Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Trainee program – kompetenční vybavenost absolventů VŠ a potřeby budoucího zaměstnavatele

Trainee programme – competent skills of graduates and requirements of future employer

Bakalářská diplomová práce

Zdeňka Šlapáková

Vedoucí bakalářské diplomové práce Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 14. 2. 2015

_____

Děkuji vedoucí práce Mgr. Jitce Doležalové za ochotu, cenné rady, připomínky a také trpělivost, kterou se mnou měla.

Také děkuji vedoucí oddělení HRD za poskytnuté materiály a svolení zveřejnit je.

Obsah

Úvod 6

1. Vymezení pojmů z personalistiky 7

1.1. Personální práce 7

1.2. Personální politika 8

1.3. Personální plánování 9

1.4. Řízení kariéry 10

1.5. Talent management 10

2. Vysokoškolák na trhu práce 12

3. Vymezení pojmu trainee program 15

3.1. Kdo je trainee? 15

3.2. Důvody pro využití trainee programu 15

3.3. Trainee program 16

4. Kompetence 18

4.1. Definice pojmu kompetence 18

4.2. Struktura kompetence 19

4.3. Druhy kompetencí 20

4.4. Identifikace kompetencí 21

4.5. Kompetenční model 21

5. Tvorba návrhu kompetenčního modelu 24

5.1. Přípravná fáze 24

5.2. Fáze získávání dat 27

5.3. Fáze analýzy a klasifikace informací 28

5.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu 35

6. Kompetenční vybavenost vysokoškoláků 43

Závěr 46

Seznam použité literatury 48
Seznam zkratek 52
Seznam tabulek 53
Seznam příloh 54
Příloha č. 1 55
Příloha č. 2 56
Příloha č. 3 57
Příloha č. 4 59
Anotace 60

Úvod

„Kdo stále dělá to, co již umí, zůstane navždy tím, čím už je.“ (Henry Ford)

Pryč jsou doby, kdy absolventi na základě doporučení k přijetí do pracovního poměru začínali svou kariéru na pracovních místech podle potřeb tehdejšího národohospodářského plánu. Současný pracovní trh je závislý na momentální ekonomické situaci a na místě, kde absolvent práci hledá.

Svoji práci jsem zaměřila na absolventy, na jejich kompetence, které od nich vyžaduje budoucí zaměstnavatel. Nabízí se otázka, do jaké míry by měly vysoké školy vycházet vstříc zaměstnavatelům a „produkovat“ absolventy šité na míru. Šimek v rozhovoru v internetovém magazínu ELiEN říká, že školy nemají vychovávat roboty, ale lidi, kteří jsou schopni vnímat kulturní a estetické hodnoty. Firma sama si pak připravuje své pracovní síly podle svých vlastních potřeb (Šimek, online).

Zacílila jsem svou práci do oboru stavebnictví, kde již několik let působím, a jak dále v textu uvádím, stavební průmysl se v současnosti potýká s nedostatkem státních a soukromých zakázek, stávající zaměstnanci stárnou a počet mladých nástupců z řad absolventů nestačí pokrýt potřeby zaměstnavatelů, především v technických profesích.

Cíl své práce jsem zvolila z pohledu zaměstnavatele, záměrem je vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro trainee, který absolvuje „kolečko“ ve firmě.

V rámci personálního plánování a vytváření si pracovních rezerv je důležité podchytit mladé talenty a v případě nutnosti „mít už hotového člověka“. Záměrem mé práce je vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro trainee v konkrétní stavební firmě STRABAG a.s. Na základě těchto kompetencí je patrné, co bude v budoucnu firma od absolventa požadovat a může být navázána spolupráce s vysokými školami. To je také jedním z úkolů reorganizovaného systému personální práce firmy. Pomocí stáží a brigád se mohou vytipovat studenti, kteří budou splňovat vybrané kompetence a následně se, jestliže se studenti rozhodnou po absolutoriu školy, zúčastní trainee programu. Vše je konáno za účelem snížení nákladů na vyhledávání nových pracovníků, všechny zdroje mohou být převedeny do rozvoje tohoto zaměstnance a jeho budování kariéry.

1. Vymezení pojmů z personalistiky

Výběr pracovníka, jeho další rozvoj, jsou jedny z mnoha činností personalisty. Tuto práci jsem zaměřila na výběr uchazeče na pozici do trainee programu, který bude mít kompetence uplatnitelné v konkrétní stavební firmě, které budoucí zaměstnavatel dokáže rozvíjet a zohlednit v jeho dalším kariérním postupu. Správně vybraný absolvent by jako zaměstnanec měl být přínosem pro budoucnost a konkurenční schopnost firmy. V této kapitole, s pomocí různých autorů, objasním termíny používané v této práci.

1.1. Personální práce

Jádrem pro řízení organizace je nejnovější koncepce personální práce, které zdůrazňuje význam člověka, jehož pracovní síla se stává nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti organizace. Charakteristikou řízení lidských zdrojů je strategie organizace zaměřená na řešení dlouhodobé perspektivy a dopady rozhodnutí v personální práci, v oblasti získávání, využívání a rozvoje zaměstnanců, zájem o populační vývoj a trh práce, úzké propojení personální práce se strategiemi organizace (Koubek, 2010, s. 15).

Také Palán uvádí, že využívání lidských zdrojů uvádí do pohybu firemní zdroje finanční a materiálové. Shromažďování a koordinace těchto zdrojů tvoří základ fungování každé organizace. Lidský zdroj není pouze pracovní síla, ale člověk schopný seberealizace k výkonu činnosti, který si ale zároveň uchovává svou sociální a občanskou identitu, osobnostní suverenitu (Palán, 2002, s. 113).

Moje práce, jak bude později uvedeno, se zaměřuje na firmu podnikající ve specifickém prostředí stavebnictví, proto uvádím také Bušinu, který říká, že cílem je nalezení optimálního způsobu sladění očekávaných cílů a strategií s vlastními cíli a potřebami zaměstnanců. Z komplexní strategie řízení lidských zdrojů vychází dílčí úlohy, např. organizace práce, získávání, hodnocení a rozvoj pracovníků, tak aby se zajistila realizace požadovaných stavebních prací. Určujícími jsou i vnější i vnitřní podmínky, ve kterých stavební firma působí, dále se musí potlačovat slabé stránky firmy (např. zastaralá technika), zhodnocovat její silné stránky, to jsou především zaměstnanci, kteří umí využívat příležitosti a tím překonávají silnější konkurenci (Bušina, 2014, s. 137 – 139). Zaměstnanci jsou kritickým faktorem úspěchu, uvádí Bušina, dávají stavební společnosti schopnost:

- zajistit nové zakázky

- generovat zisk
- zajistit firmě trvalou konkurenceschopnost
- uspokojovat potřeby zákazníka (Bušina, 2014, s. 137 – 139).

Funkční řízení lidských zdrojů je tedy o souladu zájmů a zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu. Dvořáková uvádí: *„Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.“* (Dvořáková, 2007, s. 6).

1.2. Personální politika

Personální politika představuje stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat (Armstrong, 2007, s. 141). Podle filozofie a hodnot organizace dávají rámcový návod pro provádění personální činnosti, obecně se zaměřují na formování pracovních vztahů (Dvořáková, 2007, s. 120).

Vychází ze strategických záměrů a cílů organizace a je-li dobře zformulovaná, srozumitelná a přijatelná pro pracovníky, má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace (Koubek, 2010, s. 24). Personální politika ovlivňuje podnikové klima, podporuje postavení podniku v očích veřejnosti a zaměstnanců (Poniščiaková, 2013, s. 111).

Velká stavební společnost musí disponovat zaměstnanci různých profesí, kteří pracují ve zhoršených pracovních podmínkách, na různých místech. Obzvláště v současné vypjaté a nepřehledné situaci na stavebním trhu společnosti bojují o přežití. Proto zvládnutí a optimální zhodnocování lidských zdrojů dává konkurenční výhodu. Při zabezpečování personální práce ve stavebnictví, uvádí Bušina, je nutné respektovat specifické a rozmanité podmínky, například:

- sezónnost stavebních prací a vliv počasí na pracovní výkon
- změna požadavků na odborně-technickou způsobilost, v důsledku vyvíjení pokroku ve stavební technice a zařízeních, dle typu zakázky
- rostoucí požadavky na odbornou způsobilost pro práci s různými stavebními technologiemi
- ztížené pracovní podmínky, které vyplývají z místních podmínek (noční práce, práce v tunelech, výškové práce aj.)

- zvyšující se náročnost stavební výroby klade zvýšené nároky na znalosti a dovednosti lidských zdrojů
- proměnlivost lokalit stavby je spojená s nutností flexibility a mobility lidských zdrojů (Bušina, 2014, s. 139 – 140).

Výše uvedené specifické podmínky ovlivňují přístup stavební společnosti k organizování své personální činnosti s cílem dosažení požadovaných schopností a očekávaného výkonu pracovníků.

Všechny záležitosti týkající se práce a zaměstnanců, slaďování strategie podniku s personálními činnosti do ucelených procesů, jsou úlohou pro personální útvar, který je organizován tak, aby byl schopný poskytovat rady a služby, které požaduje vrcholový management (Poniščiaková, 2013, s. 111).

1.3. Personální plánování

Personální plánování[1] realizuje cíle organizace a plnění úkolů předvídáním vývoje, který směřuje k současnému a perspektivnímu zajištění pracovní síly. Spojuje pracovníky s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, formuje pracovní týmy (Hroník, 2010, s. 93).

„Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být.“ (Dvořáková, 2007, s. 120).

Armstrong se v plánování zaměřuje na kvalitativní (jaké lidi?) a kvantitativní (kolik lidí?) stránku potřeby lidských zdrojů pro zlepšení efektivnosti organizace (Armstrong, 2007, s. 305).

Plánování lidských zdrojů v současných podmínkách turbulentního ekonomického vývoje není jednoduché a nedostatečné nebo chybné plánování (plánování počtu a kvality pracovníků, jejich rozmisťování, plánování nástupnictví) vede ke zvyšování personálních nákladů organizace (Urban, 2013, s. 54).

Autoři Dvořáková, Koubek a Armstrong uvádí, že efektivní plánování lidských zdrojů musí být v souladu se strategickým plánováním organizace, tj. tak aby správní lidé byli k dispozici ve správnou dobu pro dosahování podnikových cílů. Správné personální plánování také zohledňuje a zkoumá konkurenci, legislativu, předpovídá poptávku po práci, nabídky lidských zdrojů na vnitřním i vnějším pracovním trhu a identifikuje mezi nimi rozdíly. V okamžiku potřeby musí být tedy k dispozici správné počty správných lidí

[1] Dvořáková, Armstrong a Urban uvádí místo pojmu „personální plánování“ – plánování lidských zdrojů.

– „tvrdé plánování“. A také se musí zabezpečit lidé se správným typem postojů a motivace, oddaných organizaci a angažovaných ve své práci – „měkké plánování“ (Armstrong, 2007, s. 289; Dvořáková, 2007, s. 120; Koubek, 2010, s. 93 – 94).

1.4. Řízení kariéry[2]

Systém řízení kariéry je otevřeným systémem, do kterého může vstoupit každý, společně s talent managementem (viz kapitola 1.5.) pomáhá s přípravou pracovní síly, která umí reagovat na prostředí změn. V rámci řízení kariéry je možné postupovat třemi směry, první je postup v organizační hierarchii, druhý směr je získávání dalších odborností, třetí směr kariéry je prohlubování již získaných odborností. Jedinec v rámci své kariéry postupuje všemi směry (Hroník, 2007, s. 98 – 99).

Řízení kariéry poskytuje lidem vedení, podporu, povzbuzení jejich potenciálu, dále poskytuje lidem příslib, určitý sled vzdělávání a získání zkušeností, vybaví je dovednostmi a znalostmi. Organizace by si měla „pěstovat“ své vlastní talenty, vzdělávat je pro budoucnost, určovat a propojovat vztahy mezi příležitostmi a osobními vlastnostmi, zjišťovat jaká příležitost je pro konkrétního člověka nejvhodnější. Plánování kariéry používá informace o požadavcích organizace, plánech o následnictví v manažerských funkcích a transformuje je do podoby programu individuálního rozvoje, pomocí konzultování o kariéře a mentoringu posunuje kariéru člověka vpřed (Armstrong, 2007, s. 335 – 342).

1.5. Talent management

Za posledních dvacet let se situace ve stavebnictví zásadním způsobem změnila. Změny v ekonomice, globalizační dopady – zvyšující se nezaměstnanost ve stavebnictví v důsledku oslabení stavební výroby, časté změny v zákonech, snižování nákladů na kvalitu pracovních sil, zapříčinily nedostatek pracovníků v kvalifikačně náročných profesích na pracovním trhu. Závažným problémem je i věk pracovníků, který neustále stoupá[3] (Bušina, 2014, s. 74 – 75).

Absence kvalifikovaných pracovníků pro budoucnost byla také v debatě ředitelů odborných škol. *„Stavební firmy si začínají zodpovědně uvědomovat stárnutí středních technických pracovníků a absenci nastupující generace.“* (Dušková, 2014, s. 54).

---

[2] Kariéra je profesní dráha jedince buď celoživotní, nebo jeho určité části života. Začíná vstupem jedince na pracovní trh, kde se snaží získat určitou prestiž, je to postup směrem k jinému statusu (společenskému, v organizační struktuře), jinému pracovnímu místu, k sociálnímu postavení (Kariera).

[3] Z údajů, které společnost STRABAG a.s. používá pro zpracování obchodních nabídek do soutěží na získání zakázek, je průměrný věk THP pracovníků pro obchodní oblast Česko v roce 2014: 40,62 roků.

Jak bylo uvedeno v předcházejícím textu, je lidský zdroj nejcennějším kapitálem, který má vliv na konkurenceschopnost organizace. Proto je důležitá práce s talenty[4], výběr z dobrých uchazečů a hledání jejich skrytého potenciálu pro naplňování cílů podniku v souladu se strategií. Řízení talentů jsou vzájemně propojené činnosti, které zabezpečují, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala, rozvíjela talentované lidi potřebné v současnosti, ale i v budoucnosti (Koubek, 2010, s. 29; Armstrong, 2007, s. 327).

Jednou z možností získání nových talentů je vyhledávání talentovaných studentů a absolventů (Šukalová, 2012, s. 79).

Hroník popisuje proces talent managementu v prvé řadě jako identifikaci koho vybrat a jak člověka pro program získat, poté talent člověka intenzivně rozvíjet, využít ho a ten pak přeměnit na výsledky, udržet člověka pro cíle organizace. Funkční talent management je otevřený systém, založený na znalostech, dle Hroníka, jsou pro něj dány podmínky:

- možnost vstupu do jakékoliv pozice
- nevytváření z talentů privilegovaný klub
- nabídnutí talentům reálnou perspektivu a tím si je udržet
- efektivní komunikace ve firmě (Hroník, 2007, s. 110).

Z hlediska řízení lidských zdrojů nepřináší koncepce řízení talentů zvláštní požadavky. Vyžaduje pouze pečlivé uplatňování zásad a postupů osvědčených praxí v získávání a výběru uchazečů, odměňování, vzdělávání a v rozvoji pracovníků (Koubek, 2010, s. 29).

[4] Pro účely této práce použiji psychologické hledisko, tzn. talent je buď mimořádné nadání (vrozený předpoklad k výkonu) nebo je to mimořádná schopnost (naučené, získané dispozice k výkonu) (Nakonečný, 2009, s. 194).

2. Vysokoškolák na trhu práce

Tuto kapitolu vkládám jako popis situace, která panuje v současnosti na trhu práce pro mladého člověka - absolventa, teoreticky připraveného na vstup do prvního zaměstnání, který má minimální nebo žádnou praxi. Tuto situaci musí mapovat i jeho budoucí zaměstnavatel a přizpůsobit jí svojí personální práci. Znalost situace, ve které odchází absolventi na trh práce, je pro zaměstnavatele možností pro rozvoj spolupráce se školami, především v předávání informací a požadavků na studenta, tak, aby už v průběhu studia student věděl, co od něj bude zaměstnavatel očekávat, jaké kompetence od něj bude požadovat v průběhu zaškolování do pracovní pozice.

Bělohlávek říká: *„První pracovní období člověka, který opustil školu či učení, je poznamenáno nejistotou a zklamáním. Zjišťuje, že to, čemu se učil ve škole, v praxi funguje jinak. Je dobře připraven teoreticky na práci v optimálních podmínkách, neuvědomuje si však, že v životě je třeba dělat kompromisy, a naráží hlavou na zeď.“* (Bělohlávek, 1994, s. 41).

Česká republika patří k těm zemím, kde za posledních deset dochází k výraznému nárůstu vysokoškoláků, především v humanitních a ekonomických oborech. Absolventi nyní představují početnou skupinu na pracovním trhu a také pociťují zvýšenou vzájemnou konkurenci při hledání práce. Vzniká nepoměr mezi rychle rostoucím počtem čerstvých absolventů a nižším počtem zaměstnavateli nabízených vysokoškolských míst, což je do značné míry způsobeno dopady krize v průmyslu a vůbec celém podnikatelském sektoru (Koucký, 2014, s. 18).

Proměnlivé klima na pracovním trhu ovlivňuje poptávku po absolventech v závislosti na momentální ekonomické situaci a demografii oblasti, kde uchazeč práci hledá. Tím jsou absolventi škol nepřímo nuceni věnovat pozornost nabízeným pracovním pozicím i mimo obor svého vzdělání. Koucký dodává, že následkem této situace se oslabuje vazba absolventa na konkrétní povolání (Koucký a kol., 2011, s. 13).

Již na začátku své práce jsem uvedla, že stavebnictví prochází několik let krizí, pro nedostatek státních a soukromých zakázek dochází ke změnám v personálním plánování firem, které jsou nuceny snižovat počty zaměstnanců, kteří budou v budoucnu ve firmách chybět.

Momentálně je malý zájem o uplatnění mladých vysokoškolsky vzdělaných lidí ve stavebnictví, ale z dlouhodobého hlediska je zapotřebí vychovávat kvalifikačně zdatné odborníky pro udržení rozvoje oboru. Začíná se zvyšovat míra nároků na změny při výu-

kových programech na vysokých školách technického zaměření, tj. výchova odborníků s širšími společenskovědními znalostmi (otevřenost, zodpovědnost, efektivnost, spojitost strategií a konkrétních aktivit). Možnost vycestovat a získat tím nové zkušenosti znamená momentálně odliv pracovních sil do zahraničí, ale v budoucnu bude o vzdělané lidi ve stavebnictví zájem (Bušina, 2014, s. 77 – 80).

Bariéry zaměstnávání absolventů škol ze strany zaměstnavatelů mohou být vnímány mladými lidmi tak, že nejsou ochotní vzdělávat se v náročných oborech[5] (Doležalová a kol., 2013, s. 29). Koucký k této problematice ještě dodává, že úzká odbornost, specifické dovednosti, nižší prestiž a společenský status povolání technika vede k tomu, že kvantitativní nárůst absolventů technických oborů je menší, než je tomu u oborů s humanitním zaměřením. Absolventi humanitních oborů se mohou pružně pohybovat v širokém spektru povolání, když se neuplatní ve svém oboru. I když jsou technické vysoké školy v současné době k přijímání nových studentů velmi otevřené, počet absolventů se nezvyšuje a dobrých techniků je vlastně málo (Koucký, 2014, s. 18).

Trendy současného vzdělávacího systému se stále více zaměřují na vzdělávání všeobecné na úkor odborné profilace. Průmyslové školy by měly být, stejně jako tomu bylo v minulosti, pokládány za školy výběrové. Technicky vzdělaný středoškolák nebo vysokoškolák se v budoucnu může uplatnit i v humanitní nebo administrativní práci, ale obráceně to však spíše možné není (Dušková, 2014, s. 54 – 55).

Absolventi oborů stavebnictví, geodézie a kartografie, kteří maturovali v roce 2009, odcházeli z vysokoškolského studia přibližně z 29 %. Absolventi nejčastěji odcházejí v prvním a druhém roce studia (12 % z těch, kteří ke studiu nastoupí), v třetím až pátém roce po maturitě odchází z vysokoškolského studia 5 až 6 % absolventů stavebnictví ročně (Pikálková a kol., 2014, s. 27).

Dalším z důvodů proč zaměstnavatel nepřijímá absolventy je přesvědčení o nutnosti praxe a pracovních zkušeností na určité pozici. Zaměstnavatelé zastávají také názor, že

---

[5] Uchazeči o vzdělání na stavebních fakultách:

- Na VUT Brno se v roce 2011 se hlásilo 3 085 uchazečů, v roce 2013 se na tuto školu hlásilo 2 258 uchazečů. Nezaměstnaných absolventů této školy bylo v roce 2011 8,3 % a v roce 2012 už 15,1 % (VUT).
- Na ČVUT Praha se v roce 2011 hlásilo 1 680 uchazečů a o dva roky později 1 429 uchazečů. Absolventi této školy jsou ale úspěšnější v hledání prvního zaměstnání, v roce 2011 byla nezaměstnanost absolventů 7,4 %, v roce 2012 se počet snížil na 6,2 % (ČVUT).

absolventi o některé pozice nejeví zájem, nebo se nedokáží přizpůsobit firemní politice a nejsou ochotni proniknout do způsobů práce (Doležalová a kol., 2013, s. 29).

„V roce 2020 stavebnictví očekává mírný nárůst pracovních míst asi o 5 000 osob, ale do důchodu odejde téměř 122 000 osob. Bude tedy nutno obsadit téměř 127 000 pracovních míst novou generací kvalitních odborníků“ (Dušková, 2014, s. 55).

Prostor v této problematice je v podchycení „zapálených“ studentů, budoucích absolventů, jejich podpora k úspěšnému dokončení studia a rozvíjení jeho dalšího odborného růstu[6].

[6] Problém vidím už v nastavení středního odborného školství, ale tato tématika přesahuje zaměření mé bakalářské práce. Zde doporučuji debatu o stavebním školství v ČR v časopise Stavebnictví, č. 10/ 2014, s. 52 – 56.

3. Vymezení pojmu trainee program

Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, ubývá absolventů technických škol, kteří budou schopni v budoucnu převzít následnictví v různých pracovních pozicích. Možným řešením je trainee program. Cílem mojí práce je návrh kompetenčního modelu pro trainee, v následujícím textu se budu věnovat objasnění tohoto hojně zmiňovaného pojmu. Co vlastně znamená, co může uchazeč – absolvent očekávat.

3.1. Kdo je trainee?

Pojem „trainee“, „training“ je v současné době hojně používaný a skloňovaný v řízení lidských zdrojů. S těmito termíny se setkáme v náborových inzercích většiny velkých firem i na webových stránkách vysokých škol v sekcích pro studenty.

Podle Oxford Dictionary je „trainee“ osoba, která absolvuje školení pro určité zaměstnání nebo povolání (Trainee).

Termín „training“ pak vysvětluje Palán jako vzdělávání a procvičování v oblasti konkrétních dovedností, zaměstnání, jako plánovitý proces vedoucí ke změně postoje, vědomostí nebo chování prostřednictvím učební zkušenosti, za účelem dosažení efektivního výkonu v nějaké aktivitě až do úrovně návyků a adekvátních postojů (Palán, 2002, s. 216).

3.2. Důvody pro využití trainee programu

Trainee program je metodou plánování a řízení kariéry absolventa, na podkladě individuálního rozvojového plánu se rozpracovává plán personálních rezerv, plán zastupitelnosti a plán následnictví. Součástí rozvojového plánu je také plán rotace, tj. zaškolovaný pracovník je pověřován plněním úkolů na určitou dobu, postupně na různých pracovištích podniku, kde poznává problematiku, zároveň si nadřízení ověřují a testují jeho možnosti a optimální zařazení (Palán, 2002, s. 183).

Příkladem pro využívání programu může být firma Metrostav a.s., jejíž zástupce personálního ředitele uvádí: „Absolventů, kteří se zúčastní trainee programu, odchází během prvních třech let méně a mají rychlejší kariérový růst než ti, kteří nemají pracovní zkušenosti během studia v naší společnosti. Proto u nás studenti dlouhodobě pracují, a když končí studium, vědí, že chtějí svůj profesní život spojit s naší společností. I my si vybíráme jen ty, kteří se nám osvědčili. Adaptace u takto vybraných absolventů je realizována bez větších problémů a v kratším období“ (Zámečník, 2012, s. 56).

Správně nastavený trainee program umožňuje řízení talentů z řad absolventů, při poskytnutí individuálních rozvojových nástrojů v souladu se strategiemi organizace, klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, je efektivnější plánování nástupnictví. Organizace se pro talenty stává atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem (Šukalová, 2012, s. 80).

Šafránková k této problematice dodává, že program je seberealizací na základě načerpaných teoretických poznatků z výuky ve škole, důvodem k využití trainee programu je faktor srovnání představ a subjektivních názorů s objektivní realitou. Dalším z faktorů je jistota práce a možnost vertikální mobility – postupu (Šafránková, 2007, s. 11).

Kvalifikaci získanou studiem na vysoké škole mladý člověk využije k obohacení, „nabalování" dalších znalostí v synergii s organizační politikou. Barták dále říká: *„Investice do znalostí proto představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností"* (Barták, 2007, s. 30).

3.3. Trainee program

Trainee program je jednou z metod rozvoje zaměstnanců orientující se na studenty a absolventy vysokých škol. Po určenou dobu se absolvent seznamuje s chodem dané společnosti, absolvuje tzv. „kolečko" po jednotlivých odděleních. Díky tomu se může vyprofilovat a zjistit, co mu konkrétně nejvíce vyhovuje. Takováto spolupráce mezi absolventem a zaměstnavatelem je oboustranně výhodná. Student získává praxi, rozvíjí si prakticky dovednosti, zaměstnavatel získává zaměstnance, který není „deformován" trhem práce. Účastník programu dostává dílčí úkoly, sledují se jeho výkony, jestliže se osvědčí, dostává nabídku práce. Je tak připraven na požadavky v určité společnosti, dle konkrétních představ a potřeb zaměření byznysu (Smrčková, 2012, s. 50 – 53).

Také Dědinová uvádí, že trainee programy mohou být vhodnou alternativou zaměstnání čerstvých absolventů. Firma získává pracovníka, který nemá zažité návyky, zlozvyky z minulých zaměstnání a proto si zaměstnavatel může tvarovat absolventa do podoby, která vyhovuje jeho pracovní politice, získává „čerstvou krev", nové zaměstnance s neotřelými nápady a pracovním elánem začátečníka. Absolvent po celou dobu programu pracuje pod dohledem mentora (mentorů), zkušeného zaměstnance firmy, který mu zadává úkoly, pomáhá s jejich plněním a dohlíží na činnosti absolventa (Dědinová, online).

Trainee program je praktickou průpravou a výcvikem pro zvládání pracovní činnosti mladých uchazečů a povinností s tím spojených. U čerstvých absolventů se po dobu trvá-

ní programu rozvíjí určité odborné znalosti, interpersonální dovednosti a další nezbytné schopnosti (Dvořáková, 2007, s. 302).

Výhodami trainee programu jsou podle Dědinové dobrý začátek kariéry, možnost učit se od zkušenějších, možnost získání pracovního místa po skončení programu, firma si vychovává vyhovující zaměstnance, absolvent získává užitečné kontakty do budoucna a má práci podloženou pracovní smlouvou (Dědinová, online).

Naopak nevýhodami programu pro absolventa může být to, že je neustále „upravován“ podle personální politiky dané firmy, neustálý tlak na sebevzdělání a zdokonalování, omezená samostatnost pod dohledem mentora, řešení pouze dílčích úkolů, hodnocení výkonů v průběhu celého programu a nižší platové ohodnocení (Dědinová, online).

Všechny tyto výhody a nevýhody mohou vést k poznávání sebe samého, jak uvádí Barták, toto poznávání není jednorázovou záležitostí, člověk je komplexní osobnost a musí počítat s „během na dlouhé trati“, předpokládá to motivaci, ochotu k sebepoznávání, schopnost o sobě přemýšlet, logicky a věcně uvažovat, zbavovat se předsudků. Tím vším si člověk upevňuje autenticitu vlastní osobnosti a zaměřuje se na svůj cílený rozvoj (Barták, 2006, s. 14).

Trainee programy jsou tedy alternativním řešením k přímému nástupu absolventa bez praxe do zaměstnání. Trainee pobírá plat, má své povinnosti, práci podloženou pracovní smlouvou a pracovní náplní, může „směnit“ své zkušenosti za zkušenosti starších kolegů – mentorů.

4. Kompetence

Autoři zabývající se personální tématikou zmiňují kompetence ve dvou téměř shodných, i když odlišných termínech. Cílem mojí práce je vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro trainee v konkrétní stavební společnosti. Následující kapitolu tedy věnuji definování pojmu kompetence, struktuře, identifikaci a druhům kompetencí.

4.1. Definice pojmu kompetence

V souvislosti s pojmem kompetence se používají dva anglické termíny, ale s různými významy: *competence* a *competency*. Jak uvádí Koubek, jde v běžném jazyce o jiný tvar slova stejného významu, který znamená pravomoc nebo oprávnění, potvrzenou certifikovanou schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost. V češtině používaný výraz *kompetence* Koubek spojuje s pravomocí a doporučuje proto používání pojmu *schopnost*. Jestliže chceme pojem schopnost více rozlišit, použijeme, podle Koubka, výrazy: odborná způsobilost, odborná schopnost, kvalifikace, schopnost efektivního chování (Koubek, 2010, s. 46).

Anglický pojem **competence** je v odborné literatuře používán v souvislosti s významy: být kvalifikovaný a odborně či provozně způsobilý. Podle Hroníka vede k formulaci standardů práce, kde jsou definovány minimální a optimální kvalifikační předpoklady, s důrazem na jasnou definici minimální úrovně. Competence jsou základem pro odborný (funkční) rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 62).

„Competence představuje pojem oblasti práce, k níž je dána osoba způsobilá či již oprávněná vykonávat. Odpovídá tedy pojmu kvalifikace či odborná způsobilost.“ (Armstrong, 2002, s. 280 cit. dle: Vodák a kol., 2011, s. 70).

Pojem **competency** vysvětluje Hroník jako způsoby, kterými se dosahuje výkonu, jsou pozorovatelné. Máme vždy více možností pro vyjádření kompetence, jejíž projev je vyznačován širší škálou, proto se koncipuje tak, aby byla měřitelná (Hroník, 2007, s. 63).

Vodák vidí competency jako rysy chování podmiňující výkonnost, které můžeme nahradit pojmem schopnost, a odlišují úspěšného manažéra od méně úspěšného. Schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavku pracovního místa v daném prostředí podniku a přináší požadované výsledky (Vodák a kol., 2011, s. 70).

Kubeš a spol. uvádí kompetenci jako součást plnění pracovních úkolů, pozice nebo funkce. Předem však musíme znát nároky, které na člověka klade konkrétní pozice, a

předem kompetence identifikujeme. Úroveň kompetencí je pak na této pozici měřitelná (Kubeš a kol., 2004, s. 27).

4.2. Struktura kompetence

Podle kompetenčního pravidla metodiky Management by Competencies je úspěšnost organizace plně závislá na kompetencích lidí. Kompetence je definována jako dualita požadavků na výsledky (úlohy) a zdroje (schopnosti, postoje a vlastnosti), které jsou pro vykonání úlohy potřeba. Obě složky, úlohy i zdroje, musí být v rovnováze. Kompetence musí zahrnovat všechny prvky, které umožní kompetence hodnotit z hlediska výkonnosti, ale také z hlediska zdrojů (Fišer, 2014, s. 125). Kompetenci tvoří:

- *specifikace úlohy*, kde je obecně popsáno, co má být vykonáno, a jsou zde popsány základní projevy správného vykonání úlohy
- *specifikace zdrojů* (vlastnosti, schopnosti, postoje) člověka, tak aby byl schopný v požadovaných parametrech a stabilně úlohu vykonávat (Fišer, 2014, s. 125).

Kompetence je poměrně stabilní složkou osobnosti a ukazuje, jakým způsobem se bude nositel chovat, myslet a projevovat v určité situaci. Pokud tedy nositel určitou kompetenci už jednou má, umí ji projevit v jakékoliv firmě, na jakékoliv úrovni řízení. Jednotlivé složky vstupující do kompetence se rozdělují do následujících kategorií:

- *dovednosti*, zajišťují schopnost konat činnost fyzicky i duševně
- *motivy*, podněcují člověka k činnosti určitým směrem, představují pro něj výzvu
- *rysy*, jsou stabilní reakce na situace nebo informace z vnějšího prostředí, ukazuje na sebekontrolu nositele a jeho emoční stabilitě
- *vnímání sebe samotného*, má vliv na víru ve vlastní schopnosti a přesvědčení splnit úkol, budování hodnot a postojů i okolnímu světu i k sobě samému
- *vědomosti*, nahromaděné poznatky o vykonávané práci na dané pozici, během života získané všeobecné vědomosti (Kubeš a kol., 2004, s. 30).

Kompetence se týkají celé osobnosti člověka, jeho vlastností, schopností, motivů, získávány jsou celý život, jsou rozvíjeny i ztráceny. Jsou závislé na věku a kultuře sociálního prostředí nositele. Kompetence je rozdělena do čtyř znaků:

- je přiřazena do určitého prostředí a k určité situaci (*kontextualizovaná*)
- skládá se z různých zdrojů, se kterými efektivně nakládá, je propojena s lidským chováním a v chování se projevuje (*multidimenziální*)

- je předem definována souborem výkonových kritérií pro očekávané výsledky chování a činnosti (*standardizovaná*)
- je rozvíjena *v procesech učení a vzdělávání* v celoživotním procesu, jsou předem vymezeným rámcem výstupních kategorií – dovednosti, postoje, účinné konání (Veteška a kol., 2008, s. 31 - 32).

4.3. Druhy kompetencí

Armstrong kompetence rozděluje z hlediska chování (osobně) nebo na základě práce a kompetence se týkají požadavků na výkon ve skutečném životě. *Behaviorálně-personální kompetence*, také označovány jako „měkké dovednosti", jsou typem, který je používán v procesech řízení pracovního výkonu, výběru a rozvoje pracovníků. Zahrnuje vlastnosti (interpersonální dovednost, vedení, analytické dovednosti, orientace na úspěch), které nositel přináší do své pracovní role. *Kompetence založené na práci nebo povolání*, také jako „tvrdé kompetence", přiznávají se v systémech přiznávání kvalifikace a týkají se spíše výsledku, norem a výstupu než úsilí. Kompetence mající všichni lidé v určitém povolání označuje Armstrong jako *druhové*, které jsou dále rozděleny na *základní*, všeobecné pro všechny v rámci organizace a na *specifické*, zaměřené na skupinu prací (pracovních míst) nebo kategorii zaměstnanců (Armstrong, 1999, s. 195 - 196).

Podobné dělení kompetencí má i Kubeš a kol., kompetence jsou zde posuzovány z hlediska požadované a specifické úrovně. *Základní* (být dostatečně dobrý) jsou nezbytně nutné předpoklady pro obsazení místa. *Nadstandartní* (být vynikající) určuje člověka s excelentním výkonem, tedy výkonem lepším než je průměr (Kubeš a kol., 2004, s. 31 - 32).

V kontextu řízení a rozvoje lidských zdrojů uvádí Veteška a kol. pojem *klíčové kompetence*, které jsou hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, zdrojů a možností, jak uspět v konkurenci mezi jednotlivci i mezi organizacemi. „Životně" významné jsou tyto kompetence ve významu užšího pojetí, kdy jsou nejdůležitější pro úspěšné fungování organizace a obsahují specifické funkční nebo profesně-technické znalosti, jsou součástí know-how organizace. Ve významu širšího pojetí obsahují sociálně-psychologické dovednosti, individuální kompetence k jednání (Veteška a kol., 2008, s. 54 - 55).

Pod souhrnným názvem *strategické kompetence* uvádí Fišer kompetence, které se týkají organizace jako celku a umožňují dosažení konkurenční výhody. Tyto kompetence oddělují firmu od konkurence, přesahují rámec jednotlivých odvětví ve firmě, ovlivňují chování firmy. Definování strategických kompetencí usnadňuje úlohu při definování

kompetencí pro konkrétní pracovní role, pozice a zaměstnance. *Základní (klíčové) kompetence* jsou společné pro všechny zaměstnance firmy a jsou zaměřeny na osobní rozvoj lidí a podporu firemní kultury (loajalita, iniciativa, spolupráce a podpora, spolehlivost, přístup k řešení problémů). O*becné a sociální kompetence*, které odpovídají výše popsaným „měkkým dovednostem" a *obecné kompetence* v oblasti ovládání informačních a komunikačních technologií (Fišer, 2014, s. 125, 139 - 140).

4.4. Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí je jasně stanovený postup při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji zaměstnanců a organizace. Cílem snažení je poznání a pochopení kompetencí lidí, jejichž chování následně přispívá nebo rozhoduje o úspěšnosti firmy. Existuje několik metod a technik, které analyzují projevy chování, výkon a pracovní pozice k definování kompetence. Ze základních fází všech projektů Kubeš uvádí následující postup:

- *přípravná fáze*
- *fáze získávání dat*
- *fáze analýzy a klasifikace informací*
- *popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu*
- *ověření a validace vzniklého modelu* (Kubeš a kol., 2004, s. 44 – 46)

V jednotlivých částech projektu je možné klást odlišný důraz na jednotlivé etapy, ale v seriózním projektu není možné žádnou fázi vynechat (Kubeš a kol., 2004, s. 46).

Při tvorbě kompetenčního modelu se budu řídit výše uvedenými fázemi postupu, s ohledem na rozsah mé práce a také časové omezení vynechám validaci (ověření) návrhu kompetenčního modelu.

4.5. Kompetenční model

Kubeš, ale i Veteška, uvádí, že kompetenční model popisuje konkrétní vědomosti, dovednosti a další charakteristiky osobnosti, pro přehlednost seskupených do homogenních celků, identifikovaných a definovaných kompetencí (skupina nebo typ kompetencí) a tyto potom slouží k plnění úkolů v organizaci, přitom závisí na záměrech a požadavcích firmy, jaký kompetenční model začne používat v praxi. Kubeš dodává, že kompetenční model vnáší do chování lidí silný prvek měřitelnosti. (Kubeš a kol., 2004, s. 60, s. 68; Veteška a kol., 2008, s. 103).

Podle Hroníka kompetenční model obsahuje kompetence vybrané ze všech možných, které jsou uspořádány podle předem určeného klíče, který ukazuje na návaznost modelu na bussines strategii (vertikální integrace), ale také na jednotlivé personální činnosti (horizontální integrace). Kompetenční model je tedy mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. (Hroník, 2007, s. 68).

Funkční kompetenční model je ten, který obsahuje následující charakteristiky:

- *je propojující*, jedná se o výše zmiňované propojení strategie společnosti a personální činnosti
- *je uživatelsky přátelský*, model je jednoduchým nástrojem, který však vystihuje podstatu věc, pro řízení výkonu lidí, je nutné se však vyvarovat zjednodušování
- *je jednotný* napříč celou společností, má několik variant odvozených od stejného základu, slouží jako sjednocující jazyk v personální činnosti
- *je široce využitelný* pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, také k odměňování lidí
- *je sdílený*, uživatelům je předložen nehotový a je jim dána příležitost, aby si jej sami objevili a následně zvnitřnili, sdílení je třeba v organizaci podporovat (Hroník, 2007, s. 71 - 72).

Pro popis typu kompetenčního modelu uvedu Kubešovo rozdělení, které zohledňuje záměry firmy pro jeho použití. *Model ústředních kompetencí* obsahuje kompetence společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozice či postavení. Charakteristické kompetence pro konkrétní pracovní pozici v konkrétní organizaci identifikuje *specifický kompetenční model.* Třetím modelem je *kompetenční model generický*, který je sestaven z osvědčených, nezbytných kompetencí určité pracovní pozice, bez ohledu na to, kde je vykonávána a nezohledňuje specifika konkrétní firmy. Je dobrým základem modelu, který po „doladění“ na konkrétní pozici, v konkrétní firmě může fungovat jako model specifický (Kubeš a kol., 2004, s. 60 – 63).

Co je kompetenční model jsem uvedla výše, k jeho tvorbě můžeme použít opět několika přístupů různých autorů. Kubeš připomíná profesionalitu personálních manažerů, kteří musí zohlednit záměr projektu, klíčové cíle organizace, cíle a záměry v řízení lidských zdrojů v tvorbě kompetenčního modelu. Přístupy popisuje jako:

- *preskriptivní („vypůjčený“) přístup*, je model dříve vzniklý, který organizace převezme a bez úpravy použije, tento model spoří čas a finanční zdroje, ale nemá provázanost na specifikaci organizace a její strategii
- *kombinovaný způsob*, model je opět převzatý, ale alternativně upravený a přizpůsobený na situaci v konkrétní organizaci
- *přístup šitý na míru*, je připraven od začátku pro konkrétní situaci v určité společnosti, dává spolehlivý základ pro personální rozhodnutí (Kubeš a kol., 2004, s. 65 – 65)

Hroník při designování kompetenčního modelu připomíná směřování od kompetence firmy ke kompetencím jedince, *organizačně-marketingové* (strategické). Druhé východisko je opačné, *sociálně-psychologické*, kdy se předpokládá, že firma je složena z jedinců, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy (Hroník, 2007, s. 69).

Podobný přístup má také Fišer, který nejprve definuje kompetenční model firmy obsahující většinou jen „měkké“ kompetence lidí. Doporučuje proto tyto kompetence ještě propojit s „tvrdými“ kompetencemi zaměstnanců a také s odbornými, které pomáhají řešit konkrétní pracovní problémy. Následně definuje kompetenční model zaměstnance, ve kterém je primární role, kvůli které pracovní pozice vznikla. Role vyjadřuje postavení zaměstnance v hierarchii organizace, tj. čím výše je zaměstnanec postaven, tím vyšší úroveň základních kompetencí má prokázat (Fišer, 2014, s. 138 - 141).

Pro účely této práce budu dále používat pojem kompetence, ve smyslu anglického významu *competency*, která zahrnuje popsatelné chování a schopnosti, výsledkem bude určitá měřitelná kompetence, která napomáhá ke zvládnutí úkolů.

5. Tvorba návrhu kompetenčního modelu

Cílem mojí bakalářské práce je vytvoření návrhu kompetenčního modelu trainee v konkrétní stavební společnosti.

V kapitole 4.4 jsem popsala jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu, v následujícím textu uvedu pří tvorbě návrhu kompetenčního modelu názvy kapitol pod stejnou terminologií těchto jednotlivých fází.

5.1. Přípravná fáze

Úkolem této fáze tvorby návrhu kompetenčního modelu je identifikování klíčové pozice, získání informací o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace, porozumění organizační struktuře firmy. Výstupem přípravné fáze je rozhodnutí o koncepci sběru dat, použitých metodikách, odpovědi na otázky „proč“, „jak“ a „kdo“ (Kubeš a kol., 2004, s. 46 – 47).

Abych mohla odpovědět na výše položené otázky, uvedu nejprve, v následujícím textu, základní fakta o firmě, její personální strategii a organizační struktuře.

Firma STRABAG a.s. je právně samostatnou společností působící na českém trhu pod koncernovou mateřskou společností STRABAG SE[7]. Tato skupina je finančním, strategickým a operativně řídícím holdingem, který pokrývá všechny obory stavebnictví, tj. pozemní a inženýrské stavitelství, dopravní stavitelství, speciální podzemní stavby a stavby tunelů, rozvoj projektů, stavby mostů (STRABAG SE).

V příloze č. 1 je naznačena organizační struktura. Nejvyšším stupněm vedení v České republice je podnikatelská oblast ČESKO/ SLOVENSKO, která plní a realizuje strategické a operativní plány za pomoci odštěpných závodů – direkcí. Každý závod nese odpovědnost za dosažení co největších úspěchů na přidělených regionálních trzích a dále se člení do jednotlivých provozních jednotek, které vykonávají činnost v regionech.

Aby výkonost a kompetence pracovníků byly v souhře se schopnostmi a připraveností na mezioborovou týmovou práci pro efektivní výkon, je personální práce zaměřena na pracovníka, který se chce zdokonalovat a umí použít pro výkon své znalosti a dovednosti. Znamená to, že jádrem strategie organizace řízení lidských zdrojů je vyhledávání a obsazování pracovních pozic výkonnými a schopnými pracovníky, motivovanými k osobnímu rozvoji (Příručka managementu, 2013, s. 3).

[7] Také: STRABAG SOCIETAS EUROPAEA

Personální politika je směrována právě výše uvedeným přístupem společnosti k řízení lidí. „Zaměstnanci – jádro našeho pozitivního ekonomického rozvoje“ (Personální politika).

Vzhledem k počtu zaměstnanců v podnikatelské oblasti je organizování personální činnosti, vzájemná spolupráce a komunikace mezi jednotlivými částmi organizační struktury náročné. V průběhu loňského roku byla vytvořena nová koncepce personální politiky, která upravuje realizaci potřeb personálního plánování a rozvoje a dává možnost decentrálnímu řízení personální práce (Směrnice ID 002, 2014, s. 1).

Celokoncernová organizační jednotka HRD vytváří směrnice, standardy pro vyhledávání, výběr, podporu a rozvoj pracovníků, poskytuje poradenství, a uplatňuje je v praxi. Oddělení HRD odborně a disciplinárně vede a pověřuje decentrálními činnostmi HRC v jednotlivých zemích. Činností obou oddělení je představit koncern na trhu práce jako atraktivního zaměstnavatele, obstarávat personál systematicky a profesionálně pro potřeby pokrytí budoucích personálních potřeb novými kvalifikovanými pracovníky. (Směrnice ID 002, 2014, s. 1- 2).

Odpověď na otázku „proč“ budu hledat v teoretické části mé práce, konkrétně v prvních dvou kapitolách. Jak jsem zde uvedla, v současné době musí personální politika stavební společnosti vnímat ekonomické změny, snižovat náklady na pracovní síly, čelit zvyšujícímu se nedostatku kvalifikovaných pracovníků, to vše navíc podtrhují specifické a rozmanité pracovní podmínky. Pracovní síla je nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti organizace, je důležité mít správné lidi na správném místě a zajistit tím dlouhodobou konkurenceschopnost firmy. Personální práce se nemůže zaměřovat jen na stávající pracovníky, ale je důležité se také zaměřit na vyhledávání a řízení kariéry talentů z řad absolventů technických vysokých škol, podchytit jejich kompetence, věnovat pozornost nabízeným pozicím, to proto, aby nechtěli pracovat mimo obor stavebnictví.

Z analýzy z roku 2013 vyplývá, že v oboru 36 - Stavebnictví, geodézie a kartografie je největší nedostatek techniků a stavebních inženýrů (Doležalová a kol., 2013, s. 31).

V současné době je vyhledávání talentovaných mladých lidí pro pokrytí budoucích personálních potřeb ve firmě STRABAG a.s. prováděno následujícími způsoby: umožnění povinných praxí v průběhu školního roku, trainee programy pro podporu talentů a s tím

spojené zahraniční stáže a prezentace na kariérních veletrzích[8] pořádaných školami (Směrnice ID 002, 2014, s. 2).

Do budoucna je vyhledávání a práce s talenty rozšířena ještě o další způsoby: spolupráce se středními a vysokými školami stavebního směru a systém stipendií pro podporu vybraných studentů (Mentoring, 2013, s. 1). K tomu se ještě přidává zkrácení časového úseku pro naplánování a zorganizování řádného a systematického zaškolení do pracovních postupů, zkrácení časového úseku adaptace nového zaměstnance do týmu (Směrnice ID 002, 2014, s. 2).

Výše uvedené skutečnosti jsou impulsem pro přípravu kompetenčního modelu absolventa a možnost jeho využití v trainee programu, kompetence umožní vybírat vhodné kandidáty na pozici trainee již během studia a jeho adaptaci do prostředí firmy. Vysokoškolák má možnost tvůrčího uplatnění a seberealizace a po skončení programu ví, zda svůj profesní život spojí s firmou. Firma má tímto rozhodnutím možnost plánování personálních rezerv a zastupitelnosti, klesají náklady na nábor nových pracovníků, organizace se stává vyhledávaným zaměstnavatelem mezi studenty.

Základní popis průběhu trainee programu ve společnosti STRABAG a.s. vychází z kritérií daných koncernovým nařízením oddělení HRD. Cílovou skupinou jsou absolventi vysoké školy s dobrými studijními výsledky, s ukončeným bakalářským, magisterským nebo inženýrským studiem, s pracovními zkušenostmi maximálně do 12-ti měsíců. Stanovená délka programu je v rozmezí od 12 do 15 měsíců, s podmínkou „nasazení“ absolventa v zahraničí na minimální dobu v délce třech měsíců. Celou dobu průběhu trainee programu je sestaven rozvojový plán s uvedenými požadavky na absolventa a ve spolupráci s mentorem (HRD, BRVZ GmbH, 2014).

Ve firmě není dosud vytvořen kompetenční model pro uchazeče na pozici trainee i když je tato pozice rovnocenná s ostatními, protože se jedná o práci placenou, založenou na zaměstnanecké smlouvě. Kvůli nedostatku techniků a stavebních inženýrů v oboru je nutná podpora, podchycení a využitelnost případných vysokoškoláků, z tohoto důvodu bude mým cílem sestavení návrhu kompetenčního modelu na pozici *trainee technický*. Rozsah mé práce nedovoluje sestavit kompetenční model absolventa pro druhou pozici trainee ekonomický.

[8] V roce 2013 a 2014 se firma STRABAG a.s. zúčastnila veletrhů pracovních příležitostí pořádaných IAESTE Česká republika (*The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience)* na stavebních fakultách vysokých škol, na Vysokém učení technickém v Brně a Českém vysokém učení technickém v Praze.

Vzhledem k mojí šestileté znalosti vnějších i vnitřních podmínek firmy a její strategie, jsem se rozhodla pro přístup *šitý na míru.* Oproti ostatním dvěma přístupům (preskriptivní a kombinovaný) vidím výhodu v tom, že je ve shodě s kulturou firmy, její strategií a specifickými podmínkami pro práci (Kubeš a kol., 2004, s. 64 – 65).

Informace pro sestavení návrhu budu čerpat z interních materiálů společnosti STRABAG a.s. a současně využiji popisy kompetencí k typové pozicí stavební inženýr stavbyvedoucí uvedené v Národní soustavě povolání.

5.2. Fáze získávání dat

V této fázi dochází a používá se široká škála technik analýzy práce a pracovního místa, např. rozhovor nebo metoda kritických situací, panely nástrojů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/ úkolů, přímé pozorování a mnoho dalších technik, které slouží dále pro identifikaci kompetencí. Těmito postupy se získávají podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je nebo bude vykonávána. Záleží také na záměru projektu a na finančních a časových možnostech, zkušenostech konzultantů, pravidlem je nespoléhat se na jediný zdroj informací (Kubeš a kol., 2004, s. 48).

V předchozím textu jsem jako zdroj pro získávání dat k dosažení cíle vytvoření návrhu kompetenčního modelu absolventa pro obsazení pozice trainee technický uvedla interní materiály společnosti STRABAG. Primárně se jedná o Strategie, které jsou k dispozici na webových stránkách firmy, konkrétně se opírají o pět základních pilířů – vztah k zákazníkům, naši zaměstnanci, ekonomická úspěšnost, odpovědnost vůči společnosti, trvale udržitelný rozvoj (Strategie). Dalšími interními materiály jsou Etický kodex (2011), základní kritéria nasazení a realizace trainee programu vydané centrálním oddělením HRD (HRD, BRVZ GmbH, 2014), interní oběžník (Naše hodnoty, 2014) a popis pracovní pozice stavbyvedoucí koncernové firmy Dálniční stavby Praha, a.s. (DSP).

Tyto interní zdroje budu kombinovat s údaji, jak jsem uvedla výše, typové pozice stavební inženýr stavbyvedoucí uvedené v Národní soustavě povolání (dále také jen NSP). Tento nástroj je volně dostupný, reaguje na měnící se požadavky trhu práce, změny v přístupu a poznání v oblasti kompetencí. Uvádí kompetence požadované zaměstnavateli, proto je možno NSP použít jako základní vodítko pro personální práci. Tato databáze pracuje s rozčleněním kompetencí na *měkké kompetence*, které popisují příklady chování, na *obecné (tvrdé) dovednosti* obsahující souhrn obecných požadavků potřebných pro výkon práce, *odborné znalosti* označují teoretické vědomosti pro výkon pracovní činnosti a

odborné dovednosti, které označují praktické dovednosti požadované pro pracovní výkon (Národní soustava povolání).

Vzhledem k rozsahu mé práce se nebudu zabývat popisem fungování NSP a to také proto, že nebudu z tohoto systému přebírat „hotový" kompetenční model.

5.3. Fáze analýzy a klasifikace informací

Ve třetí kapitole jsem uvedla, že trainee program je jednou z metod rozvoje zaměstnanců orientující se na absolventy vysokých škol, připomínám, že ve firmě STRABAG je program nastavený pro absolventy s maximálně roční praxí v oboru. Bývalý student získává praxi, rozvíjí si prakticky dovednosti a zaměstnavatel získává zaměstnance bez zažitých zlozvyku a návyků z minulých zaměstnání, může si absolventa, pod dohledem mentora, utvářet ve zkušeného pracovníka firmy. Výhody a nevýhody trainee programu jsem ve výše zmíněné kapitole uvedla také.

Rozhodla jsem se vytvořit kompetence uchazeče pro pozici trainee technický. Vzhledem ke snižujícímu se počtu studentů technických oborů je rozhodující spolupráce s technickými vysokými školami, tipovat podle určeného klíče studenty a těm věnovat veškerou péči, aby byla možnost pro stavební firmu zabezpečit následnictví v technických pracovních pozicích.

Kompetence pro trainee technický nejsou dosud ve firmě popsány, také není vytvořen popis pracovní pozice. Koubek uvádí, že popis místa poskytuje obraz konané práce a představu o pracovníkovi na tomto místě. Jedná se o všeobecné informace o samotném pracovním místě, kritériích na výkon, pravomocech a odpovědnostech pracovníka. Dále jsou zde uvedeny doplňující informace o činnostech, schopnostech, dovednostech a znalostech (Koubek, 2010, s. 71 – 74).

Základní požadavky na pracovní pozici trainee technický sestavím dle kritérií nasazení a realizace trainee programu vydané centrálním oddělením HRD (HRD, BRVZ GmbH, 2014) a podle typové pracovní pozice stavbyvedoucí DSP:

V základním popisu pracovní pozice má trainee, pod vedením mentora, plnit osobní rozvojový plán, sbírá informace o službách, produktech, struktuře a pracovních postupech v rámci koncernu. Navazuje pracovní vazby a slaďuje svoje vědomosti se zamýšlenou cílovou pracovní pozicí. Zúčastňuje se naplánovaných stáží v rámci koncernu, na staveništích a v servisních organizacích BMTI, CLS a TPA[9]. V rámci programu se zúčastní

[9] Informace o servisních organizacích uvádím v Příloze č. 2 a v Seznamu zkratek

zahraniční stáže. Zúčastní se také naplánovaných vzdělávacích akcí v rámci Akademie STRABAG.

Trainee je zařazen na různých úsecích a odděleních v návaznosti na osobní rozvojový plán, nejbližším spolupracovníkem je přidělený mentor a nadřízeným je technický vedoucí oblasti.

V kritériích hodnocení[10] jsou uvedeny informace o tom, co se od trainee na této pozici očekává. Uchazeč je ochotný podat výkon, orientuje se na jeho cíl a realizaci. Je schopný se motivovat a samostatně jednat. Stojí si za svými výsledky a důsledky svého jednání. Je si jistý při pochopení učební látky a nových situací, pochopí souvislosti. Uchazeč je schopný nově nabyté vědomosti aplikovat na daném úseku nasazení. Má schopnost nastavovat si nové úkoly, seznamuje se s novými lidmi a chová se v souladu s novými okolnostmi. Umí vytvářet vhodnou pracovní atmosféru a s ostatními spolupracuje věcně a účinně. Dokáže pojmenovat problémy, přijmout a pracovat s kritikou. Je schopný spolehlivě a svědomitě vykonat zadané úkoly.

Trainee je odpovědný a stojí si za výsledky svojí práce a nese důsledky svého jednání a konání, odpovídá za včasnou komunikaci s mentorem, popř. s přímým nadřízeným.

Pravomocí trainee je tvoření svého rozvojového plánu ve spolupráci s mentorem a HRC, schvaluje cíle svého rozvojového plánu, navrhuje inovace, implementuje novinky do praxe (po dohodě s mentorem a po schválení vedoucím) (HRD, BRVZ GmbH, 2014).

Přehled pracovních činností vychází z minimálních požadavků na uchazeče a činnosti jsou vždy vykonávány v součinnosti s mentorem. Oblasti jednotlivých činností jsou: příprava staveb, kalkulace staveb, činnosti spojené s nasazením na stavbě, činnost v servisních organizacích, realizace zakázek, tyto činnosti vychází z minimálních požadavků na absolventa jako uchazeče na pozici trainee technický.

Dodržuje technické a technologické postupy dle platných koncernových směrnic a národních norem, dodržuje normy dle certifikace ISO 9001:2009, ČSN OHSAS 18001:2008 a integrovanou politiku systémů řízení ČSN EN ISO 14001:2005. Zajišťuje organizaci staveniště a řízení provozu na něm. Zajišťuje také přípravu pro realizaci investičních akcí a zajišťuje dílčí úkoly (technické, popř. finanční), koordinuje účastníky stavby, popř. přípravy.

[10] viz „Hodnotiaci hárok pre trainees – úsek nasadenia“ v Příloze č. 3

Podílí se na přípravě rozpočtů investičních akcí a kalkulací souvisejících nákladů, zvládá používání kalkulačního programu ARRIBA a tvoření databází, provádí návrhy cen dle pravidel koncernu.

Koordinuje pracovní činnosti na konkrétní stavbě v návaznosti na ostatní oblasti stavby, koordinuje účastníky výstavby. Spolupracuje s externími i interními subjekty. Také dodržuje normy a výrobní postupy. Vede důsledně příslušné dokumentace.

Trainee se seznámí s činnostmi a chodem jednotlivých servisních organizací, v této práci uvedených v příloze č. 2 a bude zde v rámci rozvojového plánu nasazen.

Seznamuje se s průběhem zakázky a zajišťuje plynulost průběhu zakázek. Dohlíží nad dodržováním všech smluvních podmínek, dokáže stanovit způsob realizace investic/ zakázky. Umí zajišťovat technické a ekonomické parametry zakázky (HRD, BRVZ GmbH, 2014; DSP).

Požadavky na vzdělání a praxi jsem uvedla v kapitole Přípravná fáze, v základním popisu průběhu trainee programu ve společnosti STRABAG a.s.

Výše uvedené informace jsou sestaveny z požadavků firmy, informace o dovednostech, schopnostech a znalostech doplním dle typové pozice stavební inženýr stavbyvedoucí uvedené v NSP:

Jako měkké kompetence jsou zde uvedeny efektivní komunikace, kooperace, flexibilita, řešení problémů, plánování a organizace práce, zvládání zátěže, ovlivňování druhých, výkonnost a celoživotní učení.

Potřebné obecné (tvrdé) dovednosti jsou podle NSP počítačová způsobilost, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí a jazyková způsobilost.

Odborné znalosti označené jako teoretické vědomosti pro výkon pracovní činnosti se zde uvádějí druhy staveb, nakládání s odpady a recyklace stavebních materiálů, stavební materiály a jejich vlastnosti, technologie stavebních prací a standardy kvality ve stavebnictví.

Odborné, praktické dovednosti u pozice stavební inženýr stavbyvedoucí uvádí NSP orientace ve stavebních výkresech a dokumentaci, koordinace jednotlivých fází stavebních prací, zajišťování plynulosti stavebních činností, dodávek materiálu, operativní řešení organizačních a provozních problémů ve stavebnictví (Národní soustava povolání).

Trainee se seznamuje, jak jsem uvedla v kapitole 3.2, s chodem dané organizace a zjišťuje v tzv. „kolečku“ po jednotlivých odděleních co mu konkrétně vyhovuje, jakým směrem se bude profilovat. Vzhledem k této skutečnosti považuji za nutné uvést také po-

žadavky na projevy chování při činnostech vycházející z firemní strategie. Zařazení pracovníka do celku, jeho zainteresování do činnosti firmy vede ke společnému úspěchu, který vytváří přidanou hodnotu pro zákazníky. Strategie se opírá o pět základních pilířů, uvedla jsem je také v úvodu kapitoly 5.2.

Ve vztahu k zákazníkům pracovník komunikuje otevřeně a transparentně, zakládá dlouhodobé obchodní vztahy. Respektuje zákazníka a sdílí s ním společné hodnoty, je profesionální a erudovaný a umí přicházet s inovativními řešeními, postupy a technologiemi.

Stavebními kameny úspěchu společnosti jsou výkonní zaměstnanci, kteří jsou schopní týmové práce, kolegiálních vztahů a vzájemné důvěry. Hlavní důraz je kladen na to, aby měl zájem o osobní profesionální rozvoj a další vzdělávání, osobnostní rozvoj, který může použít k dalšímu kariérnímu růstu, vzhledem k otevřené informační politice uvnitř společnosti má pak zaměstnanec rozhodovat skutečně kompetentně.

Pro ekonomickou úspěšnost je důležitá odpovědnost v mnoha úrovních – vůči akcionářům, zákazníkům, zaměstnancům, subdodavatelům i společnosti jako celku. Společnost se opírá o profesionální rozvoj zaměstnance, který dokáže implementovat nejnovější technologie a uplatňovat je v praxi. Je zodpovědný a zkušený pro předvídání a minimalizaci rizik v rovině osobní i v rovině procesních nástrojů.

Firma si uvědomuje svoji odpovědnost vůči společnosti, proto prostřednictvím etického kodexu podporuje zdravý vývoj evropského trhu, požadavkem na chování zaměstnance je jeho podávání profesionálních výkonů a zodpovědnost vůči životnímu prostředí.

Princip trvale udržitelného rozvoje znamená odpovědnost zaměstnance při sledování ekonomických parametrů a ekonomického plánování, vůči člověku, společnosti a životnímu prostředí (Strategie).

V předešlém textu jsem definovala projevy chování trainee na pracovní pozici, v následujícím kroku, jak uvádí Kubeš a kol., se ze všech informací identifikují behaviorálně pozorovatelné projevy, tj. aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Výstupem bude seznam kompetencí seskupených do kompetenčních témat (kompetenční kotvy), tyto tvoří základ pro kompetence a jejich projevů (Kubeš a kol., 2004, s. 56).

Nejdříve se zaměřím na zjišťování klíčových kompetencí vycházející ze strategie firmy, v následující tabulce využiji popsané chování v jednotlivých pilířích strategie,

z tabulky potom vyberu nejčastěji se opakující kompetence, které budou naplňovat jednání v souladu s prostředím firmy.

Tabulka č. 1: Klíčové kompetence vycházející ze základních zásad společnosti

		Kompetence									
		komunikace	**budování obchodních vztahů**	**respekt k zákazníkovi**	**profesionalita**	**výkonnost**	**osobní profesionální rozvoj**	**osobnostní rozvoj**	**týmová práce**	**odpovědnost**	**zkušenosti**
Zásady firmy	***Vztah k zákazníkům***	X	X	X	X						
	Naši zaměstnanci					X	X	X	X		
	Ekonomická úspěšnost						X			X	X
	Odpovědnost vůči společnosti				X					X	
	Trvale udržitelný rozvoj									X	

(zpracováno autorkou)

Z uvedené tabulky jsou rozeznatelné nejčastěji zmiňované kompetence, tj. **odpovědnost, osobní profesionální rozvoj, profesionalita**. V letošním roce začala firma rozvíjet ještě další strategii STRABAG Teamconcept, je základním principem pro konstruktivní účast všech na projektu, zaměstnanci otevřeně a s důvěrou spolupracují pro maximální efektivitu, týmová práce vede k úspěchu, proto zařadím do soupisu i kompetenci **týmové práce**.

V tabulce č. 2 vycházím z daných kritérií hodnocení (viz příloha č. 3) očekávaných projevů absolventa a určující jeho výkon, jsou uvedeny v levé části tabulky. Každé kritérium je identifikováno jednotlivými projevy chování, pro jejich soupis využiji všech zdrojů uvedených v kapitole 5.2. Následně přiřadím k jednotlivým projevům měkké kompetence vybrané podle NSP uvedené výše v této kapitole. Některé projevy chování se prolínají s větším počtem uvedených kompetencí. Podle součtu ve sloupcích jednotlivých kompetencí získám přehled o nejvíce se vyskytujících kompetencích, vybírat budu od čísla nejvyššího k nejnižšímu.

Tabulka č. 2: Kritéria výkonu s přiřazenými projevy chování a kompetencemi

	Pozorovatelné chování	EFK	KOO	FLE	ŘEP	POP	ZVZ	OVD	VYK	CEU
Výkonnost	dokáže rychle vyhledat informace a využívat je			x					x	
	dodržuje stanovené termíny a kvalitu			x		x			x	
	dotahuje věci do konce				x	x			x	
	dokáže vymýšlet alternativní řešení			x	x					
	má schopnost jednorázového výrazného výkonu dle potřeb zadavatele								x	
	jestliže zůstane bez kontroly, nepolevuje						x		x	
	učí se z vlastních chyb				x					x
	dokáže sám sebe zdokonalovat			x					x	x
	kritika je pro něj příležitost k rychlé změně								x	x
	slaďuje osobní a týmové priority		x			x				
	umí organizovat svou práci a a nemá časové ztráty					x				
	změny a nové přístupy využívá jako příležitost			x	x					
	efektivně prezentuje zájmy organizace	x							x	
	vypořádá se s rušivými elementy				x					
Samostatnost	dokáže organizovat svou činnost k řešení úkolu				x	x				
	dokáže se vypořádat s neúspěchem			x	x		x			
	umí si určit priority k zajištění plnění termínů					x				
	umí využívat svoje nabyté zkušenosti ze studia			x		x			x	
	sám vyhledává informace ke svému rozvoji	x								x
	při zjištění nedostatku vychází iniciativa ke zlepšení od něj		x					x		
	poskytuje týmu zpětné vazby bez zbytečných průtahů	x	x	x						
	schopný rozhodovat se na základě dostupných dat				x				x	
	rozvíjí osobní a sociální dovednosti									x
	využívá získané informace ke své práci			x						x
Zodpovědnost	stojí si za výsledky a důsledky své práce				x		x			
	jeho výkony jsou zaměřené na plnění požadavků zákazníka					x			x	
	informace jím předávané jsou transparentní a otevřené	x								
	sám se informaje a slaďuje své cíle s cíli podniku			x		x				
	využívá stanovené normy a předpisy								x	
	respektuje životní prostředí							x		
	je schopný převzít odpovědnost za samostatné plnění úkolu						x			
	pravdivě informuje o své činnosti	x								
	vykonává práci zodpovědně a důkladně					x			x	
	chápe odpovědnost za důsledky neplnění závazků k zákazníkovi				x		x			
	spolupracovníci se mohou na něj spolehnout		x							
Vnímavost	chápe nové informace a používá je			x					x	
	dokáže z různých situačních souvislostí vyvozovat nové věci			x	x				x	
	přizpůsobuje se změnám pracovních postupů a předpisů			x						
	dokáže po rozhovoru s mentorem použít zásadní informace			x						x
	při změně pracovního prostředí se do nového rychle začlení		x	x			x			
	vnímá interpersonální vztahy a upravuje podle nich své jednání		x							
	vnímá nastalé problémy a nedostatky						x			
	dokáže identifikovat problém				x					
Aplikace odborných vědomostí	aplikuje nabyté vědomosti ze studia do praxe			x				x		
	umí zpřístupnit nové informace ostatním	x	x							
	formuluje myšlenky tak, aby ostatní pochopili	x								
	přiměřeně své vědomosti prosazuje							x		
	ze svých vědomostí dokáže vyvozovat konstruktivní závěry			x	x					
	používá dostupnou techniku			x					x	
	odborné vědomosti mu pomáhají k sebedůvěře						x		x	
	dokáže využívat různé informace a využívat je pro efektivitu práce			x					x	

Pokračování

	Pozorovatelné chování	EFK	KOO	FLE	ŘEP	POP	ZVZ	OVD	VYK	CEU
Flexibilita	schopný vytváření různých závěrů				x					
	schopný pohotově reagovat			x		x				
	schopný překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům			x						
	umí se učit od jiných		x	x						
	má zájem se dále rozvíjet, obohacovat své znalosti									x
	schopný reagovat v nepředvídatelných situacích			x	x					
	volí vhodné styly a metody práce s ohledem na ostatní					x				
	schopen přenášet pozornost mezi dílčími úkoly			x					x	
	je schopen přijímat nové myšlenky			x						x
	dokáže pomáhat ostatním		x							
	určuje si priority				x	x				
	jak rychle dokáže řešit problémy			x	x					
Spolupráce	umí vytvořit příjemnou pracovní atmosféru		x							
	spolupracuje věcně a účinně		x					x		
	spolupracuje se všemi členy týmu		x							
	dokáže se svěřovat s problémy mentorovi	x			x					
	poskytuje zpětnou vazbu na činnost ostatních členů týmu		x					x		
	angažuje se v organizaci, pokud je to vhodné								x	
	přispívá k dosahování cílů týmu		x	x						
	schopný převzít zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti		x		x					
	ochotně se zapojuje do skupiny		x							
	pracovní vztahy z předešlých stáží aktivně rozvíjí			x						x
	sdílí s ostatními informace	x								
Schopnost přijetí zpětné vazby	umí pojmenovat problémy	x			x					
	umí přijímat kritiku						x			
	umí komunikovat se zákazníkem a získat jeho kladnou odezvu	x							x	
	prosazuje zákaznikovy potřeby							x		
	poznává firmu a získané znalosti dokáže zpětně použít			x						x
	umí reagovat na emoce v týmu, identifikovat je a dokáže řešit situace				x			x		
	spolupracovníci jsou pro něj zdroj informací		x							
	z nezdaru si dokáže vzít ponaučení			x	x					x
	přijímá rady a poznatky od mentora			x						x
	znalosti ze školení začleňuje do své práce			x					x	
	ovlivňuje svým chováním ostatní		x					x		
Způsob práce	na problémy reaguje adekvátně				x		x			
	efektivně prezentuje zájmy a kulturu organizace							x		
	okamžitě řeší konstruktivně problémy			x			x			
	při komunikaci dává najevo rozvahu, svoji jistotu, vhodně používá humor	x								
	dodržuje stanovené termíny, úkoly a cíle					x			x	
	zná technologické postupy								x	
	seznamuje se s jednotlivými pracovišti a je zde platným členem		x	x						
	dodržuje schůzky stanovené lektorem			x		x				
	je pro ostatní příkladem							x		
	řeší otevřeně konflikty a nejasnosti	x			x					
	minulé zkušenosti používá k rozhodování v současnosti a v budoucnosti			x						x
	aktivně spolupracuje s ostatními		x							
	Součet opakujících se kompetencí:	13	20	36	24	15	11	11	24	14

(zpracováno autorkou)

V posledním horizontálním řádku jsem vybrala těchto pět měkkých kompetencí: **flexibilita, řešení problémů, výkonnost, kooperace, plánování a organizace práce.**

Kompetence doplním obecnými (tvrdými) dovednostmi podle NSP: **počítačová způsobilost, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí a jazyková způsobilost** (Národní soustava povolání).

5.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Na základě seskupených příbuzných projevů chování se v této fázi návrhu kompetenčního modelu propracuje charakteristika kompetence, která co nejpřesněji a srozumitelně popisuje charakteristické chování (Kubeš a kol., 2004, s. 56).

V následujícím textu uvádím návrhy kompetencí získaných z výše uvedených dat a informací. Kompetenční témata jsou sestavena tak, aby postihla hlavní skupiny dovedností a znalostí, které by měl mít absolvent s minimální praxí, se znalostmi, které odpovídají ukončenému vysokoškolskému vzdělání a korespondovala by s firemními praktikami a prostředím firmy. Jsou vytvořeny tři kompetenční skupiny, každá skupina je homogenním celkem souvisejících znalostí a dovedností: základní (klíčové) kompetence jsem specifikovala z interních materiálů a korespondují se strategiemi společnosti. Další skupiny jsou měkké kompetence a obecné (tvrdé) kompetence inspirované NSP, tyto kompetence jsou uplatnitelné a přenositelné v rámci „kolečka“ na různých úsecích firmy.

Základní (klíčové) kompetence jsou společné pro všechny zaměstnance firmy a jsou zaměřeny na osobní rozvoj lidí a podporu firemní kultury:

Odpovědnost

Charakteristika: Pracovník si uvědomuje svoji roli a snaží se omezit rizika ohrožující organizaci, hájí celokoncernové zájmy, výsledkem odpovědnosti je zachování rovnováhy organizace.

Projevy chování: Jeho výkony jsou zaměřené na plnění oprávněných požadavků a očekávání zákazníka, informace sděluje zákazníkovi otevřeně, ale zajišťuje i potřebnou míru utajení a diskrétnosti, aktivně se sám informuje a své cíle uvádí v soulad s cíli podniku, využívá koncernem cíleně vybrané dodavatele materiálů a prací ve smyslu kvality výkonů, jeho jednání s obchodními partnery je čestné, dle formulací uzavřených smluv, při tvorbě cen, účtuje transparentně a poctivě, respektuje lidská práva a snaží se o čestnou soutěž, je odpovědný vůči životnímu prostředí.

Osobní profesionální rozvoj

Charakteristika: Pracovník je součástí „učící se organizace“, proto si uvědomuje a snaží se zlepšovat své schopnosti a vědomosti a připravuje se na mezioborovou týmovou práci.

Projevy chování: Intenzivně využívá interních (Akademie STRABAG) a externích školení, respektuje případné změny v profesionálním rozvoji vyplývající z výsledků firemních analýz a hodnocení, individuálně vyhledává informace o technických a technologických novinkách a tyto informace předává ostatním.

Profesionalita

Charakteristika: Pracovník vykonává činnost s plným nasazením, uvažuje o souvislostech, které mají vliv na výsledek jeho výkonu. Má odvahu upozorňovat na špatná pravidla a dávat podněty k nápravě.

Projevy chování: Umí bezvadně dokumentovat obchodní transakce v souladu s platnými zákony a předpisy, dokáže svojí pracovní činnost zvládnout i bez nepřípustných výhod (požadovat je, slibovat nebo přijímat) v obchodním styku, jeho pracovní činnost probíhá v souladu s technologickými postupy, pracuje precizně, zaměřuje se na detail, práci dokončuje v součinnosti se smluvními podmínkami.

Týmová práce

Charakteristika: Pracovník je součástí celokoncernového týmu, proto podporuje kooperaci jednotlivých týmů pro dosahování cílů, s maximální efektivitou. Neupřednostňuje své zájmy nad zájmy celku, nesnaží se soutěžit.

Projevy chování: Je součástí skupiny a přizpůsobuje jí své chování, předává ostatním své zkušenosti, které pak tým s efektivitou využije, respektuje nové zaměstnance a snaží se mu usnadnit adaptaci ve firmě, respektuje skupinové cíle, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí, chápe rozdělení rolí a v případě nutnosti je ochotný pracovat na jiném úkolu.

Měkké kompetence jsou z oblasti behaviorálních a interpersonálních kompetencí, jsou typem, které jsou používány v procesech řízení pracovního výkonu, výběru a rozvoje pracovníků a zahrnují vlastnosti, které nositel přináší do své pracovní role:

Flexibilita

Charakteristika: Pracovník vykazuje velkou dávku sebeřízení, dokáže vyhledávat situace, orientovat se v nich a aktivně je využívat. Je schopný překonávat stereotypy a

nebrání se novým metodám a postupům. Poznává aktivně organizaci a je schopný přijímat nové myšlenky. Využívá vědomosti nabyté studiem a aktivně je rozvíjí.

Projevy chování: Přijímá rady a poznatky od mentora a dodržuje jím stanovené schůzky, je schopný reagovat v nepředvídatelných situacích a přizpůsobit jim řešení, sám se informuje a slaďuje své cíle s cíli podniku, používá vědomosti nabyté studiem, je schopen přijímat nové myšlenky, aktivně se seznamuje s jednotlivými pracovišti, dodržuje stanovené termíny a kvalitu, ze svého nezdaru si dokáže vzít ponaučení a příště se vyvarovat chyb, znalosti ze školení začleňuje do své práce.

Řešení problému

Charakteristika: Pracovník řeší problémy samostatné, dokáže se svěřovat s problémy mentorovi a společně situaci řeší. Dokáže identifikovat problém a vyhledává nové přístupy, které využívá jako příležitost, pro řešení. Umí si určovat priority a učí se z vlastních chyb.

Projevy chování: Vypořádává se s rušivými elementy a dotahuje věci do konce, dokáže organizovat svou činnost k řešení problému, stojí si za výsledky své práce a umí je obhájit, ze svých vědomostí dokáže vyvozovat konstruktivní závěry, *je* schopný reagovat v nepředvídatelných situacích, umí reagovat na emoce v týmu, identifikovat je a následně situaci řeší, z nezdaru si dokáže vzít ponaučení, konflikty a nejasnosti řeší otevřeně a transparentně.

Výkonnost

Charakteristika: Pracovník vykazuje dávku sebeřízení, vynakládá energii a úsilí efektivně. Přínosem pro organizaci jsou jeho dosažené konkrétní, měřitelné výkony. Umí překonávat překážky a je v jejich řešení vytrvalý. Při případných potížích s ostatními zaměstnanci je také v řešení vytrvalý.

Projevy chování: Dokáže rychle vyhledávat informace a využívat je, jeho výkony jsou zaměřené na plnění požadavků zákazníka, aktivně využívá stanovené normy a předpisy, práci vykonává zodpovědně a důkladně aniž by trpěla kvalita plnění úkolů, ke své práci využívá dostupnou techniku, efektivně prezentuje zájmy organizace.

Kooperace

Charakteristika: Pracovník má schopnost k interpersonálnímu jednání. Identifikuje se s cíli týmu a respektuje své kolegy. Je schopný přejímat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti.

Projevy chování: Slaďuje osobní a týmové priority, poskytuje týmu zpětné vazby bez zbytečných průtahů, vnímá interpersonální vztahy a upravuje podle nich své jednání, zpřístupňuje nově získané informace ostatním, ochotně se zapojuje do skupiny, spolupracovníci jsou pro něj zdrojem informací, ovlivňuje svým chování ostatní členy týmu, aktivně spolupracuje s ostatními, s mentorem spolupracuje na plnění plánovaných úkolů.

Plánování a organizace práce

Charakteristika: Pracovník je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány, dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho jedná. Plánuje si čas a zdroje, vyhodnocuje naplňování plánů. Svoje jednání přizpůsobuje plánům a cílům týmu.

Projevy chování: Dodržuje stanovené termíny a na základě toho je schopen dodržovat kvalitu, slaďuje osobní a týmové priority a vhodně volí styly a metody práce, umí organizovat práci tak, že nevykazuje časové ztráty, plánovitě využívá své znalosti ze studia, vykonává práci svědomitě a důkladně, dodržuje schůzky stanovené mentorem.

Obecné (tvrdé) dovednosti jsou kompetence založené na práci nebo povolání, také přímo souvisí se znalostmi vycházející z kvalifikace, týkají se více výsledků, norem a výstupů než úsilí nebo pozorovatelného chování:

Počítačová způsobilost

Charakteristika: Pracovník je schopen pokročilejšího ovládání počítače (MS Office, výpočtový program ARRIBA, tvoření databází), dokáže používat nové aplikace, využívá funkce jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace).

Numerická způsobilost

Charakteristika: Pracovník provádí složitější aritmetické výpočty a operace (rozpočty, kalkulace spotřeby a dodávek materiálu), provádí převody mezi různými měrovými soustavami.

Ekonomické povědomí

Charakteristika: Pracovník se orientuje se v ekonomických pojmech, orientuje se v běžných účetních dokladech a v běžné ekonomické legislativě, rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, zisk, výsledovka), zná i složitější metody financování (záruky)

Právní povědomí

Charakteristika: Pracovník rozumí základním právním dokumentům a normám, aplikuje znalost zákonů a legislativy (obchodní, občanský zákoník, zákoník práce) do své firemní praxe, orientuje se v právních úkonech a dokumentech, zvládá aktivní právní jednání.

Jazyková způsobilost (německý nebo anglický jazyk)

Charakteristika: Pracovník rozumí složitějším textům, zvládne diskutovat na odborná témata, cizí jazyk používá plynule, spontánně a dokáže vést běžný dialog s rodilým mluvčím, umí sestavit podrobný text.

Nyní je potřeba definitivní pojmenování kompetencí a vytvoření stupnice, to znamená popsat projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Stupnice slouží k tomu, aby bylo možné posoudit úroveň kompetencí jednotlivých pracovníků (Kubeš a kol., 2004, s. 57).

Schéma pětistupňové škály rozvinutosti úrovně kompetencí autorského týmu Doležal a kol. je připraven pro kompetenční model projektového manažera ve školství (Doležal a kol., 2010, s. 14).

Využitelnost pro svoji práci vidím v tom, že jednotlivé úrovně očekávaných projevů jsou jasně popsány a srozumitelné pro obě strany (absolvent – mentor), nedojde tak k dvojznačnému vysvětlení potřebné úrovně kompetence použité v kompetenčním modelu.

Tabulka č. 3: Schéma úrovní kompetencí

Hodnota	Označení	Stručný popis
1	Nekompetence	*Nekompetence (bez kompetence, nevědomí).* Hodnocená osoba je „zcela nedotčena“ – nemá základní povědomí o aplikaci metod, technik a nástrojů v dané oblasti.
2	Povědomí	*Základní povědomí (pasivní znalost).* Hodnocená osoba má základní povědomí o obsahu a smyslu kompetence, má povědomí o některých principech, metodách a technikách aplikovaných v dané oblasti.
3	Znalost	*Kompetence na úrovni aktivní znalosti.* Hodnocená osoba má aktivní znalosti obsahu a smyslu kompetence („zná teorii“), které aplikuje v dané znalostní oblasti.
4	Schopnost aplikace	*Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti aplikace do praxe.* Hodnocená osoba má aktivní znalost obsahu a smyslu příslušné kompetence a dokáže svých znalostí účelně a smysluplně užít při reálném výkonu práce.
5	Schopnost aplikace v kontextu	*Kompetence na úrovni aktivní znalosti a schopnosti kontextuální aplikace do praxe.* Hodnocená osoba má aktivní znalosti obsahu a smyslu příslušné kompetence, dokáže svých znalostí účelně a smysluplně využít v reálném výkonu práce a umí kriticky posoudit/zhodnotit vhodnost, přiměřenost jejich aplikace s ohledem na kontext dané situace, popř. svůj přístup modifikovat dle aktuálního kontextu.

(Doležal a kol., 2010, s. 14)

Nyní uvádím návrh specifického kompetenčního modelu pro konkrétní pracovní pozici, v konkrétní organizaci, v souladu s cílem mé práce, tj. návrh kompetenčního modelu na pozici trainee technický.

Tabulka č. 4: Návrh kompetenčního modelu

Kompetenční téma	Kompetence	1	2	3	4	5
Klíčové kompetence	Odpovědnost				X	
	Osobní profesionální rozvoj			X		
	Profesionalita			X		
	Týmová práce				X	
Měkké kompetence	Flexibilita				X	
	Řešení problému			X		
	Výkonnost				X	
	Kooperace				X	
	Plánování a organizace práce			X		
Obecné dovednosti	Počítačová způsobilost				X	
	Numerická způsobilost				X	
	Ekonomické povědomí		X			
	Právní povědomí		X			
	Jazyková způsobilost				X	

(zpracováno autorkou)

Při designování návrhu kompetenčního modelu jsem vycházela nejprve ze strategie organizace, protože *„…jakou chci mít organizaci, takové v ní potřebuji mít lidi.“* (Koubek, 2013, s. 20). Především u absolventů, u kterých je pravděpodobnost toho, že tato pozice je jejich prvním zaměstnáním a je od nich požadováno sžívání se s firemní kulturou a chodem firmy.

Dále jsem pokračovala měkkými kompetencemi, jako žádoucími schopnostmi chování v procesu pracovního výkonu, ve smyslu competency (viz kapitola 4.1.). Pro snadnější měřitelnost a rozeznávání schopného od méně schopného absolventa jsem použila k jednotlivým kritériím hodnocení co největší množství pozorovatelných chování.

Tyto kompetence jsem doplnila obecnými dovednostmi, také Fišer (viz kapitola 4.5) toto řešení doporučuje, propojit měkké kompetence s tvrdými, které pomáhají řešit konkrétní pracovní problémy, následně definovat kompetenční model zaměstnance, kvůli kterému pracovní pozice vznikla.

Kompetenční model pro trainee je vytvořený, v kapitole 4.4. jsem uvedla jako poslední bod v identifikaci kompetencí ověření a validaci vzniklého modelu. Prakticky se ověřuje, zda model popsal vyžadované chování zaměstnance pro požadovaný výkon. Vzhledem k rozsahu mé práce nebudu již tento úkon realizovat, vyžaduje časově náročné techniky, nejčastěji dotazníky, které jsou nástrojem pro 360^{o} zpětnou vazbu (Kubeš a kol., 2004, s. 68).

Po ověření a validaci je možné implementovat návrh kompetenčního modelu do personální činnosti v souladu se záměry firmy. Využití vidím v rámci náboru a výběru trainee nemající žádnou profesní minulost (to může absolventa v „klasickém“ výběrovém řízení znevýhodnit), kompetenční model umožní odhad jejich předpokladů do budoucnosti, umožní výběr a porovnávání mezi absolventy a celý výběrový proces probíhá rychleji, je možnost dle kompetencí přizpůsobovat behaviorální rozhovor, následně se zkracuje doba nutná na zaučení, přesnost výběru na základě kompetencí snižuje fluktuaci a přijímají se zaměstnanci, kteří požadavkům organizace vyhovují (Kubeš a kol., 2004, s. 138 – 140).

Další výhodou pro využití modelu může být oblast hodnocení trainee, kde přesně nastavenými pravidly je zamezeno subjektivnímu posuzování trainee hodnotitelem (mentorem), kritéria jsou oběma stranám předem známa, na základě hodnocení je možno upravovat osobní rozvojový plán a cíle trainee (Koubek, 2013, s. 29).

Koubek dále uvádí výhodu použití kompetencí i v rozvoji zaměstnanců. Kompetenční model pomáhá při analýzách rozvojových potřeb trainee, je východiskem pro obsah rozvojového programu, analýza potřeb jasně ukazuje silné a slabé stránky, které se mají u trainee rozvíjet. Tyto analýzy mohou vyplývat přímo z hodnotících rozhovorů (Koubek, 2013, s. 30).

Nastavené kompetence mohou být také dobrým vodítkem a pomůckou pro všechna stádia plánování kariéry trainee, jako budoucího stálého zaměstnance firmy. Umožní vyhledat jeho potenciál a objevené možnosti se následně mohou prohlubovat a specializovat pro budoucí určenou pozici. Znalost hodnoty kompetencí u trainee pomáhá tvořit jeho kariérní plán a jeho cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout (Koubek, 2013, s. 32).

Kromě toho, že je široce využitelný, jak jsem uvedla v textu výše, kompetenční model je spojujícím prvkem aktivit v rámci řízení lidských zdrojů se strategiemi společnosti a jestliže je v organizaci podporovaný a sdílený, je stále „živý“, proto je možnost ho neustále dotvářet dle aktuální situace ve firmě (viz také kapitola 4.5.).

6. Kompetenční vybavenost vysokoškoláků

V předchozí kapitole jsem vytvořila návrh kompetenčního modelu, který byl cílem mojí práce. Je to ukázka, která by v budoucnu mohla pomoci v řízení lidských zdrojů v uvedené firmě k získávání a využívání absolventů vysokých škol v trainee programu, který je „startovací čarou“ pro rozvoj talentu a řízení kariéry mladého člověka. Naopak zaměstnavatel si do budoucna vychová zaměstnance, kterého si vybírá už na základě určených schopností a znalostí, zkrátí se adaptace ve firmě, personální práce je zacílená na to, aby získaný mladý člověk po skončení programu z firmy neodcházel, sníží se tím náklady firmy na získávání nového zaměstnance, jde také o vnímání firmy zaměstnanci i zákazníky.

Vytvořený kompetenční model ukazuje, co by mohl zaměstnavatel požadovat v budoucnu, ale jaká je připravenost absolventů vysokých škol v současnosti?

Podle analýzy z roku 2013 požadují zaměstnavatelé v oboru stavebnictví po absolventech vysokých škol kompetence, které co nejvíce odpovídají tomu, co se od nich očekává, vyváženost měkkých a tvrdých dovedností. Zaměstnavatelé se domnívají, že absolventi mají být danými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi vybaveni už při nástupu do zaměstnání (Doležalová a kol., 2013, s. 10, 19).

V příloze č. 5 jsou uvedeny „zcela nezbytné“ a „důležité“ kompetence vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, zde je nejvíce zastoupená kompetence nést zodpovědnost, schopnost rozhodnout se, schopnost řešit problém, komunikační schopnosti, čtení a porozumění pracovním instrukcím a ochotu učit se, u těchto kompetencí, dle analýzy, zaměstnavatelé požadují zlepšit přípravu už ve školách (Doležalová a kol., 2013, s. 17).

Aby se mohl absolvent uplatnit na trhu práce je mezi požadavky, uváděnými velkými zaměstnavateli v oboru stavebnictví, důležité zlepšit přípravu u kompetence znalosti cizího jazyka, komunikační schopnosti, schopnost řešit problém a stresové situace. To proto, že v důsledku globalizace působí u nás řada zahraničních investorů i zaměstnavatelů a tyto kompetence jsou jimi vyžadovány (Doležalová a kol., 2013, s. 21).

Důvody pro zaměstnávání absolventů zaměstnavateli uvádí analýza: nezatíženost předchozími pracovními návyky, ochota vzdělávat se, flexibilita, dovednost při práci s počítačem, novější teoretické znalosti, znalosti nových technologií, jazyková vybavenost, originalita nápadů, otevřenost vůči filozofii firmy, nižší mzdové nároky (Doležalová a kol., 2013, s. 28).

V níže uvedené tabulce je uvedeno srovnání mého návrhu kompetencí požadovaných od absolventa - uchazeče na pozici trainee a kompetencí požadovaných od absolventa VŠ ostatními zaměstnavateli ze stavebního odvětví, které jsou v analýze z roku 2013.

Tabulka č. 5: Srovnání kompetencí z návrhu modelu a analýzy

Kompetence dle vytvořeného návrhu	***Kompetence dle analýzy***
odpovědnost, **osobní profesionální rozvoj**, profesionalita, týmová práce, **flexibilita, řešení problému**, výkonnost, kooperace, **plánování a organizace práce**, **počítačová způsobilost**, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí, **jazyková způsobilost:**	**nést zodpovědnost**, schopnost rozhodnout se, **schopnost řešit problém**, komunikační schopnosti, **čtení a porozumění pracovním instrukcím**, **ochota učit se**, **jazykové schopnosti**, **flexibilita, práce s počítačem:**
odpovědnost	nést odpovědnost
osobní profesionální rozvoj	ochota učit se
flexibilita	flexibilita
řešení problému	schopnost řešit problém
plánování a organizace práce	porozumění pracovním instrukcím
počítačová způsobilost	práce s počítačem
jazyková způsobilost	jazykové schopnosti

(zpracováno autorkou)

Z této tabulky vyplývá, že většina kompetencí vyžadovaných velkými zaměstnavateli, dle analýzy, je také zastoupena v navrženém kompetenčním modelu trainee v trainee programu.

Ve druhé kapitole jsem uvedla, že budoucí zaměstnavatel by měl mít znalost o tom, co může od studentů - absolventů, kteří odcházejí na trh práce, očekávat. Zaměřím se nyní na to, jaká je kompetenční vybavenost vysokoškoláků po absolutoriu.

Vysoké školy nabízí různorodé bakalářské a navazující magisterské studijní programy akreditované MŠMT. Studijní obory zaměřené na stavitelství nabízí v České republice především ČVUT Praha a VUT Brno.

Brněnská vysoká škola na svých webových stránkách uvádí, že student po skončení studia na této škole bude znát nejnovější vědecké a technické poznatky ve vzájemných oborových souvislostech. Vede samostatnou tvůrčí inženýrskou práci. Dokáže řešit i náročné odborné problémy. Studiem na této škole získává student specializované (teoretické i odborné) znalosti, které umí aplikovat do zadaných stavebně – technických úloh. Je vybaven předpoklady uplatnit se jako kvalifikovaný odborník ve vysokých inženýrských a manažerských funkcích s certifikací. Zná přípravu a realizaci staveb, uplatnit se může i ve výzkumu a rozvoji stavebnictví (VUT Brno).

Vysoká škola v Praze má rostoucí počty povinně volitelných a volitelných předmětů, které odpovídají nejvyšším nárokům kvality evropského vzdělávání a zaměřuje se i na praktickou způsobilost absolventů. Studenti této školy jsou na trhu práce velice žádaní a získávají lukrativní nabídky významných českých i nadnárodních firem, již během studia (ČVUT Praha).

Také z výše uvedené vybavenosti studenta po skončení studia, které uvádí zmiňované vysoké školy, mohu určit kompetence, které jsem vytvořila ve svém kompetenčním modelu pro trainee. V modelu, který byl cílem mé práce, se objevují kompetence: osobní profesionální rozvoj, plánování a organizování práce, řešení problémů, flexibilita. Ekvivalentem těchto kompetencí je v kompetenční vybavenosti absolventa vysoké školy: zná vědecké a technické poznatky, vede tvůrčí inženýrské práce, řeší odborné problémy, uplatní se ve výzkumu a rozvoji.

Pro organizaci jakou je firma STRABAG a.s. to znamená, že na tuto kompetenční vybavenost absolventů může aktivně navázat a to právě trainee programy, při kterých student načerpané teoretické poznatky využívá a „nabaluje“ na ně další znalosti v synergii s organizační politikou.

Závěr

Trainee program probíhá ve společnosti STRABAG a.s. již od roku 2007, ale teprve v průběhu roku 2014 při reorganizací oddělení řízení lidských zdrojů, jsou stanovena nová pravidla personální politiky a řízení lidských zdrojů, prioritním prvkem se stává získávání pracovníků, jejich využití a budování kariéry.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ve struktuře firmy, do jejíž činnosti vstupují i koncernové servisní organizace, docházelo často k nesystémovému přístupu v organizaci trainee programu, vázla prezentace firmy. Vydáním nové směrnice v loňském roce došlo k narovnání těchto nesrovnalostí.

V této době jsem se také rozhodovala o tématu své bakalářské práce. Motivace k tomu, abych přispěla ke zlepšení organizace trainee programu ve firmě, mě vedla k tomu, že jsem si stanovila cíle, které jsem chtěla zakomponovat i do své bakalářské práce. Až při psaní jsem zjistila, že na jednu bakalářskou práci je to příliš „velké sousto“, tj. zjistit skutečnou kompetenční vybavenost absolventa vysoké školy, dále zjištění potřeb zaměstnavatele, na základě těchto poznání jsem také chtěla stávající trainee program optimalizovat. Pro všechny uvedené činnosti by byla potřeba provést časově náročný výzkum na vysokých školách, seznámení se s interní dokumentací výše uvedených vysokých škol, sledování kompetenční vybavenosti studentů v čase, porovnávání, rozhovory a zpětné ověřování.

Zvolila jsem proto návrh kompetenčního modelu pro trainee, z pohledu zaměstnavatele efektivní způsob pro možnost vytipovat vhodné studenty, např. už v rámci stáží a brigád konaných přímo ve firmě. Tito studenti se na základě již daných základních kompetencí připraví a je pro ně snazší cesta pro adaptaci ve firmě a přijetí firemní strategie.

Vycházela jsem z minimálních informací, které jsem sbírala v průběhu reorganizace personálního oddělení. Ve firmě jsou stanoveny pouze všeobecné popisy pracovních pozicí, a proto tuto práci cítím jako „první vlaštovku“, která, jak doufám, bude ku prospěchu věci.

V první kapitole této práce jsem se soustředila na vysvětlení pojmů zabývajících se řízením lidských zdrojů, tato činnost je nejdůležitějším článkem ve firmě, protože umožňuje konkurenční výhodu na ekonomickém trhu. Zaměřila jsem se na vysvětlení pojmů řízení kariéry správných lidí a talent management, tyto činnosti personalisty pokládám za velmi důležité pro budoucnost firmy.

Základem pro trainee program je absolvent – vysokoškolák, dle mého zjištění přihlášených uchazečů o studium na vysokých školách stavebního zaměření ubývá. Proto je nutné zaměřit se na spolupráci se školami a získat schopné studenty, zjištěním jejich znalostí a schopností studenty podporovat a vytvářet jejich odborný růst na základě osobního rozvojového plánu.

Vysvětlení pojmu trainee a trainee program jsem věnovala třetí kapitolu. Trainee program je alternativním řešením pro nástup do zaměstnání s výhodou toho, že je uchazeči věnována maximální pozornost a jeho adaptace na firemní prostředí se zkracuje.

Podstatnou část své práce jsem věnovala vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pozici trainee technický. Model je členěn na měkké kompetence a obecné dovednosti, ty jsem doplnila ještě klíčovými kompetencemi vycházejícími ze strategie firmy. V designování návrhu kompetenčního modelu jsem se řídila vybranými autory, které uvádím v kapitole 4.

V poslední, šesté, kapitole jsem z analýzy vydané v roce 2013 vytvořila soubor kompetencí, které jsou zaměstnavateli ve stavebnictví nejvíce požadovány od absolventů jako uchazečů o zaměstnání. Ze srovnávací tabulky je patrné, že mnou vytvořený návrh kompetencí se z větší části shoduje s kompetencemi uvedenými v analýze.

Návrh kompetenčního modelu neobsahuje jeho ověření v praxi, měl by být prozkoumán a vyzkoušen na větším vzorku respondentů, v mé práci nebyl na toto prostor. Přesto se domnívám, že by vytvořený návrh kompetenčního modelu mohl mít v rámci firmy několik využití: v rámci náboru a výběru studentů, kdy jsou definovány požadavky na chování, dovednosti a znalosti, dále pro hodnocení, které v rámci trainee programu probíhá vždy po skončení práce, v rámci „kolečka“, na určeném úseku firmy, využití vidím i v rámci vzdělávání trainee a také pro plánování kariéry trainee jako stálého zaměstnance firmy.

Seznam použité literatury

Odborné publikace a časopisy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada Publishing, 2007.

ARMSTRONG, M. *Personální management.* Praha: Grada Publishing, 1999.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy.* Praha : Alfa Publishing, 2006.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě.* Praha : Alfa Publishing, 2007.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra.* Praha : Grada Publishing, 1994.

BUŠINA, F. *Personální management ve stavebnictví. Problém člověka ve stavebnictví*. Praha : Wolters Kluwer, 2014.

DUŠKOVÁ, H. *Stavební školství v ČR z pohledu ředitelů středních průmyslových škol.* časopis Stavebnictví, roč. VIII, č. 10/ 2014.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha : C. H. Beck, 2007.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* Praha: Grada Publishing, 2014.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2007.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů.* Brno: Masarykova univerzita Brno, 2013.

KOUCKÝ, J., ZELENKA, M. *Postavení vysokoškoláků a uplatnění absolventů vysokých škol na pracovním trhu 2011.* Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Středisko vzdělávací politiky, 2011.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů.* Praha : Grada Publishing, a.s. , 2004.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti.* Praha : Academia, 2009.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE.* Praha : Academia, 2002.

PONIŠČIAKOVÁ, O. *Strategický rozměr řízení lidských zdrojů.* Práce - Odvody - Mzdy bez chyb, pokut a penále, č. 2 - 3/ 2013.

SMRČKOVÁ, L. *Trainee programy pomáhají odhalit nové talenty*. HRM Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, roč. VIII, 2012, Sv. č. 3.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Uplatnění absolventů Fakulty stavební ČVUT na trhu práce a jejich další vzdělávání. Habilitační přednášky.* Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2007. Sv. 8.

ŠUKALOVÁ, V. *Řízení talentů v podniku.* Práce - Mzdy - Odvody bez chyb, pokut a penále, roč. VII., č.10/ 2012.

URBAN, J. *Plánování lidských zdrojů v organizaci.* Práce a mzda, roč. 61, č. 10/ 2013.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada Publishing, 2008.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* . Praha : Grada Publishing, 2011.

ZÁMEČNÍK, T. *ANKETA: Trainee programy jsou jako zkouška ohněm.* HRM Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, roč. VIII., 2012, Sv. č. 3.

<u>Oficiální webové stránky a elektronické zdroje</u>

ČVUT. *www.vysokeskoly.com* [Online]. [cit. 21. 8. 2014]. Dostupné z WWW: http://www.vysokeskoly.com/vysoke-skoly-1/fakulta-stavebni-ceske-vysoke-uceni-technicke-v#sance.

ČVUT Praha. *www.cvut.cz* [Online]. [cit. 24.2.2015]. Dostupné z WWW: http://www.cvut.cz/magisterske.

DĚDINOVÁ, T. *Treinee programy - mezistupeň mezi školou a zaměstnáním* [Online]. Vzdělání.CZ [Online]. 21. 12. 2011. [Cit. 28. 8. 2014]. Dostupné z WWW: http://clanky.vzdelani.cz/trainee-programy-mezistupe-mezi-skolou-a-zamestnanim-a4746.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., ADÁMEK, M., SKALICKÝ, J. *Kompetenční profil projektového manažera ve školství* [Online]. místo neznámé: Národní institut pro další vzdělávání [cit. 2.2.2015]. Dostupné z WWW: nidv.projevypk.cz/download/kp.pdf.

DOLEŽALOVÁ, G., VOJTĚCH, J. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol - šetření v sekundárním sektoru* [Online]. Praha: NÚV, 2013 [cit. 21. 8. 2014].

Dostupné z WWW:
http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-79].

Kariera. *www.managementmania.com* [Online]. [cit. 28. 10. 2014]. Dostupné z WWW: https://managementmania.com/cs/kariera.

KOUCKÝ, J. *Budoucím absolventům diplom stačit nebude* [Online]. Právo: 17. 1. 2014.

[cit.21.8. 2014]. Dostupné z WWW:
http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/download/REFLEX%202013%20Pravo.pdf.

Národní soustava povolání. *www.nsp.cz* [Online]. [cit. 10.11.2014]. Dostupné z WWW: http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx.

Personální politika. *www.strabag.cz* [Online]. [cit. 21. 8. 2014]. Dostupné z WWW: http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAGCZ.CZ-zamestnanci.html#?men1=4&men2=undefined&sid=400&h=7.

PIKÁLKOVÁ, S., VOJTĚCH, J., KLEŇHA, D. *Úspěšnost absolventů strředních škol ve vysokoškolském studiu, předčasné odchody ze vzdělávání* [Online]. Praha: NÚV, 2014 [cit.21.8.2014]. Dostupné z WWW:
http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-95].

Profil. *www.strabag.cz* [Online]. [cit. 21. 8. 2014]. Dostupné z WWW:
http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAGCZ.CZ-vitame.html#?men1=0&sid=100&l=DE.

STRABAG SE. *www.strabag.cz* [Online]. [cit. 21. 8. 2014]. Dostupné z WWW:
http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAGCZ.CZ-spolecnost.html#?men1=8&men2=undefined&sid=800&h=11.

Strategie. *www.strabag.cz* [Online]. [cit. 9. 11. 2014]. Dostupné z WWW:
http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAGCZ.CZ-strategie.html#?men1=1&men2=undefined&sid=100&h=2.

ŠIMEK, D. *O významu vysokých škol a Baťových hodnotách* [Online]. in Krátká, R., 7.4.2011 [cit. 21. 8. 2014]. Dostupní z WWW: http://www.elien.cz/osobnosti-mezi-nami/88.html.

Trainee. *www.oxforddictionaries.com* [Online]. [cit. 19. 8. 2014]. Dostupné z WWW: http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/trainee.

VUT. *www.vysokeskoly.com* [Online]. [cit. 21. 8. 2014]. Dostupné z WWW: http://www.vysokeskoly.com/vysoke-skoly-1/fakulta-stavebni-2#sance.

VUT Brno. *www.vutbr.cz* [Online]. [cit. 24.2.2015]. Dostupné z WWW: https://www.vutbr.cz/edit/studium/ects-katalog/detail-oboru?oid=9862.

Firemní směrnice a příručky

DSP. *Popis typové pracovní pozice Stavbyvedoucí.* Praha: DSP, a.s.

Etický kodex. *Směrnice chování STRABAG SE.* Vídeň : STRABAG SE Koncernová komunikace, 2011.

HRD, BRVZ GmbH. 2014. *Základné kritériá zostavenia a realizácie trainee programu v rámci STRABAG SE.* místo neznámé : STRABAG, 2014, aktualizácia k 01.03.2014.

Mentorig. *Koncept mentoringu pre STRABAG v SR a ČR.* Místo neznámé: STRABAG, 08.2013.

Naše hodnoty. *Naše hodnoty.* Místo neznámé: STRABAG SE, 2014.

Příručka managementu. *Systém řízení - zavádění koncernových zásad.* místo neznámé : Koordinátor pro systém řízení firmy, březen 2013.

Směrnice ID 002. *Koncernová směrnice Human Resources.* místo neznámé : BRVZ/ HRD, 3.7.2014.

Seznam zkratek

BMTI – Baumaschinentechnik International GmbH

BRVZ – Bau, Rechen-, und Verwaltungszentrum GmbH

CEU – celoživotní učení

CLS – Construction Legal Services

ČVUT – České vysoké učení technické

DSP – Dálniční stavby Praha, a.s.

EFK – efektivní komunikace

FLE – flexibilita

HRC – Human Resources Consultant

HRD – Human Resources Development

KOO – kooperace

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NSP – Národní soustava povolání

OVD – ovlivňování druhých

POP – plánování a organizace práce

ŘEP – řešení problémů

TPA – Technische Prüfanstalt-Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovation GmbH

VUT – Vysoké učení technické

VYK – výkonnost

ZVZ – zvládání zátěže

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Klíčové kompetence vycházející ze základních zásad společnosti

Tabulka č. 2 – Kritéria výkonu s přiřazenými projevy chování a kompetencemi

Tabulka č. 3 – Schéma úrovní kompetencí

Tabulka č. 4 – Návrh kompetenčního modelu

Tabulka č. 5 – Srovnání kompetencí z návrhu modelu a analýzy

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Základní organizační schéma STRABAG a.s.

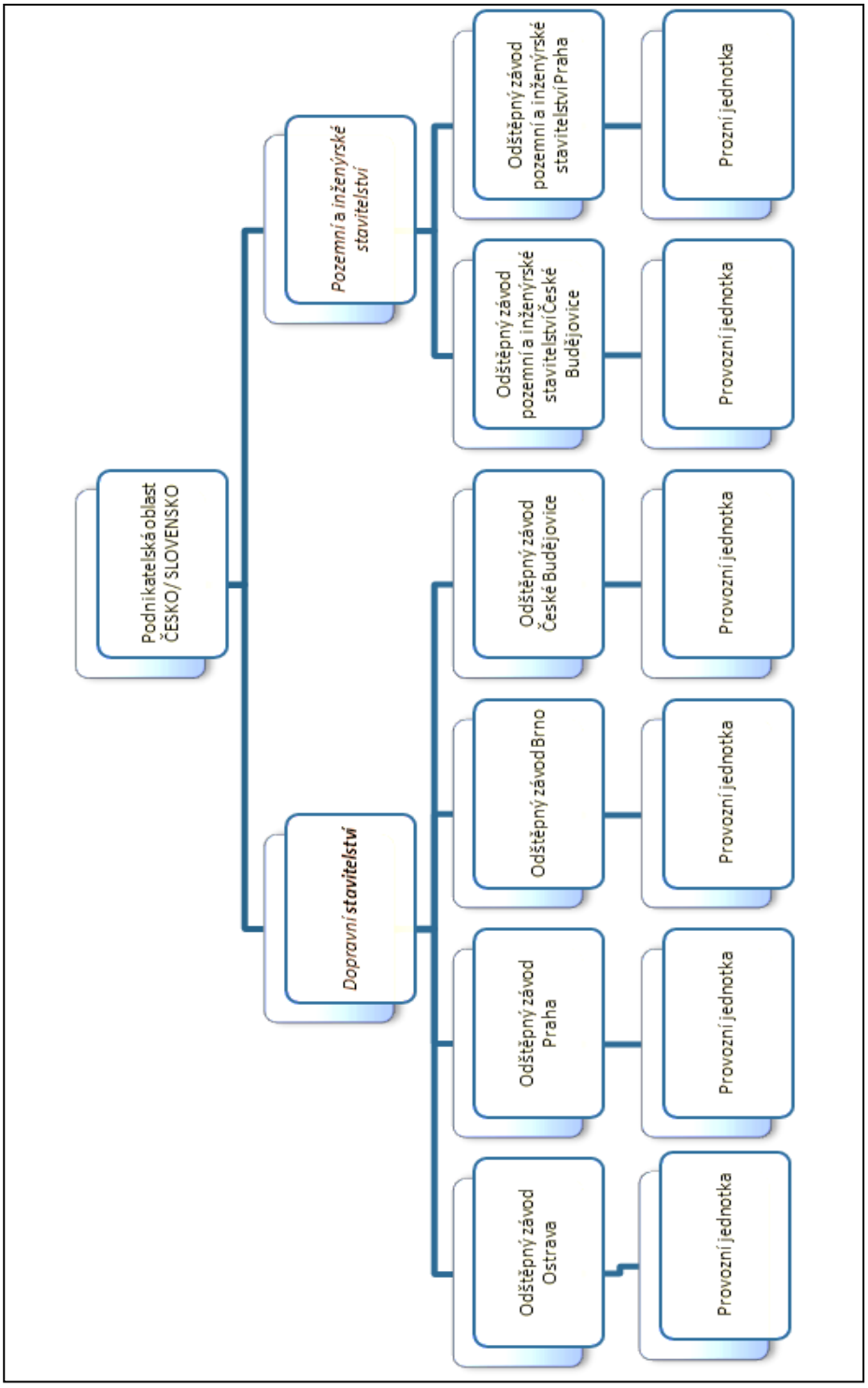
Příloha č. 2 – Koncernové servisní organizace

Příloha č. 3 – Hodnotící hárok pre trainees – úsek nasadenia

Příloha č. 4 – „Zcela nezbytné“ a „důležité“ kompetence pracovníků s vysokoškolským vzděláním

Příloha č. 1

Základní organizační schéma STRABAG a.s.



Příloha č. 2

Koncernové servisní organizace

BMTI (Baumaschinentechnik International GmbH)

- investiční politika
- řízení nájmů a oprav
- správa technických a technologických zařízení
- správa provozu automobilů
- správa stavebního bednění

TPA (Technische Prüfanstalt-Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovation GmbH)

- zajišťuje kvalitu stavebních hmot a produktů na stavební dílo
- zlepšování kvality a efektivity výrobních procesů
- zajišťuje bezpečnost práce, zdraví a ochrany životního prostředí
- rozvoj/ vývoj a audity systému řízení

CLS (Construction Legal Services)

- zajišťuje právní poradenství ve všech oborech práva (zejména stavebního, veřejných zakázek, právních vztahů k nemovitostem, obchodní a kartelové právo)
- nezajišťuje poradenství v oboru pracovního práva

BRVZ (Bau, Rechen-, und Verwaltungszentrum GmbH)

- zajišťuje účetní rozvahy, daně a účetnictví
- zajišťuje controlling koncernu/ řízení rizik/ pojištění/ nemovitosti
- zajišťuje personální činnost (HRD) a vede ostatní personální oddělení HRC
- zajišťuje informační technologie

Příloha č. 3

Hodnotící hárok pre trainees – úsek nasadenia

STRABAG

Hodnotiaci hárok pre trainees –úsek nasadenia

(vyplní mentor/odborný garant daného úseku)

-dôverné-

(vyplnený formulár prosím odovzdať do rúk príslušného HR konzultanta)

Všeobecné informácie	
Trainee - priezvisko, meno:	
Trvanie od :	do :
Oddelenie/ org.jednotka :	
Druh činnosti (úlohy, projekty, stavby ...) :	
Mentor (odborný garant) v rámci oddelenia/ org. jednotky / dir. atď.:	

	TRAINEE			
Kritéria hodnotenia *(vyhovujúce prosím označte krížikom ×)*	Vyhovuje + +	Skôr vyhovuje +	Skôr nevyhovuje -	Nevyhovuje - -
1. Výkonnosť (ochota podať výkon, orientácia na cieľ a jeho realizáciu)	☐	☐	☐	☐
2. Samostatnosť (motivácia a schopnosť k samostatnému jednaniu	☐	☐	☐	☐
3. Zodpovednosť (stáť si za svojimi výsledkami a dôsledkami konania / jednania .	☐	☐	☐	☐
4. Vnímavosť / Chápavosť (Istota pri pochopení učebnej látky a nových situácii , a v pochopení súvislostí)	☐	☐	☐	☐
5. Aplikovanie odborných vedomostí (schopnosť aplikovať nadobudnuté vedomosti na danom úseku nasadenia)	☐	☐	☐	☐
6. Flexibilita (schopnosť , nastaviť sa na nové úlohy, nových ľudí a pri tom nastaviť svoje chovanie a správanie v súlade s novými okolnosťami)	☐	☐	☐	☐
7. Spolupráca (schopnosť vytvoriť vhodnú pracovnú atmosféru a s ostatnými spolupracovať vecne a účinne.	☐	☐	☐	☐
8. Schopnosť prijatia spätnej väzby (schopnosť pomenovať problémy ako aj prijať a pracovať s kritikou .	☐	☐	☐	☐
9. Spôsob práce (schopnosť spoľahlivo a svedomito vybavovať všetky úlohy)	☐	☐	☐	☐

HRD/Gödderz/Weichsler 1/2013

Pokračování

STRABAG

	TRAINEE			
Celkový dojem *(vyhovujúce prosím označte krížikom ×)*	Vyhovuje + +	Skôr vyhovuje +	Skôr nevyhovuje -	Nevyhovuje - -
Aký je Váš celkový dojem z traineeho	☐	☐	☐	☐

Vysvetlenie k celkovému dojmu
(napr. v prípade veľmi dobrého alebo neuspokojivého celkového dojmu)

Doplňujúce poznámky
(napr. špeciálne schopnosti, znalosti, silné / slabé stránky, záujmy)

Stanovisko traineeho k hodnoteniu

Prebehol obsiahly hodnotiaci rozhovor:	Áno ❍	Nie ❍

Toto hodnotenie bolo dňa **prekonzultované s trainee.**

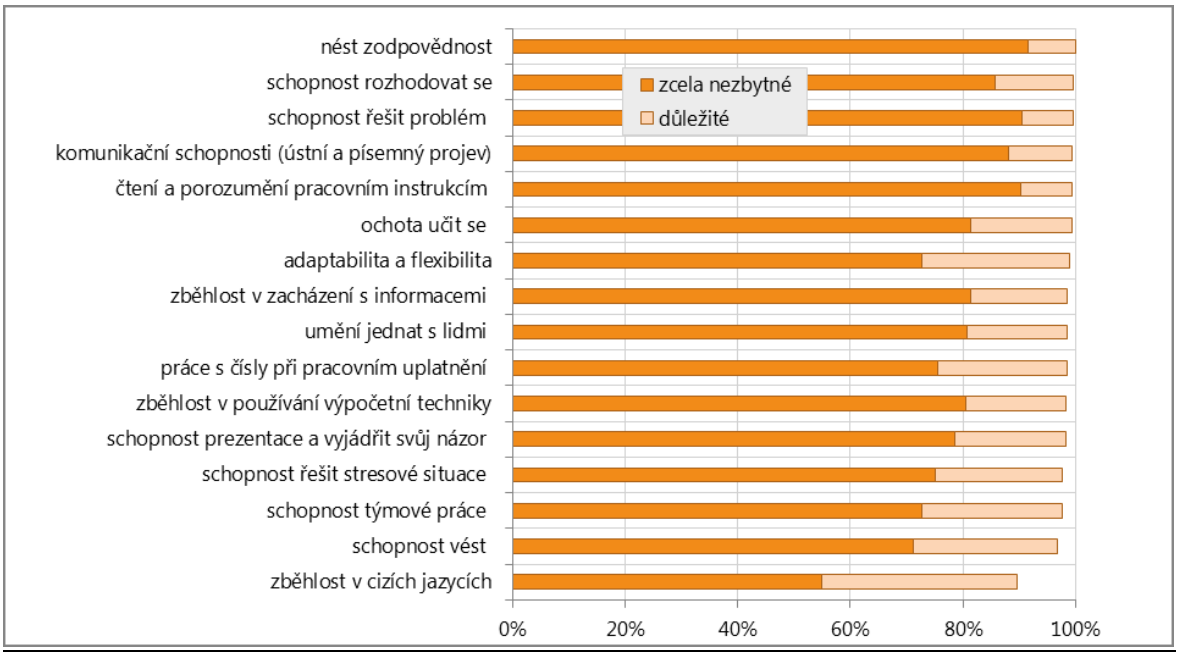
Mentor (odborný garant)			Trainee

HRD/Gödderz/Weichsler 1/2013

(Zdroj: HRD, BRVZ GmbH, 2014)

Příloha č. 4

„Zcela nezbytné“ a „důležité“ kompetence pracovníků s vysokoškolským vzděláním



(Zdroj: Doležalová, Vojtěch, 2013, s. 18)

Anotace

Příjmení a jméno autora: Šlapáková Zdeňka

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie andragogiky a kulturní antropologie

Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Trainee program – kompetenční vybavenost absolventů VŠ a potřeby budoucího zaměstnavatele

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Doležalová

Počet znaků: 83 992

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 48

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, personalistika, trainee program, řízení lidských zdrojů

Anotace: Práce se zabývá vytvořením návrhu kompetenčního modelu pozice trainee, který bude využitelný pro potřeby stavební firmy. Z popisu trainee programu je vytvořen souhrn charakteristických kompetencí trainee, požadovaných zaměstnavatelem. Součástí práce je vysvětlení pojmů týkající se řízení lidských zdrojů, teoreticky jsou popsány pojmy kompetence a kompetenční model. Také jsou uvedeny důvody a možnosti využití kompetenčního modelu v personální práci.

Title of Bachalor´s Thesis: Trainee programme – kompetent skills of graduates and requirements of future employer

Keywords: competency, competence model, human resources management, trainee programme

Annotation: The thesis is devoted to creation of a competence model proposal of trainee position that will be applicable for the needs of a construction company. From the trainee program description, there is a summary of characteristic competencies of a trainee established, being required by employer. A part of the thesis is the explanation of definitions related to human resource management, the terms of competency and competence model are defined theoretically. Also listed are the reasons and applications using of the competence model in the personnel work.