

# Aplikovaná psychologie

# Applied Psychology

- **Terapeutická epistemologie v pojetí P. Watzlawicka**
- **„Trainee programy“: vyzkoušené a overené nástroje v talent manažmente**
- **Vliv sociálně psychologických her na úroveň sebepoznání a sebepojetí žáků základní školy**
- **O původu fenomenologického přístupu**
- **Chce-li mít organizace angažované pracovníky, musí jim poskytnout dostatečný prostor pro individualitu v projevech jejich pracovního chování**
- **Psychologie v medicíně a aplikace existenciální analýzy v přístupu k neléčitelnému onemocnění. Existenciální témata v arteterapii**
- **Therapeutic Epistemology in the Concept of P. Watzlawick**
- **“Trainee Programs”: Tested and Trusted Tools in Talent Management**
- **Influence of Socially Psychological Games on the Level of Self-knowledge and Self-concept of Pupils of Basic School**
- **An Outline of the History of the Origin of the Phenomenological Approach**
- **To Have Engaged Employees, the Organization Has to Give Them Sufficient Space for Breaking Rules and to Be Themselves**
- **Psychology in Medicine and Application of Existential Analysis in Access to Untreatable Illness. Existential Themes in Artetherapy**

II.  
4/2017



VYSOKÁ ŠKOLA  
APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE

ISSN 2336-8276

REDAKČNÍ RADA ČASOPISU:

*Šéfredaktor:*

**Prof. PhDr. Karel Paulík, CSc.**

*Zástupce šéfredaktora:*

PhDr. Diana Černožorská, Ph.D.

*Výkonný redaktor:*

PhDr. Jan Lepeška, Ph.D.

*Obálka:*

Dana Martinková

*Redakční rada:*

Doc. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, DrSc.

Prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Doc. PhDr. Soňa Hermořová, CSc.

Doc. PhDr. Marek Preiss, Ph.D.

PhDr. et Mgr. Štefan Medzihorský

PhDr. Zuzana Mičková, Ph.D.

PhDr. Stanislav Pelcák, Ph.D.

Doc. PhDr. Alojz Ritomský, CSc.

Prof. PhDr. Evžen Řehulka, CSc.

Doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.

PhDr. Ing. Jiří Stýblo, CSc.

Doc. PhDr. Marta Valihorová, CSc.

Doc. PaedDr. Mojmír Vážanský, CSc.

Příspěvky zasílejte na adresu: [redakce@vsaps.cz](mailto:redakce@vsaps.cz)

## Obsah čísla

Editorial	str. 195
<b>TERAPEUTICKÁ EPISTEMOLOGIE V POJETÍ P. WATZLAWICKA</b>	str. 196
Jiří Kučírek	
<b>„TRAINEE PROGRAMY“: VYSKÚŠANÉ A OVERENÉ NÁSTROJE V TALENT MANAŽMENTE</b>	str. 200
Norbert Thom	
<b>VLIV SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÝCH HER NA ÚROVEŇ SEBEPOZNÁNÍ A SEBEPOJETÍ ŽÁKŮ ZÁKLADNÍ ŠKOLY</b>	str. 207
Václav Holeček	
<b>O PŮVODU FENOMENOLOGICKÉHO PŘÍSTUPU</b>	str. 226
Pavel Hlavinka	
<b>CHCE-LI MÍT ORGANIZACE ANGAŽOVANÉ PRACOVNÍKY, MUSÍ JIM POSKYTNOUT DOSTATEČNÝ PROSTOR PRO INDIVIDUALITU V PROJEVECH JEJICH PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ</b>	str. 234
Zbyněk Pitra	
<b>PSYCHOLOGIE V MEDICÍNĚ A APLIKACE EXISTENCIÁLNÍ ANALÝZY V PŘÍSTUPU K NELÉČITELNÉMU ONEMOCNĚNÍ. EXISTENCIÁLNÍ TÉMATA V ARTETERAPII</b>	str. 240
Gabriela Lhotová, Monika Flídrová	
<b>KONFERENCE SPV PRO 21. STOLETÍ</b>	str. 250
Štefan Medzihorský	
<b>MEDAILONEK SONI HERMOCHOVÉ</b>	str. 251

## Content

Editorial	page 195
<b>THERAPEUTIC EPISTEMOLOGY IN THE CONCEPT OF P. WATZLAWICK</b>	page 196
Jiří Kučírek	
<b>"TRAINEE PROGRAMS": TESTED AND TRUSTED TOOLS IN TALENT MANAGEMENT</b>	page 200
Norbert Thom	
<b>INFLUENCE OF SOCIALLY PSYCHOLOGICAL GAMES ON THE LEVEL OF SELF-KNOWLEDGE AND SELF-CONCEPT OF PUPILS OF BASIC SCHOOL</b>	page 207
Václav Holeček	
<b>AN OUTLINE OF THE HISTORY OF THE ORIGIN OF THE PHENOMENOLOGICAL APPROACH</b>	page 226
Pavel Hlavinka	
<b>TO HAVE ENGAGED EMPLOYEES, THE ORGANIZATION HAS TO GIVE THEM SUFFICIENT SPACE FOR BREAKING RULES AND TO BE THEMSELVES</b>	page 234
Zbyněk Pitra	
<b>PSYCHOLOGY IN MEDICINE AND APPLICATION OF EXISTENTIAL ANALYSIS IN ACCESS TO UNTREATABLE ILLNESS. EXISTENTIAL THEMES IN ARTETHERAPY</b>	page 240
Gabriela Lhotová, Monika Flídrová	
<b>CONFERENCE OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL TRAINING (SPT) FOR 21. CENTURY</b>	page 250
Štefan Medzihorský	
<b>THE PROFILE OF SOŇA HERMOCHOVÁ</b>	page 251

## Editorial

---

Vážení čtenáři,

držíte v rukou již čtvrté vydání čísla časopisu Aplikovaná psychologie/Applied Psychology. S radostí Vám můžeme sdělit, že časopis, který vydává Vysoká škola aplikované psychologie, slaví druhé výročí od svého vzniku. Stále zaznamenáváme nové pozitivní ohlasy, které nás velmi těší a zároveň je vnímáme jako významnou inspiraci pro další připravovaná čísla. Naším zájmem je předkládat Vám další zajímavé a inspirující články, které rozšíří oblasti ve kterých je psychologie uplatňována.

V tomto čísle si můžete přečíst články z oblastí: školní psychologie, aplikace psychologie v managementu, terapeutické epistemologie, fenomenologického přístupu v psychologii a arteterapie.

Redakční rada časopisu by Vám touto cestou ráda popřála hodně úspěchů v novém roce. Budeme se těšit, že v některém z příštích čísel předložíme čtenářům i Vaše příspěvky.

*Jménem redakční rady časopisu:  
PhDr. Jan Lepeška, Ph.D.  
výkonný redaktor*

# „Trainee programy“: vyskúšané a overené nástroje v talent manažmente

## „Trainee Programs“: Tested and Trusted Tools in Talent Management

---

Norbert Thom

### Abstrakt:

„Absolútne dôležité, ale nesprávne uchopené“ – takto štúdie poukazujú na to, ako je talent manažment vnímaný HR špecialistami na celom svete. Takzvané „trainee programy“ alebo „programy pre absolventov vysokých škôl“ tj. prakticky orientované „on the job“ tréningové programy pre absolventov vysokých škôl ponúkajú vynikajúci nástroj vo Švajčiarsku, ale prekvapivo nedostatočná pozornosť je im venovaná mimo nemecky hovoriacej Európy. Na základe mnohoročného výskumu a vďaka úzkym vzťahom s HR pracovníkmi autor dúfa, že tento článok vzbudí väčší záujem o takýto typ programov medzi HR špecialistami, či pracovnými a organizačnými psychológmi na celom svete. Článok sa venuje systematickému rozvoju tzv. talentov v mladej dospelosti, odhaľuje a skúma potreby a očakávania ľudí s vyšším vzdelaním, ktorí stoja na začiatku ich pracovnej kariéry. Opísané aktivity prispievajú k spokojnosti a nadšeniu absolventov vysokých škôl. Zároveň článok poskytuje prehľad o tom, čo sa má/ nemá robiť pri implementácii takýchto programov tak, aby predstavovali konkrétne a v praxi overené opatrenia, ktoré je možné realizovať v záujme naplnenia očakávaní zamestnávateľov a zamestnancov v oblasti manažmentu talentov.

### Abstract:

Utterly important, but badly handled – this, studies suggest, is how talent management is perceived by HR specialists around the world. So-called “trainee” or “graduate programmes” – on-the-job training programmes for university graduates – offer an excellent remedy here, but so far THEY have received surprisingly scant attention outside German-speaking Europe. Drawing on many years of research and close relations with HR practitioners, the author (VYNECHAT IN PRESENT PAPER) hopes to stimulate an interest in such programmes among HR specialists or work and organizational psychologists around the globe. The PAPER/PRESENTATION DEALS WITH the systematic development of OF talents in the young adulthood. It explores the needs and expectations of persons with an advanced education who start their professional career. The described activities contribute to the satisfaction and commitment of the universitiy UNIVERSITY graduates. The paper proposes concrete and tested measures to meet the expectations of employers and employees in the field of THE MANAGEMENT OF TALENTS. IT also provides an overview of the essential dos and don'ts in implementing them.

### Kľúčové slová:

HR manažment, HR rozvoj, talent manažment, tréning, absolventi vysokých škôl

### Keywords:

HR Management, HR Development, Talent Management, Training, Graduates

## ÚVOD

Iba málo oblastí HR manažmentu v poslednej dobe nabralo na význame tak intenzívne, ako talent manažment. V roku 2010 Boston Consulting Group v spolupráci so Svetovou federáciou asociácií personálneho manažmentu (World Federation of Personnel Management Associations – WFPMA) uskutočnili prieskum medzi 5561 HR odborníkmi po celom svete zisťujúc, ktoré druhy činností podľa nich budú mať v budúcnosti väčší význam („význam do budúcnosti“) a čo si myslia o úrovni ich súčasného zvládnutia („súčasný stav“) (BCG/WFPMA, 2010). V oblasti významu do budúcnosti bol „manažment talentov“ hodnotený v prieskume mimoriadne vysoko. Zároveň bol súčasný stav tejto

oblasti hodnotený na veľmi nízkej úrovni. Z tejto pozoruhodnej nerovnováhy autori štúdie odvodili „silnú potrebu konať“ v tejto oblasti. Ďalšia štúdia z roku 2011, ktorá zahŕňala 2039 HR manažérov z 35 európskych krajín dospela k podobnému záveru (BCG/WFPMA, 2011). Článok sa venuje systematickému rozvoju tzv. talentov v mladej dospelosti. Odhaľuje a skúma potreby a očakávania ľudí s vyšším vzdelaním, ktorí stoja na začiatku ich pracovnej kariéry. Tieto témy rezonujú nielen v manažmentoch spoločností a organizácií, ale svojim zameraním sú kľúčové pre pracovných a organizačných psychológov, PRE ktorých je rozvoj zamestnancov integrálnou súčasťou náplne ich činnosti.

V nemecky hovoriacej Európe bolo zhromaždené obrovské množstvo poznatkov a skúseností v priebehu posledných desaťročí z viacerých špecifických oblastí podporujúce PODPORUJÚCICH talentovaných vysokoškolských absolventov prostredníctvom tzv. „trainee programov“ alebo „programov pre absolventov vysokých škôl“. Po rokoch výskumu a vďaka úzkym vzťahom s HR pracovníkmi autor verí v potenciál týchto vzdelávacích programov ako nástroja talent manažmentu a myslí si, že spoločnosti vo všetkých regiónoch sveta by mohli a mali z nich profitovať. Tento článok má vzbudiť väčší záujem o takýto typ programov medzi HR odborníkmi na celom svete a zároveň poskytnúť prehľad o tom, čo sa má/nemá robiť pri implementácii takýchto programov.

Predtým, než sa začneme venovať hlbšie trainee programom ako nástroju talent manažmentu, je potrebné uviesť niekoľko informácií k pojmom talent a talent manažment.

## 2. TALENT A TALENT MANAŽMENT

V súčasnosti je pojem *talent* používaný ako špeciálna schopnosť alebo nadanie v určitej oblasti ľudskej činnosti alebo ako označenie osoby, ktorá disponuje takýmto nadaním. V užšom slova zmysle v súvislosti s HR manažmentom termín predpokladá, že ide o črtu talentovaných zamestnancov a že takíto zamestnanci majú absolvované vyššie vzdelanie. Toto vzdelanie však nemusí byť vždy akademického charakteru – spomeňme napríklad svetoznámych šéfkuchárov alebo obzvlášť nadaných umelcov. Navyše, talentovaní pracovníci sú vysoko motivovaní a majú radi náročné úlohy a výzvy. Majú neustálu túžbu kontinuálne profesionálne rásť a túto svoju túžbu sa snažia aj neustále naplňať.

U tých, u ktorých je tento talent spojený aj s vysoko rozvinutými sociálnymi zručnosťami (napr. v súvislosti s komunikáciou a kooperáciou), sú títo ľudia považovaní za mimoriadne talentovaných. Z pohľadu zamestnávateľa by sa dalo jednoducho povedať, že talentovaný človek disponuje kľúčovými zručnosťami, ktoré sú obzvlášť užitočné a dôležité pre neustály priaznivý vývoj organizácie a dosahovanie celkového úspechu.

*Talent manažment* je definovaný autormi spomínanej štúdie BCG/WFPMA (2010) ako „získavanie, rozvíjanie a udržanie všetkých jednotlivcov s vysokým potenciálom – bez ohľadu na to, či sú to manažéri, špecialisti alebo iní zamestnanci – na všetkých úrovniach organizácie“ (BCG /WFPMA, 2010). Odborníci z tejto oblasti radi vo všeobecnosti hovoria o talentovaných ľuďoch ako o ľuďoch „s vysokým potenciálom“. V európskej literatúre je niekedy pojem „vysoký potenciál (high potential)“ používaný v užšom význame nielen pre tých, ktorí majú potenciál pre rozvoj, ale aj pre tých, ktorí na ich súčasných pracovných miestach už svoj maximálny výkon dosahujú. V každom prípade sa pri talentovaných mladých zamestnancoch predpokladá, že dosahujú alebo sa snažia dosiahnuť tento status „vysokého potenciálu (high potential)“.

Autor tohto článku, spolu so svojimi výskumnými spolupracovníkmi vníma talent manažment ako proces siahajúci naprieč celou štruktúrou HR manažmentu spoločnosti. Talent manažment je úloha rozdelená medzi líniových manažérov a špecialistov z oblasti HR manažmentu. Oba typy pracovných pozícií musia spolupracovať pri získavaní talentovaných ľudí, ich uvedení do spoločnosti, hodnotení ich výkonu a potenciálu, rozvíjaní ich zručností, udržiavaní ich schopností a ochoty pracovať

v spoločnosti. Z tohto pohľadu je talent manažment (**získavanie, uvedenie, hodnotenie, rozvoj a udržanie talentov**) ovplyvnený **piatimi zastrešujúcimi funkciami** HR manažmentu:

1. **Strategický HR manažment:** Strategický HR manažment sa zaoberá nastavením HR stratégie (Koľko zamestnancov a s akými schopnosťami bude potrebných v budúcnosti?), ktorá má byť v súlade s celkovou stratégiou spoločnosti (na akých trhoch chce spoločnosť pôsobiť a uspieť a akou konkurenčnou stratégiou?). Týmto dôjde k vyjasneniu nielen toho, aké talenty, kedy a kde budú potrebné, ale taktiež v prvom rade aké ciele môže spoločnosť prostredníctvom talentov dosiahnuť.
2. **Organizovanie HR manažmentu.** Kto (línioví manažéri, interní a externí HR špecialisti) je poverený akou úlohou v talent manažmente, s akými kompetenciami (rozhodovanie a schvaľovanie) a zodpovednosťami? Ako organizovať čiastkové procesy HR manažmentu?
3. **HR plánovanie.** HR plánovanie musí byť koordinované s plánmi spoločnosti v ostatných oblastiach (napr. predaj, výroba a finančné plánovanie). Táto časť operatívneho plánovania špecifikuje personálne požiadavky, a to ako kvantitatívne, tak aj kvalitatívne a objasňuje, aký typ talent manažmentu si spoločnosť môže dovoliť.
4. **HR marketing.** Úlohou je zvýšiť atraktivitu zamestnávateľa na relevantných trhoch práce. Je preto potrebné, aby spoločnosť poznala potreby cieľových skupín (v tomto prípade talentovaných uchádzačov o zamestnanie) a musí v tomto smere ponúknuť vhodné stimuly.
5. **HR controlling.** HR controlling zahŕňa kontinuálne monitorovanie kľúčových ukazovateľov dôležitých pre riadenie všetkých aktivít smerujúcich k vytýčeným cieľom. Samozrejme, pre talent manažment sú relevantné špecifické ukazovatele – napr. dĺžka práce pracovníka na určitej pozícii, výsledky hodnotenia výkonu, pracovná spokojnosť a aktivity a dosiahnuté úspechy v ďalšom vzdelávaní.

Prostredníctvom uvedených bodov sme dostatočne načrtli rámec, v ktorom prebiehajú základné procesy talent manažmentu. V ďalšej časti sa stručne poverujeme tomu, čo trainee programy v skutočnosti sú, čo je ich cieľom, a to ešte predtým, ako budeme pokračovať v identifikácii niektorých hlavných prvkov, ktoré musia trainee programy mať, aby mohli ako nástroj talent manažmentu uspieť.

### 3. TRAINEE PROGRAMY

V Nemecku boli predstavené prvé trainee programy pre absolventov v odbore obchod a podnikanie (business administration) a ekonómia hneď po 2. svetovej vojne. V súčasnej dobe sú tieto programy štandardom v mnohých spoločnostiach v nemecky hovoriacich krajinách, pričom cieľová skupina bola rozšírená o inžinierov, právnikov alebo vedcov s obchodnými predpokladmi.

Zamestnávateelia sa v organizácii prostredníctvom trainee programov (ďalej TrPr) snažia vytvoriť skupinu kvalifikovaných a vysoko motivovaných mladých profesionálov. Vzhľadom k tomu, že majú charakteristické znaky talentovaných pracovníkov spomínané vyššie, doterajší praktikanti môžu pokračovať v špeciálnej podpore a byť povýšení na vyššiu pozíciu s komplexnejšími úlohami. Avšak z bežného pohľadu v nemecky hovoriacich krajinách nikto nie je navždy označený ako talent iba preto, že sa zúčastnil takéhoto programu. Po každej fáze testovania kandidátovej vhodnosti sa prijímajú nové rozhodnutia, či je stále súčasťou – a či chce byť naďalej súčasťou – skupiny pracovníkov označovaných ako talenty. Pre podrobnejšie informácie o trainee programoch odporúčame čitateľovi nahliadnuť do publikácií Thom (2015), Wegerich (2013) a Wegerich, Thom (2016).

Autor článku priebežne sleduje a spolu so spolupracovníkmi vykonáva výskum TrPr od 70. rokov 20. storočia. Jednou zo svojich hlavných prvých definícií TrPr autor tohto článku špecifikoval, že „by sa mal umožniť výber okruhu absolventov vysokých škôl, ktorí by získavali základnú prípravu pre budúce

manažérske pozície a tak spoznali svoje schopnosti a záujmy, oboznámili sa bližšie so štruktúrou a kultúrou spoločnosti“ (Thom, 1987, s.218).

V súčasnej dobe je tiež vhodné hovoriť o „výberovom okruhu“ v súvislosti s atraktívnymi zamestnávateľmi u ktorých sa obvykle uchádza množstvo kandidátov na akúkoľvek ponúkanú pozíciu v programe. Takéto organizácie často využívajú komplexné výberové procesy (napr. assessment centre) za účelom identifikácie tých najvhodnejších jednotlivcov.

Ďalšie časti definície však zo súčasného pohľadu vyžadujú zmenu. Pri „budúcich manažérskych pozíciách“ je potrebné zamerať pozornosť na jeden aspekt – zatiaľ čo absolventi programov napredujú k budúcej kariére líniových manažérov, pričom niektoré spoločnosti poskytujú možnosť dosiahnuť pozíciu aj vo vrcholovom manažmente, okrem toho mnoho dnešných zamestnávateľov tiež ponúka príležitosti pre technických špecialistov alebo projektových manažérov ako alternatívu ku klasickej manažérskej kariére.

Okrem toho výskum ukazuje, že ciele vzdelávania naznačené v definícii by mali byť spresnené a doplnené nasledovne:

- 1) Základom stále zostávajú **ciele vzdelávania**. Účastníci by po ukončení programu mali byť pripravení na prácu na asistentskej úrovni pre manažment, ktorá je adekvátne ich ukončenému formálnemu vzdelaniu (napr. junior kontrolór, produktový manažér, HR manažér).
- 2) Pevné miesto zaujímajú tiež tzv. **informačné ciele**. Účastníci by mali spoznávať spoločnosť a presvedčiť sa o svojich osobných možnostiach pracovného výkonu a individuálnych preferenciách svojho ďalšieho profesionálneho života. Zamestnávatelia dúfajú, že takto zistia čo najviac o schopnostiach a záujmoch jednotlivých účastníkov programu.
- 3) **Účelom integrácie** je prispieť k hlbšiemu porozumeniu účastníka programu a k zvnútorneniu firemnej kultúry – alebo presnejšie, systému hlavných hodnôt, ktoré reprezentuje každé z navštívených oddelení.
- 4) **Účelom imidžu** je zámer zamestnávateľa prilákať čo najviac natoľko výnimočných a kvalifikovaných uchádzačov, ako je len možné. Prítťažlivosť zamestnávateľa by mala byť zvyšovaná pre talenty na trhu práce (tj. najmä medzi študentmi vo vyšších ročníkoch na relevantných univerzitách).
- 5) TrPr sú nákladné záležitosti, z účtovného hľadiska hovoríme o investíciách. V súlade s tým sa očakáva adekvátny prínos/ návratnosť vo forme práce pre zamestnávateľa po absolvovaní TrPr. Sledujú sa teda **ciele udržateľnosti**. Zamestnávateľ sa snaží, aby absolventi programu zostali v spoločnosti istú dobu (napr. tri roky) po ukončení programu.

V tomto bode vystáva otázka, ako je možné všetky tieto ciele, či už na strane účastníka programu, tak aj na strane zamestnávateľa dosiahnuť v čo najväčšej možnej miere. Výskum autora a jeho spolupracovníkov priniesol v tomto smere dôležité kľúčové poznatky vzťahujúce sa napríklad na priebeh TrPr, ich individuálne koncipovanie vs. štandardizovanie, dôležitosť pobytu v zahraničí, rôznorodosť typov programov, alebo opakujúce sa problémy pri implementácii TrPr. Niektoré z najdôležitejších a praktických poznatkov získaných v priebehu tohto výskumu sú popísané v ďalšej časti. Mimoriadnu pozornosť je pritom potrebné venovať poslednému najrozsiahlejšiemu výskumnému projektu venovanému TrPr pod dohľadom autora, ktorý bol dokončený v roku 2012 na Univerzite v Berne a podrobne prezentovaný v podobe monografie (Nesemann, 2012).

#### 4. TRAINEE PROGRAMY AKO NÁSTROJ TALENT MANAŽMENTU: PODSTATA

Začnime s tromi základnými štatisticky podloženými výsledkami zo spomínanej štúdie, opierajúce sa o bázu empirických poznatkov zo 130 spoločností v nemecky hovoriacich krajinách Európy: po prvé,



TrPr sú rozšírenejšie v službách (bankovníctvo, obchod, poisťovníctvo), než v priemyselnom sektore (63% proti 37%). Po druhé – TrPr majú priemernú dĺžku asi 18 mesiacov. Po tretie – účastníci v rámci programu zvyčajne prechádzajú štyrmi až piatimi rôznymi pozíciami.

Úspech TrPr je často ohrozený súborom typických nedostatkov vznikajúcich pri vytváraní programu, ktorým je možné sa relatívne ľahko vyhnúť. Zároveň, čo i len malé množstvo pomerne jednoduchých opatrení môže výrazne pridať na kvalite a efektivite TrPr. Vo veľmi stručnej podobe uvádzame kľúčové body zo všetkých našich výskumov, ktoré je potrebné zobrať do úvahy:

1. *Množstvo času stráveného s **priamymi nadriadenými** účastníkov TrPr má ako celok pozitívny vplyv na ciele integrácie, tak aj na technicko-vzdelávacie ciele.*

Snáď najväčšou prekážkou k úspešnému TrPr sú prehnané časové nároky priamych nadriadených na účastníkov programu. Účastníci v rámci programu prechádzajú viacerými oddeleniami (napr. predaj, účtovníctvo, HR). Základný predpoklad je, že nadriadení rôznych oddelení majú dostatok času na odovzdanie cenných praktických a teoretických vedomostí účastníkom programu. Žiaľ, početné empirické štúdie odhalili nedostatok času venovaného účastníkom zo strany nadriadených, čo spôsobuje veľký problém ohrozujúci dosahovanie niekoľkých cieľov TrPr uvedených vyššie. To je zrejmé najmä s ohľadom na napĺňanie vzdelávacích cieľov, ale ohrozené môžu byť aj iné ciele, napr. oboznámenie sa s hodnotami spoločnosti (cieľ integrácie), a dosiahnutie iných cieľov. V sérii povinných workshopov počas TrPr usporiadaných autorom tohto článku bol identifikovaný jeden dôležitý dôvod vysvetľujúci tento časový nedostatok. Pri pracovných profiloch (popisoch práce) ako aj pri stanovovaní ročných cieľov nadriadených je tendencia prisudzovať cieľom TrPr nízku prioritu, alebo ich nezaraďovať vôbec medzi ostatné úlohy. Tieto jednoduché okolnosti závažne ohrozujú úspech TrPr a tým podstatnú súčasť talent manažmentu ako celku.

2. *Viditeľné úsilie zo strany **vrcholového manažmentu** spoločnosti v prospech TrPr pridáva pozitívny interný imidž o TrPr.*

Pozitívny interný imidž znamená zvýšenú akceptáciu TrPr v rámci organizácie a najmä silnú podporu TrPr zo strany priamych nadriadených, ktorá zmierňuje problém 1 spomínaný vyššie. Vrcholový manažment organizácie je okruh jednotlivcov, ktorí majú reálne možnosti pre zabezpečenie dlhodobej existencie TrPr.

3. ***Mentorovacie programy** TrPr môžu prispieť k pozitívnemu imidžu TrPr.*

Učenie sa od mentora nie je obmedzené iba na odovzdanie technického know-how, ale môže zahŕňať aj neformálne poznatky a vzťahy; čo môže uľahčiť prístup k nadväzovaniu kontaktov a urýchliť tak proces integrácie účastníkov programu. Vďaka takejto osobnej interakcii môžu účastníci programu tiež lepšie posúdiť svoj vlastný výkon a potenciál. Zdá sa teda, že prostredníctvom mentoringu môže byť dosiahnutý celý rad cieľov. Podľa štatistík má tiež pozitívny efekt na vonkajší imidž spoločnosti .

4. ***Práca na projektoch** v priebehu TrPr má pozitívny vplyv na ciele integrácie a technické a metodické vzdelávacie ciele TrPr.*

Práca na projektoch môže mať rôzne formy. Projekty môžu byť malé a zamerané individuálne vzhľadom na etapu a pozíciu v rámci programu. Väčšie projekty zahrňujúce informačné pobyty v rôznych organizačných útvaroch sú menej časté. Projekty sú súbory úloh s ohraničenými časovými zdrojmi. Sú zamerané na dosiahnutie presne stanovených cieľov (majú stanovený rozpočet a časový rámec, dosiahnutie určitej úrovne kvality, atď.), čím umožňujú, aby účastníci programu prevzali adekvátnu zodpovednosť za ich priebeh.

Spomenuli sme rôzne ciele integrácie a technického vzdelávania. Ciele metodického vzdelávania okrem iného zahŕňajú aj tréningy zamerané na prácu v skupine, prezentačné techniky a metódy práce na projektoch (napr. plánovanie času a nákladov).

5. **Pobyty v zahraničí** umožňujú účastníkom programu osvojiť si interkultúrne kompetencie ako súčasť vzdelávacieho cieľa TrPr.

Interkultúrna kompetencia je špeciálny druh sociálnej zručnosti. Je to schopnosť komunikovať s ľuďmi z cudzích kultúr adekvátnymi a efektívnymi spôsobmi. Môžeme tu rozlišovať kognitívnu rovinu (napr. jazykové, historické, geografické znalosti), emocionálnu rovinu (napr. empatia) a praktickú rovinu (komunikačné schopnosti, atď.). Ako prvok vo vzdelávacom programe mladých talentovaných profesionálov, ktorý neustále rastie na významnosti, interkultúrna kompetencia sa najlepšie získava na pobytoch v zahraničí – za predpokladu, že pobyty sú skoncipované tak, že umožňujú, či dokonca „nútia“ účastníka k maximálnej intenzívnej výmene s kultúrou hostiteľa.

6. **Integrácia TrPr v rámci vnútorného HR rozvoja spoločnosti** prispieva k udržovaniu absolventov programu v spoločnosti dlhšiu dobu po ukončení TrPr a tak pomáha dosiahnuť aj cieľ udržateľnosti.

Integrácia TrPr v rámci komplexných schém HR rozvoja je často považovaná viac-menej za samozrejmosť. Avšak skutočná integrácia zahŕňa širokú škálu opatrení. Napríklad včasné informovanie o kariére a ďalších vzdelávacích možnostiach účastníka programu, pokračovanie v mentoringu po ukončení programu, pravidelné hodnotenie rovnakým spôsobom, aký je používaný v spoločnosti v rámci rozvojového programu manažérov, integrácia účastníkov programu do skutočných tímov a projektových skupín v spoločnosti, osobnú účasť vrcholového manažmentu spoločnosti na TrPr a podporu ďalšej existencie TrPr.

## ZHRNUTIE A ODPORÚČANIA

Prehľad uvedený v tomto článku by mal byť ilustráciou toho, že v nemecky hovoriacich krajinách sa zozbieralo obrovské množstvo poznatkov o zložitosti TrPr ako nástroja talent manažmentu. Autor si úprimne praje, aby aj ostatné svetové regióny benefitovali z týchto bohatých zdrojov vedomostí a skúseností. V tomto duchu je článok mienený a je určený ako výzva adresovaná HR manažérom, ako aj pracovným a organizačným psychológom na celom svete, aby si uvedomili silu a potenciál TrPr ako súčasť firemného talent manažmentu. Tu opísané aktivity prispievajú k spokojnosti a nadšeniu absolventov vysokých škôl. Predstavené konkrétne a v praxi overené opatrenia je možné realizovať v záujme naplnenia očakávaní zamestnávateľov a zamestnancov v oblasti manažmentu talentov.

V nasledujúcich bodoch sú zhrnuté záverečné poznámky o pedagogickej roli TrPr a ich mieste v širšom vzdelávacom a ekonomickom kontexte:

1. Absolventi vysokých škôl, najmä v odbore obchod a podnikanie (business administration) a ekonómia, majú tendenciu disponovať schopnosťami, no nie sú vždy pripravení pre vstup do profesie. Potrebnými sa tu stávajú doplnkové tréningy a školenia zo strany zamestnávateľa síté na mieru. V istom zmysle sú TrPr duálnymi vzdelávacími programami, kde na teoreticky orientované kurzy na univerzite nadväzujú cielene orientované tréningy v spoločnosti.
2. V nemecky hovoriacich krajinách Európy boli TrPr medzičasom otvorené pre absolventov tzv. vysokých škôl aplikovaných vied (UAS), tj. inštitúcií vyššieho vzdelávania pre ľudí, ktorí najprv ukončili vzdelávanie na učilišti. Po absolvovaní UAS, zvyčajne bakalárskeho stupňa, väčšina absolventov vstupuje do pracovného života. Je však tiež možné pokračovať v magisterskom stupni, či už na UAS alebo na bežnej univerzite, ktoré zvyčajne vyžadujú úspešné zloženie ďalších skúšok pred prijatím študentov z UAS. Existuje tu však aj možnosť absolvovať najskôr odbornú stáž, či štúdium na odbornej škole, po ktorej majú stále otvorené všetky možnosti, mladí ľudia nemusia ísť priamo na univerzitu. Nie je teda potrebné vysoké percento generácie usilujúcej sa priamo o terciárne vzdelávanie prostredníctvom tohto alebo iného druhu čisto teoretickej vstupnej prípravy a kvalifikácie (ako je tomu u väčšiny krajín mimo nemecky hovoriacej Európy). Schopnosť zamestnať sa je spravidla výrazne lepšia, ak existujú

aj alternatívne spôsoby vzdelávania. To je dôvod domnievať sa, že tu existuje kauzálny vzťah s relatívne nízkou mierou nezamestnanosti mladých v nemecky hovoriacich krajinách Európy.

3. V súčasnej dobe sa vývoj uberať smerom k „duálnym študijným programom“: Univerzitní študenti sú formálne zamestnaní v spoločnostiach počas štúdia na bakalárskom alebo magisterskom stupni, kde akademické kurzy obsahujú aj prácu na projektoch, čím dodatočne zvyšujú možnosti uplatnenia sa študentov v praxi. Univerzita Steinbeis v Nemecku je dobrým príkladom takejto inštitúcie, ktorá nadobudla už veľa skúseností s týmto druhom programov a spolupracuje s renomovanými zamestnávateľmi ako Daimler a Bosch.
4. Nemecky hovoriace krajiny sú veľmi exportne orientované a sú domovom mnohých medzinárodných spoločností. Vzhľadom na tento fakt sú pobyty v zahraničí neoddeliteľnou súčasťou TrPr, ktorých význam v posledných desaťročiach vzrástol. U účastníkov TrPr, ktorí absolvovali časť svojej prípravy v zahraničných dcérskych spoločnostiach sa nielen zlepšila interkultúrna kompetencia, ale tiež to prispelo k šíreniu firemného know – how a umožnilo tak spoločnostiam benefitovať ďaleko za vytýčeným priamym účelom zavedených nástrojov pre podporu a riadenie talentov.

## Literatura

### **Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations**

**(BCG/WFPMA).** (2010). *Creating People Advantage 2010: How companies can adapt their HR practices for volatile times.* Dostupné online:

[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization\\_transformation\\_creating\\_people\\_advantage\\_2010/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization_transformation_creating_people_advantage_2010/)

### **Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations**

**(BCG/WFPMA).** (2011). *Creating People Advantage 2011. Time to act: HR certainties in uncertain times.* Dostupné online:

[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people\\_management\\_human\\_resources\\_creating\\_people\\_advantage\\_2011/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_creating_people_advantage_2011/)

**Nesemann, K.** (2012). *Talentmanagement durch Trainee – Programme.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Thom, N.** (1987). *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung.* Stuttgart: Poeschel.

**Thom, N.** (2015). Talent Management through "Trainee Programmes". Conceptual Preliminaries and Research-based Advice on the Design of Corporate Educational Programmes for University Graduates. In: *Organization and Management.* 2015 (1 A), 37 – 49.

**Wegerich, Ch.** (2013). *Handbuch Traineeprogramme.* Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

**Wegerich, Ch., Thom, N.** (2016). Traineeprogramme. In Bröckermann R., Müller-Vorbrüggen M. & J. Radel, et al. *Handbuch Personalentwicklung.* 4. vydanie, (s. 425-437). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### **O autorovi:**

*Norbert Thom je emeritným profesorom podnikovej ekonómie na Univerzite v Berne/ Švajčiarsku a hosťujúcim profesorom na viacerých európskych univerzitách. Publikoval vo viac ako 20 jazykoch na širokú škálu tém z HR a teórie organizácie. Je tiež čestným členom predstavenstva riaditeľov z medzinárodných spoločností.*

*Preklad a úprava z originálu: Mgr. Denisa Newman, PhD., Paneurópska vysoká škola, Bratislava, Slovenská republika, denisa.newman@paneurouni.com.*



## **APLIKOVANÁ PSYCHOLOGIE /APPLIED PSYCHOLOGY**

Vydává Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.

Karlštejská 30, 158 00 Praha 5

Příjem objednávek na tel.: 734 659 112

e-mail: [info@vsaps.cz](mailto:info@vsaps.cz)

Cena jednoho výtisku je 80,- Kč nebo 3 €

Vychází 2 x ročně

© Vysoká škola aplikované psychologie Praha

Číslo vyšlo v prosinci 2017