

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Bc. Renata Křížková

TRAINEE PROGRAM JAKO NÁSTROJ
UPLATNĚNÍ ABSOLVENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL
V ORGANIZACI

A TRAINEE PROGRAMME USED AS A TOOL FOR PLACING
GRADUATES IN AN ORGANISATION

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Trainee program jako nástroj uplatnění absolventů vysokých škol v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucí práce, Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za její ochotu a vstřícnost při komplexním vedení mé magisterské diplomové práce. Děkuji organizacím, které se zúčastnily výzkumu, a poskytly mi tak potřebné informace pro naplnění mého cíle. Děkuji také organizaci, která je součástí celé mé práce, za možnost pokusit se zkvalitnit její systém řízení lidských zdrojů navržením zcela nového personálního procesu.

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KRÍŽKOVÁ Renata	Werichova 16, Olomouc - Nové Sady	F150197

TÉMA ČESKY:

Trainee program jako nástroj k uplatnění absolventů vysokých škol v organizaci

TÉMA ANGLICKY:

Trainee program used as a tool of placing graduates in the organization

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

A. Cíl práce, výzkumná otázka:

Cíl práce: Navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY.

Výzkumné otázky: Jak souvisí trainee program s talent managementem? Jaké jsou fáze tvorby koncepce trainee programu v organizaci? Jaké rozvojové metody lze v rámci trainee programu využít?

B. Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění):

Diplomová práce se bude zabývat aktuální problematikou trainee programů v organizacích. Z výzkumu, který provedla společnost ManpowerGroup v roce 2014 vyplývá, že k nejhůře obsaditelným pozicím na trhu práce dnes patří inženýři, projektoví manažeři či technici. S problematikým obsazováním těchto pracovních pozic se již několik let potýká i výrobní organizace XY, která je předmětem této diplomové práce. Jako jednu z možností řešení tohoto problému shledávám zavedení koncepce trainee programu, zaměřením se tedy na studenty posledních ročníků vysokých škol s cílem vytvoření si dostatečného množství kvalitních nástupníků do budoucna.

Práce bude členěna na část teoretickou a část praktickou. Jejím cílem bude navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY. V první části práce vymezím základní pojmy vztahující se k problematice trainee programu. Zaměřím se na jeho ukotvení v systému talent managementu a postupně definuji jednotlivé procesy nutné ke správné tvorbě koncepce trainee programu a její následné implementaci v organizaci.

V druhé části práce se pokusím, za pomoci teoretického rámce uvedeného v první části práce, provést analýzu stávající situace v organizaci a navrhnout optimální koncepci trainee programu, která bude vyhovovat potřebám společnosti. Na základě mnou navržené koncepce bude moci oddělení řízení lidských zdrojů zkvalitnit a systemizovat práci se studenty vysokých škol, a zajistit si tak talenty pro své klíčové pozice do budoucna.

C. Návrh postupu řešení (volba metod):

Na základě teoretického rámce definovaného v první části práce provedu analýzu stávající situace v organizaci a navrhnou optimální koncepci trainee programu, která bude vyhovovat potřebám společnosti.

D. Harmonogram práce:

- pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 30. 9. 2016
- hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 28. 2. 2017
- odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31. 3. 2017

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada.
BRANHAM, L. (2004). Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press.
FOOT, M., HOOK, C. (2007). Personalistika. Praha: Grada.
HRONÍK, F. (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.

řpis studenta: Denata Dželová

Datum: 25.4.2016

řpis vedoucího práce: pmf

Datum: 26.4.2016

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Renata Křížková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Trainee program jako nástroj uplatnění absolventů vysokých škol v organizaci
Anotace práce:	Cílem této magisterské diplomové práce je navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY. První část práce podává argumentační základ pro implementaci trainee programu v dnešních organizacích a popisuje jednotlivé personální procesy, které lze využít v trainee programu. Druhá část práce přibližuje aktuální formu spolupráce se studenty vysokých škol v organizaci XY a výsledky provedeného kvalitativního výzkumu, který se snažil objasnit, jak jsou jednotlivé procesy trainee programu, uváděné teorií, realizované v praxi vybraných firem. Vyústěním práce je kapitola 8, která navrhuje kompletní nový systém trainee programu, jehož základem jsou nejenom teoretické aspekty, ale také ověřené postupy firem.
Klíčová slova:	Trainee program, talent management, řízení lidských zdrojů, personální marketing, student, absolvent
Title of thesis:	A trainee programme used as a tool for placing graduates in an organisation
Annotation:	The aim of this master's thesis is to design the system of the trainee programme for the organisation XY. The first part of the thesis provides an argumentative basis for the implementation of trainee programme in today's organisations as well as describes the individual HR processes that can be used

	<p>in trainee programme. The second part of the thesis describes the current form of cooperation with university students in the organisation XY and the results of qualitative research which sought to clarify how the individual processes of trainee programme, presented by the theory are carried out in specific companies. The thesis results in chapter 8 which designs a complete new system of the trainee programme based on both theoretical aspects and the best practices of companies.</p>
Key words:	<p>Trainee Programme, Talent Management, Human Resource Management, HR Marketing, student, graduate</p>

Počet literatury a zdrojů:	62
Rozsah práce:	104 s. (186 796 znaků s mezerami)

OBSAH

	ÚVOD	10
1	VYMEZENÍ POJMŮ	12
1.1	Organizace	12
1.2	Řízení lidských zdrojů	12
1.3	Talent management	13
1.4	Trainee program	14
2	SITUACE NA TRHU PRÁCE	15
2.1	Trendy ovlivňující trh práce	15
2.1.1	Demografický vývoj	15
2.1.2	Sociokulturní vlivy	16
2.2	Organizace na trhu práce	17
2.3	Studenti a absolventi vysokých škol na trhu práce	20
3	MARKETING V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
3.1	Principy personálního marketingu	23
3.1.1	Souvislost personálního marketingu a employer branding	23
3.1.2	Druhy personálního marketingu	24
3.1.3	Vliv personálního marketingu na utváření employer brandu a míra jeho využití v dnešních organizacích	28
4	KONCEPCE TRAINEE PROGRAMU	31
4.1	Procesy	31
4.1.1	Právní ukotvení a odměňování	31
4.1.2	Získávání a výběr	33
4.1.2.1	Definování požadavků	34
4.1.2.2	Přilákání uchazečů	35
4.1.2.3	Vybírání uchazečů	36
4.1.3	Adaptace na nové pracovní prostředí	37
4.1.4	Rozvoj a vzdělávání	38
4.1.5	Hodnocení	40
4.1.6	Udržení	42
4.2	Výhody a nevýhody implementace	43
5	PROFIL ORGANIZACE XY	46
6	AKTUÁLNÍ FORMA SPOLUPRÁCE SE STUDENTY	49
6.1	Procesy	49
6.1.1	Právní ukotvení dlouhodobé praxe a odměňování praktikantů	49
6.1.2	Získávání, výběr a adaptace praktikantů na nové pracovní prostředí	50

6.1.3	Rozvoj, vzdělávání a hodnocení praktikantů	55
6.1.4	Marketing v řízení lidských zdrojů a udržení praktikantů	57
7	VÝZKUM VYBRANÝCH TRAINEE PROGRAMŮ	61
7.1	Základní metodické informace o výzkumu	61
7.2	Interpretace dat	66
7.2.1	Přiblížení firem z hlediska stanovených kritérií	66
7.2.2	Interpretace dat v jednotlivých oblastech	67
7.3	Diskuse	75
8	NAVRŽENÍ KONCEPCE TRAINEE PROGRAMU	79
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ	99
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ	104

ÚVOD

„Je třeba se i učit, i v praxi upevňovat to, co ses naučil.“

(Seneca, nedatováno)

V současnosti má Česká republika nejvyšší nezaměstnanost v Evropě. Přesto však organizace i nadále inzerují množství volných pracovních pozic, pro které nemohou najít vhodné kandidáty i několik měsíců. Protože se již delší dobu nacházíme v tzv. válce o talenty, považuji za zásadní, aby organizace implementovaly nejrůznější opatření, kterými se na trhu práce odliší, zaujmou a přilákají výborné pracovníky do svých řad.

Na základě vědomí této skutečnosti jsem se rozhodla ve své magisterské diplomové práci zaměřit na problematiku **trainee programu** pro studenty a čerstvé absolventy vysokých škol. Právě implementace trainee programu v organizaci může být jednou z možností, jak získat přízeň mladých talentů v průběhu studia či ihned po jeho ukončení, jež v ideálním případě vede k dlouhodobé spolupráci, která vyústí obsazením volné regulérní pracovní pozice v organizaci.

Cílem této práce je navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY, jako zcela nového procesu, který dosud nebyl v této firmě systémově implementován. Skutečné jméno firmy zde nebude uvedeno z důvodu ochrany interních údajů, po celou dobu bude označována jako organizace XY. Protože nepovažuji za vhodné navrhnout koncepci pouze na základě teoretických skutečností, rozhodla jsem se ve své magisterské diplomové práci realizovat kvalitativní výzkum, v rámci kterého jsem si položila následující **výzkumnou otázku**: Jak jsou jednotlivé procesy trainee programu, uváděné teorií, realizované v praxi vybraných firem? Odpověď na výzkumnou otázku jsem hledala technikou polostandardizovaného rozhovoru se zástupci personálních oddělení tří firem. Veškeré skutečnosti, které byly v rámci výzkumu zjišťovány, vycházejí z jednotlivých kapitol a podkapitol teoretické části práce. Metodika realizovaného výzkumu je podrobně přiblížena v podkapitole 7.1.

Diplomová práce je rozdělena do pomyslných dvou částí, které jsou přiblíženy níže.

První **teoretická** část je tvořena čtyřmi kapitolami. Jejím cílem je podat ucelený pohled na problematiku trainee programu a argumentovat význam jeho implementace v dnešních organizacích.

V první kapitole, *Vymezení pojmů*, jsou definovány základní pojmy a ukotven trainee program v kontextu řízení lidských zdrojů a talent managementu. Druhá kapitola, *Situace na trhu práce*, se pokouší podat argumentační základ pro nutnost implementace trainee programu v dnešních organizacích. Třetí kapitola, *Marketing v řízení lidských zdrojů*, přibližuje význam marketingových principů pro budování značky zaměstnavatele na trhu, která může významně ovlivňovat úspěšnost trainee programu v organizaci. Poslední, čtvrtá kapitola teoretické části práce, *Koncepce trainee programu*, se postupně věnuje základním personálním procesům, které lze využít při realizaci trainee programu.

Druhá **praktická** část je tvořena také čtyřmi kapitolami. Jejím cílem je navrhnout koncepci trainee programu, která je založena na analýze aktuální formy spolupráce se studenty s ohledem na teoretický rámec uvedený v první části práce, a také výsledcích realizovaného kvalitativního výzkumu.

V páté kapitole, *Profil organizace XY*, je v krátkosti přiblížena specializace, struktura, strategie a lidské zdroje organizace XY. Šestá kapitola, *Aktuální forma spolupráce se studenty*, přibližuje identifikované shody a odlišnosti současného stavu spolupráce se studenty s teoretickým rámcem uvedeným v první části práce. Sedmá kapitola, *Výzkum vybraných trainee programů*, přibližuje metodiku a výsledky realizovaného výzkumu, který se snažil objasnit, jak firmy v praxi realizují jednotlivé procesy trainee programu. V poslední, osmé kapitole, *Navržení koncepce trainee programu*, je navržena koncepce trainee programu přímo na míru organizaci XY.

1 VYMEZENÍ POJMŮ

1.1 Organizace

Organizaci lze definovat jako „určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů“ (Dědina & Odcházal, 2007, s. 16). Je systémem, jenž má svou strukturu, obsahující formální i neformální prvky. Tento systém sestává z jedinců, kteří jsou uspořádáni v síti odpovědností a vztahů, jež jim umožňují vzájemně spolupracovat (Armstrong & Taylor, 2015, s. 161).

Různí autoři přicházejí s odlišným pojetím pojmu organizace. Pro tuto práci jsou zásadní následující dvě vymezení, na základě kterých budou pojmy organizace a firma dále v textu používány jako synonyma:

- Keller (1996, s. 13) hovoří o tzv. **formální organizaci**, kterou definuje jako „uměle ustavený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů.“ Tyto organizace fungují převážně na principu racionálně právní autority. Příkladem mohou být výrobní podniky a velké firmy (Keller, 1996, s. 12-13).
- Pod pojmem organizace si lze dle odborné literatury představit také **firmu** jako základní organizační jednotku ekonomiky. Firma je podnikatelským subjektem provozujícím hospodářskou činnost a vystupujícím pod určitým obchodním názvem, na základě kterého se odlišuje od ostatních subjektů na trhu (Barták, Bečvář, Bechyně, & kol., 1999, s. 145).

Nezbytnou součástí každé takové organizace či firmy jsou lidé, kteří v ní pracují. Co přesně se skrývá pod často skloňovaným pojmem, řízení lidských zdrojů, přibližuje následující podkapitola.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce začínající se vyvíjet v průběhu 50. a 60. let. V tomto období se do popředí dostává lidská pracovní síla jako základní hnací motor veškerých činností organizace

(Koubek, 2005, s. 16). Cílem řízení lidských zdrojů je pak dosáhnout úspěchu organizace prostřednictvím jejich pracovníků (Armstrong, 2007, s. 30).

Řízení lidských zdrojů by v každé organizaci mělo usilovat o personální a sociální rozvoj pracovníků, budování mezilidských vztahů a formování jednotlivých týmů. Mělo by klást důraz na dodržování všech zákonů souvisejících se zaměstnáváním lidí a mělo by usilovat o optimální využívání pracovních schopností jednotlivých pracovníků a jejich správné zařazení v rámci organizační struktury (Koubek, 2005, s. 17-18).

Mezi konkrétní procesy řízení lidských zdrojů patří např. získávání a výběr pracovníků, jejich orientace a adaptace v organizaci, personální marketing a řízení zaměstnavatelské pověsti, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovníků, jejich odměňování a stabilizace v organizaci (Foot & Hook, 2002, s. 5; Koubek, 2005, s. 19, 150). Podrobněji se uvedeným personálním procesům a jejich možné realizaci v rámci trainee programu věnují kapitoly 3 a 4.

1.3 Talent management

Talent management lze považovat za poměrně aktuální téma v oblasti řízení lidských zdrojů. Základní myšlenkou tohoto procesu „je identifikovat lidi s výrazným potenciálem ve vybraných oblastech a (...) zajistit, aby tento potenciál dali k dispozici podniku k lepšímu dosahování požadovaných výsledků“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 199). Není to však pouze potenciál, na základě kterého se identifikuje talentovaný pracovník, významným činitelem je také dlouhodobě vysoký pracovní výkon jedince (Horváthová, 2011, s. 24). Cílem talent managementu je rozvíjet a motivovat talentované pracovníky natolik, aby byli „schopní zastávat klíčové pozice v blízké budoucnosti i v dlouhodobém horizontu“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 199). Vedle procesů získání a rozvoje talentů v organizaci je zásadní také zaměření se na jejich stabilizaci, tj. aby „talentovaní jednotlivci zůstávali v organizaci jako její oddaní členové, ve své práci angažovaní lidé, aby neměli tendenci organizaci opouštět, protože odchody talentovaných pracovníků mají na chod organizace obvykle mimořádný (...) dopad“ (Horváthová, 2011, s. 116).

Hroník (2007, s. 114) uvádí, že v rámci talent managementu lze rozlišovat dva základní programy:

- Talent development, který pracuje s talenty identifikovanými z vnitřních zdrojů. Jedná se o výborné pracovníky, kteří stojí na počátku své profesní kariéry v organizaci a potřebují najít správný směr.
- **Trainee program**, zásadní téma této diplomové práce, které je krátce přiblíženo v následující podkapitole.

1.4 Trainee program

Trainee program je forma dlouhodobé pracovní stáže určené studentům posledních ročníků vysokých škol či čerstvým absolventům. Každý trainee (česky stážista či praktikant) pracuje v rámci jednoho oddělení na různých pozicích, nebo dokonce na různých odděleních v rámci jedné organizace. Tímto se trainee program odlišuje od klasických stáží, které jsou vždy zaměřené pouze na jeden konkrétní projekt nebo pracovní místo (Hruška, 2011).

Na rozdíl od výše uvedeného programu talent development se trainee program zaměřuje na identifikaci talentovaných studentů či absolventů z vnějších zdrojů, mnohdy za použití externích agentur nebo poradenských firem (Horváthová, 2011, s. 80). Organizace jim touto formou nabízejí dlouhodobou placenou stáž, kdy optimální délka jejího trvání je půl roku až jeden rok (Hroník, 2007, s. 114). Protože studenti a čerství absolventi zatím nemají výrazné pracovní návyky, organizace mají jedinečnou možnost formovat je dle svých představ, investovat do jejich osobního rozvoje, a zajistit si tak nejenom mladou krev s inovativním myšlením, ale také erudované odborníky do budoucna (Hruška, 2011). Jednotlivé personální procesy, které mohou být součástí koncepce trainee programu, popisují kapitoly 3 a 4. Nejprve je však zásadní podat stručnou argumentaci o důvodech, na základě kterých je pro dnešní organizace, a tedy i organizaci XY, na kterou se zaměřuje tato práce, více než vhodné uvažovat nad implementací koncepce trainee programu. Blíže se dané problematice věnuje následující kapitola, která přibližuje aktuální situaci trhu práce.

2 SITUACE NA TRHU PRÁCE

Současná situace na trhu práce se může zdát pro uchazeče o zaměstnání příznivá. Nezaměstnanost v České republice podle dat Ministerstva práce a sociálních věcí rapidně klesá, od ledna do července 2016 se snížil počet uchazečů evidovaných na úřadu práce o více než 70 000. Navíc firmy podle indexu trhu práce provedeného agenturou Manpower hlásí i nadále růst náborových aktivit. Přesto však čerství absolventi vysokých škol po ukončení studia zůstávají i několik měsíců bez zaměstnání (Personalista, 2016). Tato část práce je zúžena pouze na postavení absolventů vysokých škol na trhu práce, nikoliv středních škol či středních odborných škol, protože cílem této práce je navržení koncepce trainee programu, která bude zaměřena pouze na studenty vysokých škol. V čem tkví důvod jejich nedobrovolného setrvávání v evidenci úřadu práce? A proč naopak organizace mají dlouhodobě otevřené pracovní pozice, které nemohou obsadit vhodným kandidátem? Alespoň některé z faktorů, jež mohou ovlivňovat výše uvedené skutečnosti, se pokusí přiblížit podkapitoly 2.2 a 2.3.

Na to, jaká je současná situace na trhu práce, mají vliv dlouhodobé trendy odehrávající se ve společnosti. K těm zásadním dnes patří demografický vývoj společnosti a sociokulturní vlivy. Podrobněji je přibližují následující podkapitoly.

2.1 Trendy ovlivňující trh práce

2.1.1 Demografický vývoj

Podle průzkumu Eurostat (2016) v roce 2014 připadalo na jednu ženu v Evropské unii během jejího života 1,6 narozeného dítěte. Přitom porodnost nutná k zachování počtu obyvatel je 2,1, což je hodnota, která byla naposledy dosažena v roce 1975 a od té doby postupně klesá. V důsledku demografického vývoje společnosti bude tedy v následujících letech přicházet menší počet absolventů na trh práce, což zapříčiní nedostatečnou náhradu za pracovníky, kteří odcházejí do důchodu. Řada odvětví české ekonomiky bude dle věkové struktury pracovníků stárnout, bude chybět „drive“ a nadšení, které mladí pracující do organizací často přinášejí. Stále větší okruh profesí se bude potýkat

s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, což lze vidět již dnes, např. u řemesel (Budoucnost profesí, nedatováno). Řada organizací bude nucena v reakci na současnou demografickou situaci implementovat procesy age managementu, a pokusit se tak řídit lidské zdroje s ohledem na věk, schopnosti a potenciál. Nejedná se pouze o přizpůsobení pracovního prostředí a jednotlivých činností rostoucímu věku zaměstnanců, ale také o sladování rodinného a pracovního života rodičů malých dětí či „sendvičové generace“ a práci s absolventy přicházejícími na trh práce (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 188).

Podle výzkumu organizace PricewaterhouseCoopers z roku 2014 je nedostatek mladých talentovaných pracovníků celosvětovým problémem a pro generální ředitele mnoha organizací tvoří jednu z největších ekonomických hrozeb současnosti. Uvědomují si, že získání a udržení talentovaných pracovníků je nejkritičtějším faktorem jejich obchodního růstu a jsou připraveni měnit způsoby řízení lidí dle aktuálních potřeb globálního prostředí (PwC, 2011, s. 10).

Výše uvedené statistiky vypovídající o snižujícím se počtu absolventů přicházejících na trh práce a nedostatku mladých talentovaných pracovníků, lze považovat za jeden z argumentů pro implementaci koncepce trainee programu v organizaci XY, která by mohla napomoci mladé talenty získat a udržet si je. Podle výzkumu organizace PricewaterhouseCoopers je klíčové připravit se na změnu způsobů řízení dle aktuálních potřeb společnosti, tj. připravit se i na odlišné potřeby, které s sebou přinesou další generace a zohlednit je např. při tvorbě koncepce trainee programu. Podrobněji tuto problematiku přibližuje následující podkapitola.

2.1.2 Sociokulturní vlivy

Situace na trhu práce je výrazně ovlivněna také preferencemi nastupujících generací. V současnosti se nejvíce skloňuje pojem, generace Y, do které se řadí lidé narození v letech 1980–1995 (někdy se uvádí také 1982–1995) (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 132-134). Tato generace s sebou nese řadu specifík, kterými se naprosto odlišuje od generací předešlých, a to v oblastech studia, povolání, cílů či životního stylu. Uvedené lze vidět již dnes ve snižujícím se zájmu o klasická průmyslová odvětví a profese, které jsou touto generací vnímány

jako méně perspektivní z hlediska financí, zajímavosti či prestiže (Budoucnost profesí, nedatováno). Z důvodu postupné výměny jednotlivých generací na trhu práce může docházet ke generačním střetům a vzájemnému nepochopení se. Pokud organizace pružně nezareagují na odlišné potřeby generace Y, nebudou schopny plně využít potenciál mladých pracovníků, což může vést k jejich odchodu z organizace, protože touha měnit zaměstnání a získávat nové zkušenosti je u generace Y velká (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 133).

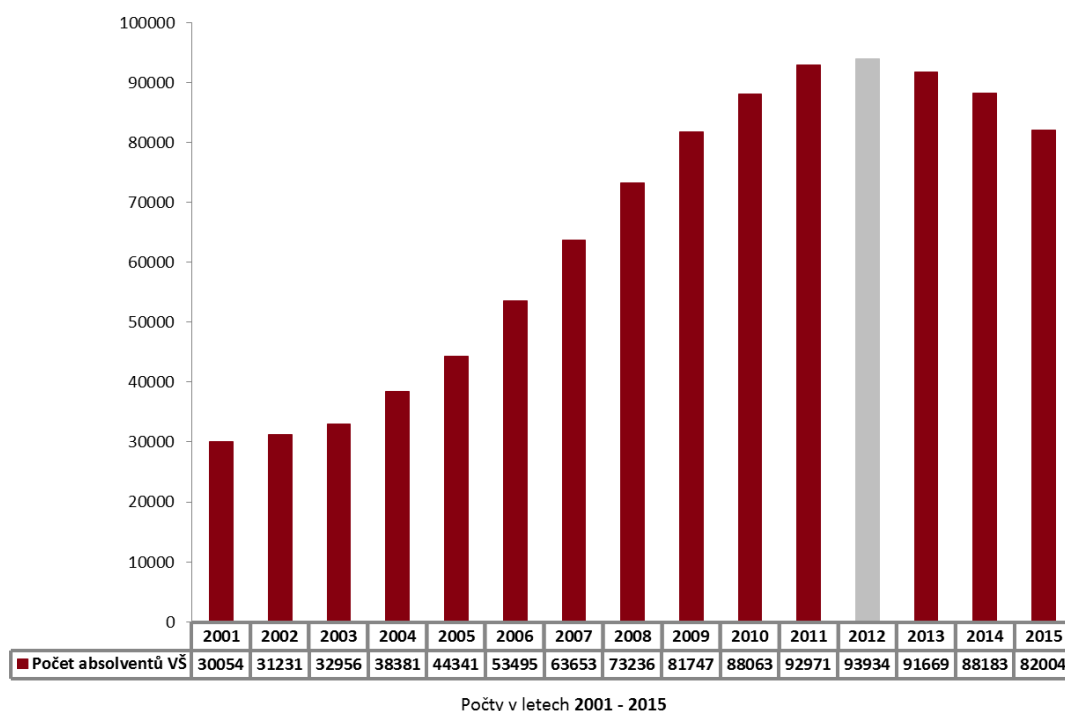
Jelikož je cílem této práce navrhnout koncepci trainee programu odpovídající potřebám organizace i účastníků, lze považovat za zásadní, zohlednit v ní specifika generace Y, případně i následující generace Z, které se budou zmíněného procesu účastnit. Příslušníci generace Z jsou prvními, kteří již od narození vyrůstají v digitálním světě, avšak, podle odborníků, jejich nástup na trh práce nebude natolik odlišný od generace Y, jako tomu bylo po generaci X (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 134). Proto bude níže v této práci hovořeno o specifikách jednotlivých personálních procesů pouze s ohledem na jednu ze zmíněných generací, a to Y. Pokud firma nastaví trainee program přesně podle preferencí potencionálních účastníků, mohla by zvýšit jejich budoucí zájem o něj. Jak konkrétně zohlednit potřeby generace Y v rámci trainee programu, přibližuje kapitola 4.

Dnešní organizace čelí poměrně nelehké situaci na trhu práce. Podrobně ji přibližuje následující podkapitola.

2.2 Organizace na trhu práce

Nedostatek kvalitních pracovníků na trhu je pro současné organizace větší problém, než by se na první pohled zdálo. Postupně odcházejí generace technicky a odborně zdatných zaměstnanců, na jejichž místa se velmi těžce hledá náhrada. Podle průzkumu portálu Profesia.cz v posledních třech letech neustále stoupá počet pracovních nabídek, zatímco počet reakcí na ně klesá (Personalista 2, 2016). Meziroční počet absolventů vysokých škol již nemá zvyšující se charakter jako do roku 2012, kdy dosáhl svého vrcholu, přesto však v roce 2015 na trh práce vstoupilo 82 004 čerstvých absolventů, což je hodnota přibližně srovnatelná s rokem 2009 (MŠMT ČR, 2016). Podrobná data jsou uvedena níže.

Graf 1: Meziroční počet absolventů VŠ



Pramen: MŠMT ČR (2016), vlastní zpracování

I když vysoké školy každoročně produkují velké množství absolventů, bohužel řada neobsazených pozic v organizacích i nadále zůstává (Personalista 2, 2016). Jak je tedy možné, že se zde nabídka naprosto míjí s poptávkou?

S prvním možným vysvětlením této skutečnosti přichází Pavel Mertlík, vysokoškolský učitel a hlavní ekonom Raiffeisenbank, podle kterého každoročně roste počet vysokých škol v České republice, což bohužel vede k výraznému **nárůstu rozdílu v kvalitě absolventů** jednotlivých škol (IForum, 2014). Podle statistiky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky je počet veřejných vysokých škol meziročně přibližně na stejné úrovni, od roku 2001 do roku 2015 se zvýšil pouze o dvě. Počet soukromých vysokých škol u nás výrazně rostl do roku 2008 a od té doby spíše stagnuje. Přesto se Česká republika dostala od roku 2001, kdy bylo zaznamenáno 17 soukromých škol až na 41 evidovaných v roce 2015 (MŠMT ČR, 2016). I když se počet vysokých škol v posledních letech tedy nijak rapidně nezvyšuje, neznamená to, že jednotlivé veřejné či soukromé vysoké školy nemohou produkovat absolventy s rozdílnou kvalitou získaného vzdělání. Tuto skutečnost, pokud by se ukázala jako pravdivá, by bylo možné považovat za další

z argumentů pro implementaci koncepce trainee programu, na základě které by si mohla organizace XY vytipovat výborné studenty, navázat s nimi spolupráci během studia, a zajistit si tak potřebné nástupníky na jednotlivé pozice, čímž by se zbavila nutnosti vybírat mezi absolventy nižších kvalit.

S dalším možným vysvětlením přichází Kateřina Jaroňová ze společnosti Profesia.cz, která tvrdí, že vedle vysokého počtu absolventů s vysokoškolským vzděláním, kteří každoročně přicházejí na trh práce, je velkým problémem i **nesoulad ve volbě studijních oborů a potřebách trhu** (Lidovky, 2013). Z důvodu nástupu nových technologií potřebuje dnešní trh především specialisty na informační technologie, kteří v současnosti patří mezi nejčastěji hledané pozice (Personalista 3, 2016). Také strojírenství je ve velmi dobré kondici, firmy hledají řadu vysokoškolsky vzdělaných techniků, mezi nejžádanější specializace patří konstruktéři (21 % nabídek) a technologové (14 % nabídek) (Personalista 2, 2016). Mnoho volných pracovních míst je na trhu práce také pro studenty pedagogických a medicínských oborů. I když obecně platí, že vysokoškoláci snadněji nacházejí práci, bohužel titul před jménem všem uplatnění nezajistí (Personalista 4, 2016). Pokud si totiž vybírají studium humanitních nebo ekonomických oborů, mohou se setkat s problémem po ukončení studia, protože poptávka po těchto specializacích není srovnatelná s výše uvedenými a obecně vzniká na každé volné pracovní místo velký přetlak (Personalista 5, 2016).

Dalším důvodem, který může znemožňovat uplatnění absolventů na trhu je fakt, že většina z nich nemá **žádné pracovní zkušenosti**, které však dnešní firmy již u čerstvých absolventů vyžadují. Tohle potvrzuje i Jiří Halbrštát, marketingový manažer ManpowerGroup, podle kterého „firmy upřednostňují již ‘hotové‘ zaměstnance, do kterých nemusí na začátku tolik investovat“ (Lidovky, 2013). Koncepce trainee programu, jejíž navržení je cílem této práce, by mohla organizaci XY do budoucna napomoci získávat absolventy již s částečnou praxí, kterou by získali svou účastí přímo ve firemním trainee programu. Někteří zaměstnavatelé, převážně z technologických firem, už studentům posledních ročníků pracovní spolupráci během studia nabízejí. Podle Zuzany Lincové, ředitelky pracovního portálu Profesia.cz, je dobré, pokud mají studenti pracovní zkušenosti přímo z oboru studia, ale není to nutné. Stačí i nějaká sezónní brigáda

v jiné oblasti, která však budoucímu zaměstnavateli ukáže, že se student snažil rozvíjet po pracovní stránce již během studia (Personalista 4, 2016).

Na základě výše uvedených skutečností lze problém nedobrovolného setrvávání absolventů vysokých škol na úřadu práce vnímat v rozdílné kvalitě získaného vzdělání, nesouladu mezi potřebami trhu a volbou oborů a absenci jakýchkoli pracovních zkušeností. Dané faktory se prolínají v následující podkapitole, která přibližuje, jaký postoj mají současní studenti vysokých škol k praxi během studia a jaké studijní obory jsou mezi nimi nejžádanější.

2.3 Studenti a absolventi vysokých škol na trhu práce

V předchozí podkapitole bylo uvedeno, jaký vliv má v současnosti na uplatnění absolventů vysokých škol na trhu práce **praxe** během studia (Panczaková, 2011). I když se experti domnívají, že si dnes mladí lidé snaží hledat práci již v průběhu studia a navštěvují různé brigády nebo pracují na zkrácený úvazek, průzkum provedený Statistickým úřadem Evropské unie (Eurostat) z roku 2016 hovoří jinak. Na základě výsledků tohoto průzkumu totiž velké množství českých vysokoškoláků nepracuje při studiu vysoké školy (Personalista 5, 2016; Stejskalová, 2016). Podrobnější údaje přibližuje následující tabulka.

Tabulka 1: Studenti VŠ z pohledu studia a zaměstnání

Aktuální stav z pohledu studia či zaměstnání	20-24 let
Pouze studuje	42,7 %
Studuje a pracuje	19,4 %
Pouze pracuje	27,9 %
Nepracuje ani nestuduje	10,8 %

Pramen: Eurostat citováno dle Stejskalové (2016), vlastní zpracování

Pouze 19,4 % populace ve věku 20-24 let u nás, podle výše uvedeného průzkumu, při studiu pracuje, a získává tak vedle vzdělání i potřebnou pracovní zkušenost. Největší podíl, 42,7 % zmíněné populace tvoří studenti, kteří se v tomto věku věnují pouze studiu (Stejskalová, 2016). Protože je dnes nezbytné získat konkurenční výhodu při hledání zaměstnání a odlišit se určitými kvalitami, jednou z nich může být právě praxe nabytá během studia, která může absolventy

posunout v žebříčku kandidátů mnohem výše (Personalista 4, 2016). Nelze se pak divit, že ti, kteří zmíněnou konkurenční výhodu nemají, jsou oproti ostatním kandidátům ve velké nevýhodě.

V předchozí podkapitole bylo také uvedeno, jak významnou roli hraje při uplatnění absolventů **studijní obor**, kterému se věnují. Podle Jaroňové nejenom Česká republika, ale už i celá Evropa volá po technických oborech, zatímco studenti často volí jiná studijní zaměření (Lidovky, 2013). V roce 2015 žebříčku zájmu studentů vévodily pedagogické fakulty následované ekonomickými a filozofickými fakultami. Naopak fakulty informačních technologií a strojího inženýrství, které dnes mají na základě výše uvedených tvrzení na trhu práce nejlepší uplatnění, skýtají mnohem nižší zájem. Konkrétní čísla přibližuje následující tabulka.

Tabulka 2: Počet přihlášek na jednotlivé fakulty VŠ za rok 2015

Typ fakulty	Počet přihlášek za rok 2015
Pedagogické fakulty	33 292
Ekonomické fakulty	28 230
Filozofické fakulty	25 549
Lékařské fakulty	21 105
Sociální a humanitní fakulty	14 494
Přírodovědecké fakulty	13 459
Fakulty informačních technologií	10 392
Právnícké fakulty	10 378
Fakulty strojího inženýrství	6 123

Pramen: MŠMT ČR (nedatováno), vlastní zpracování

Protože se volba oborů vysokoškolského studia odvíjí především od individuálních preferencí, schopností a zájmů jednotlivých studentů, lze považovat za poměrně obtížné tyto faktory globálně ovlivnit. Organizace nerozhodují ani o počtu vysokých škol a akreditovaných oborů, které jsou výsledkem nařízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Akreditační

komise. Co však ovlivnit mohou, je větší nabídka spolupráce při studiu pro studenty vysokých škol, např. formou trainee programů.

Na základě statistik uvedených v této kapitole lze považovat za zásadní, aby minimálně firmy podnikající v oblasti informačních technologií a strojírenství implementovaly koncepce trainee programu, protože v současnosti poptávají nejvíce pracovních pozic, avšak u studentů nepatří k nejžádanějším oborům studia. Proto je pro zmíněné organizace klíčové navázat s výbornými studenty spolupráci co nejdříve, aby je nepředběhla některá z konkurenčních firem.

V oblasti strojírenství působí i organizace XY, na kterou se zaměřuje tato práce. Aby mohla aktivně spolupracovat s výbornými studenty vysokých škol, a zajistila si tak do budoucna nástupníky na jednotlivé pracovní pozice, bude pro ni v druhé části této práce navržena koncepce trainee programu odpovídající potřebám organizace i potencionálních účastníků. Otázkou však zůstává, zda budou mít studenti v dalších letech větší zájem pracovat již během studia vysoké školy, protože současné statistiky, uvedené výše, v této věci nehovoří zcela pozitivně.

V oblasti řízení lidských zdrojů dnes hraje důležitou roli tzv. personální marketing. Tento moderní proces, jenž podle informací uvedených níže, v současnosti roste na významu, může organizaci výrazně napomoci posílit svou pověst na trhu, a přilákat tak výborné studenty a absolventy vysokých škol do firemního trainee programu. Blíže se mu věnuje následující kapitola.

3 MARKETING V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Důležitým předpokladem úspěšného trainee programu je orientace organizace na marketing v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento obor, nacházející se na pomezí HR a marketingu, označován jako HR marketing nebo personální marketing dnes postupně nabírá na významu. Radka Bürger, koordinátorka personálního marketingu ŠKODA AUTO tvrdí, že „bez toho, aniž by se firmy prezentovaly jako dobří zaměstnavatelé a adekvátně komunikovaly s uchazeči o zaměstnání,“ nemají šanci získat kvalitní kandidáty (Králíková, 2011). Předchozí kapitola se podrobně věnovala současné situaci trhu práce, kde dochází k nesouladu mezi nabídkou uchazečů o zaměstnání a poptávkou po zaměstnancích ze strany organizací. Aby byla organizace XY schopna přilákat výborné studenty již během studia vysoké školy, a zajistila si tak nástupníky na různé pracovní pozice, musí být schopna pomocí marketingových nástrojů vytvořit takovou značku zaměstnavatele na trhu, která tyto mladé potencionální pracovníky opravdu zaujme. Pro objasnění významu personálního marketingu v oblasti trainee programu, přibližují zmíněný proces více následující podkapitoly.

3.1 Principy personálního marketingu

Personální marketing je úzce spjat s tzv. employer brandingem. Jaký konkrétní vztah mezi těmito pojmy je, popisuje podkapitola níže.

3.1.1 Souvislost personálního marketingu a employer brandingu

Personální marketing „představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce“ (Koubek, 2005, s. 150). Personální marketing je tedy vše co firma dělá ve vztahu k současným i potencionálním zaměstnancům. Jedná se o aktivity, jako personální inzerce v tisku či na internetu, dny otevřených dveří, forma přijímacích řízení, adaptační proces, odměňování, styl komunikace, firemní akce, výstupní pohovory, aj. Skrze personální marketing organizace komunikuje kdo je, co dělá a koho hledá, tedy jinak řečeno postupně buduje onu značku zaměstnavatele neboli tzv. employer brand (Menšík, 2015).

Vedle budování značky zaměstnavatele na trhu je neméně důležitým úkolem personálního marketingu i průzkum trhu práce, především vnějších podmínek, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace. Podle Koubka (2005, s. 152-153) by se v této oblasti měly organizace primárně zaměřit na:

- Aktuální situaci pracovního trhu a pracovní nabídky konkurence
- Populační vývoj a ekonomické podmínky společnosti
- Sociální podmínky a hodnotové orientace lidí
- Technologii a techniku využívanou či využitelnou v organizaci
- Politicko-legislativní podmínky v oblasti práce a zaměstnávání lidí
- Změnu v poptávce po výrobcích a službách

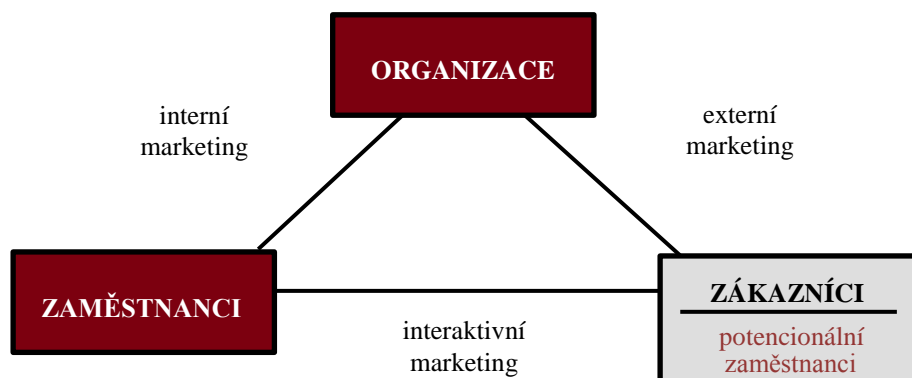
Employer branding (česky řízení zaměstnavatelské pověsti či budování značky zaměstnavatele) je klíčovým úkolem personálního marketingu (Koubek, 2005, s. 150). V rámci této aktivity organizace komunikuje svoji vizi, poslání, co očekává od zaměstnanců, ale také co jim může na oplátku nabídnout. Stanovuje, v čem se odlišuje od konkurence na trhu, a proč by se tedy uchazeči měli rozhodnout právě pro její pracovní nabídku (Menšík, 2015). Stává se organizací, ve které lidé chtějí pracovat, noví uchazeči touží stát se jejími členy a stávající zaměstnanci jí jsou plně oddáni (Armstrong, 2007, s. 330). Vedle obsahu sdělení, které směřuje k cílové skupině, je kladen důraz také na jeho vizuální stránku (Menšík, 2015). V rámci personálního marketingu lze rozlišovat tři druhy činností. Jaké to jsou a jak je lze využít v oblasti trainee programu, přibližuje následující podkapitola.

3.1.2 Druhy personálního marketingu

Podle Stotze lze personální marketing dělit na interní a externí. **Interní personální marketing** zahrnuje veškerou činnost zaměřenou dovnitř organizace k současným zaměstnancům. Má pozitivní vliv na utváření vize organizace, personální rozvoj, kariérní programy, zvýšení výkonu pracovníků, benefity jako motivační faktory a samozřejmě i postoj pracovníků k zaměstnavatelské pověsti. **Externí personální marketing** se naopak zaměřuje na vnější okolí organizace a potencionální pracovníky. Zabývá se obecně prezentací organizace na trhu, nabídkou volných pracovních míst, spoluprací se studenty v oblasti bakalářských

a diplomových prací, *trainee programy*, nábořem přímo na vysokých školách a tímto vším samozřejmě posiluje pověst zaměstnavatele jako takového na trhu (Jörn, 2015, s. 2007). Kotler, Wong, Saunders a kol. (2007, s. 720) vedle interního a externího marketingu hovoří také o tzv. **interaktivním marketingu**, jehož souvislost se dvěma výše uvedenými přibližuje následující schéma.

Schéma 1: Souvislost jednotlivých druhů marketingu



Pramen: Kotler, Wong, Saunders a kol. (2007, s. 720), vlastní zpracování

I když Kotler, Wong, Saunders a kol. (2007, s. 720) svou typologii vztahují na marketing v oblasti služeb, lze zde spatřit jistou analogii s jeho využitím i na poli lidských zdrojů. Interaktivní personální marketing může probíhat v rámci komunikace stávajících zaměstnanců s potencionálními zaměstnanci. Pokud se jedná o komunikaci na úrovni přátel či dokonce rodinných příslušníků, mohou být veškeré, takto získané reference považovány za velmi důvěryhodné. Navíc, jak uvádí Reed (2001, s. 22), nespokojený zákazník informuje dalších dvanáct, zatímco spokojený pouze další tři, je důležité, aby firma v rámci všech svých činností postupovala korektně, působila na své zaměstnance jako „férový zaměstnavatel,“ a oni pak neměli potřebu šířit negativní informace dál neformálními kanály. Atraktivitě zaměstnavatele totiž podle Koubka (2005, s. 151-152) výrazně přispívá právě správné provádění veškerých personálních procesů. Jak lze tedy výše uvedené druhy personálního marketingu využít přímo v praxi *trainee* programu?

Přesto, že se *trainee* program řadí do externího personálního marketingu, v praxi se prolíná i s dalšími dvěma druhy. V rámci interaktivního personálního marketingu může docházet ke komunikaci mezi stávajícími stážisty

či zaměstnanci firmy a potencionálními zájemci o účast v trainee programu. Je proto důležité, aby se i v rámci trainee programu prováděly veškeré základní personální procesy korektně. Na co by se tedy v rámci jednotlivých procesů, které jsou s ohledem na trainee program více přiblíženy v následující kapitole, nemělo zapomínat?

Při *získávání pracovníků* je zásadní jednat s uchazeči slušně, poskytnout jim všechny potřebné informace, vyvarovat se anonymnímu inzerování, diskriminaci či slibování něčeho, co není možné splnit (Koubek, 2007, s. 161). Organizace by si podle Svatošové (2015, s. 13) měly uvědomit, že způsob, jakým je pohovor veden, výrazně ovlivňuje, jak bude kandidát o firmě dále hovořit mezi svými známými, kolegy či spolužáky. Jedním ze základních doporučení je vytvořit přátelskou a pohodovou atmosféru, což nic nestojí, ale dělá mnoho. Personalisté by měli vystupovat profesionálně, nezkoušet kandidáty, ani se je nesnažit nějak nepříjemně zaskočit. Měli by umět vhodně komunikovat, objektivně hodnotit, pohovory realizovat v reprezentativních místnostech firmy a nabízet i drobné občerstvení. Nejvýznamnějším faktorem, který podporuje atraktivitu zaměstnavatele, je pak nabídnutí kandidátům krátké zpětné vazby k jejich výkonu ve výběrovém řízení (Svatošová, 2015, s. 13). Firmy by měly *vybírat pracovníky* pouze na základě kritéria pracovní způsobilosti, dávat jim najevo, že si váží jejich zájmu, nenechat je zbytečně čekat, neplýtvat jejich časem a nepoužívat procedury, které by se jich mohly dotknout. Během *přijímání pracovníků* jim dát najevo, že si organizace váží jejich rozhodnutí pro ni pracovat, nechat jim prostor vyjednávat o podmínkách smlouvy, protože se jedná o dvoustranný právní akt, ke kterému mají právo se vyjádřit. Prvotní *orientace pracovníků* v nové organizaci je vždy doprovázena nejistotou. Proto by si měl personalista i bezprostřední nadřízený v den nástupu vyhradit prostor a se vším potřebným pracovníky seznámit, stejně tak jako se všemi kolegy. Věnovat pozornost by se měla i celému procesu zaškolení a adaptaci nových zaměstnanců, protože toto období je pro jejich další působení v organizaci velmi důležité. Pracovníci by měli získávat pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu v rámci procesu *hodnocení*, které musí být spravedlivé a primárně zaměřené na pomoc pracovníkům zlepšit svůj pracovní výkon (Koubek, 2005, s. 151-152). Podle Červenkové (2016, s. 7) by hodnocení mělo být „tak časté, aby dokázalo relevantně odpovědět na to, jaký je výkon

a potenciál daného zaměstnance.“ Navíc by mělo obsahovat i sebehodnocení, které učí pracovníky dívat se na svou práci střízlivým pohledem. Důležitou součástí hodnocení je, vedle rekapitulace již uplynulého, také zaměření se na budoucí plány, cíle a celkové navázání osobního rozvoje pracovníků k celofiremnímu kontextu a dosažení strategických cílů (Červenková, 2016, s. 7). Organizace by měla *odměňovat spravedlivě*, a to jak v rámci firmy, tak i napříč ve srovnání s konkurencí. Pracovníci by měli mít k dispozici možnost čerpání řady zaměstnaneckých výhod, které by organizace měla uzpůsobovat dle jejich potřeb. Atraktivitu zaměstnavatele na trhu výrazně posiluje také možnost *vzdělávání a dalšího rozvoje*. V rámci vzdělávání totiž organizace zvyšuje konkurenceschopnost svých zaměstnanců uvnitř organizace i na trhu práce, a tím přispívá k rozvoji jejich kariéry. Vedle výše uvedených personálních procesů jsou důležitým prvkem přispívajícím k atraktivitě zaměstnavatele na trhu dnes také *mezilidské vztahy*. Lidé rádi vstupují do organizací, kde se vedení na zaměstnance dívá jako na rovnocenné partnery, poskytuje jim příležitost podílet se na řízení a naslouchá jim (Koubek, 2005, s. 151-152). Proč je tedy i v rámci trainee programu důležité realizovat výše uvedené činnosti korektně? Protože studenti, kteří se budou účastnit navržené koncepce trainee programu, žijí ve společnosti informačních technologií, mají k dispozici nepřeberné množství kanálů, kterými se mohou poměrně snadno vzájemně informovat. Pokud by tyto informace byly převážně negativního charakteru, pověst zaměstnavatele by se mohla rychle zhoršovat, což by mohlo vést k nízkému zájmu studentů o firemní trainee program.

Protože se po zařazení do trainee programu stávají studenti či absolventi součástí dané organizace, významnou roli hrají také principy interního personálního marketingu zaměřeného dovnitř organizace. Zařadit sem lze vedle výše uvedené korektní realizace jednotlivých procesů také např. dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí organizace, aktivní interní komunikaci a další faktory, které jsou, mimo jiné, uvedeny v podkapitole 3.1.3 (Koubek, 2005, s. 150-151). Na základě výše uvedeného tedy nelze říci, že by v praxi byly jednotlivé druhy personálního marketingu striktně odděleny, a všechny tři lze považovat za významné činitele úspěšnosti trainee programu v organizaci. Proto by měly být do jisté míry zohledněny i v navržené koncepci.

3.1.3 Vliv personálního marketingu na utváření employer brandu a míra jeho využití v dnešních organizacích

Správně uchopený personální marketing buduje organizacím dobrou značku zaměstnavatele na trhu, která dokáže zaujmout mladé potenciální pracovníky natolik, že je přiláká vyzkoušet si firemní trainee program v praxi. Aby se organizace stala „atraktivním zaměstnavatelem“ je pro ni klíčové být „uznávaná jako organizace, která dosahuje výsledků, dodává kvalitní výrobky a služby, chová se eticky a nabízí svým pracovníkům dobré podmínky“ (Armstrong, 2007, s. 331). Podle Armstronga (2007, s. 330) se nejedná o rychlý proces, aby organizace získala alespoň lokální dobrou pověst, vyžaduje čas, který však stojí za to.

Úspěšnost trainee programu ovlivňují nejenom aktivity zaměřené přímo na studenty či absolventy, ale veškeré marketingové činnosti organizace spadající do interního a externího personálního marketingu. Na základě předchozí podkapitoly lze vidět, že atraktivitu zaměstnavatele výrazně posiluje správné provádění veškerých personálních procesů, které pak v rámci interaktivního personálního marketingu organizaci utváří dobré jméno na trhu. Vedle činností přispívajících k atraktivitě zaměstnavatele na trhu, které byly uvedeny v předchozí podkapitole, Koubek (2005, s. 150-151) dodává také:

- „Dodržování zákonů a respektování zájmu a potřeb pracovníků
- Jistota zaměstnání, závazek nepropouštění
- Program zaměstnaneckých výhod
- Participace pracovníků na řízení
- Příznivé podmínky pro komunikaci
- Spolupráce s odbory
- Sponzorování, charitativní činnost
- Ekologické aktivity organizace
- *Systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně*
- *Spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi*“

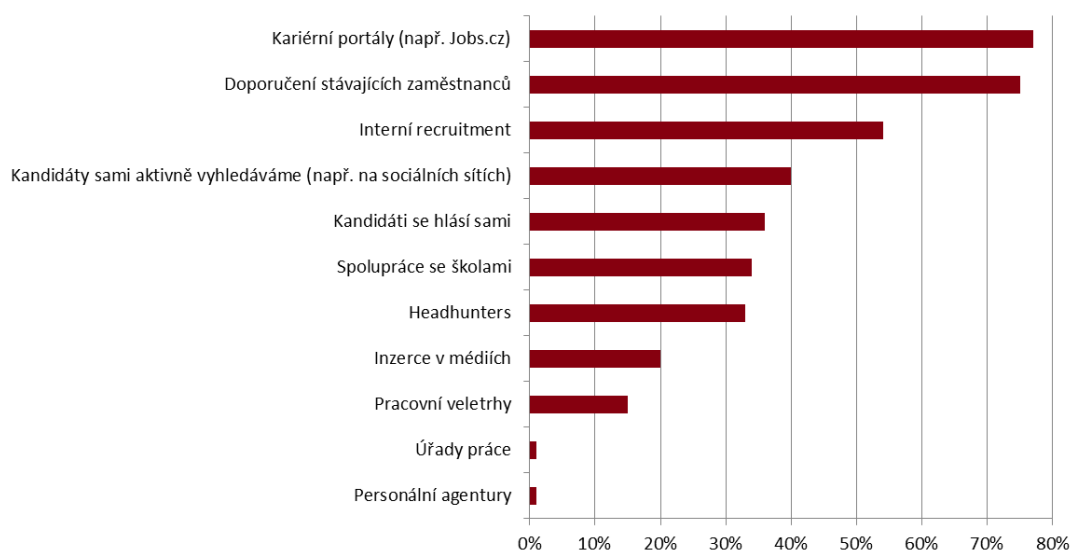
Poslední dva uvedené faktory ukazují, že pověst zaměstnavatele pozitivně ovlivňuje také spolupráce se studenty, čerstvými absolventy, školami či studentskými organizacemi. Praktickou ukázkou takové spolupráce může být

právě trainee program, který mladým talentům poskytuje potřebné pracovní zkušenosti a organizaci „vychovává“ možné nástupníky do budoucna.

I když v dosavadní části této kapitoly bylo přiblíženo, nakolik je významný personální marketing pro budování atraktivní značky zaměstnavatele na trhu, v praxi ho používá spíše menšina firem. Tohle dokazují výsledky **výzkumu provedeného organizacemi Vilímková Dudák & Partners a Mazars**, který byl zaměřen na využívání externího personálního marketingu v oblasti nábory nových pracovníků. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že pouze 48 % personalistů používá personální marketing k získávání nových pracovníků (Folwarczná Martinková, 2016). Podle výsledků je trend zatím takový, že ani velké firmy nejsou ochotny investovat do personálního marketingu vyšší částky, které by odpovídaly jejich velikostem (HR forum, 2016, s. 22).

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že mezi nejpoužívanější marketingové nástroje v oblasti nábory dnes patří specializované internetové servery a doporučení stávajících zaměstnanců. Naopak slábne spolupráce s personálními agenturami a úřady práce. Podrobné údaje přibližuje následující graf.

Graf 2: Nejpoužívanější marketingové nástroje v nábory



Pramen: Folwarczná Martinková (2016), vlastní zpracování, upraveno

Výše uvedený výzkum je pouze jedním zdrojem vypovídajícím o nízké úrovni využívání personálního marketingu v praxi dnešních organizací a jejich nevoli investovat do oblasti personálního marketingu vyšší částky z firemního

rozpočtu. Nelze tedy s jistotou říci, že je současná situace opravdu taková, jak výsledky ukazují. Cílem této kapitoly však nebylo analyzovat současný stav užití personálního marketingu, ale poukázat na jeho stále zvyšující se význam v dnešní době. Protože je současný trh práce přehlcen nabídkami firem a dochází k nesouladu mezi poptávkou po pracovní síle a nabídkou ze strany uchazečů, jsou organizace nuceny vybudovat takovou značku zaměstnavatele na trhu, která mezi množstvím podobných nabídek konkurence přivede uchazeče právě k dané firmě.

Stejná situace se objevuje i mezi studenty na vysokých školách. Protože se již delší dobu nacházíme v tzv. válce o talenty, jsou organizace často nuceny doslova „bojovat“ o přízeň studentů, se kterými chtějí navázat spolupráci. Proto lze považovat za vhodné do koncepce trainee programu zahrnout i doporučení z oblasti personálního marketingu a posílení značky zaměstnavatele na trhu, které by mohly organizaci XY napomoci podnítit zájem studentů vysokých škol o firemní trainee program.

Aby navržená koncepce co nejvíce odpovídala potřebám potencionálních uchazečů, je vhodné v rámci jednotlivých procesů zohlednit specifika generace Y. Podrobně se jednotlivým personálním procesům, které mohou být součástí koncepce trainee programu, věnuje následující kapitola.

4 KONCEPCE TRAINEE PROGRAMU

Na trainee program lze nahlížet jako na jeden ze dvou programů talent managementu, který se zaměřuje na identifikaci talentů pouze z vnějších zdrojů organizace (Hroník, 2007, s. 114). Protože se, na základě výše uvedeného, řadí do procesu talent managementu, i v rámci trainee programu se studentů či absolventů, stejně jako všech ostatních pracovníků, dotýkají jednotlivé personální procesy realizované ve firmách. Jelikož autoři v odborné literatuře v rámci talent managementu definují pouze základní tři procesy, a to získání, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků v organizaci, považují za zásadní níže v této kapitole pohovořit i o dalších základních personálních procesech významných pro efektivní fungování lidských zdrojů v organizaci (Horváthová, 2011, s. 48). Těmito základními personálními procesy jsou podle Horňákové (2004) získávání a výběr pracovníků následován jejich správnou adaptací v organizaci, hodnocení, vzdělávání a rozvoj a odměňování pracovníků. Každý z výše uvedených procesů je níže charakterizován nejenom z pohledu nejdůležitějších informací k jeho realizaci, ale také specifického užití při práci s generací Y a možností jeho využití právě v rámci trainee programu.

Studenti či absolventi účastníci se trainee programu budou dále v této práci označováni jako stážisté, i když trainee program nelze považovat za klasickou stáž, která bývá nabízena studentům vysokých škol. Vysvětlení této skutečnosti přináší následující podkapitola.

4.1 Procesy

4.1.1 Právní ukotvení a odměňování

Základním rozdílem trainee programu neboli dlouhodobé pracovní stáže od klasických stáží je práce ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel. Znamená to, že oproti klasickým stážím, v rámci kterých nedochází k podpisu žádného právního dokumentu, jako smlouvy či dohody, a stážistům za jejich práci tedy nenáleží žádná finanční odměna, v rámci trainee programu podepisují se zaměstnavatelem klasickou pracovní smlouvu nebo dohodu, na základě které mají nárok na mzdu (Hyperstudent, 2010). Protože je stážistům pravidelně vyplácena finanční odměna formou mzdy, měla by být koncepce trainee programu v každé

organizaci právně ukotvena. Firmy mohou se stážisty uzavřít dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti anebo pracovní smlouvu na dobu určitou. Každý z těchto právních dokumentů má své výhody i nevýhody, které jsou v krátkosti přiblíženy níže.

Na základě skutečností uvedených v zákoníku práce lze za výhodu **dohody o provedení práce** (DPP) považovat fakt, že pokud student u zaměstnavatele podepíše vedle DPP i prohlášení k dani (slevu na studenta), získává plnou výši odměny bez zákonného zdanění (15 %) v případě, že jeho měsíční příjem nepřesáhne 10 000,- Kč. Pokud měsíční příjem částku 10 000,- Kč přesáhne, je ze mzdy odváděno pojistné na sociální i zdravotní pojištění a poměrná výše zálohové daně dle uplatněné slevy na dani (Dlouhá, 2016). Nevýhodou DPP je, že u jednoho zaměstnavatele může zaměstnanec na základě daného právního dokumentu odpracovat maximálně 300 hodin v jednom kalendářním roce (ČR, 2011, § 75).

Naopak za výhodu **dohody o pracovní činnosti** (DPČ) lze, na základě skutečností uvedených v zákoníku práce považovat fakt, že zaměstnanec není limitován maximálním ročním počtem hodin u jednoho zaměstnavatele, týdenní rozsah práce však nesmí přesáhnout v průměru 20 hodin, a to maximálně za dobu 52 týdnů (ČR, 2006, § 76). I když i v rámci tohoto právního dokumentu může student podepsat prohlášení k dani (slevu na studenta), a získat tak pouze poměrnou výši zálohové daně dle uplatněné slevy na dani, nevýhodou je, že z výdělku musí být odvedeno pojistné na sociální i zdravotní pojištění již od výše 2 500,- Kč měsíčního výdělku (Dlouhá, 2016).

U čerstvých absolventů mohou organizace využívat i **pracovní smlouvu na dobu určitou**, kterou lze uzavřít maximálně na dobu tří let a dvakrát ji prodloužit. Výhodou pro obě strany je, že v rámci tříměsíční zkušební doby mohou bez udání důvodu spolupráci okamžitě ukončit (ČR, 2011, § 39). Absolventi vysokých škol po ukončení studia již nemohou podepsat prohlášení k dani (slevu na studenta), pokud si tedy neuplatní jiný druh slevy (na děti, postižení, aj.), je jejich mzda daněna zákonnou výší 15 %, stejně jako je odváděno pojistné na sociální i zdravotní pojištění. Pokud stážisté úspěšně absolvují

stanovené období v trainee programu, jsou zpravidla převedeni na regulérní pracovní pozici v organizaci.

At' už se firma rozhodne pro kteroukoliv formu uvedených právních dokumentů, výše odměny se vždy odvíjí od aktuálních finančních možností jednotlivých organizací. Při práci s generací Y je však zásadní uvědomit si, že finanční motivace není pro mladé pracovníky nejdůležitější. Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 156) je u generace Y, a tedy i v rámci trainee programu, vhodné uplatňovat tzv. **přístup celkového odměňování**, což znamená, že se organizace nezaměřuje pouze na „finanční odměňování a případné benefity, ale i na nehmotné složky odměny, jako např. náplň práce, dobré jméno zaměstnavatele, možnost pracovat na zajímavých projektech, možnost zahraniční mobility, profesní a kariérní postup, firemní kulturu, která pracovníkům „sedne“ či rovnováhu pracovního a soukromého života.“ I Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 156) si uvědomují, jak významným motivačním faktorem je pro generaci Y právě dobré jméno zaměstnavatele, jehož budování se podrobně věnovala předchozí kapitola. Dodávají, že mezi další preferované benefity patří smart phone a notebook i pro soukromé účely, trénink a rozvoj, podpora sportu či možnost zdravého stravování na pracovišti. Pokud již stážisté přecházejí z trainee programu do klasického pracovního poměru, významnou roli hraje také příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou či sick days (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 156). Pokud má organizace trainee program právně ukotven s ohledem na odměňování stážistů, může se zaměřit na jednotlivé oblasti získávání a výběru těch nejlepších kandidátů. Podrobně se zmíněnému procesu věnuje následující podkapitola.

4.1.2 Získávání a výběr

Proces získávání a výběru pracovníků lze podle Armstronga (2007, s. 343) dělit do základních tří fází, a to definování požadavků na pracovníka, přilákání uchazečů o zaměstnání a vybírání nejlepších kandidátů. Jednotlivé fáze postupně přibližují následující podkapitoly.

4.1.2.1 Definování požadavků

Definování požadavků na pracovníka se dotýká dvou oblastí, konkrétně plánování lidských zdrojů a stanovení požadavků na pracovní pozice.

V rámci **plánování lidských zdrojů** se z jednotlivých strategických cílů organizace stanovují roční cíle manažerů, kteří mají za úkol posoudit, s jakými lidmi mohou stanovených cílů dosáhnout. Na základě této skutečnosti se definuje roční plán lidských zdrojů, který ukáže, zda je potřeba doplnit či obměnit některá personální obsazení (Pilařová, 2016, s. 63-64). Pokud je to potřeba, přistoupí se k druhé zmíněné oblasti, a to stanovení požadavků na pracovní pozice.

Aby organizace věděla, koho chce oslovit svou pracovní nabídkou, jaké zvolit metody získání pracovníků či jaké informace od nich požadovat, musí vědět veškeré potřebné informace o pracovním místě, pracovní náplni, podmínkách a požadavcích kladených na pracovníka (Koubek, 2005, s. 124). Právě nejdůležitější informace o pracovní náplni jednotlivých pracovních pozic a kompetencích, které musí zaměstnanci vykonávající danou práci mít, jsou uvedeny v tzv. **popisu pracovního místa**, který je neustále aktualizován a tvoří základní rámec náborové činnosti (Foot & Hook, 2002, s. 67; Koubek, 2005, s. 124). Nejdůležitější charakteristiky popisu pracovního místa pak bývají obsaženy v nabídce zaměstnání „a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na uvedenou nabídku reagovat či nikoliv“ (Koubek, 2005, s. 124).

S ohledem na trainee program může mít organizace stanovený přesný počet stážistů, který chce každý rok nabírat nebo může tato skutečnost vyvstat právě na základě výše uvedeného ročního plánu lidských zdrojů. Přesto by však organizace měla mít stanovené jasné požadavky, na základě kterých bude ideálního kandidáta vybírat, a ty by měly být zahrnuty v obsahu inzerce. Vedle stanovení požadavků na potenciální stážisty je neméně důležitým krokem i způsob jejich přilákání, tedy fakt, že se rozhodnou ucházet se o volnou pracovní pozici. Zmíněnému se věnuje následující podkapitola.

4.1.2.2 Přilákání uchazečů

Zda se uchazeči rozhodnou odeslat svou žádost o pracovní pozici, výrazně ovlivňuje vedle typu pracovní pozice i **pověst zaměstnavatele na trhu**, které se podrobně věnovala předchozí kapitola. V praxi existuje řada způsobů, jak lze propagovat volné pracovní místo. Protože se trainee program zaměřuje na identifikaci pracovníků z vnějších zdrojů, možnými metodami jsou zde podle Šikýře (2014, s. 99) inzerce na internetu (pracovních portálech, webových stránkách firmy či sociálních sítích), v tisku, rozhlasu či televizi. Vhodné uchazeče je možné oslovovat také napřímo nebo spolupracovat se školami, personálními agenturami nebo úřady práce. Koubek (2005, s. 127-128) dodává, že získat pracovníky lze také na základě doporučení stávajících zaměstnanců.

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 155) by dnes organizace měly využívat v oblasti získávání mladých pracovníků vedle tradičních přístupů, jako jsou spolupráce s univerzitami či účast na studentských veletrzích také ve větší míře **moderní technologie**, které jsou generaci Y velmi blízké. Mladí pracovníci hledají nabídky většinou na kariéřních portálech, informačních systémech fakult či přímo na webu firmy. V praxi se může jednat také o využívání sociálních médií (Facebook, LinkedIn, Google+), videovizitek či elektronického podání přihlášky přes webové stránky organizace (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155). Význam kariéřních portálů a sociálních sítí dnes zdůrazňuje i Petr Liko, HR marketingový manažer ve společnosti LMC, a dodává, že výborným prvkem dnes mohou být i různé soutěže pro studenty, které jim do jisté míry přibližují organizaci zevnitř a mohou pozitivně působit na jejich zájem o ni (Králíková, 2011).

Právě výše zmíněnou adekvátní prezentaci organizace v online prostředí, aktivní komunikaci se studenty na sociálních sítích či realizaci různých soutěží, lze považovat za významné principy personálního marketingu, které mohou firmě napomoci zvýšit úspěšnost implementované koncepce trainee programu.

4.1.2.3 Vybírání uchazečů

Posledním krokem k získání nového zaměstnance je samotný výběr nejvhodnějšího kandidáta. V tomto procesu je posuzovaná způsobilost uchazečů vykonávat práci na obsazované pracovní pozici (Koubek, 2005, s. 156). Nejčastější metodou výběru je přijímací pohovor, kterému předchází třídění a zkoumání jednotlivých životopisů. Využívat se ale mohou také reference, zpravidla od předchozích nadřízených, výběrové testy či komplexní assessment centra (Bělohlávek, 2008, s. 87; Koubek, 2005, s. 164).

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 155) by se při práci s generací Y měly využívat **moderní metody výběru** jako videovizitky, videodotazníky, online assessment centra či online psychodiagnostika. Dodávají, že vysokoškolské vzdělání, jazyková vybavenost a počítačové znalosti uchazečů jsou dnes již standardem, proto by se měly organizace více zaměřovat na osobnost uchazečů, vlastnosti jako empatie, komunikativnost, umění prosadit se, nadchnout ostatní pro společný cíl, a tedy celkově zda tím, jací jsou, „zapadnou“ do firemní kultury.

Délka a typ výběrového řízení do trainee programu se může u jednotlivých firem lišit. Běžně však podle Polákové (2006) trvá dva až šest měsíců, je **tvořen množstvím výběrových kol**, která začínají vyplněním většinou elektronické přihlášky, příložením životopisu a motivačního dopisu v českém jazyce a minimálně jednom jazyce cizím. Vybraní uchazeči jsou pozváni na osobní pohovor, případně jazykové či psychologické testy. Po jejich úspěšném složení následuje jedno až dvoudenní assessment centrum. Účastníci jsou vystaveni reálným situacím, které jsou vázány na firemní praxi. Vytvářejí týmy, rozhodují se, vzájemně komunikují, řeší případové studie a prezentují nejenom v mateřském jazyce, ale i v jazyce cizím. V rámci assessment centra se využívají metody pracovní simulace, skupinová cvičení, diskuze, rozhovory, sebehodnocení či hodnocení kolegů. Ti nejtalentovanější, kteří úspěšně absolvují assessment centrum a pohovor s přímým nadřízeným, mají jistou vstupenku do firemního trainee programu, který by měl začínat jejich správnou adaptací na nové, pro ně neznámé, firemní prostředí (Poláková, 2006). Podrobně se zmíněnému procesu věnuje následující podkapitola.

4.1.3 Adaptace na nové pracovní prostředí

Adaptace pracovníků je „závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu“ (Vajner, 2007, s. 93). V rámci adaptace se nový pracovník snaží co nejlépe přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace. Pokud je adaptace správně provedena, plní řadu pozitivních funkcí na straně zaměstnance i organizace.

Pro nového zaměstnance je adaptační proces *motivační* (je si vědom, že se o něho firma zajímá a snaží se mu usnadnit první dny), *informační* (získává všechny potřebné informace o organizaci i pracovním místě), *sociální* (seznamuje se s ostatními zaměstnanci), *psychohygienický* (zbavuje se pocitu úzkosti, že by něco nezvládl), *rozvojový* (učí se nové věci, zdokonaluje se) či *rekapitulační* (integruje se do firemní kultury a zjišťuje, zda mu vyhovuje). Organizaci naopak pomáhá správně realizovaný adaptační proces např. v rychlém zapracování nových zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti, efektivnímu využití zkušební doby či zlepšení komunikace a týmové práce (Vajner, 2007, s. 93). Jaké aktivity jsou tedy v rámci adaptačního procesu klíčové?

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 155-156) je u generace Y velmi důležitým **prvkem komunikace**. Mladí lidé potřebují být plně informováni o jejich budoucí práci i životě v organizaci. V praxi se velmi osvědčuje využívat koučink nebo mentoring, který „nováčkům“ umožňuje obrátit se kdykoliv na svého mentora, kouče či přímého nadřízeného, který je ochoten zodpovědět jejich otázky a poradit jim. Rádi diskutují nejenom o svých pracovních, ale i sociálních záležitostech a vítají, pokud je jim jejich vedoucí v tomto ohledu nakloněn. I v adaptačním procesu je u zmíněné generace vhodné využívat moderní technologie, např. videa, prezentace či e-learning.

Generace Y má také odlišné požadavky na **pracovní prostředí**. Důležitou roli hraje závazek organizace ke společenským hodnotám, mladí lidé chtějí pracovat v ekologických stavbách a sociálně udržitelném pracovním prostředí. Mají rádi alternativní pracovní formy, jako home office, flexibilní pracovní dobu či částečné úvazky. Oceňují „integrovaná pracovní místa, která kombinují potřebu efektivnějšího pracovního prostoru s flexibilními zasedacími místnostmi a více zábavními/společenskými prostory a relaxačními zónami, kvalitní zázemí

pracoviště (např. sprchy, šatny k převlékání, stojany na kola), dobrou občanskou vybavenost v okolí pracoviště (restaurace, supermarkety, posilovny, malé obchody) a rovněž dobrou dopravní dostupnost, protože mnoho mladých lidí nemá auto nebo si ho nechce kupovat“ (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 157).

Na správnou adaptaci stážistů v rámci trainee programu by měl být kladen velký důraz, protože se u většiny z nich může jednat o naprosto prvotní kontakt s pracovním prostředím. Nevědí, co od této své nové životní role očekávat, a proto jim může být výše uvedená aktivní participace kouče, mentora či přímého nadřízeného velkou pomocí při zvládnání prvních dnů.

4.1.4 Rozvoj a vzdělávání

Nejenom v adaptačním procesu, ale po celou dobu realizace trainee programu je klíčové stážisty rozvíjet a dále vzdělávat. Cílem vzdělávání v organizaci je rozvíjet kompetence pracovníků a zvyšovat jejich krátkodobou i dlouhodobou výkonnost (Hroník, 2007, s. 127). Právě kompetence a výkon jsou základními dvěma kategoriemi, které mnohdy v organizaci podléhají i pravidelnému hodnocení zaměstnanců. I když nelze s jistotou dokázat, zda přímo konkrétní vzdělávací či rozvojová aktivita přispěla ke zlepšení úrovně kompetence či výkonu pracovníka, je možné zmíněné dvě kategorie pravidelně hodnotit, a zjišťovat tak jejich aktuální úroveň. Podrobně se podobám hodnocení věnuje podkapitola 4.1.5.

Vzdělávání obecně v organizaci představuje dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi (Vodák & Kucharčíková 2011, s. 83):

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Hodnocení výsledků vzdělávání

Podle Hroníka (2007, s. 128-129) lze vzdělávání v organizaci dělit do několika kategorií. Příkladem může být tzv. *funkční vzdělávání*, navazující na popis pracovního místa, *účelové vzdělávání* uplatňující se v podobě

„just-in-time“, *jazykové a IT vzdělávání, povinná školení ze zákona* či *manažerské vzdělávání*, např. v oblasti týmového řešení problému.

Výše uvedené lze podle Dvořákové a kol. (2007, s. 298-303) realizovat v rámci třech kategorií vzdělávacích metod. První kategorií jsou **metody používané na pracovišti** (on-the-job), mezi které lze zařadit instruktáž při výkonu práce, asistování, práci na projektech, pověření úkolem, rotaci práce, koučink, mentoring či counselling. Druhou kategorií tvoří **metody používané mimo pracoviště** (off-the-job), kam lze zařadit přednášku, demonstrování, případové studie, brainstorming, brainwriting, simulace, hraní rolí, assessment a development centra nebo outdoor training. Poslední kategorií tvoří tzv. **metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj**, kam jsou zařazeny pracovní porady, poradenství, action learning, samostudium či e-learning.

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 156) je u generace Y v oblasti rozvoje a vzdělávání nejvhodnější využívat **individuální přístup**. Mladí pracovníci jsou výrazně motivováni spoluprací se silnými kouči a mentory, na základě které si hledají svou vlastní cestu v další profesní kariéře. Chtějí pracovat ve firmách, kde je vidina dlouhodobého vzdělávání, získávání zkušeností z různých oblastí, kariérního rozvoje a interního povyšování. Z výše uvedených metod nejvíce preferují rotaci práce a e-learning, které následuje „také další samostudium, tedy permanentní rozvoj v technických, provozních, profesních, změnových, manažerských a leadershipových dovednostech, práce na projektech a spolupráce s inspirativními kolegy“ (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 156-157). Protože příslušníci generace Y disponují poměrně kvalitní jazykovou vybaveností, rádi spolupracují na mezinárodních rozvojových programech, a získávají tak zkušenosti na zahraniční úrovni (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 157). Velký posun v oblasti flexibility a mobility dnešních studentů vnímá v praxi i Radka Bürger, koordinátorka personálního marketingu ŠKODA AUTO, podle které je pro řadu studentů atraktivnější pracovat pro mezinárodní firmy, u kterých mají možnost vyjet na pracovní stáž do zahraničí. Dodává, že v rámci jejich trainee programu se již několik top studentů podívalo na stáž např. do Indie, Číny či Ruska (Králíková, 2011).

V oblasti trainee programu je rozvoj a vzdělávání jedním z nejdůležitějších aspektů. Na počátku bývá s každým stážistou sestaven **osobní plán rozvoje** zahrnující seznam oborových a nadoborových aktivit v časovém horizontu a seznam povinných i nepovinných aktivit. *Oborovou přípravou* jsou myšleny aktivity přímo spojené s vykonávanou prací realizované výše uvedenými metodami on-the-job, např. práce na projektech, rotace práce na cílovém oddělení, na dalších spřízněných odděleních, exkurze v jiných divizích či stáž v mateřské nebo některé ze sesterských organizací. V rámci *nadoborové přípravy* se využívají výše uvedené metody off-the-job. V praxi se může jednat např. o jazykové kurzy, počítačové kurzy, teambuilding, time management, umění asertivity, projektový management, argumentace a vyjednávání apod. (Poláková, 2006). Obecně je v rámci trainee programu vedle rozvoje hard skills kladen důraz také na rozvoj soft skills.

Stážisté se již od počátku podílejí na řešení nejrůznějších úkolů. Začínají snazšími, na jejichž plnění participují v týmu. S postupem času jednotlivé úkoly nabírají na náročnosti a vyústěním může být závěrečná případová studie či projekt, který úspěšným absolventům otevírá dveře k dalšímu působení v organizaci. Podle Hrušky (2015) bývá každému stážistovi v průběhu trainee programu přiřazen mentor/garant, jehož úkolem je pomáhat, ale také hodnotit pracovní nasazení stážistů. Jak může takové hodnocení probíhat, přibližuje následující podkapitola.

4.1.5 Hodnocení

Hodnocení je základním nástrojem působení na zaměstnance v rámci organizace (Plamínek, 2009, s. 104). Snaží se zjistit, „jak pracovník vykonává svou práci, (...) jaké je jeho pracovní chování a (...) vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku“ a snaží se hledat cesty ke zlepšení jeho pracovního jednání (Koubek, 2005, s. 194). Podle Pilařové (2008, s. 11-12) patří hodnocení k velmi účinným motivačním nástrojům, které lze realizovat v rámci následujících dvou systémů:

Systematické hodnocení se realizuje podle předem stanovených postupů, v pravidelných intervalech nebo za předem definovaných okolností. V rámci této podoby zpětné vazby dochází k hodnocení kompetencí, pracovního výkonu anebo mimořádnému hodnocení, které se realizuje v případě převedení pracovníka na jinou pozici, při stížnost klienta, apod. (Pilařová, 2008, s. 11). V předchozí podkapitole bylo uvedeno, že cílem vzdělávání je rozvíjet kompetence a zvyšovat výkon jednotlivých pracovníků. V rámci tohoto systému může docházet k jejich pravidelnému hodnocení a zjišťování, zda dochází ke zlepšení či nikoli.

Vedle systematického hodnocení se může realizovat také **nesystematické hodnocení**, v rámci kterého je pracovník průběžně hodnocen svým přímým nadřízeným. Tato podoba hodnocení má příležitostnou povahu a je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným (Koubek, 2005, s. 195). Je prováděno bez předem stanovených postupů, pouze na základě obecných zásad o poskytování zpětné vazby (Pilařová, 2008, s. 12).

K hodnocení pracovníků lze využívat nejrůznější **hodnotící metody**. Hroník (2006, s. 56-76) hovoří o dvou základních, a to MBO (Management by Objectives), který se zaměřuje na hodnocení podle předem stanovených cílů na určité období, a motivačně hodnotícím pohovoru, který bývá součástí většiny metod a umožňuje nadřízenému prodiskutovat výsledky hodnocení s podřízeným. Vedle zmíněných dvou metod se v praxi používá také assessment a development centrum, 360° zpětná vazba, hodnocení potenciálu, manažerský audit, mystery shopping, metoda klíčových událostí, aj.

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 156) se příslušníci generace Y hodnocení vůbec neobávají, naopak ho od nadřízených vyžadují ve **velmi častých a pravidelných intervalech** (minimálně jedenkrát týdně, někteří dokonce každý den). Protože rádi komunikují prostřednictvím informačních technologií v reálném čase, chtějí dostat zpětnou vazbu ihned, bezprostředně, bez ohledu na fyzické či jiné bariéry, které se do jejich pracovního života přenáší. Spokojí se i s několika řádky zaslanými emailem.

Základem systematického hodnocení stážistů v trainee programu může být stanovený osobní plán rozvoje, který přiblížila předchozí podkapitola. Do jaké míry je tento plán v průběhu celého trainee programu naplněn, může mít vliv

na závěrečné hodnocení a případné získání pracovní nabídky ze strany organizace. Jak ale uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 156) výše, tato generace vyžaduje rychlou, okamžitou zpětnou vazbu, proto by se mělo vedle systematického hodnocení využívat i průběžné zpětné vazby vedoucího, garanta či mentora, se kterým stážista aktivně spolupracuje, který ho vede k dosažení stanovených cílů, a má tak o jeho pracovním nasazení nejlepší přehled. Pravidelná zpětná vazba může mít vedle řady dalších faktorů vliv také na stabilizaci stážistů v organizaci. Co dalšího může přispět k jejich udržení ve firmě, přibližuje následující podkapitola.

4.1.6 Udržení

Každá organizace by se měla snažit všemi možnými způsoby zajistit, aby její pracovníci byli spokojeni a neměli tendenci hledat si pracovní místo u konkurence. Existuje řada faktorů, které přispívají ke stabilizaci pracovníků. Armstrong (2007, s. 333) obecně hovoří o pověsti organizace, způsobu získávání pracovníků, jejich výběru a rozmisťování v rámci organizace, stylu a úrovni vedení, příležitosti k dalšímu vzdělávání a učení, a také uznávání, oceňování a odměňování jejich výkonu. Řada z těchto faktorů byla přiblížena výše, lze vidět, že i pověst organizace na trhu, jejichž budování se podrobně věnovala předchozí kapitola, hraje roli nejenom v procesu získávání uchazečů, ale také v procesu jejich stabilizace. Každá organizace by měla usilovat, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem na trhu, což ovlivňuje také jistota pracovního místa, respektování work-life balance, kvalitní pracovní podmínky a vybavení prostor (Armstrong, 2007, s. 332).

Faktory, které přispívají ke stabilizaci generace Y, byly již v průběhu této kapitoly postupně přiblíženy. Pro lepší orientaci jsou znovu uvedeny níže a seřazeny do několika kategorií (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155-157):

- Finanční odměna - u generace Y není nejvýznamnějším motivátorem
- Benefity - smart phone a notebook i pro soukromé účely, penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, sick days

- Náplň práce a rozvoj - zajímavé projekty, alternativní pracovní formy – home office, flexibilní pracovní doba, částečné úvazky, individuální přístup v dalším vzdělávání a rozvoji, e-learning, samostudium, mezinárodní kooperace, spolupráce s inspirativními kolegy, podpora sportu
- Interakce - aktivní komunikace, koučink, mentoring, pravidelná zpětná vazba
- Nehmotné složky odměny - dobré jméno zaměstnavatele na trhu, závazek organizace ke společenským hodnotám – důraz na ekologii, zahraniční mobilita, kariérní postup, firemní kultura
- Materiální vybavení firmy - kvalitní zázemí pracoviště, dobrá dopravní dostupnost, zábavní a sportovní prostory a relaxační zóny, možnost zdravého stravování

Ne všechny výše uvedené benefity lze využívat i v rámci trainee programu (např. penzijní připojištění), avšak řadu z nich lze považovat za důležité motivátory, které by mohly přispět ke stabilizaci stážístů a jejich následnému setrvání v organizaci i po ukončení trainee programu.

Pokud se organizace seznámí s realizací všech výše uvedených základních personálních procesů, které mohou být součástí koncepce trainee programu, stojí před důležitým rozhodnutím, zda trainee program implementovat do praxe, a začít tak spolupracovat se studenty či čerstvými absolventy vysokých škol či nikoliv. Několik výhod a nevýhod implementace trainee programu v krátkosti přibližuje následující, poslední podkapitola teoretické části této práce.

4.2 Výhody a nevýhody implementace

Každá implementace nového procesu s sebou přináší výhody i nevýhody. Jinak tomu není ani při zavádění trainee programu. Pokud je zmíněný proces v organizaci implementován správně, s největší pravděpodobností by měl přinést mnoho **výhod**. Většina z nich byla přiblížena v dosavadní části této práce, pro krátké shrnutí jsou jimi následující:

- Navázání spolupráce s mladými talenty již během studia vysoké školy, což lze považovat za klíčové především u firem působících v oblasti

informačních technologií a strojírenství. Zmíněné organizace v současnosti inzerují nejvíce technických pracovních pozic, avšak vysoké školy neprodukují dostatečný počet absolventů, kteří by je mohli obsadit

- Jedinečná možnost formování studentů či čerstvých absolventů přesně podle představ organizace, protože zatím nemají výrazné pracovní návyky a pro mnoho z nich se jedná o naprosto prvotní pracovní zkušenost v oboru (Hruška, 2011)
- Získání mladých talentů, kteří disponují nadšením, „drivem“ a inovativním myšlením, které může být velkým přínosem pro organizaci
- Možnost „vychovat si“ mladé talenty na budoucí juniorské pozice, a získat tak dostatečný počet nástupníků, což může do budoucna vést ke snížení počtu dlouhodobě neobsazených pracovních pozic (Hruška, 2015)

Implementace trainee programu s sebou může přinést také určité **nevýhody**, lze za ně považovat následující:

- Finanční náklady nutné na realizaci celého procesu.
- Časová náročnost personalistů na realizaci výběrového řízení a následné participaci na celém procesu.
- Časová náročnost garantů, mentorů, koučů či jiných pracovníků, kteří se aktivně podílejí na spolupráci se stážisty, stanovují jim jednotlivé úkoly, participují na jejich naplnění a pravidelně jim poskytují zpětnou vazbu.

Na každé organizaci, která zvažuje implementaci trainee programu, zůstává posoudit, nakolik výše uvedené výhody implementace předčí její nevýhody, a zda se tedy v souvislosti s reakcí na aktuální situaci trhu práce pokusí touto moderní formou spolupracovat se studenty či čerstvými absolventy vysokých škol.

V rámci výše uvedených čtyř kapitol jsem se pokusila podat argumentační základ pro implementaci trainee programu v dnešních organizacích, zdůraznila jsem význam personálního marketingu pro budování značky zaměstnavatele

na trhu a přiblížila jednotlivé personální procesy, které mohou být součástí trainee programu.

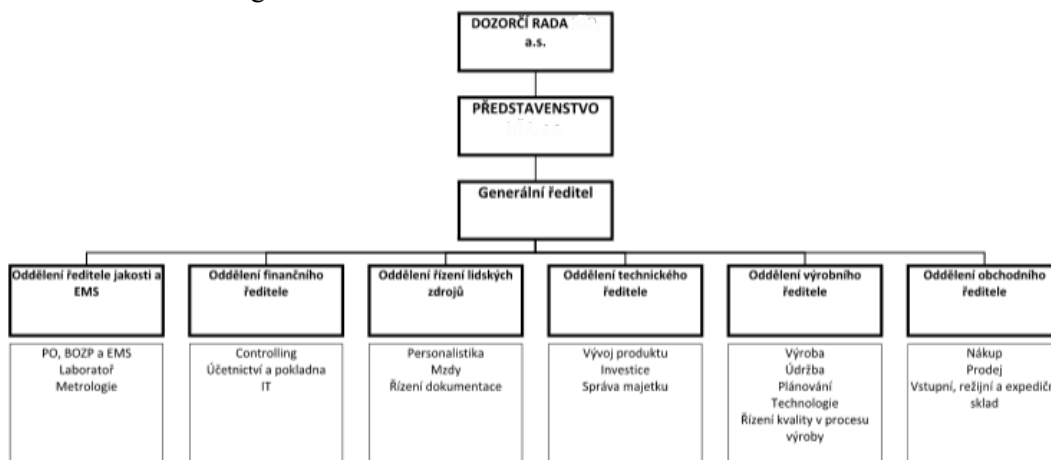
V následujících kapitolách budou tyto teoretické poznatky aplikovány do praxe nejenom v organizaci XY, pro kterou bude navržena koncepce trainee programu, ale také v praxi tří firem využívajících trainee program, jež souhlasily s účastí na realizovaném výzkumu. Více informací přináší druhá část této diplomové práce.

5 PROFIL ORGANIZACE XY

Úvodní kapitolou druhé části této práce je přiblížení organizace XY, pro kterou bude níže navržena koncepce trainee programu jako zcela nového procesu, který dosud nebyl v této firmě systémově implementován. Skutečné jméno organizace zde nebude uvedeno z důvodu ochrany interních informací a know-how. Její specializace, struktura, strategie a lidské zdroje jsou proto jen v krátkosti přiblíženy níže za pomoci interních materiálů a webových stránek.

Organizace XY je stabilní, českou, exportní firmou s více než šedesátiletou tradicí, zabývající se zpracováním oceli. Protože působí ve **strojírenském průmyslu**, je podle informací uvedených výše v této práci „ideálním kandidátem“ pro implementaci procesu trainee programu (Webové stránky organizace XY). **Organizační strukturu** tvoří šest následujících oddělení vedených odbornými řediteli, které zastřešuje jako celek generální ředitel (Organizační normy organizace XY):

Schéma 2: Organizační schéma



Pramen: Organizační normy organizace XY, upraveno

K 31. 12. 2016 v organizaci pracovalo **278 zaměstnanců**, z toho (Informační brožura pro zaměstnance organizace XY):

- 46 technickohospodářských pracovníků (z toho 7 ředitelů)
- 13 tým lídrů
- 28 režijních pracovníků
- 191 výrobních operátorů

Organizace XY má poměrně propracovanou firemní strategii. Jeden z jejích strategických cílů, nesoucí název, **atraktivní zaměstnavatel**, lze považovat za velmi dobrý předpoklad úspěšné implementace trainee programu, protože právě pověst zaměstnavatele na trhu je podle kapitoly 3, věnující se personálnímu marketingu, klíčová nejenom pro přilákání potencionálních stážistů do trainee programu, ale také pro jejich následnou stabilizaci v organizaci (Informační brožura pro zaměstnance organizace XY). Co přesně organizace XY v této oblasti nabízí, a zda opravdu může být atraktivní i pro mladé talenty, přibližuje podkapitola 6.1.4.

Vedle strategických cílů tvoří strategii organizace také její hodnoty. Velký význam je v této firmě přikládán lidským zdrojům, což lze rozpoznat i z jedné z firemních hodnot, která říká, **stavíme na lidech** (Informační brožura pro zaměstnance organizace XY). V oblasti řízení lidských zdrojů organizace disponuje množstvím velmi dobře nastavených personálních procesů. Řadí se k nim např. kvalitní adaptační proces, který se od loňského roku realizuje formou tzv. tréninkového centra, ve kterém jsou nově příchozí zaměstnanci seznamováni po dobu několika dní s nejdůležitějšími informacemi o firmě. Každý zaměstnanec dostává pravidelně zpětnou vazbu v rámci systému hodnocení, kde ho nadřízený hodnotí v kompetencích a cílech (u technickohospodářských pracovníků a týmů lídrů) nebo ukazatelích výkonu (u režijních pracovníků a výrobních operátorů). Všichni ve firmě mají možnost dále se vzdělávat, a to nejen v oblasti své odbornosti či v rámci zákonných školení, ale také svou účastí na dobrovolných interních školeních, která jsou zaměřena např. na zdravý životní styl, komunikaci, orientaci ve finančnictví či základy angličtiny. Pravidelně každý rok je realizován průzkum spokojenosti, na který navazuje akční plán s cílem posílit slabě hodnocené oblasti (Organizační normy organizace XY).

Výše uvedené je pouze malou ukázkou personálních procesů, které se ve firmě realizují. Protože si organizace XY uvědomuje současnou situaci trhu práce, která byla přiblížena v kapitole 2, a z vlastní zkušenosti ví, že obsazení pozice kvalitním kandidátem trvá i dlouhé měsíce, věří, že právě implementace navržené koncepce trainee programu, by mohla být do budoucna řešením dané

situace (Interní informace organizace XY)¹. Dříve než bude zmíněná koncepce navržena, je potřeba přiblížit, jakou formou organizace XY spolupracuje se studenty vysokých škol v současnosti, čemuž se věnuje následující kapitola.

¹ Uvedený zdroj, Interní informace organizace XY, zahrnuje autorčiny znalosti interních procesů firmy, protože po dobu tří let pracovala na oddělení řízení lidských zdrojů a v současnosti s organizací XY spolupracuje v rámci své magisterské diplomové práce. Protože skutečnosti uvedené v následující kapitole nejsou systémově ukotveny v organizačních normách, nebylo možné odkázat na žádný existující interní zdroj. Všechny uvedené informace byly konzultovány s ředitelkou lidských zdrojů organizace XY, lze je tedy považovat za pravdivé.

6 AKTUÁLNÍ FORMA SPOLUPRÁCE SE STUDENTY

Organizace XY se řadí k firmám, které jsou velmi nakloněné spolupráci se studenty vysokých škol. Již několik let umožňuje nejenom studentům technických oborů, ale i humanitních či ekonomických, **dlouhodobou placenou praxi**, v rámci které mají možnost postupně nahlédnout do profesního prostředí své specializace, a získat tak praxi již během studia vysoké školy. I když se tato forma spolupráce může jevit jako úspěšná, protože již více než pěti studentům byla po ukončení studia nabídnuta regulární pracovní pozice, v porovnání s trainee programem se nejedná o systémově realizovanou činnost obsahující všechny personální procesy uvedené v kapitolách 3 a 4, navíc se zaměřením na specifika generace Y (Interní informace organizace XY).

Protože v organizaci XY zatím nebyl trainee program implementován, jednotlivé procesy, uvedené v kapitolách 3 a 4, zde poslouží alespoň jako teoretický rámec, na základě kterého bude zjištěno, jakým způsobem a zda vůbec, jsou tyto činnosti v rámci dlouhodobé placené praxe realizovány. Pro zpřesnění terminologie a odlišení se od stážišť účastnících se trainee programu budou studenti pracující v organizaci XY formou dlouhodobé placené praxe, dále v této práci, označováni jako praktikanti. Jak přesně se s nimi v organizaci pracuje, přibližují následující podkapitoly.

6.1 Procesy

6.1.1 Právní ukotvení dlouhodobé praxe a odměňování praktikantů

S praktikanty se v organizaci XY spolupracuje formou dlouhodobé placené praxe. Aby mohli získat za odvedenou práci finanční odměnu, musí mít s organizací podepsaný určitý druh právního dokumentu. Podle zákoníku práce lze v praxi využívat dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti anebo smlouvu na dobu určitou (ČR, 2006, § 76; ČR, 2011, § 39, 75). Organizace XY v praxi využívá všech tří typů zmíněných dokumentů, kdy konkrétní volba se odvíjí od časových možností jednotlivých praktikantů a aktuálních potřeb firmy (Interní informace organizace XY).

Dohoda o provedení práce se využívá většinou v případech, kdy praktikant může do firmy docházet pouze jedenkrát týdně. V tomto případě totiž nepřesáhne zákonem stanovenou maximální roční hodinovou dotaci, která činí 300 hodin u jednoho zaměstnavatele. **Dohoda o pracovní činnosti** se volí v situacích, kdy praktikant dochází do firmy dva až třikrát týdně, avšak jeho pracovní doba nepřesahuje polovinu zákonem stanovené týdenní pracovní doby. Výše odměny se u obou uvedených dohod pohybuje přibližně mezi **90,- až 110,- Kč** za odpracovanou hodinu (Interní informace organizace XY).

Ve výjimečných případech se se studenty vysokých škol podepisuje i **smlouva na dobu určitou**, a to v situacích, kdy student na svou vlastní žádost studium přerušil anebo mu chybí dokončit některé zkoušky z předešlého roku. V tomto případě se již neoznačují jako praktikanti, ale stávají se regulárními zaměstnanci obsazujícími volnou pracovní pozici s pracovní dobou 37,5 hodiny týdně. V tomto případě již nemají hodinovou mzdu, ale smluvní hrubou měsíční mzdu, která činí přibližně **20 000,- Kč** (Interní informace organizace XY).

Protože finanční odměna, podle informací uvedených výše v této práci, není u mladých talentů generace Y největším motivátorem, je důležité zmínit, jaké další benefity a možnosti mají praktikanti v organizaci XY. Podrobně se danému tématu věnuje podkapitola 6.1.4 zabývající se personálním marketingem a udržením praktikantů v organizaci.

6.1.2 Získávání, výběr a adaptace praktikantů na nové pracovní prostředí

Získávání a výběr pracovníků se podle odborné literatury dělí do tří fází, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání nejlepších kandidátů (Armstronga, 2007, s. 343).

V první fázi, definování požadavků, je zásadní stanovit počet a specializaci potencionálních volných míst. V organizaci XY není nábor nových praktikantů přímo provázán s ročním plánem lidských zdrojů, stejně tak jako není stanoven přesný počet jedinců, kteří by měli být každoročně přijímáni. I když není oficiálně určen ani maximální počet praktikantů, kteří mohou být přiděleni na jedno oddělení, v praxi se většinou jedná o jednoho, ve výjimečných případech dva studenty. Této možnosti využívají v současnosti pouze čtyři ze šesti výše

uvedených oddělení, konkrétně výrobní, obchodní, technické a oddělení řízení lidských zdrojů. Pokud některý z praktikantů svou spoluprací s firmou ukončí anebo již přechází na jiné regulérní pracovní místo po ukončení studia, je jeho náhrada projednána na gremiální poradě vedením firmy (Interní informace organizace XY).

Podle odborné literatury je vhodné, aby ve firmě existovaly popisy pracovních míst obsahující nejdůležitější informace o pracovní náplni a kompetencích pracovníků, které se následně stávají podkladem inzerce volného pracovního místa (Koubek, 2005, s. 124).

V organizaci XY neexistují popisy pracovních míst praktikantů, protože se nejedná o pozice na hlavní pracovní poměr. Pouze pracovní pozice tohoto charakteru, které jsou součástí organizační struktury, mají stanovený popis pracovního místa. Na základě této skutečnosti v organizaci naprosto chybí stanovení jakékoliv oficiální náplně práce či kompetencí, které jsou vyžadovány od potencionálních kandidátů. Na praktikanty jsou kladeny pouze následující dva vstupní požadavky (Interní informace organizace XY):

- Vhodný obor studia vysoké školy (dle cílového oddělení v organizaci XY)
- Aktivní přístup k práci

Pokud splňují výše uvedené požadavky, je jim nabízena:

- Skvělá praxe pro jejich budoucí profesní kariéru
- Spolupráce se špičkovými odborníky na zajímavých projektech
- Spolupráce při realizaci bakalářské či diplomové práce
- Flexibilita dle jejich studijního rozvrhu
- Pravidelná finanční odměna

Pouze výše uvedené, poměrně obecné informace, jsou základem inzerce dlouhodobé placené praxe v organizaci XY. Důvod, proč organizace praktikantům nespécifikuje více pracovní náplň, se odvíjí od poměrně velké různorodosti jednotlivých úkolů, čemuž se podrobněji věnuje podkapitola 6.1.3. Otázkou však zůstává, na základě jakých kritérií, vedle dvou výše uvedených, organizace vůbec

vybírání ideálního uchazeče, když nemá stanovený ani jeho kompetenční profil, který by jí mohl při výběru velmi pomoci.

V druhé fázi se organizace snaží přilákat potencionální uchazeče. Existuje množství nástrojů, které lze v tomto kroku použít, avšak podle odborné literatury je při práci s mladými talenty nevhodnější využívat moderní technologie (Horváthová, Bláhá, & Čopíková, 2016, 155).

Organizace XY se snaží volná praktikantská místa obsadit nejprve na základě doporučení stávajících praktikantů či jiných zaměstnanců firmy, protože se tento postup v praxi ukázal jako velmi efektivní. Pokud daným způsobem vhodného kandidáta nenalezne, inzeruje pracovní pozice na internetu, kde využívá svých webových stránek, webových stránek úřadu práce, kariérních portálů fakult či komunikačního portálu Jobfairs.eu. Teprve koncem minulého roku, tedy poměrně pozdě s ohledem na ostatní firmy na trhu, se začala prezentovat i na sociální síti Facebook, která je generaci Y velmi blízká. I když zatím stojí na počátku své prezentace na sociální síti, pokud s ní bude aktivně pracovat, mohla by se s velkou pravděpodobností do budoucna stát významným prostorem pro komunikaci se studenty a inzerci studentských nabídek. Organizace se pravidelně účastní burz práce a vzdělání a nabízí studentům exkurze do výrobní haly. V minulosti krátkodobě spolupracovala v oblasti výzkumu s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a účastnila se veletrhů pracovních příležitostí, kde studentům nabízela možnost ucházet se o dlouhodobou placenou praxi zasláním jejich životopisu na oddělení řízení lidských zdrojů (Interní informace organizace XY). Významnou roli v tomto kroku hraje také pověst zaměstnavatele na trhu, která musí být pro mladé talenty natolik atraktivní, aby se rozhodli ucházet se o volné praktikantské místo. Podrobněji se jednotlivým činnostem, kterými se organizace XY snaží posilovat svou značku na trhu, věnuje podkapitola 6.1.4.

Organizace XY kromě občasné účasti na veletrzích a pořádání exkurzí, bohužel v současnosti nespolupracuje s vysokými školami žádnou jinou formou, např. v oblasti výzkumu či nabídkou soutěží pro studenty, které se v současnosti stávají velmi populárními. Volná praktikantská místa neobsazuje z finančních důvodů ve spolupráci s personálními agenturami a neinzeruje je ani v tisku, v rozhlasu, televizi či na moderních kariérních portálech (jobs.cz), které jsou však

na základě informací uvedených výše v této práci generací Y často navštěvovány. Organizace nevyužívá ani dalších moderních postupů, jako videovizitek či elektronického podání přihlášky přes webové stránky (Interní informace organizace XY).

V poslední fázi výše uvedeného procesu, organizace již přistupuje k výběru nejvhodnějšího kandidáta. Na základě odborné literatury by se při výběru mladých talentů, stejně jako ve fázi jejich přilákání, měly využívat moderní metody, které však organizace XY spíše nevyužívá (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155). Spokojí se pouze se zasláním životopisů v českém jazyce prostřednictvím emailu, kde nevyžaduje ani přiložení motivačního dopisu. Pozvaní kandidáti absolvují maximálně dvě výběrová kola formou klasického přijímacího pohovoru, první se zástupcem oddělení řízení lidských zdrojů, druhý pak i s ředitelem příslušného oddělení, na kterém se volná praktikantská pozice nachází (Interní informace organizace XY).

Organizace XY nevyužívá moderní metody výběru praktikantů, které uvádí odborná literatura, jako videovizitky, videodotazníky, assessment centra, online assessment centra, jazykové testy či psychodiagnostiku (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155). Protože, jak bylo uvedeno výše v této podkapitole, nemá stanovený kompetenční profil ideálního uchazeče, nemůže tedy jednoznačně zhodnotit, zda konkrétní kandidát disponuje požadovanými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi pro danou pozici či nikoliv (Interní informace organizace XY).

Po výběru nejvhodnějšího uchazeče následuje jeho **adaptace na nové**, pro něho neznámé, **firemní prostředí**. Podle odborné literatury je tento proces velmi důležitý, protože jeho správná realizace plní řadu funkcí na straně nově příchozího zaměstnance i organizaci (Vajner, 2007, s. 93). U mladých talentů hraje v procesu adaptace nejvýznamnější roli aktivní interakce mezi nimi a přímým nadřízeným, mentorem či koučem.

V organizaci XY mohou noví praktikanti, na základě žádosti přímého nadřízeného, absolvovat několik dní v tréninkovém centru. V praxi však této možnosti vedoucí spíše nevyužívají a nechávají nové praktikanty absolvovat pouze první půlden obsahující zákonem stanovená školení v oblasti bezpečnosti

a ochrany zdraví při práci a základní informace o firmě a její strategii. Bohužel však, především technicky orientovaným praktikantům, unikají další, pro ně zajímavé workshopy, např. z oblasti kvality, strojírenské technologie či obecně výroby. Po absolvování půldenního školení v tréninkovém centru, které z moderních metod využívá pouze prezentaci a videa, jsou seznámeni s kolegy z jejich týmu. Bohužel však nejsou představeni i dalším, alespoň technickohospodářským pracovníkům, což by mohlo, především ze strany praktikantů „prolomit prvotní ledy“ a usnadnit jim budoucí vzájemnou komunikaci. Praktikanti od prvního dne spolupracují se svým týmem, který je seznamuje s potřebnými informacemi a zadává jim jednotlivé úkoly (Interní informace organizace XY). Povaze zmíněných úkolů se blíže věnuje podkapitola 6.1.3.

Praktikantům není v organizaci XY přidělen žádný kouč či mentor, pouze přímý nadřízený, jehož participaci v procesu adaptace však z velké části přebírají kolegové z týmu (Interní informace organizace XY). Přitom podle odborné literatury, je právě přidělení konkrétního mentora či kouče nejenom v procesu adaptace, ale během celé realizace trainee programu velmi významná (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155-156). Praktikanti se sice na svého přímého nadřízeného či kolegy z týmu mohou kdykoliv obrátit s dotazy, avšak téma komunikace zůstává především v oblasti pracovní roviny, pouze zřídka proniká i do sociální oblasti, kterou uvádí odborná literatura. V adaptačním procesu se nevyužívá e-learningu, který je generaci Y velmi blízký. Významnou roli hraje pro mladé talenty také moderní podoba pracovního prostředí, společenská odpovědnost organizace či budoucí možnost alternativních pracovních úvazků (Interní informace organizace XY; Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155-156). Zmíněným oblastem se ve vztahu k organizaci XY blíže věnuje podkapitola 6.1.4.

V této podkapitole jsem se pokusila přiblížit nakolik se realizace procesů získávání, výběru a adaptace nových praktikantů v rámci dlouhodobé placené praxe v organizaci XY shoduje s teoretickým rámcem uvedeným v první části práce. V obou procesích byly identifikovány shody, ale také několik odlišností, které budou zaneseny v koncepci trainee programu, navržené v poslední kapitole. Konkrétně bude doporučena bližší specifikace náplně práce a kompetenčního

profilu stážistů, navázání spolupráce s vysokými školami, posílení prezentace firmy na sociálních sítích a komunikační síti Jobfairs.eu, využívání moderních kariérních portálů, elektronického podání přihlášky a zaslání životopisů společně s motivačními dopisy. Doporučeno bude také využívání assessment center, psychodiagnostiky, testování cizích jazyků ústní formou, posílení participace přímých nadřízených nebo využívání mentorů či koučů a osobní seznámení nových praktikantů se všemi technickohospodářskými pracovníky ve firmě.

Jak dále pokračuje jejich cesta skrze procesy vzdělávání, rozvoje a hodnocení praktikantů, přibližuje následující podkapitola.

6.1.3 Rozvoj, vzdělávání a hodnocení praktikantů

Rozvoj a vzdělávání patří mezi nejdůležitější personální procesy, kterými se organizace snaží posílit kompetence pracovníků a zlepšit jejich pracovní výkon. Podle odborné literatury se vzdělávání systematicky realizuje ve čtyřech fázích, může být děleno do několika kategorií, v rámci kterých lze využívat různé metody (Dvořáková & kol., 2007, s. 298-303; Hroník, 2007, s. 127-129; Vodák & Kucharčíková 2011, s. 83).

I když organizace XY klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kteří ve firmě pracují na hlavní pracovní poměr, v rámci dlouhodobé placené praxe se vzdělávání a rozvoji praktikantů nepřikládá velký význam. Každý z nich spolupracuje pouze se svým týmem, který mu zadává úkoly nejrůznějšího charakteru. Většinou se nejedná o žádné dlouhodobé koncepční projekty, ale pouze operativní, pomocné, mnohdy administrativní činnosti, na jejichž realizaci nemají ostatní kolegové dostatek času. V porovnání s trainee programem, v rámci kterého stážisté často pracují na konkrétním projektu samostatně nebo ve skupině, v organizaci XY mohou být praktikanti vyzváni k participaci na některém z projektů svých kolegů, ale v praxi se to stává pouze zřídka. Konkrétní problém z firemní praxe získávají k samostatnému řešení pouze pro realizaci své bakalářské či magisterské diplomové práce (Interní informace organizace XY).

Z metod používaných na pracovišti, které v odborné literatuře uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 298-303), se při práci s praktikanty využívá pouze

asistování, pověření úkolem a zřídka práce na projektech. *Metody používané mimo pracoviště* se spíše nevyužívají, a z *metod na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj* se využívají pouze pracovní porady a samostudium. I když se, na základě výše uvedeného, v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje s praktikanty příliš neparcuje, v praxi mohou vidět, že do budoucna jim tato firma nabízí možnost dalšího systematického vzdělávání, kariérního rozvoje a interního povyšování (Interní informace organizace XY).

Poměrně zásadní nevýhodu, kterou organizace XY má ve vztahu k zaměstnávání mladých talentů, je chybějící další divize v republice či v zahraničí. I když zaměstnanci firmy jezdí na zahraniční služební cesty, nemožnost aktivního dennodenního používání cizího jazyka (vyjma obchodního a technického oddělení) či pracovní stáže v zahraničí, může snižovat atraktivitu zaměstnavatele na trhu, především v očích generace Y. Tato generace ráda využívá cizí jazyky, pracuje na mezinárodních projektech s vidinou zahraniční stáže, což jí u této, ryze české firmy, nemůže být nabídnuto. Výše zmíněné interní povyšování lze tudíž realizovat pouze v rámci daného sídla firmy (Interní informace organizace XY).

Organizace XY nepoužívá metody, které jsou podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 156) významné pro práci s mladými talenty, jako rotaci práce či e-learning. Dochází k absenci individuálního přístupu ve vzdělávání a rozvoji, a nespolupracuje se také s mentory ani kouči. Praktikanti nemají stanovený žádný osobní plán rozvoje, nemají tedy vůbec vytyčeno, co se od nich, v určitém časovém horizontu očekává (Interní informace organizace XY).

Dalším významným personálním procesem je **hodnocení zaměstnanců**, v rámci kterého se pracovníkům podává zpětná vazba zpravidla na dvě, výše zmíněné kategorie, a to kompetence a pracovní výkon. Hodnocení pracovníků lze podle odborné literatury realizovat ve dvou podobách, jako systematické a nesystematické (Pilařová, 2008, s. 11-12).

V organizaci XY nejsou praktikanti zaneseni do systému pravidelného ročního hodnocení jako ostatní technickohospodářští pracovníci a tým lídři, protože jim není, na základě výše uvedeného, stanoven osobní plán rozvoje, který v praxi bývá podkladem systematického hodnocení. Jelikož v organizaci plní

zpravidla operativní úkoly, je jim podávána průběžná zpětná vazba „face to face“ v rámci nesystematického hodnocení ze strany kolegů nebo přímých nadřízených (Interní informace organizace XY).

Vzhledem ke skutečnosti, že nejsou zaneseni do systematického hodnocení, dochází zde k absenci využití jakýchkoliv metod hodnocení uváděných Hroníkem (2006, s. 56-76) v odborné literatuře, jako MBO, motivačně hodnotícího pohovoru, assessment a development center, 360° zpětné vazby, hodnocení potenciálu, manažerského auditu, mystery shoppingu či metody klíčových událostí. Protože v organizaci chybí participace mentorů a koučů, nemohou vystupovat ani v procesu hodnocení praktikantů. Fakt, že nemají stanovený ani osobní plán rozvoje, organizaci znesnadňuje rozhodování o následném poskytnutí pracovní nabídky, protože právě vyhodnocení zmíněného plánu bývá podle informací uvedených výše v této práci, jedním z kritérií.

V této podkapitole jsem se opět pokusila identifikovat shody a odlišnosti s teoretickým rámcem, tentokrát se zaměřením na procesy vzdělávání, rozvoje a hodnocení praktikantů. V navržené koncepci trainee programu budou zanesena doporučení v oblasti většího důrazu na vzdělávání a rozvoj stážistů, stanovení osobního plánu rozvoje, větší variability využívaných metod vzdělávání, aktivní participace přímého nadřízeného nebo mentora na realizaci zadaných projektů a systematické i nesystematické hodnocení stážistů.

V následující podkapitole se pokusím přiblížit poslední dva procesy uvedené v teoretické části práce, a to personální marketing a principy vedoucí k udržení praktikantů po ukončení studia vysoké školy v organizaci XY.

6.1.4 Marketing v řízení lidských zdrojů a udržení praktikantů

Aktivní **personální marketing** lze považovat za zásadní předpoklad úspěšného fungování trainee programu.

Organizace XY se snaží za pomoci jednotlivých principů personálního marketingu postupně budovat svou značku zaměstnavatele na trhu. V rámci *externího personálního marketingu* realizuje např. pravidelné dny otevřených dveří, prezentuje se na veletrzích, svých webových stránkách, odnedávna také na sociálních sítích jako firma, která je otevřena i čerstvým absolventům. Volná

pracovní místa inzeruje v tisku a na internetu, nabízí studentům vysokých škol placenou praxi během studia, spolupráci při realizaci bakalářských či diplomových prací, žákům učňovských oborů stipendijní program, možnost exkurze do výroby, a uvědomuje si také význam sponzoringu a charitativní činnosti, které poskytuje. V rámci *interního personálního marketingu* klade důraz na korektní realizaci všech personálních procesů, jako získávání, výběr, přijímání, orientaci, hodnocení, rozmisťování a propouštění, vzdělávání a další rozvoj pracovníků. Spravedlivě odměňuje, poskytuje množství benefitů, pravidelně informuje zaměstnance různými interními kanály a pořádá firemní akce, aby se posílily mezilidské vztahy. Nezapomíná také na dodržování zákonů, neustálé zlepšování pracovních podmínek, spolupráci s odbory a celkové poskytování jistého zaměstnání u stabilní firmy. Všechny výše uvedené činnosti se pak v praxi stávají součástí *interaktivního personálního marketingu* (Interní informace organizace XY).

V praxi organizace XY lze najít také faktory, které mohou snižovat atraktivitu její značky na trhu. Protože se zabývá tepelným zpracováním oceli, může navenek působit jako firma, která do určité míry zatěžuje životní prostředí. I když tomu tak v praxi vůbec nemusí být, protože organizace klade důraz na neustálé snižování dopadů výroby na vnější okolí a ekologii považuje za zásadní součást firemní politiky, kterou má zanesenou přímo ve svém Etickém kodexu, nezasvěcení jedinci mohou mít v této věci zkreslený pohled (Webové stránky organizace XY). Skutečnost, která může také snižovat atraktivitu zaměstnavatele na trhu je nemožnost řadových pracovníků participovat na řízení a rozhodování. Firma bohužel nemá navázanou ani žádnou bližší spolupráci s vysokými školami či studentskými organizacemi. V praxi nevyužívá také personální marketing k průzkumu trhu, což je vedle budování značky zaměstnavatele, druhý z jeho úkolů, jež uvádí odborná literatura (Interní informace organizace XY; Koubek, 2005, s. 152-153).

Výše v této práci bylo uvedeno, že mladí pracovníci generace Y mají specifické potřeby, které ovlivňují jejich zájem o organizaci, jako budoucího zaměstnavatele. Co tedy, vedle informací uvedených v této podkapitole, tvoří dobrý předpoklad organizace XY pro **udržení** mladých talentů?

V rámci dlouhodobé placené praxe praktikanti nemají nárok na žádné benefity jako ostatní zaměstnanci firmy. Jediným, pro ně motivačním faktorem může být získání praxe v oboru, pravidelné finanční odměny a možnosti účastnit se některých firemních akcí. Pokud však po ukončení studia dostanou od firmy pracovní nabídku, mohou se těšit na zajímavé finanční ohodnocení, smart phone a notebook i pro soukromé účely a příspěvek na dopravu. Získají příležitost pracovat ve firmě s dobrou dopravní dostupností, podílet se na zajímavých projektech s možností dalšího individuálního vzdělávání. Pravidelně budou dostávat zpětnou vazbu, ať už v ročním systematickém hodnocení, tak i průběžném nesystematickém hodnocení. Budou pracovat v přátelské firemní kultuře s možností kariérního růstu (Interní informace organizace XY).

Výše uvedené však bohužel netvoří ani polovinu z faktorů, které jsou podle odborné literatury, pro generaci Y u budoucího zaměstnavatele klíčové. Pracovníci v organizaci XY nemají možnost penzijní připojištění, alternativních pracovních forem, jako např. home office, částečných úvazků či sick days. Na většině oddělení, vyjma obchodního a technického, nemají možnost výrazné mezinárodní kooperace s dennodenním používáním anglického jazyka. Z moderních metod se nevyužívá koučování, ani mentorování a nemají možnost zahraniční mobility. V porovnání s ostatními firmami organizace nedisponuje příliš moderními prostory, nemá žádné zábavní či sportovní místa a relaxační zóny, které by mohli pracovníci v průběhu pracovní doby využívat. Zaměstnanci bohužel nemají možnost zdravě se stravovat přímo na pracovišti. Na subjektivním posouzení pak zůstává, zda organizace disponuje inspirativními kolegy, kteří jsou pro mladé talenty velmi významní (Interní informace organizace XY).

V této podkapitole, stejně jako v několika předchozích, jsem se pokusila identifikovat shody a odlišnosti s teoretickým rámcem uvedeným v první části práce, tentokrát se zaměřením na procesy personálního marketingu a udržení praktikantů v organizaci. Firma disponuje řadou aktivit, kterými pomocí personálního marketingu neustále posiluje svou pověst na trhu. Protože je však generace Y ve svých preferencích velmi specifická, řada faktorů, pro ni důležitých, v organizaci bohužel chybí. Na rozdíl od nedostatků identifikovaných v přechodných podkapitolách, by některé z výše uvedených znamenaly i dlouhodobé, nákladné změny, např. v přestavbě prostor. Proto

z hlediska současných finančních možností firmy, bude v koncepci trainee programu doporučena alespoň větší prezentace ekologických aktivit organizace, větší možnost participace řadových pracovníků na řízení a rozhodování, navázání spolupráce se studentskými organizacemi, možnost penzijního připojištění, alternativních pracovních forem, částečných úvazků či sick days. Doporučeno bude také využívání moderních metod koučování a mentorování a zavedení zdravého stravování na pracovišti, do budoucna by organizace mohla zvážit přístavbu moderních zábavních či relaxačních prostor. V navržené koncepci bude doporučeno také zavedení alespoň několika benefitů pro stážisty již do trainee programu, což by mohlo výrazně přispět ke zvýšení jejich zájmu.

V této kapitole jsem se pokusila, na základě teoretického rámce uvedeného v kapitolách 3 a 4, postupně identifikovat shody a odlišnosti v jednotlivých personálních procesech realizovaných v rámci dlouhodobé placené praxe v organizaci XY. Zjištěné poznatky budou podkladem pro návržení koncepce trainee programu v poslední kapitole.

Vedle informací z výše uvedené kapitoly, budou v navržené koncepci zohledněny i výsledky následujícího kvalitativního výzkumu, jehož cílem bylo objasnit, jak jsou jednotlivé procesy trainee programu, uváděné teorií, realizované v praxi vybraných firem. Více přináší následující kapitola.

7 VÝZKUM VYBRANÝCH TRAINEE PROGRAMŮ

I když odborná literatura a internet přinášejí nepřehledné množství informací o nejrůznějších jevech, v praxi se ne vždy postupuje přesně podle toho „co se píše.“ Proto jsem se rozhodla, dříve než bude navržena koncepce trainee programu pro organizaci XY, realizovat rozhovory se zástupci personálních oddělení několika firem. V rámci těchto rozhovorů jsem se snažila objasnit, zda při realizaci trainee programu postupují přesně podle teoretických pravidel, anebo si vytvořily odlišné postupy osvědčené jejich vlastní praxí. Nepovažuji za vhodné, navrhnout koncepci pouze na základě odborné literatury či internetu, proto budou následující výsledky, společně s informacemi z předchozí kapitoly, významným podkladem pro návržení koncepce trainee programu, která bude vedle teoretických aspektů postavena i na ověřených postupech jiných firem. Základní informace o realizovaném výzkumu, přibližuje následující podkapitola.

7.1 Základní metodické informace o výzkumu

V rámci diplomové práce byl realizován kvalitativní výzkum. Podle Dudové (2010, s. 364) se tento typ výzkumu „zaměřuje na to, jak jednotlivci a skupiny nahlízejí, chápou a interpretují svět.“ Nevyužívá statistických metod ani technik, ke sběru dat používá širokou škálu empirických nástrojů, např. rozhovory, případové studie, osobní zkušenosti, životní příběhy, pozorování či diskuze. Oproti kvantitativnímu výzkumu „vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců“ (Dudová, 2010, s. 364). Umožňuje získat podrobný popis a vhled při zkoumání určitého jevu, umožňuje studovat jednotlivé procesy a následně navrhnout teorie (Hendl, 2016, s. 48). V kvalitativním výzkumu se postupuje spíše induktivně, kdy jedním z možných přístupů je tzv. **grounded theory** (česky zakotvená teorie). Právě zakotvená teorie je využita i v rámci níže realizovaného výzkumu. Tato induktivní metoda, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 655), se snaží o utváření teorie na základě empirických důkazů. „Výzkumník využívá empirické důkazy k tomu, aby přímo vymezil pojmy a vztahy, které budou součástí teorie“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 655). Zmíněné důkazy shromažďuje s využitím primárních zdrojů (vlastního empirického šetření) i sekundárních zdrojů (odborné literatury) (Armstrong & Taylor, 2015, s. 655). Dříve než bude přiblíženo, jakým způsobem je tato metoda ve výzkumu využita,

je zásadní nejprve podrobněji pohovořit o náplni provedeného výzkumného šetření.

Protože je **cílem** této **práce** *navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY*, považovala jsem za vhodné před tím, než bude tento cíl naplněn, zeptat se zástupců personálních oddělení několika firem, jak oni realizují jednotlivé procesy trainee programu.

Položila jsem si **výzkumnou otázku**: *Jak jsou jednotlivé procesy trainee programu, uváděné teorií, realizované v praxi vybraných firem? Cílem výzkumu* pak bylo *objasnit, zda firmy při realizaci jednotlivých procesů trainee programu postupují přesně podle teoretických pravidel.*

Pro výběr výzkumného vzorku bylo využito tzv. **kriteriální vzorkování**, které se, podle Pattona (2002, s. 238), snaží studovat všechny případy, které splňují určité, předem stanovené kritérium důležitosti. Protože v řadě firem zatím není trainee program implementován, což bylo následně ověřeno i při výběru výzkumného vzorku, postupovala jsem při stanovování kritérií v následujících dvou fázích:

V **první fázi** byla stanovena **dvě kritéria**, kterými se firmy shodují s organizací XY:

1. Výrobní firma působící ve strojírenském průmyslu
2. Firma sídlící na území Olomouckého kraje

Na základě dvou výše uvedených kritérií, bylo osloveno dvacet firem, u kterých byla v **druhé fázi** zjišťována následující **tři kritéria**:

3. Firma má implementovanou koncepci trainee programu pro studenty a (nebo) absolventy vysokých škol
4. Trainee program se ve firmě realizuje minimálně po dobu posledních tří let
5. Firma aktivně spolupracuje s vysokými školami a jejich studenty i v jiných oblastech než je trainee program

Z dvaceti oslovených firem splňovaly všech pět, výše uvedených, kritérií pouze čtyři firmy. S účastí na výzkumu souhlasily tři, čtvrtá firma si chtěla ponechat své interní informace. Všechny zúčastněné firmy chtějí zůstat v rámci

výzkumu anonymní, proto budou dále v této práci označovány jako firma A, firma B a firma C.

I když zvolené téma není typickou problematikou pro realizaci kvalitativního výzkumu, považuji v této situaci za nejvhodnější využití techniky **polostandardizovaného rozhovoru**, kterou právě kvalitativní výzkum přináší. Podle Reichla (2009, s. 112) tato technika „v zásadě kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovorů,“ a to standardizovaného a nestandardizovaného. Podle Kociánové (2010, s. 102) „vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru.“ Právě určitá volnost umožňuje tazateli navázat přirozenější vztah s respondentem, na druhou stranu částečná formalizace usnadňuje třídění údajů a jejich vzájemné porovnávání. Proto lze tuto techniku považovat za optimální způsob získávání dat, který bývá v rámci kvalitativních výzkumů hojně využíván (Reichel, 2009, s. 112). Cílem hloubkového a polostandardizovaného rozhovoru je pak „získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu“ (Švaříček, 2014, s. 13). Protože ne všechny zúčastněné firmy mají trainee program zanesený ve směrnících či jiných písemných dokumentech, nebylo možné provést analýzu dokumentů. Stejně tak jsem považovala realizaci kvantitativního výzkumu a využití techniky dotazníků za velmi limitující, protože by neumožnila zkoumat jednotlivé procesy hloubkově. Právě z důvodu hlubšího poznání zkoumaného jevu, možnosti rozvíjet jednotlivé otázky a doptávat se na informace, které vyvstanou v průběhu rozhovoru, byla tato technika zvolena. Jednotlivé otázky byly koncipovány na základě skutečností uvedených v kapitolách 2, 3 a 4 teoretické části práce a byly formulovány tak, aby po jejich zodpovězení bylo zjištěno, zda odpovědi respondentů kopírují fakta uvedená v teoretické části práce či nikoli. Úvodní tři otázky rozhovoru byly zaměřeny na bližší specifikaci jednotlivých organizací z pohledu stanovených kritérií pro výběr výzkumného vzorku, které v podkapitole 7.2.1 poslouží k přiblížení profilu jednotlivých firem. Pro lepší orientaci byly otázky seřazeny do oblastí, které svými názvy přímo kopírují jednotlivé kapitoly či podkapitoly teoretické části práce. Otázky zařazené u jednotlivých oblastí vždy vychází přímo z dané kapitoly či podkapitoly teoretické části práce. Srozumitelnost otázek byla před realizací výzkumu ověřena zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů

v organizaci XY. Otázky, které byly s respondenty komunikovány, a jejich zařazení do jednotlivých oblastí přibližuje následující tabulka:

Tabulka 3: Jednotlivé oblasti a otázky v rozhovoru

<p>Úvodní otázky (cíl - přiblížit stanovená kritéria)</p>	<p>Kdo je cílovou skupinou Vašeho trainee programu – studenti a (nebo) absolventi VŠ?</p> <p>Kolik let již trainee program realizujete?</p> <p>Jakými dalšími formami spolupracujete se studenty vysokých škol kromě trainee programu?</p>
<p>Situace na trhu práce</p>	<p>Proč jste se rozhodli pro implementaci trainee programu ve Vaší firmě?</p> <p>Co považujete za největší nedostatky dnešních absolventů vysokých škol?</p>
<p>Marketing v řízení lidských zdrojů</p>	<p>Považujete personální marketing za důležitý nástroj v oblasti trainee programu? Pokud ano, proč?</p> <p>Jakými formami prezentujete Váš trainee program navenek? Které z nich považujete za nejúčinnější?</p> <p>Co si myslíte, že je na Vaší značce pro studenty atraktivní?</p>
<p>Právní ukotvení a odměňování</p>	<p>Jaké typy smluv/dohod se stážisty podepisujete?</p> <p>Jak se přibližně pohybuje jejich hodinová mzda?</p>
<p>Získávání a výběr</p>	<p>Máte přesně stanovený počet stážistů, který pravidelně zařazujete do trainee programu, anebo je počet variabilní dle aktuálních personálních potřeb?</p> <p>Jak vypadá ideální kandidát, z hlediska oboru studia, kompetencí, schopností, zkušeností, apod.? Co je pro Vás klíčové?</p> <p>Jak probíhá celé výběrové řízení?</p>
<p>Adaptace na nové pracovní prostředí</p>	<p>Jak probíhá adaptace nových stážistů na firemní prostředí?</p> <p>Využíváte participaci mentorů nebo koučů?</p>

Rozvoj a vzdělávání	<p>Jak probíhá celé období Vašeho trainee programu po adaptaci stážistů?</p> <p>Stanovujete stážistům rozvojový plán?</p>
Hodnocení	<p>Jakou formou dostávají stážisté zpětnou vazbu? Jak tedy probíhá jejich hodnocení?</p>
Udržení	<p>Jaké benefity, kromě finanční odměny, nabízíte již v trainee programu?</p> <p>Na základě jakých kritérií se rozhodujete, zda se stážisty pokračovat po ukončení trainee programu a nabídnout jim pracovní pozici?</p> <p>Přibližně kolik stážistů po ukončení trainee programu zůstává?</p>

Pramen: Vlastní zpracování

Na základě realizace výše uvedených rozhovorů, jejich analýzy a interpretace, která bude provedena v následující podkapitole, budou získány empirické důkazy za pomoci vlastního empirického šetření, což je jedna z forem shromažďování dat v rámci zakotvené teorie. Tyto informace budou, v podkapitole 7.3 vztaženy i k teoretickému ukotvení práce, které obsahuje skutečnosti o zkoumaném jevu, založené na odborné literatuře a informacích z internetu, což lze považovat za druhou z forem shromažďování dat v rámci zakotvené teorie.

Na základě výsledků realizovaného výzkumu a informací z předchozí kapitoly, bude vytvořena teorie, která je konečným krokem induktivní metody zakotvené teorie. S ohledem na tuto práci, bude výsledkem navržená koncepce trainee programu pro organizaci XY. Podrobnou analýzu a interpretaci rozhovorů se zástupci personálních oddělení zúčastněných firem, přináší následující podkapitola.

7.2 Interpretace dat

Nedílnou součástí každého výzkumu je analýza a interpretace získaných dat. Dříve než bude provedena, přibližuje následující podkapitola jednotlivé zúčastnění firmy z hlediska stanovených kritérií, protože základní pojetí trainee programu se u každé z nich částečně liší.

7.2.1 Přiblížení firem z hlediska stanovených kritérií

Protože, jak bylo uvedeno výše, každá z firem přistupuje k realizaci trainee programu do jisté míry odlišně, považuji za zásadní dříve, než budou získaná data v jednotlivých oblastech interpretována, přiblížit základní pojetí trainee programu u každé z nich, a také jejich orientaci na spolupráci se studenty vysokých škol.

Firma A ve své koncepci trainee programu pracuje pouze se studenty vysokých škol. Primárně se zaměřuje na 3. ročník bakalářského studia a 2. ročník navazujícího magisterského studia, aby mohla být účast studentů v trainee programu spojena i s realizací jejich bakalářské či magisterské diplomové práce. Trainee program realizuje již čtyři roky a se studenty vybraných vysokých škol a oborů, převážně technických, spolupracuje vedle trainee programu, také formou pravidelné účasti na veletrzích, dnech otevřených dveří, různých soutěží, sponzoringu či odborných technických přednášek, které jezdí zaměstnanci firmy realizovat přímo na vysoké školy.

Firma B, která je součástí celosvětové korporace, realizuje dva typy programů. První, globální program, podporovaný celosvětově, jenž je zaměřen pouze na absolventy magisterského studia. Zmíněný program se v současnosti realizuje již počtvrté. Vedle výše uvedeného programu, zavedla lokální pobočka firmy ne zcela formalizovaný program, který poskytuje studentům vysokých škol možnost realizace bakalářské či magisterské diplomové práce se stáží přímo v dané pobočce. Požadovaný ročník studia není stanoven, avšak většina studentů přichází právě v období hledání tématu pro jejich bakalářskou či magisterskou diplomovou práci. Tento program se realizuje již osm let. Vedle trainee programu, spolupracuje firma se studenty vysokých škol formou pravidelné účasti na veletrzích, nabídkou exkurzí, spoluprací se studentskou organizací BEST, která

realizuje inženýrskou soutěž pro studenty technických oborů. V loňském roce firma zavedla také vlastní cenu o nejlepší diplomovou práci.

Firma C se rozhodla před třemi lety realizovat trainee program zaměřený na „business oriented graduates,“ tedy absolventy různých oborů, vyjma technických. Tento program byl následně nahrazen tzv. stipendijním programem pro studenty technických oborů, který však funguje na stejných teoretických principech jako trainee program, avšak místo mzdy získávají účastníci stipendium. Vedle stipendijního programu spolupracuje firma se studenty vysokých škol formou pravidelné účasti na veletrzích, v oblasti interního výzkumu, vývoje, a její zaměstnanci realizují také přímo na vysokých školách technicky orientované přednášky. Pro sjednocení terminologie bude o současném programu realizovaném touto firmou níže hovořeno jako o trainee programu, o jeho účastnících pak jako o stážistech.

Dle výše uvedeného lze vidět, že základní pojetí trainee programu se u každé ze zúčastněných firem částečně liší. Jak v praxi přistupují k realizaci jednotlivých procesů, přibližuje na základě provedeného výzkumu následující podkapitola.

7.2.2 Interpretace dat v jednotlivých oblastech

Teoretická část této práce se vedle jednotlivých procesů, nutných k realizaci trainee programu, věnovala také současné situaci **trhu práce** a postavení, které na něm zaujímají organizace, studenti a absolventi. S ohledem na danou problematiku byly, v rámci první oblasti výzkumu, zjišťovány *důvody implementace trainee programu v jednotlivých firmách*.

Impulzem pro implementaci trainee programu byla, podle respondentů, především vidina budoucího snazšího získávání zaměstnanců. K dalším individuálním důvodům, které respondenti uvedli, patřila snaha o využívání moderních trendů, employer branding či nedostatek technicky zaměřených absolventů vysokých škol na trhu práce. Poslední uvedené, nikoliv jako přímý důvod implementace, avšak jako významnou skutečnost současného pracovního trhu, uvádí i další respondent:

„Brát lidi až po ukončení vysoké školy (...) je hrozně pozdě. Tam už ti lidi nejsou. Už jsou 2-3 roky zaháčkovaní jinde a potom už nechtějí měnit. (...) Ale abych je nabral přímo ze školy, tam musím fakt začínat někde v tom třetíáku.“

Vedle důvodů implementace trainee programu, byly v této oblasti zjišťovány také největší *nedostatky, které firmy vnímají u současných absolventů vysokých škol*. Pro respondenty z mezinárodních korporací se jedná především o nedostatečnou jazykovou vybavenost, ať už v oblasti anglického či německého jazyka. K dalším individuálním nedostatkům, které respondenti uvedli, patřily soft skills (komunikační dovednosti, schopnost projevit se), entuziasmus a proaktivita, pracovní návyky a nutnost dodržování řádu.

Překvapivým zjištěním zde může být postoj k nedostatečné praxi čerstvých absolventů vysokých škol, kdy jeden z respondentů tvrdí:

„To, že řeknu, že jim schází praxe, tak to je přirozená věc.“

Zda na výše uvedenou skutečnost nahlízejí firmy obecně jako na „přirozenou věc,“ přibližuje, na základě srovnání s teoretickým rámcem práce, následující podkapitola.

Druhá z oblasti realizovaného výzkumu se věnovala **právnímu ukotvení trainee programu a odměňování stážistů**.

U firem bylo zjišťováno, *jaký druh právního dokumentu podepisují se stážisty v trainee programu*. V rámci spolupráce se studenty vysokých škol respondenti uvedli dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Pokud má být studentům vypláceno stipendium, tak smlouvu o poskytování stipendia. Při práci s absolventy využívají pracovní smlouvu na dobu určitou.

Vedle typu právního dokumentu byla zjišťována také *výše finanční odměny*. Výše hodinové mzdy se u studentů pohybuje mezi 90-110,- Kč za odpracovanou hodinu, u stipendia potom přibližně 3000,- Kč měsíčně. Průměrná měsíční mzda absolventů nebyla zjištěna.

Další z oblastí provedeného výzkumu se týkala využívání **personálního marketingu** v oblasti trainee programu.

U firem bylo zjišťováno, zda *považují personální marketing za důležitý nástroj v oblasti trainee programu*. Pro všechny respondenty je personální marketing významnou součástí jejich činnosti. Ve vztahu ke studentům realizují různé aktivity, které byly uvedeny v předchozí podkapitole, jako účast na veletrzích, dnech otevřených dveří VŠ, pořádání exkurzí pro studenty, soutěže, sponzoring, přednášky, aj., čímž aktivně budují svou značky na trhu. Je však důležité si uvědomit, že vedle aktivit realizovaných ve vztahu k vysokoškolákům požadovaných oborů, je potřeba orientovat se také na aktivity, které nepřinášejí zisk v krátké, dohledné době. O tom hovoří jeden z respondentů, který z vlastní zkušenosti tvrdí:

„Často jezdíme (...) i třeba na akce, které pro nás nejsou až tak zajímavé. Třeba když střední škola například teď otvírala spojovací chodbu, tak jsme tam byli jako čestní hosté. (...) Je důležité navazovat ty kontakty. (...) Právě pro nás do budoucna se tam teprve vytvoří ta výhoda.“

V této oblasti bylo dále zjišťováno, *jakým způsobem firmy prezentují svůj trainee program navenek*. Respondenti uvedli, že možnost účastnit se trainee programu prezentují na veletrzích, na svých webových stránkách či na moderních kariérních portálech. K dalším individuálním formám, které respondenti uvedli, patřily návštěvy partnerských vysokých škol, využívání tamních nástěnek, spolupráce s organizací Studenta Media, zapojení aktuálních stážistů do propagace formou roznesení plakátů na svých školách, propagace prostřednictvím vlastních zaměstnanců či využívání sociálních sítí. Právě zkušenost s využíváním sociálních sítí, konkrétně sítě Facebook, se u respondentů diametrálně odlišuje. Zatímco jedna z firem ho aktivně používá k náboru nových stážistů do trainee programu, respondent z jiné firmy tvrdí následující:

„Je to platforma, kterou já osobně, a mám to ověřené i teď z nějakého masivního náboru (...), není pro tohle ta nejrelevantnější možnost. Na Facebook se lidi chodí bavit, drtivá většina z nich tam nechodí hledat práci nebo hledat informace o budoucích zaměstnavatelích.“

Na otázku, *jaký nástroj získávání stážistů se v praxi nejvíce osvědčil*, firma využívající sociální síť uvedla právě Facebook, jako druhý nejefektivnější nástroj, po neformálním sdílení vlastních zkušeností stážistů s trainee programem.

Lze tedy vidět, že praktická zkušenost, ve stejné věci, může být u jednotlivých firem naprosto odlišná. K dalším osvědčeným nástrojům, které respondenti uvedli, patřila návštěva partnerských škol. Výše uvedené, také podle jednoho z respondentů, udává především brand zaměstnavatele, který způsobuje, že studenti chodí zcela cíleně ke konkrétní firmě.

Poslední skutečnost, která byla v této oblasti u respondentů zjišťována, byla právě *atraktivita jejich značky v očích současných studentů*. Respondenti uvedli, že atraktivní pro studenty může být obecně široká škála možností, kterou jim firma nabízí. Konkrétně samostatnost v tom, co chtějí dělat, specifčnost produktů, které nejsou vyráběny sériově, různost oborů, možnost podílet se na vývoji či navštívit zahraniční divizi. Výše uvedené ovlivňuje také především brand firmy, který je již na trhu vybudován.

Další z oblastí, která byla v rámci výzkumu zjišťována, se věnovala procesům **získávání a výběru stážistů** do trainee programu.

U firem bylo zjišťováno, zda mají *přesně stanovený každoroční počet stážistů nabírajících do trainee programu, anebo se počet odvíjí od aktuálních personálních potřeb*. Všichni respondenti uvedli, že postupují na základě aktuálních personálních potřeb, kdy cesty k určení konkrétního počtu mohou být v praxi dvě. V první z nich předkládají požadavky na počet, či dokonce konkrétní specializaci studentů, jednotlivá oddělení napříč firmou. V druhé se počet stanovuje od aktuálních finančních možností organizace, a až v rámci výběru jsou diskutována jednotlivá oddělení, právě dle specializace jednotlivých přihlášených studentů. V obou případech je však klíčové mít pro studenty konkrétní práci a pracovníka, který se jim může věnovat, protože v opačném případě mohou získat negativní zkušenost, a tu šířit dál. Tohle potvrzuje i jeden z respondentů, který tvrdí následující:

„Není našim účelem, aby ti studenti skartovali, apod. (...) Chceme opravdu, aby tu naši společnost poznali do hloubky a něco se naučili.“

U firem bylo také zjišťováno, *jak vypadá ideální kandidát do trainee programu*. Respondenti se shodli, že významná je určitá „viditelná aktivita“ daného jedince, což velmi pěkně vystihl jeden z respondentů, který řekl:

„To, že ten člověk má jakoby jiskru v tom, že chce, to je asi pro nás nejdůležitější.“

Dále však podotýkají, že fakt, že má student vůbec snahu přihlásit se do trainee programu, už jistou aktivitou navíc je. K dalším kritériím, která respondenti uvedli, patřila jazyková vybavenost, ochota na sobě pracovat, pracovat intenzivně, schopnost hledat nové cesty, a také studijní výsledky jedince. Významnou roli, podle tvrzení jednoho z respondentů, hraje také motivace přímo pro danou společnost. Tvrdí následující:

„Takže když je ten člověk nějakým způsobem už předem motivován pro naši firmu, tak víme, že pro nás bude i do budoucna zajímavější, než někdo, kdo si chce udělat pouze roční praxi a pak samozřejmě jít do jiné firmy.“

Poslední skutečností, která byla v této oblasti zjišťována, byla *forma výběrového řízení do trainee programu*. Výběrové řízení se u jednotlivých firem do jisté míry liší. Obecně lze však říci, že se realizují assessment centra, kterým zpravidla předchází osobní pohovor, který může být v některých případech realizován i po assessment centru. Respondenti považují za vhodnou účast vedoucích potenciálních stážistů na některé z částí assessment centra. Mezi další postupy, které respondenti uvedli, patřily telefonické rozhovory s rodilým mluvčím či psychotesty. Namísto využívání assessment centra, uvedl jeden z respondentů setkání kandidátů s tzv. boardem, který je složen ze zástupců různých oddělení, kteří studentům pokládají nejrůznější dotazy z odborné oblasti a motivace k práci ve firmě. Tomuto setkání pak nepředchází žádný osobní pohovor.

Další z oblastí, které se výzkum věnoval, byla **adaptace** stážistů na nové, pro ně neznámé, **firemní prostředí**.

U firem bylo zjišťováno, *jak probíhá adaptace stážistů* a zda mají k ruce *nějaké mentory či kouče*.

Stejně jako forma výběrového řízení, i adaptační proces se u jednotlivých firem poměrně lišil. Respondenti uvedli, že stážisté, stejně jako všichni nově příchozí zaměstnanci, první den absolvují zákonem stanovená školení. Některé z firem mají pro stážisty připravený tzv. adaptační plán, v rámci kterého mohou,

po dohodě s přímým nadřízeným, navštívit různá oddělení ve firmě a seznámit se s jejich činností. Kmenově jsou však přiděleni na jedno konkrétní pracoviště. Příchod nových stážistů, podle jednoho z respondentů, bývá zveřejněn i ve firemním časopise, kde má každý z nich svůj medailonek.

Respondent z jiné firmy uvedl, že adaptačnímu procesu dávají poměrně volný průběh, vše se realizuje spíše přirozenou formou, což odráží i celou firemní kulturu dané firmy. Tvrdí následující:

„Všeobecně naše firma (...) spoustu věcí dělá tak trochu neřízeně, prostě takovým přirozeným způsobem, což já považuji upřímně za jednu z takových výhod.“

V této oblasti bylo u firem také zjišťováno, zda v adaptačním procesu i následně v průběhu trainee programu *využívají mentory či kouče*. Respondenti uvedli, že vždy má stážista k ruce buď přímo vedoucího anebo pověřeného mentora či patrona, jak bývají označováni, na kterého se může v případě potřeby obrátit.

Další z oblastí, které se realizovaný výzkum věnoval, byly procesy **vzdělávání a rozvoje** stážistů v trainee programu.

U firem bylo zjišťováno, *jak probíhá jejich trainee program, jaké činnosti stážisté vykonávají*. Respondenti uvedli rozdílnou délku trainee programů, které realizují. Může se jednat o půlrok, akademický rok či dokonce několik let. Respondenti také uvedli, že v rámci trainee programu plní stážisté zpravidla dva typy činnosti. Tou první je operativa, kterou jim vedoucí průběžně zadávají, druhou pak práce na konkrétním projektu. Projekt může být buď individuální, anebo společný s dalšími účastníky trainee programu. Pouze jeden z respondentů uvedl, že stážisté mohou rotovat po jednotlivých odděleních a po dobu několika dní tam vykonávat určitou činnost, čímž se mohou seznamovat s různými oblastmi firmy. V ostatních firmách se rotace práce využívá buď pouze v adaptačním procesu, nebo vůbec.

Žádné externí vzdělávací kurzy stážistům většinou z finančních důvodů nabízeny nejsou. Pouze v případě, že je nutné osvojit si nějaký software, bez kterého práci nelze vykonávat nebo se již ví, že jedinec bude ve firmě pokračovat i po ukončení trainee programu, mohou být na některé externí školení

vyslání. Další aktivitu, kterou jeden z respondentů uvedl, je realizace teambuildingu, jenž stážistům umožňuje seznámit se mezi sebou, a také s některými vedoucími, kteří se této aktivity účastní.

U firem bylo také zjišťováno, zda stážistům *stanovují určitý osobní plán rozvoje*. Někteří respondenti uvedli, že se v rámci trainee programu využívá osobní plán rozvoje, který obsahuje hard skills i soft skills, např. přednášky, tréninky (prezentační dovednosti, týmová spolupráce, time management). Pokud se jedná o mezinárodní program, mohou být realizovány i externě, jinak bývají zpravidla interně za pomoci interního trenéra.

V ostatních případech žádný konkrétní plán osobního rozvoje stážisté stanovený nemají. Zadávání jednotlivých úkolů probíhá průběžně, spíše přirozenou formou a interakcí mezi stážistou a vedoucím.

Předposlední oblastí, které se výzkum věnoval, byla forma **hodnocení stážistů** v trainee programu.

Respondenti se shodují, že je stážistům podávána průběžná zpětná vazba ze strany vedoucích, případně mentorů. Někteří z respondentů realizují písemné průběžné i závěrečné hodnocení, které vyplňuje vedoucí i samotný stážista. To může být zaměřeno jak na pracovní dovednosti, soft skills či projevení se v kolektivu.

Poslední z oblastí, na kterou se výzkum zaměřil, byly principy vedoucí k **udržení** stážistů v organizaci.

U firem bylo zjišťováno, zda *poskytují již v trainee programu stážistům, kromě finanční odměny, určité benefity*. Zde se tvrzení respondentů opět poměrně lišila. Některé z firem nenabízejí žádné další benefity, jiné naopak např. bezplatné jazykové vzdělávání, příspěvek na stravování či dokonce možnost zvýhodněné firemní půjčky. Vůbec samotná realizace trainee programu je, podle jednoho z respondentů, benefitem. Tvrdí následující:

„Je to placená praxe a myslím si, že do života hodně cenná zkušenost. Dáváme jim nějakým způsobem možnost odstartovat jejich kariéru dřív.“

Dále bylo v této oblasti zjišťováno, na *základě jakých kritérií se rozhodují, zda se stážisty pokračovat po ukončení trainee programu*. Respondenti se shodli,

že žádná obecně stanovená kritéria nejsou, že záleží především na oboustranné spokojenosti, kterou vedoucí komunikuje dále s personalisty. Tohle vystihuje i tvrzení jednoho z respondentů:

„Ta rozhodovací matice je jednoduchá. Vždycky v podstatě musí být vidět za tím člověkem nějaká práce, kterou udělal.“

Samozřejmě potenciální pracovní nabídka se vždy odvíjí od obsazenosti jednotlivých pracovních pozic ve firmě, avšak respondenti se shodují, že pokud se jedná o kvalitního pracovníka, tak se mu vždy snaží nějaké místo najít, i třeba dočasně na jiném oddělení.

Poslední zjišťovanou skutečností v rámci výzkumu bylo, *kolik studentů po ukončení trainee programu ve firmě zůstává*. Tato „úspěšnost“ se na základě získaných výsledků odvíjí od počtu stážistů zařazených do trainee programu. U firem, kde byl počet menší, je úspěšnost samozřejmě vyšší, u těch, které přijímají větší počet stážistů, je pak úspěšnost nižší. Významnou roli sehrává i fakt, že někteří z účastníků trainee programu po jeho ukončení pokračují dále ve studiu, tedy přechod do praxe není z objektivních důvodů možný. I když zde tedy nepřichází okamžitý přínos, význam spolupráce i se studenty nižších ročníků potvrzuje jeden respondent, který tvrdí:

„Předpokládáme, že do budoucna, až se budou rozhodovat, kde chtějí pracovat, tak si právě vyberou naši společnost.“

V této podkapitole byly postupně přiblíženy výsledky realizovaného výzkumu, jehož cílem bylo *objasnit, zda firmy při realizaci jednotlivých procesů trainee programu postupují přesně podle teoretických pravidel*. Nakolik se tedy výše uvedené výsledky shodují či odlišují od teoretického ukotvení uvedeného v první části práce, přibližuje následující podkapitola.

7.3 Diskuse

V rámci provedeného výzkumu byly identifikovány shody i odlišnosti s teoretickým rámcem práce, které jsou postupně přiblíženy níže.

V oblasti **trhu práce** si firmy uvědomují, stejně jak uvádí teoretická část práce, nedostatek technicky zaměřených absolventů a nutnost navazovat s nimi spolupráci již během studia vysoké školy. Za největší nedostatky dnešních absolventů nepovažují praxi, jak uvádí teoretická část práce, ale spíše jazykovou vybavenost, soft skills, proaktivitu či pracovní návyky.

V oblasti **právního ukotvení a odměňování** zúčastněné firmy, stejně jak je uvedeno v teoretické části práce, se studenty vysokých škol podepisují dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, s absolventy pak smlouvu na dobu určitou. Protože podle odborné literatury není finanční odměna u generace Y nejvýznamnější, další benefity a motivátory, které firmy nabízejí, jsou uvedeny níže v oblasti udržení stážistů (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016, s. 156).

Zúčastněné firmy považují, stejně jak je uvedeno v teoretické části práce, **personální marketing** za významný při práci se studenty a tvoří nedílnou součást jejich činnosti. Oproti výzkumu uvedenému v teoretické části práce, kde byla míra využívání personálního marketingu v dnešních firmách poměrně nízká, výsledky výzkumu provedeného v této práci hovoří spíše pozitivně. V oblasti budování značky zaměstnavatele či inzerování a získávání potenciálních stážistů, firmy využívají tradiční i moderní formy. Z tradičních forem je to spolupráce s univerzitami či účast na veletrzích. Z moderních forem pak kariérní portály, webové stránky fakult, stránky firem, sociální sítě a soutěže, využívány však nejsou např. videovizitky či možnost elektronického podání přihlášky přes webové stránky. Zúčastněné firmy si uvědomují, stejně jak je uvedeno v teoretické části práce, význam interaktivního personálního marketingu při práci se studenty, s jehož pozitivními i negativními důsledky se již v praxi setkaly. Za atraktivní na své značce pro mladé talenty považují především širokou škálu možností, které firma nabízí, čímž se shodují s informacemi uvedenými v teoretické části práce. Největším lákadlem pak mohou být právě návštěvy zahraničí a využívání cizích jazyků.

V oblasti **získávání a výběru** stážistů firmy nemají stanovený přesný počet, který by pravidelně nabíraly, ale vždy vychází z aktuálních personálních potřeb, což je jedna z možností, kterou uvádí odborná literatura, tzv. roční plánování lidských zdrojů (Pilařová, 2016, s. 63-64). Některé z firem mají stanovené přesné požadavky, např. v oblasti oborů studia, ročníku, které se stávají součástí inzerce, jiné naopak inzerují pouze obecnou možnost účasti v trainee programu. K inzerci využívají kanály uvedené výše v této podkapitole, naopak neinzerují v tisku, rozhlase, televizi, jak uvádí odborná literatura, a nevyžívají personální agentury či úřady práce (Šikýř, 2014, s. 99). U kandidátů hledají především určitou „viditelnou aktivitu“, ochotu na sobě pracovat, pracovat intenzivně či schopnost hledat nové cesty, o kterých není v odborné literatuře vůbec hovořeno. Ta naopak uvádí, že jazyková vybavenost je dnes již standardem, avšak na základě tvrzení zúčastněných firem tomu tak vůbec není a řada absolventů disponuje nedostatečnými jazykovými schopnostmi. Pro samotný výběr stážistů se zpravidla realizují assessment centra, která jsou doplněna ještě individuálními pohovory, psychodiagnostikou či jazykovými testy. Zájemci se přihlašují zasláním svého životopisu pouze v českém jazyce bez motivačního dopisu. K výběru se nepoužívají další moderní postupy, jež uvádí odborná literatura, jako videovizitky, videodotazníky, online assessment centra či online psychodiagnostika.

V **adaptačním procesu** i po celou dobu realizace trainee programu, mají stážisté stanoveného vedoucího, mentora či patrona, se kterým mohou aktivně komunikovat, což považuje odborná literatura za velmi důležité (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155-156). Zda jejich komunikace zůstává v pracovní rovině, anebo proniká i do sociální oblasti, o které literatura hovoří, je velmi individuální a nebylo přímo zjištěno. V některých firmách mohou v rámci adaptačního procesu „rotovat“ po různých odděleních, což je jedna z metod vzdělávání, která se v trainee programu využívá, a seznamovat se tak s různými oblastmi ve firmě. Využívání moderních technologií, jako videí, prezentací či e-learningu nebylo přímo zjištěno, ale lze usuzovat, že v rámci nutnosti absolvovat určitá povinná školení, se první dvě pravděpodobně používají.

V oblasti **rozvoje a vzdělávání** se využívají metody on-the-job i metody off-the-job, jež uvádí odborná literatura (Dvořáková a kol., 2007, s. 298-303).

Z metod používaných na pracovišti se jedná především o práci na projektech, pověření úkolem, rotaci práce či mentoring. *Z metod používaných mimo pracoviště* pak např. případové studie a assessment centra. Lze usuzovat, že firmy využívají i některé z *metod na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj*, jako pracovní porady či samostudium, jež jsou ve firmách zpravidla využívány. Protože, podle literatury, mladí talenti preferují ve vzdělávání a rozvoji individuální přístup, právě spolupráce s vedoucími, mentory či patrony, kteří jsou jim ve firmách k dispozici, pro ně může být velmi motivační, stejně tak jako možnost alespoň krátkodobé zahraniční mobility. Některé ze zúčastněných firem, stejně jak uvádí teoretická část práce, stážistům stanovují plán osobního rozvoje, jiné všemu nechávají spíše volný průběh, avšak řadu činností, jež tyto plány obsahují, v praxi realizují. Příkladem může být individuální či skupinová práce na projektech, rotace práce, exkurze v jiných divizích, jazykové kurzy či další rozvoj v oblasti hard skills i soft skills.

U stážistů se realizuje spíše nesystematické **hodnocení**, které uvádí odborná literatura (Pilařová, 2008, s. 11-12). Průběžně je jim podávána zpětná vazba „face to face“ ze strany vedoucího, mentora či patrona. Četnost zpětné vazby je u každého z vedoucích individuální, proto nelze s jistotou říci, zda koresponduje s informacemi uvedenými v teoretické části práce, která říká minimálně jedenkrát týdně či dokonce každý den, či nikoli. V některých firmách jsou stážisté zaneseni i do systematického hodnocení, které může být prováděno v průběhu realizace trainee programu i po jeho ukončení formou písemného vyplnění hodnotícího formuláře vedoucím i stážistou. I když je zde tedy jistá možnost systematického hodnocení, zpravidla se nevyužívají metody, jež uvádí odborná literatura, jako development centra, 360° zpětná vazba, hodnocení potenciálu, manažerský audit, mystery shopping, metoda klíčových událostí, aj. (Hroník, 2006, s. 56-76). Toto hodnocení však ve firmách většinou nekoresponduje s osobním plánem rozvoje, a také není primárním kritériem pro poskytnutí pracovní nabídky, jak by mělo být podle teoretické části práce.

V oblasti **udržení** stážistů nabízejí některé firmy přímo v trainee programu bezplatné jazykové vzdělávání, příspěvek na stravování či zvýhodněnou firemní půjčku. Z oblastí, které by pro ně, podle odborné literatury, mohly být také atraktivní, využívají zajímavé projekty, individuální přístup v dalším vzdělávání

a rozvoji, mentoring, pravidelnou zpětnou vazbu, zahraniční mobilitu, kvalitní zázemí pracoviště či neustálé posilování značky zaměstnavatele na trhu. Polemizovat by se u každé z firem dalo v oblasti dobré dopravní dostupnosti, kterou odborná literatura uvádí (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155-157). Ostatní faktory, jako smart phone a notebook i pro soukromé účely, penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, sick days, alternativní pracovní formy – home office, flexibilní pracovní doba, částečné úvazky, kariérní postup se týkají až zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Další oblasti, jež uvádí odborná literatura, jako e-learning, podpora sportu, firemní kultura, zábavní a sportovní prostory a relaxační zóny, možnost zdravého stravování, bohužel v rámci výzkumu nebyly zjištěny (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 155-157). Organizace nemají přesně stanovená kritéria, na základě kterých by se rozhodovala, zda se studenty pokračovat po ukončení trainee programu či nikoliv. Rozhodují se na základě oboustranné spokojenosti, kterou stážisté i vedoucí vzájemně komunikují zpravidla ústní formou.

V této kapitole jsem se pokusila přiblížit metodologii realizovaného výzkumu, interpretovat data a porovnat je s teoretickým rámcem uvedeným v první části práce. V následující, poslední, kapitole, bude za pomoci výsledků provedeného výzkumu, informací uvedených v kapitole 6 a v teoretické části práce, navržena koncepce trainee programu pro organizaci XY.

8 NAVRŽENÍ KONCEPCE TRAINEE PROGRAMU

Samotným cílem této magisterské diplomové práce je navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY. Veškeré kroky, které byly výše v této práci učiněny, jako teoretické ukotvení tématu, přiblížení současného stavu spolupráce se studenty či výzkum zaměřený na realizaci jednotlivých procesů v praxi vybraných firem, poskytly významné informace, které budou základem navržené koncepce. Předpokládám, že získané poznatky mi umožní navrhnout fungující koncepci přímo na míru dané firmě.

S ohledem na současnou **situaci trhu práce** a skutečnost, že organizace XY působí ve strojírenském průmyslu, považuji implementaci trainee programu pro studenty vysokých škol za moderní formu navázání spolupráce s výbornými studenty již během studia vysoké školy (viz str. 20-22). Organizaci XY doporučuji orientovat se ve své koncepci trainee programu **na studenty všech ročníků**, nikoliv absolventy, protože ti zpravidla, na základě výsledků výzkumu, již mají navázanou spolupráci s některou z firem z dob studia (viz str. 67-68). Považuji za vhodné zaměřit se na studenty různých oborů. Protože je však primární potřeba organizace především v technických, strojírenských oborech, doporučuji v dané oblasti posílit marketingové činnosti, navázat s těmito typy škol aktivní spolupráci, která by mohla zvýšit přísun zájemců o trainee program. Více se jednotlivým aktivitám personálního marketingu, které doporučuji realizovat, věnuji níže. Věřím, že implementace navržené koncepce umožní organizaci získat dostatečnou zásobu kvalitních studentů potřebných k budoucímu obsazení volných pracovních pozic.

Společně s postupnou implementací níže navržené koncepce bych organizaci doporučila posílit jednotlivé aktivity v rámci **personálního marketingu**. Protože vybudovat dobré jméno zaměstnavatele na trhu je „běh na poměrně dlouhou trať“ měla by organizace v jednotlivých aktivitách vytrvat a nehledat v nich okamžitý užitek, který pokud se nedostaví, může vést k negativnímu vyhodnocování efektivity realizované činnosti (viz str. 69). Následující tabulka přibližuje, jaké marketingové aktivity ve vztahu ke studentům vysokých škol již organizace realizuje, a jaké nové aktivity by měla s ohledem na studenty, jako její budoucí zaměstnance, začít realizovat (viz str. 57-60, 68-70).

Tabulka 4: Doporučené marketingové aktivity

<p><u>Již se realizuje</u></p>	<p>Exkurze do výrobní haly pro studenty škol.</p> <p>Inzerce studentských nabídek na kariérních portálech vysokých škol.</p> <p>Zapojení stávajících praktikantů do roznosu informačních letáků na svých fakultách.</p> <p>Možnost realizace bakalářské či magisterské diplomové práce.</p>
<p><u>Cílová skupina:</u> Vysoké školy a jejich studenti</p>	<p>Navázat spolupráci se studentskými organizacemi a zapojit se do některé ze soutěží realizovaných pro studenty vysokých škol nebo realizovat vlastní soutěž, např. skupinová řešení zadaného firemního problému, vyhlášení nejlepší diplomové práce.</p> <p>Navázat spolupráci se strojírenskými fakultami vybraných technických vysokých škol, dle lokality doporučuji VUT Brno a VŠB TÚ Ostrava.</p> <p>Realizovat na partnerských vysokých školách technicky orientované přednášky, pravidelně se účastnit dnů otevřených dveří a veletrhů pro studenty přímo na půdě škol a nabízet jim možnost trainee programu.</p> <p>Sponzorovat vysoké školy jakoukoliv částkou, kterou bude moci organizace poskytnout.</p> <p>Prezentovat trainee program na webových stránkách firmy.</p> <p>Posílit prezentaci firmy na sociálních sítích a komunikační síti Jobfairs.eu, využívat je pro aktivní komunikaci se studenty a inzerovat tam možnost trainee programu.</p> <p>Využívat moderní kariérní portály, např. jobs.cz k inzerci nabídek trainee programu.</p>

Cílová skupina: Zaměstnanci organizace	Zavést možnost moderních alternativních pracovních forem , např. home office či částečné úvazky.
	Zavést možnost několika sick days během roku.
	Zavést možnost penzijního připojištění .
	Umožnit i řadovým pracovníkům větší participaci na řízení , např. formou poradních skupin.
	Zavést možnost zdravého stravování na pracovišti.
	Do budoucna zvážit přístavbu moderních zábavních či relaxačních prostor .

Pramen: Vlastní zpracování

Věřím, že realizace výše uvedených aktivit, přispěje k posílení atraktivity organizace XY na trhu. Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že se firmy snaží studenty zaujmout především širokou škálou možností, které jim nabízejí, samostatností v tom, co chtějí dělat, specifickostí produktů vyráběných kusově, růzností oborů, příležitostí podílet se na vývoji či návštěvou zahraniční divize (viz str. 70). Protože výše uvedené možnosti u studentů v organizaci XY zatím neshledávám, navrhuji alespoň některé z nich do trainee programu zahrnout. Příkladem může být zmíněná samostatnost v tom, co chtějí dělat, kterou lze v praxi realizovat participací studentů na tvorbě plánu osobního rozvoje a samostatnou volbou tématu projektu, kterému se chtějí věnovat. Více jsou zmíněné činnosti přiblíženy níže v rámci vzdělávání a rozvoje stážistů. Celkově bych v oblasti budování značky zaměstnavatele v očích studentů vysokých škol organizaci doporučila více prezentovat ekologické aktivity organizace a uvědomit si **klíčové faktory**, které ji odlišují od ostatních, a ty komunikovat navenek v rámci náborové kampaně do trainee programu (viz str. 28, 37-38, 58). I když jsem přesvědčena, že organizace realizuje veškeré své personální procesy ve vztahu k zaměstnancům korektně, jen zdůrazňuji, že je důležité provádět je správně, na základě níže uvedených pravidel, i v rámci trainee programu (viz str. 26-27). Jinak by se mohly začít šířit v rámci interaktivního personálního marketingu negativní informace, které by snižovaly atraktivitu firemního trainee programu v očích studentů (viz str. 25-26, 70).

Organizaci XY doporučuji trainee program **právně ukotvit** stejně jako současnou dlouhodobou placenou praxi, a pokračovat tedy ve využívání dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti. Protože do trainee programu nebudou zařazeni absolventi, není potřeba využívat pracovní smlouvu na dobu určitou (viz str. 31-32, 49-50). I v případě, že by byl zařazen student, který by měl přerušené studium či by dodělával některou ze zkoušek z předešlého roku, a mohl by tedy pracovat na základě smlouvy na dobu určitou s pracovní dobou 37,5 hodiny týdně, zůstala bych pouze u využití některé z dohod, aby podmínky mezi jednotlivými stážisty zůstaly srovnatelné.

Hodinová výše finanční **odměny**, která u současné dlouhodobé placené praxe činí 90-110,- Kč, je, na základě provedeného výzkumu, srovnatelná s ostatními firmami (viz str. 50, 68). Organizaci bych však doporučila v rámci trainee programu stanovit jednotnou výši hodinové mzdy, která bude náležet každému ze stážistů. Navrhuji držet se horní hranice, tj. alespoň 110,- Kč za odpracovanou hodinu, což by mohlo trainee program v očích studentů učinit finančně velmi zajímavý. Avšak, jak uvádí odborná literatura, finanční odměna není u generace Y tím největším motivátorem, proto je vhodné do trainee programu zahrnout i další benefity či nehmotné formy odměny (Horváthová, Bláhá, & Čopíková (2016, s. 156). Více se jim budu věnovat ke konci této kapitoly, v rámci udržení stážistů v organizaci.

V oblasti **získávání a výběru** stážistů bych organizaci doporučila stanovovat jejich počet na základě ročního plánování lidských zdrojů, jak uvádí odborná literatura (Pilařová, 2016, s. 63-64). Tento postup se na základě realizovaného výzkumu osvědčil u všech zúčastněných firem (viz str. 70). Pro ředitele každého ze šesti oddělení by to znamenalo vždy v průběhu ledna a února, v případě, že má zájem o jednoho či více stážistů pro své oddělení na následující akademický rok, tj. září-červen, **předat požadavek**, případně požadavky na oddělení řízení lidských zdrojů (OŘLZ). K danému by mohl sloužit následující formulář.

Obrázek 1: Požadavek na stážistu

Požadavek na stážistu v rámci trainee programu pro akademický rok 2017-2018	
Název oddělení	
Požadovaná fakulta, studijní obor	
Požadovaný ročník studia	
Další specifikace	
Znalost počítačových programů	
Znalost cizích jazyků, požadovaná úroveň	
Jiné	
V _____ dne _____	<i>Podpis ředitele</i>

Pramen: Vlastní zpracování

Nepovažuji za nutné v rámci trainee programu stanovovat popis pracovního místa. Organizaci bych však doporučila stanovit si alespoň obecný **kompetenční profil** stážisty, který by jí mohl napomoci při výběru nejvhodnějšího kandidáta (viz str. 34, 50-52). Vedle výše uvedených **hard skills** by se organizace měla zaměřit i na **soft skills**. U kandidátů se dnes, podle odborné literatury, hledá především empatie, komunikativnost, umění prosadit se, nadchnout ostatní pro společný cíl a celková schopnost „zapadnout“ do firemní kultury (Horváthová, Bláhá, & Čopíková, 2016, s. 155). Na základě výsledků provedeného výzkumu lze za důležité považovat také určitou viditelnou aktivitu kandidátů, entuziasmus, ochotu na sobě pracovat, pracovat intenzivně a schopnost hledat nové cesty (viz str. 70-71). Informace uvedené v požadavcích na stážisty a některé z měkkých dovedností uvedených výše, by měly být základem inzerce v rámci

náborové kampaně do trainee programu. Stejně tak doporučuji více specifikovat náplň práce, která studentům umožní lépe si představit, co by je v trainee programu čekalo (viz str. 34, 50-52). Navrhuji do náborové kampaně zahrnout stávající stážisty, např. roznášením letáků na fakultách či sdílením příspěvků s nabídkou trainee programu v uzavřených skupinách na Facebooku (viz str. 69-70). Celkově považuji za vhodné pokračovat v doporučování kandidátů stávajícími zaměstnanci či stážisty, jako v rámci dlouhodobé placené praxe, protože se tento postup zatím ukazuje jako velmi efektivní (viz str. 52). Dále navrhuji trainee program inzerovat na místech uvedených výše v této kapitole, jako webové stránky organizace, kariérní portály vysokých škol, obecné kariérní portály (např. jobs.cz), sociální a komunikační sítě, nástěnky na fakultách, a nabízet ho také ústní formou v rámci účasti na veletrzích, dnech otevřených dveří a dalších podobných akcích.

Organizaci navrhuji od kandidátů požadovat životopis a motivační dopis v českém jazyce. U tohoto typu firmy nepovažuji za důležité od uchazečů vyžadovat životopis v anglickém jazyce, protože se jedná o českou firmu, kde vyjma obchodního a technického oddělení, nedochází k dennodennímu používání anglického jazyka (viz str. 36). U stážistů zajímajících se o trainee program na zmíněných dvou odděleních postačí, stejně jako u ostatních, otestovat jazykové schopnosti v rámci výběrových kol. Doporučuji na webových stránkách organizace zřídit možnost elektronického podání přihlášky, což je považováno za moderní formu využívanou v trainee programech (viz str. 35-36). Inzerci a shromažďování životopisů navrhuji realizovat v jarních měsících, konkrétně v průběhu března a dubna.

Po prvotní selekci životopisů a rozhodnutí se, kteří kandidáti budou pozváni k osobnímu setkání, doporučuji samotný výběr stážistů realizovat ve **dvou** následujících **kolech**:

1. **Osobní pohovor** vedený zástupcem oddělení řízení lidských zdrojů a ředitelem příslušného oddělení, na které by daný uchazeč mohl být kmenově zařazen. Student je tedy již v této fázi výběrového řízení seznámen se skutečností, na jakém oddělení či s jakým týmem v rámci

konkrétního oddělení by pracoval (příkladem může být tým vývoje v rámci technického oddělení)

2. **Jednodenní assessment centrum**, kterého se účastní kandidáti, kteří uspěli v prvním kole (viz str. 36, 71)

Assessment centrum doporučuji realizovat v případě, že jsou po prvním kole k dispozici alespoň 3 kandidáti. Pokud by jich uspělo méně, navrhuji z ekonomických i časových důvodů realizovat druhé kolo formou nikoliv assessment centra, ale tzv. **testování**, kde by účastníci individuálně prezentovali návrh řešení zadaného problému, který si připravili doma. Zároveň by byli vystaveni některým aktivitám, které se za normálních okolností realizují v rámci assessment centra.

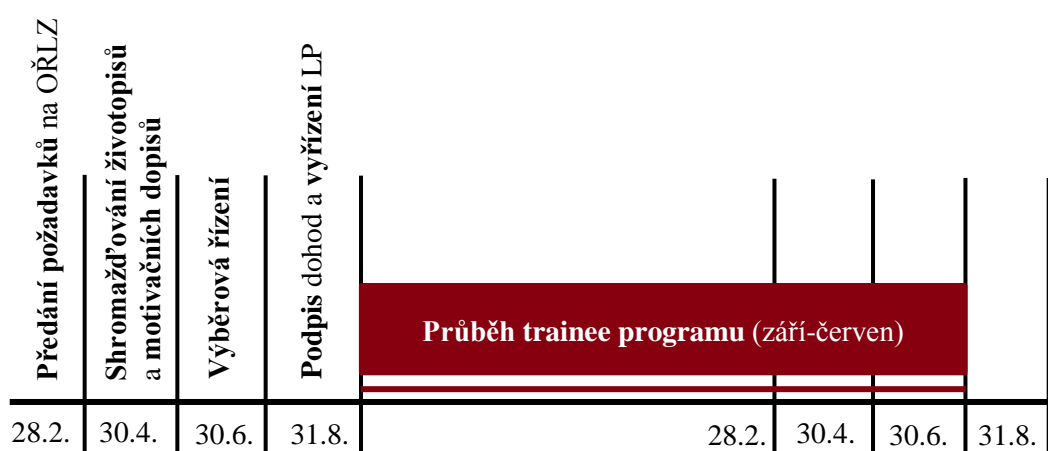
Assessment centrum doporučuji realizovat za přítomnosti externí psycholožky, se kterou organizace XY dlouhodobě spolupracuje. Pokud by její účast nebyla možná, doporučuji, aby alespoň participovala na sestavování jednotlivých úkolů a seznámila hodnotitele se způsobem jejich vyhodnocování. Navrhuji realizovat individuální i skupinové aktivity, sebe prezentaci, testy týmových rolí a kariérových kotev, které organizace XY již v praxi využívá, a zkoušení anglického jazyka ústní formou za pomoci zástupce oddělení řízení lidských zdrojů nebo jiného pověřeného pracovníka. Považuji za vhodnou účast potencionálních vedoucích a mentorů alespoň na některé z částí assessment centra, např. při sebe prezentaci či prezentaci výsledků skupinových prací (viz str. 71). Pokud by z důvodu nižšího počtu účastníků druhého kola nebylo realizováno assessment centrum, ale zmíněné testování, doporučuji kandidátům zadat vybraný problém z firemní praxe, jehož návrh řešení by si připravili doma. V rámci testování by individuálně prezentovali před zástupcem oddělení řízení lidských zdrojů a potencionálním vedoucím či mentorem sami sebe, návrh řešení zadaného problému, byli by zkoušeni z anglického jazyka ústní formou a vyplňovali by testy týmových rolí a kariérových kotev.

Na základě výsledků assessment centra či testování by byla všem účastníkům poskytnuta zpětná vazba. S těmi úspěšnými by byla podepsána dohoda, na základě které by byli zařazeni do trainee programu na **následující akademický rok**, tj. září až červen (viz str. 72). V případě oboustranné

spokojenosti by bylo možné, aby stážista v trainee programu pokračoval i v následujících akademických letech, kdy by nebylo nutné znovu absolvovat dvoukolové přijímací řízení. Výběrová řízení navrhuji realizovat vždy v průběhu května a června, k podpisu dohod a vyřízení lékařských prohlídek (LP) pak může docházet i v průběhu letních prázdnin.

Přesný harmonogram výše uvedených činností v rámci jednoho kalendářního roku, přibližuje následující obrázek. Uvedená data jsou vždy mezním termínem pro vykonání dané činnosti.

Obrázek 2: Harmonogram činností v rámci kalendářního roku



Pramen: Vlastní zpracování

Den před nástupem stážistů do trainee programu navrhuji seznámit s touto skutečností všechny technickohospodářské pracovníky zasláním emailu, který by obsahoval jména stážistů, názvy škol a studijních oborů a názvy jednotlivých oddělení ve firmě, na která budou kmenově přiřazeni. V rámci **adaptačního procesu** doporučuji, aby se technicky zaměřené stážisté účastnili více dní v tréninkovém centru, a mohli si tak udělat základní přehled o jednotlivých procesech, které se realizují v průběhu výroby (viz str. 53-55). Již od prvního dne by měli být seznámeni se svými vedoucími, kteří pokud mají dostatek času, mohou být zároveň i mentory jednotlivých stážistů (viz str. 37, 54, 71-72). Pokud bývají časově vytíženi, a nemohli by se tak stážistům v případě potřeby věnovat, měli by delegovat mentoring na některého pracovníka z týmu, do kterého je stážista zařazen. Důležité je, aby s tím vybraný pracovník souhlasil a nebral danou činnost jako „nutné zlo“, v tomto případě by totiž mentorování nepřineslo

pozitivní výsledky (viz str. 70). První den nebo po ukončení tréninkového centra doporučuji osobně seznámit stážisty se všemi technickohospodářskými pracovníky ve firmě. Na této činnosti by měli participovat jednotliví mentoři, pokud by zrovna nebyli k dispozici, tak zástupce oddělení řízení lidských zdrojů (viz str. 53-54).

Stážisté jsou přiděleni na konkrétní kmenové oddělení, kde se postupně seznamují s jeho činností a participují na operativních úkolech. Doporučila bych organizaci stanovit jim tzv. **adaptační plán**, v rámci kterého by měli možnost v průběhu prvních dvou měsíců být, vždy na jeden den, přiděleni ke konkrétnímu pracovníkovi na vybrané oddělení (jiné než kmenové), jenž by je seznámil s činností daného oddělení. Návštěvy ostatních oddělení doporučuji realizovat pouze na základě zájmu jednotlivých stážistů, pokud by se vysloveně na některá oddělení podívat nechtěli, neměli by k tomu být nuceni (viz str. 71-72). Protože je ve firmě pouze 6 oddělení, jedno z nich mají jako kmenové, jednalo by se maximálně o 5 dní strávených touto rotací v rámci adaptačního procesu. Na konkrétních termínech by se dohodli se svým mentorem. Příkladem adaptačního plánu může být následující formulář.

Obrázek 3: Adaptační plán

Adaptační plán v rámci trainee programu			
Jméno stážisty			
Kmenové oddělení			
Jméno mentora			
Oddělení jakosti a EMS	<i>Termín</i>	Finanční oddělení	<i>Termín</i>
Technické oddělení	<i>Termín</i>	Obchodní oddělení	<i>Termín</i>
Výrobní oddělení	<i>Termín</i>	Oddělení řízení lidských zdrojů	<i>Termín</i>
V _____ dne _____			<i>Podpis stážisty</i>
V _____ dne _____			<i>Podpis mentora</i>

Pramen: Vlastní zpracování

Organizaci doporučuji stážisty již od začátku zapojovat do různých operativních úkolů na pracovišti. V rámci **vzdělávání a rozvoje** bych, na základě skutečností uvedených v teoretické části práce, navrhla ke konci druhého měsíce, tj. ke konci října, stanovit každému stážistovi tzv. **plán osobního rozvoje** (viz str. 40, 56, 72-73). Časový mezník, konec října, je stanoven proto, že stážisté mají možnost v rámci adaptace rotovat po jednotlivých odděleních. Pokud by je činnost na některém z nich zaujala, mohli by v rámci individuálního rozvoje občas pracovat i na vybraném oddělení. Tato skutečnost by pak byla zanesena v plánu osobního rozvoje, který bych navrhla stanovovat na osobní schůzce mentora se stážistou.

V rámci prvních dvou měsíců, kdy se stážisté především seznamují s firmou a její kulturou, by měli možnost přemýšlet nad tím, co by je zajímalo, na čem by chtěli pracovat či jaká interní školení, která se mají realizovat, by chtěli absolvovat. Protože je možnost vzdělávání a dalšího rozvoje pro generaci Y důležitá, doporučuji organizaci umožnit stážistům občasnou **rotaci na jiná**

oddělení, nechat je vybrat si samostatně **téma projektu** z firemní praxe, kterému by se chtěli věnovat a umožnit jim účastnit se **interních školení** pořádaných zaměstnanci firmy (viz str. 38-40). Účast na interních školeních by měla být v ideálním případě v rámci pracovní doby, tj. v rámci placených hodin. Pokud by to nebylo možné, tak alespoň mimo pracovní dobu stážistů, tedy neplaceně, na základě vlastního zájmu každého z nich. Nepředpokládám, že by z finančních i časových důvodů organizace v rámci trainee programu realizovala systematické vzdělávání stážistů, které probíhá ve čtyřech fázích (viz str. 38). Přesto jsem toho názoru, že by mohla posílit využívání jednotlivých metod vzdělávání, např. metod **on-the-job**: instruktáž při výkonu práce, asistování, práci na projektech, pověření úkolem, rotaci práce, mentoring, dále metod **off-the-job**: přednáška, demonstrování, brainstorming, v rámci assessment centra i hraní rolí či případové studie. Na pomezí **mezi pracovištěm a mimo něj** by se stážisté mohli účastnit pracovních porad a studovat dokumenty nutné pro výkon práce a orientaci v organizaci (viz str. 39). Příkladem plánu osobního rozvoje, na jehož stanovení participuje stážista i mentor, může být následující formulář.

Obrázek 4: Plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje v rámci trainee programu		
Jméno stážisty		
Kmenové oddělení		
Jméno mentora		
Téma projektu		
Zájem o interní školení	<i>Název školení a termín</i>	
Zájem o rotaci na odděleních	<i>Název oddělení</i>	
Další aktivity		
V _____ dne _____	<i>Podpis stážisty</i>	
V _____ dne _____	<i>Podpis mentora</i>	

Pramen: Vlastní zpracování

Organizaci doporučuji každé období trainee programu ukončit **společným setkáním stážistů**, v rámci kterého by prezentovali výsledky svých projektů před sebou navzájem, a také před tzv. **boardem** složeným z mentorů, zástupce oddělení řízení lidských zdrojů, v případě zájmu i vedoucích či dalších pracovníků. Stážisté by získali zpětnou vazbu nejenom na svůj projekt a jeho možnou realizaci ve firmě, ale také na jejich prezentační dovednosti či schopnost argumentace.

Výše uvedené však není jediným hodnocením, kterého by se stážistům v průběhu trainee programu mělo dostat. Protože má každý z nich k ruce svého mentora, právě mentorům bych doporučila poskytovat stážistům častou zpětnou vazbu. V rámci **nesystematického hodnocení** doporučuji poskytovat zpětnou vazbu pokaždé, když jsou stážisté přítomni ve firmě, tj. 1-2x týdně. Stačí ke konci dne, v krátkosti ústní formou zhodnotit úkoly, na kterých jedinec daný den pracoval. Pokud není možné podat zpětnou vazbu ústní formou, lze ji doručit i emailem (viz str. 40-42, 56-57).

V rámci **systematického hodnocení** navrhuji realizovat každé 2 měsíce hodnotící pohovor, kdy na prvním z nich by byl vyhodnocen adaptační proces a stanoven plán osobního rozvoje. V rámci každého následujícího hodnotícího pohovoru by stážisté seznámili mentory, v jaké fázi projektu se aktuálně nacházejí, bylo by vyhodnoceno dosavadní naplňování plánu osobního rozvoje a neformální diskuzí by si podali vzájemnou zpětnou vazbu, případně by upravili dosavadní spolupráci. V praxi se samozřejmě může stát, že stážista nebude spokojen se spoluprací s přiděleným mentorem. V tomto případě by každý z nich již od začátku věděl, že se může kdykoliv obrátit na oddělení řízení lidských zdrojů, které by danou skutečnost řešilo (viz str. 40-42, 56-57).

Navrhuji, aby ke konci trainee programu stážisté i mentoři vyplňovali závěrečné hodnocení (viz str. 73). Hodnocení stážisty z pohledu mentora by se zaměřovalo na firemní kompetence a další specifické oblasti. Zmíněné hodnocení může mít následující podobu.

Obrázek 5: Závěrečné hodnocení stážisty z pohledu mentora

Závěrečné hodnocení stážisty v rámci trainee programu											
Jméno stážisty											
Kmenové oddělení											
Jméno mentora											
Firemní kompetence			Specifické oblasti								
Spolehlivost	1	2	3	4	5	Splnění projektu	1	2	3	4	5
Tah na branku	1	2	3	4	5	Zvládnutí operativy na pracovišti	1	2	3	4	5
Analýza a řešení problémů	1	2	3	4	5	Proaktivita	1	2	3	4	5
Týmovost	1	2	3	4	5	Umění vyjádřit svůj názor	1	2	3	4	5
Komunikace	1	2	3	4	5	Ochota na sobě pracovat	1	2	3	4	5
Odborné znalosti	1	2	3	4	5	Schopnost hledat nové cesty	1	2	3	4	5
<i>Hodnotící škála je stejná jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)</i>											
<i>Stručné ústní zhodnocení stážisty</i>											
V _____ dne _____										<i>Podpis mentora</i>	

Pramen: Vlastní zpracování

Stážista ve svém hodnocení nehodnotí pouze mentora, ale také realizaci celého trainee programu. Toto hodnocení vyplňuje i v případě, že by skončil v průběhu trainee programu. Příkladem daného hodnocení může být následující formulář.

Obrázek 6: Závěrečné hodnocení procesu a mentora z pohledu stážisty

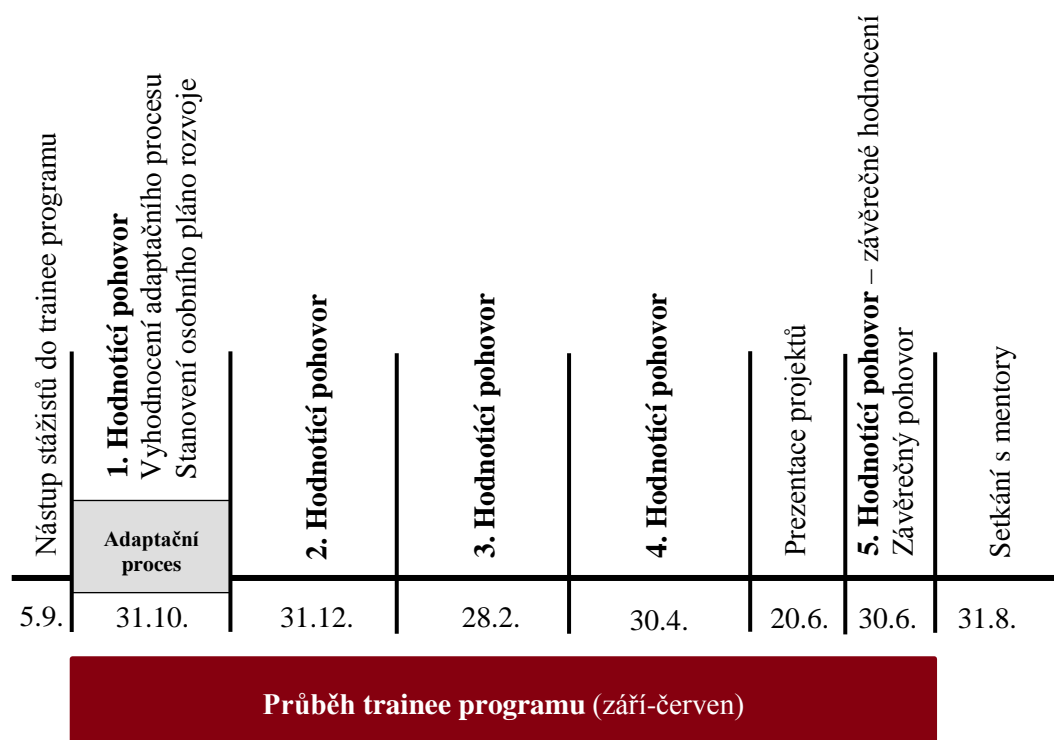
Závěrečné hodnocení procesu a mentora v rámci trainee programu			
Jméno mentora			
Jméno stážisty			
Kmenové oddělení			
Hodnocení procesu		Hodnocení mentora	
Organizace trainee programu	1 2 3 4 5	Spolupráce s mentorem	1 2 3 4 5
Vstřícnost kolegů ke stážistům	1 2 3 4 5	Časové možnosti mentora	1 2 3 4 5
Osobní přínos	1 2 3 4 5	Vstřícnost mentora	1 2 3 4 5
Poskytované benefity	1 2 3 4 5	Schopnost podávat zpětnou vazbu	1 2 3 4 5
<i>Hodnotící škála je stejná jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)</i>			
<i>Místo pro Váš komentář</i>			
V _____ dne _____			<i>Podpis stážisty</i>

Pramen: Vlastní zpracování

Navrhuji, aby vyplněné formuláře spolu vzájemně komunikovali na posledním hodnotícím pohovoru a následně je odevzdali na oddělení řízení lidských zdrojů. V rámci tohoto setkání si také vzájemně sdělí stanovisko, zda chtějí pokračovat ve spolupráci i nadále, či nikoliv. Doporučuji, aby každý stážista navíc absolvovat závěrečný pohovor se zástupcem oddělení řízení lidských zdrojů, jehož podkladem může být právě vyplněné hodnocení trainee programu a mentora. Stejně tak doporučuji před započítím každého dalšího

akademického roku, tj. v průběhu července a srpna, realizovat schůzku s mentory zaměřenou na možná zlepšení jednotlivých činností v trainee programu. Podrobný harmonogram obsahující jednotlivé milníky celého trainee programu realizovaného v rámci jednoho akademického roku, přibližuje následující obrázek. Uvedená data jsou vždy mezním termínem pro vykonání dané činnosti.

Obrázek 7: Jednotlivé milníky trainee programu



Pramen: Vlastní zpracování

Pro úspěšné fungování trainee programu je významné nabízet studentům vedle finanční odměny také další benefity či nehmotné složky odměny (viz str. 33). Ty mohou přispět k jejich prvotnímu přilákání, stejně tak jako k následnému **udržení** v organizaci.

Kromě zmíněné finanční odměny, kterou doporučuji stanovit alespoň ve výši 110,- Kč za odpracovanou hodinu, považuji i další, výše uvedené aktivity, za významné motivační faktory. Pro stážisty může být zajímavá aktivní kooperace se svým mentorem, možnost rotace po vybraných odděleních, účast na interních školeních, participace na stanovení plánu osobního rozvoje, samostatná volba tématu projektu či pravidelné získávání zpětné vazby (viz str. 82-94). Vedle uvedených faktorů navrhuji v rámci trainee programu poskytovat stážistům

příspěvek na stravování přímo v areálu firmy a možnost účastnit se všech firemních akcí, které jsou pravidelně realizovány (viz str. 59, 73). V případě, že se jedná o akci placenou firmou, považuji za vhodné, aby byla uhrazena také stážistům. Více motivátorů, které uvádí odborná literatura, bohužel neshledávám v aktuálních možnostech firmy.

Otázkou zůstává, zda bude organizace schopna všem úspěšným stážistům v budoucnu nabídnout regulérní pracovní pozici. Protože je koncepce trainee programu nastavena tak, že pracuje se studenty všech ročníků, v praxi se může stát, že po ukončení akademického roku student pokračuje ve studiu, z objektivních důvodů tedy nemůže nastoupit do organizace na hlavní pracovní poměr. Pokud mezi ním a organizací panuje oboustranná spokojenost, může v trainee programu pokračovat i nadále (viz str. 73-74). Protože je organizace XY tzv. firmou se štíhlými procesy, což znamená, že počet pracovních pozic nelze neustále navyšovat, naopak se drží na minimálním počtu pozic nutných pro výkon dané práce, nebude v praxi možné každému stážistovi končícímu vysokou školu zajistit pracovní místo v organizaci (Interní informace organizace XY). Přesto však doufám, že pokud se bude jednat o výborného pracovníka, který má určité kvality, bude organizace schopna vymyslet řešení dané situace, i přes aktuální plné obsazení pracovních pozic. Těm ostatním poskytne alespoň zajímavou praxi během studia, která se jim do budoucna jistě zúročí.

V této kapitole jsem se pokusila navrhnout koncepci trainee programu přímo na míru organizaci XY. Snažila jsem se zohlednit její aktuální finanční možnosti, stejně jako časové možnosti vedoucích, případně potencionálních mentorů. Protože navržená koncepce vychází nejenom z ověřené praxe vybraných firem, ale také teoretických aspektů trainee programu se zaměřením na generaci Y, věřím, že bude pro současně studenty vysokých škol dostatečně atraktivní, a díky jejich zájmu ji tak bude možné zrealizovat v praxi.

ZÁVĚR

Ve své magisterské diplomové práci, jejímž **cílem** bylo navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY, jsem se pokusila navrhnout koncepci trainee programu pro studenty vysokých škol odpovídající potřebám zmíněné organizace i potencionálních účastníků, řadících se do generace Y, případně generace Z. Aby nebyla postavena pouze na teoretických aspektech, byl v rámci diplomové práce realizován kvalitativní výzkum se zástupci personálních oddělení tří firem, který se snažil nalézt odpověď na následující **výzkumnou otázku**: Jak jsou jednotlivé procesy trainee programu, uváděné teorií, realizované v praxi vybraných firem? Dříve než budou jednotlivá doporučení v rámci navržené koncepce trainee programu přiblížena, považuji za vhodné v krátkosti charakterizovat jednotlivé kapitoly, které jsem koncipovala tak, aby na sebe navazovaly a postupně vedly čtenáře až k vyústění celé práce.

V první kapitole jsem vymezila základní pojmy a ukotvila trainee program v kontextu řízení lidských zdrojů a talent managementu. V druhé kapitole jsem se pokusila, na základě přiblížení současné situace trhu práce, podat argumentační základ pro nutnost implementace trainee programu v dnešních organizacích, zejména těch, působících v oblasti informačních technologií a strojírenství. Ve třetí kapitole jsem se věnovala personálnímu marketingu, jehož správné užívání napomáhá budovat značku zaměstnavatele na trhu, která může být právě v trainee programu významná pro přilákání studentů či jejich následné udržení v organizaci. Ve čtvrté kapitole jsem blíže charakterizovala i další personální procesy, které mohou tvořit součást koncepce trainee programu v organizaci, s ohledem na specifika generace Y. V páté kapitole jsem v krátkosti přiblížila organizaci XY, na kterou se zaměřuje tato práce. Významná byla následující šestá kapitola, kde jsem postupně, na základě teoretického rámce uvedeného v první části práce, identifikovala shody a odlišnosti v aktuální formě spolupráce se studenty v organizaci XY, kterou je tzv. dlouhodobá placená praxe. V sedmé kapitole jsem se věnovala realizovanému kvalitativnímu výzkumu, kde jsem v krátkosti přiblížila jeho metodiku, interpretovala data a srovnala je s teoretickým ukotvením práce. Nejenom poslední dvě zmíněné kapitoly,

ale i další skutečnosti z teoretické části práce tvořily základ osmé kapitoly, ve které byla navržena koncepce trainee programu pro organizaci XY.

I když se kvalitativního výzkumu zúčastnily pouze tři firmy, na základě realizovaných polostandardizovaných rozhovorů jsem získala řadu praktických informací, které jsem následně využila ve svém návrhu koncepce trainee programu. I nadále jsem tedy přesvědčena, že by mi kvantitativní výzkum v tomto případě neumožnil získat hlubší, podrobnější informace, které jsem pro tvorbu koncepce potřebovala. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že v realizaci některých procesů se zúčastněné firmy shodují s teorií, v jiných se od teorie odlišují a některé z firem určité procesy nerealizují vůbec. Protože cílem této diplomové práce bylo navržení koncepce trainee programu pro organizaci XY, je zásadní zde zmínit, jaká koncepce trainee programu byla navržena.

Organizaci jsem doporučila realizovat trainee program vždy v průběhu akademického roku, tj. září-červen. Stážisté by měli mít možnost, v případě oboustranné spokojenosti, pokračovat i v následujících akademických letech. Organizace by se měla zaměřit na studenty všech ročníků vysokých škol různých oborů. Protože se jedná o firmu působící ve strojírenském průmyslu, doporučila jsem jí posílit spolupráci především s fakultami strojírenství, např. formou účasti na studentských soutěžích, realizací přednášek, účasti na veletrzích a dnech otevřených dveří na VŠ či sponzoringem. V oblasti interního personálního marketingu jsem navrhla pro stávající zaměstnance zavést nejrůznější moderní opatření, jako alternativní pracovní formy, sick days či možnost zdravého stravování přímo na pracovišti. Protože je důležité neustále posilovat pověst zaměstnavatele na trhu, doporučila jsem organizaci uvědomit si své klíčové faktory atraktivní pro studenty, kterými se odlišuje od ostatních firem a trhu, a za pomoci nich komunikovat svou značku navenek. V oblasti právního ukotvení a odměňování jsem navrhla pokračovat ve využívání dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti, kdy minimální hodinová výše odměny by měla být 110,- Kč. Organizaci jsem doporučila každoročně stanovovat počet stážistů na základě ročního plánování lidských zdrojů a vytvořit si obecný kompetenční profil stážisty. V rámci náborové kampaně jsem doporučila inzerovat nabídku trainee programu např. na sociálních sítích, webových stránkách firmy, kariérních portálech fakult či veletrzích. Organizaci jsem navrhla realizovat dvoukolové

výběrové řízení, první kolo formou osobního pohovoru, druhé pak formou assessment centra nebo tzv. testování, prováděného v případě nižšího počtu účastníků druhého kola. V rámci adaptačního procesu jsem doporučila seznámit stážisty nejenom se svým kmenovým oddělením, ale také, na základě jejich vlastního zájmu, i s ostatními odděleními. Každému z nich navrhuji přidělit mentora, který má roli průvodce celým trainee programem a přebírá veškeré činnosti vedoucího. Vedle operativy jsem doporučila stážistům stanovovat plán osobního rozvoje obsahující téma celoročního projektu, účast na interních školeních či rotaci po odděleních. V rámci vzdělávání a rozvoje jsem doporučila posílit využívání nejrůznějších metod vzdělávání, např. práci na projektech, asistování, rotaci práce či pověření úkolem. Organizaci jsem navrhla stážisty pravidelně hodnotit. V rámci nesystematického hodnocení ideálně pokaždé, když jsou přítomni ve firmě, v rámci systematického hodnocení pak každé dva měsíce. V posledním měsíci trainee programu, tj. v červnu jsem doporučila realizovat společné setkání stážistů s tzv. boardem složeným z mentorů, zástupců oddělení řízení lidských zdrojů, v případě zájmu i vedoucích či dalších pracovníků, kde stážisté prezentují výsledky svých projektů. Celé období jsem navrhla zakončit závěrečným písemným hodnocením stážisty, mentora i procesu, které vzájemně komunikují na posledním hodnotícím pohovoru. Doporučila jsem, aby stážisté absolvovali i závěrečný individuální pohovor se zástupcem oddělení řízení lidských zdrojů. V oblasti udržení stážistů mohou pozitivně působit výše uvedené faktory, jako kooperace s mentorem, možnost rotace po vybraných odděleních, účast na interních školeních, participace na stanovení plánu osobního rozvoje, samostatná volba tématu projektu či pravidelné získávání zpětné vazby. V této oblasti jsem navrhla, aby se stážisté mohli účastnit i všech pravidelně realizovaných firemních akcí a nově jim byl poskytován příspěvek na stravování.

Věřím, že správná implementace navržené koncepce trainee programu umožní organizaci XY efektivně spolupracovat se studenty vysokých škol, a zajistí jí tak přízeň potřebných talentů do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

1. Armstrong, A. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, A., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
3. Barták, J., Bečvář, J., Bechyně, M., & kol. (1999). *Malá ilustrovaná encyklopedie*. Praha: Encyklopedický dům.
4. Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
5. Červenková, A. (2016). 7 mýtů o hodnocení. *HR forum*, (3), 6-7.
6. ČR. (2006). Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Sbírka zákonů České republiky, částka 84, 3161.
7. ČR. (2011). Zákon č. 365/2011 Sb., Zákoník práce. Sbírka zákonů České republiky, částka 128, 4581-4585.
8. Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
9. Dudová, R. (2010). Kvalitativní metodologie sociologického výzkumu: konstruktivistická grounded theory a „rozumějící rozhovor“. In J. Šubrt a kol. (Eds.), *Soudobá sociologie IV. Aktuální a každodenní* (s. 364-382). Praha: Karolinum.
10. Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
11. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
12. Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
13. Horváthová, P. (2010). Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 13, 7-95.
14. Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press.
15. HR forum. (2016). Jen pouhá polovina personalistů používá při náboru marketing. *HR forum*, (2), 22.
16. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
17. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

18. Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
19. Jörn, A. (2015). *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburk: Anchor Academic Publishing.
20. Keller, J. (1996). *Sociologie, byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
21. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
22. Kotler, P., Wong, V., & Saunders, J., & kol. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
23. Koubek, J. (2005). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
24. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
25. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Londýn: Sage Publications.
26. Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Management Press.
27. Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development. Role úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing.
28. Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing.
29. Reed, A. (2001). *Innovation in Human Resource Management: Tooling Up for the Talent Wars*. Londýn: Chartered Institute of Personnel Development.
30. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing.
31. Svatošová, L. (2015). Úspěšný recruitment aneb jak posílit PR firmy při výběrovém řízení. *HR forum*, (11), 13.
32. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
33. Švaříček, R. (2014). Kvalitativní přístup a jeho teoretická a metodologická východiska. In R. Švaříček, & K. Šedřová, & kol. (Eds.), *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (s. 12-27). Praha: Portál.

34. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
35. Budoucnost profesí. (nedatováno). *Co ovlivňuje trh práce*. Citováno 18. září 2016. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
36. Dlouhá, P. (2016). *Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti 2016: Kolik vám strhnou*. Citováno 15. prosince 2016. Dostupné z: <http://www.penize.cz/mzda-a-plat/307894-dohoda-o-provedeni-prace-a-dohoda-o-pracovni-cinnosti-2016-kolik-vam-strhnou#kalkulacka-dpp-dpc>
37. Eurostat. (2016). *Fertility statistics*. Citováno 13. listopadu 2016. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics
38. Folwarczna Martinková, I. (2016). *Chybějí lidé i náborové kampaně, 2. 5. 2016*. Citováno 12. března 2017. Dostupné z: <http://www.mazars.cz/Domovska-stranka/Media-a-publikace/Mazars-v-mediich/Archiv/Chybeji-lide-i-naborove-kampane-2.5.2016>
39. Horňáková, M. (2004). *Přehled základních sledovaných personálních ukazatelů*. Citováno 20. února 2017. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/prehled-zakladnich-sledovanych-personalnich-ukazatelu.html>
40. Hruška, J. (2011). *Zlepšete své uplatnění s Trainee programy*. Citováno 18. září 2016. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/clanek/trainee-programy>
41. Hruška, J. (2015). *První krok do kariérního světa: zkuste trainee program*. Citováno 31. prosince 2016. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/prvni-krok-do-karierniho-sveta-zkuste-trainee-program/>
42. Hyperstudent. (2010). *Co jsou trainee programy?* Citováno 27. listopadu 2016. Dostupné z: <http://www.hyperstudent.cz/co-jsou-trainee-programy.php>

43. IForum. (2014). *Vzdělanost v Česku roste, ale vysokoškoláků je stále málo*. Citováno 5. října 2016. Dostupné z: <https://iforum.cuni.cz/IFORUM-1003-version1.pdf>
44. Králíková, A. (2011). *Dobry HR marketing přispívá ke konkurenceschopnosti*. Citováno 15. října 2016. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/dobry-hr-marketing-prispiva-ke-konkurenceschopnosti/>
45. Lidovky. (2013). *Záplava vysokoškoláků nemá šanci se zaměstnat, míst pro ně ubývá*. Citováno 9. října 2016. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/zaplava-vysokoskolaku-nema-sanci-se-zamestnat-mist-pro-ne-ubyva-p8x-/moje-penize.aspx?c=A130517_131308_moje-penize_mev
46. Menšík, T. (2015). *Personální marketing vs Employer Branding*. Citováno 9. října 2016. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
47. MŠMT ČR. (2016). *Vysoké školy v České republice*. Citováno 13. listopadu 2016. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_1206.pdf/a5728857-f30d-4346-beb8-ec792d8eead8?version=1.0
48. MŠMT ČR. (nedatováno). *Statistika uchazečů o studium na veřejných a soukromých vysokých školách*. Citováno 15. listopadu 2016. Dostupné z: <http://krakatau.uiv.cz/statistikyvs/uchazecVS.aspx>
49. Panczaková, Z. (2011). *Firmy verbují už i studenty*. Citováno 18. září 2016. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-51410950-firmy-verbuji-uz-i-studenty>
50. Personalista. (2016). *Situace na trhu práce je příznivá, firmy stále nabírají. Nepodceňte ale přípravu na pohovor*. Citováno 13. listopadu 2016. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/situace-na-trhu-prace-je-prizniva-firmy-stale-nabiraji-nepodcente-ale-pripravu-na-pohovor.html>
51. Personalista 2. (2016). *Strojírenství je v dobré kondici, brzdí jej ale nedostatek zaměstnanců*. Citováno 13. listopadu 2016. Dostupné

- z: <http://www.personalista.com/trh-prace/strojirenstvi-je-v-dobre-kondici-brzdi-jej-ale-nedostatek-zamestnancu.html>
52. Personalista 3. (2016). *O které profese mají firmy největší zájem.* Citováno 14. listopadu 2016. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/o-ktere-profese-maji-firmy-nejvetsi-zajem.html>
53. Personalista 4. (2016). *Šance absolventů na trhu práce zvýší správné zaměření studia, praxe a jazykové znalosti.* Citováno 14. listopadu 2016. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/sance-absolventu-na-trhu-prace-zvysi-spravne-zamereni-studia-praxe-a-jazykove-znalosti.html>
54. Personalista 5. (2016). *Tisíce absolventů aktuálně opouští vysoké školy - jak se uchytí na trhu práce? Lepší skóre mají muži.* Citováno 14. listopadu 2016. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/tisice-absolventu-aktualne-opousti-vysoke-skoly--jak-se-uchyti-na-trhu-prace-lepsi-skere-maji-muzi.html>
55. Poláková, I. (2006). *Trainee program.* Citováno 7. prosince 2016. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18886290-trainee-program>
56. PwC. (2011). *14th Annual Global CEO Survey.* Citováno 8. října 2016. Dostupné z: http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/pwc_14th_annual_global_ceo_survey_e.pdf
57. Seneca, L. A. (nedatováno). *Je třeba se i učit, i v praxi upevňovat to, co ses naučil.* Citováno 13. listopadu 2016. Dostupné z: <http://azcitaty.cz/lucius-annaeus-seneca/28324/#ixzz4RCGyapFG>
58. Stejskalová, A. (2016). *Už nestudují, ale zůstávají bez práce. Nezaměstnanost mladých v EU roste, spočítali statistici.* Citováno 18. září 2016. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/uz-nestuduji-ale-zustavaji-bez-prace-nezamestnanost-mladych/r~24dd96f4648511e68afb002590604f2e/>
59. Informační brožura pro zaměstnance organizace XY
60. Interní informace organizace XY
61. Organizační normy organizace XY
62. Webové stránky organizace XY

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ

Tabulka 1	Studenti VŠ z pohledu studia a zaměstnání	20
Tabulka 2	Počet přihlášek na jednotlivé fakulty VŠ za rok 2015	21
Tabulka 3	Jednotlivé oblasti a otázky v rozhovoru	64
Tabulka 4	Doporučené marketingové aktivity	80
Graf 1	Meziroční počet absolventů VŠ	18
Graf 2	Nejpoužívanější marketingové nástroje v náboru	29
Schéma 1	Souvislost jednotlivých druhů marketingu	25
Schéma 2	Organizační schéma	46
Obrázek 1	Požadavek na stážistu	83
Obrázek 2	Harmonogram činností v rámci kalendářního roku	86
Obrázek 3	Adaptační plán	88
Obrázek 4	Plán osobního rozvoje	90
Obrázek 5	Závěrečné hodnocení stážisty z pohledu mentora	92
Obrázek 6	Závěrečné hodnocení procesu a mentora z pohledu stážisty	93
Obrázek 7	Jednotlivé milníky trainee programu	94