

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Lucie Prandstetterová

Trainee programy ve velkých organizacích ve finančním sektoru

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2024

Vedoucí práce:

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Prohlašuji,

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

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit svoji upřímnou vděčnost PhDr. Olze Běhouňkové, Ph.D. za její neocenitelnou podporu, cenné rady a odborné vedení během zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem informantům za jejich ochotu spolupracovat na empirickém šetření a za čas, který této studii věnovali. Speciální díky patří také organizaci, která umožnila realizaci tohoto výzkumu a aktivně se do něj zapojila.

Abstrakt

Cílem práce je analyzovat aktuální přístupy, pojetí a aplikaci trainee programů ve velkých organizacích působících ve finančním sektoru. Pozornost je nejprve věnována konceptu talent managementu z hlediska jeho pojetí talentu a dále z hlediska jeho přístupů a procesů. Dále se práce zaměřuje na trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol. Představena je charakteristika absolventů vysokých škol a problematika jejich uplatnění na trhu práce v České republice. Následně je pozornost věnována specifickým organizací ve finančním sektoru a zpracován je přístup těchto organizací k trainee programům. Empirické šetření je realizováno formou případové studie. Cílem šetření je analyzovat úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice. Indikátory úspěšné implementace a pozitivních přínosů koncepce trainee programu jsou počet úspěšných absolventů trainee programu, kteří splnili podmínky pro získání certifikátu o jeho absolvování, dále počet absolventů trainee programu, kteří po jeho skončení byli navíc přijati do hlavního pracovního poměru a spokojenost absolventů a liniových manažerů s obsahem trainee programu a jeho organizací.

Klíčová slova:

trainee program, talent management, talent, absolventi, trh práce, organizace, finanční sektor, studenti

Abstract

The aim of this paper is to analyse the current approaches, concepts and application of trainee programmes in large organisations operating in the financial sector. Attention is first paid to the concept of talent management in terms of its conception of talent and then in terms of its approaches and processes. Next, the paper focuses on trainee programs for students and graduates of universities. It also presents the characteristics of university graduates and the issue of their employment in the labour market in the Czech Republic. Subsequently, attention is paid to the specifics of organizations in the financial sector and the approach of these organizations to trainee programs is elaborated. The empirical research is carried out in the form of a case study. The aim of the research is to analyse the success of the implementation of a new concept of trainee programme for students and graduates in a large organisation operating in the financial sector in the Czech Republic. The indicators of successful implementation and positive benefits of the trainee programme concept are the number of successful graduates of the trainee programme who fulfilled the conditions for obtaining a certificate of completion, the number of graduates of the trainee programme who were additionally hired into a main job after the trainee programme and the satisfaction of graduates and line managers with the content of the trainee programme and its organisation.

Keywords:

trainee program, talent management, talent, graduates, labour market, organisations, financial sector, students

Obsah

0	Úvod	8
1	Talent management v organizaci	10
1.1	Pojetí talentu.....	13
1.2	Přístupy k talent managementu	15
1.3	Procesy talent managementu.....	16
1.4	Trainee programy	18
2	Trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol	21
2.1	Přínos trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol	26
2.1.1	Přínos trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol z pohledu organizace	26
2.1.2	Přínos trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol z pohledu účastníků programů	27
2.2	Úspěšnost trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol..	29
2.2.1	Faktory úspěšnosti trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol	29
2.2.2	Rizika ohrožující úspěšnost trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol	31
3	Absolventi vysokých škol a jejich uplatnění na trhu práce v České republice	35
3.1	Nezaměstnanost absolventů vysokých škol na trhu práce v České republice.....	38
3.2	Možnosti spolupráce zaměstnavatelů s budoucími absolventy vysokých škol během studia.....	40
4	Specifika velkých organizací ve finančním sektoru	43
5	Empirické šetření: Analýza implementace nové koncepce trainee programu ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice	45
5.1	Metodika šetření a výběr informantů	48

5.2	Charakteristika zkoumaného případu.....	58
5.3	Výsledky šetření a jejich interpretace	61
6	Diskuse	104
7	Závěr.....	110
8	Soupis bibliografických citací	112
9	Seznam příloh.....	118

0 Úvod

V dnešní době dynamicky se vyvíjejícího pracovního trhu se organizace neustále snaží nalézat cesty, jak efektivně oslovit, získat a udržet si mladé talenty, které pro ně představují nejen svěží vítr, ale i základní kámen jejich budoucího rozvoje. I když mladých talentů není nedostatek, klíčové je identifikovat ty nejkvalitnější, kteří se mohou stát průkopníky změn a inovací. Mladí lidé dnes mají možnost vybírat z mnoha příležitostí, a proto je důležité, aby se organizace dokázaly odlišit a efektivně využít nástroje talent managementu, aby přitáhly ty nejlepší z nich.

Trainee programy se v tomto kontextu jeví jako klíčový nástroj talent managementu, neboť nabízejí unikátní příležitost pro vzájemný růst – mladí studenti a absolventi získávají cenné zkušenosti, zatímco organizace se obohacují o nové perspektivy a inovativní přístupy, což je zásadní pro jejich adaptabilitu a konkurenceschopnost. Tyto programy poskytují strukturovaný, ale flexibilní rámec, který umožňuje mladým talentům rychle se zapojit do pracovních procesů, zatímco jim zároveň nabízejí podporu a vedení potřebné pro jejich profesní a osobní rozvoj.

Diplomová práce se zabývá trainee programy ve velkých organizacích ve finančním sektoru. Cílem práce je analyzovat aktuální přístupy, pojetí a aplikaci trainee programů ve velkých organizacích působících ve finančním sektoru.

Teoretický rámec diplomové práce otevírá kapitola věnující se talent managementu. Rozebírána jsou různá pojetí talentu, přístupy k talent managementu a procesy talent managementu, které jsou pro efektivní řízení talentů klíčové. Charakterizovány jsou trainee programy, jež jsou důležitou součástí strategie pro rozvoj talentů. Hlavními zdroji pro tuto kapitoly jsou Eva Gallardo-Gallardová, Nicky Dries a Tomás F. González-Cruz, kteří předkládají komplexní pohled na pojetí talentu a práci s talenty v pracovním prostředí. Jedná se o primární zdroj této kapitoly. Využívány jsou dále také publikace od odborníků jako jsou Michael Armstrong nebo František Hroník.

Druhá kapitola je věnována trainee programům pro studenty a absolventy vysokých škol. Nejprve se zabývá přínosy těchto programů jak pro organizace, tak pro účastníky. Poté je pozornost soustředěna na faktory, které ovlivňují úspěšnost

trainee programů a také na rizika, která mohou jejich efektivitu ohrozit. Čerpáno bylo z autorů jako Pavel Král, Martina Richterová a Věra Králová, Jane L. Clark-Ambrosiniová a její kolegové, Martin McCracken, Denise Currieová a Jeanette Harrisonová, Emmanuel I. Edoun a Lungile Z. Gama, anebo Norbert Thom.

Třetí kapitola poskytuje vhled do aktuální situace absolventů vysokých škol na českém trhu práce a je zaměřena na problémy spojené s nezaměstnaností této cílové skupiny a na možnosti spolupráce mezi zaměstnavateli a budoucími absolventy již během studia. Tato kapitola se opírá o data poskytnutá Českým statistickým úřadem a další relevantní studie jako jsou práce Gabriely Doležalové a kolektivu autorů vedeného Danielou Chamoutovou.

Ve čtvrté kapitole jsou popsány velké organizace ve finančním sektoru a jejich specifika, neboť představují segment, do kterého je zasazeno empirické šetření. Hlavními zdroji pro tuto kapitolu byly Oldřich Rejnuš a data uvedená Českým statistickým úřadem.

Obsahem páté kapitoly je empirické šetření realizované formou případové studie. Cílem šetření je analyzovat úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice. Indikátory úspěšné implementace a pozitivních přínosů nové koncepce trainee programu jsou počet úspěšných absolventů trainee programu, kteří splnili podmínky pro získání certifikátu o jeho absolvování, dále počet absolventů trainee programu, kteří po jeho skončení byli navíc přijati do hlavního pracovního poměru a spokojenost absolventů a liniových manažerů s obsahem trainee programu a jeho organizací.

Součástí práce je také diskuse, která nabízí konfrontaci výsledků empirického šetření s poznatky z klíčových studií zabývajících se trainee programy, které jsou představeny v teoretickém rámci práce. Poukázáno je na přínosy šetření, ale i na jeho limity.

Diplomová práce obsahuje také dvě přílohy, a sice informovaný souhlas účastníka empirického šetření a scénář polostrukturovaných rozhovorů.

1 Talent management v organizaci

Koncept talent managementu neboli řízení talentů je v zájmu organizací i celé společnosti od konce devadesátých let 20. století. Důvodem je čím dál obtížnější proces náboru a současně retence talentovaných zaměstnanců v organizaci. V roce 1998 přichází konzultantská společnost McKinsey s pojmem „válka o talenty“, který se od té doby začal běžně používat v odborných zdrojích i ve firemním prostředí. Postupně se pak téma dostává do diskuzí i v dalších organizacích a pozornost, která je mu věnována, se zvyšuje. Hledání a udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci se stává prostředkem k jejich výjimečnosti a úspěšnosti (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 290). Talent management je jedním ze strategických nástrojů organizace vedoucích k efektivnímu využití jejího potenciálu a měl by proto být v souladu s organizační a personální strategií organizace.

Clark-Ambrosinová et al. uvádějí jednu z nejrozšířenějších definic, která vymezuje talent management jako „...*systematickou identifikaci klíčových pozic, které zvláštním způsobem přispívají k trvalé konkurenční výhodě organizace a vytváření databáze talentovaných pracovníků s vysokým potenciálem a výkonností, kteří by tyto pozice měli obsazovat (tzv. talent pooly).*“ (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3257, pozn. přeloženo autorkou) Důležitou roli mají v procesu řízení talentů personalisté, jejichž úkolem je najít a stabilizovat v organizaci kvalitní pracovníky (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3257), avšak na procesech talent managementu by se měli podílet i linioví manažeři (Thom, 2019, s. 261). Podobnou definici talent managementu v organizacích předkládají Edoun a Gama, kteří tvrdí, že „... *je zaměřen především na zajištění dostatečného množství talentovaných pracovníků tak, aby byli správní lidé se správnými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi k dispozici ve správný čas v souladu se strategickými obchodními cíli.*“ (Edoun a Gama, 2020, s. 2, pozn. přeloženo autorkou) McCracken, Currieová a Harrisonová uvádějí, že se jedná o „...*systematickou atrakci, identifikaci, rozvoj a retenci takových individuů, kteří disponují vysokým potenciálem a mají pro organizaci patřičnou hodnotu.*“ (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2728, pozn. přeloženo autorkou)

Odborníci hovoří o různých přístupech k práci s talenty. Exkluzivní přístup je zaměřen na předem definovanou a často úzkou skupinu talentů, naopak inkluzivní přístup pracuje s předpokladem, že každá osoba má v sobě nějaký skrytý potenciál a pracuje se všemi lidmi napříč organizací (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 296).

Inkluzivní přístup upřednostňuje například Armstrong, který nedoporučuje pojetí upřednostňující klíčové lidi s výjimečnými schopnostmi, popřípadě pouze pracovníky mířící na vysoké pozice, ale že by organizace měla volit rozmanité přístupy k rozvoji svých talentů, a že „...*proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných.*“ (Armstrong, 2007, s. 327)

V konsensu s Armstrongem je také Thom, který uvádí, že talent management by svoji pozornost neměl soustředit jen na vysoce postavené pracovníky a tvrdí, že má být zaměřen na „...*přilákání, rozvoj a udržení všech jednotlivců s vysokým potenciálem na všech úrovních organizace – bez ohledu na to, zdali se jedná o manažery či specialisty.*“ (Thom, 2019, s. 260, pozn. přeloženo autorkou)

Kocianová potvrzuje různé pohledy na talent management, který může být aplikován jak se zaměřením pouze na vrcholové pozice, tak i jako řízení talentů všech zaměstnanců organizace, anebo může být zacílený na mladé absolventy škol v podobě trainee programů (Kocianová, 2012, s. 110).

Organizace by si měly především uvědomit, že talentovaní jedinci nemusí přicházet jenom zvenčí, ale mohou být nalezeni i interně v řadách stávajících zaměstnanců. „*Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti.*“ (Armstrong, 2007, s. 327)

Účinné řízení talentů přináší finanční zisk, posiluje motivaci pracovníků a celkově zvyšuje efektivitu organizace (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 229). Problémem, kterému organizace však čelí, je neschopnost si své talenty udržet a stabilizovat.

Stabilizace talentů v organizaci je jednou z úloh personálního marketingu, který integruje marketingové metody do personálního řízení a zachází se zaměstnanci jako se zákazníky, jejichž potřeby je nutné vnímat a naplňovat jejich

očekávání. V užším smyslu se personální marketing zaměřuje na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, přičemž klíčovým prvkem je vytvoření atraktivní image zaměstnavatele na trhu práce. V širším chápání ho lze ale nahlížet i jako soubor opatření, zaměřených na posílení loajality a udržení stávajících zaměstnanců. V tomto pojetí tedy personální marketing cílí na zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců, která zásadně ovlivňuje celkové výsledky organizace (Myslivcová et al., 2017, s. 18–19, 26).

V definicích a pojetích talent managementu lze hledat společné rysy, a to především v důležitosti systematického přístupu k identifikaci, rozvoji a retenci talentovaných jedinců, kteří disponují vysokým potenciálem, díky kterému přispívají ke konkurenční výhodě a úspěchu celé organizace. Jedná se o strategický přístup vedení organizace.

Hlavním východiskem talent managementu je koncept intelektuálního kapitálu, který vznikl ve druhé polovině 20. století, kdy se mění paradigma společnosti a z infomační se transformuje do znalostní. Zejména ve vyspělých zemích se pozornost soustřeďuje na vědomosti, které představují primární zdroj ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti organizací, narozdíl od tradičních materiálních zdrojů (Horváthová, 2011, s. 19).

Intelektuální kapitál je soubor vědomostí a nemateriálních zdrojů vlastněných organizací, která je využívá k vytváření své hodnoty. Pojímá nejen samotné znalosti, ale také schopnost a ochotu pracovníků tyto vědomosti sdílet a uplatnit ve prospěch firmy (Běhounková, 2008, s. 75).

V odborné literatuře se objevuje mnoho přístupů ke klasifikaci intelektuálního kapitálu zahrnující rozdělení na znalosti zaměstnanců, organizační struktury, a vztahy s klienty (srvn. Běhounková, 2008, s. 76; Armstrong, 2007, s. 51; OECD, 2016, s. 9). Běhounková vymezuje základní dimenze intelektuálního kapitálu a uvádí dělení na lidský kapitál, tvořený znalostmi pracovníků a zároveň motivací tyto znalosti v organizaci uplatnit, dále na strukturální kapitál, obsahující interní procesy a duševní vlastnictví organizace a zákaznický kapitál, reprezentující znalosti o zákaznících a tržních vztazích (Běhounková, 2008, s. 79–81).

Především na využití lidského kapitálu ve prospěch organizace staví koncept talent managementu, a proto je pro něj ze všech dimenzí intelektuálního kapitálu nejpodstatnějším východiskem (Běhouňková, 2008, s. 82).

1.1 Pojetí talentu

Ač konsensus ohledně pojetí talentu a jeho řízení v pracovním prostředí neexistuje, lze v nahlížení na talent rozlišovat dvě různá pojetí. V prvním případě jde o pohled, kdy je talent pojímán jako člověk samotný (tzv. „subjektový přístup“), v druhém případě je talent viděn jako soubor charakteristik daného člověka (tzv. „objektový přístup“). Obě dvě pojetí mají kořeny v historii, jak ukazuje etymologie slova „talent“ (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 291 a 297).

Slovo „talent“ pochází ze starořeckého slova „tálanon“, což se překládá jako „váha“ či „hmotnost“ anebo i „částka peněz“ a původně tak označovalo jednotku hmotnosti používanou Babyloňany, Asyřany, Řeky a Římany. Vzhledem k tomu, že „...před vznikem pravých mincí nesly řecké peněžní jednotky stejný název jako jednotky hmotnosti, (...) tak se z talentu nakonec stala mince.“ (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 292, pozn. přeloženo autorkou) Podstatné je, že se jednalo o velmi hodnotnou minci – jeden talent byl obnos, kterým disponovali jen nejvíc bohatí lidé a již v této době byl talent něčím výjimečným. Ve 13. století se význam slova „talent“ začal používat jako výraz pro pocit, který nutí člověka něco dělat anebo též pro přirozené vlastnosti charakteru. V pozdním středověku, v 15. a 16. století, se talentem začala chápat mentální schopnost člověka, respektive „...specifické schopnosti, které mu byly božsky svěřeny pro jeho osobní užití a rozvoj.“ (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 292, pozn. přeloženo autorkou) Interpretace slova byla velmi ovlivněna křesťanstvím, avšak dala vzniknout pojetí, které se dnes nazývá jako „objektové“, a které přetrvávalo, třebaže bez náboženského vhledu, až do 19. století. Tehdy se poprvé objevuje i pojetí talentu ne jako schopností lidí, ale jako lidí samotní – tj. subjektové pojetí (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 292).

Existují rozdílné pohledy a přístupy personálního oddělení na talent management. V organizační praxi se objevují dva pohledy na talenty, a to talent

jako subjekt a talent jako objekt, avšak často se mísí či zaměňují. To způsobuje nejednoznačnost v definicích talentů v organizačním prostředí, nebo i v oblasti talent managementu jako takového. V odborné literatuře je pozornost věnována především procesům, jak s talenty pracovat než tomu, kdo je talent a proč. Gallardo-Gallardová, Dries a González-Cruz se ve své definici přiklání k etymologii slova zohledňující původní, objektový význam a talent pojí s osobnostními charakteristikami jedince a definují ho jako „...*speciální schopnost, která umožňuje lidem, kteří ji vlastní, rozvíjejí a používají, vyniknout nad ostatními ve své věkové kategorii v některé konkrétní oblasti (...) a v důsledku toho je talent často ztotožňován s vynikajícím výkonem.*“ (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 293, pozn. přeloženo autorkou) Také Thom se v definici talentu přiklání k objektovému přístupu, když tvrdí, že „*talentovaný člověk disponuje určitými klíčovými dovednostmi, které jsou zvláště užitečné a důležité pro další příznivý rozvoj podniku a pro jeho další rozvoj a celkový úspěch.*“ (Thom, 2019, s. 260, pozn. přeloženo autorkou)

Subjektové pojetí talentu je vývojově mladší, ale i tento pohled našel v teorii a praxi své místo. Obě pojetí spolu v současnosti koexistují – tato koexistence ale může často přinášet napětí právě kvůli nerozlišování těchto pohledů (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 290 a 293).

Objektové pojetí talentu je možné dále členit podle toho, čemu je přisuzován jeho vznik. První možností je objektový talent jako přirozená schopnost, se kterou se lidé rodí a nemohou se ji naučit. Druhý podtyp objektového pojetí talentu je opakem předchozího a vidí schopnosti talentovaného jako mistrovství – tedy založené na učení se ze zkušenosti a tvoření talentu pomocí praxe.

Pokud personalisté staví na objektovém pojetí talentu jako přirozených schopnostech, nejsou ochotni talent u zaměstnanců kultivovat anebo rozvíjet. Chápu ho jako již předurčený a soustředí se na jeho hledání hlavně v náborovém procesu. Narozdíl od toho, kdy personalisté přistupují k talentu jako k objektu ve smyslu mistrovství a v procesu získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů se soustředí na jejich potenciál k rozvoji (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 293–294).

Do objektového pojetí talentu lze zařadit také dva doplňující atributy – talent jako závazek vůči organizaci dodávat kvalitní práci a talent jako shodu schopností zaměstnance a organizačních cílů. Právě tento atribut je pro řízení talentů v organizaci velmi důležitý, protože zdůrazňuje význam kontextu a naznačuje, že je talent relativní (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 294). „*Talent by měl být definován a operacionalizován s ohledem na kulturu, prostředí organizace (tj. průmysl, sektor, pracovní trh) a typ práce.*“ (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 294, pozn. přeloženo autorkou) Proto se může stát, že zaměstnanec, který byl talentem v jedné organizaci, jím nemusí být v organizaci jiné (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 294).

Od subjektového pojetí talentu se odvíjejí další dva přístupy k talent managementu – inkluzivní a exkluzivní přístup (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 295–296).

1.2 Přístupy k talent managementu

Inkluzivní přístup je založen na myšlence, že všichni zaměstnanci jsou talentovaní a pro organizaci něčím prospěšní. V důsledku toho zaměřuje organizace své aktivity talent managementu na všechny zaměstnance. Exkluzivní přístup je opakem inkluzivního a jako talent chápe pouze vybranou elitní skupinu pracovníků, která je pro organizaci klíčová z hlediska její úspěšnosti a zlepšování výkonnosti. Patří sem i takoví zaměstnanci, kteří sice zatím lepší výkony nevykazují, avšak lze v nich narozdíl od jiných identifikovat potenciál k rozvíjení zatím skrytého talentu. Tento potenciál se často zjišťuje na základě minulých úspěchů anebo aktivit (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 296).

Inkluzivní přístup lze vnímat více rovnostářsky, protože nabízí všem pracovníkům stejné možnosti a vytváří tak často v organizaci příjemnější atmosféru, než když je pozornost talent managementu věnována pouze vybraným zaměstnancům. Je pravděpodobně také bezpečnější z hlediska investic, protože vkládat čas a peníze do menší elitní skupinky pracovníků může být rizikové (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 296).

V praxi personálního řízení a řízení talentů je více zastoupen exkluzivní přístup, přesněji subjektivní exkluzivní přístup, který u zaměstnanců vede k vyšší motivaci rozvíjet a vzdělávat se a posiluje aspiraci patřit do výběrové skupiny talentů (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 296; McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2730).

Exkluzivní přístup však čelí také kritice ze strany odborníků. Na prvním místě pro nedostatečnou objektivitu – ve výběru talentovaných zaměstnanců se totiž často odráží pouze úsudek liniového manažera a proces identifikace talentů je tak příliš subjektivní a náchylný ke zkreslení. Zde mohou hrát roli psychologické fenomény tzv. sebenaplňujícího proroctví.“ (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 296). Příkladem je Pygmalion efekt, který popisuje, jak očekávání, která do zaměstnanců vkládáme, formují jejich výkony (Běhounková, 2024, s. 18). Tudíž často samotná identifikace někoho jako talenta vede ke zvýšení jeho výkonu. Kritizován je ale exkluzivní přístup i za vytváření atmosféry destruktivní vnitřní soutěže (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 296; Běhounková, 2024, s. 18).

V obou přístupech by měly být zváženy jejich výhody i nevýhody, a to s ohledem na typ podnikání organizace a organizační kulturu. Současně je potřeba, aby v této oblasti bylo více teorie a výzkumů, což potvrzují také Gallardo-Gallardová, Dries a González-Cruz – například případové studie, které nabídnou konkrétní pohled na práci s talentem v organizaci (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 297–298).

1.3 Procesy talent managementu

Talent management je proces, který začíná identifikací talentů a jejich získáváním, pokračuje rozvojem, retencí a následně jejich využitím (Hroník, 2007, s. 110; Kocianová, 2012, s. 110). Horváthová některé fáze spojuje a uvádí souhrnně pouze získávání talentů, rozvíjení talentů a udržení talentů (Horváthová, 2010, s. 81–86). Edoun a Gama uvádějí jako stěžejní složky řízení talentů „...*přilákání, výběr, rozvoj, odměňování a začlenění talentových programů do celkových organizačních procesů tak, aby byly k dispozici potřební talentovaní zaměstnanci*

na příslušných pozicích v libovolném čase.“ (Edoun a Gama, 2020, s. 2, pozn. přeloženo autorkou) Procesy talent managementu zaměřující se na samotnou talentovanou osobu se objevují například u Hroníka, Edoun a Gama naopak pozornost věnují organizačnímu rámci. Autoři se však shodují v tom, že stěžejními procesy talent managementu jsou získávání talentů, jejich rozvoj a využití ve prospěch organizace.

Ve fázi identifikace a získávání talentů lze využít dva hlavní zdroje: interní a externí. Rozhodne-li se organizace identifikovat talenty z vlastních řad, tedy ze skupiny současných zaměstnanců, mohou k tomuto účelu posloužit například pravidelná hodnocení zaměstnanců v podobně 360° zpětných vazeb, development centra anebo doporučení vedoucích pracovníků (Kocianová, 2012, s. 111). *„Získávání talentů z externích zdrojů vyžaduje aktivní přístup, kvalitní personální marketing a profesionální výběr.“* (Kocianová, 2012, s. 111)

Ve fázi rozvoje by talentovaným pracovníkům měla být nabídnutá práce odpovídající jejich znalostem, schopnostem a zkušenostem, například participace na náročných projektech či rozvojové aktivity pro kultivaci jejich silných stránek. Součástí rozvoje talentovaných pracovníků by měla být kombinace metod vzdělávání na pracovišti i mimo něj (Horváthová, 2010, s. 85).

Ve fázi udržení talentů je podle Hroníka stěžejní psychologická smlouva mezi talentovým pracovníkem a organizací a rozvoj tzv. „commitmentu“ – tzn. závazku či věrnosti organizaci. Proto je důležité, pěstovat u zaměstnanců, obzvláště těch, které považuje organizace za talenty, sdílení hodnot a identifikaci s nimi a vize společnosti (Hroník, 2007, s. 115). Kocianová dále upozorňuje, že ve fázi retence talentovaných pracovníků by jim organizace měla být schopna poskytnout takovou nabídku, která je zaujme (2012, s. 11). *„A nejedná se pouze o finanční odměny a benefity, ale zejména o nabídku možností dalšího rozvoje a kariéerního postupu.“* (Kocianová, 2012, s. 111) V tomto kontextu tak sdílí stejný pohled s Edounem a Gamou, kteří „odměňování“ do svých procesů talent managementu zahrnují jako samostatnou fázi (Edoun a Gama, 2020, s. 2).

Fáze využití talentů se často překrývá s rozvojovou fází, protože již v průběhu rozvoje talentů, například při jejich práci na projektech, je organizace využívá pro svůj prospěch, což je správným postupem. Naopak neefektivní by bylo

využití talentů až při vzniku potřeby dosazení pracovníka na klíčovou pozici (Hroník, 2007, s. 115).

1.4 Trainee programy

S nástupem zástupců generací Y a Z na pracovní trh je především retence mladých talentů v organizaci problematická a zaměstnavatelé by k jejich talent managementu měli zaujmout zcela nový přístup. Odchod za změnou a získání nových zkušeností je často láká i přesto, že jsou v organizaci spokojeni. Důvodem je, že se identifikují s jinými hodnotami, než které jsou zakořeněné v dané organizační kultuře a chovají se v práci jinak, než je očekáváno. Proto je udržení a stabilizace talentů-čerstvých absolventů pro organizace výzvou, kterou mohou vyřešit například nabídkou atraktivních trainee programů (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 229; McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2728; Thom, 2019, s. 266).

Přestože je vznik koncepce řízení talentů datován okolo roku 2000, odkazy na studentské a absolventské programy jako jsou trainee programy, které dnes slouží ke kultivaci talentů organizace, sahají hlouběji do historie a objevují se ještě dříve než společnost McKinsey v roce 1998 formulovala výrok „válka o talenty“ (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 290).

Král, Richterová a Králová uvádějí již rok 1980, kdy se programy tohoto typu začínaly v organizacích objevovat a postupně se staly součástí pracovních nabídek velkých, středních i malých organizací (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 230). Také Thom svoji definici trainee programu formuluje již v roce 1987 a dodává, že v ní vychází z vlastního empirického šetření trainee programů existujících od roku 1970 (Thom, 2019, s. 262).

Lze tedy usuzovat, že trainee programy vznikly ještě před formulací samotné koncepce talent managementu a nejspíš původně nebyly přímo spojované s „válkou o talenty“, ale jednalo se spíše o programy, které měly studentům a absolventům poskytnout vhled do budoucího pracovního života, organizačních struktur, či organizační kultury. Právě na tyto aspekty odkazuje trainee programu

od Norberta Thoma z roku 1987, kdy trainee program nedefinuje přímo ve spojitosti s talent managementem.

„Trainee programy mají umožnit vybranému okruhu absolventů vysokých škol zúčastnit se základního školení připravující na budoucí manažerské pozice, ujasnit si své schopnosti a zájmy, navázat osobní vztahy a seznámit se s podnikovou strukturou a kulturou organizace.“ (Thom, 2019, s. 262, pozn. přeloženo autorkou)

Sám Thom ale později svoji původní definici ohodnotil jako dnes již zastaralou (Thom, 2019, s. 262). S příchodem koncepce talent managementu získal trainee program úplně nový rozměr, stal se jedním ze stěžejních procesů tohoto konceptu a cílí zejména na procesy náboru studentů a čerstvých absolventů s vysokým potenciálem, kteří by se mohli stát budoucími lídry organizace a z pohledu organizace by měli být zařazováni do specifických programů za účelem kultivace jejich talentu (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3253–3254).

Mezi odborníky nedošlo dosud ke konsensu, jak talent management zaměřený na absolventy definovat. Zejména proto, že mezi nimi není shoda v tom, co „absolventský talent“ znamená (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3257). McCracken, Currieová a Harrisonová hovoří o tom, že absolventský talent se vyznačuje snahou čelit novým výzvám a novým pohledem na věc – od talentovaných absolventů se tedy očekává, že se snáze, než jiní vyrovnají s nečekanými a proměnlivými situacemi (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2736). Konkrétní výsledky jejich výzkumu ukazují, že dle dotazovaných by měl talentovaný absolvent disponovat „...*strategickým myšlením, schopností vyrovnat se s nejistotou, zaměřením na kariéru, rozhodláním k dalšímu rozvoji, kvalitní pracovní zkušeností např. ze školních praxí, zdravým rozumem, praktickými znalostmi, sebevědomím, sebedůvěrou a iniciativou.*“ (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2742, pozn. přeloženo autorkou) Podle Nové si organizace na studentech a absolventech škol cení především větší otevřenosti ke změnám, inovátorského myšlení, tahu na branku, aktivity, zvědavosti a snahy se kariérně posouvat (Nová, 2023, s. 1).

Podobný pohled na absolventský talent sdílí Clark-Ambrosiniová, která uvádí, že: „*Absolventský talent management znamená systematické vyhledávání a rozvíjení různorodých talentů z řad schopných, rozhodlaných a nadějných*

absolventů škol s vysokým potenciálem, kteří jsou zapojeni do činností, jež prokáží a maximalizují jejich potenciál a možnosti vzdělávání a vštípi jim smysl pro cíl.“ (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3258–3259, pozn. přeloženo autorkou)

Absolventi jsou tedy mnohými organizacemi nahlíženi jako jeden z klíčových zdrojů potenciálu a jejich nábor, rozvoj a retence jsou důležitou strategií koncepce talent managementu. (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2727–2728). Personální proces výběru talentů z kandidátů-absolventů bývá často složitější než z kandidátů s pracovními zkušenostmi – u těch se totiž na talent usuzuje behaviorálně na základě jejich minulých úspěchů a výsledků, což u absolventů není možné. Proto je na absolventy při výběrovém řízení nahlíženo jako na talenty z hlediska objektu a jsou u nich oceňovány konkrétní dovednosti a charakteristiky, které by mohly být organizaci prospěšné. Za talenty v subjektivním pojetí jsou účastníci trainee programu považováni až po jeho dokončení (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3257; McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2730).

Autoři se shodují, že v oblasti talent managementu zaměřeného na absolventy a rozvojové programy pro ně, konkrétně na trainee programům, není v akademické literatuře věnována dostatečná pozornost a je potřeba celou oblast více prozkoumat (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2727; Král, Richterová a Králová, 2022, s. 230). Jedná se o oblast, která je pro budoucnost a konkurenceschopnost organizací důležitá a má-li do ní být investováno, je zapotřebí, aby se vědělo, co znamená (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3268).

Trainee programy lze rozdělit na různé typy podle jejich cílové skupiny. Organizace nabízejí trainee programy pro studenty středních škol, vysokých škol, anebo jejich absolventy. Je na organizaci, jakou cílovou skupinu si pro svůj trainee program vybere a ve své nabídce pak toto zaměření specifikuje – v pracovním inzerátu je explicitně určeno, zda je trainee program vhodný pro studenty či absolventy, z jaké školy a jakého oboru, a při posuzování kandidátů v rámci náborového procesu je na tato kritéria nahlíženo (srvn. Škoda Auto a.s., 2024, nestránkováno; Česká spořitelna, nedatováno, nestránkováno; Foxconn, 2022, nestránkováno; ČSOB Pojišťovna, 2024, nestránkováno).

2 Trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol

Trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol představují v organizacích jeden ze zásadních komponentů jejich práce s talenty. Absolventi jsou totiž „...v mnoha organizacích považováni za klíčové talenty a jejich zaujetí, nábor, rozvoj a retence je v praxi klíčovou strategií talent managementu.“ (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3254, pozn. přeloženo autorkou)

Definice trainee programů zpravidla operují s pojmy „talent“ či „potenciál“ a zasazují trainee programy do společného kontextu s personálním procesem získáváním budoucích lídrů a manažerů organizací. Například Král, Richtero­vá a Králová je definují jako „...intenzivní vzdělávací a rozvojové programy, zaměřené především na absolventy vysokých škol disponující velkým rozvojovým potenciálem.“ (Král, Richtero­vá a Králová, 2022, s. 230, pozn. přeloženo autorkou) Poláková hovoří o „...orientačním programu uplatňovaným zpravidla nadnárodními společnostmi na podporu sociální a pracovní adaptace absolventů vysokých škol (...), jehož cílem je zajistit potenciální manažerský dorost a specialisty do jednotlivých odborných oblastí podniku.“ (Poláková, 2006, nestránkováno) Suchá trainee program vymezuje jako proces, kdy si „...společnost, která trainee program vypíše, vybírá špičkové studenty či absolventy, ze kterých chce vychovat své budoucí talenty.“ (Suchá, 2022, nestránkováno) Také mnoho zahraničních autorů spojuje trainee program zejména se získáváním budoucích vedoucích pracovníků, například Edoun a Gama popisují trainee program jako „...dlouhodobou strategii, která má za cíl identifikovat vůdčí a manažerský potenciál absolventů, aby bylo možné je vychovávat odpovídajícím způsobem k převzetí kritických, manažerských a vedoucích funkcí v organizaci.“ (Edoun a Gama, 2020, s. 1, pozn. přeloženo autorkou)

Výstupem trainee programu však nemusí být jen „výchova“ nového lídra organizace, anebo manažera týmu s velkým potenciálem či talentem (Thom, 2019, s. 262). Může se jednat i o „výchovu“ vlastních specialistů v daném oboru a tvorbu talent poolu mladých vysoce kvalifikovaných a motivovaných profesionálů (Poláková, 2006, nestránkováno; Thom, 2019, s. 263).

Thom dále podotýká, že nikdo nemůže být považován za talent navždy jen díky účasti v trainee programu a podtrhuje, že je důležité, aby organizace neustále ověřovala přítomnosti rozvojového potenciálu (Thom, 2019, s. 263).

Thom shrnuje cíle trainee programu do čtyř hlavních bodů, které je nezbytné před jeho spuštěním definovat. Prvním je „vzdělávací cíl“, který je podle Thoma zásadní a je-li naplněn, absolvent programu je připraven na plnohodnotnou práci. Druhým je „informační cíl“, který představuje získání informací o organizaci a jejím podnikání. Třetím je „integrační cíl“ představující hlubší pochopení a zvnitřnění toho, co se trainee v programu naučil a poznal. Součástí jeho naplnění je identifikace účastníka programu a posléze zaměstnance s firemní kulturou a systémem hodnot. Trainee program pro studenty a absolventy vysokých škol by měl splňovat také „cíl mít atraktivní image“ a vést k tomu, aby se značka zaměstnavatele stala atraktivnější a přilákala pozornost studentů a absolventů vysokých škol, čímž se zvýší pravděpodobnost v jejich řadách najít a posléze vybrat budoucí talenty (Thom, 2019, s. 262).

Každá organizace si svůj trainee program nastavuje unikátně na základě analýzy a identifikace potřeb, avšak v základních charakteristikách se tolik neliší. Pro trainee programy je typické, že trainees (pozn. autorky: pro účely této diplomové práce je pro účastníky trainee programu používán ustálený pojem „trainees“, příp. „trainee“) jsou vedeni a pracovně se zodpovídají vedoucímu divize, ve které vykonávají svoji práci, avšak zároveň spadají pod záštitu personálního oddělení (Poláková, 2006, nestránkováno).

Typickým účastníkem trainee programu je student či absolvent vysoké školy, a to buď úplně bez praxe, anebo jen s minimální praxí (Suchá, 2022, nestránkováno). Významnou charakteristikou trainee programů je také to, že je jeho účastníkům vytvářen konkrétní rozvojový plán ušitý na míru. Clark-Ambrosiniová et al. trainee program popisují jako „...*strukturovaný tréninkový program nabízející příležitosti pro absolventy, za účelem získat z nich budoucí lídry organizace.*“ (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3254, pozn. přeloženo autorkou) Poláková hovoří přímo o sestavování plánu osobního rozvoje a seznamu trainee aktivit s každým jednotlivým traineeem (Poláková, 2006, nestránkováno).

Vzdělávací aktivity v rámci trainee programů pro studenty a absolventy jsou zpravidla děleny na dva různé typy, a sice aktivity na pracovišti (angl. on the job) a mimo pracoviště (angl. off the job) (Poláková, 2006, nestránkováno). Cílem těchto aktivit je, získat požadované kompetence na budoucí pozici, na kterou v rámci trainee programu směřují.

Kocianová uvádí, že kompetence lze chápat jako soubor osobních předpokladů, které jsou nezbytné pro efektivní vykonávání specifických pracovních úkolů. Tyto předpoklady zahrnují primárně znalosti a dovednosti, ale také postoje, zkušenosti a jako klíčový prvek také motivaci jedince (Kocianová, 2010, s. 56).

Ideální je pro trainees model učení 70:20:10, který zdůrazňuje využití různorodých učebních metod, aby u jednotlivců podpořil efektivní a dlouhodobý rozvoj dovedností a znalostí. Aktivity, kterými se trainees učí přímo na pracovišti by měly tvořit většinových 70 %. Sociální učení, zahrnující mezilidské vztahy a interakci, zastává v tomto modelu učení 20 %. Specificky u trainees se jedná o kontakt s jejich vrstevníky, s nimiž v rámci programu utvářejí komunitu. Jen 10 % znalostí a vědomostí by mělo být předáváno pomocí formálního vzdělávání (Seduo magazín, 2023, nestránkováno).

Aktivity a s nimi spojené vzdělávání na pracovišti je možné nazvat i jako „oborovou přípravu“, protože se jedná o aktivity, které „...*se přímo vztahují k vykonávané práci jako například: pracovní rotace (...), exkurze do poboček organizace, či stáž v mateřské anebo sesterské společnosti.*“ (Poláková, 2006, nestránkováno) Pobyty v zahraničí v rámci trainee programů, například kvůli zmíněné stáži v mateřské společnosti, jsou pro účastníky programu velmi cenné a vítané, neboť jim pomáhají získat a rozvíjet interkulturní kompetence a naučit se efektivně jednat s lidmi z cizích zemí (Thom, 2019, s. 264–265).

Aktivitami a s nimi spojeným vzděláváním mimo pracoviště se rozumí tzv. „nadoborová příprava“, jejímž cílem je získat přenositelné, zejména sociálně-psychologické dovednosti kompetence. Lze sem zařadit například „...*jazykovou přípravu, počítačové kurzy, team management, team building, semináře typu projekt management, time management, umění asertivity, argumentace a vyjednávání, interkulturní management a další.*“ (Poláková, 2006, nestránkováno)

Thom ve své původní definici trainee programu vychází z Manfreda Beckera, který je autorem mnoha publikací o personálním řízení, specificky pak o vzdělávání a rozvoji. Thom uvádí Beckerovu myšlenku, že jsou absolventi a případně studenti vysokých škol „...*systematicky seznamováni s novým prostředím, úkoly a firemní kulturou.*“ (Thom, 2019, s. 262, pozn. přeloženo autorkou) V tomto pojetí je cílem trainee programů usnadnit studentům a absolventům vstup do počátků jejich pracovního života, proto by trainees měli v organizaci tzv. „rotovat“ různými pozicemi a útvary, anebo se účastnit doplňkových vzdělávacích kurzů (Thom, 2019, s. 262; Poláková, 2006, nestránkováno; Suchá, 2022, nestránkováno; Pírek, 2019, nestránkováno). Po dokončení rotace si v některých trainee programech mohou trainees požádat o trvalé zařazení na specifické pracovní místo.

Nabídka trainee programů se nejčastěji objevuje v nabídce velkých nadnárodních organizací (Poláková, 2006, nestránkováno; Suchá, 2022, nestránkováno; Pírek, 2019, nestránkováno). Domnívám se, že důvodem jsou především zázemí a finanční možnosti těchto společností, které jim umožňují investovat do rozvoje talentů skrze trainee programy.

Z hlediska délky trvání trainee programu nepanuje mezi odborníky shoda, avšak ve většině případů je uváděna jeho délka od šesti měsíců po maximálně dva roky. Například délku trvání trainee programu dva roky uvádějí Clark-Ambrosiniová et al. ve svém článku *Quid pro quo? The future for graduate development programmes through the lens of talent management* (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3254). Naopak Thom připouští délku programu mezi šesti až čtyřiceti měsíci (Thom, 2019, s. 262). Je ve shodě s Polákovou či Suchou, které uvádějí typickou délku trainee programu šest měsíců až dva roky (Poláková, 2006, nestránkováno; Suchá, 2022, nestránkováno). Podle Pírka se doba trvání trainee programu pohybuje mezi šesti a osmnácti měsíci (Pírek, 2019, nestránkováno).

Zajímavým příspěvkem do problematiky trainee programů je také Thomův výzkum analyzující 130 trainee programů v německy mluvících zemích prezentovaný v článku *Talent Management through Trainee Programmes Conceptual Preliminaries and Research Based Advice on the Design of Corporate Educational Programmes for University Graduates*, ze kterého vyplynulo sedm parametrů, ve kterých se všechny zkoumané trainee programy shodovaly:

1. Účastníci trainee programu jsou absolventi vysokých škol.
2. Obsahem trainee programu jsou naplánované a dobře zorganizované aktivity.
3. V průběhu trainee programu vykonávají trainees svoji přidělenou práci, ale navíc se účastní vzdělávacích aktivit.
4. Trainees se angažují v různých pracovních projektech.
5. Trainees si mohou vyzkoušet jiné pracovní pozice (tzv. „rotace“).
6. Trainee programy trvají od 6 do 24 měsíců.
7. Trainee programu se vždy souběžně účastní několik účastníků (Thom, 2019, s. 264).

Dalším důležitým faktorem, který musí být organizací předem nastaven, je proces odměňování trainees. Z pohledu odměňování je trainee program práce, za kterou účastník dostane zapláceno (Suchá, 2022, nestránkováno). Narozdíl od stáží či odborných praxí, pro které je charakteristické, že student pracuje bez nároku na mzdu, protože se jedná o povinný předmět v rámci jeho studia (Pírek, 2019, nestránkováno). Mzda pro trainees v trainee programu však „...může být často nižší než u běžného zaměstnance.“ (Pírek, 2019, nestránkováno)

Na základě rešerše pramenů k procesu získávání účastníků trainee programů lze uvést, že bývá často zprostředkováváno „...prostřednictvím strategických partnerství, která organizace navazují s institucemi terciárního vzdělávání.“ (Edoun a Gama, 2020, s. 1, pozn. přeloženo autorkou) Tím jsou myšleny především vysoké školy, se kterými tak organizace rozvíjejí vzájemnou spolupráci, přičemž vybraní odborníci z organizace mohou být jako externisté zapojeni do výuky formou volitelných či povinně-volitelných přednášek, na které se studenti mohou hlásit. Již v této fázi lze začít s posuzováním studentů jako možných kandidátů do trainee programu pro případ, že se někteří z nich rozhodnou zúčastnit výběrového řízení (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2748). Reálný proces výběru však začíná až tehdy, když student či absolvent vysoké školy opravdu přihlášku do výběrového řízení na otevřený trainee programu pošle. Délka výběrového řízení a množství jeho kol se u jednotlivých organizací může lišit, avšak většinou trvá celé řízení od dvou do šesti měsíců. Kandidát zpravidla nejdříve vyplní přihlášku k trainee programu na internetu a spolu s ní zašle také svůj strukturovaný životopis, popřípadě motivační dopis či další požadované dokumenty. Následně je na

náboráři, aby vyhodnotil všechny přihlášky a příslušné materiály a poté selektoval a oslovil a pozval vhodné kandidáty na ústní pohovor. Ústním pohovorem může buď výběrové řízení končit a kandidáti se za několik dní dozvědí výsledek, anebo následuje ještě jednodenní či dvoudenní assessment centrum (Poláková, 2006, nestránkováno).

2.1 Přínos trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol

Přínos a kvalitu trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol lze posuzovat ze dvou hledisek. Jednak ze strany samotné organizace, jednak ze strany účastníka trainee programu. Odborníci se shodují, že trainee programy přináší přínosy a výhody oběma stranám (Poláková, 2006, nestránkováno; Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3268–3269). V odborných pramenech jsou přínosy trainee programů prezentovány především z pohledu organizace (Thom, 2019, s. 260; Král, Richterová a Králová, 2022, s. 230). Neznamená to, že by přínosy na straně účastníků trainee programu neexistovaly, pouze se na ně dosavadní odborné zdroje primárně nezaměřovaly. Proto se domnívám, že je důležité tento pohled získat a věnuje se mu dílčí část empirického šetření této práce.

2.1.1 Přínos trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol z pohledu organizace

Správně implementovaný trainee program je pro organizaci velmi přínosný (Thom, 2019, s. 260). Zatraktivňuje značku zaměstnavatele a ukazuje potenciálním kandidátům, že v dané organizaci jsou pravděpodobně dobré podmínky a možnosti pro vzdělávání a kariérní rozvoj. Právě to je v současnosti důležitým kritériem hrajícím roli u absolventů univerzit, kteří se rozhodují o své budoucí kariéře (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 230).

Talentové programy zacílené na studenty a absolventy vysokých škol přináší organizaci výhody v podobě nových nápadů a myšlenek a díky trainees s

vysokým potenciálem přispívají ke zvýšení intelektuálního kapitálu organizace (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3269).

Trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol jsou pro organizace často přínosné také z finančního hlediska – náklady na mzdu seniorních a kvalifikovaných zaměstnanců, které se firma snaží tzv. „přetáhnout“ z jiné společnosti, bývají několikrát vyšší, než „vychování si“ kvalifikovaného zaměstnance z řad studentů vysokých škol (Poláková, 2006, nestránkováno).

Podmínkou úspěšné implementace trainee programu však je, aby je organizace braly jako investici, i když často jako investici časově i finančně nákladnou. Investice do trainee programu se organizaci vrátí v podobě zmíněných přínosů. Jedním z klíčových indikátorů úspěšnosti trainee programu je, aby absolvent programu ve firmě po jeho skončení zůstal a pracoval, a to nejlépe po dobu alespoň tří let (Thom, 2019, s. 262).

Studie McCrackena, Currieové a Harrisonové poukázala na skutečnost, že některé organizace nejsou ochotné do trainee programů investovat a pouští od nich (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2744). Svá rozhodnutí odůvodňují tím, že zkušené zaměstnance s určitým setem schopností potřebují hned a nemají prostředky na to, aby si studenta či absolventa rozvíjeli od základů. Dotazovaní zástupci organizací argumentovali, že studenti či absolventi nejsou připraveni na to, aby pracovali na projektech a přidělené práci, neboť nedisponují dostatečnými prezentačními dovednostmi, interpersonálními schopnostmi a dostatečným sebevědomím. Autoři studie navazují na Thoma a uvádějí svá doporučení pro zaměstnavatele, zejména to, že *„Do absolventů je potřeba investovat – nelze očekávat, že přijdou již hotoví, investice se vám pak vrátí.“* (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2744–2749, pozn. přeloženo autorkou)

2.1.2 Přínos trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol z pohledu účastníků programů

Přínos trainee programů z pohledu jejich účastníků tkví především v tom, že se jedná o jednu z prvních příležitostí k jejich osobnímu i profesnímu rozvoji. Významnou úlohu v tomto procesu mají personální pracovníci, kteří by se o

rozvojové aktivity trainee programu měli starat a pomáhat tak studentům a absolventům jednak s identifikací jejich vrozených talentů a jednak s dalším rozvíjením jejich již existujících znalostí, zájmů a dovedností. Zodpovědnost nemají pouze personalisté, podpora by měla být také od nadřízených, mentorů, ale i samotných vrstevníků, se kterými se trainees v rámci programu setkávají (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3268).

Trainee program přináší studentům a absolventům také možnost posílení jejich sociálního kapitálu – v průběhu programu si mohou vybudovat síť vztahů a navázat kontakty nejen v rámci organizace, ale i s dalšími zainteresovanými stranami. Díky tomu mohou v budoucnu mít více příležitostí v jejich kariéerní cestě (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3268).

Dalším přínosem pro absolventy trainee programu je možnost získat komplexní přehled o fungování organizace a příležitost ke kariéernímu růstu (Poláková, 2006, nestránkováno).

Uvedené přínosy nemusí znamenat, že trainee program je jediným a nutně ideálním startem kariéry úplně pro každého studenta či absolventa na trhu práce. Clark-Ambrosiniová et al. konstatují, že vždy záleží na sladění vzájemných očekávání účastníka programu-zaměstnance a zaměstnavatele (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3255). Jiný pohled uvádí Poláková, podle které „...*lze absolvování trainee programu považovat za ideální start pracovní a profesní kariéry*“, protože účastník „...*získá dostatek času a příležitostí seznámit se s komplexním děním v podniku, poznat strukturu a procesy ve firmě, vytvořit si vlastní názor jak o společnosti samotné, tak o svých budoucích kariérových možnostech.*“ (Poláková, 2006, nestránkováno)

Lze tedy usuzovat, že názory se v tomto ohledu mohou rozcházet a pohled na to, zdali trainee program je, anebo není ideálním startem kariéry pro kteréhokoliv studenta či absolventa vysoké školy, může být závislý na konkrétním trainee programu, jeho konceptu, setkání očekávání obou stran a jeho celkové úspěšnosti jako takové.

2.2 Úspěšnost trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol

Má-li být trainee program prospěšný organizaci i pro účastníky (viz 2.1), měl by zohledňovat určitá kritéria a faktory úspěšnosti. O tom hovoří na základě svých vědeckých studií například Clark-Ambrosiniová et al. (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3265–3267), či Thom (2019, s. 264–265).

Autoři však kromě faktorů úspěšnosti trainee programů poukazují také na rizika, která jejich úspěšnost mohou ohrozit a na aspekty, kterých se při realizaci trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol vyvarovat. V souvislosti s problematickou retencí absolventů trainee programů lze uvést studii Krále, Richterové a Králové *Why does Talent Leave Organizations? Talent Retention of Trainee Program Graduates* (2022, s. 229). O riziku nedostatečné retence absolventů trainee programů píše například i McCracken, Currieová a Harrisonová ve své studii *Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management* (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2749).

Úspěšnost trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol tedy netkví pouze v zohledňování a měření faktorů jejich úspěšnosti, nýbrž i ve vědomé a promyšlené eliminaci rizik, která tuto úspěšnost mohou ohrožovat.

2.2.1 Faktory úspěšnosti trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol

Faktory úspěšnosti trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol lze charakterizovat na základě dat z výzkumů prováděných v reálných organizacích analyzujících reálné modely trainee programů. Obsah a cíl trainee programu by měl být vytvořen tak, aby se trainee rychle v počáteční fázi adaptoval a postupně podával žádoucí pracovní výkon a naučil se všechny funkce. V průběhu trainee programu by se mělo u každého účastníka trainee programu pravidelně sledovat, jak se vyvíjejí jeho postoje a manažerský a vůdčí potenciál. Zahrnuto by mělo být také pravidelné hodnocení výkonnosti trainees spojené

s podáním efektivní zpětné vazby. Dalším důležitým faktorem jejich úspěchu je zejména jeho řádná dokumentace a formální náležitosti – formalizace programu totiž přispívá k zajištění podpory od samotného vedení organizace i jednotlivých manažerů, což je pro úspěšné fungování programu velmi důležité. V neposlední řadě nesmějí být opomíjeny průběžné konzultace mezi traineem a jeho buddym či mentorem (Edoun a Gama, 2020, s. 5).

Thom ve svém výzkumu provedeném na vzorku 130 různých trainee programů (viz kapitola 2, s. 23) potvrdil několik hypotéz vztažených k faktorům úspěšnosti trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol. Významným faktorem je množství času, které manažer svému trainee věnuje, neboť má pozitivní vliv na hloubku integrace traineeho do firemní kultury a jeho porozumění systému firemních hodnot. Trainees se navíc od svého manažera během společně stráveného času mohou učit i jeho stínováním a připravovat se tak na budoucí práci na pozici, která je po skončení trainee programu čeká (Thom, 2019, s. 264–265).

Dalším interním faktorem úspěšnosti trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol, který se nejen podle tohoto výzkumu prokázal, je podpora od vrcholového managementu organizace (Thom, 2019, s. 264–265; Edoun a Gama, 2005, s. 5). Existuje-li strategická podpora zevnitř organizace, zcela jistě se i navenek projeví v podobě dobré pověsti zdejšího trainee programu. Nutno také dodat, že právě vrcholové vedení rozhoduje o dlouhodobé existenci trainee programu v organizaci (Thom, 2019, s. 264–265).

Úspěšnost trainee programů může být ovlivněna také existencí mentoringových programů. Je-li tato rozvojová metoda v rámci trainee programu nabízena, je trainee program pro potenciální kandidáty atraktivnější a zajistí tak větší počet přihlášek. Organizace tak může zvýšit své šance na nalezení velkých talentů a tím pádem i na celkovou úspěšnost trainee programu (Thom, 2019, s. 264–265).

Úspěšnost trainee programu je významně ovlivňována také externími faktory. Mezi tyto faktory patří aktuální ekonomické podmínky na trhu práce, kulturní aspekty organizace, pověst zaměstnavatele anebo působení vedení organizace (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3265–3267).

Celková úspěšnost trainee programu a to, zdali je zkušenost s ním jeho absolventy vnímána pozitivně anebo negativně, je z velké části ovlivněna fungováním personálních procesů a politiky organizace (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3256). Je-li trainee program a jeho procesy plně v gesci personálního oddělení, má to pozitivní dopad na retenci absolventů programu po jeho dokončení, a tím je přispíváno k udržitelnosti trainee programu – tím se rozumí „...setrvání absolventa programu v organizaci v délce alespoň tří let po jeho dokončení.“ (Thom, 2019, s. 265, pozn. přeloženo autorkou)

2.2.2 Rizika ohrožující úspěšnost trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol

Výzkumy ukazují, že ač probíhají procesy trainee programů dle formulovaných cílů, po skončení těchto programů čelí organizace potížím, které jejich celkovou úspěšnost mohou ohrozit. Data z výzkumu *Why does Talent Leave Organizations? Talent Retention of Trainee Program Graduates* dokládají, že k největším problémům se řadí retence absolventů trainee programu v organizaci, protože více jak polovina z nich organizaci po skončení programu opustí (Král et al., 2022, s. 230). Negativní vliv mohou také mít příliš velká očekávání kladená na absolventy (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3254).

Problémem mnoha trainee programů je, že se od absolventů programu, kteří po jeho dokončení přejdou do vedoucí role, velmi rychle očekávají vysoké výkony. To se ale neslučuje s faktem, že ač už jsou s organizací sžití, často se jedná o jejich první roli lídra a nedokáží tedy tak rychle podávat ony výkony, které organizace požaduje, přestože už tam k tomu byli po dobu trainee programu „vychovávání“ (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3254).

Clark-Ambrosiniová et al. hovoří o tom, že vstoupí-li student či absolvent vysoké školy do trainee programu, uzavírá se svým zaměstnavatelem psychologickou smlouvu. Psychologická smlouva ale může být narušena vinou rozcházejících se očekávání účastníka programu a jeho vedoucího – pokud liniový manažer není dostatečně podporující a nesnaží se průběžně sladovat svá a účastníkovu očekávání, může to vést k tomu, že trainee po dokončení programu

organizaci opustí (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3261–3262). O klíčové roli liniového manažera hovoří také Thom, který ve svém výzkumu prováděném na dvanácti různých trainee programech v německy mluvících zemích ukázal, že obrovskou překážkou a důvodem neúspěchu trainee programů je, že manažeři či vedoucí často nemají čas věnovat se trainees při jejich aktivitách – jako např. rotace do různých oddělení apod. Aktivity trainee programu mají tedy účastníci splněné, ale spíše jen formálně, než že by jim reálně něco přinesly, protože zde nebyl nikdo, kdo by se jim v průběhu aktivit věnoval (Thom, 2019, s. 263). Podle Clark-Ambrosiniové et al. je za potřebí, aby se mezi účastníkem trainee programu a organizací vytvořila pozitivní psychologická smlouva – ta by měla zahrnovat realistická očekávání a podporu v procesu přechodu absolventů programu z prostředí univerzity do pracovního prostředí. Zdůrazněno je také propojení a souznění identity absolventa programu a organizace a vytvoření vzájemných kladných vztahů (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3265–3267).

Velké riziko představuje pro organizace a jejich trainee programy také nedostatečná retence absolventů těchto programů. Přestože organizace musí do trainee programů investovat, mnoho absolventů bohužel odchází po jejich skončení dříve, než se mohou organizaci investice vrátit. Právě proto je retence velmi důležitým komponentem jakéhokoliv modelu trainee programu (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 229). Navíc se jedná o nedostatečně prozkoumaný fenomén, neboť retence se často v organizacích považuje buď za samozřejmou a přirozeně se dějící, a proto do ní není potřeba zasahovat, anebo jako tzv. „black-box“ (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 231).

Případová studie Krále, Richterové a Králové, jejíž výsledky poukázaly na to, že slabá retence absolventů trainee programů je jejich největším problémem, zkoumala důvody, které absolventy k odchodu z organizace vedou a přinesla ~~mnohá~~ zajímavá zjištění. Případová studie využívala čtyř zdrojů dat „...rozhovorů s absolventy trainee programu, a to jednak s těmi, kteří v organizaci zůstali, jednak s těmi, kteří z ní odešli, rozsáhlé interní dokumentace řízení talentů vztahující se k trainee programu, konzultace s personalisty, poznámek z nezávislého pozorování.“ (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 229, pozn. přeloženo autorkou) Důvodů fluktuace absolventů trainee programů odhalila studie hned několik. Jedním z nich je, že mnoho účastníků trainee programu v jeho průběhu cítí, že do něj byli zvoleni

na základě svého výjimečného talentu, po jeho dokončení však absolvent často nedosáhne na lepší pozici než kandidát „zvenčí“, anebo je mu dokonce přiřazena i pozice horší. Pocit jedinečnosti se pak ztratí a u absolventa programu dojde ke ztrátě ideálů, které v organizaci díky absolvování programu nabyl. Jedná se tedy o paradox, protože i dobře vytvořený trainee program, který je v průběhu i dobře hodnocen samotnými trainees, nemusí být z perspektivy navrácení investic do něj vložených a získání nových talentů úspěšný. Více jak zmíněná polovina absolventů trainee programu tedy odchází ne kvůli trainee programu samotnému, ale kvůli vývoji po jeho skončení (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 232).

Důvodem fluktuace absolventů trainee programů je také poměrně náhlá změna náplně práce. V průběhu trainee programu je pro účastníky připraveno mnoho různorodých aktivit a výzev – ty často s přechodem na regulérní pracovní pozici zmizí a objeví se méně komplexní a rutinní práce a nabídka rozvojových a vzdělávacích aktivit je bohužel jen omezená (Král, Richterová a Králová, 2022, s.233–234).

K udržitelné retenci absolventů trainee programů nepřispívá ani náhlé ochuzení o setkávání se s vrstevníky z řad ostatních účastníků programu. Trainee programy bývají velmi často bohaté na komunitní akce a setkávání se, avšak po jejich skončení se komunita většinou rozpadá. Ochuzení přichází po skončení trainee programů také v podobě snížení celkové pružnosti a agility, se kterou se trainees v průběhu programu setkávali. Trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol jsou často vytvořeny jako velmi pružné talentové programy, kdy lze s nadsázkou říci, že „nic není problém“. Po přechodu na úvazek jsou pak ale absolventi programu náhle zavaleni organizační byrokracií a najednou je až „nereálné změnit, byť jen malou věc“ (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 234).

Důležitým bodem k diskuzi je v problematice retence absolventů trainee programů také následné finanční ohodnocení absolventů programu. Bylo identifikováno, že účastníci trainee programu představují pro organizaci ekonomickou výhodu vzhledem k nižším mzdovým nákladům ve srovnání s externě najatými zaměstnanci stejného věku a srovnatelnými zkušenostmi, avšak tento faktor může současně představovat riziko pro retenci těchto pracovníků. Toto riziko následně může ohrozit celkovou úspěšnost implementace trainee programu. Absolventi trainee programu totiž právem pociťují, že jejich finanční ohodnocení

není v tomto směru férové (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 234). Lze tedy usuzovat, že se jedná o určitý paradox, kdy organizace může na jednu stranu spatřovat přínos trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol v tom, že má nižší náklady na mzdy pracovníků, kteří z programu přejdou na regulérní pracovní pozice oproti mzdám pracovníků získaných z náborového procesu, na druhou stranu se ale jedná o rozhodnutí, které potenciálně může ohrozit návratnost investic vložených do trainee programu, protože takto finančně ohodnocení absolventi trainee programu organizaci velmi pravděpodobně brzy opustí a možná právě moc brzy na to, aby se celý proces organizaci vůbec vyplatil.

Podle Krále, Richterové a Králové organizace díky trainee programu nastaví očekávání jeho absolventů vysoko, nedokáže jim ale dostát při jejich přechodu na pracovní úvazek a ztráta uvedených aktivit a výhod trainee programu pak může snížit i například celkovou angažovanost absolventů programu. Organizace by proto měly lépe uchopit pojetí a unikátnost trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol a následný přechod absolventů programu na pracovní pozice, aby u nich nedošlo k šoku a následnému odchodu z organizace (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 234–235).

McCracken, Currieová a Harrisonová dodávají, že v reakci na špatnou míru retence absolventů trainee programů zavedli někteří zaměstnavatelé online úvodní videohovory za účelem navázat kontakt již před nástupem účastníka do programu, aby podpořili vzájemný pozitivní vztah do budoucna, dále větší možnosti pro jejich kariérní růst, anebo strukturované mentoringové a koučovací programy (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2749).

3 Absolventi vysokých škol a jejich uplatnění na trhu práce v České republice

Vstup absolventů vysokých škol na trh práce v České republice řeší mj. zákoník práce. Ustanovení § 229 odst. 1 zákoníku práce stanoví zaměstnavatelům povinnost zabezpečit absolventům, a to nejen škol vysokých, „...*přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.*“ (Česko, 2006, § 229) Na základě toho lze usuzovat, že zaměstnavatelé by měli čerstvým absolventům ulehčit vstup na trh práce.

„Absolventem“ se v této souvislosti podle ustanovení § 229 odst. 2 zákoníku práce rozumí „...*zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.*“ (Česko, 2006, § 229) Také Doležalová pracuje pro účely své studie s kritériem, nastaveným Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy a Ministerstvem práce a sociálních věcí, které říká, že absolvent vysoké školy může být nazýván absolventem, pokud „...*doba od úspěšného ukončení jeho studia nepřekročila 2 roky.*“ (Doležalová, 2016, s. 4) Chamoutová et al. se též přidávají se stejným názorem a dále uvádějí, že by se mělo jednat o osoby do 30 let věku (Chamoutová et al., 2020, s. 38).

Lze tedy usuzovat, že by organizace měly pracovní místa pro absolventy správně nabízet automaticky na základě zákona. V současné době je po absolventech vysokých škol mezi zaměstnavateli velká poptávka a v roce 2019 dokonce míra jejich nezaměstnanosti atakovala historické minimum (Nová, 2023, s. 1; Doležalová, 2016, s. 32; Chamoutová et al., 2020, s. 5). Důvodem je ale především aktuální nedostatek pracovní síly na trhu práce, nežli odkaz na zákoník práce (Chamoutová et al., 2020, s. 38).

Tato situace nebyla na českém pracovním trhu odjakživa. Počet volných pracovních míst pro absolventy byl výrazně ovlivněn ekonomickou krizí v roce 2008. Tehdy mnoho míst pro absolventy vysokých škol zaniklo, a i po odeznění krize pak trvalo velmi dlouho, než jejich počet opět narostl. Až v roce 2013 se dá hovořit o tom, že počet míst pro absolventy se dostal na stejnou úroveň jako před

krizí. V dalších letech je pak nárůst pracovních míst pro absolventy vysokých škol ještě výraznější (Doležalová, 2016, s. 9).

K tomuto nárůstu volných pracovních míst pro absolventy v roce 2013 došlo především díky projektu podporovanému Evropskou unií, který zaměstnavatele motivoval k zaměstnávání absolventů škol. Jednalo se o projekt „*Odborná praxe pro mladé do 30 let*“ (Doležalová, 2016, s. 9).

Při porovnání počtu volných pracovních míst pro absolventy a jejich vývoj v období před ekonomickou krizí, v jejím průběhu a po ní ve větším detailu, lze vysledovat, že v první polovině roku 2008 bylo na trhu práce více volných pracovních míst pro absolventy vysokých škol, nežli bylo nezaměstnaných absolventů. V prosinci roku 2008, když ekonomická krize přicházela, byl poměr volných pracovních míst pro absolventy a uchazečů-absolventů nejvyváženější – na 1 volné pracovní místo připadalo totiž jen 1,7 uchazeče. Jak ale krize narůstala, došlo ke skokovému zhoršení a v prosinci roku 2009 už na 1 volné pracovní místo vhodné pro absolventy připadalo 8,9 uchazeče. V roce 2013 pak přišel s projektem podporovaným Evropskou unií „*Odborná praxe pro mladé do 30 let*“ obrat a počet uchazečů-absolventů na 1 pracovní místo se snížil na hodnotu 3. V prosinci 2013 se na chvíli hodnota opět zvýšila na 4,1 uchazeče na 1 pracovní místo, ale od roku 2014 už počet volných míst pro absolventy vysokých škol jen narůstá a nezaměstnanost absolventů klesá. Celá situace se tedy obrátila ve stav, kdy „*v evidenci úřadů práce je od dubna 2015 nezaměstnaných absolventů méně, než je počet nabídek vhodných volných pracovních míst pro ně.*“ (Doležalová, 2016, s. 10)

Popisovaný vývoj potvrzuje také o čtyři roky novější studie Chamoutové et al., kde se hovoří o dobrých pracovních podmínkách na trhu práce do roku 2008, kdy panovala nízká nezaměstnanost, a to nejen u absolventů vysokých škol. Období ekonomické krize je pak podle autorky ve znamení omezování nábory zaměstnanců a jejich propouštění, což má za následek vysokou nezaměstnanost společnosti včetně samotných absolventů. Upozorňuje také na fakt, že v období mezi lety 2009–2014 bylo na vysoké školy přijímáno více studentů, a i důsledkem toho se pak nezaměstnanost absolventů končících školu ve vysokém počtu zhoršila. „...*K oživení ekonomiky a výraznému zlepšení situace absolventů škol při přechodu na trh práce...*“ (Chamoutová et al., 2020, s. 39) dochází podle Chamoutové et al.

též v roce 2014, neboť od té doby je počet nezaměstnaných absolventů vysokých škol na úřadech práce stále nižší (Chamoutová et al., 2020, s. 39).

Nezaměstnanost absolventů vysokých škol lze nahlížet nejen z historického, ale také ze sezonního hlediska, kdy se v průběhu roku tato hodnota pravidelně, i když nepatrně mění. Od června do září, kdy mnoho studentů zakončuje své studium a vstupuje na trh práce, je jejich nezaměstnanost nejvyšší. V říjnu se pak tradičně hodnota nezaměstnanosti absolventů snižuje, protože je „...trh práce pomalu absorbuje a absolventi nachází své pracovní uplatnění.“ (Chamoutová et al., 2020, s. 38) Nejnižší čísla v nezaměstnanosti absolventů vykazují měsíce duben a květen (Chamoutová et al., 2020, s. 38).

Ačkoliv se mladí lidé a absolventi škol řadí mezi skupiny na trhu práce, které jsou vystaveny vyššímu riziku nezaměstnanosti, v současnosti je opak pravdou, vysokoškolští studenti a absolventi jsou v organizacích velmi žádaní (Doležalová, 2016, s. 3; E-kariéra+, nedatováno, s. 3; Nová, 2023, s. 1). Chamoutová et al. ale upozorňují, že se v závislosti na ekonomické situaci může jednat o rychle se měnící trend, v případě, že by přišla další krize budou pravděpodobně právě absolventi těmi, na koho kvůli jejich nezkušenosti dopadne krize nejtvrději (Chamoutová et al., 2020, s. 49; E-kariéra+, nedatováno, s. 5).

Český trh práce se však v současnosti potýká s jiným problémem – počet absolventů není dostatečně velký, aby nahradil počet pracovníků odcházejících do důchodu (Doležalová, 2016, s. 3). Počet volných míst vhodných i pro absolventy tedy sice průběžně narůstá, avšak kvůli demografickému vývoji hrozí, že je nebude mít kdo obsazovat, stejně tak jako mnoho dalších pracovních míst (Doležalová, 2016, s. 32; E-kariéra+, nedatováno, s. 3). „V mnoha případech tak trh práce nezíská dostatečnou náhradu za pracovníky odcházející do důchodu.“ (E-kariéra+, nedatováno, s. 3) V souvislosti se vstupem absolventů vysokých škol na trh práce se v dnešní době také často diskutuje změna jejich preferencí, cílů i životního stylu obecně (Doležalová, 2016, s. 3). Absolventi si tak pracovní místa, kterých bude dostatek, budou moci vybírat tak, aby vyhovovala jejich kritériím a novým preferencím (E-kariéra+, nedatováno, s. 3). Lze se tedy domnívat, že velkou roli bude hrát i to, jak zaměstnavatelé k této evidentní změně postojů mladé generace absolventů vysokých škol přistoupí, a jak pracovní místa ztraktivní, aby snížili pravděpodobnost, že zůstanou neobsazená. Doležalová dodává, že je čistě

v kompetenci zaměstnavatele, jak konkrétně pracovní místo pro absolventa specifikuje, a co bude součástí jeho nabídky, podmínkou ale je, že se zaměstnavatel v souvislosti se zatraktivňováním pozice nesmí dopouštět diskriminace vůči stávajícím zaměstnancům (Doležalová, 2016, s. 24).

Pokud jde o možnosti, kterými se absolventi mohou o zaměstnání ucházet, je to v první řadě „aktivní cesta“, kdy uchazeč-absolvent rozesílá svůj životopis do vybraných organizací jako reakci na zveřejněný pracovní inzerát. Druhou možností je pak „pasivní cesta“. To znamená, že se uchazeč-absolvent registruje na pracovním portále, sociální síti, či v pracovní agentuře a čeká na přímé oslovení. Vhodnou alternativou je také kombinace obou zmíněných možností (E-kariéra+, nedatováno, s. 11).

Je-li absolvent pozván k účasti ve výběrovém řízení, může se setkat s klasickými pohovory, znalostními testy, ale i assessment centry či psychodiagnostickými metodami (E-kariéra+, nedatováno, s. 14).

3.1 Nezaměstnanost absolventů vysokých škol na trhu práce v České republice

Absolventi vysokých škol jsou skupinou, která je na trhu práce obvykle ohrožena nezaměstnaností (Doležalová, 2016, s. 3; Chamoutová et al., 2020, s. 38). V současnosti to ale data z analýz trhu práce nepotvrzují. Mezi absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol jsou to právě absolventi vysokých škol, kdo mají šance na nalezení práce po ukončení studia nejvyšší. Jedná se o trend determinovaný ekonomickou situací v zemi (Chamoutová et al., 2020, s. 5; Úřad práce ČR, 2023, s. 5). Odborné zdroje se shodují, že pro absolventy základních, středních i vysokých škol je čas mezi skončením školy a nalezením vhodného pracovního místa často nejkritičtější období (E-kariéra+, nedatováno, s. 3). U absolventa může být znát jeho nezkušenost a zaměstnavatelé se toho mohou obávat (Doležalová, 2016, s. 3). Obecně ale v České republice „...platí, že čím vyšší vzdělání, tím nižší specifická míra nezaměstnanosti (nejnižší míru nezaměstnanosti mají lidé s vysokoškolským vzděláním).“ (Doležalová, 2016, s. 6) Míra nezaměstnanosti v ČR činí aktuálně 3,6 %. Nezaměstnaných absolventů všech

stupňů škol je 12 484 (Úřad práce, 2023, s. 1, 5). V rámci zemí Evropské unie má Česká republika jednu z nejnižších úrovní nezaměstnanosti, včetně míry nezaměstnanosti mladých lidí mezi lety 15–29 nejnižší (Chamoutová et al., 2020, s. 49; Úřad práce ČR, 2023, s.1). Na základě toho lze tedy usuzovat, že absolventi vysokých škol by se svým uplatněním na trhu práce měli mít z řad absolventů škol a mladých lidí obecně nejmenší problémy. Oproti tomu jejich vrstevníci s nižším dosaženým stupněm vzdělání se pravděpodobně s těžkostmi při vstupu na trh práce potýkají více.

Ve společnosti se podíl vysokoškolsky vzdělaných osob stále zvyšuje (Doležalová, 2016, s. 17). V dubnu roku 2019 byla míra nezaměstnanosti mezi držiteli magisterského stupně vzdělání pouze 1,8 %, což oproti předchozímu roku 2018 znamená pokles o 0,4 procentního bodu. „*V dubnu 2019 bylo zaregistrováno 385 nezaměstnaných z čerstvých absolventů magisterského vzdělání.*“ (Chamoutová et al., 2020, s. 47) Nezaměstnaní byli podle statistik především absolventi následujících oborů studia: „*...zemědělství, lesnictví, rybářství a veterinářství (3,0 %), umění a humanitní vědy (2,8 %), vzdělávání a výchova (2,7 %) a obchod, administrativa a právo (2,4 %).*“ (Chamoutová et al., 2020, s. 47) Naopak nejmenší míru nezaměstnanosti vykazují již tradičně absolventi oborů studia: „*...informační a komunikační technologie (0,5 %), přírodní vědy, matematika a statistika (0,6 %) a zdravotní a sociální péče, péče o životní podmínky (0,6 %).*“ (Chamoutová et al., 2020, s. 47) To potvrzují i údaje Úřadu práce ČR, který uvádí, že nejvyšší šance k získání práce mají absolventi vysokých škol zaměřených na studium lékařství a zdravotnictví, informačních a komunikačních technologií, cestovního ruchu, anebo i strojírenství (Úřad práce ČR, 2023, s. 5).

Nutno ale podotknout, že v České republice všeobecně panují rozdíly v nezaměstnanosti podle lokality – největší nezaměstnaností trpí především okrajové regiony republiky a regiony operující s těžkým průmyslem, naopak nejméně nezaměstnaných je v Praze. Stejná situace se odráží i v nezaměstnanosti absolventů vysokých škol (Doležalová, 2016, s. 6).

Ukazuje se také, že pokud si absolvent vysoké školy nenajde brzy po skončení odpovídající profesi, často se pak nakonec uplatní v zaměstnání, které neodpovídá jeho vysokoškolské kvalifikaci (Chamoutová et al., 2020, s. 49).

Významným aspektem ovlivňujícím potenciální riziko nezaměstnanosti absolventů vysokých škol je vzdělávací systém. Vzdělávací systém dodá absolventovi soubor potřebných znalostí a dovedností, čímž ho na začlenění do trhu práce připravuje a jedná se tak o stěžejní faktor, který determinuje zaměstnatelnost absolventů vysokých škol. Zdaleka ale není jediný a velkou roli v tomto ohledu hraje i průběžná spolupráce budoucích absolventů, tedy studentů, se zaměstnavateli již při samotném studiu (Doležalová, 2016, s. 3)

3.2 Možnosti spolupráce zaměstnavatelů s budoucími absolventy vysokých škol během studia

Je zřejmé, že zaměstnavatelé by měli věnovat pozornost přílivu mladých absolventů vysokých škol na trh práce, avšak mluvit by se v organizacích mělo i o podchycení této pracovní síly už jako studentů a nabízet atraktivní podmínky také pro jejich přilákání do organizace (E-kariéra+, nedatováno, s. 4).

Důvodem, proč mnoho studentů vysokých škol pracuje již při škole, je nedostatečná reflexe vzdělávacího systému skutečných potřeb trhu práce. Pro studující je tedy výhodnější, když po absolvování studia přecházejí na plný pracovní úvazek již s portfoliem zkušeností. Cílem organizace je tedy přilákat během svého náboru nejen čerstvé absolventy, ale i ty, kteří ještě studují. Počet studentů, kteří již během studia získávají praxi a zkušenosti v podobě brigády v oboru a zvyšují tím tak své budoucí šance na trhu práce stále roste (E-kariéra+, nedatováno, s. 5; Nová, 2023, s. 1).

Organizace v současné době využívají více možností, jak spolupráci se studenty a budoucími absolventy vysokých škol začít již při jejich studiu a motivovat je tak k výběru budoucího povolání právě u nich (E-kariéra+, nedatováno, s. 8). Jednou z atraktivních možností mohou být právě trainee programy, „...během nichž si organizace samy vychovávají budoucí odborníky v konkrétním pracovním prostředí.“ (Nová, 2023, s. 1)

Další možností je pak spolupráce mezi školou a organizací v podobě odborných praxí, v rámci kterých si studenti v organizaci mohou splnit povinné školní praxe a vyzkoušet si práci zdejších zaměstnanců (ČSÚ, 2017, s. 46). Lze se

domnívat, že pokud se student během praxe osvědčí, může mu organizace dát nabídku na stálou práci.

Dalším typem spolupráce mezi studentem a organizací je psaní seminární či bakalářské nebo diplomové práce. Takovou spoluprací student často iniciuje sám, ale organizace tomu, za předpokladu dodržení interních pravidel, bývají otevřené. Na psaní práce v organizaci často dohlíží garant z řad zaměstnanců, který jednak kontroluje dodržení stanovených pravidel, jednak může poznatky z práce využít pro zlepšení chodu organizace (E-kariéra+, nedatováno, s. 8–9).

Populární je účast firem na pracovních veletrzích, kde se firmy prezentují na jednotlivých stáncích a studenti se mohou se zaměstnanci potkat (většinou jsou to náboráři či obecně personalisté) a o daných možnostech spolupráce se dozvědět, načerpat povědomí o tamější kultuře, anebo se doptat na podrobnosti, které je o organizaci zajímaví (E-kariéra+, nedatováno, s. 11–12).

Na vysokých školách lze také vidět spolupráci s organizacemi, kdy vybraní zaměstnanci navštěvují výuku a přednášejí studentům specifické informace týkající se jejich oboru a práce. Tato možnost ale není zaměstnavateli příliš využívána (ČSÚ, 2017, s. 46).

Dalšími méně využívanými typy spolupráce jsou také exkurze škol do organizací, kdy studenti během jednoho návštěvnického dne poznají prostředí společnosti a tamější kulturu, dále tzv. „soutěže pro studenty“, které jsou obdobou výběrového řízení, anebo financování některého vzdělávacího kurzu anebo předmětu, díky čemuž se organizace může stát sponzorem a podílet se na spolutvorbě kurikula. Může tak dohlédnout na to, aby absolventi kurzu či předmětu měli takové schopnosti a dovednosti, které v organizaci potřebují (E-kariéra+, nedatováno, s. 8–9).

Pro studenty je výhodné těchto možností spolupráce s organizacemi využívat, následně je ale důležité, zahrnout tyto zkušenosti do svých životopisů, aby na ně před náboráři poukázali (E-kariéra+, nedatováno, s. 11).

Chamoutová et al. tvrdí *„Ukazuje se, že vztah mezi vzděláváním a trhem práce je poměrně komplikovaný a vícevrstevný a výsledné uplatnění absolventů v oboru závisí nejen na vztahu k oboru a získaných kompetencích, ale i na řadě dalších faktorů souvisejících s trhem práce, poptávkou zaměstnavatelů, platovým*

ohodnocením i pracovními podmínkami a absolventi v tomto procesu hrají aktivní roli.“ (Chamoutová et al., 2020, s. 80) Je proto důležité, aby studenti i absolventi byli v průběhu svého studia anebo po jeho skončení o vstupu na trh práce správně informováni a také k němu vhodně podporováni. K takovým účelům může sloužit kariérové poradenství pro studenty a absolventy vysokých škol (Chamoutová et al., 2020, s. 82).

4 Specifika velkých organizací ve finančním sektoru

Podle Českého statistického úřadu „*Sektor finančních institucí (S.12) zahrnuje všechny finanční instituce a kvazispolečnosti, které se zabývají finančním zprostředkováním a/nebo pomocnými finančními činnostmi.*“ (ČSÚ, 2015, s. 1) Rejnuš finanční instituce, mezi které jsou řazeny i velké organizace, definuje jako „...*licencované a státem regulované podnikatelské společnosti mající právní subjektivitu, jež nabízejí finanční produkty a poskytují finanční služby v souladu s udělenou licencí (resp. povolením k činnosti).*“ (Rejnuš, 2016, s. 54) Mnoho velkých organizací ve finančním sektoru disponuje širokou licencí, díky které mohou být předmětem jejich podnikání investiční i neinvestiční produkty a služby – zejména pro banky je to velmi typické. Specifické je pro tyto organizace také vytváření tzv. „finančních skupin“, kdy různé finanční instituce podnikají společně a mohou svým klientům nabízet širší škálu produktů a služeb (Rejnuš, 2016, s. 55). Právě z tohoto důvodu je dělení organizací působících ve finančním sektoru komplikované.

Vycházet lze z definice Českého statistického úřadu, který finanční sektor dělí na pět částí – „*centrální banku*“, „*ostatní měnové finanční instituce*“ (např. komerční banky), „*ostatní finanční zprostředkovatelé*“ (např. leasingové, investiční či holdingové společnosti), „*finanční pomocné instituce*“ (např. pojišťovací makléři či poradci) a „*pojišťovací společnosti a penzijní fondy*“ (ČSÚ, 2015, s. 1). Rejnuš dělí finanční sektor na tři podřazené sektory, a to na „*sektor bankovníctví*“, ve kterém působí obchodní banky a subjekty, které mají právo přijímat vklady a poskytovat úvěry (např. spořitelní instituce), „*sektor investičních služeb*“, kam spadají obchodníci s cennými papíry či investiční společnosti a fondy a „*sektor pojišťovnictví*“ – tedy pojišťovny a zajišťovny. Ve finančním sektoru každého státu dále funguje mnoho státních institucí jako jsou finanční úřady, instituce sociálního zabezpečení apod. (Rejnuš, 2016, s. 56).

Ačkoliv mají velké organizace ve finančním sektoru své podnikání podmíněné mají povinnost řídit se tzv. „*obezřetnostními (finančními) pravidly podnikání*“. Nad organizacemi proto působí dozor ohledně „*způsobu provádění licencovaných činností*“ – tj. například zveřejňování předepsaných informací, či zamezování nezákonným obchodním praktikám (Rejnuš, 2016, s. 362–363).

V České republice je organizacím licence udělována Českou národní bankou. Velké organizace ve finančním sektoru spadají pod systém regulace a dohledu centrální banky a musí se řídit jejími regulemi, což je jedno z jejich nejvýznamnějších specifíků. Samotná centrální banka je však relativně nezávislá, respektive není závislá na vládě státu. Stát zasahuje do regulace pouze prostřednictvím legislativy a politických rozhodnutí. Pro velké organizace ve finančním sektoru platí, že jejich činnost, politika, programy i produkty musí být v souladu s nařízeními centrální banky (Rejnuš, 2016, s. 57).

Často centrální banka není jedinou institucí, na které jsou velké organizace ve finančním sektoru závislé. Charakteristické je, že bývají často dceřinými společnostmi zahraničních „matek“ a i jim se musí ve svém působení podřizovat, což je v České republice častý případ. Kvůli systémům regulace a dohledu a závislosti dceřiných organizací na mateřských bývají velké organizace ve finančním sektoru dostatečně kvalitně informovány o vývoji na finančních trzích a dokáží díky tomu fungovat dobře a stabilně (Rejnuš, 2016, s. 360–361).

Má-li jakákoliv organizace talentový trainee program, znamená to, že dokáže v lidech rozpoznat potenciál a činí ji to konkurenceschopnější a silnější (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3259). Právě velké organizace ve finančním sektoru nabízejí jedny z nejlépe propracovaných trainee programů na českém trhu práce (Suchá, 2022, nestránkováno). Specificky trainee programy v bankovníctví poskytují mladým talentům vhodný kariérní start spojující stabilitu velkých mezinárodních firem, práci s moderními technologiemi a vzájemnou komunikaci s lidmi (Bočarova, 2013, nestránkováno).

Do výběrových řízení do trainee programů ve velkých organizacích finančního sektoru se každý rok zapojují stovky studentů a absolventů vysokých škol. Tito kandidáti musí zpravidla projít více koly pohovorů, aby na místo v trainee programu dosáhli. Vzhledem k tomu, že se jedná o organizace ve finančním sektoru, mohou se uchazeči o místo v trainee programu při výběrovém řízení setkat například i s testy z matematiky (Bočarova, 2013, nestránkováno).

5 Empirické šetření: Analýza implementace nové koncepce trainee programu ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice

Empirické šetření bylo zaměřeno na analýzu implementace nové koncepce trainee programu ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice. Problematika trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol je tématem, kterému se ve svých odborných výzkumech věnují zejména zahraniční autoři, a to především Norbert Thom a jeho článek z roku 2019 *Talent Management through Trainee Programmes Conceptual Preliminaries and Research Based Advice on the Design of Corporate Educational Programmes for University Graduates*, Martina McCrackena, Denise Currieovou a Jeanette Harrisonovou a jejich výzkum *Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management* z roku 2016, Emmanuela I. Edouna a Lungilea Z. Gamu se studií *The relationship between the graduate trainee programme and talent management in corporate organisations in Eswatini* z roku 2020, anebo Jane L. Clark-Ambrosiniovou, která se svými společníky publikovala v roce 2022 studii s názvem: *Quid pro quo? The future for graduate development programmes through the lens of talent management*. Významnou studii z českého prostředí publikovali autoři Pavel Král, Martina Richterová a Věra Králová v roce 2022 pod názvem: *Why does Talent Leave Organizations? Talent Retention of Trainee Program Graduates*. Studie a výzkumy uvedených autorů jsou prezentovány proto, že vedle teoretického rámce sloužily jako opora pro empirické šetření této diplomové práce. Mezi dosud publikovanými bakalářskými a diplomovými pracemi lze nalézt některé, které se zabývají rozvojovými programy pro studenty a absolventy vysokých škol. Jmenovat lze například bakalářské práce *Rozvojové programy pro absolventy vysokých škol* od Kateřiny Doubkové, *Analýza rozvojových programů pro studenty a absolventy škol* od Lenky Bourové, anebo diplomovou práci Andrey Novákové *Získávání a rozvoj studentů a absolventů v koncepci talent managementu*. Specificky trainee programům pro studenty a absolventy vysokých škol se však práce převážně nevěnují.

I přesto, že již některé výzkumy a studie věnující se trainee programům existují a nabízejí hluboký vhled do problematiky, je zapotřebí, aby další případové

studie následovaly a umožnily tak generalizaci poznatků (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 235; Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 298).

Na základě reflexe dostupných pramenů jsem se rozhodla bádání autorů na tomto poli dále rozpracovat. Důležitým aspektem mé motivace je osobní zájem o řešenou problematiku plynoucí z mého profesního působení ve velké organizaci, ve které bylo šetření realizováno.

Cílem empirického šetření bylo analyzovat úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice. Z důvodu zachování požadavku anonymity byla tato organizace pro účely diplomové práce pojmenována jako Společnost XY. Za indikátory zjišťující úspěšnost nové implementace a pozitivních přínosů této koncepce byl definován počet úspěšných absolventů trainee programu splňujících podmínky pro získání certifikátu o jeho absolvování, počet absolventů trainee programu přijatých do hlavního pracovního poměru po jeho skončení a celkové hodnocení obsahu a organizace trainee programu z pohledu jeho absolventů a participujících liniových manažerů.

Tento případ byl vybrán pro jeho potenciál poskytnout vhlad do problematiky trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol, specificky pak ve velké organizaci ve finančním sektoru v České republice. Protože, jak píše Suchá, právě velké organizace ve finančním sektoru nabízejí jedny z nejlépe zpracovaných trainee programů na trhu práce (Suchá, 2022, nestránkováno). Dalším důvodem výběru organizace zkoumané v této případové studii byla vedle vlastního profesního působení v této společnosti také ochota organizace poskytnout data a materiály pro uskutečnění studie, čímž umožnila navázat na výzkumy rozebírané v teoretickém rámci práce.

Pro dosažení cíle šetření byla formulována hlavní výzkumná otázka (dále jen „HVO“), jejíž zodpovězení poskytlo data k analýze indikátorů úspěšnosti zaměřených na celkové hodnocení obsahu a organizace trainee programu z pohledu jeho absolventů a participujících liniových manažerů:

- *Jak reflektují cílové skupiny (linioví manažeři a trainees) novou koncepci trainee programu ve Společnosti XY?*

Pro hlubší porozumění fenoménu byly k HVO definovány dílčí výzkumné otázky (dále jen „DVO“) pro každou skupinu informantů šetření.

- **Pro cílovou skupinu trainees ve Společnosti XY**

1. *Jaké aspekty průběhu a obsahu trainee programu hodnotí účastníci jako pozitivní a přínosné?*
2. *Jaké aspekty průběhu a obsahu trainee programu hodnotí účastníci jako negativní a problematické?*
3. *Jak účastníci trainee programu vnímají jeho časovou náročnost ve vztahu k jejich očekáváním?*
4. *Jak účastníci hodnotí míru relevance aktivit trainee programu pro jejich profesní rozvoj a přípravu na budoucí pracovní pozici?*
5. *Jak trainee program ovlivňuje motivaci účastníků pokračovat v práci ve Společnosti XY i v budoucnu?*
6. *Jaké jsou hlavní důvody pro doporučení trainee programu ve Společnosti XY budoucím účastníkům?*

- **Pro cílovou skupinu liniových manažerů ve Společnosti XY**

1. *Co liniovní manažeři hodnotí jako největší přínos přijetí traineeho do svého týmu?*
2. *Jaké výhody vnímají liniovní manažeři v přijetí úspěšného absolventa trainee programu do svého týmu?*
3. *Je podle liniových manažerů obsah trainee programu (získané znalosti, dovednosti a zkušenosti) relevantní pro budoucí vykonávanou pozici?*
4. *Jak liniovní manažeři vnímají přínos své participace v trainee programu vzhledem k investovanému času?*
5. *Jak liniovní manažeři hodnotí spolupráci s personálním oddělením v rámci trainee programu?*
6. *Co liniovní manažeři hodnotí jako klíčové pro retenci absolventů trainee programu ve Společnosti XY?*

5.1 Metodika šetření a výběr informantů

K naplnění cíle šetření byla zvolena metoda případové studie, která je nejčastěji řazena mezi přístupy kvalitativního výzkumu (Hlad'o, 2011, s. 84; Chrastina, 2019, s. 10; Mareš, 2015, s. 114). Chrastina však podotýká, že případová studie může být využívána také v kvantitativním výzkumu (Chrastina, 2019, s. 10). Specifikem této metody je i to, že může využívat různé druhy dat – nejčastěji kvalitativní, ale také kvantitativní či kvantitativně pojatou analýzu kvalitativních dat (Chrastina, 2019, s. 48).

Metoda případové studie poskytuje detailní rozbor jednoho či více zkoumaných případů za účelem jejich detailního pochopení. Využívá k tomu různých metod sběru dat od pozorování, studia dokumentů až k rozhovorům a dotazníkům (Gavora, 2007, s. 120; Hlad'o, 2011, s. 13–14, 84). Využití této metody je vhodné pro studium případů konkrétních organizací, osob, skupin anebo i institucí (Gavora, 2007, s. 120; Chrastina, 2019, s. 11), kdy si „...výzkumník klade otázky, jak a proč se dějí přítomné jevy v reálném kontextu.“ (Hlad'o, 2011, s. 84)

Pokud jde o typologii případových studií, základní rozdělení poskytuje především počet případů. Ve výzkumu může jít buď o „jednopřípadové studie“ či o „studie s více než jedním případem“ (Mareš, 2015, s. 119).

Podle způsobu sledování lze případové studie rozdělit na „transverzální“ a „longitudinální“, přičemž transverzální případové studie zachycují případ v jednom konkrétním časovém úseku, naopak longitudinální sledují případ po nějakou delší dobu (Mareš, 2015, s. 121). Rozdíl mezi transverzální a longitudinální případovou studií je možné si představit jako rozdíl mezi studiem fotografie, která zachycuje podrobný obraz situace nebo problému v jednom specifickém momentě a studiem videa, které by sledovalo vývoj v průběhu času jako v longitudinální studii.

Dalším kritériem dělení případových studií je jejich funkce. Deskriptivní neboli popisující, explorativní neboli průzkumná, explanační neboli vysvětlující, dále instrumentální neboli zkoumající konkrétní formu obecného fenoménu, či intrinziční analyzující ojedinělý případ, anebo evaluační. Evaluační případová studie se uplatňuje v situacích, kdy je cílem nejen popsat určitý fenomén a zkoumat jeho příčiny a výsledky, ale také jej hodnotit dle specifických kritérií. Tento přístup

je typicky využíván při posuzování efektivity programů nebo intervenčních zásahů. (Mareš, 2015, s. 121)

V rámci šetření této diplomové práce byla realizována jednopřípadová transverzální evaluační případová studie, která díky zvoleným technikám sběru dat přinesla výsledky dvojího typu – kvalitativní i kvantitativní. Šetření probíhalo v dubnu 2024.

Sběr dat proběhl v kombinaci dvou metod, a to polostrukturovanými hloubkovými rozhovory a analýzou interní dokumentace. Polostrukturované hloubkové rozhovory poskytly data k analýze indikátorů úspěšnosti zaměřených na celkové hodnocení obsahu a organizace trainee programu z pohledu jeho absolventů a participujících liniových manažerů a analýza interní dokumentace poskytla data k analýze indikátorů úspěšnosti zaměřených na počet úspěšných absolventů trainee programu splňujících podmínky pro získání certifikátu o jeho absolvování a počet absolventů trainee programu přijatých do hlavního pracovního poměru po jeho skončení.

V procesech přípravy a realizace tohoto šetření byly využity podpůrné technologie umělé inteligence. ChatGPT-4 posloužil jako asistent při formulaci výzkumných otázek, Transkriptor byl využit pro přepis uskutečněných rozhovorů.

Výběrový soubor pro realizaci polostrukturovaných hloubkových rozhovorů byl vybrán na základě záměrného a účelového výběru informantů z obou cílových skupin, tj. trainees a liniových manažerů, a pro obě skupiny byla provedena samostatná operacionalizace.

Nejprve byl proveden pilot, v rámci kterého byla testována struktura scénáře a otázky pro rozhovory. Pilotní rozhovory nebyly zahrnuty do výzkumných dat. Struktura rozhovoru je součástí přílohy B: Scénář polostrukturovaných rozhovorů.

U cílové skupiny trainees i liniových manažerů se scénář polostrukturovaných rozhovorů skládal ze tří hlavních částí. Úvodní a závěrečná část byla pro obě cílové skupiny totožná. V úvodu rozhovorů byli informanti obou cílových skupin pozdraveni, bylo jim poděkováno za účast v empirickém šetření a proběhla také krátká společenská konverzace. Dále byla představena diplomová práce a její empirické šetření a následně byl získáván podpis informovaného

souhlasu s účastí v šetření a se zpracováním osobních údajů. Informanti dostali prostor pro dotazy a poté byla zahájena fáze samotného rozhovoru.

Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro cílovou skupinu trainees obsahoval třináct hlavních otevřených otázek, ke kterým byly na základě odpovědí informantů pokládány doplňující otázky. Otázky se zaměřovaly na hodnocení přínosů trainee programu, dále jeho problematických oblastí, jeho struktury a stanovených podmínek a kvalitu spolupráce s personálním oddělením. Informanti byli dotazováni také ohledně vnímané náročnosti trainee programu a hodnocení relevance obsahu trainee programu vzhledem k budoucí pracovní pozici. Pomocí otázek byl také zjišťován vliv trainee programu na motivaci účastníků k pokračování v práci ve Společnosti XY. Informanti byli také dotazováni na to, zdali by trainee program ve Společnosti XY doporučili dalším účastníkům, a jaké faktory v jejich doporučení hrají roli.

Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro cílovou skupinu liniových manažerů obsahoval čtrnáct hlavních otevřených otázek, ke kterým byly na základě odpovědí informantů pokládány doplňující otázky. Otázky se zaměřovaly na to, co přináší přijetí traineeho do pracovního týmu a zdali má vliv na inovace či týmovou dynamiku. Zjišťováno také bylo, jaké znalosti a dovednosti získané traineeem během trainee programu považují liniovní manažeři za klíčové pro úspěšný přechod na hlavní pracovní poměr. Liniovní manažeři byli dále dotazováni na relevanci obsahu trainee programu vzhledem k požadavkům na stálé pracovní pozice a na hodnocení programu z jejich perspektivy. Další otázky se zaměřovaly na to, zdali manažeři hodnotí čas, který traineeem věnují jako dobře investovaný. Otázky se dále týkaly hodnocení spolupráce s personálním oddělením a toho, co je podle liniových manažerů klíčové pro retenci absolventů programu.

Třetí částí scénářů polostrukturovaných rozhovorů pro obě cílové skupiny byl závěr. V závěru rozhovorů bylo informantům obou cílových skupin opět poděkováno za účast v šetření a byl jim poskytnut kontakt na řešitelku šetření pro případné doplňující dotazy. Poté proběhlo rozloučení s informanty šetření.

Osloveno bylo celkem 8 informantů ze skupiny trainees a 8 informantů ze skupiny liniových manažerů. Všichni oslovení souhlasili se svojí účastí v šetření a jejich informovaný souhlas s účastí ve výzkumu byl získáván v úvodní fázi

rozhovoru. Vzor souhlasu s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů je součástí příloh této práce (Příloha A: Vzor informovaného souhlasu účastníka empirického šetření).

Během všech rozhovorů byla se souhlasem informantů pořizována audio nahrávka za účelem následného přepisu a kódování rozhovorů. Z důvodu získání komplexnějších a autentičtějších výstupů byla upřednostňována prezenční forma setkání, kdy bylo během rozhovorů možné lépe pozorovat reakce a chování informantů. Proto celkem čtrnáct ze všech šestnácti realizovaných rozhovorů proběhlo v prezenční formě a pouze dva rozhovory byly z důvodu aktuální lokální nedosažitelnosti informantů uskutečněny online formou. Průměrná délka rozhovorů s cílovou skupinou trainees činila třicet šest minut, v případě cílové skupiny liniových manažerů činila průměrná délka čtyřicet čtyři minut.

Po uskutečnění rozhovorů v obou cílových skupinách byla provedena jejich transkripce. Přepis byl převeden do spisovné řeči a byla vynechána přebytečná a vyplňková slova. Vlastní jména a názvy, které informanti zmínili, byly anonymizovány. Dále bylo postupováno dle analytické techniky „otevřeného kódování“ (Hlad'o, 2011, s. 92–95; Chrastina, 2019, s. 194). Při analytickém čtení a re-čtení transkribovaných rozhovorů obou cílových skupin byly pro každou skupinu zvlášť identifikovány opakující se tematické jednotky, které se vztahovaly k výzkumné otázce, respektive k dílčím výzkumným otázkám formulovaných pro danou cílovou skupinu. Každá významná myšlenka nebo koncept byl označen specifickým kódem, který umožnil další analýzu a interpretaci dat. Získané kódy byly dále organizovány a podle vzájemné podobnosti seskupeny do širších kategorií. Jednalo se o postup „kategorizace“ (Hlad'o, 2011, s.94–95).

Následně bylo přistoupeno k analýze kategorizovaných dat pomocí techniky „vyložených karet“ (Hlad'o, 2011, s. 95). Kategorizovaná data z obou cílových skupin byla provázána s odpovídajícími výzkumnými otázkami své skupiny a následně vztažena k hlavní výzkumné otázce.

Druhou metodou sběru dat byla obsahová analýza interní dokumentace vztahující se k trainee programu Společnosti XY. Jedná se o metodu sběru dat, kdy výzkumník zkoumá materiály, které byly vytvořené někým jiným než jím samotným. U oficiálních dokumentů bývá autorem státní anebo soukromá instituce

a typicky se jedná například o výroční zprávy, záznamy schůzí, anebo programy firem (Hendl a Remr, 2017, s. 87).

Jako první proběhla identifikace dokumentů relevantních pro šetření a následně zajištění přístupu k dokumentaci. Mezi tyto dokumenty byly zvoleny elektronicky vedená databáze účastníků trainee programu ve Společnosti XY a Operační manuál nové koncepce trainee programu Společnosti XY. Přístup k dokumentům byl povolen pod podmínkou přísné anonymizace získaných dat, proto jsou informace o informantech tohoto šetření redukovány na minimum potřebné k zachycení kontextu případu a místo vlastních jmen informantů bude využito identifikace „Informant T“ či Informant M“ podle toho, zdali se jedná o informanta z cílové skupiny trainees anebo liniových manažerů. K rozlišení jednotlivých výroků v obou skupinách byla informantům T i M náhodně přidělena čísla 1–8.

Analýza elektronicky vedené databáze účastníků umožnila kvantitativní hodnocení účasti a úspěšnosti absolventů programu v průběhu času. Z tohoto zdroje byly získány údaje o počtech absolventů programu a průběhu jejich plnění programu.

Operační manuál nové koncepce trainee programu poskytl detailní pohled na interní procesy související s trainee programem ve Společnosti XY. Z tohoto dokumentu byly extrahovány informace o struktuře programu, kritériích pro výběr a hodnocení účastníků, stejně jako o specifických aktivitách a projektech, které jsou součástí trainee programu.

Informace získané z dokumentů byly integrovány s daty získanými z kvalitativních rozhovorů s informanty šetření z obou cílových skupin, což umožnilo triangulaci dat, zvýšení validity zjištění a komplexní interpretaci výsledků. Triangulace je pojem označující kombinaci metod využitých během šetření, díky které se docílí vyšší validity výzkumu. Triangulace umožňuje porovnávat informace z různých zdrojů a nacházet mezi nimi shody či případné rozpory, a je tak prostředkem ke komplexnímu porozumění jevům. Pro šetření této diplomové práce byla zvolena metodická a zdrojová triangulace. Metodická triangulace sbírá data o stejném jevu, avšak pomocí různých metod (v šetření této práce se jednalo o kombinaci metod rozhovorů a analýzy dokumentace). Zdrojová

triangulace zvyšuje validaci dat díky získávání dat od různých skupin osob (v šetření této práce byly zvoleny dvě skupiny informantů, a sice trainees a linioví manažeři) (Carter et al., 2014, s. 545).

Stručné profily informantů empirického šetření nezbytné pro celkový kontext zkoumaného případu, které byly též získané z analýzy interní dokumentace a z pozorování během prováděných polostrukturovaných rozhovorů charakterizují informanty následovně.

Cílová skupina trainees ve Společnosti XY:

Informant T1:

Informantkou T1 byla žena ve věku 21 let. V trainee programu Společnosti XY působila od června 2022 do května 2023, tzn., že byla zapojena do původního bezkonceptního trainee programu. Zaměstnána byla v divizi Information Technology. Trainee program úspěšně absolvovala a zakončila certifikací. Ze Společnosti XY následně odešla, protože jí nebyla učiněna odpovídající nabídka pro pokračování.

Během rozhovoru působila informantka klidně, na otázky odpovídala s chutí. Podle interní dokumentace se po splnění nutného počtu trainee aktivit (tj. tří) účastnila již jen jedné další aktivity nad rámec.

Informant T2:

Informantkou T2 byla žena ve věku 23 let. V trainee programu Společnosti XY působila od ledna 2022 do ledna 2023, tzn., že byla zapojena do původního bezkonceptního trainee programu. Zaměstnána byla v divizi Commercial Banking. Trainee program úspěšně absolvovala a zakončila certifikací, vyčerpala maximální dobu účasti a následně byla přijata do hlavního pracovního poměru, avšak do divize Finance. V současnosti pokračuje v práci ve Společnosti XY.

Informantka vypadala, že se během rozhovoru cítí příjemně, na všechny otázky odpovídala s radostí. Dle interní dokumentace se za dobu svého působení v trainee programu účastnila rekordního počtu deseti trainee aktivit.

Informant T3:

Informantem T3 byl muž ve věku 25 let. V trainee programu ve Společnosti XY působil od prosince 2022 do prosince 2023, tzn., že byl zapojen jak do původního bezkonceptního trainee programu, tak do jeho nové koncepce. Zaměstnán je v divizi Finance. Trainee program úspěšně absolvoval a zakončil certifikací, vyčerpal maximální dobu účasti a následně byl přijat do hlavního pracovního poměru. V současnosti pokračuje v práci ve Společnosti XY.

Informant byl během rozhovoru uvolněný na otázky odpovídal bez jakékoliv nechuti. Trainee aktivit se i po splnění nutného minima účastnil, celkem navštívil šest trainee aktivit.

Informant T4:

Informantem T4 byl muž ve věku 24 let. V trainee programu Společnosti XY působil od května 2023 do května 2024, tzn., že byl do programu přijat těsně před implementací nové koncepce programu a většinu svého času v programu strávil již v koncepci nové. Přijat byl do divize Information Technology. Trainee program úspěšně absolvoval a zakončil certifikací, vyčerpal maximální dobu účasti a přijal nabídku na hlavní pracovní poměr ve Společnosti XY.

Informant byl během rozhovoru dobře naladěný. Dle interní dokumentace navštěvoval trainee aktivity i po splnění minimálního množství pro úspěšné absolvování programu, jen ke konci svého působení v aktivitách programu polevil. Informant navštívil sedm trainee aktivit.

Informant T5:

Informantem T5 byl muž ve věku 23 let. V trainee programu Společnosti XY působil od července 2023 do dubna 2024, tzn., že byl zapojen do nové koncepce trainee programu. Zaměstnán byl v divizi Information Technology. Trainee program úspěšně absolvoval a zakončil certifikací. Důvodem jeho odchodu se Společnosti XY byla jeho nedostatečná časová kapacita pro přijetí nabídky na plný pracovní úvazek.

Informant přistoupil k rozhovoru velmi věcně, na otázky odpovídal stručně. Interní dokumentace ukazuje, že se účastnil jen jedné aktivity nad rámec nutného minima – účastnil se tedy pouze čtyř trainee aktivit.

Informant T6:

Informantem T6 byl muž ve věku 25 let. V trainee programu ve Společnosti XY působil od září 2021 do března 2022, tzn. že byl zapojen do původního bezkonceptního trainee programu. Zaměstnán je v divizi Information Technology. Trainee program úspěšně absolvoval a zakončil certifikací a následně byl přijat do hlavního pracovního poměru. V současnosti pokračuje v práci ve Společnosti XY.

Informant působil během rozhovoru vstřícně, na otázky odpovídal stručně, ale výstižně. Podle interní dokumentace se trainee aktivit účastnil často, konkrétně se jedná o osm aktivit.

Informant T7:

Informantkou T7 byla žena ve věku 21 let. V trainee programu Společnosti XY působí od června 2023, tzn., že je součástí nové koncepce trainee programu. Zaměstnána je v divize Human Resources. Trainee program úspěšně absolvovala a zakončila certifikací, ale v programu se rozhodla dále setrvat jako „buddy“ pro nové trainees až do vyčerpání maximální doby účasti, kterou naplní v červnu 2024, kdy bude rozhodnuto o jejím pokračování ve Společnosti XY.

Informantka byla během rozhovoru v dobré náladě a na otázky odpovídala výřečně. Stejně jako Informant T2 se dle interní dokumentace zúčastnila rekordního počtu trainee aktivit, tj. deset.

Informant T8:

Informantkou T8 byla žena ve věku 25 let. V trainee programu Společnosti XY působila od srpna 2021 do srpna 2022, tzn., že byla součástí původního bezkonceptního trainee programu. Zaměstnána je v divizi Information Technology. Trainee program úspěšně absolvovala a zakončila certifikací. Informantka přešla v průběhu programu do jiného pracovního týmu a vyčerpala maximální dobu účasti. Následně byla přijata do hlavního pracovního poměru a v současnosti pokračuje v práci ve Společnosti XY.

Informantka byla během rozhovoru velmi výřečná, nebála se konstruktivní kritiky. Dle interní dokumentace se zprvu účastnila trainee aktivit často, postupně ale se ale frekvence snižovala, celkem má v záznamu šest trainee aktivit.

Cílová skupina liniovní manažeři ve Společnosti XY:

Informant M1:

Informantem M1 byl muž ve věku 47 let. Informant pracuje na pozici manažera v divizi Information Technology. Do svého týmu přijal zatím celkem tři trainees. Jeden z nich trainee program úspěšně dokončil a následně byl přijat do hlavního pracovního poměru. Druhý z těchto trainees nedostal po splnění programu nabídku k pokračování ve Společnosti XY a již v organizaci nepůsobí. Nejnovější trainee je aktuálně v průběhu plnění programu. Informant M1 participoval v původním trainee programu, a i nadále pracuje i v jeho nové koncepci.

Informant byl během rozhovoru velmi vstřícný. Mluvil vždy k věci a na otázky odpovídal s chutí.

Informant M2:

Informantkou M2 byla žena ve věku 43 let. Ve Společnosti XY zastává roli manažerky v divizi Human Resources. Ve svém týmu měla zatím celkem dvě trainee. Obě trainees program úspěšně absolvovaly a pokračují ve spolupráci se Společností XY (setrvávají v programu až do vyčerpání maximální doby). Informantka M2 participovala v původním trainee programu, a i nadále pracuje i v jeho nové koncepci.

Informantka byla během rozhovoru milá, na všechny položené otázky odpovídala s chutí.

Informant M3:

Informantem M3 byl muž ve věku 34 let. Pracuje na pozici manažera v divizi Products and Marketing. Od spuštění trainee programu přijal do svého týmu dva trainees. První trainee již zakončil program úspěšnou certifikací a byl přijat do hlavního pracovního poměru, druhý trainee je aktuálně v průběhu plnění programu. Informant M3 participoval v původním trainee programu, a i nadále pracuje i v jeho nové koncepci.

Informant byl během rozhovoru uvolněný, vždy mluvil strukturovaně a výstižně.

Informant M4:

Informantem M4 byl muž ve věku 39 let. Ve Společnosti XY působí v roli manažera v divizi Risk Management. Ve svém týmu zaměstnává aktuálně jednoho traineeho, který je v průběhu plnění programu. Informant M4 participuje pouze v nové koncepci trainee programu a nebyl součástí původního fungování programu.

Informant během rozhovoru působil netrpělivě. Na otázky odpovídal velmi stručně a obecně.

Informant M5:

Informantem M5 byl muž ve věku 55 let. Pracuje na pozici manažera v divizi Commercial Banking. Ve své týmu měl již dva trainees. Oba dva program úspěšně absolvovali. První z trainees přijala nabídku hlavního pracovního poměru v jiné divizi v rámci Společnosti XY a druhá setrvává v programu do vyčerpání maximální doby účasti. Informant M5 participoval v původním trainee programu, a i nadále participuje i v jeho nové koncepci.

Informant odpovídal na otázky vstřícně. Jeho odpovědi byly výstižné a srozumitelné.

Informant M6:

Informantkou M6 byla žena ve věku 54 let. Ve Společnosti XY zastává roli manažerky v divizi Information Technology. Od spuštění trainee programu přijala do svého týmu tři trainees – všichni zakončili program úspěšnou certifikací. Pouze jeden z těchto trainees v současnosti pokračuje ve spolupráci se Společností XY (setrvává v programu až do vyčerpání maximální doby). Informantka M6 participovala v původním trainee programu, a i nadále participuje i v jeho nové koncepci.

Informantka se během rozhovoru chovala příjemně, výstižně odpovídala na položené otázky.

Informant M7:

Informantem M7 byl muž ve věku 38 let. Ve Společnosti XY pracuje na pozici manažera v divizi Finance. Do svého týmu přijal jednoho traineeho, který program úspěšně dokončil a následně byl přijat do hlavního pracovního poměru.

Zároveň přijal do svého týmu také účastníci trainee programu, která absolvovala program v jiné divizi, ale vyjádřila zájem o práci u příslušného informanta na základě změny kariérních preferencí. Informant M7 participoval v původním trainee programu, a i nadále participuje i v jeho nové koncepci.

Informant se během rozhovoru choval příjemně. Na otázky odpovídal velmi výřečně, což vedlo k tendencím odklánět se od tématu.

Informant M8:

Informantem M8 byl muž ve věku 44 let. Ve Společnosti XY zastává pozici manažera v divizi Information Technology. Do jeho týmu byli přijati již tři trainees. Všichni trainees program splnili a zakončili certifikací. Již dva z nich po úspěšném absolvování programu přijali nabídku hlavního pracovního poměru. Jeden trainee stále setrvává v programu do vyčerpání maximální doby účasti. Informant M8 participoval v původním trainee programu, a i nadále participuje i v jeho nové koncepci.

Informant byl během rozhovoru dobře naladěný. Na otázky odpovídal velmi široce a bylo pro něj náročné, udržet se u tématu otázky.

5.2 Charakteristika zkoumaného případu

Případová studie se zabývala analýzou úspěšnosti implementace nové koncepce trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol ve vybrané velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice, která je pro potřeby práce nazvána Společnost XY.

Společnost XY je finanční instituce bankovního typu. Jedná se o velkou organizaci s aktuálně více jak 2500 zaměstnanci založenou v roce 1998, avšak původně pod značkou se vztahem k zahraniční matce, která její fungování velmi ovlivňovala. Významným milníkem byl proto pro tuto banku rok 2016, kdy prošla transformací včetně změny značky a stala se ryze českou a samostatnou institucí.

Ve Společnosti XY byl trainee program pro studenty a absolventy vysokých škol spuštěn v druhé polovině roku 2021, neměl však dlouhodobou koncepci,

chyběla mu struktura i dokumentace. První příručky byly vytvořeny až v roce 2022. Tyto dokumenty později posloužily jako podklad k oficiálnímu dokumentu Operační manuál nové koncepce trainee programu, který pomohl definovat cíl trainee programu, jeho strukturu, pravidla i podmínky vedoucí k získání certifikátu. V červnu roku 2023 byla vedením Společnosti XY schválena nová koncepce programu s cílem přilákat do organizace nové talenty a následně je udržet.

Od svého počátku je personálním oddělením Společnosti XY pravidelně zjišťována zpětná vazba na trainee program rozhovory s jeho účastníky a liniiovými manažery, kteří mají trainees ve svém týmu, s cílem zvýšit jeho úspěšnost a atraktivitu. Proto jsou informanty tohoto šetření trainees a liniioví manažeři Společnosti XY.

Výběrové řízení do trainee programu ve Společnosti XY začíná ve chvíli, kdy organizace na základě personálního plánování a jeho potřeb uveřejní pracovní inzerát na trainee pozici na svých kariérních stránkách anebo na pracovních portálech. Uchazeč o program se vždy účastní výběrového řízení na jednu konkrétní trainee pozici v předem určeném týmu. Výběrové řízení obsahuje prvotní předvýběr kandidátů, kteří jsou následně pozváni k osobnímu pohovoru. Osobní pohovor je buď jednokolový anebo dvoukolový v závislosti na konkrétní obsazované pozici trainee programu. Z tohoto důvodu se účastníci programu mohou nacházet v různých fázích jeho plnění podle toho, kdy byli do programu přijati, a tak je průběh plnění podmínek a aktivit trainee programu jednotlivých účastníků hlídán pomocí elektronické databáze, která obsahuje také identifikační údaje trainees a specifika jejich pozice v organizaci. Typ spolupráce mezi účastníkem programu a organizací je dohoda o pracovní činnosti.

Podle Operačního manuálu nové koncepce trainee programu je délka programu vymezena minimálně na šest měsíců. Jedná se o minimální dobu setrvání v programu pro jeho úspěšné splnění, po které může být trainee, chce-li a setkávají-li se jeho aspirace s vizí liniiového manažera, přijat do hlavního pracovního poměru. Trainees však mají až rok na to, aby trainee program dokončili, anebo v něm po úspěšné certifikaci nadále zůstali jako „buddy“ pro nové trainees. Rok je ale maximální dobou, kdy trainee může v programu zůstat a čerpat jeho výhody, a do kdy je finančně zaštitěn personálním oddělením, pod které rozpočtově i koordinačně trainee program ve Společnosti XY spadá. Pokud trainee do této doby

program nesplní, je spolupráce po jejím uplynutím bezpodmínečně ukončena. V případě splnění programu a uplynutí maximální doby se liniový manažer či liniová manažerka, pokud tak ještě nebylo učiněno, musí rozhodnout, zdali přijme absolventa programu do hlavního pracovního poměru, anebo mu nabídku neučiní.

Kromě minimálně šestiměsíčního setrvání v programu, kdy má trainee za úkol vykonávat přidělenou práci dle pokynů liniového manažera či liniové manažerky, je druhou podmínkou pro úspěšné splnění programu a získání certifikace účast trainees na minimálně třech rozvojově-sociálních aktivitách trainee programu. Jedná se o pět typů aktivit organizovaných personalistou-správcem trainee programu v pravidelných frekvencích po celý rok. Tyto aktivity jsou společné pro všechny trainees v programu bez ohledu na organizační zařazení. První aktivitou jsou vzdělávací přednášky vedené interními specialisty. Cílem těchto přednášek je poskytnout trainees komplexní vhled do fungování banky, a to i mimo oddělení, kterého jsou sami součástí. Další trainee aktivitou jsou inspirativní setkání se členy top managementu. Při těchto setkáních mají trainees možnost usednout ke kulatému stolu s řediteli jednotlivých divizích, anebo i se samotným generálním ředitelem a dozvědět se během společné diskuse odpovědi na své otázky. Mezi společné rozvojově-sociální aktivity patří také stínování vybraných manažerů a manažerek. Trainees si při této aktivitě vyberou, s kým z nabízených chtějí stínování absolvovat a s dotyčným pak stráví jeden celý den, kdy zkušenému kolegovi nahlíží pod ruce a sledují jeho způsob vedení. Trainees mohou stínovat až tři manažery anebo manažerky. V menší frekvenci se trainees v rámci trainee programu mohou účastnit také pracovních veletrhů na vysokých školách, kde se spolu se zástupci personálního oddělení učí představit svoji práci ostatním studentům a čerstvým absolventům a přispívají tak k atraktivnější image celého programu díky přímému sdílení zkušeností. V neposlední řadě jsou součástí trainee programu ve Společnosti XY také neformální komunitní akce. Trainees, ale i „ex-trainees“, kteří již uzavřeli navazující smlouvu, anebo i manažeři nových absolventů programu, se při komunitních akcích setkají mimo prostředí banky a stráví spolu den či večer při vybrané sociální aktivitě. Takovou aktivitou může být například společná návštěva restaurace, ale i dobrovolnictví. Doplňkovou aktivitou pro trainees, či spíše pro zmíněné „ex-trainees“ je po splnění programu nabídka interního koučování. Pokud je trainee přijat do hlavního pracovního poměru, dostane možnost účast se koučovacích sezení s interní koučkou. K řešení může být

například další pracovní směřování, anebo i nastavení hranic mezi prací a osobním životem a podobně.

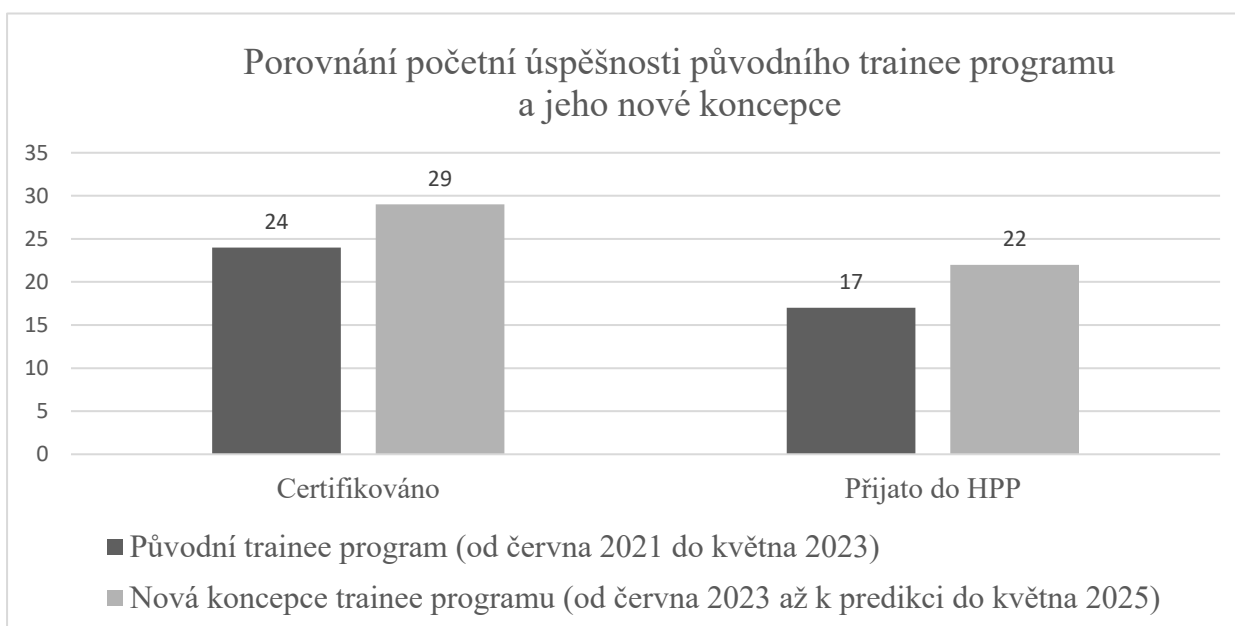
Protože ze získané zpětné vazby vyplynulo, že většina účastníků nevěnuje Operačnímu manuálu nové koncepce trainee programu dostatečnou pozornost, absolvují noví účastníci programu od srpna 2023 povinně úvodní schůzku s personalistou-správcem trainee programu, na které jsou o aktivitách, podmínkách a pravidlech trainee programu informováni.

5.3 Výsledky šetření a jejich interpretace

Získaná data umožnila vyhodnocení úspěšnosti implementace nové koncepce trainee programu ve Společnosti XY.

Analýza interní dokumentace poskytla data k vyhodnocení indikátorů úspěšnosti nové koncepce trainee programu ve Společnosti XY zaměřených na počet úspěšných absolventů trainee programu splňujících podmínky pro získání certifikátu o jeho absolvování a počet absolventů trainee programu přijatých do hlavního pracovního poměru po jeho skončení.

Číselná data úspěšnosti trainee programu ve Společnosti XY znázorňuje Graf č. 1: Porovnání početní úspěšnosti původního trainee programu a jeho nové koncepce, zdroj: vlastní šetření:



Aby bylo možné zajistit relevantní srovnání obou období fungování trainee programu ve Společnosti XY, bylo nutné predikovat výsledky nové koncepce programu do budoucna, konkrétně do května 2025. Tato predikce vychází z aktuálních trendů a dat, které ukazují nárůst v počtu absolventů splňujících podmínky pro získání certifikátu a těch, kteří jsou navíc po absolvování programu přijímáni do hlavního pracovního poměru. Předpověď tak umožňuje spravedlivé srovnání úspěšnosti původního programu a nové koncepce, což poskytuje vhled do dlouhodobého potenciálu programu a umožňuje efektivně hodnotit jeho přínos a úspěšnost.

Graf porovnává úspěšnost původního trainee programu, který probíhal v období červen 2021–květen 2023, s novou koncepcí programu, která byla spuštěna v červnu 2023 a jejíž výsledky jsou předpovězeny do května 2025. Ukazuje, že nová koncepce by měla zvýšit počet úspěšných absolventů v obou sledovaných kategoriích: certifikovaných absolventů a těch, kteří byli po ukončení programu přijati do hlavního pracovního poměru (dále jen HPP). Původní program měl 24 certifikovaných absolventů, zatímco nová koncepce předpokládá nárůst na 29. Podobně u kategorie přijatých do HPP. Původní program vedl k uzavření smlouvy na HPP u 17 absolventů, zatímco nová koncepce odhaduje nárůst na počet 22.

Tyto údaje potvrzují, že nová koncepce programu Společnosti XY je úspěšnější než původní trainee program, a to jak z hlediska počtu certifikovaných absolventů, tak i těch, kteří jsou po skončení programu přijati do HPP.

Data získaná z polostrukturovaných rozhovorů umožnila analýzu zbylých dvou indikátorů úspěšnosti implementace nové koncepce trainee programu, kterými bylo celkové hodnocení obsahu a organizace trainee programu z pohledu jeho absolventů a participujících liniových manažerů.

Informanty šetření byli trainees a liniovní manažeři, kteří mají trainees ve svém týmu. Pro každou skupinu informantů byly formulovány dílčí výzkumné otázky.

DVO 1 pro cílovou skupinu trainees: „*Jaké aspekty průběhu a obsahu trainee programu hodnotí účastníci jako pozitivní a přínosné?*“ se zaměřovala konkrétně na hodnocení aktivit trainee programu, struktury programu a spolupráce s personálním oddělením. Výstupy z šetření ukázaly, že jednou z nejpřínosnějších

aktivit trainee programu jsou podle informantů inspirativní setkání s top manažery společnosti. Shodly se na tom informanti T2, T3, T4, T5, T6 i T8. Informantka T2 uvedla, že konkrétně inspirativní setkání s ředitelem divize financí, kde sama na nižší úrovni aktuálně působí, jí přineslo motivaci k prohloubení znalostí v tomto oboru. Zároveň ji obohatilo top manažerovo vyprávění o tom, jakou cestou si musí člověk projít, aby na takovou pozici dosáhl. Informant T3 na inspirativních setkání nejvíce ocenil přiblížení procesů, které zaměstnanci na této úrovni každodenně zastávají. Informanti T4 a T5 si nejvíce cení příležitosti, dostat se s těmito zaměstnanci již v rámci trainee programu do kontaktu a možnosti ptát se jich na cokoli, protože jsou si vědomi, že mnoho běžných pracovníků mimo program tuto šanci nikdy nemělo. Informant T6 díky inspirativním setkáním poznal, že „...i lidé shora jsou úplně normální a otevření...“. Pro informantku T8 byla inspirativní setkání přínosná především proto, že ukázala, že i ženy mohou dosáhnout na nejvyšší pozice ve firmě. Informantka T8 vypověděla: „Z aktivit trainee programu se mi nejvíce líbila inspirativní setkání. Setkání se samotným generálním ředitelem bylo skvělé, ale vyzdvihnout musím setkání s provozní ředitelkou – možná prostě proto, jak se musela probíjet a asi to bude to znít jako stereotyp, ale prostě i proto, že je to žena. (...) Musela se pravděpodobně potýkat s předsudky spojenými s tím, že je žena a možná i s tím, že má děti. To vše mohlo její kariérní postup komplikovat více než u jejích mužských kolegů, a přesto se dostala na tak vysokou pozici. Proto mě to tak oslovilo.“

Je tedy zřejmé, že inspirativní setkání s top manažery jsou pro většinu informantů-trainees nejprínosnějším aspektem trainee programu, ať už z profesního anebo osobního hlediska.

Jako pozitivní a přínosné hodnotili informanti T2, T4, T5 a T7 také vzdělávací přednášky od tamějších expertů. Informantka T2 ocenila, že díky přednáškám vedenými specialisty z jiných oddělení získala komplexnější přehled o své práci: „Já například pracuji s mnoha čísly, ale často jsem nevěděla, odkud se všechna ta čísla berou, anebo na základě čeho se počítají. Přednáška z risk managementu mi to hezky propojila.“ Podle informantů T4 a T5 spočívá přínos vzdělávacích přednášek v tom, že se dostanou k informacím o práci jiných oddělení. Pro informantku T7 tkví pozitivní přínos vzdělávacích přednášek v možnosti nahlédnout do byznysu banky a díky tomu i v pochopení, jak tento

byznys funguje. Informantka T7 sdělila: „*Přednášky nám dávaly možnost nahlédnout do byznysu banky, což je pro nás, studenty bez předchozích zkušeností, obrovský přínos. Získali jsme pohled insidera, což nám pomáhá lépe pochopit, jak funguje bankovní byznys. Konkrétně například přednáška od UX specialistů byla super. Viděli jsme celý proces vzniku dětského bankovního účtu. To pro mě bylo velice poučné, protože normálně, jako obyčejný člověk, bych k těmto informacím přístup neměla. Další zajímavá přednáška byla od manažera odměňování o mzdách, kde jsme se dozvěděli, jak se mzdy vypočítávají a jak se můžeme v budoucnu pokusit o vyjednávání ohledně výše mzdy.*“

Aktivita trainee programu ve formě vzdělávacích přednášek od expertů Společnosti XY je podle výsledků šetření hned po inspirativních setkáních s top manažery druhou nejprínosnější částí programu. Informanti-trainees na této aktivitě oceňují především to, že jim poskytují širší přehled o fungování banky, než že by získané znalosti konkrétně využili při své práci.

Aktivitu stínování zařadili mezi obohacující jen informanti T1 a T6 a uvedli, že považovali za přínosné nahlédnout za oponu toho, jak manažer vykonává svoji práci a dostat se na schůzky, kam by jinak přístup neměli. Informant T6 k tomuto tématu podotkl, že právě stínování by si mezi účastníky trainee programu zasloužilo být více propagováno a řekl: „...*jde o to, motivovat je (trainees) a říct jim, proč se toho mají účastnit, protože si dovedu představit, že někteří vůbec neví, jakou to může mít přidanou hodnotu.*“

Na základě získaných dat lze usuzovat, že aktivita stínování je přínosná pouze pro některé informanty-trainees. Důležitou roli v tomto může hrát počet jejich předchozích pracovních zkušeností anebo osobnostní charakteristiky. Při stínování mohou informanti-trainees narážet na to, že kvůli své nezkušenosti nevědí, jak příležitost využít, anebo na co se při aktivitě doptávat.

Pozitivně vnímají informanti-trainees také komunitní akce, které jsou taktéž součástí trainee programu ve Společnosti XY. Ve svých výpovědích je jako přínosné označili informanti T2, T4, T5, T6, T7 i T8. Pro informantku T2 byly akce přínosné, protože když do programu vstoupila, nikoho v bance neznala. Díky neformálním akcím se seznámila s ostatními účastníky programu, což jí pomohlo v práci lépe komunikovat. Přidanou hodnotu v neformálních aktivitách ze

socializačního hlediska vidí i informanti T4 a T5, kteří navíc oceňují, že na akcích jsou často přítomni i linioví manažeři, a proto je to příležitost, vytvořit si bližší vztahy i s nimi. Informant T6 vyjádřil v rozhovoru svůj pozitivní vztah ke komunitním akcím a podtrhl důležitost udržování komunity účastníků a absolventů programu i po jeho dokončení a uzavření navazující smlouvy: *„Komunitní akce byly skvělé! Opravdu si cením těchto příležitostí k socializaci. Mám rád, když můžu trávit čas s kolegy z týmu, ale setkávat se s dalšími trainees, kteří jsou vám věkově blízcí a jsou v podobné situaci, to je ještě lepší. Bližší seznámení s trainees z různých oddělení pomáhá vytvářet silnější vztahy a lépe pochopit jednotlivé role a úkoly. (...) Je super, že se komunita trainees udržuje i po tom, co člověk program dokončí a nastoupí do hlavního pracovního poměru, a že tak o komunitu nepřijdeme.“* Informantka T7 oceňuje mimo socializační složky také samotnou náplň komunitních akcí, kdy vedle návštěvy restaurací a zábavních zařízení tráví jako trainees společný čas také dobrovolnictvím. Informantka T8 se k celkovému rázu komunitních akcí vyjádřila ambivalentně: *„Dobrovolnictví v domově seniorů pro zrakově postižené bylo parádní. To se mi hrozně líbilo a asi je to tím, že prostě mám vztah k tomu, všem pomáhat. Takže to mě bavilo hodně, ale co se týče nějaké socializace s ostatními trainees, nebo dopadu na soudržnost komunity, tak v tom to na mě nemělo vůbec žádný dopad.“* Tuto ambivalenci zdůvodňuje tím, že ač ji komunitní akce mnohdy z osobního hlediska zajímají, necítí se být do komunity sociálně začleněna. Příčinné aspekty budou rozebírány v rámci odpovědi na DVO 2.

Domnívám se, že komunitní akce jsou jednou z nejoblíbenějších částí programu, protože při nich dochází k socializaci a vytváření vztahů s vrstevníky. Toto posílení vztahů celkově zlepšuje zkušenost trainees s trainee programem a ukazuje se, že pokud tato socializace z jakéhokoliv důvodu nezafunguje, má to na celkové prožívání programu velmi negativní dopad, jak ukáží výpovědi informantky T8 vztahující se k DVO 2.

Informanti-trainees byli pro zodpovězení DVO 1 dále vyzváni ke zhodnocení spolupráce s personálním oddělením, jehož úlohou je, komunikovat s účastníky programu, informovat je o pořádaných aktivitách, průběhu plnění programu a podporovat je k dokončení programu. Jako převážně pozitivní anebo zcela pozitivní ohodnotili tuto spolupráci informanti T2, T3, T4, T5, T6 a T7.

Informantka T2 vypověděla, že se po celou dobu programu cítila být o všem plně informovaná a stejně tak cítila podporu v řešení jakýchkoliv personálních situacích. Také informant T3 popsal až na jeden případ (viz odpovědi na DVO 2) pozitivní zkušenost s fungováním personálního oddělení v průběhu programu a zdůraznil, že v porovnání s jiným jím dříve absolvovaným trainee programem byla koordinace programu ve Společnosti XY zvládnutá diametrálně lépe. Podle informanta T4 je „...organizace programu na vysoké úrovni.“ Informant T5 ocenil především rychlou komunikaci personálního oddělení. Také informant T6 vnímá koordinaci trainee programu personálním oddělením pozitivně. V rozhovoru se ale přesto zmínil o technických potížích, které na začátku programu zapříčiňovaly chyby v dodávání informací a musely být řešeny. Tyto počáteční technické potíže prý ale jeho zkušenost neovlivnily. Informantka T7 k tématu vypověděla: „*Na personálním oddělení jsou opravdu příjemní a ochotní lidé, takže komunikace vždycky byla naprosto bez problémů.*“

Dle získaných dat je personální oddělení a jeho fungování v rámci trainee programu pozitivně vnímaným aspektem u většiny informantů-trainees.

Informanti byli dotazováni také ohledně hodnocení struktury trainee programu, tj. jeho délky, pravidelnosti a zacílení pořádaných aktivit a podmínek pro jeho úspěšné splnění. Informanti-trainees se shodli na tom, že za funkční struktury trainee programu vděčí koordinátorovi programu a personálnímu oddělení. Informantkou T2 bylo ve struktuře programu pozitivně hodnoceno především to, že ač je délka trainee programu nastavena primárně na šest měsíců, má trainee možnost setrvat v programu až jeden celý rok, řekla: „*Půl roku až rok je podle mě optimální doba. Člověk se něco naučí a pochopí, jak věci ve firmě fungují, a co konkrétně by chtěl dělat. Já třeba jsem se po dokončení programu posunula na jinou pozici v bance a manažer tohoto nového týmu byl rád, že už jsem rovnou věděla, jak to u nás funguje.*“ Informant T3 se o struktuře programu taktéž vyjadřoval pozitivně – půl roku vnímá jako ideální délku pro trvání trainee programu a s pravidelností a zacílením aktivit, stejně tak jako s podmínkami pro splnění programu byl vždy spokojen. Informantovi T4 se zdá struktura a nastavení programu „*optimální*“, vypověděl: „*Půlroční délka trainee programu mi přijde optimální, zejména vzhledem k tomu, že většina účastníků je ještě ve fázi bakalářského studia. Tento časový rámec umožňuje efektivně zvládat studijní zátěž*“

i povinnosti v rámci programu, což považují za velkou výhodu. Aktivita v rámci programu jsou splnitelné a nejsou příliš náročné. Celý průchod programem je plynulý, bez větších překážek. Samozřejmě, občas se může stát, že kvůli časovým důvodům nevyjde nějaká aktivita, ale to neznamená, že bych neměl šanci ji nějak nahradit.“ Také informanti T5 a T6 hodnotili nastavenou strukturu trainee programu pozitivně. K délce trainee programu informant T6 doplňuje, že by dle jeho názoru měla být nastavena rovnou na jeden celý rok, protože trainee program toho podle jeho slov nabízí opravdu hodně a šest měsíců je krátká doba, pokud chce někdo být opravdu aktivním účastníkem. Informantka T7 ke svému kladnému hodnocení struktury programu dodává, že by podmínky pro splnění programu zpřísnila: *„Osobně bych ale viděla prostor pro zpřísnění pravidel pro splnění programu. Povinnost účastnit se minimálně pouze tří aktivit za šest měsíců až rok mi přijde trochu laxní vzhledem k množství možností, které program nabízí. Je škoda, pokud někteří nevyužijí všechny tyto příležitosti, když do nich organizátoři vkládají tolik úsilí.“* Informantka T8 hodnotí pozitivně nastavenou délku trainee programu, ohledně dalších aspektů struktury programu je kritická, a proto jsou tyto odpovědi součástí interpretace výsledků k DVO 2.

Vztah ke struktuře trainee programu a k podmínkám splnění programu je mezi informanty-trainees evidentně ambivalentní. Různí se názory na to, zdali je délka programu, tedy šest měsíců až jeden rok, nastavena správně. Někteří informanti-trainees vnímají šest měsíců jako ideální dobu, někteří by preferovali celý rok. Analýza interní dokumentace ukázala, že většina účastníků programu čerpá jeho maximální dobu a zůstávají v programu celých dvanáct měsíců, přestože výpovědi ukazují, že šest měsíců se informantům-trainees zdá mnohdy ideální.

Pozitivním aspektem celého trainee programu bylo pro některé informanty také samotné přijetí liniovým manažerem a pracovním kolektivem. Informantka T7 v této souvislosti vypověděla: *„Když jsem byla přijata do trainee programu, bylo to především o manažerce mého týmu. Myslím, že v tomto bodě nesou vždycky zodpovědnost hlavně manažeři a to, jak se k celému programu postaví. Tím myslím, jak nás podporují v zapojování se do trainee aktivit, anebo obecně i při řešení pracovních problémů. Když je manažer podporující, má to na traineeho povzbuzující účinek a motivuje ho to k účasti na aktivitách. Naopak, když je manažer laxní, může to ovlivnit celkové vnímání programu a míru zapojení*

traineeho do aktivit. Osobně jsem měla skvělou podporu, byla jsem chválena za účast na aktivitách, a to mě povzbuzovalo.“ Také informantka T8 vidí podstatný přínos v tom, když je liniový manažer se svým týmem na přijetí traineeho do týmu připraven. Porovnává v této souvislosti své zkušenosti ze dvou různých týmů. V prvním týmu se informantka T8 setkala s kladným přijetím a podle jejích slov bylo znát, že vědí, jak s mladými lidmi v trainee programu pracovat, a jak je podporovat. S opakem se setkala v týmu druhém, kam v průběhu trainee programu přešla – tato kritika je součástí odpovědí na DVO 2.

Role liniového manažera se zdá být pro vnímání zkušenosti s trainee programem ve Společnosti XY stěžejní.

Informant T6 v závěru rozhovoru ocenil, jakým směrem se trainee program ve Společnosti XY posunul. Díky tomu, že může být stále součástí trainee komunity i po splnění programu a nástupu na stálou pracovní pozici reflektoval zlepšení: *„Vidím, že nyní jsou aktivity programu mnohem více pravidelné. Máte to teď zmačknuté mnohem lépe než v době, kdy jsem začínal já. Vše je lépe podchycené, což je skvělé. Jsem rád za to, že se s komunitou mohu i dosud vidat.“*

Problematickým aspektům trainee programu se věnuje DVO 2: *Jaké aspekty průběhu a obsahu trainee programu hodnotí účastníci jako negativní a problematické?* Stejně jako v předchozím případě byli informanti dotazováni na hodnocení aktivit trainee programu, struktury programu a spolupráce s personálním oddělením.

Všichni oslovení informanti-trainees se shodují, že součástí trainee programu nebyla žádná aktivita, která by pro ně byla vyloženě nepřínosná, anebo nezajímavá. Potvrdily to například výroky informantky T1, která uvádí, že *„Všechny aktivity mají v programu své místo...“*, anebo informanta T3, který vypověděl: *„Nevzpomínám si, že by v programu bylo něco, co by bylo vyloženě mimo. Myslím si, že trainee program je opravdu různorodý. I když se přednáška týkala oblasti, která přímo nesouvisí s mojí prací, jako například přednáška od manažera z risk managementu, byla stále zajímavá. Je užitečné slyšet, jak banka přemýšlí v dané oblasti, a myslím, že každý si z takového setkání může něco odnést.“*

Informanti-trainees v některých případech přesto jmenovali aktivity, které je oslovily nejméně. Informantky T1 a T7 se shodly, narozdíl od většiny ostatních

informantů-trainees, že pro ně nebyla přínosná inspirativní setkání s top manažery. Jako důvod uvádí informantka T1, že pro ni témata diskuse byla natolik vzdálená, že nevěděla, na co se ptát. Informantka T1 však zároveň uvedla, že bylo pěkné dostat příležitost seznámit se s tak vysoce postavenými lidmi. To potvrzovala i výpověď informantky T7, která také kvitovala možnost navázání profesního kontaktu s top manažery, avšak kvůli absenci znalostí a zkušeností týkajících se diskutovaných oblastí pro ni nebyla aktivita obohacující. Informant T4 zmiňuje jako nejméně obohacující aktivitu trainee programu účast na pracovních veletrzích. Podle něj si trainees sice vyzkouší prezentovat svoji práci ostatním studentům, ale z profesního ani osobního hlediska pro něj aktivita přínosná není.

Informantka T1 dodala také další problematické aspekty, které průběh její účasti v trainee programu provázely. Uvedla, že při vstupu do programu jí chyběly úvodní informace o tom, co všechno program zahrnuje, jakých aktivit se v průběhu něj může účastnit, a jaké jsou přesně podmínky pro jeho splnění. Je si vědoma toho, že pro pozdější účastníky programu pak byly pořádány úvodní schůzky za tímto účelem, lituje však, že i pro ni a ostatní dříve přijaté trainees nebyla tato komunikace nastavena hned od počátku. Negativně také vnímá, že se jako účastník trainee programu nemohla podílet na výběru termínů trainee aktivit – určené termíny informantce T1 často nevyhovovaly a vypověděla, že se občas bála, že program nestihne splnit. Informantka T1 by také uvítala rozsáhlejší nabídku trainee aktivit. Konkrétně navrhuje, aby trainees měli možnost samostatně připravit a odprezentovat přednášku na jimi zvolené téma.

Je zřejmé, že zkušenost informantky T1 je ovlivněna jejím brzkým příchodem do trainee programu, kdy program nebyl jasně definován.

Informanti T3 a T8 se shodli, že problematickým aspektem trainee programu je připravenost a participace liniových manažerů, kteří přijímají trainees do svých týmů. Manažeři by měli být podle informantů T3 a T8 nejen lépe připraveni na příchod trainees do týmu, ale i na to, jakou profesní dráhu jim po dokončení programu nabídnou. Informant T3 sdělil: *„Připadalo mi, že na našem oddělení manažeři o trainee aktivitách a cílech trainee programu nic moc nevěděli. Komunikace směrem k manažerům participujícím v programu by se měla asi zlepšit.“* Informantka T8 byla v tomto ohledu ještě kritičtější a uvedla, že *„...druhý tým, kam jsem přestoupila, není vůbec připravený na to, mít traineeho. Se mnou*

tam byl ještě jeden trainee a oba se shodneme, že situace tam není ideální. Úkoly nejsou dobře specifikované a na začátku mi nikdo moc nepomáhal, byla jsem hozená rovnou do vody. A pořád mám pocit, že některým věcem nerozumím. (...) Přijde mi, že by se tady mělo více pohlídat, aby manažeři pak věděli, co s těmi lidmi po skončení programu dál.“ Tyto výroky potvrzují důležitost role, kterou má v trainee programu zastávat liniový manažer.

Informantka T8 dále potvrdila své výroky navazující kritikou, kdy podtrhla, jak je důležitý nejen přístup samotného liniového manažera, ale i celého týmu, sděluje: *„Nechci říct, že by nás trainees nebrali jako součást týmu, ale cítila jsem z nich zkrátka, že je pro ně člověk pracující na hlavní pracovní poměr mnohem důležitější, než já, protože já jsem tady jenom studentka. V prvním týmu byl prostě přístup k trainees úplně odlišný.“* Negativně hodnotila informantka T8 také zkušenost s požadavkem o zvýšení mzdy po přechodu na hlavní pracovní poměr. Nejprve se jí dostávalo odpovědí, že zvýšení mzdy není možné, přestože prý sama věděla, že to možné je – když manažera s tímto faktem konfrontovala, odpovědí jí bylo, že si zvýšení mzdy nezaslouží. Ke konkrétním specifikacím toho, co pro zvýšení mzdy má udělat, se prý ale diskuse nikdy nedostala. Informantce T8 nakonec byla mzda zvýšena, ale celé jednání trvalo půl roku. *„Když pak o zvýšení požádal jeden z kolegů, tak to trvalo asi jen měsíc, a ještě dostal víc než já. Ne, že by mi na tom nějak extra sešlo, ale jde o ten přístup. Ten mě zamrzl a úplně mě to odradilo od toho, chtít tu do budoucna dál zůstat.“*

Informantka T8 dále sdělila frustraci nad tím, že se jako trainee nemůže zapojit do hromadných zaměstnaneckých průzkumů. Negativně také hodnotila celkovou komunikaci na lince trainee – liniový manažer – personální oddělení. Z jejích slov vyplývá, že se v pracovním procesu necítí plnohodnotně.

Je možné, že většina této frustrace plyne u informantky T8 z negativního přijetí týmem a liniovým manažerem, avšak je zřejmé, že nejen to hraje v jejím hodnocení trainee programu roli – jedná se i o celkový náhled na některé z procesů organizace. Zásadní vliv má také doba jejího zapojení do trainee programu, protože jak shrnuje: *„Na začátku jsem si přišla, jakože jsem tu na nějakém trainee programu, který ale vlastně neexistuje.“*

Informanti T4, T5 a T8 by shledávali pro program přínosnější, kdyby obsahoval více komunitních neformálních akcí. Komunita by si dle jejich slov pro lepší stmelení kolektivu zasloužila pravidelné neformální akce alespoň jednou měsíčně. Informantka T8 dále vypověděla, že se cítí být od komunity izolovaná a jako důvod uvedla, že byla do programu přijata mezi prvními – v této době bylo v programu trainees jednak ještě málo, jednak neměl program žádné konkrétní rysy a strukturu, a tak velmi dlouho trvalo, než se cokoliv zorganizovalo. Informanti T4 a T5, ač se izolovaní necítí, by i tak ocenili více komunitních akcí pro zvýšení socializačního aspektu trainee programu.

Informant T3 vidí v trainee programu prostor pro zlepšení v definování časové osy trainee programu, která by mu pomohla lépe plánovat svůj čas pro participaci na jednotlivých aktivitách. Informant T3 také uvedl, že vnímá negativně, že byl ve své divizi dlouho jediným traineem a cítil se tak izolovaný od většiny ostatních účastníků, kteří se soustřeďovali v divizi Informantion Technology. Informant T3 dále uvedl i poněkud ambivalentní zkušenost z výběrového řízení týkající se spolupráce s personálním oddělením: *„Když jsem reagoval na inzerát na trainee pozici, nikdo mi nejdřív na mou přihlášku neodpovídal. Nakonec jsem musel příslušného recruitera kontaktovat přes LinkedIn. Ukázalo se, že měl v té době dovolenou, takže se celý proces trochu protáhl, trvalo to asi 14 dní. Nejsem si jistý, co by se stalo, kdybych nevyvinul iniciativu a nenapsal mu. Celkově to ale moji zkušenost negativně neovlivnilo, myslím, protože jsem zastáncem toho, že když člověk něco chce, musí vyvinout i vlastní iniciativu.“*

Informant T6 vidí podobně jako informantky T1 a T8 problematický aspekt trainee programu především v období jeho začátků, protože i on byl do programu přijat mezi prvními. Fungování programu v jeho počátcích hodnotí jako experimentování. Struktura trainee programu a jeho fungování se v době přijetí informanta T6 podle jeho slov teprve vymýšlela, což bylo faktorem, který jeho zážitek ovlivnilo.

Informant T6 však nehodnotí svoji situaci výrazně kriticky a má za to, že to k vymýšlení nového konceptu patří. Cení si, že stále může být v programu určitým způsobem zapojen a je rád, že jde program správným směrem.

Informantka T2 nevedla žádné aspekty trainee programu, které by vnímala jako nepřínosné anebo problematické.

Výsledky šetření v cílové skupině trainees už nyní poukazují na odlišnosti ve vnímání a hodnocení programu odvíjející se od toho, v jaké době informanti v trainee programu působili. Je tedy zřejmé, že trainees, kteří byli zapojeni do původního trainee programu postrádajícího koncepci, hodnotí program hůře nežli trainees, kteří zažili jeho novou koncepci.

Časové náročnosti trainee programu ve Společnosti XY se věnovala DVO 3: *Jak účastníci trainee programu vnímají jeho časovou náročnost ve vztahu k jejich očekáváním?* Výsledky přinesly následující zjištění.

Všichni informanti-trainees vyjma informanta T5 se shodli, že časová náročnost trainee programu byla zvládnutelná a dle jejich očekávání. Podle výpovědí i podle interní dokumentace se jednalo o spolupráci na DPČ v rozsahu cca 20 hodin týdně. Informant T4 dodává, že časově náročnější začal být program až k jeho samotnému konci, kdy už věděl, že bude přijat do hlavního pracovního poměru, a tudíž mu přibývalo vlastní agendy, kterou musel denně zpracovávat a ubýval mu tedy čas účastnit se všech aktivit trainee programu. Všichni informanti kromě informanta T5 též sdělili, že jim program nijak nezasahoval do osobního života a měli dostatek času na výkon svých osobních zájmů i dokončení školních povinností.

Informant T3 v této souvislosti řekl: *„Necítil jsem se vyloženě přetížený, spíše naopak. Agenda pro trainee ve financích byla uzpůsobená tak, aby byl prostor pochopit co nejvíce procesů, bez časového tlaku a velké zodpovědnosti. (...) Jeden z největších benefitů byla časová flexibilita.“*

Informant T6 také podtrhl časovou flexibilitu jako výhodu programu. *„Považuji tento trainee program za časově flexibilní, což mi velmi vyhovovalo. Když jsem nastupoval, už jsem byl na konci studia a měl jsem méně školních povinností, což mi umožnilo lépe se zapojit do pracovních aktivit. Tato flexibilita byla klíčová, obzvláště když jsem potřeboval čas na přípravu ke zkouškám. Mohl jsem se domluvit s manažerkou a věnovat se studiu, aniž by to byl problém.“*

Informantky T7 a T8 si cení poskytnutí možnosti pracovat na některých úkolech z domova, anebo možnosti přijít až v odpoledních hodinách po přednáškách ve škole.

Informant T5 přiznává, že ač byla flexibilita trainee programu velmi dobrá, s jeho vedlejšími a školními povinnostmi to bylo často velmi špatně slučitelné.

Lze tedy usuzovat, že většina informantů-trainees očekávala práci v rozsahu DPČ, který činí cca 20 hodin týdně a tato očekávání se zcela setkala s realitou a byla zvládnutelná. Důležitým aspektem v tomto očekávání mohla být předchozí zkušenost s jinou prací na DPČ.

Míru relevance aktivit trainee programu pro budoucí kariérní rozvoj zjišťovala DVO 4: *Jak účastníci hodnotí míru relevance aktivit trainee programu pro jejich profesní rozvoj a přípravu na budoucí pracovní pozici?*

Všichni informanti-trainees se shodli, že obsah trainee programu je pro jejich profesní rozvoj a přípravu na budoucí pracovní pozici relevantní. Obsah trainee programu lze podle získaných dat dělit na dvě oblasti. Na oblast vlastní pracovní činnosti v rámci týmu, do kterého byl trainee přijat a na oblast přidáných trainee aktivit. Trainee aktivity jsou informanty-trainees vnímány jako relevantní ve vztahu ke komplexnímu přehledu o fungování banky a networkingu a považují je proto za důležitou součást trainee programu, která při přechodu do hlavního pracovního poměru přispívá k zefektivnění práce. Oblast vlastní pracovní činnosti v týmu, do kterého byli trainees přijati, se zdá být naopak stěžejní pro získání praxe pro konkrétní pracovní pozici, na kterou trainees po dokončení programu nastoupili anebo se chystají nastoupit.

Informantka T1 sdělila: „...*přednášky, stínování a inspirativní setkání mi poskytly dobrý přehled o tom, jak v Česku funguje velký korporát. Bylo pro mě důležité pochopit, jaká je zde kultura a jak se v takovém prostředí chodí. (...) Během své práce v týmu jsem se ale naučila prakticky všechno, co teď využívám v současné práci, takže to pro moji kariéru bylo určitě hodnotnější než samotné aktivity jako přednášky, stínování a podobně.*“ Informantka T1 však vyjádřila kritiku nad tím, že podmínky splnění programu by se měly více vztahovat ke konkrétní vykonávané pracovní činnosti v rámci týmu než k trainee aktivitám.

Také informant T5 ocenil v obsahu trainee programu vzhledem k budoucí kariéře především poznání fungování instituce typu Společnosti XY a řekl: *„Celkově mi v tomhle trainee programu přišlo užitečné, že jsem se dozvěděl, jak věci fungují v korporátu. (...) Dalo mi to i takovou zkušenost, že jsem poznal, že jsou tu poměrně pomalé procesy... Na vše je potřeba schválení, potvrzení... Pro budoucí práci proto budu možná uvažovat o startupu.“*

Toto tvrzení ukazuje, že obsah trainee programu může být užitečný i pro absolventy, kteří nepokračují ve své kariéře ve Společnosti XY. Přestože cílem nové koncepce trainee programu Společnosti XY je, udržet si mladé talenty v organizaci i po skončení programu, je vhodné, aby i v odchodivších absolventech zanechal program pozitivní dojem a byla tak šířena dobrá pověst zaměstnavatele.

Informantka T2 kladla na přidané aktivity trainee programu a jejich přínos pro budoucí pracovní kariéru větší důraz a řekla: *„Myslím si, že kdyby bylo v programu trochu víc těch trainee aktivit, byla bych asi ráda.“* Pro informantku T2 byla vzhledem k její pracovní pozici velmi relevantní například přednáška na téma risk management, anebo inspirativní setkání s ředitelem divize financí.

Inspirativní setkání s ředitelem finanční divize uvedl také Informant T3 jako velmi přínosné ke kariérnímu rozvoji.

Ukazuje se, že vnímání relevance trainee aktivit pro profesní rozvoj je úzce spjato s tím, nakolik se konkrétní aktivita dotýká pracovní činnosti trainees. Například informanti zaměstnaní v divizi Finance tak logicky hodnotí inspirativní setkání s ředitelem této divize jako přínosné pro budoucí kariéru, oproti tomu pro informanty z divize Information Technology míra relevance slábne.

Informant T3 zhodnotil, že ho trainee program na jeho stálou pracovní pozici připravil dobře. Program ale mohl zapůsobit ještě efektivněji, pokud by už v té době byla definována jeho struktura. Informant T3 uvedl: *„Bohužel jsem nedostal příležitost účastnit se třeba aktivity stínování, protože to v mé době ještě nefungovalo a ani jsem se pak nedozvěděl, když se to pak zavedlo. Možná jsem sám nevyvinul dostatečnou iniciativu, ale to bylo těžké, když jsem se ani od nikoho nedozvěděl, jaké ty aktivity jsou vlastně k dispozici.“*

Toto sdělení poukazuje na to, jak původní absence struktury a celkové koncepce trainee programu ve Společnosti XY ovlivňovala zážitek absolventů, kteří byli v té době do programu zapojeni.

Pro informanta T4 byly trainee aktivity spíše přidanou hodnotou pro osobní rozvoj a pro rozšíření přehledu o fungování banky. Důvodem je především specifická budoucí nástupní pozice. Informant T4 se k tématu vyjádřil následovně: „...*přece jenom, pozice, na kterou nastoupím, nebo doufám, že nastoupím, je možná dost specifická na to, aby se toho trainee program mohl dotknout.*“

Informant T4 se ale shoduje se všemi ostatními informanty-trainees, že teoretická příprava v podobě trainee aktivit určitě není v žádném případě zbytečnou. Podle informanta T4 zastává teoretická příprava (tj. oblast trainee aktivit) v programu přibližně 30 % a praktická příprava, (tj. oblast vlastní pracovní činnosti v rámci týmu) cca 70 %. Uvedl, že je s tímto poměrem spokojený. Vhodný poměr teoretické a praktické přípravy potvrdili i informant T6 a T7. Rozložení informantům vyhovuje, protože jim umožňuje získat přidanou hodnotu v podobě trainee aktivit bez toho, aby to negativně ovlivnilo jejich pracovní činnost v rámci týmu. Podle informantky T7 „...*kombinace teoretických a praktických oblastí dělá z tohoto trainee programu kompletní a cennou zkušenost.*“

Informant T4 zakončil své vyjádření k tématu větami: „*Aby program dokázal každého člověka teoreticky připravit a dát mu něco navíc do jeho kariérního života, musel by být více personalizovaný. To je na takovém měřítku, jak se to tady dělá, prakticky nemožné.*“

Pro informanta T6 byly pro profesní rozvoj relevantní především navázané kontakty, protože podle něj „...*znalost klíčových osob v rámci firmy jsou obrovské výhody po absolvování trainee programu. (...) Když jsem byl po programu přijat do týmu, nemusel jsem ztrácet čas se seznamováním se s lidmi. Měl jsem kontakty a věděl jsem, na koho se s čím obrátit, což usnadnilo můj přechod a integraci.*“ Informant T6 ale dále vnímá, že v době jeho zapojení do trainee programu bylo v prvních měsících nerelevantních aktivit mnoho: „*Byl jsem členem takové vlastně pilotní skupiny, která teprve testovala a vybírala aktivity pro trainee program, bylo to docela náročné a některé věci úplně relevantní nebyly, ale jak už jsem zmínil, byl*

to proces, ve kterém jsme se učili, co funguje a co ne. Být součástí první podoby trainee programu mi ale dalo možnost díky poskytování zpětné vazby přímo ovlivnit, jak program vypadá, což považuji za velmi cennou zkušenost.“

Informantka T7 nezhodnotila obsah trainee aktivit jako relevantní pro její kariéru, protože se zatím žádná z oblastí netýkala jejího oboru.

Organizátoři by si tedy nejspíše měli lépe hlídat, zdali se mezi aktivitami programu nachází pro všechny účastníky alespoň některá témata blízká jejich oboru, a to i přesto, že jsou například trainees v určité divizi v malém zastoupení.

Celkově ale aktivity trainee programu poskytly informantce T7 dobrý náhled do byznysu banky a fungování korporátu a ocenila především rady a zkušenosti získané při práci ve svém týmu.

Informantka T8 věří, že pokud by se rozhodla zůstat ve svém současném oboru, bude moct díky absolvování trainee programu v budoucnu nastoupit rovnou na vyšší pozici. Nemyslí si sice, že jde vyloženě o konkurenční výhodu, ale přiznala, že přednášky týkající se jejího profesního působení jí přišly užitečné. Vše je ale podle informantky T8 o podpoře liniového manažera – na něm závisí, jakou zkušenost si trainee z programu odnese.

DVO 5 se zaměřila na to, *„jak trainee program ovlivňuje motivaci účastníků pokračovat v práci ve Společnosti XY i v budoucnu?“*

Trainee program jednoznačně přispěl ke zvýšení motivace pracovat ve Společnosti XY i v budoucnu u informantů T1, T2, T4 a T7. Informant T3 zaujal k problematice spíše neutrální postoj a informant T5 se k tématu vyjadřoval rozporuplně. Informant T6 nesdělil nic, co by nasvědčovalo, že jeho motivaci ovlivnila přímo účast v programu a u informantky T8 k pozitivnímu ovlivnění motivace nedošlo vůbec.

Informantka T1, ač už ve Společnosti XY nepracuje, sdělila, že *„...vůbec nechtěla odcházet.“* Během trainee programu se informantka cítila motivovaná pokračovat v práci v organizaci, její očekávání se ale nesetkala s realitou. Informantka T1 uvedla: *„Chtěla jsem do budoucna pracovat spíše na vývoji než na testování, a ta role tam pro mě nebyla dostupná, zkrátka tam pro mě neměli místo. Takže za to trainee program nemůže...“*

Tuto situaci si lze z pohledu Společnosti XY interpretovat jako problematickou. Nezafungovala zde retence absolventky programu, která je mimo přilákání mladých talentů druhým cílem nové koncepce trainee programu. Informantka T1 však odešla ze Společnosti XY těsně před schválením této nové koncepce. Situace tedy dokládá dysfunkčnost dřívějšího bezkonceptního období programu. Linioví manažeři by měli do trainee programu vstupovat s kapacitami, které mohou absolventům programu nabídnout po jeho dokončení. Jinak se investice do programu vložené, časové i finanční, nemohou organizaci vyplatit. Konkrétní situace ukazuje také na absenci kariérního plánování, které v programu chybí a mohlo by přispět k řešení právě takových situací. Toto téma se následně objevuje ve výstupech šetření vztahujících se k cílové skupině liniových manažerů.

Ač byla informantka T2 zapojena do trainee programu také ještě v době před schválením jeho nové koncepce, zafungovali zúčastněné strany v řešení její situace lépe. Trainee program měl jednak pozitivní dopad na její motivaci pokračovat v práci v organizaci, jednak se její očekávání po dokončení programu setkala s realitou. Cení si, že jí bylo umožněno přejít po absolvování programu do jiné divize a kariérně se tak rozvíjet. Informantka T2 v této souvislosti vypověděla: *„Moje motivace byla ovlivněná hlavně lidmi, se kterými jsem přišla během programu do kontaktu.“* Informantka T2 podotýká, že přístup k lidem se ve Společnosti XY celkově vyvíjí postupně k lepšímu, a že v této souvislosti cítí v organizační kultuře změny.

U informanta T3 nedošlo k ovlivnění motivace k pokračování v práci ve Společnosti XY zcela díky trainee programu. Jak již dříve vypověděl, cítil se být ve své pracovní divizi izolovaný od ostatních trainees, kteří se soustřeďovali spíše v jiných částech banky, a tak neměl tolik příležitostí pro sblížení se s trainee komunitou. Motivaci pro pokračování ve Společnosti XY ale přesto cítí: *„Důvodem toho, proč tu stále jsem je, že práce mi pořád dává smysl. (...) Pokud jde o trainee program, nemyslím si, že by to byl konkrétně on, který mě udržel v této firmě. Spíše je to dáno celkovým prostředím.“*

Na základě výpovědi informanta T3, který procházel trainee programem částečně v bezkonceptním období a částečně po schválení nové koncepce, lze usuzovat, že Společnost XY by měla věnovat pozornost nejen rozšiřování trainee komunity jako celku, ale také koncentraci trainees v jednotlivých divizích. Patrně by

tak zvýšila vliv trainee programu na motivaci jeho účastníků pro pokračování v práci ve Společnosti XY.

Informant T4 v souvislosti se svojí motivací pro setrvání v organizaci zmínil pozitiva jako jsou celofiremní akce, anebo tým, ve kterém pracuje. Říká ale také, že velký vliv na jeho motivaci měl i samotný trainee program. Informant T4 sděluje: *„Pokud jde ale o trainee program, tak nebyť jeho, cítil bych se méně motivovaný zůstat. Kombinace komunitních akcí s trainees, vzdělávacích přednášek, inspirativních setkání a další trainee aktivity tvoří příjemný mix, který doplňuje každodenní práci v týmu. Kdyby to bylo pouze o práci v rámci mého týmu bez možnosti účasti na těchto akcích, měl bych pocit, že mi něco chybí, a neměl bych tak široký pohled na to, jak celá firma funguje, a kdo všechno je její součástí. Baví mě setkávat se s ostatními trainees. Vnímám to jako příležitost poznat lidi, kteří jsou v podobné životní etapě nebo mají podobné profesní cíle. Mám pocit, že jsem si tu s těmi lidmi blíž a rozhodně to moji motivaci utužuje.“*

Informant T5 uvedl, že mu trainee program připadal atraktivní, ale zásadním důvodem je odchodu je jeho nedostatečná časová kapacita. Usilovat prý bude o práci v jiném typu organizace.

Z výroků informanta T5 lze soudit, že trainee program jeho motivaci k setrvání ve Společnosti XY příliš pozitivně neovlivnil. Na základě jeho předchozích výpovědí se domnívám, že jeho motivace byla naopak spíše snižována, avšak ne vinou trainee programu, ale spíše celkovým fungováním organizace tohoto typu. Již dříve sdělil, že mnohé procesy vnímal jako příliš pomalé.

Informant T6 se cítí být motivován k pokračování v práci ve Společnosti XY. Podle jeho výpovědi ale hraje roli spíše pohodlnost, než přidané trainee hodnoty programu: *„Je to pro mě jednodušší než měnit kolektiv nebo dokonce firmu. Cítím se ve známém prostředí více familiárně, což je určitě pohodlnější než začínat někde jinde od nuly.“*

Motivace informanta T6 evidentně netkví přímo v účasti v trainee programu, ale spíše v pohodlí, které mu poskytuje již známé prostředí. Neuvedl totiž, že by si byl vědom konkrétních aspektů trainee programu, které měly na jeho motivaci vliv. Lze se domnívat, že trainee program informanta T6 nemotivoval tolik jako například informanty T1, T2, T4 a T7, protože do něj byl zapojen v jeho

počátcích, kdy postrádal koncepci. Stejně tak u informantky T8, která trainee program ve svém vnímání motivace vůbec nezohlednila a hovořila spíše o negativních zkušenostech z jejího aktuálního pracovního týmu, které jí ovlivnily. „Už jsem řekla, že první tým byl sice super, ale v novém týmu je to jiné. Mám pocit, že si tam mé práce nikdo nevážil. (...) Také například fakt, že v předchozím týmu jsme na oběd chodili v klidu a nikdo nespěchal, zatímco teď se na obědech řeší práce, mě odrazuje.“ Motivace pracovat dále ve Společnosti XY je u informantky T8 kvůli stávajícímu přístupu týmu a liniového manažera neustále snižována a uvažuje tak o změně v kariéře.

U informantky T8 došlo evidentně ke kombinaci negativních zážitků plynoucích z přechodu do týmu, který nebyl připraven na zaměstnávání trainees, anebo možná i příslušníků mladší generace obecně, a zkušeností zažitých během bezkonceptního období trainee programu. Pravděpodobně vinou obou těchto faktorů smíšených s dílčím zklamáním z fungování některých procesů celé organizace je motivace informantky T8 ovlivněna negativně.

Naopak informantka T7, která byla přijata do nové koncepce trainee programu a sdělila, že má se svojí liniovou manažerkou a celým týmem skvělou zkušenost se cítí být do budoucna motivována velmi pozitivně. Informantka T7 řekla: „Tento trainee program ovlivňuje mou motivaci pokračovat v práci pro tuto společnost velmi pozitivně. (...) Cítím, že program je dobře strukturovaný a že mi dává skvělou příležitost rozvíjet se, jak profesně, tak osobně. Pokud bych měla vybrat konkrétní moment, kdy jsem cítila, že zde chci definitivně pokračovat, bylo to během mého půlročního hodnocení. Získala jsem tam velmi pozitivní zpětnou vazbu, která mi ukázala, že moje práce je ceněna a že se vyvíjím správným směrem.“

Poslední výzkumná otázka vztažená k cílové skupině trainees DVO 6 zněla: „Jaké jsou hlavní důvody pro doporučení trainee programu ve Společnosti XY budoucím účastníkům?“

Informanti z cílové skupiny trainees sdělili o trainee programu ve Společnosti XY mnohá pozitiva, a i přes některé ambivalentní či dokonce negativně zabarvené výroky se všichni informanti-trainees shodují, že by trainee program ve Společnosti XY doporučili budoucím účastníkům.

Informanti T1, T4, T5 a T6 doporučují trainee program ve Společnosti XY budoucím účastníkům proto, že poskytuje pohled na fungování banky jako celku a jedinečná je na něm především komplexita získaných poznatků. Informantka T1 k doporučení dodala: „...a vlastně jsem to i udělala, protože programem aktuálně prochází jedna z mých kamarádek.“

Informantka T2 jako důvod uvedla, že trainee program pomůže mladým lidem pochopit, kam se chtějí ve své kariéře dále ubírat. Cenná je prý zpětná vazba, kterou jako účastnice programu získávala. Cítila, že si manažeři její práce opravdu cení, a to ji poskytlo užitečnou zkušenost do dalšího pracovního života. Informantka T2 také uvedla: „...z toho, co vidím a zažívám mi přijde, že je trainee program stále lepší a lepší.“

Důvodem doporučení informanta T3 je, že se během programu naučil řadu dovedností, které nyní využívá v praxi při práci na hlavní pracovní poměr. Informant T3 navíc přiznal, že nevstupoval do programu s primárním zájmem o bankovníctví, ale díky trainee aktivitám v něm byl tento zájem do probuzen.

Informantka T7 doporučuje trainee program ve Společnosti XY budoucím účastníkům proto, že má za to, že je ve srovnání s konkurenčními programy lepší. Informantka T7 uvedla: „Myslím si, že to je příležitost, která není úplně běžná... Teoretická část trainee programu je u nás mnohem vyšperkovanější než kdekoliv jinde.“

Ani informantka T8 nemá k absolvovanému programu i přes některou kritiku negativní vztah a doporučuje ho budoucím účastníkům se slovy: „Já o tom sice takhle mluvím, ale nemám k tomu nějakou úplně negativní vazbu... Ono šlo o to, jak jsem tehdy začínala já a pak o tem můj druhý tým.... Trainee program, jak funguje teď, bych klidně někomu doporučila.“

Celkově je tedy trainee program ve Společnosti XY doporučován pro svoji komplexitu, možnost ujasnit si své budoucí kariérní směřování, využitelnost poznatků v praxi a jedinečnou teoretickou přípravu v podobě trainee aktivit.

Výroky informantů z řad trainees nasvědčují tomu, že z jejich pohledu nová koncepce trainee programu ve Společnosti XY funguje, anebo při nejmenším funguje lépe než původní trainee program, který jakoukoliv koncepci anebo strukturu postrádal. Druhý vhléd přináší do problematiky výstupy z realizovaných

polostrukturnovaných rozhovorů s informanty z cílové skupiny liniových manažerů, kteří mají trainees ve svém týmu.

DVO 1 pro cílovou skupinu liniových manažerů zněla: *„Co liniovní manažeři hodnotí jako největší přínos přijetí traineeho do svého týmu?“*

Největší přínos v přijetí traineeho do týmu tkví podle většiny informantů-liniových manažerů v tom, že jsou to zpravidla mladí lidé, kteří přinášejí nové a často inovativní nápady a čerstvou energii do často již stereotypně zaběhlého týmu. Myslí si to informanti M1, M2, M3, M5, M6 a M8.

Informant M1 sdělil: *„...přinášejí (trainees) do týmu novou energii. Starší kolegové v týmu pak s novou krví často načerpají nové nápady a vidí možnosti, jak věci dělat jinak.“* Informant M1 ale přiznal, že často hrají roli i osobnostní charakteristiky trainees a popsal ituci, kdy měl v týmu dva trainees najednou a u každého z nich byl přínos pro tým diametrálně jiný. První trainee přinášel zmíněné inovace a nové nápady, byl otevřený a komunikativní a byl připraven pracovat v týmu na velkých projektech, během kterých se i seniornější kolegové leckdy učili od něj než on od nich, popsal informant M1. Druhý trainee byl podle manažera uzavřenější a jeho vedení vyžadovalo větší úsilí, protože neměl tolik vlastní iniciativy. Informant M1 řekl: *„Druhý trainee nebyl asi vyloženě špatný, ale ve srovnání s tím prvním prostě nevynikl. (...) Lepšímu z těchto dvou kluků jsme pak nabídli smlouvu na hlavní pracovní poměr.“*

Je tedy zřejmé, že ne všichni trainees musí nutně znamenat přínos v podobě mezi informanty-liniovými manažery nejčastěji zmiňovaného „čerstvého větru“, ale záleží i na osobnostních charakteristikách těchto studentů a absolventů vysokých škol. Lze však usuzovat, že ve většině případů trainees ve Společnosti XY nové nápady, inovace a otevřenost novým zkušenostem přinášejí. Potvrdily to i výroky dalších informantů-liniových manažerů.

Informantka M2 sdělila, že příchod trainees do týmu přináší v pozitivním slova smyslu střet dvou světů. Trainees přicházejí s jistým idealismem a teorií načerpanou ze školy a setkávají se v organizaci s těmi, co již na pozici pracují například deset let. Tento střet přináší podle informantky M2 kýžené inovace a zlepšení procesů: *„Ptají se (trainees), proč to děláme takhle a říkají, jak by to udělali oni. Mají v sobě ještě takové ty teoretické věci ze školy, což je správně,*

protože když už je tu někdo zaměstnaný x let, může mít někdy i klapky na očích. Provozní slepota, jak se říká.“

Informantka M2 jmenovala konkrétní příklad, kdy byly inovace v týmu díky trainee v jejím týmu viditelné: *„Máme tu teď nový projekt, rozjíždíme zaměstnanecký Instagram. Pro mě je to sociální síť, která jde úplně mimo mě a tím, že ta moje trainee se v této oblasti orientuje a baví ji to, přináší to mnohem lepší výsledky, než kdybych to třeba dělala já.“*

Informant M3 hovořila také o tom, že přínosem trainees v týmu je, že nejsou zatíženi tzv. provozní slepotou. Jejich otázky prý často mohou vést k redefinici některých procesů. Informant M3 ale upozornil také na to, že spolu se zmíněnými přínosy přináší přijetí traineeho do týmu také potřebu značného úsilí, které musí liniový manažer i tým investovat. Informant M3 sdělil, že *„...pokud je začlenění trainees dobře zvládnuté, může se jednat o velmi účinnou strategii pro budování silného a inovativního týmu.“* Tomu, jak liniovní manažeři vnímají přínos své participace v trainee programu vzhledem k investovanému času se věnuje DVO 4.

Informant M5 byl z trainees ve své týmu nadšený a podobně jako informantka M2 zmínil přínos spočívající v přenosu znalostí ze studia do praxe. Informant M5 řekl: *„Jsou to mladí lidé s čerstvými pohledy, což mi jako staršímu členovi týmu přijde super. Pozoruju, jak uvažují a jaké technologie nebo postupy používají. Často mě překvapí, protože se od nich učím nové věci. Ze školy si přinášejí pokročilejší přístupy, zatímco my ve firmě jsme zvyklí na osvědčené nástroje a postupy. To setkání starého s novým považuji za velký přínos, jak osobně, tak profesionálně.“* Informant M5 popsal situaci, kdy ho jeho trainee naučila nový způsob, jak v excelu sestavit graf, který doposud neznal, přestože je excel už mnoho let jeho dominantně využívaným nástrojem.

Informant M5 poukázal také na fakt, že trainees mohou zastat práci, kterou zaměstnanci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr ve své běžné agendě nestíhají.

V tomto případě by však měl liniový manažer dbát na to, aby trainees nedostávali pouze „zbytkovou práci“, kterou nikdo jiný nechce vykonávat – mohlo by to mít negativní vliv na retenci absolventů programu.

Informantka M6 se shoduje s ostatními výroky a sdělila, že trainees jsou pro její tým čerstvým větrem a dodala, jaký důvod za tím podle ní stojí: *„Já jsem*

přesvědčená, že je to tím, že studenti a absolventi nejsou ničím ve své hlavě omezeni. Oni mají spoustu teoretických znalostí ze školy, určitě mají nějaké praktické zážitky z toho, co si sami zkoušejí, ale víceméně mají čistou hlavu. Nemusí řešit incidenty z provozu a podobně, a tím pádem nejsou rušeni při tom zkoumání něčeho nového. Soustředí se jen na to.“

Informant M8 hovořil také o přínosu v podobě nového pohledu na věc, vnesl však do tématu ještě finanční pohled a sdělil, že trainees jsou často ochotni pracovat za méně peněz. To doplnil ve své výpovědi také informant M3: *„Když to řeknu jako hodně naplacato, tak je to levná pracovní síla. Je to ale vykompenzované tím, že do toho investujeme čas těch lidí okolo, což jsou taky nějaký jako investice a náklady, které si musí brát v potaz, a které se podle mě ve finále vyplatí.“* Tomu, jak linioví manažeři vnímají přínos své participace v trainee programu vzhledem k investovanému času se věnuje DVO 4.

Informanti M4 a M7 se s názory zbylých informantů tolik neshodují. Pro informanta M4 představují trainees v první řadě *„ruce navíc“*. Zmínil také, že v bezprostřední době po přijetí traineeho je tým ovlivňován tím, že se mu musí věnovat a zaučovat ho.

Z této výpovědi lze usuzovat, že informant M4 nejspíš nepřemýšlí o trainees jako o talentech, ale spíše jako o pomocné síle. Takový přístup může mít negativní dopad na traineeho zkušenost s programem i s celou organizací.

Informant M7 byl ohledně přínosů, které trainees do týmu přináší, neutrální. Nebyl si vědom toho, že by jejich přijetí přinášelo do týmu inovace, ale zmínil stejně jako informant M4, že fungování týmu je ovlivněno zaučováním trainees. Dodal navíc, že nikdy nelze *„...očekávat, že bude (trainee) dělat to samé jako někdo, kdo je na tu pracuje na fulltime. Také co se kvality práce týče, nelze čekat, že to bude vždy ideální. U trainees je důležitější, aby si zvykli na to, že když je nějaký problém, tak ho můžou řešit a měli by vědět, kdo co v týmu dělá a za kým mají s problémem jít.“*

Zdá se, že informant M7 je k výkonu trainees skeptický a má spíše za to, že více výhod přináší tým traineemu nežli trainee týmu.

DVO 2 pro cílovou skupinu liniových manažerů se zabývala tím, jaké výhody vidí informanti v přijetí absolventa programu do svého týmu na hlavní pracovní

poměr a na kolik se přijetí takového člověka liší od přijetí kandidáta z externích zdrojů. DVO 2 zněla: „*Jaké výhody vnímají liniovní manažeři v přijetí úspěšného absolventa trainee programu do svého týmu?*“

Téměř všichni informanti-liniovní manažeři se shodli na tom, že největší výhodou, kterou přijetí absolventa trainee programu do týmu na hlavní pracovní poměr přináší, je znalost prostředí organizace a zdejší kultury.

Informant M1 uvedl, že absolvent programu přichází do hlavní pracovního poměru s již uceleným obrazem o celé organizaci a místních procesech, a to mu pomáhá zapojit se do plného pracovního procesu hned po podpisu nové pracovní smlouvy. Informant M1 však sdělil, že si není vědom žádných konkrétních aktivit trainee programu, které podle něj byly pro toto přizpůsobení podstatné. Klíčový je podle něj hlavně čas, který zde trainee v průběhu programu strávil.

S informantem M1 se shoduje informant M5, který sdělil, že největší výhodou přijetí absolventa trainee programu do týmu je, že už je adaptovaný: „...*není tedy potřeba ztrácet čas s vysvětlováním organizačních procesů a souvislostí, protože většinu z toho už ví.*“

Lze si všimnout, že informant M1 nepřikládá důležitost samotnému obsahu trainee programu, jako spíš pouze době v něm strávené. Jeho výpovědi navíc naznačují, že konkrétní obsah programu ani nezná. Stejně tak i informant M5, který v této souvislosti taktéž nedokázal uvést žádné konkrétní aktivity trainee programu.

Informantka M2 uvedla, že trainees jsou díky programu připraveni i na manažerské role, což je velká výhoda, protože s nimi lze do budoucna počítat i jako s nástupníky. Informantka M2 sdělila: „*Pokud například trainee kariérně směřuje k manažerské pozici, jsem přesvědčená, že stínování je výborným nástrojem, který jim do budoucna poskytne mnoho výhod. Pomáhá ti vidět, co všechno práce manažera nebo experta obnáší. Při stínování mají trainees možnost vidět, jak různí manažeři řeší denní záležitosti a jakým výzvám čelí. Ačkoliv to může z počátku vypadat, že manažerství je o velkých rozhodnutích a vedení týmu, ve skutečnosti je to často o zvládnání drobných problémů a o tom, být oporou pro svůj tým.*“

Informant M3 rozdělil výhody přijetí absolventa trainee programu na dvě části. Na jedné straně program přináší jeho absolventům tzv. „hard skills“, které získávají při své práci v týmu během trainee programu, na druhé straně program přináší jeho

absolventů také tzv. „soft skills“ tím, že v nich například pěstuje odvahu ptát se na věci a být aktivní. Obě dvě oblasti pak podle informanta M3 přináší po přijetí absolventa programu do týmu na hlavní pracovní poměr výhodu i jemu jako liniiovému manažerovi – absolvent programu umí pracovat se specifickými nástroji hned po přijetí do stálého zaměstnání a zároveň se umí na věci doptávat. *„To je to, co od mých zaměstnanců chci, a proto je výhodné, přijmout absolventa programu do hlavního pracovního poměru. Prostě vím, že už tohle v sobě má.“*

Když byl ale informant M3 tázán na konkrétní aktivity trainee programu, které ony „soft skills“ v účastnících rozvíjí, nebyl schopen žádné uvést, protože aktivity programu vlastně neznal.

Z tohoto lze usuzovat, že si informant M3 cení výstupů programu a považuje ho za úspěšný, ale není informovaný o tom, jakými prostředky je toho dosahováno. Tento fakt poukazuje na nedostatečnou informovanost liniiových manažerů o struktuře nové koncepce trainee programu. Liniioví manažeři se znalostí struktury nové koncepce trainee programu by pravděpodobně dokázali lépe ovlivňovat výsledky programu a nemuseli pouze čekat, zdali bude absolvent programu „povedený“.

Informant M4 se k tématu vyjádřil velmi stručně a jako výhodu uvedl pouze fakt, že absolventi trainee programu už narozdíl od externích kandidátů vědí, jak organizace funguje. Stejně jako informant M3 si nedokázal vybavit žádné konkrétní aktivity trainee programu, které by k tomuto mohly přispívat.

Informant M7 hovořil ve své výpovědi o tom, že přijetí absolventa trainee programu přináší především již změnovou znalost prostředí, kterou disponuje. Informant M7 řekl: *„Jednou z největších výhod je znalost prostředí. Když znáš lidi v budově, slyšíš přímo od nich, co se děje, a dostaneš možnost zjistit, co kdo z manažerů dělá, anebo jak se i chová, je to super. Taky se dozvíš, co se děje v jednotlivých divizích, jaké mají priority, co jsou klíčové a méně důležité aspekty, nebo co nového vymyslel top management a jaké projekty řeší. Tato znalost je obrovským přínosem, protože když posuneš člověka do jiné role nebo projektu, například pokud má zájem o modelování rizik, je již dobře orientovaný.“* Informant M7 popsal také konkrétní příklad, kdy to bylo patrné: *„Například když jsme přijímali jednu z absolventek trainee programu do týmu, tak i když přišla z jiné*

divize, hned věděla, do čeho jde a měla kontext, což výrazně zlepšilo její výkon a efektivitu práce.“

Informant M7 se zdál být o koncepci trainee programu informovaný více nežli předchozí informanti-linioví manažeři, protože ve své výpovědi na některé aktivity trainee programu poukazoval.

Informant M8 uvedl, že výhodou přijetí absolventa trainee programu do týmu je, že již poznal, jak banka funguje a ví například o určitých regulačních pravidlech, které zrovna oddělení IT velmi ovlivňují. Informant M8 také uvedl, že dle jeho názoru se trainees nejvíce hodí po dokončení programu kontakty, které během něco získají. *„...konkrétně si pamatuji například snídani s panem ředitelem (inspirativní setkání). To bylo velmi pozitivně hodnoceno. Pak si ještě vybavuji, že stínování vybraných manažerů se také setkalo s kladnými ohlasy. A to jsou přesně ty důležité kontakty.“*

Výsledky šetření ukázaly, že většina informantů-liniových manažerů si není dostatečně vědoma struktury nové koncepce trainee programu a aktivit, které program nabízí. Linioví manažeři sice trainees jako mladé talenty ve většině případů oceňují a mají k nim pozitivní vztah, avšak absence znalosti konkrétních rysů trainee programu může tvořit ve vztahu liniového manažera a traineeho bariéru. Je zapotřebí, aby trainees cítili ze strany liniových manažerů nejen podporu v rámci rozvíjení se v daném týmu, ale také podporu ve vzdělávání se skrze přidáné trainee aktivity.

Na tento problém poukázala i zjištění vztahující se k DVO 3: *„Je podle liniových manažerů obsah trainee programu (získané znalosti, dovednosti a zkušenosti) relevantní pro budoucí vykonávanou pozici?“* Informanti-linioví manažeři, ač mají všichni k trainee programu pozitivní vztah, v některých případech nedokázali na otázky vztahující se k této DVO odpovědět, protože si nebyli vědomi toho, jaký vlastně ten obsah trainee programu je.

Informant M1 věděl například jen o aktivitě stínování, kterou ohodnotil jako relevantní pro budoucí pozici: *„Díky stínování získal můj trainee představu o tom, co všechno musí být připraveno, než se dostane k němu na stůl. Pomohlo mu to, zorientovat se v korporátním prostředí, pochopit, proč třeba některé procesy trvají déle.“*

Informant M3 nedokázal relevanci obsahu trainee programu nejprve zhodnotit vůbec, až poté, co mu bylo umožněno nahlédnout do přehledu aktivit sdělil následující: *„Z toho, co se tu píše, tak ten rámcový obsah určitě relevantní je. Chápu, že když je to ale trainee program ve stylu „fit for all program“, tak tam jsou věci, které nemusí pasovat pro všechny stoprocentně...Rámcově to ale dává smysl. Ono se hodí znát ten širší kontext – záleží asi na konkrétní pozici, někomu to dá víc, někomu méně.“*

Informant M3, ač potvrdil interpretaci vyplývající ze zjištění vztahující se k DVO 2, a sice, že linioví manažeři nejsou dostatečně informovaní o struktuře nové koncepce trainee programu, jako první z informantů-liniových manažerů poukázal na problematiku „fit for all program“. Na tuto problematiku již poukazovali informanti z řad trainees. Nová koncepce trainee programu ve Společnosti XY cílí na to, aby účastníci programu získali komplexní přehled o fungování celé organizace. Výsledky šetření ukázaly, že ačkoliv to informanti z řad trainees ve většině případů oceňují, hovořili i o větším zacílení na konkrétní pracovní pozice. Na to upozornil i informant M3, když řekl: *„Aby to bylo více relevantní pro budoucí vykonávanou pozici, představoval bych si, že se trochu rozbije ten koncept „fit for all“. Mohl by tady být nějaký společný kmen přednášek a aktivit, aby všichni získali povědomí, jak banka funguje, jaké jsou tu procesy a jak to třeba vypadá v call centru, ale pak bych přidal druhou část, zacílenou pro tu konkrétní divizi, konkrétní tým. Ale abych řekl pravdu, tak já vlastně ani doted' nevěděl, jak to alespoň rámcově vypadá, takže to teď maluju z fleku.“*

Informant M3 se svým návrhem pro zvýšení relevance obsahu trainee programu ve Společnosti XY ale vlastně do jisté míry kopíroval schéma, které naznačuje interní dokumentace nové koncepce trainee programu. Trainee program je podle interní dokumentace složen ze dvou složek, a sice z práce samotné v daném týmu a ze společných trainee aktivit. Vykládat se dá toto rozložení jako již zmiňovaná praktická a teoretická příprava, anebo podle slov informanta M3 na „společný kmen“ a „část zacílenou na konkrétní divizi“. Výstupy šetření ale ukázaly, že problémem je nejspíš celkové vnímání trainee programu pohledem liniových manažerů, kteří netuší, že právě oni mají trainees cíleně rozvíjet v praktických dovednostech spojených s prací v jejich týmu a divizi. Na druhou stranu to ale vypadá, že se tomu tak opravdu děje, avšak spíše mimoděk nežli

rozvojovým plánem s konkrétními cíli. Opět tedy výstupy šetření poukázaly na chaos v pojmání programu na straně liniových manažerů, který může snižovat celkovou efektivitu programu.

Informant M4 si stejně jako informant M3 nechal nejprve představit přehled aktivit programu a až poté byl schopen odpovídat, a dokonce si také vzpomněl na některé konkrétní příklady. Když byl informant M4 tázán na relevanci obsahu trainee programu, odpověděl: *„Tak obsah programu...asi dobře odpovídá. Užitečná mu určitě bude zkušenost z inspirativních setkání s top managementem, protože si zkusí, jak s nimi komunikovat, a to taky neví hned každý. Získá tu nějaké kontakty, bude vědět, komu poslat jaký email. (...). Je fajn, že jsou trainees seznamováni i s činnostmi jiných oddělení. Například teď jak byla ta přednáška na téma tvorba mezd a odměňování, tak můj trainee sice pracuje na odhalování podvodů, ale v odměňování mohou přece taky být podvody, že jo. Takže je super, že je s tím procesem seznámený.“* Informant M4 přesto ale uvedl, že větší vztažení aktivit trainee programu ke konkrétním pozicím trainees by bylo vhodné. Podle informanta M4 je podstatné, aby praktická část a práce v samotném týmu vždy tvořila většinou část trainee programu. Trainee aktivity pak mohou být doplňkové: *„...například v poměru 80 na 20.“*

Informant M7 stejně jako v přechozích případech nedokázal příliš posoudit relevanci obsahu trainee programu kvůli jeho neznalosti. Aktivity si nechal představit a okomentoval obsah programu následovně: *„Obecně se v téhle firmě moc nepracuje s přestováním loajality, ale tyhle příležitosti, které mají trainees, jako setkávat se se členy top managementu a podobně, to je určitě do nitra firmy vtáhne. (...) Nevidím v aktivitách trainee programu vyloženě relevanci pro kariérní postup, ale probouzí to podle mě v účastnících loajalitu k firmě.“*

Informant M7 dále přiznal, že sám cítí, že liniovní manažeři vnímají trainee program různě, a že by bylo vhodné toto vnímání do budoucna sjednotit.

Informant M8 také nedokázal relevanci obsahu trainee programu příliš posoudit, ale jako podnět k jeho zlepšení uvedl zavedení kariérového plánování a poradenství pro trainees. Informant M8 své doporučení odůvodnil a popsal nedávno prožitou situace: *„Měl jsem v týmu traineeho, který dělal sice u mě, dělal svoji práci dobře, ale já jsem věděl, že chce do budoucna dělat weby. Věděl jsem, že ho ta oblast*

zajímá, ale taková trainee pozice tady nebyla, a tak skončil u mě. Cítil jsem, že kdyby měl příležitost, odešel by někam, kde může pracovat na tom, co ho baví, na těch webech. To by ale byla hrozná škoda, protože byl opravdu velmi šikovný a byla by škoda nechat ho prostě odejít. (...) Společně jsme mu tedy nakonec zařídili, že po dokončení programu nastoupil na pozici web designera do jiné divize, cítil jsem ale, že kdybychom se v tomhle ohledu dostatečně neangažovali, prostě bychom o něj přišli a nikdo by s tím nic neudělal...“

Informanti M2, M5 a M6 měli o obsahu trainee programu největší povědomí. U informantky M2 hrálo pravděpodobně roli její pracovní zařazení – jako manažerka v divizi personálního oddělení, které trainee program ve Společnosti XY spravuje, měla k těmto informacím nejbliže.

Podle informantky M2 je obsah trainee programu zcela relevantní pro budoucí vykonávanou pozici, řekla: *„Vidíme to i na počtu lidí, co tady na ten hlavní pracovní poměr po trainee programu zůstávají a zvládají to.“* Podle informantky M2 ale nejsou v trainee programu nejdůležitější tzv. „hard skills“, protože prý v každé organizaci mohou tyto věci fungovat trochu jinak. Nejdůležitější je podle informantky M2, že se trainees naučí, jak funguje korporát a díky přednáškám, inspirativním setkáním a stínování poznají, jak jednotlivé týmy fungují a jaké problémy řeší, protože *„...takovou příležitost už pak asi nikdy v pracovním životě nedostanou (trainees).“*

Informant M5 vnímá obsah trainee programu velmi pozitivně: *„...Všechno je to velmi důležité, aby člověk poznal, jak banka funguje. Když děláte v nějaké korporaci jako je banka a neznáte zbytek té banky, tak vždycky, ale vždycky, a to je takový nešvar lidí, máte tendenci, když o práci druhého nic nevíte, myslet si, že „ten asi nic nedělá“. Takže vlastně oni můžou poznávat, skrz to stínování, přednášky a podobně, jak lidi na jiných pozicích pracují. Pochopí, že každý člověk je důležitý.“*

Pro zvýšení relevance obsahu trainee programu vzhledem k budoucí vykonávané pozici navrhl informant M5, že by součástí trainee programu mělo také být, aby se trainee naučili prezentovat výstupy své práce, a to i před cizími lidmi.

Informantka M6 navázala na informanta M5 a vypověděla, že obsah trainee programu je k budoucí vykonávané pozici relevantní. Podle ní jde ale především o zkušenosti a dovednosti získané při práci v daném týmu. Přidané trainee aktivity

hodnotila jako zajímavé doplnění a stejně jako informant M7 zmínila jejich význam pro posílení loajality trainees k organizaci. Zároveň ale k relevanci trainee aktivit dodala, že „...*vnímavý člověk dokáže využít cokoliv.*“ Informantka M6 podtrhla jako významnou aktivitu stínování vybraných manažerů a manažerek, které může být traineem pro budoucí pracovní pozice velmi užitečné. Dodala však, že vždy záleží na tom, jak aktivitu pojme sám stínovaný: „*Je důležité vědět, jak se nechat stínovat, aby to traineem něco dalo...*“ Informantka M6 doplnila, že sama je spolu s pár dalšími kolegy součástí této aktivity a každý z nich ke stínování přistupuje trochu jinak.

Informantka M6 byla toho názoru, že pro zvýšení relevance obsahu trainee programu by bylo vhodné obohatit ho také o historické kontexty. Dodala, jak s tímto aspektem pracuje se svými trainees ona sama: „*U nás se trainees starají o agendu okolo platebního styku a já jim to obohacuji vyprávěním o té historii. Jak vlastně platební styk fungoval třeba před sto lety, jak před padesáti lety, před třiceti lety... A ono to taky udělá nějaký vhléd do toho, proč to vlastně dneska funguje tak, jak to funguje, a kam by to asi mohlo směřovat do budoucna.*“

Výsledky šetření již poukázaly na to, že v liniových manažerech, kteří mají trainees ve svém týmu často rezonuje otázka povážení času vloženého do „výchovy“ trainees. Tématu se věnuje DVO 4: „*Jak linioví manažeři vnímají přínos své participace v trainee programu vzhledem k investovanému času?*“

Všichni informanti-linioví manažeři se shodli na tom, že čas, který vkládají do trainees při jejich zaškolování a rozvoji se vyplácí, a že následné přínosy za tento čas stojí.

Informant M1 vypověděl: „*Když investuješ do člověka na začátku, můžeš pak očekávat, že ti bude užitečný po delší dobu, a to se vyplatí.*“ Předpokládá tak, že retence absolventů po dokončení programu bude úspěšná. Se stejným předpokladem odpověděl i informant M7: „*Určitě se to vyplatí. My, když ho přijímáme, tak očekáváme, že s námi zůstane.*“

Informant M1 také vyzdvihl, že trainee program ve Společnosti XY je pod finanční záštitou personálního oddělení, a tak náklady na mzdy trainees nemusí být placeny z rozpočtů, které spravují linioví manažeři týmu, kde trainees pracují. Informant M1 řekl: „*Riziko na sebe bere personální oddělení, takže jakýkoliv*

přínos, co díky trainees pro svůj tým získám, je vlastně bonus.“ Informant M1 dodal, že pokud by personální oddělení tuto možnost nenabízelo, je možné, že by čas do mladých a často minimálně zkušených lidí vzhledem k nejistým přínosům neinvestoval. Takto ale dokáže nabízenou příležitost zužitkovat a váží si jí.

K zaštitění trainee programu personálním oddělením se v této souvislosti vyjádřili také informant M4, avšak v opačných konotacích: *„Já si myslím, že se to vyplatí. Jenom se bojím, pak po konci programu, co se stane... Jestli si ho tady necháme nebo ne, protože to záleží na tom, jestli na něj budeme mít budget.*“ Informant M4 vysvětlil, že je-li program a jeho účastníci po celou dobu financován personálním oddělením, nemůže jako liniový manažer po dokončení programu zaručit, že bude moct začít absolventa trainee programu platit ze svého rozpočtu, protože ten na něj nebyl od počátku dedikovaný a nepočítal s ním.

Informantka M6 navázala a sdělila, že se investice času do „výchovy“ trainees dle jejího názoru vždy vyplatí, už jenom proto, že i samotnému liniovému manažerovi to přináší příležitost k osobnímu růstu. Nejistotu však vidí stejně jako informant M4 v tom, že není jisté, že trainee bude moct být po absolvování programu rozpočtově přijat do týmu. Narazila tak opět na zaštitění programu personálním oddělením.

Přístup Společnosti XY k zaštitění trainee programu personálním oddělením je zajímavým aspektem, který vzbuzuje v informantech z řad liniových manažerů polemiku, na což poukázala nejen tato zjištění, ale také výstupy vztahující se k DVO 5 a 6.

Informantka M2 byla taktéž toho názoru, že čas vložený do trainees se vyplácí a své participace v trainee programu rozhodně nelituje: *Čím víc času, energie a know-how manažer věnuje trainee, tím lépe. (...) Rozhodně se to vyplatilo, anebo alespoň v mém týmu, ale věřím, že to tak mají snad všichni manažeri.*“ Informantka M2 také dodala, že podle ní je investice do „mladé krve“ nutnost, obzvláště pokud má organizace dlouhodobé vyhlídky.

Obdobně se k tématu vyjádřil také informant M3, který vypověděl, že investovat čas do trainees se vyplatí, a to nejen díky výhodám, které týmu a organizaci následně absolventi programu přinášejí, ale také kvůli posilování dobré pověsti zaměstnavatele, kterou trainees šíří. Podotkl však, že i tak je stále důležité,

přijímat také kandidáty z externích zdrojů, aby se zajistila heterogenita týmu. Podle informanta M3 je pro získání optimálního přínosu vzhledem k investovanému času nutné zvážit, kolik má manažer na trainees kapacit a řekl: „*Ted' hned bych asi dalšího traineeho nenabíral, protože ano, vyplatí se to, ale jen v nějakém měřítku. Ted' už nám to užívá dost kapacity, věnovat se jim.*“

Také informant M5 přiznal, že investice času do trainees je náročná, avšak vede podle něj ke kýženým přínosům: *Jasně, ten čas je náročný, to přiznávám bez mučení. Nemám na ně (trainees) čas úplně vždycky, když tady jsou, ale snažím se jich ptát a snažím se s nimi potkávat, jak jen to v rámci možností jde a snažím se, najít si na ně ten čas. (...) Na konec to vše ale stojí za to... Už teď jsem hrdý na svoji první trainee za to, co dokázala a kam to dotáhla!*“

Informant M8 sdělil, že vše co do trainees investoval, se mu „...*vyplácí neskutečně každý den*“. Absolventi programu v týmu informanta M8 podle jeho slov odvádí skvělou práci. Jeden z absolventů bude navíc aktuálně zařazen do dalšího talentového programu.

Následně byla řešena DVO 5: „*Jak linioví manažeři hodnotí spolupráci s personálním oddělením v rámci trainee programu?*“

Spolupráci s personálním oddělením a její kvalitu lze dělit na dvě části – samotný nábor trainees a následná informovanost v průběhu trainee programu.

Pokud jde o přijímání trainees, shodli se všichni informanti-linioví manažeři, že neměli ve spolupráci s personálním oddělením žádný problém. Šetření ale ukázalo, že přístupy k přijímacím pohovorům se u liniových manažerů různí.

Například informant M8 vypověděl: „*Od personalistky jsem měl všechno dokonale připravené. Pohovory vlastně byly relativně rychlé a krátké, protože já dám dost na první dojem, takže u mě to nebylo o dlouhém vyzpovídání, co dělá, protože jako student nebo absolvent samozřejmě nemá skoro žádné zkušenosti. Spíš jsem se jich ptal, kdy můžou, jaké mají možnosti a co od toho očekávají. Já jsem řekl, co já můžu nabídnout a vždy se mi vyplatilo. Nepamatuji si, že bych se někdy setkal s nějakým nedostatkem.*“

Oproti tomu Informant M7 volil při výběru trainees analytičtější přístup: *„Na každém pohovoru zjišťuji motivace uchazečů. Jak moc to chtějí, proč to chtějí... Zkrátka chci znát kontext.“*

Informantka M6 sdělila, že kandidátů na trainee pozice bylo vždy mnoho a většina z nich byla vždy kvalitní: *„Bylo to spíš o tom, vybírat si z dobrých toho nejlepšího, než že by nebylo kam sáhnout.“* Při přijímacím pohovoru zjišťovala informantka M6 například i informace o práci kandidátů na různorodých školních projektech, které prý mohou být dobrým vodítkem pracovních schopností uchazeče.

Je tedy zřejmé, že ač se přístupy k výběru uchazečů mohou různit, informanti-linioví manažeři byli vždy se spoluprací s personálním oddělením při přijímání trainees spokojeni.

Ohledně kvality a míry informovanosti, které se liniovým manažerům v průběhu trainee programu dostávalo, již ale panovaly mezi informanty-liniovými manažery rozpory. Někteří informanti z řad liniových manažerů si vysloveně nepřejí být informováni o všech aktivitách, které se v trainee programu dějí, protože by se tím cítili vzhledem ke své rozsáhlé agendě zahlceni. Někteří by naopak ocenili informací více. Jiní informanti byli s aktuální informovaností spokojeni. Většina informantů-liniových manažerů se ale shoduje, že ideálním přístupem k informování o průběhu trainee programu je občasné shrnutí, anebo výhled do budoucna například v podobě newsletteru.

Informant M1 sdělil: *„Od personálního oddělení jsem nebyl formálně informován o všech aktivitách, ale tak mi to vyhovovalo. Vše, co jsem potřeboval, jsem se dozvěděl od svých trainees... Stačilo mi vědět, že se zapojuje a že je spokojený. Nepotřebuji vědět o všech trainee aktivitách.“*

Také informantka M6 volila cestu k získávání informací o průběhu programu spíše skrze své trainees a vypověděla, že jí žádné podstatné informace nechybí. Získává je především o trainees v rámci pravidelných společných schůzek. Informantka M6 dodala: *„Pokud by nějaký můj trainee neplnil program správně, anebo třeba nebyl dostatečně aktivní, očekávám, že by mě o tom koordinátor programu měl sám informovat.“*

U informantů M1 a M6 evidentně dobře funguje komunikace s jejich trainees, a tak ačkoliv zřejmě nejsou personálním oddělením o průběhu trainee programu příliš informováni, nemá to žádné negativní dopady.

Informant M7 obdobně uvedl, že se k němu dostávaly informace o průběhu programu především od samotného traineeho, ale na rozdíl od předchozích informantů není s aktuální situací spokojen. Informant M7 sdělil: *„Bylo by pro mě lepší, kdybych dostával větší přehled o dění v programu. Nerad bych byl prostředníkem, ale rámcově bych to chtěl vědět víc než doted'. Celkově by bylo fajn, vypilovat trochu více tu komunikaci směrem k manažerům. Například hlásit, pokud je trainees potřeba více zaktivizovat, anebo říct mi konkrétně, že se můj trainee na něco nepřihlásil a já mohu zkusit zjistit důvody. Mně totiž může říct něco jiného než personalistovi. Neříkám bonzovat, ale lépe komunikovat.“*

Stejně jako informantka M6 poukázal informant M7 na prostor ke zlepšení v komunikaci mezi personálním oddělením a liniovými manažery trainees v případech, kdy trainees nejsou dostatečně aktivní.

Také informant M8 cítí v komunikaci informací prostor pro zlepšení, má k tomu ale trochu jiné důvody nežli předchozí informanti.

Informant M8 uvedl: *„Nepotřebuji přesný seznam toho, co kdy budou trainees dělat, to by asi bylo k ničemu. Kdybych ale třeba dopředu více věděl, jaké aktivity trainees rámcově čekají, mohl bych jim třeba poradit, na co se při aktivitě ptát, a jak jí co nejlépe využít...“*

Informantka M2 si myslí, že je důležité *„...udržovat liniové manažery v obraze...“*, pokud jde o průběh trainee programu. Sama se cítí být informována velmi dobře, ale přiznala, že roli pravděpodobně hraje i její pracovní zařazení přímo v divizi personálního oddělení. Informantka M2 řekla: *„Ideální by bylo pravidelné, ale ne příliš časté shrnutí toho, co se událo, anebo co se v trainee programu dít bude. Když se informace poskytují příliš často, může to působit přesyceně a méně důležitě.“* Informantka M2 obzvlášť ocenila první vydání newsletteru trainee programu ve Společnosti XY, které bylo nedávno liniovým manažerům, kteří mají trainees ve svém týmu, zasláno.

Zmiňovaný newsletter ocenil také informant M4 a považuje ho za ideální způsob předávání informací o trainee programu. Obdobně se vyjádřil také

informant M5: „Nedávno přišlo emailem takové shrnutí, newsletter, a to se mi moc líbilo. Škoda, to nechodilo dříve. To je za mě dobrá inovace, protože tam i pro mě byly informace, které jsem nevěděl... Nešlo jen o to, co se děje v trainee programu, ale například i o řešení pracovních cest pro trainees, nebo o vykazování docházky, a to jsou pro manažery velmi podstatné věci. (...) Uvítal bych klidně také nějakou časovou osu, která by mi o výhledově představila, co budou trainees v programu absolvovat, a kdy se to bude konat.“

Informant M3 se stavěl k informacím o průběhu trainee programu nejrezolutněji a uvádí: „Informace o trainee programu od personálního oddělení nepotřebuji pro svou denní práci. Ve výsledku, pokud se koná nějaká akce nebo setkání trainees, které neovlivní moji práci, nemám důvod to prioritně sledovat.“

Informanti M6 a M8 se v kontextu hodnocení spolupráce s personálním oddělením vyjádřili také k již zmiňovanému tématu zastřešení trainee programu personálním oddělením, ke kterému kritičtí.

Informantka M6 vypověděla: *Hodně se mi nelíbí, že je nyní nová koncepce trainee programu a financování mezd trainees pod personálním oddělením. V době, kdy toto spravoval liniový manažer, tak se z mého pohledu dalo mnohem lépe pracovat s budoucností trainees, protože když byli trainees rovnou po přijetí součástí počtů mého týmu, tak jejich odchodem by se vlastně snižoval schválený počet FTE (FTE = full time equivalent, pozn. autorky), což, pokud ten trainee byl dobrý, nebyl vůbec důvod dělat. Kdežto teď? Vlastně ho u sebe mám, ale formálně ho u sebe nemám a měli bychom o něj žádat až ve chvíli, kdy víme, že traineeho na konci programu budeme moct přijmout...že se vejde do našeho počtu FTE, a že na něj budou peníze. To ale prostě nemusí být vždycky úplně vhodná situace v tu danou chvíli. (...) Obávám se nyní tohoto způsobu hospodaření s trainees a obzvláště v tomto roce, kdy jsme spíše ve stádiu tlaku na úspory... Mnoho manažerů podle mě nebude moct traineeho po dokončení programu přijmout a retence absolventů programu se nám bude snižovat.“*

Informant M8 se k problematice vyjádřil stručněji, ale je zřejmé, že i pro něj je tato záležitost velkým tématem: „Není dobré, že jsou trainees placeni personálním oddělením, protože nemůžu vědět, zdali pro na ně budu mít na konci programu finance.“

Na tuto problematiku navázala zjištění vztahující se k DVO 6: *„Co liniioví manažeři hodnotí jako klíčové pro retenci absolventů trainee programu ve Společnosti XY?*

Informanti M4, M6, M8 se domnívají, že klíčové je pro retenci absolventů trainee programu ve Společnosti XY převést finanční správu mezd trainees zpět do gesce jednotlivých liniiových manažerů, jak tomu podle jejich slov bylo před zavedením nové koncepce. Jejich odůvodnění již bylo představeno mezi dřívějšími výstupy šetření.

Informant M4 si nemyslí, že by bylo potřeba dalších speciálních opatření. Podle informant M4 je pro retenci absolventa trainee programu dostačující, že mu bude moct nabídnout hlavní pracovní poměr na takovou pozici, o kterou má zájem. Informant M4 poté ještě dodal: *„A taky samozřejmě dobrý kolektiv ho tu snad bude držet.“*

Zdá se, že informant M4 příliš nevnímá problematiku retence absolventů trainee programu jako něco, co by bylo potřeba více promýšlet. Naznačil, že se jedná o přirozenou součást pracovního života, do které není třeba příliš zasahovat.

Informant M8 dodal, že i přes kritiku zaštitění trainee programu personálním oddělením považuje retenci svých trainees za úspěšnou. Informant M8 sdělil: *„Aktuálně je retence mých absolventů programu na 50 % a to mi přijde jako úspěch.“* Informant M8 však nedokázal jasně definovat, po jaké době setrvání absolventa programu v organizaci se může retence považovat za úspěšnou, což hraje v návratnosti investic rozhodující roli.

Informant M1 sdělil, že klíčové je pro retenci absolventů trainee programu *„...aby cítili, že mají kam růst i po dokončení programu, a že mzda se kterou začínají, není konečná.“* Informant M1 doplnil, že je potřeba s trainees již během programu komunikovat a nepřestat s komunikací ani po jeho absolvování. *„Máme nějaké finanční limity, ale jasně jsme mu řekli (absolventovi trainee programu), že pokud bude splňovat určitá kritéria a bude s jeho prací spokojeni, jeho mzda se bude pravidelně zvyšovat. Doufám, že díky tomu nebude mít motivaci hledat jinde,“* řekl informant M1 a dále dodal: *„...A když už ho někdo osloví s lepší nabídkou, možná zůstane, protože ho práce tady baví a cítí se tady dobře.“*

Informant M1 ale uznal, že se často jedná o první práci, kterou student nebo absolvent vysoké školy získává, a tak je přirozené, pokud nechce hned v první organizaci setrvat příliš dlouho.

Pro informanta M1 se tedy zdá být především finanční ohodnocení a vzájemná komunikace jako nejvhodnější nástroj retence absolventů trainee programu, avšak byl si vědom také jiných aspektů, které v tomto ohledu hrají roli.

Také informantka M2 navázala s výpovědí, která naznačuje, že odchod absolventů programu z organizace je dříve nebo později přirozený: *„Samozřejmě naším cílem je to, vychovat si z toho traineeho zaměstnance, který tady nějakou dobu s námi zůstane. Ale to, že někdo odejde, to je prostě realita pracovního trhu. A mladý člověk samozřejmě chce zkusit i něco jiného a je to naprosto v pořádku. Takové to...já jsem manažer, který tady je v té firmě dvacet let a chci přesně takového traineeho, který tady začne ve dvaceti letech pracovat a bude tady taky těch dvacet let, tak to je za mě idealismus. A že jsem se s tím potkala.“* Informantka M2 dodala, že pro mladé lidi při studiu anebo po něm nebude již nikdy lepší příležitost, zkusit nové pracovní výzvy než nyní.

Informantka M2 poukázala také na to, že byla-li Společnost XY s účastníkem programu spokojená, není důvod, proč by se i odchodivší zaměstnanec nemohl po nasbírání dalších zkušeností opět přihlásit do výběrového řízení do této organizace a třeba se i vrátit.

Informantka M2 dále k tématu uvedla následující: *„Jediné, co by možná bylo pro zvýšení té retence vhodné, by bylo zavedení nějakého kariérového poradenství. Aby trainees i absolventi programu věděli, že i zde ještě mohou něčeho dosáhnout.“*

Jedná se tedy už o několikátý případ, kdy je v šetření poukazováno na absenci kariérového poradenství ve struktuře trainee programu Společnosti XY.

Informant M3 navázal na informantku M2 a řekl: *„Můj názor je, že ten člověk pro sebe nemůže udělat nic lepšího než sbírat zkušenosti z různých institucí. To je pro něj to nejlepší. Já to těm trainees vždy otevřeně řeknu, já s tím problémem určitě nemám. A pokud si řeknou, že tady je to baví, rostou tady, je to tady pro ně zajímavé, a že zkrátka tady je to místo, kde jsou motivovaní, tak nebudou mít důvod odcházet jinam. A pokud to tak není, tak jít pryč je pro ně přirozený posun dál, do kterého by se nemělo zasahovat. Chápu to takhle.“*

Informanti M5 a M7 se domnívají, že klíčem k retenci absolventů trainee programu ve Společnosti XY je komunikace a zjišťování jejich motivací.

Informant M7 shrnul: „*Tak u nás zatím všichni absolventi programu zůstávají...Je to o tom, komunikovat s nimi, zjišťovat jejich motivaci a nějakým způsobem ji zvyšovat. Baví se o budoucí kariéře tady.*“

Lze tedy usuzovat, že žádné konkrétní retenční plány nejsou na absolventy trainee programu ve Společnosti XY aplikovány. Informanti-linioví manažeři mezi klíčové aspekty retence zmínili finanční ohodnocení, vzájemnou komunikaci a kariérové poradenství. Někteří informanti-linioví manažeři poukázali na zaštitění trainee programu personálním oddělením jako na rizikový faktor, který retenci absolventů programu ohrožuje. Pro většinu informantů-liniových manažerů je ale retence chápána buď jako přirozená, anebo dokonce až jako negativní proces, který do určité míry brání mladým lidem v rozletu. Problematická je také absence jakékoliv definice určující období, kdy se dá retence absolventa trainee programu považovat za úspěšnou, avšak v kontextu toho, že retence absolventů programu není ve Společnosti XY významným tématem, to není podivuhodné.

Analýza výsledků polostrukturovaných rozhovorů poskytla odpovědi na formulovanou hlavní výzkumnou otázku „*Jak reflektují cílové skupiny (linioví manažeři a trainees) novou koncepci trainee programu ve Společnosti XY?*“

Výsledky šetření ukázaly, že nová koncepce trainee programu je oběma cílovými skupinami – liniovými manažery a trainees – reflektována pozitivně.

Z výsledků šetření vyplynulo, že informanti-trainees, kteří byli zapojeni do původního trainee programu postrádajícího ucelenou koncepci, reflektují program podstatně hůře nežli informanti-trainees, kteří zažili novou koncepci trainee programu. Mezi informanty-liniovými manažery nebyly prokázány výrazné rozdíly mezi vnímáním původního trainee programu a jeho nové koncepce.

Informanti-trainees vypověděli, že nejpřínosnější aktivitou trainee programu jsou pro většinu z nich inspirativní setkání se členy top managementu. Setkání jim umožňují navázat kontakt s vysoce postavenými členy organizace, poznat jejich názory z profesní oblasti, ale také jejich kariérní cestu. Také vzdělávací přednášky byly hodnoceny kladně. V případě aktivity stínování poukázaly odpovědi informantů na rozporuplné názory, kdy ne všichni informanti-trainees dokázali

využít aktivity ve svůj prospěch. Pro některé informanty-trainees byla aktivita velmi přínosná, protože poskytla detailní pohled na práci manažerů, jiní ji takto nehodnotili, protože nevěděli, na co se stínovaných doptávat.

Pro všechny informanty-trainees jsou komunitní neformální akce pozitivníma aspektem trainee programu. Obzvlášť pozitivně bylo reflektováno, že absolventi trainee programu po přijetí smlouvy na hlavní pracovní poměr neztrácejí kontakt s komunitou trainees, ale i nadále mají příležitost navštěvovat tyto akce a udržovat tak své vztahy s vrstevníky.

Účast na pracovních veletrzích byla označena jako nepřínosná, protože podle některých informantů nijak nepřispívá k jejich osobnímu ani profesnímu rozvoji. Zdá se, že tato aktivita slouží hlavně k marketingovým účelům trainee programu, a trainees jsou do ní zapojováni pro zprostředkování přímé zkušenosti potenciálním kandidátům.

Pokud jde o strukturu a podmínky splnění trainee programu prokázaly výsledky šetření značný rozdíl v odpovědích dříve přijatých účastníků a těch, kteří byli přijati do nové koncepce trainee programu. Dříve přijatými účastníky trainee programu byla ve většině případů struktura hodnocena jako nedostatečně definovaná a podmínky splnění jako nejasné. Absolventi nové koncepce trainee programu již tyto problémy neuváděli a jejich hodnocení bylo v tomto směru kladné.

Činnost personálního oddělení v rámci fungování trainee programu hodnotili informanti-trainees jako bezproblémovou ve většině případů. Někteří informanti-trainees, kteří byli zapojeni do původního trainee programu postrádajícího koncepci však uvedli, že jim od personalistů chyběly jasné informace ohledně plnění programu. To opět ukazuje na problematiku bezkonceptního trainee programu, neboť jak ukázalo šetření, účastníci nové koncepce trainee programu byli s informovaností spokojeni a byly pro ně vždy po přijetí organizovány úvodní informační schůzky.

Časová náročnost trainee programu byla všemi informanty-trainees hodnocena jako adekvátní.

Výsledky šetření dále prokázaly, jak důležitou roli hraje v hodnocení trainee programu jeho účastníky přístup liniového manažera. Nepodporující a

neangažovaný liniový manažer může negativně ovlivnit celou zkušenost s trainee programem bez ohledu na to, jak dobře program sám o sobě funguje.

Relevance obsahu trainee programu vzhledem k budoucí vykonávané pozici byla informanty-trainees hodnocena ambivalentně. Samotná práce v týmu (praktická příprava) byla v tomto ohledu hodnocena jako velmi přínosná. Přidané trainee aktivity (teoretická příprava) nepovažují informanti-trainees za přímo relevantní ke konkrétním pracovním pozicím, ale spíše jako komplexní rozvoj jejich profesionality v oblasti fungování velké organizace ve finančním sektoru. Přestože někteří informanti-trainees navrhovali zlepšení obsahu programu, aby více odpovídal jejich budoucímu kariérenímu směřování, nakonec se všichni shodli, že komplexně zaměřený obsah, který není přímo navázán na konkrétní pracovní pozice, je dostačující. Praktická příprava je pro účastníky trainee programu stěžejní, avšak bez přidaných aktivit trainee programu by podle informantů-trainees program nebyl tak komplexní a výjimečný, a proto hodnotí vyvážení obou částí trainee programu pozitivně.

Většina informantů-trainees vypověděla, že se po absolvování programu cítí být motivována zůstat ve společnosti XY i v budoucnu. Ačkoli účastníci původního programu hodnotili zkušenost hůře než ti, kteří prošli novou koncepcí, program měl převážně pozitivní vliv na zástupce obou skupin. Zásadní je v tomto kontextu, aby Společnost XY dokázala motivovaným absolventům programu poskytnout odpovídající pracovní nabídku pro pokračování ve firmě a kariérení růst.

Přidanou hodnotou, kterou informanti-trainees na celém programu oceňovali se ukázal být networking mezi vrstevníky, seniorními manažery, ale i nejvyššími top manažery organizace.

Výsledky šetření poukázaly také na zajímavá zjištění u cílové skupiny liniových manažerů.

Informanti-liniovní manažeři se ve svých výpovědích shodli, že trainees přinášejí do týmů nové nápady, inovace a „čerstvý vítr“. Někteří informanti-liniovní manažeři poukázali na to, že konfrontace aktuálních teoretických znalostí, které si trainees přinášejí ze studia, s praxí aplikovanou ve firmě často vede k přehodnocení a zdokonalení procesů. Zmíněno bylo také, že trainees mohou v týmech zastat práci, na kterou jiní pracovníci nemají čas.

Přínosem je podle některých informantů-liniových manažerů také to, že účastníci programu pracují za relativně nízkou mzdu, a i po dokončení programu jsou pro organizaci často levnější alternativou nežli externě přijatý kandidát.

Loajalita k organizaci, kterou trainee program mezi účastníky trainee programu vyvolává je podle informantů-liniových manažerů také považována za přínos, obzvlášť vzhledem k budoucí snaze stabilizovat absolventy programu ve Společnosti XY i po jeho dokončení.

Výsledky šetření dále ukázaly, že většina informantů-liniových manažerů si není vědoma obsahu a koncepce trainee programu. Neuvědomují si rozdělení mezi teoretickou přípravou – společnými trainee aktivitami, které mají za cíl poskytnout všem trainees komplexní informace o fungování banky, nikoliv detailní vzhled do jejich konkrétní pracovní oblasti – a praktickou přípravou, tedy prací trainees v jejich týmech, kde se rozvíjejí v konkrétních pracovních dovednostech a hard skills. Zaškolení a profesní rozvoj trainees díky fungování týmu většinou přirozeně probíhá, avšak manažeři si často neuvědomují, že by měli se svými trainees vytvořit konkrétní rozvojové plány a cíle jako součást jejich trainee programu.

Zdá se, že linioví manažeři by neměli trainee program vnímat jako aktivitu probíhající vedle výkonu práce, kterou pro ně trainees provádí, ale měli by ho vnímat jako koncept, který obě tyto oblasti zastřešuje. Bylo by proto vhodné seznámit liniové manažery lépe s Operačním manuálem nové koncepce trainee programu a zdůraznit jejich aktivní roli v něm.

Z tohoto důvodu nebyli ve většině případů informanti-linioví manažeři schopni, uvést konkrétní aktivity trainee programu, které jeho absolventům poskytují znalosti a dovednosti pro následnému přijetí absolventa trainee programu na hlavní pracovní poměr. Informanti-linioví manažeři se ale shodli, že výhodou, kterou přijetí absolventa trainee programu do týmu přináší, je jeho znalost procesů a prostředí firmy.

Informanti-linioví manažeři se dále shodli, že čas investovaný do zaškolení a „výchovy“ trainees se z jejich pohledu vyplácí, avšak ve většině případů jen tehdy, pokud absolvent trainee programu zůstane pracovat ve Společnosti XY i po dokončení programu. Někteří informanti-linioví manažeři uvedli, že i pokud by trainee po dokončení programu v organizaci nesetřval, mělo zaškolení mladého

talentu vliv na jejich osobní rozvoj. Poukázáno však bylo na politiku financování trainee programu, která podle některých informantů může návratnost jejich investic do trainee programu ohrožovat. Této problematice je věnován prostor v diskusi této práce.

Při hodnocení spolupráce s personálním oddělením byly ve výpovědích informantů-liniových manažerů identifikovány dvě oblasti. První oblastí je nábor trainees, který všichni informanti hodnotí jako bezproblémový. Výsledky šetření však prokázaly, že k němu různí manažeři mohou zastávat různé přístupy. Poukázáno bylo také na to, že posuzování talentu u mladých lidí je složité, protože nelze příliš hledět na minulé pracovní úspěchy – těch je totiž přirozeně u studentů a absolventů vysokých škol, pro které je trainee program často první seriózní prací minimum. Druhá oblast spolupráce liniových manažerů s personalisty byla identifikována jako komunikace informací o trainee programu a jeho aktivitách. V tomto ohledu nebyli všichni informanti-linioví manažeři s prací personalistů spokojeni, avšak názory byly rozporuplné. Někteří informanti-linioví manažeři vypověděli, že by ocenili, být o průběhu trainee programu a jeho aktivitách informováni více, jiní jsou s aktuální komunikací informací spokojeni a cítili by se v případě zvýšení její frekvence přehlceni. Vícekrát se však mezi informanty-liniovými manažery objevil podnět na zlepšení komunikace mezi nimi a personálním oddělením v případě, že by jejich trainee nebyl v programu dostatečně aktivní, anebo neplnil jeho podmínky.

V otázce retence absolventů došlo šetření k zajímavým zjištěním. Přestože je většina informantů-liniových manažerů toho názoru, že čas investovaný do rozvíjení trainees se vyplatí pouze v případě setrvání absolventa trainee programu i po jeho skončení, tak k plánování konkrétních retenčních nástrojů se staví bez většího zájmu. Většina informantů-liniových manažerů považuje retenci buď za přirozenou, anebo si myslí, že případnému odchodu absolventů programu z organizace by se nemělo bránit. Někteří informanti-linioví manažeři uvedli, že nejlepším retenčním nástrojem je mzdové ohodnocení absolventů programu, jedná se ale o paradox, protože informanti-linioví manažeři také vypověděli, že jsou si vědomi toho, že absolventi trainee programu mají často horší mzdové podmínky než externě přijatí kandidáti. Výsledky šetření také ukázaly, že není definovaná

doba, kdy by se dala retence absolventa trainee programu po jeho dokončení považovat za úspěšnou.

Celkově lze ale konstatovat, že nová koncepce trainee programu ve Společnosti XY byla až na zmíněné oblasti reflektována informanty šetření kladně.

Výstupy z polostrukturovaných rozhovorů a analýzy interní dokumentace trainee programu umožnily podle stanovených indikátorů vyhodnotit úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu ve Společnosti XY. Získaná data ukazují, že tato implementace byla úspěšná.

6 Diskuse

Empirické šetření si kladlo za cíl analyzovat úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice. Organizace, ve které byla případová studie realizována, byla z důvodu zachování anonymity nazvána Společnost XY a charakterizována v kapitole 5.2. Za indikátory zjišťující úspěšnost nové implementace a pozitivních přínosů této koncepce byl definován počet úspěšných absolventů trainee programu splňujících podmínky pro získání certifikátu o jeho absolvování, počet absolventů trainee programu přijatých do hlavního pracovního poměru po jeho skončení a celkové hodnocení obsahu a organizace trainee programu z pohledu jeho absolventů a participujících liniových manažerů. Analýza prvního a druhého indikátoru ukázala ve výsledcích šetření na kvantitativní úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu ve Společnosti XY. Při analýze třetího a čtvrtého indikátoru úspěšnosti se případová studie zaměřila na zkoumání dvou perspektiv prostřednictvím rozhovorů se dvěma cílovými skupinami – trainees a liniovní manažeři. Nová koncepce trainee programu byla oběma cílovými skupinami reflektována v celkovém kontextu kladně, odhaleny byly klíčové názory a postřehy obou stran.

Výstupy šetření ukázaly, že trainees novou koncepcí trainee programu ve Společnosti XY hodnotí pozitivně, zejména ve srovnání s absolventy původního programu. V původním programu absentovala jasně definovaná struktura a podmínky, což se projevilo v jeho horším hodnocení ze strany informantů-trainees. Naopak trainees, kteří se zapojili do programu s novou koncepcí byli ve svém hodnocení pozitivnější. Toto srovnání demonstruje výhody a přínosy nové koncepce, která lépe reaguje na potřeby a očekávání trainees.

Z pohledu liniových manažerů nebyl rozdíl mezi původním trainee programem a jeho novou koncepcí výrazně percipován. Z šetření vyplynulo, že liniovní manažeři nekladou dostatečný důraz na strukturu programu nebo na doplňující aktivity, které jsou jeho součástí. Pro liniové manažery jsou trainees primárně zdrojem nových nápadů a inovací. Za důležité uvedli zejména přítomnost trainees ve svých týmech a tím posílení celkové pracovní kapacity, nikoliv jejich roli v rámci strategie rozvoje talentů.

Podle případové studie realizované Králem, Richterovou a Královou je zásadním problémem organizací retence absolventů trainee programu, neboť organizace více jak polovina z nich po skončení programu opouští (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 230). Ve Společnosti XY není sice podle výsledků šetření fluktuace absolventů trainee programu tak vysoká, ale i tak bylo na některé problematické oblasti ovlivňující retenci absolventů programu poukázáno. Zejména na rozporuplné pohledy ohledně financování trainee programu, nízkou angažovanost liniových manažerů v aktivitách programu, anebo na absenci kariérního plánování a kariérového poradenství. Problémem je pravděpodobně jejich pohled na samotnou retenci absolventů trainee programu ve Společnosti XY. Retence absolventů trainee programu v organizacích považují za samozřejmý a přirozený proces, do kterého se nemusí, a ani by se nemělo nijak zasahovat. Král, Richterová a Králová ve své studii dospěli ke stejnému závěru, upozorňují však na důležitost retence, protože jinak může dojít k fluktuaci absolventů programu a jejich odchod znamená pro organizaci ztrátu časových a finančních investic, které do programu vložila (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 231).

Jen někteří informanti-linioví manažeři se k retenčním nástrojům vyjadřovali a mzdové podmínky pro absolventy programu vnímali jako důležitý retenční nástroj. Pouze menšina trainees v rozhovorech uvedla, že mzdové podmínky hodnotí jako neadekvátní. Na druhé straně však šetření poukázalo na paradox, kdy informanti-linioví manažeři mzdové podmínky vnímají jako potenciální retenční nástroj absolventů trainee programu, ale zároveň si jsou vědomi, že tyto mzdové podmínky jsou spíše horší než u externě přijatých zaměstnanců. Domnívám se, že mzdová politika Společnosti XY může vést k odchodu absolventů trainee programu z organizace a ohrozit návratnost vložených investic. Vhodné by bylo komparovat mzdovou nabídku s relevantními trainee programy a nastavit ji konkurenceschopně.

Význam mzdových podmínek pro absolventy trainee programu potvrzuje také studie Krále, Richterové a Králové, podle které jsou hlavním důvodem jejich fluktuace (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 234).

Poláková uvádí, že trainee programy jsou pro organizace finančně výhodné, protože absolventi trainee programů je stojí po přijetí do hlavního pracovního poměru méně, než kolik by je stáli seniorní zaměstnanci tzv. „přetažení“ z jině

společnosti (Poláková, 2006, nestránkováno). I tento pohled považuji za paradox, protože pokud má tento aspekt následně vliv na retenci absolventů trainee programu, kteří z tohoto důvodu brzy po jeho dokončení z organizace odejdou, finanční výhodnost trainee programu nepřichází, ba právě naopak obrací se v nevýhodu.

Král, Richterová a Králová ve své případové studii poukazují na další problematické aspekty retence absolventů trainee programů. Za významný aspekt považují ztrátu kontaktu s vrstevníky z programu po přijetí do hlavního pracovního poměru. Přestože absolvent získá navazující smlouvu a stane se stálým zaměstnancem, vzdaluje se od komunity trainees a společně organizovaných akcí, což může vést k pocitu izolace (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 234). To neplatí o informantech tohoto šetření. Úspěšní absolventi trainee programu ve Společnosti XY, kteří jsou přijati do hlavního pracovního poměru, zůstávají stále začleněni do komunity trainees a účastní se společných neformálních akcí. Komunitu a její setkávání podporují cílenou péčí pracovníci personálního oddělení a jejich zásluhou se tak rozrůstá a trainees z ní nejsou po dokončení programu vyloučeni. Za další aspekt ovlivňující retenci absolventů trainee programů uvádějí ztrátu rozmanitosti pracovních aktivit a flexibility, která se s přechodem na hlavní pracovní poměr snižuje (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 232–234). Informanti šetření ani jeden z těchto aspektů nepotvrdily.

Studie publikovaná McCrackenem, Currieovou a Harrisonovou uvádí, že někteří vedoucí pracovníci nepodporují trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol, protože nejsou adekvátně na výkon práce připraveni a nemají očekávané sociálně-psychologické dovednosti, zejména pak prezentační dovednosti a interpersonální schopnosti (McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2745). Ani tuto skutečnost případová studie ve Společnosti XY nepotvrdila. Informanti z řad liniových manažerů naopak oceňovali, kolik znalostí a dovedností mladí lidé do jejich týmu přinesli.

Empirické šetření je v konsensu s výstupy, které publikovali Thom a především pak Clark-Ambrosiniová et al. Thom uvedl, že významnou překážkou je v trainee programech nedostatečná kapacita liniových manažerů, kteří na trainees buď nemají vůbec čas, anebo se nedostatečně angažují v aktivitách trainee programu (Thom, 2019, s. 263). Clark-Ambrosiová et al. ve svém výzkumu hovoří

o liniovém manažerovi jako o stěžejní roli participující v celém trainee programu, je to právě on, kdo má jeden z největších vlivů na motivaci absolventa programu setrvat dále v organizaci (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3261–3262). V empirickém šetření této práce tento fakt potvrzují především výpovědi na straně informantů-trainees, ze kterých vyplynulo, že jejich spokojenost s trainee programem je ovlivněna zkušenostmi a stylem vedení liniových manažerů.

Významnou roli ve spokojenosti trainees s programem mají personalisté, což potvrzuje výzkum Clark-Ambrosiniové et al. (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3256). O personálním oddělení hovoří v souvislosti s trainee programy také Thom, který uvádí že integrace trainee programu pod záštitu personálního oddělení má pozitivní vliv na fungování a úspěšnost programu (Thom, 2019, s. 264–265). Významná role personalistů byla potvrzena i případovou studií. Participující v programu (trainees i liniovní manažeři) pozitivně hodnotili celkové fungování a přístup personálního oddělení. Tyto výsledky mimo jiné poukázaly také na to, že komunikace personálního oddělení směrem k trainees funguje lépe než směrem k liniovým manažerům, kteří o cílech a struktuře trainee programu ve Společnosti XY nejsou dostatečně informováni.

Překvapivě žádný z autorů, kteří se zabývají trainee programy, se nevěnuje analýze problematiky jejich financování, což představuje významnou mezeru ve stávající literatuře. Ve Společnosti XY trainee program organizačně spadá pod personální oddělení, včetně jeho agendy a financování. Výstupy v tomto případě ukazují na zajímavý rozpor. Pro informanty-trainees je zastřešení trainee programu naprosto vyhovující a cení si práce personalistů a specificky pak koordinátorů programu. Jiný pohled mají informanti-liniovní manažeři, kteří oceňují především práci personalistů při náboru a začleňování trainees do organizace, avšak výstupy ukázaly, že ne všichni souhlasí s rozpočtovou politikou programu. Z výpovědí některých liniových manažerů vyplývá, že přidělení rozpočtu trainee programu personálnímu oddělení podle nich způsobuje zmiňované problémy s retencí absolventů programu. Situaci vnímají tak, že jako liniovní manažeři musejí operovat s počty pracovních míst, na která mají v týmu rozpočet. Pokud je ale financování traineeho během celého programu kryto personálním oddělením a rozhodnutí o jeho budoucím postupu je na liniových manažerech až po ukončení programu, není podle některých informantů-liniových manažerů zaručené, že budou mít v týmu

dostatečné finanční prostředky na jeho mzdu. Nabízí se tedy otázka, proč s touto perspektivou už po přijetí traineeho do svého týmu nepočítají. Naopak jiní informanti-linioví manažeři tento proces oceňují a jsou rádi, že nemusí traineeho finančně pokrývat a v případě neúspěchu nejsou náklady zbytečně ukrojeny z jejich rozpočtu, ale riziko nese personální oddělení.

Za limit nové koncepce trainee programu ve Společnosti XY byla informanty uvedena absence kariérního plánování a kariérového poradenství. Z šetření vyplynulo, že trainees se hlásí do výběrového řízení na konkrétní pracovní trainee pozici. Následně, pokud jsou trainees úspěšní a jejich vedoucí jsou s nimi spokojeni, by jim na tuto pozici měla být učiněna nabídka na hlavní pracovní poměr. Výsledky šetření ale ukázaly, že příslušná pozice na hlavní pracovní poměr nemusí, a často také není, pro trainees po dokončení programu k dispozici. Vystává pak tedy otázka, co s jinak úspěšnými trainees dál. Obdobným případem, jenž prokázaly výsledky empirického šetření, bývá situace, kdy trainees v průběhu trainee programu změni profesní preference – v tomto případě je pro trainees jedinou cestou pokusit se situaci individuálně vykomunikovat, což nemusí být snadné. Tyto případy by přitom mohly být řešeny pomocí kariérového poradenství a je vhodné ho studentům a absolventům vysokých škol poskytovat, jak poukazuje Chamoutová et al. ve své publikaci (Chamoutová et al., 2020, s.82).

Gallardo-Gallardová, Dries a González-Cruz hovoří ve své publikaci o inkluzivním a exkluzivním pojetí talentu, které se propisuje i do pojetí trainee programů. Upozorňují, že exkluzivní pojetí talentu, které vnímá jako talentované jen vybrané zaměstnance, může být nebezpečné, protože investovat čas a peníze pouze do „elitní skupiny pracovníků“ se nemusí vyplatit (Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz, 2013, s. 295). Přesně taková může být situace u špatně implementované koncepce trainee programu, který je typickým příkladem exkluzivního pojmání talentu, zaměřující se na vybranou skupinu zaměstnanců – trainees. Pokud organizace sází na takový talentový program, investuje do něj čas a peníze a jeho výsledkem je, že polovina absolventů programu z organizace odchází, pravděpodobně se jedná o špatně zvolený přístup a nezdařilou implementaci, které budou stát organizaci peníze. Podle výsledků empirického šetření a interní dokumentace Společnosti XY je retence zatím dostatečně silná na to, aby se investice do trainee programu organizací vyplácely.

Na tomto místě je vhodné uvést limity empirického šetření této práce. Jedním z nich je volba jednopřípadové transverzální evaluační případové studie realizované pouze v jedné konkrétní organizaci. S ohledem na to by bylo přínosné rozšířit vzorek o další organizace, což by umožnilo generalizovat získané výsledky a poskytlo by širší pohled na zkoumanou problematiku. Limitem může být také počet informantů v cílových skupinách šetření, stejně tak jako jejich nenáhodný výběr.

Odborníci se shodují, že je zapotřebí dalších bádání, která by přispěla k proniknutí do této problematiky a poskytla další praktické pohledy a doporučení (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3268; Král, Richterová a Králová, 2022, s. 235; McCracken, Currie a Harrison, 2016, s. 2727). Clark-Ambrosiniová et al. poukazují na to, že trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol mají zásadní význam pro budoucí rozvoj organizací a zdůrazňují proto, že investice do těchto programů vyžaduje hluboké pochopení jejich významu a přínosu, který těmto společnostem poskytují (Clark-Ambrosini et al., 2022, s. 3268). Proto je důležité oblast více prozkoumat, jak uvádějí Král, Richterová a Králová a poukazují na to, že jsou trainee programy v akademických pramenech opomíjeny a není realizováno mnoho výzkumů (2022, s. 230). Přestože jejich případová studie nabízí podrobný vhled do problematiky trainee programů v českém prostředí, tak ke generalizaci poznatků nestačí a je zapotřebí dalších, které jí budou následovat (Král, Richterová a Králová, 2022, s. 235).

Ačkoli šetření nepokrývá problematiku komplexně, poskytuje cenný vhled do nové koncepce trainee programu skrze pohledy obou stran participujících v programu. Pro hlubší pochopení tématu by bylo vhodné v budoucnu šetření replikovat s časovým odstupem, zahrnout také perspektivy personalistů, a případně propojit výzkum trainee programů s budováním značky zaměstnavatele, což by mohlo přinést komplexnější pohled na význam a dopady těchto programů.

7 Závěr

Studenti a absolventi vysokých škol jsou v současné době pro mnoho organizací jedním z klíčových zdrojů talentů. Proto je pro organizace jako jejich budoucí zaměstnavatele výzvou, aby je dokázali oslovit, získat a udržet si je. Kromě atraktivních zaměstnaneckých benefitů, moderních kanceláří, flexibilní pracovní doby, možnosti práce z domova a firemní kultury podporující inovace, je zásadní nabízet mladým talentům také výjimečné vzdělávací a rozvojové příležitosti jako jsou například trainee programy.

Trainee programy se staly populární metodou, kterou organizace využívají k získání svěžích inovací a nových nápadů do svých týmů. Vzhledem k bohaté nabídce těchto programů na trhu práce a dostatku kvalifikovaných kandidátů je pro obě strany klíčové, najít ten správný vzájemný soulad. Organizace usilují o to, aby byl jejich trainee program vnímán jako nejatraktivnější, což jim umožní vybírat z nejširšího spektra talentovaných studentů a absolventů vysokých škol. Zásadní je proto, jak je program každé konkrétní organizace na trhu percipován, jaké má hodnocení a jak úspěšný ve skutečnosti je.

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku trainee programů ve velkých organizacích působících ve finančním sektoru. Cílem práce bylo analyzovat aktuální přístupy, pojetí a aplikaci trainee programů ve velkých organizacích působících ve finančním sektoru.

První kapitola teoretického rámce práce byla zaměřena na talent management v organizacích. Analyzována byla různá pojetí talentu, přístupy k talent managementu a jeho klíčové procesy. Trainee programy byly charakterizovány jako důležitá součást strategie rozvoje talentů. Druhá kapitola se věnovala trainee programům pro studenty a absolventy vysokých škol. Zkoumány byly jejich přínosy pro organizace i účastníky, faktory ovlivňující jejich úspěšnost a potenciální rizika ohrožující jejich efektivitu. Aktuální situace absolventů vysokých škol na českém trhu práce byla předmětem zkoumání třetí kapitoly, kde byly analyzovány problémy spojené s nezaměstnaností této cílové skupiny a možnosti spolupráce mezi zaměstnavateli a budoucími absolventy vysokých škol během jejich studia. Ve čtvrté kapitole byly popsány velké organizace ve finančním sektoru, neboť jde o segment, do kterého bylo zasazeno empirické šetření.

Empirické šetření, realizované formou případové studie si kladlo za cíl analyzovat úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice. Indikátory úspěšné implementace a pozitivních přínosů nové koncepce trainee programu byl počet úspěšných absolventů trainee programu, kteří splnili podmínky pro získání certifikátu o jeho absolvování, dále počet absolventů trainee programu, kteří po jeho skončení byli navíc přijati do hlavního pracovního poměru a spokojenost absolventů a liniových manažerů s obsahem trainee programu a jeho organizací. Všechny analyzované indikátory potvrdily úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu ve vybrané velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice.

Výstupy práce poskytly aktuální pohled na fungování a implementaci trainee programů ve velkých organizacích ve finančním sektoru, specificky pak na faktory ovlivňující jejich úspěšnost. Případová studie této diplomové práce odhalila rozdíly a podobnosti ve vnímání a hodnocení konkrétního trainee programu ve vybrané velké organizaci ve finančním sektoru v pohledech obou participujících stran, a sice účastníků trainee programu i jejich liniových manažerů. V kontextu úspěšnosti analyzované koncepce trainee programu bylo poukázáno na důležitost jasně definované struktury a podmínek trainee programu, stěžejní roli liniových manažerů účastníků programu, anebo na paradoxy související s retencí absolventů programu. Překvapivým výsledkem šetření byla polemika liniových manažerů v oblasti financování trainee programu, které dosud nebylo v odborné literatuře zkoumáno, ale může mít na úspěšnost trainee programu významný vliv.

Domnívám se, že problematika trainee programů pro studenty a absolventy vysokých škol ve velkých organizacích si v českých pramenech zaslouží pozornost i v budoucnosti a tato diplomová práce může podnítit další diskusi.

8 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚHOUNKOVÁ, Olga. Pygmalion a Golem efekt: Jak očekávání ovlivňují výsledek? *Firemní vzdělávání* [online]. Duben 2024, 8(2), 18–19 [vid. 2024-03-31]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_bdc5132ccc4549aeb86365e4f34f762.pdf.

BĚHOUNKOVÁ, Olga. *Management znalostí a jeho aplikace při řízení lidských zdrojů* [online]. Praha, 2008. Disertační práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Michaela TURECKIOVÁ. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/16571/150010470.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

BOČAROVA, Zdena. Programy pro absolventy jsou stále více v kurzu. *Hospodářské noviny* [online]. 24. 4. 2013 [vid. 2024-04-26]. ISSN 2787-950X. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c7-59751690-12pn8b-8046e5add354951>.

BOUROVÁ, Lenka. *Analýza rozvojových programů pro studenty a absolventy škol* [online]. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Miroslava DVOŘÁKOVÁ. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/66382/BPTX_2012_2_11210_0_345462_0_137343.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

CARTER, Nancy, Denise BRYANT-LUKOSIUS, Alba DICENSO, Jennifer BLYTHE a Alan J. Neville. The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum* [online]. Zář 2014, 41(5), 545–547 [vid. 2024-04-16]. ISSN 1538-0688. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/265093899_The_Use_of_Triangulation_in_Qualitative_Research.

CLARK-AMBROSINI, Jane L., Melanie J. ASHLEIGH, Malcolm HIGGS a Yehuda BARUCH. Quid pro quo? The future for graduate development programmes through

the lens of talent management. *International journal of human resource management* [online]. 7. 10. 2022, 34(7), 3253–3276 [vid. 2023-02-01]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2022.2117991?needAccess=true&role=button>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna a.s., nedatováno [vid. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/profese/pro-absolventy>.

ČESKO. Zákon č. 262/ 2006 Sb., Zákoník práce [online]. In: *Sbírka zákonů*. 07. 06. 2006 [vid. 2024-04-17]. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

ČSOB POJIŠŤOVNA. *ČSOB Pojišťovna* [online]. Praha: ČSOB Pojišťovna, ©2024 [vid. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/kariera/studenti>.

ČSÚ. *Sektor finančních institucí* [online]. ČSÚ: Praha, 2015 [vid. 2024-02-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/16868658+501312t08.pdf/23b59a47-ff4f-4942-a2ae-a8689254c1be?version=1.0>.

ČSÚ. *Vzdělávání zaměstnaných osob – 2015: Analýza a výsledky šetření CVTS 5* [online]. ČSÚ: Praha, 2017 [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/71344786/23005217.pdf/8c259134-579a-4fc9-9239-2b61e41eb2de?version=1.4>.

DOLEŽALOVÁ, Gabriela. *Nabídka volných míst evidovaných Úřadem práce ČR se zaměřením na nabídku pro absolventy škol a mladistvé* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2016 [vid. 2023-02-01]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.132_Nabidka_volnych_mist_evidovanych_Uradem_prace_CR_se_zamerenim_na_nabidku_pro_absolventy_sk.pdf.

DOUBKOVÁ, Kateřina. *Rozvojové programy pro absolventy vysokých škol* [online]. Praha, 2021. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Olga BĚHOUNKOVÁ. Dostupné z:

<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/149191/130317208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

EDOUN, Emmanuel I. a Lungile Z. GAMA. The relationship between the graduate trainee programme and talent management in corporate organisations in Eswatini. *SA Journal of Human Resource Management* [online]. 2020, 18(1), s. 1–6 [vid. 2023-02-01]. ISSN 1683-7584. Dostupné z: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1249/2080>.

E-KARIÉRA+. *Uplatnění absolventů na trhu práce* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky, nedatováno [vid. 2024-01-12]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=V-7.4.22_Uplatneni_absolventu_na_trhu_prace__pohled_zamestnavatele.pdf.

FOXCONN. *Foxconn* [online]. Pardubice: Foxconn, 11. 5. 2022 [vid. 2024-02-10]. Dostupné z: https://prace.foxconn.cz/content/Blog_Trainee_program/?locale=cs_CZ.

GALLARDO-GALLARDO, Eva, Nicky DRIES a Tomás F. GONZÁLEZ-CRUZ. What is the meaning of „talent“ in the world of work? *Human Resource Management Review* [online]. Elsevier. December 2013, 23(4), 290–300 [vid. 2023-12-15]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000302?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1.

GAVORA, Peter. *Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK, 2007. ISBN 978-80-223-2317-8.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HLAĎO, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol* [online]. Brno: Institut celoživotního vzdělávání, 2011 [vid. 2024-03-17]. ISBN 978-80-7375-544-7. Dostupné z: https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/1118331/mod_resource/content/1/Hla%C4%8Fo_Pedagogick%C3%BD%20v%C3%BDzkum.pdf.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Central European Review of Economic Issues – Ekonomická revue* [online]. Ostrava: VŠB-TU, 2010(13), 77–95 [vid. 2024-02-12]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: <https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/90110/ekonomicka-revue-VOL13NUM02PAP02-horvathova.pdf;jsessionid=2213725422548D7E65A722E09D4D9CB8?sequence=2>.

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

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

CHAMOUTOVÁ, Daniela, Hana NOVOTNÁ, Miroslav LÍBAL, Jana TRHLÍKOVÁ a Jiří VOJTĚCH. *Uplatnění absolventů škol na trhu práce – 2019* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky, 2020 [vid. 2023-02-01]. ISBN: 978-80-7578-032-4. Dostupné z: https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.171_Uplatneni_absolventu_skol_na_trhu_prace__2019.pdf.

CHRASTINA, Jan. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.

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

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

KRÁL, Pavel, Martina RICHTEROVÁ a Věra KRÁLOVÁ. Why does Talent Leave Organizations? Talent Retention of Trainee Program Graduates. *European Conference on Management, Leadership & Governance* [online]. 2022, 229-237 [vid. 2023-02-01]. ISSN 2048-9021. Dostupné z: <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecmlg/article/view/889/853>.

MAREŠ, Jiří. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2015, (65)2, s. 113–142 [vid. 2024-03-17]. ISSN 2336-2189. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11212>.

MCCRACKEN, Martin, Denise CURRIE a Jeanette HARRISON. Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management. *International journal of human resource management* [online]. London: Routledge, 2016, 27(22), s. 2727–2752 [vid. 2023-02-01]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1102159?scroll=top&needAccess=true&role=tab>.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017 [vid. 2024-04-23]. ISBN 978-80-7494-382-9. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Katerina-Marsikova-2/publication/322797143_PERSONALNI_MARKETING_A_BUDOVANI_ZNACKY_ZAMESTNAVATELE/links/5a706a6baca272e425ec096a/PERSONALNI-MARKETING-A-BUDOVANI-ZNACKY-ZAMESTNAVATELE.pdf.

NOVÁ, Kateřina. Absolventi – Vysokoškoláky bereme! *MF DNES*. 14. 09. 2023, s. 1. ISSN 1210-1168.

NOVÁKOVÁ, Andrea. *Získávání a rozvoj studentů a absolventů v koncepci talent managementu* [online]. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Renata KOCIANOVÁ. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/74798/DPTX_2014_2_11210_0_407521_0_165175.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

PÍREK, Štěpán. Co je co? Praxe, stáž, trainee program. *Jobfairs.eu* [online]. 22. 1. 2019 [vid. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-co-praxe,-staz,-trainee-program>.

POLÁKOVÁ, Ivana. Trainee program. *Ekonom.cz* [online]. 14. 7. 2006 [vid. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-18886290-trainee-program>.

OECD. *Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting* [online]. Paříž: Corporate Affairs Division, Directorate for Financial and Enterprise Affairs, 2006 [vid. 2024-01-31]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37811196.pdf>.

REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy – Učebnice s programem na generování cvičných testů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2016 [vid. 2024-02-14]. ISBN 978-80-271-9299-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/financni-trhy-1675829/>.

SEDUO MAGAZÍN. Vzdělávací model 70:20:10. *Seduo magazín* [online]. 13. 09. 2023 [vid. 2024-04-25]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://magazin.seduo.cz/slovnicek/vzdelavaci-model-702010/>.

SUCHÁ, Martina. Trainee program – první práce pro absolventy. *Jenprace.cz* [online]. 25. 10. 2022 [vid. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/trainee-program-prvni-prace-pro-absolventy>.

ŠKODA AUTO. *Škoda Auto* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., ©2024 [vid. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/profese/pro-absolventy>.

THOM, Norbert. Talent Management through Trainee Programmes Conceptual Preliminaries and Research Based Advice an the Design of Corporate Educational Programmes for University Graduates. *Arab Journal of Administration* [online]. 2019, 39(1), s. 259–268 [vid. 2023-02-01]. ISSN 1110-5453. Dostupné z: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=aja>.

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Tisková zpráva* [online]. Praha: Úřad práce ČR, 2023 [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/3463287/TZ_nezamestnanost_zari2023.pdf/ab880d2a-40cf-43ea-6f86-84e8ab75d780.

9 Seznam příloh

Příloha A: Vzor informovaného souhlasu účastníka empirického šetření

Příloha B: Scénář polostrukturovaných rozhovorů

Příloha A: Vzor informovaného souhlasu účastníka empirického šetření

Vážený pane/ vážená paní,

v souladu s etickými zásadami pro provádění výzkumu Vás žádám o souhlas s Vaší účastí v empirickém šetření realizovaném v rámci diplomové práce.

Název pracoviště: Katedra andragogiky a personálního řízení, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova

Název šetření: Analýza implementace nové koncepce trainee programu ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice

Řešitel šetření: Bc. Lucie Prandstetterová

Popis šetření: Cílem empirického šetření je analyzovat úspěšnost implementace nové koncepce trainee programu pro studenty a absolventy vysokých škol ve velké organizaci působící ve finančním sektoru v České republice. Šetření probíhá formou případové studie, jejíž součástí jsou kvalitativní polostrukturované rozhovory s účastníky trainee programu, dále s liniiovými manažery zapojenými do trainee programu a analýza rozsáhlé interní dokumentace vztahující se k trainee programu. Veškerá získaná data budou anonymizována a zpracována pouze pro účely diplomové práce.

Souhlas účastníka s jeho zapojením do empirického šetření:

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném výzkumném projektu a že jsem měl/a možnost si řádně a

v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal/a jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat.

Jméno a příjmení účastníka:.....

Podpis účastníka:.....

Datum a podpis řešitele šetření:.....

Příloha B: Scénář polostrukturovaných rozhovorů

Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro skupinu trainees:

1. Úvod rozhovoru
 - a. Pozdrav, úvodní společenská konverzace, poděkování
 - b. Představení diplomové práce a jejího empirického šetření
 - c. Podpis informovaného souhlasu s účastí v šetření a se zpracováním osobních údajů
 - d. Prostor pro dotazy
2. Rozhovor
 - a. Jaké konkrétní aktivity trainee programu hodnotíte jako nejvíce užitečné nebo obohacující. Můžete je specifikovat?
 - i. Proč?
 - b. Nyní, prosím, zaměřte svoji pozornost na konkrétní aktivity trainee programu. Které z nich hodnotíte bez přidané hodnoty nebo jako neužitečné. Můžete je specifikovat?
 - i. Proč?
 - c. Jak hodnotíte koncepci trainee program z hlediska jeho délky, struktury, zacílení aktivit a stanovených podmínek?
 - i. Je podle Vás koncepce programu nastavená dobře nebo špatně? Případně proč?
 - ii. Co je podle Vás nastaveno správně, co by mělo být změněno?
 - iii. Co je pro Vás na koncepci trainee programu pozitivního/negativního? Proč?
 - d. Správa trainee programu je v kompetenci personálního oddělení. Jak se Vám v rámci trainee programu se zodpovědnými personalisty spolupracuje a komunikuje?
 - i. Máte od nich vždy a včas potřebné informace a podporu, anebo vnímáte prostor pro zlepšení?
 - ii. V čem si myslíte, že spolupráce funguje/ nefunguje?
 - e. Před začátkem trainee programu jste měli určitá očekávání ohledně jeho časové náročnosti. Jak se Vaše zkušenosti liší od těchto očekávání?

- i. Jaký dopad (pozitivní/ negativní) to mělo na Vaši celkovou zkušenost s trainee programem?
- f. Měli jste v průběhu trainee programu dostatek času na další osobní či školní aktivity? Jak jste zvládali sladění programu s ostatními závazky a aktivitami?
- g. Které konkrétní aktivity v rámci trainee programu shledáváte nejvíce přínosné pro přípravu na Vaši budoucí pracovní pozici?
 - i. Proč?
- h. Byly v rámci programu nějaké aktivity, které jste považovali za méně relevantní nebo méně užitečné pro Vaši budoucí kariéru?
 - i. Proč?
- i. Jak hodnotíte celkovou rovnováhu mezi teoretickou přípravou a praktickými zkušenostmi v rámci trainee programu? Myslíte si, že tento poměr efektivně připravuje účastníky na reálné pracovní výzvy?
- j. Ovlivnila Vaše účast v trainee programu ve Společnosti XY Vaši motivaci pracovat v této společnosti v budoucnosti?
- k. Které aspekty nebo zkušenosti z trainee programu měly vliv na vaše rozhodnutí pokračovat nebo nepokračovat v práci ve Společnosti XY? Mohli byste popsat konkrétní momenty nebo faktory?
- l. Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení nebo změny v koncepci a cílech trainee programu, které by podle vás zvýšily jeho efektivitu a relevanci pro budoucí trainees?
- m. Doporučili byste absolvování tohoto trainee programu dalším účastníkům?
 - i. Proč?

3. Závěr rozhovoru

- a. Poděkování za účast v šetření
- b. Poskytnutí kontaktu pro případné doplňující otázky
- c. Rozloučení

Scénář polostrukturovaného rozhovoru pro skupinu liniovní manažeri:

1. Úvod rozhovoru
 - a. Pozdrav, úvodní společenská konverzace, poděkování
 - b. Představené mé diplomové práce a jejího empirického šetření
 - c. Podpis informovaného souhlasu s účastí v šetření a se zpracováním osobních údajů
 - d. Prostor pro dotazy
2. Rozhovor
 - a. Co konkrétně podle Vás přináší přijetí traineeho do vašeho týmu? Ovlivnilo to nějak fungování týmu?
 - b. Měl příchod traineeho do vašeho týmu nějaký pozitivní dopad na týmovou dynamiku nebo inovace v pracovních procesech?
 - i. V čem konkrétně?
 - ii. Proč si to myslíte, co to způsobilo?
 - c. Jaké klíčové dovednosti nebo znalosti získané traineem během trainee programu považujete za nejdůležitější pro úspěšný přechod na hlavní pracovní poměr a proč?
 - d. Jaký vliv měl trainee program na připravenost absolventů řešit reálné pracovní výzvy ve vašem oddělení? Můžete uvést konkrétní situace, ve kterých se to projevilo?
 - e. Do jaké míry podle Vás odpovídá obsah trainee programu skutečným potřebám a očekáváním z pohledu budoucí stálé pozice v organizaci?
 - f. Jaká specifická témata nebo dovednosti zahrnuté v trainee programu se ukázaly pro trainees jako nejužitečnější pro připravenost a plnění pozdějších pracovních úkolů?
 - g. Jsou podle Vás nějaké oblasti nebo témata, která by trainee program měl pokrývat podrobněji, aby lépe připravil účastníky na jejich budoucí pozice? Navrhl byste nějaké úpravy trainee programu, aby lépe reflektovat požadavky budoucí praxe?
 - h. Jak byste celkově ohodnotil trainee program ve společnosti XY z vaší perspektivy jako manažera?
 - i. Považujete roli mentora a podporu trainees za efektivní vzhledem k investovanému času a dosaženým výsledkům? Je z Vašeho pohledu

tato časová investice do „výchovy“ traineeho ve Vašem týmu adekvátní a vedoucí k definovaným cílům?

- i. Ve kterých konkrétních aspektech se to vyplatilo/ nevyplatilo?
 - ii. Proč?
 - j. Když zhodnotíte Váš investovaný čas a přínosy působení traineeho ve vašem týmu, chtěl byste se do programu v budoucnu opět zapojit a získat tak další talenty?
 - i. Proč ano/ ne?
 - k. Jak efektivní byla podle Vaší zkušenosti spolupráce s personalisty při výběru a začleňování traineeho do vašeho týmu?
 - i. Proč to bylo/nebylo efektivní? Jaké aspekty hrály roli?
 - l. Poskytovalo Vám personální oddělení pravidelně všechny informace o průběhu a obsahu trainee programu? Cítil jste se být dostatečně informovaný o tom, co se v programu děje?
 - i. Jak byste celkově popsal komunikaci mezi Vámi a personálním oddělením během celého trvání trainee programu? Jaké byla kvalita této interakce?
 - ii. Proč to podle vás fungovalo/nefungovalo?
 - m. Jaký trend z hlediska chování podle Vás u absolventů trainee programu převažuje? Odchází po skončení programu anebo zůstávají a pracují ve vaší organizaci? Existují nějaká opatření, která eliminují riziko odchodu trainees po absolvování trainee programu z organizace?
 - n. Měl jste někdy pocit, že je trainee program neúspěšný? Čím byl neúspěch způsoben? Vidíte s odstupem času nějaké řešení, díky kterému se dalo předejít neúspěchu?
3. Závěr rozhovoru
- a. Poděkování za účast v šetření
 - b. Poskytnutí kontaktu pro případné doplňující otázky
 - c. Rozloučení