníky je zapojení do těchto projektů výzvou, působí motivačně, pracovník získává od kolegů přínosnou zpětnou vazbu. Výhodou pro jeho vedoucího je především to, že může sledovat práci svého



podřízeného v úplně nových podmínkách a situacích. Organizace pak těží z komplexních a neotřelých nápadů a řešení, které projektové týmy přinášejí. (Horváthová, 2011, s. 82)

### **3.3.4 Rotace práce**

Rotací práce je myšleno dočasné působení zaměstnance v jiných částech organizace, na různých pracovištích a úsecích. Díky rotaci se stejně jako v případě stínování pracovník seznamuje s činností kolegy na příslušném oddělení a kromě sledování má příležitost si různé úkoly sám vyzkoušet. „Rozvíjí se flexibilita zaměstnance, schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti.“ (Horváthová, 2011, s. 82).

## 4 Rozvojové programy pro studenty a absolventy v praxi

V empirické části své bakalářské práce se zaměřím na to, jaké programy pro rozvoj studentů a absolventů nabízejí vybrané organizace v České republice.

Prvním krokem metodologie výzkumu bylo zvolení typu výzkumu. Zde se jednalo o výzkum aplikovaný, který Průcha a Veteška (2012, s. 37) definují jako „... systematické, s vědeckými metodami operující vytváření nových poznatků a ověřování stávajících poznatků.“ Dle očekávaného přínosu se bude jednat především o diagnostický výzkum.

Výběr zkoumaných objektů byl provedený náhodně, avšak s velkým důrazem na dostupnost požadovaných dat. Organizace byly vybrány s ohledem na to, zda byly ochotné informace a údaje do práce poskytnout. Zkoumat budu celkem pět organizací, přičemž lze říci, že se ve všech případech jedná o velké firmy dle členění EU, která za velké firmy považuje společnosti s více než 500 zaměstnanci. Zároveň se všechny zkoumané organizace objevují v žebříčku 50 největších společností dle počtu zaměstnanců uveřejněného na <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/seznam-9/>.

Jak jsem krátce uvedla již v kapitole věnující se uplatnění absolventů na trhu práce, společnost Studenta Media ve spolupráci se švédskou společností Universum zkoumala, jaké jsou představy a kariérní preference současných vysokoškoláků. Výsledky celého průzkumu jsou uveřejněné na serveru <http://www.unijobs.cz/universum>. V České republice se jej zúčastnilo více než 10,5 tisíce studentů vysokých škol a univerzit. Výsledkem průzkumu je žebříček 100 ideálních zaměstnavatelů v České republice v očích studentů za rok 2013 pod názvem „Top 100 IDEAL Employers“. Sběr dat probíhal v období 4. listopadu 2013 – 17. ledna 2014, takže lze říci, že se jedná opravdu o aktuální údaje. Všechny organizace, jejichž programy jsou v empirické části této bakalářské práce představeny, se v tomto žebříčku umístily, jak ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Umístění zkoumaných organizací v žebříčku Top 100 IDEAL Employers (vlastní zpracování)

| Pořadí | Společnost    |
|--------|---------------|
| 3.     | Škoda Auto    |
| 31.    | Telefónica O2 |
| 33.    | Siemens       |
| 55.    | Kooperativa   |
| 63.    | Tesco         |

Metodou pro získání potřebných informací byla převážně analýza dokumentů, a to internetových stránek vybraných organizací, propagačních materiálů a v neposlední řadě výročních zpráv těchto organizací. Jednalo se tedy o dokumenty veřejné, které měly výhradně psanou podobu. Z hlediska kontextu vzniku dokumentů se jednalo o dokumenty sekundární, vytvořené na základě jiné, primární dokumentace. Jak uvádí Reichel (2009, s. 126–127), podstatný rozdíl sekundárních dokumentů ve srovnání s primárními je ten, že do sekundárních dokumentů se může promítnout přístup jejich autora. Je tak možné, že data v nich uvedená budou zkreslená, ať už úmyslně či nedopatřením. V případě, kdy bylo třeba určité údaje doplnit, probíhal rozhovor se zástupci organizací, zejména s personálními specialisty. V těchto případech se jednalo o rozhovor polostrukturovaný, který byl prováděný buď tváří v tvář, nebo jako telefonický rozhovor.

Velmi důležitým krokem bylo stanovení kritérií, na která se budu v rámci komparace jednotlivých programů zaměřovat. Za základní znaky jednotlivých programů (s ohledem na teoretický základ uvedený v kapitole 3) jsem určila délku trvání programu, počet účastníků, podmínky přijetí do programu (tedy základní požadavky, které musí zájemci splňovat), průběh výběrového řízení a metody rozvoje. Vedle těch uvádím i konkrétní aktivity, které jsou v rámci programů pro trainees organizovány.

V případě rozvojových programů určených absolventům je pak uvedeno i to, jak jsou tyto programy časově náročné, tedy kolik hodin týdně účastníci programu v dané organizaci stráví. V případě programů určených absolventům nebylo toto srovnávací kritérium relevantní uvádět, neboť ve všech případech uzavírají účastníci s organizací pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr a jejich pracovní doba je tak standardně 40 hodin týdně.

Tabulka 2 uvádí, jaké rozvojové programy ve které ze zkoumaných organizací nalezneme (organizace jsou řazeny abecedně).

Tabulka 2: Přehled rozvojových programů ve vybraných organizacích (vlastní zpracování)

|                    | <b>Program pro<br/>studenty</b> | <b>Program pro<br/>absolventy</b> |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Kooperativa</b> | -                               | Trainee program                   |
| <b>Siemens</b>     | Learn@Siemens                   | Start@Siemens                     |
| <b>Škoda</b>       | Student's Club                  | Trainee program                   |
| <b>Telefónica</b>  | Internship program              | Graduate program                  |
| <b>Tesco</b>       | Internship                      | Trainee program                   |

Následující text je členěný do šesti kapitol, každá z prvních pěti je věnována rozvojovým programům v konkrétní organizaci. Pro uvedení do kontextu jsou nejprve uvedena obecná data o organizaci, jako je obrat, počet zaměstnanců a relevantní zajímavosti z oblasti HR, poté je rozvedeno, jak fungují trainee programy. V páté, závěrečné kapitole jsou na základě analýzy těchto informací podrobně popsány zkoumané trendy a společné znaky v této oblasti.

#### **4.1 Trainee programy v organizaci Kooperativa pojišťovna, a.s.**

##### **Informace o organizaci**

Společnost Kooperativa je druhou největší pojišťovnou, která působí na našem trhu. Založena byla roku 1991 a stala se tak první komerční pojišťovnou fungující na území bývalého Československa. Nyní je součástí koncernu Vienna Insurance Group. V současné době má podíl 20,5 % na celkovém předepsaném pojistném v České republice.

„Ke konci roku 2012 měla Kooperativa ve svém portfoliu 2,02 milionu klientů a celkový počet pojistných smluv dosáhl 3,8 milionu kusů. Celkem v roce 2012 Kooperativa vyřídila přes 551 tisíc pojistných událostí. Ke konci roku 2012 v Kooperativě pracovalo 3 838 zaměstnanců.“ (Kooperativa pojišťovna a.s., 2012, s. 19)

Organizace získala v roce 2012 mnohá ocenění, z nichž nejvýznamnějšími bylo umístění na třetím místě v anketě Czech Top 100 a také ocenění v anketě Pojišťovna roku, kterou každoročně vyhlašuje Asociace českých pojišťovacích makléřů. Organizace získala ocenění celkem ve třech ze čtyř celkově vyhlašovaných kategorií a díky tomu získala titul Pojišťovna roku.

Hlavními projekty v oblasti HR, které jsou zmíněny ve výroční zprávě za rok 2012, jsou projekt Implementace SAPu, kdy právě odbor vzdělávání zodpovídá za proškolení zaměstnanců a seznámení je s prací v novém systému. Dále byl spuštěn projekt Osobnosti ve VIG ČR, jehož cílem je seznámit zaměstnance s pozoruhodnými českými osobnostmi formou přednášek.

V oblasti školení se rozvíjí koncept interního lektoringu, kdy vedle standardních katalogových kurzů se rozšiřuje nabídka nových kurzů, které jsou školeny interními lektory z odboru vzdělávání. Organizace také nadále čerpala prostředky na školení z Evropských fondů: „Druhým rokem probíhal grantový projekt Evropského sociálního fondu Školení zaměstnanců, který absolvovalo více než 550 zaměstnanců. V roce 2012 byl projekt zaměřen na rozvoj a kvalitu obchodních dovedností pojišťovacích poradců, pracovníků přepážek a telefonních prodejců.“ (Kooperativa pojišťovna a.s., 2012, s. 29)

### **Rozvojový program pro absolventy Trainee program**

Trainee program trvá vždy jeden rok a jedná se o odbornou přípravu pro absolventy vysokých škol. Cílem programu je získat mladé a talentované kolegy, kteří díky svým nápadům a inovativnímu přístupu přispějí dalšímu rozvoji společnosti.

Během trvání programu je pracovní poměr ošetřený smlouvou na dobu určitou s tím, že účastníci mají nárok na všechny benefity, stejně jako ostatní zaměstnanci.

#### **Délka programu**

Trainee program v Kooperativě trvá vždy celkem jeden rok.

#### **Počet účastníků programu**

Trainee program, který společnost zajišťuje, je otevíraný každoročně a do roku 2012 jím prošlo celkem 123 absolventů vysokých škol, z nichž 73 % našlo v rámci Kooperativy následně stálé uplatnění.

### Podmínky přijetí do programu

Podmínkou pro účast v programu je dokončené vysokoškolské vzdělání s maximální pracovní zkušeností v délce jednoho roku a dobrá znalost anglického či německého jazyka, dále hrají roli i komunikační dovednosti a samostatnost při řešení úkolů.

### Průběh výběrového řízení

Zájemci o účast v programu musejí nejprve zaslat svůj strukturovaný životopis (jeden v českém, jeden ve vybraném cizím jazyce) a motivační dopis. Výběrové řízení má pak pět kol:

- Posouzení životopisů
- Telefonické interview
- Osobní interview
- Assessment centrum
- Závěrečný pohovor s nadřízeným

### Metody rozvoje

Po úspěšném absolvování výběrového řízení je každému z účastníků přiřazený mentor, který absolventa podporuje po celou dobu trvání programu, zpracovává zprávy z jednotlivých stáží a také poskytuje účastníkovi zpětnou vazbu na jeho působení. V rámci trainee programu si absolventi vyzkouší práci v různých odděleních společnosti:

#### Produkty

- Úsek pojištění motorových vozidel
- Úsek pojištění majetku a odpovědnosti
- Úsek pojištění osob
- Úsek pojištění hospodářských rizik

#### Obchod

- Úsek vnitřního/vnějšího obchodu
- Úsek provozní podpory obchodu
- Podpora a správa
- Generální sekretariát
- Úsek: ekonomický, IT, interního auditu, marketingu, nákupu a služeb, personální, plánování a controllingu, pojistné matematiky, právní, treasury, zajištění

(Trainee program, 2014)

Délku stáže na každém oddělení si trainees volí sami, stejně tak jako to, do kterého oddělení se konkrétně chtějí v rámci rotací podívat. Kromě toho se v rámci programů mohou těšit na různé vzdělávací akce a školení, se zaměřením například na prezentační dovednosti, efektivní komunikaci či time management. Dále se setkávají s ostatními trainees z jiných koutů republiky.

## **4.2 Trainee programy v organizaci Siemens, s.r.o.**

### **Informace o organizaci**

Společnost Siemens patří mezi největší elektrotechnické firmy v České republice. Její historie v ČR je již více než 120 let a celkem zde má asi 10,5 tisíce zaměstnanců. Skupina podniků obchodující pod touto značkou vykázala v roce 2012 obrat 32,5 miliard Kč. „Společnost nabízí široké spektrum produktů a služeb ve čtyřech hlavních oblastech – energetice, průmyslu, zdravotnictví a v oblasti infrastruktury a měst. I nadále se rozvíjí centrum sdílených služeb, které nabízí služby pro ostatní země koncernu.“ (Siemens, s.r.o., 2013, s. 7)

Celosvětově se jedná o koncern s historií přes 165 let, který zaměstnává více než 370 tisíc zaměstnanců. Čistý zisk v roce 2012 činil 5,2 miliardy Eur.

### **Rozvojový program pro studenty Learn@Siemens**

Společnost nyní třetím rokem pořádá rozvojový program pro studenty pod názvem Learn@Siemens.

#### **Délka programu**

Rozvojový program pro studenty je koncipován na 9 měsíců – začíná vždy v září a končí na konci května. Lze tedy říci, že trvání programu kopíruje vysokoškolský akademický rok.

#### **Časová náročnost programu**

Z praktického hlediska program funguje tak, že student pracuje 20 hodin týdně na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti a v rámci tohoto úvazku se účastní aktivit rozvojového programu.

### Počet účastníků programu

Kapacita programu je maximálně 20 účastníků ročně.

### Podmínky přijetí do programu

Do trainee programu jsou přijímáni jak stávající zaměstnanci, tak i ti mimo organizaci, pro které jsou před začátkem programu vypsány volné pozice.

### Průběh výběrového řízení

Uchazeči v první řadě zasílají životopis a motivační dopis, prochází pre-selekcí a následně absolvují telefonický pohovor. Osobně se uchazeči představí na půldenním assessment centru a následně ti nejlepší pokračují k osobnímu pohovoru s přímým nadřízeným. V případě uchazečů, kteří již v organizaci působí, probíhá jejich zařazení do programu na základě nominace manažerem a tato nominace je následně potvrzena na půldenním assessment centru.

### Metody rozvoje

V rámci programu jsou studentům nabízeny tyto rozvojové aktivity:

- Teambuilding – první a velmi oblíbená aktivita, jejímž cílem je především propojit účastníky trainee programu z různých částí firmy a pozitivně je motivovat
- Práce na interních projektech – účastníci se sami rozdělí do projektových skupin, které mají obvykle 3 nebo 4 členy. Během doby trvání programu pak pracují na projektu, který by podle nich měl přínos pro společnost – může se jednat o zlepšovací návrh související s pracovní náplní studentů, úsporné opatření, marketingovou kampaň apod.
- Školení soft skills – studenti mají v průběhu programu možnost účastnit se různých školení, jako je například zpětná vazba, time management, prezentační dovednosti a jiné.
- Návštěvy výrobních závodů – jejich cílem je seznámit studenty s různými oblastmi, kterými se společnost zabývá. Mají tak možnost nahlédnout například do Depa Kačero, kde se udržují vozy pražského metra linky C nebo navštívit výrobní závod v Brně, kde se vyrábějí turbíny pro odběratele po celém světě.
- Rotace – každý účastník si může na jeden den vyzkoušet, jaká je náplň práce jiného kolegy z programu. Záleží pak jen na nich, zda si na celý den vyberou jednoho účastníka, který je do své práce zasvětil podrobně, nebo si raději zvolí dvě kratší, půldenní rotace.



## **Rozvojový program pro absolventy Start@Siemens**

### Délka programu

Doba trvání absolventského programu je jeden rok, přičemž program probíhá kontinuálně a účastníci se mohou zapojit kdykoliv v průběhu roku. Společné aktivity jsou pak organizované vždy jednou ročně, takže každý dostane šanci se těchto setkání zúčastnit.

### Počet účastníků programu

Program bude v letošním roce otevřen poprvé a není proto možné získat informace o počtu účastníků v minulých letech. Stejně tak není počet účastníků striktně vymezený.

### Podmínky přijetí do programu

Podmínkou pro přijetí do tohoto programu je ukončené vysokoškolské vzdělání a ne více než roční zkušenost z pracovního poměru. Stejně jako do studentského programu, i v tomto případě Siemens nabízí možnost účasti jak nově přijímaným zaměstnancům, tak těm stávajícím s podmínkou, že jejich účast musí schválit manažer.

### Průběh výběrového řízení

Výběrové řízení pro účastníky z řad stávajících zaměstnanců neprobíhá, zařazení do programu jsou zájemci na základě nominace manažerem (při splnění daných podmínek). Pokud by byli přijímáni noví zaměstnanci, probíhá nejprve klasické výběrové řízení na pozici, na kterou se hlásí, a následně jsou do programu zařazení na základě nominace nadřízeným.

### Metody rozvoje

Nejdůležitější součástí tohoto rozvojového programu jsou stáže – ty probíhají obvykle v rozsahu 1-3 dnů každý měsíc, nicméně jejich rozsah může být nastaven individuálně dle konkrétních potřeb. Možnost absolvovat stáž je jednak v jednotlivých divizích společnosti a dále pro zájemce i ve vlastních výrobních závodech v rámci ČR.

Dalšími aktivitami, které jsou v průběhu účastníkům nabízeny, jsou exkurze v rámci společnosti, snídaně s vedením, setkávání absolventů a v neposlední řadě práce na týmových projektech. Ty fungují konkrétně tak, že se týmy o dvou až čtyřech členech podílejí na spoluvytváření firemního PR – například mohou natáčet videa, medailonky nebo se podílet na tvorbě internetových stránek.

### **4.3 Trainee programy v organizaci ŠKODA AUTO a.s.**

#### **Informace o organizaci**

Škoda Auto je největší tuzemský výrobce automobilů se sídlem v Mladé Boleslavi. Podnik má tradici více než sto let a v roce 1990 se stal součástí německého koncernu Volkswagen. V roce 2012 měla společnost, pokud uvažujeme celou skupinu, 26 400 zaměstnanců, z toho necelých 24 000 v mateřské společnosti. Roční obrat v roce 2012 vzrostl na více než 260 miliard Kč.

Co se týče strategie řízení lidských zdrojů, z výroční zprávy společnosti vyplývají tyto dva hlavní pilíře, na které se v organizaci v současné době soustřeďují:

Atraktivita zaměstnavatele – v posledních dvou letech získala společnost v této oblasti řadu ocenění, jedním z nejvýznamnějších bylo například první místo v žebříčku firem Czech Top 100, což je žebříček nejobdivovanějších firem v České republice nebo cena Zaměstnavatel desetiletí.

Z údajů uvedených ve výroční zprávě také vyplývá, že i mezi studenty a absolventy je společnost považována za velmi atraktivní: „Společnost se ve studii „tendence Graduate Barometer Czech Republic“ umístila na třetím místě a stala se tak „Skokanem roku“ v České republice.“ (ŠKODA AUTO a.s., 2013)

V trendu zvyšování atraktivity společnosti jako zaměstnavatele chce firma pokračovat i v následujících letech.

Kvalifikační rozvoj zaměstnanců – důraz je kladen především na další vzdělávání, jehož významnou složkou byly v minulosti především jazykové kurzy a tréninky interkulturních znalostí a dovedností. Také zlepšování technických dovedností je velmi důležitou součástí personální strategie.

Společnost má rovněž vlastní Střední odborné učiliště, na kterém v roce 2012 studovalo asi 900 žáků, a také podnikovou Vysokou školu, kterou v témže roce navštěvovalo přibližně 1100 studentů.

V roce 2013 se společnost snažila zaměřit zejména na zachování kmenové zaměstnanosti a zvýšení flexibility. Velký důraz chtěla také klást na rozvoj talentů ve všech oblastech související s vizí růstové strategie společnosti.

Obecně lze říci, že společnost si celkově velmi zakládá na rozvoji a vzdělávání mladých lidí -velkou raritou je skutečnost, že provozuje vlastní soukromou střední i vysokou školu, které celkem navštěvovalo v roce 2012 přibližně 2000 studentů. Studium je v tomto případě velmi úzce propojené s praxí a touto strategií se organizace snaží bojovat s problémem nedostatečného počtu absolventů v technických oborech, který je v posledních letech ve výrobních společnostech velmi často diskutovaný (tomuto tématu se věnuje například zpráva Českého rozhlasu z února 2014 s názvem „Firmy mají nedostatek technicky vzdělaných lidí, studenti těchto oborů seženou práci rychleji“).

### **Rozvojový program pro studenty Student's Club**

Studentům společnost nabízí zejména možnost praxe a spolupráce při zpracování závěrečných prací.

Pro nadané studenty, se kterými jsou v průběhu praxe či zpracování závěrečné práce nadřizení spokojeni, je nadále možnost zařazení do tzv. Student's Club. Bohužel se jedná o specifický program, který nemá stejné základní znaky jako ostatní rozvojové programy, a proto se budu v tomto případě věnovat pouze metodám rozvoje a nabízeným rozvojovým aktivitám.

#### **Metody rozvoje**

Nad rámec jejich spolupráce jsou studentům nabízeny ještě další rozvojové nástroje, jako je development centrum, plán osobního rozvoje, stínování manažerů nebo je jim poskytnuta podpora při tvorbě kariérního plánu (to znamená pomoc s přípravou životopisu a motivačního dopisu a další podpora v průběhu přijímacího řízení). Vedle toho mají studenti také možnost setkávat se s trainees, tedy absolventy zařazenými do rozvojového programu.

## **Rozvojový program pro absolventy Trainee program**

### Délka programu

Program trvá vždy jeden rok a nové běhy programu jsou otevírány vždy v dubnu a v září.

### Počet účastníků programu

Kapacita Trainee programu na jeden rok je vždy 30 účastníků.

### Podmínky přijetí do programu

Trainee program je určen absolventům, kteří nemají delší než roční pracovní zkušenost po skončení studia. Jedná se výlučně o absolventy magisterského stupně studia vysokých škol převážně technického nebo ekonomického směru.

### Průběh výběrového řízení

Výběrové řízení do programu má tyto fáze:

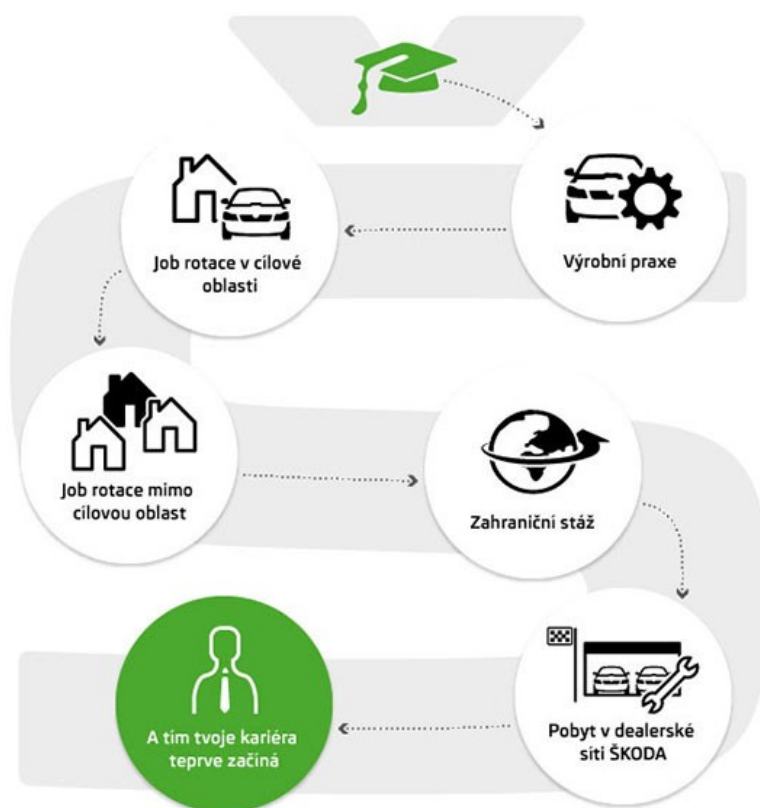
1. Preselektce – posouzení přihlášky, životopisu, motivačního dopisu a referencí
2. Jazykové testování – vyplnění on-line testu zvoleného cizího jazyka
3. Telefonický screening
4. Osobnostní testování pomocí dotazníku „Personality and Preference Inventory“
5. Osobní pohovor s pracovníkem náboru
6. Jednodenní Assessment centrum
7. Osobní pohovor s manažerem konkrétní pozice

Selektce je tedy velmi podrobná. Základními požadavky na uchazeče jsou především dokončené vysokoškolské vzdělání magisterského stupně, cizí jazyk (anglický či německý) na jednacím úrovní a absolvovaná stáž v zahraničí, dále se v průběhu výběru posuzují schopnosti a kompetence kandidátů klíčové pro konkrétní pozice.

### Metody rozvoje

Za účelem toho, aby byly ostatní aktivity co nejlépe zaměřené na pozici, kterou bude absolvent zastávat, má každý přidělený svého patrona, který mu pomáhá například se zařizováním rotací v různých odděleních. Právě zmíněné rotace jsou základním stavebním kamenem celého programu. Jejich účelem je především podrobné seznámení absolventa s oblastí, ve které bude pracovat, ale i s odděleními, které na tuto činnost navazují a se kterými bude absolvent spolupracovat. Rotace jsou vždy minimálně dvě a každá musí trvat

při nejmenším tři měsíce. Vedle rotací pak společnost nabízí absolventům řadu školení tvrdých i měkkých dovedností a účast na realizaci nejrůznějších projektů.



Obrázek 5: ŠKODA AUTO Trainee program (Trainee program, 2014)

#### 4.4 Trainee programy v organizaci Telefónica Czech Republic, a.s.

##### Informace o organizaci

Společnost Telefónica Czech Republic je jedním z telefonních operátorů působících na českém trhu. Na českém trhu společnost vystupuje od poloviny roku 2006, kdy vznikla sloučením dvou tehdejších operátorů. Od ledna 2014 je společnost součástí české investiční skupiny PPF. Provozuje v současné době téměř osm milionů pevných a mobilních linek. Ke konci roku 2012 měla Telefónica Czech Republic 9,2 milionu

zákazníků a přes 5800 zaměstnanců. V červnu loňského roku vyhrála společnost cenu Sodexo Zaměstnavatel roku.

Celosvětově působí Telefónica na trzích 25 zemí v Evropě, Africe a Latinské Americe. Ke konci roku 2012 měla 316 milionů zákazníků a téměř 130 tisíc zaměstnanců.

Dlouhodobým cílem společnosti v oblasti lidských zdrojů je „být vyhledávaným zaměstnavatelem a vytvořit „místo, kde je radost pracovat“. V loňském roce byl definován tzv. slib mezi firmou a zaměstnanci, který přesně charakterizuje, čeho chce firma v jednotlivých oblastech dosáhnout a jak ke splnění přispějí sami zaměstnanci.“ (Telefónica Czech Republic, a.s., 2013, s. 48)

Kromě toho funguje ve společnosti také program Reflect, který zjišťuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců a nově i ocenění zvané Bravo Awards, kterými jsou oceňováni nejlepší zaměstnanci.

Další strategickou oblastí, na kterou se společnost zaměřuje, je rovnováha soukromého a pracovního života. Tu se snaží podporovat prostřednictvím povolení práce z domova, rozšíření částečných a zkrácených úvazků nebo podpory matek (ať už se jedná o podporu finanční, možnost umístit dítě do firemní školky či možnost návratu do práce ihned po skončení mateřské dovolené).

V oblasti vzdělávání a rozvoje je klíčový rozvoj manažerských kompetencí. V roce 2012 byly definovány manažerské kompetence některých vedoucích a kompetenční model vedoucích zbylých oblastí byl v plánu pro rok následující. Pracuje se zároveň i na jednotném kompetenčním modelu pro manažery, který bude platný podle seniority manažerů. Na rozvoj leadershipu jsou zaměřeny také různé vzdělávací aktivity, které by mělo absolvovat v následujícím období co nejvíce manažerů nejen na středních a vyšších pozicích, ale i operativních vedoucích.

V roce 2012 společnost spustila v šesti Evropských zemích včetně České republiky program Talentum, jehož cílem je oslovit nejnadanější studenty a absolventy vysokých škol. Talentum zahrnuje rozvojové programy umožňující spolupráci jak studentům, tak absolventům vysokých škol.

## **Rozvojový program pro studenty Internship**

Studentům vysokých škol od 3. ročníků je určený tzv. Internship program. „Studenti pracují 12–18 měsíců na konkrétní pozici v konkrétním týmu na částečný úvazek v rozsahu přibližně 20 hodin týdně.“ (Studenti a absolventi, 2014)

### Délka programu

Délka trvání programu je nastavena individuálně, avšak v rozsahu 12–18 měsíců.

### Časová náročnost programu

Studenti v rámci programu pracují přibližně 20 hodin týdně na konkrétní pozici v konkrétním týmu.

### Počet účastníků programu

Do programu bylo v uplynulých dvou letech zařazeno celkem 80 studentů.

### Podmínky přijetí do programu

Podmínkou přijetí studentů do programu je minimálně jeden zbývajících rok studia a plynulá znalost anglického jazyka, znalost španělského jazyka je výhodou.

### Průběh výběrového řízení

Prvním krokem je zaslání životopisu a motivačního dopisu a to jak v českém, tak v anglickém jazyce. Následně čeká zájemce o vstup do programu on-line testování. Testy jsou zaměřené na osobnost a logické myšlení, na práci s grafy nebo obsahují například simulovanou správu e-mailové schránky. Následuje volitelný video pohovor a telefonický pohovor, poté assessment centrum, jehož součástí je i individuální pohovor s nadřízeným.

### Metody rozvoje

Každému studentovi je přiřazený mentor, který jej programem provází. Rozvojový program je zaměřen především na rozvoj tvrdých a měkkých dovedností, vedle vzdělávacích kurzů účastníci absolvují setkávání s managementem společnosti, zajímavé exkurze, apod.

## **Rozvojový program pro absolventy Graduate**

### Délka programu

Program trvá vždy jeden rok.

Počet účastníků programu

Počet účastníků v programu není striktně vymezen.

Podmínky přijetí do programu

Podmínkou přijetí do programu je ukončené vysokoškolské studium, další nejsou vymezeny.

Průběh výběrového řízení

Průběh výběrového řízení není přesně vymezen.

Metody rozvoje

Účastníci nastupují na pracovní poměr na plný úvazek a vedle toho jakou součástí programu absolvují sérii školení, mají možnost setkat se s vedením společnosti a také participovat na zajímavých projektech. V rámci programu mají absolventi také možnost rotace v rámci širšího týmu.

#### **4.5 Trainee programy v organizaci Tesco Stores ČR a.s.**

##### **Informace o organizaci**

Společnost Tesco je jedním z největších maloobchodních řetězců na světě. Mateřská společnost řetězce má sídlo v Británii, na český trh společnost vstoupila v roce 2007. V současné době provozuje 209 obchodů, 19 čerpacích stanic a 7 obchodních center, k tomu dalších 135 menších prodejen, které fungují jako franšízy pod jinou obchodní značkou. Jako první řetězec v České republice spustila společnost v roce 2012 on-line obchod s potravinami, který je dostupný na území Prahy a středních Čech.

V České republice má řetězec necelých 13 tisíc zaměstnanců a řadí se tak k největším soukromým zaměstnavatelům v zemi. Svým zaměstnancům se snaží vytvářet podmínky pro trvalý osobní i profesní rozvoj a to zejména prostřednictvím lokálních rozvojových programů pro talenty. Dále díky mezinárodnímu profilu společnosti nabízí svým zaměstnancům také účast na některých mezinárodních rozvojových programech.

Vedle toho je ve výroční zprávě zmíněná jako zajímavý projekt roku 2012 hra Tesco Business Game, která stimuluje chod skutečného hypermarketu. Projektu se zúčastnilo



2016 soutěžních skupin o třech týmech z pěti zemí. Nejúspěšnější byli nakonec studenti VUT v Brně.

### **Rozvojový program pro absolventy Trainee program**

Jedná se především o manažerský program, jehož cílem je připravit mladé lidi na převzetí řídicích pozic. V programu mají účastníci na výběr ze třech zaměření:

Centrální kancelář - absolvent může program absolvovat v odděleních jako je personální, marketingové, finanční, IT, právní a další. Sídlo kanceláří je v Praze.

Distribuce - oddělení logistiky či zásobování.

Maloobchod – zaměření na obchodní jednotky, které jsou umístěné po celé republice a kam společnost „láká“ uchazeče především na příležitost vést vlastní tým a získat zkušenosti s řízením lidí. Do této části programu je každoročně přijímáno zhruba deset absolventů.

Je nutné zmínit, že na převzetí manažerských pozic se připravují pouze absolventi se zaměřením na maloobchod, pracovníci, kteří nastupují do některého z oddělení centrální kanceláře, se zaměřují na pozice specialistů. I tam se však předpokládá do budoucna převzetí manažerské pozice a to v horizontu 3-5 let.

#### Délka programu

Program je koncipovaný vždy na jeden rok a každý nový běh bývá spuštěný v září.

#### Časová náročnost programu

Účastníci programu pracují na plný úvazek, časová náročnost je 42,5 hodin týdně.

#### Počet účastníků programu

Kapacita Trainee programu na jeden rok je vždy 30 účastníků.

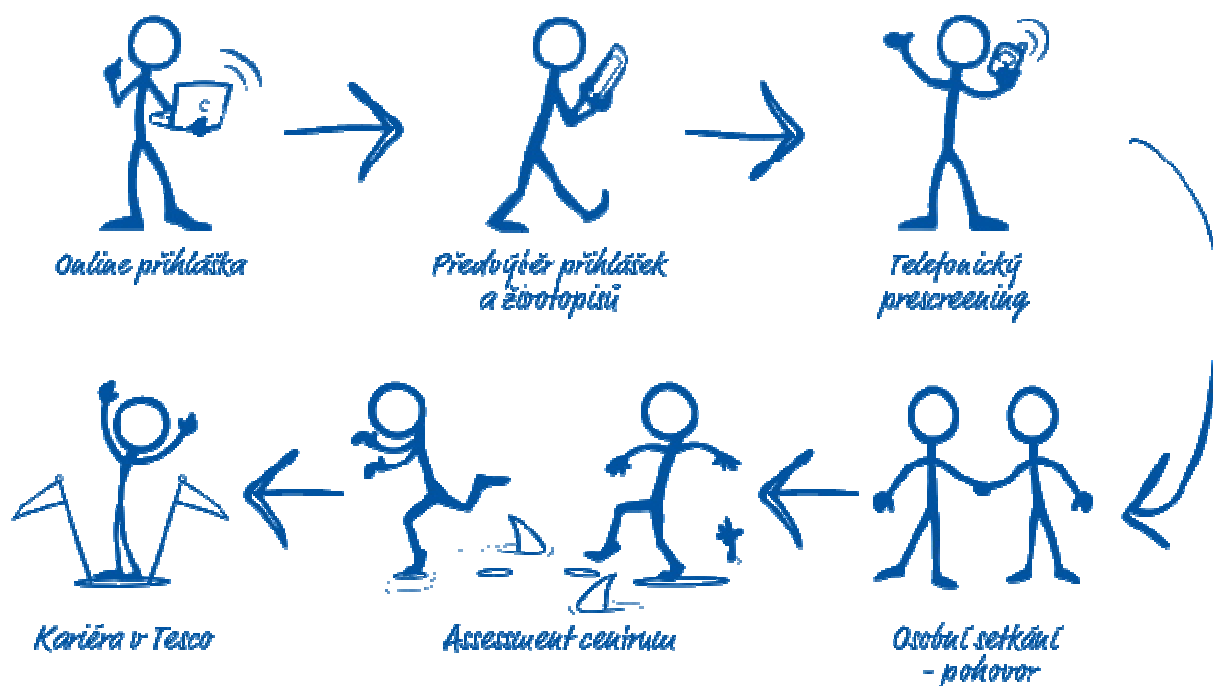
#### Podmínky přijetí do programu

Rozvojový program společnosti je určen čerstvým absolventům vysokých škol. Základní podmínkou pro přijetí do trainee programu je ukončené vysokoškolské studium nejméně bakalářského stupně, maximálně dva roky po ukončení. Dalším kritériem je znalost českého a anglického jazyka a ochota stěhovat se za prací v rámci České republiky. V neposlední řadě jsou vyžadovány silné komunikační dovednosti, organizační schopnosti, odolnost vůči stresu, zdravé sebevědomí. Ti, kteří mají o účast v trainee programu zájem,

nejprve podávají přihlášku do programu jako takového a až následně jsou jim přiděleny konkrétní pracovní pozice.

#### Průběh výběrového řízení

Výběr uchazečů probíhá v několika kolech, jak je znázorněno na obrázku níže. Nejprve probíhá preselektce, následně telefonický pohovor, osobní pohovor a na závěr assessment centrum.



Obrázek 6: Jak probíhá nábor a výběr (Tesco Stores ČR a.s, 2014)

#### Metody rozvoje

Jelikož stěžejní oblastí trainee programu je maloobchod, popis rozvojových aktivit a průběhu programu je zaměřený především na průběh v obchodních jednotkách. Program má několik na sebe navazujících částí:

Kolečko na obchodní jednotce představuje seznámení se všemi aktivitami, které na dané jednotce probíhají. Cílem je především seznámit absolventa s veškerými činnostmi, které budou ovlivňovat práci jeho a jeho podřízených.

Následuje několik týdnů trvající trénink, který má připravit účastníky programu na převzetí první vedoucí role. Ten obsahuje mimo jiné například školení zaměřená na prezentační dovednosti, time management, řízení stresu a další. Následně získá každý zodpovědnost za konkrétní úsek a za vedení malého týmu lidí.

Aby si účastníci rozšířili obzory a dozvěděli se více informací o fungování i ostatních jednotek, absolvují následně rotaci, kde se seznámí s jinými úseky či jinými obchodními formáty.

Poté se začnou účastníci připravovat na převzetí další pozice, na které budou mít vyšší zodpovědnosti i pravomoce. U některých z nich se může jednat o pozici, kterou budou zastávat i po skončení programu, jiní následně pozici změní. Na této pozici budou odpovědní za konkrétní část obchodu a tým pracovníků.

Druhá část programu pak obsahuje také práci na společném týmovém projektu a setkávání s managementem společnosti.

### **Rozvojový program pro studenty Internship**

Délka programu

Program trvá obvykle jeden rok.

Časová náročnost programu

Jedná se o stáž v rozsahu 15 hodin týdně.

Počet účastníků programu

Do programu se každoročně zařadí 8-10 stážistů.

Podmínky přijetí do programu

Podmínkou pro účast v programu je studium magisterského stupně vysoké školy, znalost českého a anglického jazyka, dále proaktivní a zodpovědný přístup k práci a samostatnost.

Průběh výběrového řízení

Průběh výběrového řízení do programu je velmi podobný jako v případě trainee programu, nicméně neobsahuje assessment centrum – po předvýběru, telefonickém pohovoru a osobním pohovoru se zástupcem HR následuje osobní pohovor s nadřízeným.

Zájemci se hlásí vždy na konkrétní oddělení v závislosti na tom, jaký obor studují a co je jim blízké. V případě úspěšného splnění výběrového řízení je s každým jednotlivě projednána možnost toho, jaká by konkrétně mohla být jejich pozice a náplň práce.

#### Metody rozvoje

Metody rozvoje nebyly nikde uvedeny a vzhledem k pravidlům organizace nebylo možné poskytnout bližší informace než ty, jež jsou volně přístupné na webových stránkách.

## **5 Popis trendů a společných znaků rozvojových programů**

V páté kapitole se budu věnovat popisu trendů a společných znaků na základě kritérií, která byla stanovena v úvodu předchozí kapitoly. Odděleně budu rozebírat rozvojové programy určené studentům a trainee programy pro absolventy, přestože kritéria srovnání jsou v obou případech obdobná.

### **5.1 Popis trendů a společných znaků rozvojových programů pro studenty**

Velmi propracované rozvojové programy pro studenty vysokých škol lze nalézt především u společností Siemens a Telefónica pod názvy Learn@Siemens a Internship program. Rozvojové programy určené studentům nalezneme i v portfoliu organizací Škoda a Tesco, nicméně v obou případech se jedná o programy, které nejsou příliš detailně rozpracované, nemají konkrétní rámec, a proto nebylo možné provést relevantní srovnání programů v těchto organizacích.

Zajímavé je, že jak organizace Siemens, tak Telefónica, mají koncept studentských programů propracovaný lépe než programy pro absolventy, přestože obecně jsou trainee programy chápány především, ne-li výlučně, jako rozvojové programy pro absolventy. Toto pojetí nalezneme například i v definici Bartoňkové (2010, s. 158): „Jde o adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol technického a ekonomického směru...“. Podle údajů, které vyplývají z analýzy programů v organizacích, by ale v této souvislosti, podle mého názoru, nemělo být natolik striktně vymezeno, o absolventy jakých typů škol se jedná. Jak jsem ukázala na příkladu společnosti Škoda Auto, je zde několik pozic v programu z oblasti lidských zdrojů, které by se zdály jako vhodné spíše pro absolventy škol s humanitním zaměřením.

Tabulka uvádí přehledně kritéria pro srovnávání programů ve zkoumaných organizacích Siemens a Telefónica, protože, jak jsem zmínila již na začátku kapitoly, programy těchto dvou společností jsou nejlépe propracované. Všechna kritéria jsou dále podrobněji uvedena v textu. Programy, které nabízí studentům organizace Škoda a Tesco, jsou krátce rozebrány na konci kapitoly.

Tabulka 3: Přehled zkoumaných kritérií rozvojových programů pro studenty (vlastní zpracování)

|                                     | Siemens  | Telefónica Czech Republic   |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Délka trvání programu</b>        | 9 měsíců   | 12 - 18 měsíců  |
| <b>Časová náročnost programu</b>    | 20 hodin týdně   | 20 hodin týdně  |
| <b>Počet účastníků programu</b>     | 20 osob ročně  | průměrně 40 osob ročně  |
| <b>Podmínky přijetí do programu</b> | studium magisterského stupně vysoké školy, znalost českého a anglického jazyka     | přínejménším jeden zbýjající rok studia, plynulá znalost anglického jazyka                |
| <b>Průběh výběrového řízení</b>     | preselekcce, telefonický pohovor, AC, osobní pohovor                               | preselekcce, on-line testování, volitelný videopohovor, telefonický pohovor, AC (zahrnuje |
| <b>Metody rozvoje</b>               | teambuilding, práce na projektech, školení soft skills, návštěvy výrobních závodů, | mentoring, školení, setkávání s managementem, exkurze                                     |

#### Délka trvání programu

Délka trvání programů v uvedených organizacích je mírně odlišná, zatímco v Siemensu trvání programu vždy kopíruje akademický rok, Telefónica nemá délku trvání programu striktně vymezenou, pohybuje se až do jednoho a půl roku. Shodná je pracovní doba studentů, která se v obou případech pohybuje okolo 20 hodin týdně. Hlavní činnost studentů je vždy na konkrétní pozici v konkrétním týmu, i to mají oba programy společné.

#### Časová náročnost programu

Z hlediska týdenního počtu odpracovaných hodin je časová náročnost obou programů srovnatelná, přičemž v obou případech se jedná o přibližně dvacet hodin týdně.

#### Počet účastníků programu

Co se týče počtu přijímaných studentů, společnost Siemens uvádí kapacitu 20 studentů do programu ročně, v O2 je to v průměru dvakrát tolik. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců je v obou organizacích podíl studentů v rozvojovém programu méně než 1 %,

konkrétně cca 0,7 % v Telefónice a 0,2 % v Siemensu. Telefónica ale nabízí i rozvojový program pro absolventy, tudíž celkové číslo by bylo vyšší. V druhém případě je procentuální údaj výrazně nižší, než údaj 1–2 %, který uvádí Hroník (2007, s. 98) – otázkou však je, zda tento údaj pocházel pouze z dat sesbíraných v ČR, nebo se jedná o průměr celosvětový, to není ve zdrojovém dokumentu uvedeno. Faktem však zůstává, že Siemens má podíl osob v trainee programech pod průměrem, který uvádí odborná literatura.

#### Podmínky přijetí do programu

Shodným znakem studentských programů v obou výše uvedených organizacích je především to, že se zaměřují na studenty posledních ročníků škol. Cílem je, aby organizace nalézaly takové studenty, kteří by zde našli uplatnění i po ukončení svého studia. Obecně lze říci, že „boj“ o ty nejlepší mladé talenty opravdu začíná již na školách, což lze odvodit například z toho, kolik společností se účastní různých veletrhů pracovních příležitostí na vysokých školách. Tyto veletrhy probíhají každoročně na jaře snad v každém univerzitním městě v ČR.

#### Průběh výběrového řízení

Výběrové řízení v obou společnostech má několik kroků, shodnými jsou telefonický pohovor, AC a osobní pohovor s nadřízeným, který je v případě organizace Telefónica součástí AC, v organizaci Siemens probíhá samostatně. Společnost Telefónica navíc do výběrového řízení přidala i on-line testování a volitelný video pohovor, který u nás ještě není příliš rozšířený a může tak pro studenty znamenat zajímavou výzvu. Lze však očekávat, že se s video pohovory v praxi organizací budeme setkávat stále častěji, zejména u pozic, které tradičně obsazují mladí uchazeči.

#### Metody rozvoje

Lze říci, že u zkoumaných programů jsou ve stejné či podobné míře zastoupeny jak rozvojové metody realizované na pracovišti, tak mimo něj. Z on-the-job metod je zajímavé zmínit například práce na projektech a rotace práce v Siemens, kde jsou právě tyto rozvojové metody základním stavebním kamenem programu. Standardně jsou pak doplněné o off-the-job metody, především vzdělávací semináře zaměřené na rozvoj měkkých dovedností. V Telefónice je pak vedle školení velký prostor věnovaný mentoringu.

Shodnými aktivitami, které obě společnosti účastníkům programu nabízejí, jsou tréninky měkkých dovedností a exkurze v rámci společnosti. Co se týče tréninků, lze říci, že soft skills kurzy na široce oblíbená témata jako je time management, prezentační dovednosti a kurzy efektivní komunikace jsou základním stavebním kamenem, bez kterého se dnes prakticky žádný trainee program neobejde. Studenti a absolventi na nabídku tréninků takzvaně „slyší“ a jsou pro ně motivační, organizaci, pokud využívá interní lektory, nevyjdou náklady příliš draze.

Obecně širší nabídku aktivit nalezneme v Siemensu. Tam mohou být lákavé především práce na skupinových projektech a rotace, v rámci kterých se mohou studenti podívat na to, čím se zabývají ostatní účastníci programu, na čem pracují a jak vypadá jejich běžný den.

V Telefónice nenajdeme ani projekty, ani rotace práce, ovšem na jejich programu je zajímavý mentoring, který dnes častěji nalezneme v talentových programech, než jako součást rozvojových aktivit pro studenty a absolventy.

Dalšími společnostmi, které nabízí studentské programy, jsou Škoda a Tesco, v obou případech se ale jedná spíše o doplňkovou nabídku a mnohem větší prostor je tu věnován programům absolventským. Ve Škodě je tzv. Student's Club programem určeným výhradně pro studenty, kteří již se společností spolupracují (není zde možnost přihlásit se do programu přímo). Nalezneme zde nabídku rozvojových metod, jako je development centrum a plán osobního rozvoje, které jindy organizace poskytují zejména v rámci talent programů. Tesco nabízí studentům tzv. program Internship, který je ale možné spíše nazvat stáží, než trainee programem, jelikož se jedná pouze o spolupráci v rozsahu 15 hodin týdně v některém z oddělení centrální kanceláře v Praze. Každoročně je na různé pozice v rámci tohoto programu přijímáno 8–10 studentů.

## **5.2 Popis trendů a společných znaků rozvojových programů pro absolventy**

Rozvojové programy pro absolventy nabízí všechny zkoumané společnosti. Stejně jako v předchozí kapitole jsem si pro srovnávání vybrala tyto hlavní znaky rozvojových programů: délka trvání programu, počet účastníků programu (je-li tento údaj k dispozici), podmínky přijetí do programu, průběh výběrového řízení a metody rozvoje.



Tabulka 4: Přehled zkoumaných kritérií rozvojových programů pro absolventy (vlastní zpracování)

|                                     | Kooperativa   | Siemens  | Škoda   | Telefónica   | Tesco   |
|-------------------------------------|---|--|---|--|---|
| <b>Délka trvání programu</b>        | 12 měsíců   | 12 měsíců  | 12 měsíců   | 12 měsíců  | 12 měsíců   |
| <b>Počet účastníků programu</b>     | ročně není uvedeno, od roku 2012 celkem 123 účastníků   | -  | 30 účastníků ročně  | -  | 30 účastníků ročně  |
| <b>Podmínky přijetí do programu</b> | dokončené vysokoškolské vzdělání, maximální délka praxe 1 rok, dobrá znalost anglického či německého jazyka       | dokončené vysokoškolské vzdělání, maximální délka praxe 1 rok                                    | dokončené vysokoškolské vzdělání magisterského stupně, maximální délka praxe 1 rok, znalost anglického či německého jazyka na jednacím úrovni                     | -  | dokončené vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně, maximálně dva roky po ukončení studia |
| <b>Průběh výběrového řízení</b>     | posouzení životopisů, telefonické interview, osobní interview, assessment centrum, závěrečný pohovor s nadřízeným | pouze nominace nadřízeným, neprobíhá zvláštní výběrové řízení                                    | preselektce, jazykové testování, telefonický screening, osobnostní testování, osobní pohovor s pracovníkem náboru, assessment centrum, osobní pohovor s manažerem | -  | preselektce, telefonický pohovor, osobní pohovor, assessment centrum.                       |
| <b>Metody rozvoje</b>               | mentoring, stáže, školení, setkávání s ostatními trainees   | stáže, exkurze, setkávání s vedením i ostatními účastníky programu, práce na týmových projektech | rotace, školení, práce na projektech  | školení, setkávání s vedením, práce na projektech, rotace v rámci širšího týmu | rotace v rámci obchodní jednotky, tréninky, práce na projektech, setkávání s managementem   |

### Délka trvání programu

Délka trvání rozvojových programů je shodná u všech zkoumaných organizací, jedná se vždy o jeden rok. Většina programů má fixně stanovený termín, kdy bude program otevřený, naproti tomu společnost Siemens nabízí možnost zapojit se do programu kdykoliv během roku, jelikož absolventi se vždy hlásí na konkrétní pozice, které jsou v dané době otevřené. Všechny rozvojové aktivity probíhají jedenkrát za rok a díky tomu má každý účastník programu během roku všechny aktivity absolvovat.

Ve všech společnostech s výjimkou Tesca získávají nejprve účastníci pracovní smlouvu na jeden rok, po skončení programu pak jednájí o jejím prodloužení a o dalším působení ve společnosti. Například Kooperativa uvádí, že další kontrakt po skončení programu je nabídnutý asi 73 % účastníků. V Tescu všichni účastníci získávají automaticky smlouvu na dobu neurčitou a je tak jasné, že s nimi zaměstnavatel počítá i po skončení trainee programu.

### Počet účastníků programu

Bohužel informace o počtu účastníků valná většina zkoumaných organizací nezveřejňuje a neposkytuje. Jedná se především o to, že počty účastníků se mohou různit podle toho, kolik vhodných pozic pro absolventy je aktuálně otevřených a také jaký je počet zájemců o rozvojové programy. Společnost Škoda Auto jako jediná uvádí, že maximální počet přijímaných účastníků je 30 v každém běhu programu.

### Podmínky přijetí do programu

Všechny uvedené organizace se zaměřují ve svých programech na absolventy, kteří nemají praktickou zkušenost delší, než 1 rok. Společnost Škoda Auto navíc vymezuje, že se musí jednat o absolventy magisterského stupně vysoké školy. Jinak nastavené parametry má pouze společnost Tesco, která přijímá absolventy do dvou let od ukončení studia, a explicitně vymezují, že se může jednat i o absolventy, kteří mají splněný pouze bakalářský stupeň studia.

### Průběh výběrového řízení

Lze říci, že výběrové řízení do absolventského rozvojového programu je téměř ve všech zkoumaných organizacích obdobné. Pouze společnost Telefónica, která se v první řadě zaměřuje na program pro studenty, průběh výběrového řízení nezveřejnila. Společnými prvky výběrových řízení je zejména preselekce, následně telefonický pohovor, assessment

centrum a osobní interview s nadřízeným, někdy i předchozí osobní pohovor s personalistou společnosti. Zřejmě nejnáročnější výběrové řízení čeká na zájemce o účast v programu Škoda auto, kde kromě výše uvedených probíhá ještě jazykové testování a také testy osobnosti. Zajímavostí také je, že Škoda Auto neumožňuje zájemcům přihlásit se do programu více než jednou a to ani v případě, že v následujícím roce stále nemají praktickou zkušenost delší, než jeden rok.

Ve společnosti Siemens probíhá výběr účastníků vždy z řad samotných zaměstnanců, až absolvent přijatý na konkrétní pozici, který splní podmínky programu, může být nominován do programu svým nadřízeným. Jeho zařazení probíhá pouze na základě této nominace.

Hroník (2007, s. 112–113) upozorňuje na to, že je velký rozdíl ve výběru pracovníků do talent programu a trainee programu a to z toho důvodu, že trainees, na rozdíl od talentů, obvykle ještě nejsou zaměstnanci organizace. Proto procházejí náročnějším výběrovým řízením, které obvykle zahrnuje posouzení životopisů, případně i posouzení referencí, assessment centrum a dále kolo kompetenčních pohovorů.

#### Metody rozvoje

S ohledem na to, jak jsem metody rozvoje talentu uvedla v kapitole 3.2, setkáváme se velmi často především s on-the-job metodami, jako jsou rotace práce, práce na projektech či stáže. Z off-the job metod lze zmínit především vzdělávací přednášky a semináře.

Rozvojové aktivity, které v jednotlivých společnostech v rámci programu probíhají, jsou často rozdílné. Snad jedinou společnou aktivitou jsou již tradiční školení měkkých dovedností, které nabízejí všechny společnosti, ve většině případů se jedná o základní kurzy, jako jsou time management, prezentační dovednosti, zpětná vazba a podobně. Dalšími jsou pak rotace, které taktéž nabízejí všechny ze zkoumaných společností, liší se však jejich délka - od těch krátkodobých, v trvání 1-3 dny, které v Siemensu nazývají stáže, jsou to i rotace, které trvají přinejmenším tři měsíce, ty nalezneme u společnosti Škoda Auto. Velmi častými aktivitami v rámci programů v jednotlivých společnostech jsou různá setkávání, ať už s vedením společnosti (například ve společnosti Siemens v podobě snídání s vedením, nebo u společností Telefónica a Tesco), jinde je to setkávání s ostatními účastníky programu (Kooperativa, Siemens). Práci na společných projektech organizují pro absolventy ve všech zkoumaných společnostech, s výjimkou Kooperativy.

Kromě výše zmíněných aktivit ve společnosti Kooperativa funguje mentoring, mentor je každému z účastníků přidělen ihned na počátku programu a provází jej po celou dobu, podporuje ho a poskytuje mu zpětnou vazbu na jeho fungování ve společnosti. Velmi zajímavé aktivity probíhají ve Škoda Auto, tyto aktivity jsou povinné pro všechny účastníky. Jedná se o praxi na výrobní lince, která by měla účastníkům pomoci pochopit, jak vypadá běžný pracovní den zaměstnanců ve výrobních odděleních. Dále je zde povinná praxe v dealerské síti a asi největším lákadlem pro zájemce je zahraniční stáž, jejíž minimální délka trvání jsou tři měsíce. Jedná se tak o výjimečnou příležitost, jak si vylepšit jazykové dovednosti, podívat se do zahraničí a získat zajímavou pracovní zkušenost.

Specifické jsou také rozvojové aktivity v Tesco, konkrétně v části programu, která je zaměřená na maloobchod. V rámci programu totiž absolvent nenastupuje na jednu konkrétní pozici, kterou bude vykonávat po celou dobu trvání programu, ale nejprve absolvuje kolečko na obchodní jednotce a následně se začne trénovat na zvládnutí menšího týmu pracovníků. Poté následuje další trénink a převzetí náročnější pozice – tréninky jsou proto na rozdíl od jiných společností zaměřeny především na získání manažerských dovedností.

## Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na, v dnešní době aktuální téma, rozvojových programů pro talentované jedince, konkrétně v tomto případě na trainee programy pro studenty a absolventy. V první kapitole jsem stručně uvedla terminologický základ, který nadále v práci používám, ve druhé kapitole jsem se pak zaměřila na vzdělávání v organizaci. Třetí kapitola je věnována teoretickým východiskům talent managementu, a čtvrtá pak rozmanitosti rozvojových metod, které jsou v praxi organizací hojně využívány.

V šesté kapitole jsem na příkladu náhodně vybraných firem ukázala, jak konkrétně tyto rozvojové programy fungují a jaké aktivity zaměstnavatelé nabízejí. Pro zaměstnavatele je totiž stále důležitější, aby si vybírali talentované jedince již během jejich studia. Lze říci, že dnes je jen málo velkých firem, které by rozvojové programy pro studenty nebo absolventy neorganizovaly, jelikož již ze zkušenosti vědí, že tato investice se jim v budoucnu vrátí.

Analýza programů ve vybraných organizacích ukázala, že je mnoho různých oblastí, ve kterých se mohou studenti a absolventi uplatnit. Nalezneme příležitosti pro ty, jejichž zaměření je ekonomického směru, ale i mnohé možnosti pro techniky a humanitně zaměřené jedince.

Pokud se podíváme na rozvojové metody a aktivity, které jsou v rámci programů realizovány, především v programech určených pro absolventy jsou v současné době jednoznačným „hitem“ různé rotace práce a stáže na ostatních odděleních, které účastníkům umožňují poznat fungování oddělení, se kterými v rámci plnění svých denních úkolů přijdou do styku. Toto propojení pracovníků z různých oddělení přináší do budoucna jednodušší spolupráci, nejen v tom, že mezi pracovníky, kteří se znají, probíhá mnohem snazší a příjemnější komunikace, ale také mají v případě problému možnost obrátit se na někoho dalšího a poradit se o možnostech nejlepších řešení.

Podobné přínosy mají i práce na týmových projektech, které mimo jiné mohou následně organizace využít i ke své propagaci v případě projektů z oblasti marketingu, nebo se také může jednat o práci na různých zlepšovacích návrzích a opatřeních, kde mnohdy pohled

jedince nepoznamenaného dosud tolik firemní kulturou může přinést zjednodušení nastavených procesů.

V programech určených studentům pak nalezneme tradiční kurzy a školení, především ty zaměřené na rozvoj měkkých dovedností. Rotace práce zde naopak nebudou tak časté, zejména z časových důvodů – pokud jsou stáže nebo rotace práce realizovány, jako je tomu například ve společnosti Siemens, jedná se pouze o krátkodobé rotace.

Prostor pro zlepšení z mého pohledu spočívá ve větším využití aktivit jako je development centrum a následné nastavení individuálních rozvojových cílů, které překvapivě neprobíhá ani v jedné z analyzovaných společností. Další metodou, která byla uváděna méně často, než jsem očekávala na základě studia literatury (viz kapitola 3.2.2), je využití interních koučů a mentorů. Tyto metody se již běžně využívají v praxi talent managementu a jistě by obohatily i trainee programy. Jejich nevýhodou je však vyšší časová i finanční náročnost. Nechme se překvapit, zda se i tyto metody rozvoje za několik let v rámci trainee programů objeví. Předpokládám, že ano, vzhledem k tomu, že například dnes již běžná assessment centra byla také před několika lety úkazem spíše výjimečným a pokrok v této oblasti jde poměrně rychle kupředu.

Pokud srovnáme východiska uvedená ve třetí kapitole, velká většina z nich v praxi organizací skutečně funguje. Potvrdila se teze, že délka trvání programů bývá ve většině pracovníků do programů je assessment centrum - tuto metodu dle mých zjištění v praxi využívají ve všech zkoumaných organizacích. Drobný rozpor je možné nalézt v tom, jaké jsou formy trainee programů. Zatímco teorie uvádí, že jednou z možných forem programů je model, kdy je do programu přijato několik zájemců o jednu pozici a z nich je pak v průběhu programu vybrán ten nejvhodnější kandidát, praxe organizací ukazuje, že v našem prostředí bývá každá pozice obsazena jedním uchazečem.

Jen málokdo z pracovníků věnujících se lidským zdrojům pochybuje o nutnosti získávání mladých talentovaných pracovníků, sami studenti a absolventi však považují nabídku pro ně vhodných pracovních příležitostí za nedostatečnou. Zástupci organizací oponují, že absolventi jsou často na praxi nedostatečně připravení a mají nereálná očekávání: „Čeští absolventi často vůbec nejsou pro pracovní život připravení, a organizace tedy musejí dříve či později vynaložit úsilí k tomu, aby je adekvátně zapracovaly. Stává se, že mladí lidé

přicházejí na stáže přemotivovaní a čekají, že hned druhý den budou moci řídit lidi.“  
(Rafaj, 2013)

Závěrem práce bych proto ráda shrnula, že příležitosti pro mladé lidi v organizacích určitě jsou, jak bylo možné se přesvědčit na příkladech uvedených v praktické části práce. Využití potenciálu schopných pracovníků je pro organizace jistě žádoucí. Ze strany zájemců o práci je však třeba vzít budoucnost do vlastních rukou a aktivně se podílet na tvorbě své kariéry.

## Soupis bibliografických citací

*Absolventi VŠ. ŠKODA AUTO a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/absolventi-vs>

*Absolventi vysokých škol marně hledají práci.* Česká televize [online]. 2012 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/198650-absolventi-vysokych-skol-marne-hledaji-praci/>

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. 1088 s. ISBN 978-07-494-5738-9.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

DRILL TALENT MANAGEMENT. *Drill Business Services* [online]. 2014 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/?item=231>

FOLEY, Griff. *Dimensions of adult learning: adult education and training in a global era*. Maidenhead, England: Open University Press, 2004. 335 p. ISBN 9780335214488.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Získávání a rozvoj talentů z vnitřních zdrojů firmy*. Human Resources Management. 2010 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-45326230-ziskavani-a-rozvoj-talentu-z-vnitrnich-zdroju-firmy>

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KEJHOVÁ, Hana. *Jak ve firmě chytit zlatou rybku*. IHNed [online]. 2008 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-30090750>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, a.s. *Výroční zpráva 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocní-zpravy/>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOWALSKI, Theodore J. *The organization and planning of adult education*. Albany, N.Y.: State University of New York Press, c1988. 218 p. ISBN 08-870-6799-9.



KUTIK, Bill. Who First Called It 'Talent Management'?. Human Resource Executive [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=79502486>

MYSLIVEČKOVÁ, Olga. *Hledání talentovaných vysokoškoláků*. HR forum [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/hledani-talentovanych-vysokoskolaku/>.

PANCZAKOVÁ, Zuzana. *Firmy verbují už i studenty*. Ekonom [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-51410950-firmy-verbuji-uz-i-studenty>

*Počet nezaměstnaných absolventů stoupá*. VysokeSkoly.cz [online]. 2013 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/clanek/pocet-nezamestnanych-absolventu-stoupa>

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

PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-802-4739-601.

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

RAFAJ, Jan. *Absolventi škol neumějí rozeznat podstatné informace*. IHned [online]. 2013 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-59246940-jan-rafaj-absolventi-skol-neumeji-rozeznat-podstatne-informace>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

RIETHOF, Norbert a Anna CRKALOVÁ. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2476-327-9.

ROTHWELL, William J. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* [online]. 3rd ed. New York: AMACOM, American Management Association, 2005 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://hcmindonesia.files.wordpress.com/2012/12/9b-successionplanhandbook.pdf>.

SIEMENS, s.r.o. *Výroční zpráva 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: [https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o\\_nas/publikace/Publikace-prehled.aspx](https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/publikace/Publikace-prehled.aspx)

SMRČEKOVÁ, Katarína. *Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou*. IHned [online]. 2007 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-22536120-sef-podpori-talent-kdyz-si-je-jisty-sam-sebou>

*Studenti a absolventi.* Siemens Česká republika [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z:

[https://www.cee.siemens.com/WEB/CZ/CZ/CORPORATE/PORTAL/HOME/KARIERA/STUDENTI\\_ABSOLVENTI/Pages/Studenti\\_absolventi.aspx](https://www.cee.siemens.com/WEB/CZ/CZ/CORPORATE/PORTAL/HOME/KARIERA/STUDENTI_ABSOLVENTI/Pages/Studenti_absolventi.aspx)

*Studenti a absolventi.* Telefónica Czech Republic,a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-03-22].

Dostupné z: [https://www.chcidoo2.cz/studenti\\_a\\_absolventi/index.html](https://www.chcidoo2.cz/studenti_a_absolventi/index.html)

*Studentská stáž nebo trainee program?.* In: Najdi praxi [online]. 2014 [cit. 2014-04-05].

Dostupné z: <http://www.najdipraxi.cz/kategorie/s/31/studentska-staz-nebo-trainee-program>

*Studentská zóna.* Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. [online]. 2014

[cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/kariera/studentska-zona/>

ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Výroční zpráva 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25].

Dostupné z:<http://new.skoda-auto.com/cs/company/investors/annual-reports>

Telefónica Czech Republic, a.s. *Výroční zpráva 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-03-22].

Dostupné z:<http://www.telefonica.cz/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>

Tesco Stores ČR a.s. *Výroční zpráva za rok končící 28. února 2012* [online]. 2013 [cit.

2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/343905/tesco-stores-cr-a-s>

THORNE, Kaye, PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

*Top 100 IDEAL Employers.* Unijobs [online]. 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z:

<http://www.unijobs.cz/universum>

*Trainee program.* Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. [online]. 2014

[cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/kariera/trainee-program/>

*Trainee program.* ŠKODA AUTO a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-03-26]. Dostupné

z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/absolventi-vs/trainee-program/trainee-program>

*Trainee program.* Tesco Stores ČR a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné

z: <http://www.tesco-graduates.cz/trainee-program/o-programu>

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání.....     | 8  |
| Obrázek 2: Formování pracovních schopností člověka ..... | 12 |
| Obrázek 3: Filozofie talent managementu .....            | 16 |
| Obrázek 4: Proces talent managementu .....               | 17 |
| Obrázek 5: ŠKODA AUTO Trainee program.....               | 37 |
| Obrázek 6: Jak probíhá nábor a výběr .....               | 42 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Umístění zkoumaných organizací v žebříčku Top 100 IDEAL            |    |
| Employers .....   | 26 |
| Tabulka 2: Přehled rozvojových programů ve vybraných organizacích.....        | 28 |
| Tabulka 3: Přehled zkoumaných kritérií rozvojových programů pro studenty..... | 46 |
| Tabulka 4: Přehled zkoumaných kritérií rozvojových programů pro absolventy .  | 49 |