

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

TRAINEE PROGRAM PRO ČERSTVÉ ABSOLVENTY VŠ

The Trainee Program for Fresh Graduates

of Universities

Bc. Soňa Chlumová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Monika Ambrožová

Olomouc 2013

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

V Olomouci dne 25. 3. 2013

.....

Poděkování patří mé vedoucí práce Mgr. Monice Ambrožové za odborné vedení při zpracování diplomové práce, za ochotu, podporu a předávání praktických rad a zkušeností, které vedly k jejímu úspěšnému dokončení.

OBSAH

ÚVOD	6
1 MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM	8
1.1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	9
1.1.1 TRAINEE PROGRAM	9
1.1.2 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM A VZDĚLÁVACÍ AKCE.....	10
1.1.3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
1.1.4 ROTACE PRÁCE	12
1.2 PROSTŘEDÍ PRO MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM.....	13
1.2.1 PROSTŘEDÍ FIRMY	15
1.2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI HOENYWELL AEROSPACE OLOMOUC S.R.O.....	18
1.2.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ HONEYWELL A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	19
1.3 TRAINEE PROGRAM DLE HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC	22
1.4 ABSOLVENT A OČEKÁVÁNÍ	25
1.4.1 PROFIL ABSOLVENTA VYSOKÉ ŠKOLY	25
1.4.2 OČEKÁVÁNÍ STUDENTŮ OD ZAMĚSTNAVATELE	27
1.5 TALENT MANAGEMENT A VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ.....	28
1.5.1 MANAŽER A JEHO OSOBNOST.....	30
1.5.2 TALENT MANAGEMENT V RÁMCI SPOLEČNOSTI A POPISY CHOVÁNÍ HONEYWELL	31
2 ADAPTACE JAKO SOUČÁST PROCESU NÁBORU	34
2.1 VYSVĚTLENÍ POJMU ADAPTACE.....	34
2.2 RIZIKA A PŘÍNOSY ADAPTACE.....	36
2.3 ADAPTAČNÍ PROCES.....	38
2.4 STRUKTURA ADAPTAČNÍHO PROCESU	41
2.5 ADAPTAČNÍ A ROZVOJOVÝ PROGRAM DO MANAGEMENT TRANE PROGRAMU	43
2.5.1 BUDDY PROGRAM	46
3 VÝBĚR KANDIDÁTŮ DO MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU	48
3.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	50
3.1.1 NÁVRH VÝBĚROVÉHO PROCESU NA TRAINEE	50
3.1.2 ASSESSMENT CENTRUM.....	52
3.1.3 ASSESSMENT CENTRUM PRO HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC.....	54
4 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ	61
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TVORBU METOD	61
4.2 DĚLENÍ METOD VZDĚLÁVÁNÍ.....	62
4.3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ	67
5 MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM A JEHO TVORBA	69
5.1 ČINITELÉ V PROCESU TVORBY MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU.....	69
5.2 PROCES TVORBY MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU JAKO	

VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	72
5.2.1 DESIGN VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU DLE HRONÍKA A JEHO APLIKACE NA MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM.....	75
5.2.2 CÍLE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU	76
5.2.3 KONTEXT MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU	77
5.2.3 STUDENT V RÁMCI MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU	78
5.2.4 OBSAH MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU A JEHO STRUKTURA	79
5.2.5 LEKTOR V POJETÍ MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU	81
5.2.6 PROSTŘEDÍ PRO ŘEŠENÍ MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU.....	83
5.2.7 CELKOVÝ KONCEPT MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU.....	85
5.3 HODNOCENÍ, EVALUACE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU.....	87
5.4 PROPAGACE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU	89
ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
SEZNAM TABULEK.....	97
SEZNAM PŘÍLOH	98

ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je vytvořit Trainee program pro čerstvé absolventy vysokých škol pro potřeby strojírenské firmy, ve které pracuji.

Vše začalo prostým zadáním úkolu v rámci mé pracovní pozice ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o., kde působím na pozici Specialista pro kontakt se školami. Má pozice je součástí personálního oddělení. Zadání vedení společnosti znělo: Vytvořit takový program pro čerstvé absolventy vysokých škol, který nám zajistí přísun nových talentů do firmy a absolventům ulehčí nejen adaptaci na prostředí firmy, ale nadchne je pro práci v naší společnosti a leteckém průmyslu vůbec.

Co se všechno za tímto zadáním skrývá a jak tento úkol myšlen z pohledu vedení společnosti?

Především se jedná o řešení stávajících problémů při hledání vhodných kandidátů na specifické pozice v oblasti speciálních technologií a strojírenství vůbec. Naše firma, jako jedna z mála, dlouhodobě spolupracuje se školami všech stupňů vzdělávání. Jedná se především o střední a vysoké školy technického zaměření, ale v poslední době začínáme i na školách základních. Aktuálně jde o různé možnosti spolupráce od exkurzí, přes praxe, odborné stáže a stipendijní programy až po nabídku specifických lekcí a přednášek. Za všemi těmito programy je velká snaha pomoci školám při přípravě absolventů a především podaná pomyslná ruka studentům najít v dnešním světě informací praktické ukázky využití jejich vědomostí a znalostí ze školy. Studenti jsou vtaženi do zajímavého světa technologií a speciálních provozů, mohou se podílet na spoustě zajímavých projektů za účasti odborníků společnosti.

Důvodem zadání nového programu pro absolventy byla již dlouhodobější potřeba řešit stávající úroveň absolventů vysokých škol, kteří se uchází o práci v naší společnosti. Záměrem společnosti je vybrat zajímavé a schopné kandidáty z řad absolventů vysokých škol, vytipovat vhodná oddělení, kde by se mohli uplatnit a v rámci Trainee programu pokračovat v jejich dalším vzdělávání a rozvoji přímo v praktickém prostředí firmy. Vše s jasným cílem – příprava budoucích leaderů a manažerů pro potřeby naší společnosti, neboť vhodných kandidátů z řad zaměstnanců je nedostatek.

V rámci mé diplomové práce jsem se tedy pokusila projít všechny důležité pojmy, které se v rámci této problematiky objevují a je potřeba je vysvětlit a zohlednit. Jedná se především o vysvětlení samotného pojmu Trainee program a jeho začlenění v oblasti firemního vzdělávání, vysvětlení rotací a dále pak důraz na etapu adaptace nastupujícího zaměstnance ve firmě. Jelikož se jedná o vzdělávací program pro čerstvé absolventy vysokých škol, viděla jsem jako důležité zaměřit se také na popis absolventa, jeho očekávání a popis firemního prostředí, pro které program vytvářím.

Všechny zmíněné oblasti jsou doplněny praktickými ukázkami programů a systémů tak, jak jsou nastaveny ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o., ve které se programu vytváří. Součástí zadání společnosti bylo taktéž navrhnout proces náboru a výběru kandidátů do zmíněného programu. Z toho důvodu je do mé magisterské práce taktéž začleněna oblast výběrového procesu a Assessment centrum jako nástroj výběru. V rámci kapitol zaměřených na tvorbu vzdělávacího programu jsem se zabývala otázkou výběru forem, metod vzdělávání a celkovým designem vzdělávacího programu.

Stručně řečeno snažila jsem se vložit do této diplomové práce všechny informace, které jsem potřebovala při tvorbě a realizaci konkrétního Trainee programu, na kterém jsem se autorsky podílela v rámci mé profese a který reálně vznikl a v současné době již běží.

1 MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM

„...nejlepší způsob, jak se něčemu naučit, je učit druhé...“

František Hroník

Hlavním cílem mé diplomové práce je vytvoření specifického vzdělávacího programu na zakázku pro společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. (dále jen Honeywell Aerospace Olomouc). Jedná se o Management trainee program pro čerstvé absolventy vysokých škol. Zadaný program má název Management trainee program z toho důvodu, neboť výstupem tohoto programu má být následník či kandidát na některou z pozic v managementu společnosti. V první kapitole nejprve vysvětlím základní pojmy, které se budou v práci objevovat, dále představím prostředí, pro které se bude program navrhovat, ukážu základní zadání vedení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc a podívám se na cílovou skupinu vzdělávacího programu – absolventa a první kapitolu uzavřu pojmem **Talent management**. Stěžejním pojmem je **trainee program**, který je klíčový pro tuto diplomovou práci a pojem **talent management**, který s **trainee programem** úzce souvisí. Dalšími pojmy, kterými se budu zabývat, jsou pojmy **firemní vzdělávání**, **systém vzdělávání**, **vzdělávací program** a **vzdělávací akce**. Poslední z pojmů uvádím pojem **rotace** a **adaptace**. Zmíněné pojmy jsou tedy klíčové pro naplnění hlavního cíle této diplomové práce a korespondují se základním zadáním vedení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc.

Pojmu **adaptace** věnuji zcela samostatnou kapitolu, neboť tato problematika úzce souvisí se zmíněným **trainee programem** a v dostupné odborné literatuře jí není věnováno příliš pozornosti. Bohužel takto tomu často bývá i v samotné personální praxi.

Proč vlastně firmy přistupují k takto náročným vzdělávacím programům a mají čím dál větší zájem věnovat se čerstvým absolventům vysokých škol a cíleně řídit jejich rozvoj? Odpovědí zcela jistě může být následující myšlenka autorů Vodáka a Kucharčíkové.

„Požadavky na pružnou reakci podniků na změny v podnikatelském prostředí vyvolávají požadavky změn a nového formování pracovních schopností personálu

(Vodák, Kucharčíková 2007, s. 66).“

1.1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1.1 *TRAINEE PROGRAM*

Trainee program. V současné době velmi používaný pojem mezi studenty vysokých škol, pro které se mnohdy jedná o první příležitost dostat se do významné firmy. O něco méně mezi firmami a zcela opomíjený v dostupné odborné literatuře. Řada autorů tento pojem zmiňuje, ale již dále nerozpracovává. Hroník například pod pojmem **Trainee program** vysvětluje vytvořený rozvojový plán, který má rozmanitou strukturu. Tento program je cíleně vytvořený pro vybrané účastníky a vytváří se v rámci talent managementu firmy (Hroník 2007).

V rámci kapitoly Metody vzdělávání **Trainee program** uvádí i Bartoňková. Ta za **Trainee programem** vidí specifickou metodu využívanou v rámci firemního vzdělávání pro jednu z cílových skupin. Je často využívána především ve větších firmách a jde o adaptační program pro absolventy vysokých škol technického a ekonomického směru zaměřený na vytvoření zásoby potenciálního manažerského dorostu (Bartoňková 2010). Toto vysvětlení koresponduje s definicí pojmu Dvořákové. Ta za **Trainee programem** vidí metodu vzdělávání, která si klade za cíl připravit nadějně uchazeče o vedoucí funkce k převzetí složitých pracovních úkolů. Přičemž tato metoda bývá zaměřena na čerstvé absolventy především vysokých škol s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky, následně rozšířit jejich odborné předpoklady pro vykonávání dané pozice a snížit tak riziko obsazení takové pozice nesprávným uchazečem (Dvořáková 2007).

Personalisté **Trainee program** vysvětlují jako jednu z metod rozvoje zaměstnanců, která se orientuje na studenty nebo absolventy vysokých škol, kteří se po určité době seznamují s chodem organizace a absolvují tzv. kolečko po jejích odděleních (Kollerová 2012). Podobně se také dají vysvětlit myšlenky dalších autorů, kteří se přiklánějí k potřebě firem realizovat proces orientace pracovníka zahrnující systém dalšího vzdělávání, kvalifikační růst zaměstnance a neustálý rozvoj jeho schopností podle konkrétních požadavků pracovního místa (Vodák, Kucharčíková 2007).

Při práci s literaturou jsem však nikde nenašla bližší specifikace věnované konkrétní podobě **Trainee programu**, rozsahu či použitých metodách. Je to zřejmě asi z toho důvodu, že se opravdu jedná o specifický vzdělávací program „na zakázku“ dle potřeb a požadavků konkrétního zadání firmy.

1.1.2 VZDĚLÁVACÍ PROGRAM A VZDĚLÁVACÍ AKCE

Co je tedy vzdělávací program? Obecně lze pojem **vzdělávací program** vysvětlit v kontextu výkladového slovníku řízení lidských zdrojů. Ten uvádí, že **vzdělávacím programem** je myšlen ...*“dlouhodobější (například roční) soubor vzdělávacích akcí nebo kurzů reagující na dlouhodobé vzdělávací potřeby zaměstnanců zakončený zkouškou či samostatnou prací; může být konstruován jednotně, jako roční vzdělávání pro určitou kategorii zaměstnanců... (Urban 2004, s.195).“* **Vzdělávací program** lze vysvětlit jako dlouhodobý komplexní **vzdělávací program** v rámci firemního vzdělávání složený z několika dílčích vzdělávacích akcí a rozvojových aktivit. (Urban 2004). Mnozí autoři pojem **vzdělávací program** používají jako vzdělávací projekt či plán vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2007). Každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Pro jakou cílovou skupinu účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Kdo bude vzdělávatel?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde bude vzdělávání probíhat?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího program?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

(Vodák, Kucharčíková 2007).

Vzdělávací program v rámci firemního vzdělávání je složený z několika dílčích vzdělávacích akcí a rozvojových aktivit.

Vzdělávací akce je jednotlivá dílčí jednotka vzdělávacího programu. Je tedy základní stavební jednotkou vzdělávacího programu, která se zpravidla vyznačuje:

- samostatným dílčím cílem;
- osobou odborného garanta a lektora popř. lektorů /instruktorů/;
- stanoveným obsahem;
- časovým omezením a stanovením materiálového zabezpečení a prostor;
- způsobem kontroly a vyhodnocení v průběhu a na konci vzdělávací akce.

Podle stanoveného cíle a podmínek může mít různou formu s využitím nejrůznějších prostředků, učebních kurzů a vzdělávacích metod (Urban, 2007).

Každý **vzdělávací program** v rámci firemního vzdělávání se odvíjí od firemní strategie, stanoveného systému vzdělávání ve společnosti a nastavenými vnitřními pravidly.

1.1.3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Jsme ve firmě a vzdělávací program vytváříme pro potřeby firmy. Z toho důvodu je záhodno vysvětlit co **firemní vzdělávání** představuje. Pro vysvětlení jsem použila velmi jednoduchou definici, kterou uvádí Bartoňková.

„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole) (Bartoňková 2010, s.16).

Autorka dále uvádí oblasti **firemního vzdělávání**:

vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava pracovníků k pracovní činnosti

⇨ ORIENTACE;

Prohlubování kvalifikace zaměstnanců ⇨ DOŠKOLOVÁNÍ;

Rekvalifikace ⇨ PŘEŠKOLOVÁNÍ;

Profesní rehabilitace;

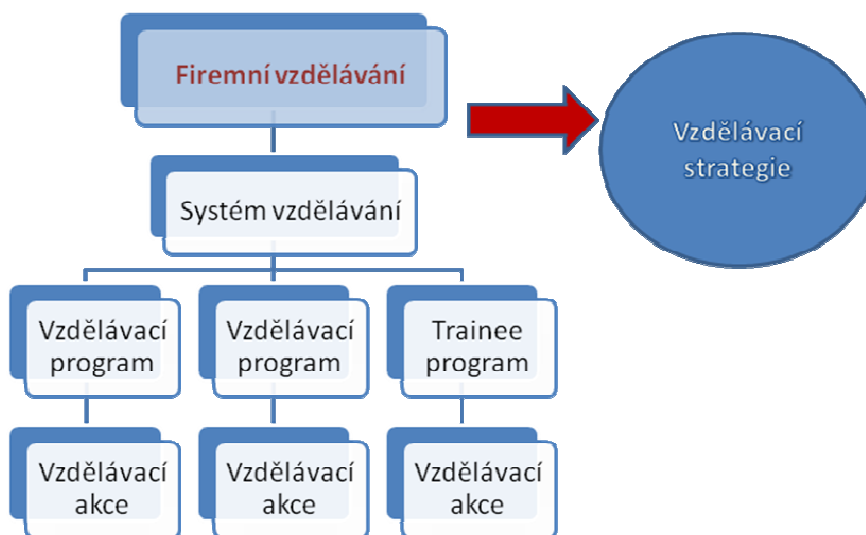
Zvyšování kvalifikace ⇨ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ. (Bartoňková 2010).

V rámci mé diplomové práce se budu blíže zabývat oblastí adaptace a orientace pracovníka, které věnuji samostatnou kapitolu. Ostatní oblasti firemního vzdělávání nejsou předmětem mé diplomové práce.

Současné podnikatelské prostředí na trhu práce je velmi dynamické a nutí firmy věnovat velké úsilí výběru a následnému rozvoji svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zásadní pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Úspěšná firma musí kontinuálně promýšlet své vzdělávací strategie a systémy vzdělávání. Což ji vede k inovacím v řízení lidských zdrojů popř. specifickému zacílení a zefektivnění vzdělávacích programů.

Současný trend personální práce firem je věnovat se nejen výběru nových zaměstnanců, ale taktéž jejich efektivní adaptaci na prostředí dané firmy a následně jejich sofistikovanému rozvoji (Vodák, Kucharčíková 2007).

Posloupnost a smyslovou návaznost jednotlivých uvedených pojmů dokresluje následující obrázek:



Obr. č. 1: Posloupnost základních pojmů.

1.1.4 ROTACE PRÁCE

Pro vysvětlení pojmu rotace práce opět nahlédneme do výkladového slovníku, který tento pojem popisuje jako periodické nebo dočasné obměňování vykonávané práce v podobě změny pracovních operací, pracovních úkolů či pracovních míst. Velmi často se používá jako nástroj seznámení se nového pracovníka s organizací v rámci procesu

jeho adaptace na novém pracovišti. Rotující pracovník je postupně pověřován úkoly v různých částech organizace. Hlavním cílem rotací je komplexní poznání jejich pracovních postupů a úkolů v jejich vzájemné provázanosti a v neposlední řadě, je cílem také zvýšení osobní pracovní flexibility pracovníka (Urban, 2004, s. 154).

Podle délky pobytu na střídaném oddělení či pracovišti se rozlišuje rotace:

Krátkodobá – zpravidla probíhá v rámci jednoho pracovního dne, směny nebo týdne

Dlouhodobá – zahrnuje cyklus přesunů v rámci několika měsíců i let

Krátkodobé rotace se používají u pracovišť s rizikem monotónnosti práce či jednostranného zatížení organismu. Omezuje se tak nepříznivé působení práce na člověka a zvyšuje pestrost práce. Velkým přínosem je zvýšení flexibility daného pracovníka, který je tak schopen vykonávat více operací a vzájemně se zastupovat na více pracovištích.

Dlouhodobé rotace vyžadují delší perspektivu a jsou časově i organizačně velmi náročné. Zaměstnavatel musí zvažovat, zda je výhodnější pracovníka takto vychovávat nebo se pokusit ho získat z vnějších zdrojů. Dlouhodobou rotací si pracovník rozšiřuje své znalosti a zkušenosti a poznává řadu operací a problémů v širších souvislostech. Kromě odborných znalostí a zkušeností získá rotující pracovník také sociální a komunikační dovednosti a sociální kompetence, neboť je ve velké míře odkázan na úzkou kooperaci se spolupracovníky.

Nevýhodou dlouhodobé rotace je dlouhá doba zapracování na jednotlivých pracovních místech a dočasný pokles produktivity práce.

1.2 PROSTŘEDÍ PRO MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM

Pro tvorbu vzdělávacího programu pro firmu je nezbytné znát prostředí, ve kterém se daná organizace nachází. Každá organizace je součástí prostředí, které ji ovlivňuje, kterému se musí přizpůsobovat a reagovat na případné změny. Charakter vnějšího i vnitřního prostředí firmy ovlivňuje i podobu a možný výběr strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků dané firmy (Bartoňková 2010). Důležitost informací z prostředí, pro které je vzdělávací program tvořen, potvrzuje i řada dalších autorů. Roger Buckley a Jim Caple publikují příklady otázek, kterými zjišťují úroveň jednotlivých faktorů prostředí,

kteřé úspěšnost takového vzdělávacího programu ovlivňují. Mezi hlavní faktory ovlivňující pracovní výkonnost a organizační výsledky řadí např.

- charakteristiku pracovníka (schopnosti, dovednosti, talent, hodnoty, motivy, osobnost, znalosti, atd.);
- místní prostředí výkonu (fyzikální faktory, technické vybavení, faktory sociální a psychologické);
- zpětná kontrola (potvrzení dosažení výsledků);
- klima organizace (poslání, historie, cíle, strategie, taktika, plány).

(Buckley, Caple 2004).

Jak již bylo uvedeno, prostředí se dělí na prostředí:

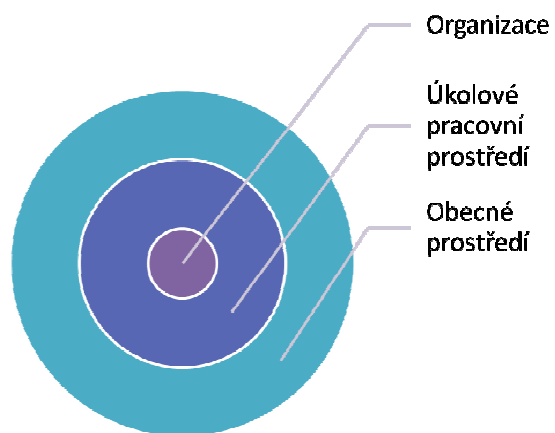
- Vnější,
- Vnitřní.

Faktorů, které takto v obou typech prostředí působí, je celá řada a není prostor v rámci této diplomové práce, aby byly všechny podrobně uvedeny. Pro objasnění faktorů prostředí lze použít rozdělení podle Bartoňkové, která jej dělí na 3 základní úrovně:

Prostředí organizace – vnější prostředí

Úkolové pracovní prostředí

Obecné prostředí



Obr. č. 2: Rozdělení prostředí.

Do obecného prostředí tak spadají faktory jako sociální demografické prostředí, technologické prostředí, legislativa a politické a ekonomické aspekty prostředí. Úkolovým pracovním prostředím Bartoňková rozumí faktory jako např. zákazníci, dodavatelé, konkurence a tzv. regulátoři (Bartoňková 2010).

V případě tvorby dobrého vzdělávacího programu pro absolventy vysokých škol bude nezbytné zabývat se otázkou profilu absolventa a očekávání studentů od zaměstnavatelů. Podstatné je, že pokud nastane změna v některém segmentu vnějšího prostředí př. změna technologie, legislativy atd., pak to může potenciálně vyvolat vzdělávací potřebu. Do vnitřního prostředí firmy spadají veškeré interní procesy, strategie, podmínky a prostředky jejich fungování (Bartoňková 2010).

V následujících kapitolách se tedy podíváme na některé z faktorů, které jsou nezbytné pro tvorbu Trainee programu. V první části na prostředí firmy Honeywell, pro kterou se Trainee program vytváří a v části druhé pak na příklad profilu absolventa vytipované vysoké školy a v neposlední řadě zmíním zjištěná očekávání studentů od budoucích zaměstnavatelů.

1.2.1 PROSTŘEDÍ FIRMY

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o., pro kterou budu navrhovat řešení Management trainee programu je součástí nadnárodní společnosti Honeywell Inc. (Incorporation) se sídlem ve Spojených státech amerických, ve Phoenixu, stát Arizona. Nadnárodní korporace Honeywell Inc./dále jen HON/ je světovým lídrem v oblasti technologií a výroby, působící v mnoha průmyslových odvětvích. V rámci České republiky působí jako jedna z vedoucích společností v oblasti řízení budov, významných průmyslových procesů a služeb spojených s letectvím. Produkty společnosti Honeywell i její ucelená řešení každodenní život mnoha lidí a činí jej bezpečnějším, komfortnějším a produktivnějším.

Produkty společnosti Honeywell Inc. můžeme vidět ve čtyřech hlavních odvětvích:



LETECTVÍ



ŘEŠENÍ PRO AUTOMATIZACI A ŘÍZENÍ



DOPRAVNÍ SYSTÉMY



SPECIÁLNÍ MATERIÁLY

Obr. č. 3: Hlavní odvětví působnosti společnosti Honeywell.

„Honeywell nabízí výrobky, technologie, služby a řešení, která zvyšují kvalitu života a napomáhají vytvářet bezpečnější a efektivnější svět.“(interní dokumenty firmy)

Letectví - Přední světový dodavatel leteckých motorů, avioniky a souvisejících produktů a služeb pro aerolinie, vojenská letadla a kosmické lodě.

Řešení pro automatizaci a řízení - Významný dodavatel produktů a služeb zvyšujících efektivitu a rentabilitu. Produkty ve sto milionech domácností a ve 24 z 25 předních rafinérií.

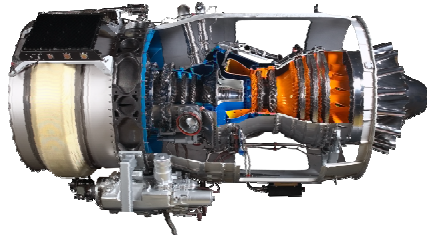
Dopravní systémy - Vedoucí světový inovátor v oblasti automobilových turbodmychadel. Nabízí ale také řadu dalších produktů výrobcům automobilů a brzd.

Speciální materiály - Světový lídr v oblasti vysoce náročných materiálů – například speciálních filtrů, vláken, na zakázku vyvíjených chemikálií a polotovarů.

Jako jedna z mála nadnárodních společností, Honeywell umístil do České republiky i své vývojové centrum.

Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. /dále jen HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC/ sídlí v Hlubočkách – Mariánském Údolí. Zabývá se výrobou a opravou plechových a žárových dílů do leteckých turbínových motorů z nerezavějících ocelí a speciálních slitin (hliníkových, niklových, kobaltových a titanových). Dodává je pro většinu motorů a pomocných energetických jednotek společnosti HON. Jako jedna ze společností nadnárodní korporace řídí a koordinuje své procesy v souladu s interním řídicím systémem Honeywell Operations System, který lze označit jako páteř celého

řízení v rámci všech společností Honeywell. Díky svému oborovému zaměření jsou zde specifické požadavky na dodržování kvality, bezpečnosti práce a mlčenlivost.



Obr. č. 4: Příklad leteckého motoru.

Komponenty společnosti tak naleznete v mnoha dopravních letadlech typu Boeing a Airbus, v obchodních letadlech typu Dassault Falcon, Cessna Citation a Learjet, stejně jako v helikoptérech a dalších letadlech.

V současné době společnost zaměstnává více než 1300 zaměstnanců. Jako dynamicky se rozvíjející společnost, nabízí pracovní příležitosti pro každého. Uplatnění zde najdou jak absolventi bez praxe, tak i kvalifikovaní odborníci zejména z oblasti strojírenství. Velkou pozornost společnost věnuje zlepšování pracovního prostředí, vybavení pracovišť, bezpečnost práce, ochraně zdraví a životního prostředí.

„Mezi hlavní priority společnosti patří 5 klíčových oblastí:

- Růst;
- Produktivita;
- Řízení finančních zdrojů;
- Lidé;
- Nástroje – Honeywell Operation System a Functional Transformation.“

(Interní dokumenty firmy)

Cílem společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. je být preferovaným zaměstnavatelem regionu. Klade velký důraz na spokojenost zaměstnanců a jejich profesní růst. Svým zaměstnancům poskytuje řadu benefitů a výhod jako např. interní

vzdělávací systém, kurzy anglického jazyka, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvek na regeneraci a sportovní aktivity, řadu společenských a kulturních akcí.

1.2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI HOENYWELL AEROSPACE OLOMOUC S.R.O.

Vznik společnosti Honeywell se datuje roku 1904, kdy byla založena panem Markem Honeywellem. Historie společnosti **Honeywell Aerospace Olomouc** však sahá ještě o pár desítek let dříve. Již v roce 1825 Josef Zwierzina založil v Mariánském Údolí železářnu s vysokou pecí a od roku 1951 se zde začíná objevovat letecká výroba, tehdy ještě jako součást společnosti Mora. V roce 1991 dochází k první spolupráci s americkou společností Garret Aerospace (dnešní Honeywell). Následně je podepsána smlouva na dlouhodobou spolupráci a dne 1. 1. 2000 dochází k osamostatnění letecké divize. Vzniká akciová společnost Mora Aerospace s počtem zaměstnanců 259.

V roce 2002 se vlastníkem společnosti stal Honeywell. Od té doby nastaly ještě dva důležité mezníky, které je vhodné zmínit. Na přelomu roku 2008 a 2009 dochází ke kompletnímu přesunu výroby žárových dílců pro letecké proudové motory z USA právě do společnosti **Honeywell Aerospace Olomouc**. Tehdy dochází k masivnímu nárůstu počtu zaměstnanců, který se podařil díky velkému úsilí náborového oddělení při projektu převodu výroby z USA a počet zaměstnanců byl navýšen na více jak 1000 zaměstnanců. Posledním velmi důležitým údajem v historii společnosti je bezesporu konec roku 2011 a první měsíce roku 2012, kdy společnost vlivem zvýšené poptávky po vyráběných komponentech rozšiřuje výrobu o třetí směnu a dochází k nárůstu zaměstnanců přibližně o dalších 200. Své uplatnění zde najdou pracovníci nejrůznějších profesí a s různým typem vzdělání. Společnost **Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.** je dynamicky se rozvíjející společností, ve které své uplatnění najdou nejen zkušení odborníci ale také čerství absolventi přímo po škole.

Společnost dlouhodobě plánuje nárůst výroby, což ji nutí plánovat náborové a personální aktivity tak, aby byla zajištěna efektivita jednotlivých procesů, kvalita práce a míra spokojenosti zákazníků.

Nejvíce obsazované pozice jsou ale především:

- Obráběči a soustružníci
- Obráběči CNC
- Svářeči TIG

- Zámečníci, klempíři
- Produktoví inženýři
- Procesní a materiáloví inženýři
- Nákupčí
- Projektoví inženýři aj.

(Interní dokumenty společnosti, 2012)

1.2.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ HONEYWELL A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY

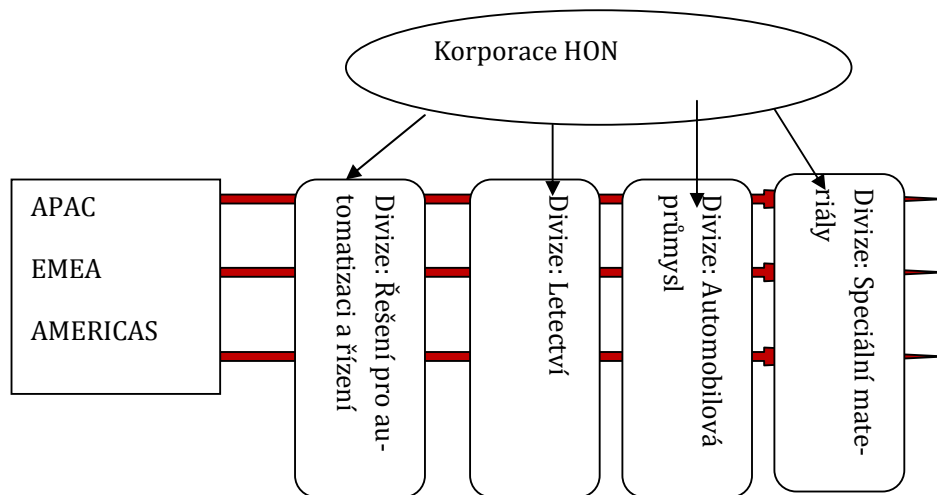
Nadnárodní společnost Honeywell je rozsáhlá korporace společností, jež sídlí ve více jak 100 zemích světa a zaměstnává více jak 120 tisíc osob. Jedná se o velmi složitou korporaci s několika stupni řízení. Jak již bylo uvedeno, společnost působí ve čtyřech hlavních oblastech, z nichž každá z oblastí má svou divizi.

Každá z divízi je samostatně řízena, ale současně podléhá řízení také dle uskupení:

APAC – úroveň řízení v rámci Asie a Pacifiku, napříč jednotlivými divizemi

EMEA – úroveň řízení v oblasti Východní a střední Evropy a Afriky

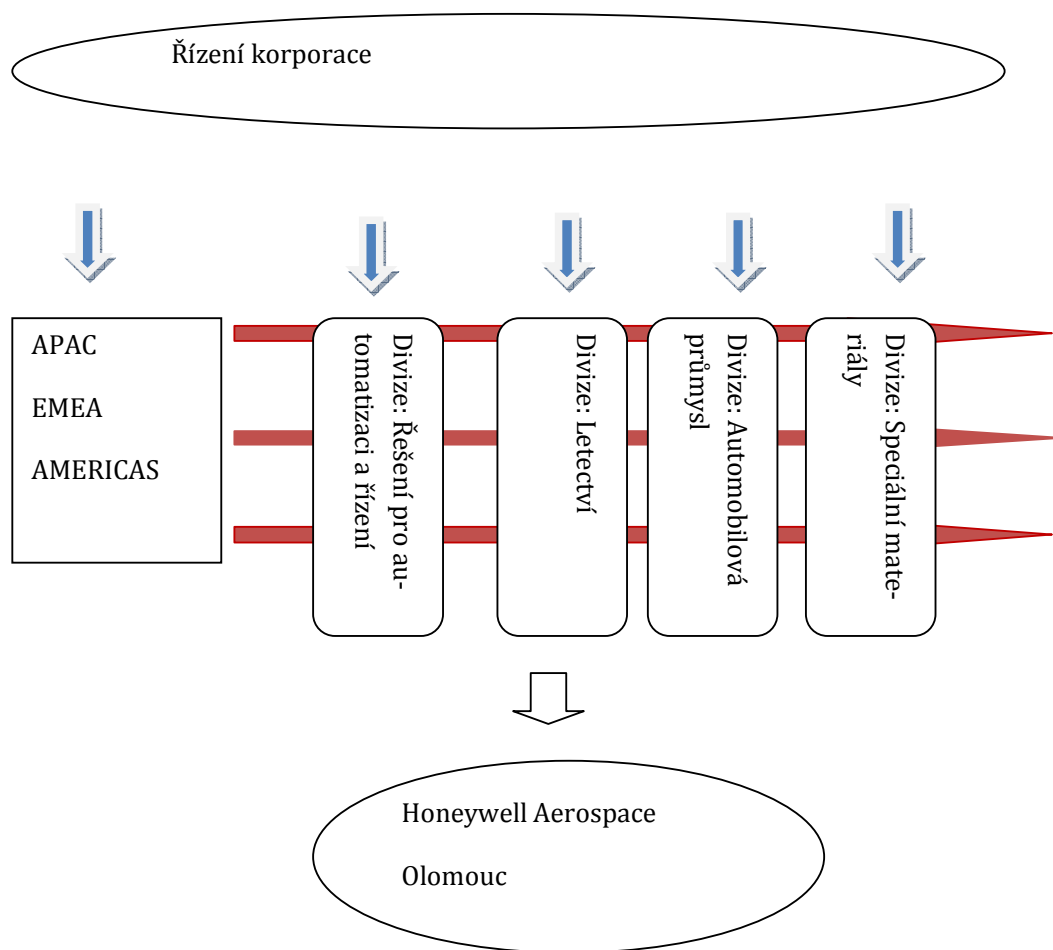
AMERICAS – úroveň řízení napříč divizemi, jež pokrývá oblast Ameriky.



Obr. č. 5: Systém řízení společnosti Honeywell Inc.

Honeywell Aerospace Olomouc je součástí společnosti Honeywell a působí v divizi letectví.

Obrázek č.6 ukazuje příslušnost společnosti v organizační struktuře celé korporace společností Honeywell.



Obr. č. 6: Příslušnost společnosti Honeywell Aerospace Olomouc k divizi letectví.

Díky svému oboru činnosti je společnost organizačně rozčleněna na hlavní oblasti, které zabezpečují zdárný chod společnosti. Výroba je členěna do pracovních jednotek dle operací, které jsou zde vykonávány. Pracovní jednotka se ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc nazývá Améba. Za řízení Améby zodpovídá Supervisor.

Základní členění pozic ve společnosti:

- Odborný operator (operator I., II., III.)
- Technicko hospodářský pracovník (THP)
- Teamleader
- Supervizor – řízení výrobní jednotky
- Lean management (specialista na štíhlou výrobu)
- Produktový, procesní či materiálový inženýr
- Top management

Uplatnění pro Trainee po absolvování Management trainee programu by tak mohlo být v pozicích např. Supervizor, Lean manager, některá z inženýrských pozic s výhledem i do top managementu společnosti.

Strukturu Top management ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc ukazuje obrázek č. 7.



Obr. č. 7: Organizační struktura oddělení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc.

Rozložení organizační struktury nám pomůže při vytváření obsahu vzdělávacího programu a jednotlivých rotací trainee v průběhu programu.

Společnost **Honeywell Aerospace Olomouc** tak má ve své organizační struktuře oddělení:

- Výroby, jež se dále dělí na prvovýrobu, generální opravy a sdílené servisy;
- Kvality;
- Technologie produktů;
- Technologie procesů;
- Logistiky;
- Řízení systému HOS;
- Řízení štihlé výroby;

A další podpůrná oddělení jako např. údržbu, oddělení bezpečnosti, právní, ekonomické a personální oddělení.

Znalost interního prostředí firmy a rozložení oddělení pak bude vodítkem pro zpracovávání jednotlivých rotací v Trainee programu.

1.3 TRAINEE PROGRAM DLE HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC

Jestliže již máme informace o prostředí společnosti **Honeywell Aerospace Olomouc**, je nutné si specifikovat základní požadavky vedení společnosti na program **Management trainee program**. V rámci společnosti je Trainee program chápán jako specifický vzdělávací program pro čerstvé absolventy vysokých škol (dále jen VŠ), jehož hlavním cílem je:

„to build a pipeline of talent for management positions in different areas of expertise through rotational project based trainee program“

(Interní dokumenty firmy).

V překladu tato věta znamená vytvořit program pro budoucí talenty na pozici v managementu ve firmě za pomoci rotace napříč jednotlivými odděleními ve firmě. Jedná

se tedy o program, který by měl pomocí specificky nastaveného systému rotací a v souladu se vzdělávacím systémem firmy Honeywell Aerospace Olomouc zajistit výchovu talentu pro případné manažerské pozice uvnitř firmy.

Základní zadání společnosti **Honeywell Aerospace Olomouc** pro tvorbu Management trainee programu stručně zobrazuje následující tabulka.

MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM	
Mission:	to build a pipeline of talent for leadership positions in different areas of expertise through rotational project based trainee program
A trainee:	a fresh university graduate (master degree) with no work experience after graduation, with a leadership potential
Duration:	24 months
Pay:	trainees will be paid directly by HAO (2 different cost centers related to 2 different parts of the rotations)
Work Contract:	Limited (24 months)
Type of work performed:	project based work driven by planned training program & business needs; key Honeywell behaviors to be identified and developed within each rotation
Conversion:	intent is to convert to a full-time hire after the program

Tabulka č. 1: Zadání společnosti pro **Management trainee program**.

Ze zadání tedy vyplývá, že vedení společnosti Honeywell Aerospace v Olomouci požaduje takový **Management trainee program**, který musí splňovat tato základní kritéria:

Program pro čerstvé absolventy vybraných VŠ, bez praxe po studiu;

V rámci náborového procesu vytvořit nové pozice 2 Trainees;

Délka programu 24 měsíců;

Smluvní podmínky na dobu neurčitou s uvedeným nákladovým střediskem v rámci společnosti;

Obsahem programů bude soustava projektových zadání na vybraných odděleních ve společnosti.

Na základě tohoto prvotního zadání, kterému předcházely rozsáhlé diskuze a brainstorming se členy vrcholového vedení společnosti nad požadavky a představami o Management trainee programu, začnu s procesem tvorby vzdělávacího programu.

Než se pustím do konkrétních kroků tvorby programu, musím si specifikovat společnost, její zaměření a oblast působení, nastínit organizační strukturu a jednotlivá stěžejní oddělení a specifika, se kterými je při tvorbě takového programu potřeba počítat.

Mezi stěžejní úkoly, které je potřeba vyřešit ještě než přistoupím k tvorbě programu, tedy patří:

- 1/Sestavit pracovní tým pro Management trainee program
- 2/Stanovit profil hledaného kandidáta a požadavky v souladu s nastaveným kompetenčním modelem na manažerskou pozici ve společnosti
- 3/Konkretizovat škol a oborů, ze kterých budeme čerpat
- 4/Návrh náboru a výběru kandidátů
- 5/Konkretizovat čekávání od absolventa programu
- 6/Sestavit etapy programu a obsahovou náplň jednotlivých částí programu
- 7/Navrhnout proces evaluace a hodnotící kritéria
- 8/Časový harmonogram celého projektu.
- 9/Návrh inzerce a propagace Management trainee programu

Jednotlivé úkoly budou specifikovány v průběhu dalších kapitol diplomové práce. Konkretizace pak bude uvedena ve výsledném zpracování Management trainee programu. V poslední řadě bych ještě ráda uvedla, že účastník Management trainee programu se bude nazývat **Trainee**, což se dá přeložit jako stážista či koncipient a budu tento pojem používat po celou dobu programu. Dle zadání společnosti budeme vybírat 2 kandidáty na pozici Trainee pro tento **Management trainee program**.

1.4 ABSOLVENT A OČEKÁVÁNÍ

Již v úvodu zaznělo, že mám zpracovávat vzdělávací program pro absolventy vysokých škol. Pro objasnění pojmu jsem ještě zařadila kapitolu o tom, kdo to vlastně absolvent je, neboť i tyto výklady se v literatuře různí. Dle Dvořákové je za absolventa považován občan, jehož celková doba zaměstnání nedosáhla dvou let po úspěšném absolvování střední nebo vysoké školy (Dvořáková 2007).

Podobně tento pojem definuje i Zákoník práce:

„zaměstnanec vstupující do pracovního poměru na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po úspěšném ukončení studia (přípravy) dvou let, přičemž se do této doby nezapočítává doba vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby nahrazující tuto službu a doba mateřské nebo rodičovské dovolené“

(Výklad pojmu absolvent, Zákoník práce).

Řada firem ale za absolventa považují studenta, který řádně ukončí studium a nemá praxi delší než jeden kalendářní rok. Dokladem mohou být inzerce programů pro absolventy na studentských webech. Stejně je i stanovisko společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.. Dle zadání profilu kandidáta na Management trainee program je určeno, že hledaný kandidát nesmí mít praxi delší než jeden kalendářní rok.

1.4.1 PROFIL ABSOLVENTA VYSOKÉ ŠKOLY

Pojem absolvent se také objevuje na materiálech a informačních médiích vysokých škol. Také řada vysokých škol inzeruje podobu profilu absolventa studovaných oborů. Příkladem mohou být inzerované profily dvou vysokých škol, které byly vybrány pro inzerci vytvořeného Management trainee programu. Profilem absolventa se v této práci rozumí obecný popis studenta po absolvování vysoké školy. Příkladem takto stanoveného profilu absolventa lze uvést profil absolventa VŠ Báňské v Ostravě, se kterou společnost Honeywell Aerospace Olomouc úzce spolupracuje.

„Strojní inženýrství“

Absolventi jsou schopni analyzovat, simulovat a projektovat výrobní, technologické i informační procesy a zařízení a navrhovat jejich řízení při použití moderních prostředků automatizační a výpočetní techniky, např. CATIA, AutoCAD, ale i tzv. velkých CADů, pokrývajících kromě konstrukční činnosti i projekci a celou oblast technické přípravy

výroby. Velmi důležité znalosti získají absolventi z předmětů mechaniky, části strojů, konstrukce strojů a zařízení, pružnosti a pevnosti, grafických předmětů (CAD apod.) a počítačových programů. Absolvent navazujícího magisterského studia získá při studiu teoretických, aplikovaných a oborových předmětů hluboké znalosti technika ve svém oboru. Je vybaven dovednostmi a znalostmi, které mu umožní jeho profesní růst tvůrčím zapojením do výrobního procesu nebo pokračováním v doktorském studiu. Absolventi najdou uplatnění v technicko-provozních, obchodních a řídicích funkcích ve výrobních provozech ve strojírenství a jiných odvětvích průmyslu, dále pak v útvarech přípravy a organizace výroby, v projekci a konstrukci technologických zařízení, v projekci a konstrukci technologických provozů, nebo jako vedoucí pracovníci ve zkušebnách, vývojových odděleních a diagnostických pracovištích. Absolventi oboru se snadno orientují i v příbuzných strojírenských oborech

(Strojní inženýrství VŠB – TU Ostrava).“

Pro srovnání je zde dále uveden profil absolventa Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, což je další vysoká škola, se kterou společnost Honeywell Aerospace Olomouc spolupracuje. Tato vysoká škola ve své příručce uvádí popisy jednotlivých oborů a profily absolventů. Pro hledání vhodného kandidáta na budoucí Trainee program se hodí např. studijní obor Průmyslové inženýrství. Vysoká škola k tomu to oboru uvádí:

“Charakteristika oboru“

Studium umožňuje získat komplex znalostí z oblastí zpracování polymerů na funkční výrobek, navrhování a dimenzování výrobků, konstrukce nástrojů včetně tokových analýz a v neposlední řadě také znalosti nutné k zabezpečení výroby nástrojů. Vzhledem k interdisciplinárnímu charakteru oboru je při studiu kladen mimořádný důraz na využívání výpočetní techniky zejména pro CAD aplikace, při návrzích výrobků a nástrojů a modelování a simulaci zpracovatelských procesů.

„Profil a uplatnění absolventa“

Absolventi jsou odborníci v oblasti vlastností polymerních a kovových materiálů, jakož i technologií a strojů používaných při jejich zpracování. Jsou vybaveni hlubokými znalostmi z oblasti mechanického chování kovů, polymerů a kompozitů a jsou schopni zvládnout návrh výrobku včetně návrhu nástroje pro jeho výrobu. Absolventi nacházejí uplatnění v konstrukčních kancelářích jako konstruktéři nástrojů pro zpracování kovů a

polymerů, v technologických profesích při zpracování polymerů a ve strojírenství, při výrobě strojů, zařízení a nástrojů

(Příručka studijních oborů UTB Zlín).”

1.4.2 OČEKÁVÁNÍ STUDENTŮ OD ZAMĚSTNAVATELE

Pro naplnění zadání firmy a tvorbu kvalitního Trainee programu pro studenty VŠ je nezbytná taktéž analýza požadavků studentů na případné zaměstnavatele. Příležitostí pro studenty a absolventy je v současné době na trhu více, což dokazuje řada pracovních a studentských portálů jako jsou např. Monster, Jobs, IAESTE, Práce.cz. atd.

Co ale studenti od nabídek firem opravdu očekávají? Jakou firmu by si vybrali pro své působení po studiu? Kde by rádi zahájili svou kariéru? Vodítkem pro odpovědi může být průzkum společnosti PwC, která při zpracování studie „Millennials at work“ z cyklu studií „Managing tomorrow’s people“ zjišťovala požadavky tzv. Generace Y (tzv. Mileniáni), tedy lidé narození v letech 1986 až 2000.

Dle výsledků těchto studií „generaci Y nejlépe vystihují čtyři základní vlastnosti:

- 1/Chuť se vzdělávat a rozvíjet,
- 2/Mít vyrovnaný pracovní a osobní život,
- 3/Získávat neustále zpětnou vazbu k tomu, co dělají,
- 4/Využívat nových komunikačních nástrojů, především sociálních sítí.

(Krejčová 2012, s.10).“

Základní údaje o studii ukazuje tabulka:

Celkem dotazováno	4363 čerstvých absolventů VŠ
Nejstarší respondent	31 let
Počet studentů, kteří byli již zaměstnaní nebo nastupovali do 1. zaměstnání	75%

Tabulka č. 2: Základní údaje o studii mezi generací Y.

Jaké byly tedy informace ze studie a co opravdu motivuje tuto generaci? Bylo zjištěno, že na prvním místě nejsou peníze, ale především motivace na základě benefitů a vzdělávacích programů. Mladí lidé především ocení možnost kariérního a osobního růstu, ale nejdůležitější je řídit jejich očekávání. Jak píše autorka ujasnit si hned na začátku vzájemná očekávání absolventa a firmy, do které nastupuje (tamtéž, s. 12). V efektivním Trainee programu tedy nelze zapomínat na oblast vstupního rozhovoru s uchazečem a pravidelnými evaluačními technikami zjišťovat spokojenost uchazeče a manažerů na jednotlivých stupních vedení firmy. Této otázce se budeme dále věnovat v dalších kapitolách diplomové práce.

1.5 TALENT MANAGEMENT A VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Talent management lze v praxi pojímat jako strategický přístup k rozvoji pracovníků organizace. Velmi úzce souvisí s pojmem řízení kariéry a je součástí personálního plánování v organizaci.

„Řízení kariéry a talent management se dotýká problematiky pružné pracovní síly, která je připravena reagovat na prostředí změn (Hroník 2007, s. 99).“

Programy řízení kariéry a talent managementu velmi úzce souvisí také s hodnocením výkonnosti pracovníků. Systém řízení kariéry musí být otevřeným systémem, do kterého může vstoupit každý s patřičnou úrovní výkonnosti. Předpokládá se, že klíčoví pracovníci budou v organizacích setrvávat pět a více let, proto se vlastní plánování kariéry koncipuje na dobu do tří let. (Hroník 2007). Bartoňková programy talent managementu uvádí v souvislosti se strategií rozvoje a vzdělávání pracovníků. Společně s Hroníkem uvádí termín tzv. Strategického staffingu, pomocí kterého vysvětluje skutečnost, kterým pracovníkům věnujeme ve strategii rozvoje a vzdělávání největší pozornost (Bartoňková 2010).

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj Vzdělávání Práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, Dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

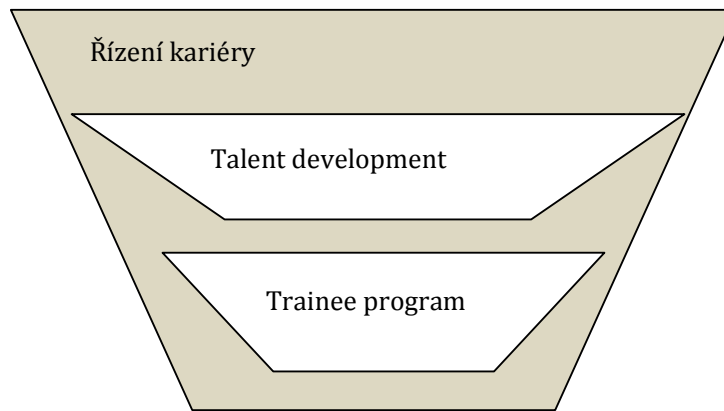
Obr. č. 8: Strategický staffing.

(Hroník 2007, s 19).

Z obrázku vyplývá, že v rozvoji a vzdělávání věnujeme hlavní pozornost klíčovým lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet podniku velkou přidanou hodnotu a přitom jsou velmi obtížně nahraditelní.

Nejsou tedy běžně dostupní na trhu práce. (Hroník 2007). Outsourcingem se pak řeší pozice ve firmě, které nesou nízkou přidanou hodnotu a jsou velmi snadno nahraditelné. Outsourcing znamená vyčlenění činností mimo podnik. Př. mohou být pozice úklidu a údržby, účetnictví či vzdělávání atd.

Jednou z oblastí vzdělávání v rámci firmy je vzdělávání vedoucích pracovníků, jež je zaměřené na získávání specifických manažerských dovedností dle stupně managementu, na kterém se pracovníka nachází v hierarchii společnosti a také na požadavcích, které má firma stanoveny ve strategii či koncepci vzdělávání. Manažerské vzdělávání nabývá různých podob od skupinového řešení problémů, manažerských her, nácviku rolí či individuálního koučinku. (volně podle Hroník 2007). Většinou se na pozice vedoucích pracovníků dlouhodobě připravují vytipovaní pracovníci z řad „talentů“ ve firmě, kteří jsou připravováni v rámci řízení své kariéry. Vhodnou formou pro takovou přípravu vhodného kandidáta do vedoucí pozice může být takto nastavená struktura řízení kariéry tak, jak ji uvádí Hroník na následujícím obrázku:



Obr. č. 9: Struktura řízení kariéry.

(Hroník 2007).

Vstupním vzdělávacím programem v řízení kariéry vedoucích pracovníků tak lze velmi dobře použít Trainee program. Takový záměr má i společnost Honeywell Aerospace Olomouc, pro který budu v rámci této práce vytvářet Management trainee program.

1.5.1 MANAŽER A JEHO OSOBNOST

Poslední pojem, který bych ráda objasnila před samotnou tvorbou Trainee programu je manažer a aspekty jeho osobnosti právě z toho důvodu, že dle zadání společnosti Honeywell Aerospace Olomouc se jedná o **Management trainee program** /dále také MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM/.

Kdo je tedy manažer a jaká je jeho osobnost?

Jak píše Cimbálníková definování osobnosti manažera je velmi problematické (Cimbálníková 2009). Existuje několik úrovní manažerů s různým obsahem činností, které vykonávají, takže vytvořit obraz ideálního manažera je téměř nemožné. Také příklady úspěšných manažerů dokazují, že zde můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi a schopnostmi.

Tradiční výklad osobnosti manažera vychází ze „tří základních kategorií“:

- **jaký člověk je a jak se projevuje** (jeho vlastnosti – charakter, temperament)
- **co člověk umí** (jaké jsou jeho schopnosti, znalosti, dovednosti)

- **co člověk chce a kam směřuje** (to jsou jeho motivy, potřeby, zájmy, postoje a hodnoty)

(Cimbálníková 2009, s. 11).“

Vrcholový management je rozhodujícím zdrojem organizace pro získávání konkurenční výhody. Mnoho firem si tuto skutečnost uvědomuje a věnuje rozvoji případných talentů či kandidátů na manažerské pozice nemalé prostředky. Přitom konkrétní podoba vzdělávacích a rozvojových programů se může v různých organizacích lišit.

Obsah vzdělávacích programů by však měl sledovat obecně platné cíle:

- připravenost k pracovnímu výkonu a žádoucímu pracovnímu jednání - přijímání nových postojů a společných hodnot;
- způsobilost k práci – učení se novým postupům;
- připravenost ke změně a vlastnímu rozvoji;
- připravenost ke kooperaci a komunikaci;
- připravenost ke stabilitě – přijímání odpovědnosti a setrvání v pracovní pozici.

(Dvořáková 2007).

1.5.2 TALENT MANAGEMENT V RÁMCI SPOLEČNOSTI A POPISY CHOVÁNÍ HONEYWELL

V rámci společnosti Honeywell Aerospace Olomouc je osobnost manažera také definována. Společnost má vypracovaný seznam tzv. TWELVE BEHAVIOURS – 12 základních druhů chování. Což je matice chování pro manažerské pozice ve společnosti. Tato chování jsou ještě nastaveny a hodnoceny ve třech základních stupních dle dosažení úrovně daného chování. Takto nastavené matice chování je podkladem nejen pro hodnocení výkonnosti pracovníků, ale také pro rozvojové plány nebo stanovení požadavků při výběru nových pracovníků.

Tabulka č. 3: Seznam stěžejních 12 chování pro manažerské pozice v rámci společností Honeywell a popisy chování dle nastavených úrovní:

Č.	Chování
1.	Dosahuje výsledků
2.	Globální myšlení
3.	Růst a zaměření na zákazníky
4.	Integrační myšlení
5.	Inteligentní riskování
6.	Dává přednost změně a SIG SIGMA
7.	Efektivní komunikace
8.	Posiluje týmovou práci a rozmanitost
9.	Vedení druhých
10.	Zlepšování kvalit lidí
11.	Zlepšování sebe sama/učení se
12.	Technická nebo funkční dokonalost

Tabulka č. 3: 12 druhů chování pro manažery.

(Interní dokumenty firmy)

Každé z chování je hodnoceno ve třech úrovních:

- úroveň pod standardem;
- úroveň standard;
- úroveň nad standardem.

Přesný rozpis a znění jednotlivých úrovní u typů chování je velice rozsáhlý dokument a není prostor v této diplomové práci se tímto podrobněji zabývat. Pro ukázkou jistě postačí příklady dvou chování. Pro potřeby zveřejnění však mohu prezentovat pouze úroveň standard.

CHOVÁNÍ	Standard
Posiluje týmovou práci a rozmanitost	<ul style="list-style-type: none"> –Dobře spolupracuje i s lidmi mimo jeho přímé pracovní prostředí –Aktivně se podílí na týmových diskusích a přispívá k nim –Podporuje týmový rozhodnutí a členy týmu –Klade otevřené otázky, povzbuzuje k vyslovování myšlenek a dává lidem čas, aby se mohli vyjádřit, aby zjistil a pochopil jejich názory –Uplatňuje dovednost aktivního naslouchání –Přijímá pozitivní zpětnou vazbu od ostatních členů týmu –Dodržuje základní pravidla a týmové normy
Zlepšování sebe sama/učení se	<ul style="list-style-type: none"> –Aktivně jedná podle svých doporučených rozvojových cílů PDS – Přijímá konstruktivní zpětnou vazbu a jedná podle ní – Přijímá zpětnou vazbu o svém chování a jedná podle ní

Tabulka č. 4: Příklady úrovní nastavené matice chování.

Cílovou skupinou v rámci tohoto vzdělávacího programu budou 2 vybraní absolventi vysokých škol, kteří projdou nastaveným náborovým a výběrovým procesem. Takto definovaná chování manažerů budou podkladem pro výběr kandidátů pro vytvořený Management trainee program a taktéž i pro obsahovou náplň vzdělávacích aktivit zmíněného programu.

2 ADAPTACE JAKO SOUČÁST PROCESU NÁBORU

„Nábor, výběr nových pracovníků a následná adaptace je pro každou společnost výraznou investicí, a to nejen finanční, ale především časovou a energetickou (HRM, 2012)“.

Po úspěšném zvládnutí výběrového řízení a podepsání pracovní smlouvy následuje první den, den nástupu do zaměstnání. Jak vypadá první den a první dny pracovníka na pracovišti záleží více na organizaci než na samotném pracovníkovi. Zpravidla jsou dvě varianty, jak mohou tyto dny vypadat. Ta první a horší varianta je stav, kdy se pracovník dostaví první den do zaměstnání, hned je uveden na pracoviště a hned začíná vykonávat svou práci. Pracovník je zmaten, neboť nedostal žádné instrukce nebo jen velmi omezené, nebyl seznámen s kolegy ani prací samotnou, nezná standardní postupy a firma přesto očekává, aby kvalitně pracoval. Tento stav většinou vede k rozčarování na obou stranách a pracovník podává výpověď ve zkušební době. (HRM, 3/2012)

Druhou variantou adaptace je stav, kdy je příchod pracovníka do zaměstnání firmou řízen a předem připravován. Pracovník je ihned po svém příchodu přijat manažerem, který ho provede po firmě, představí nejen kolegům na pracovišti, ale i ostatním zaměstnancům, se kterými bude spolupracovat. Obdrží harmonogram jeho adaptace s rozpisem časového plánu, jednotlivých aktivit, souvisejících s jeho zaškolením a adaptací na pracovišti, nadřízený také určí tzv. garanta adaptace, který pomůže pracovníkovi úspěšně projít adaptací (ukáže jak a co dělat).

2.1 VYSVĚTLENÍ POJMU ADAPTACE

Adaptace nového pracovníka ve firmě je neméně důležitá jako jeho výběr.

Výkladový slovník řízení lidských zdrojů adaptací rozumí systematické uvedení nového zaměstnance do organizace a pracovní funkce.

Její cílem je:

- ⇒ urychlit jeho odbornou i sociální integraci v rámci firmy,
- ⇒ zajistit co nejdříve jeho plnou pracovní výkonnost

⇒ a zabránit případné demotivaci nebo nespokojenosti.

Nespokojenost či demotivace tak může plynout z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů nejasných výkonových očekávání (Urban, 2004, s. 32). Šikýř ve své publikaci adaptací popřípadě orientací zaměstnance označuje poslední etapu procesu obsazování volného pracovního místa, která přímo navazuje na přijímání pracovníka do organizace. Adaptace nového zaměstnance probíhá formálně i neformálně.

Formální adaptace – uskutečňuje se systematicky v rámci adaptačního programu pod vedením manažera či pověřeného zkušeného pracovníka.

Neformální adaptace – probíhá spontánně pod vlivem sociálního prostředí (okolí, spolupracovníci).

Nového zaměstnance **informujeme** o cílech, zásadách, pracovních postupech organizace, o povaze práce, požadavcích a podmínkách, za kterých se práce provádí, o důležitých dokumentech jako jsou směrnice, pracovní řád, předpisy k zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, vnitřních předpisech a interních nařízeních, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech kariérního růstu a dalšího vzdělávání atd. Informování zpravidla provádí personalista dané firmy, manažer nebo pověřený pracovník. Forma sdělení může být písemná např. tzv. Informační brožury nebo ústní (adaptační rozhovor). Zároveň by ale mělo dojít ke vzájemnému informování a upřesnění oboustranných očekávání a vysvětlení pravidel.

Odborné zapracování znamená přizpůsobení se nového pracovníka podmínkám a požadavkům pracovního místa a prostředí organizace tak, aby mohl co nejdříve vykonávat sjednanou práci a dosahovat očekávaného výkonu. Odborné zapracování zabezpečuje manažer nebo zkušený pracovník přičemž využívá rozmanitých metod vzdělávání.

Jedná se o metody:

- **na pracovišti** př. instruktáž, asistování, rotace práce, pověření úkolem apod.
- **mimo pracoviště** př. seminář, porada, workshop, případová studie apod.

(Šikýř, 2012, s. 109)

Jednotlivé metody vzdělávání budou popsány blíže v následující kapitole.

Sociální začlenění znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy ve firmě, na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a samotné organizaci. Sociální začlenění zabezpečuje manažer za podpory spolupracovníků na pracovišti vytvářením a udržováním optimálních pracovních vztahů (Šikýř, 2012, s. 109 - 110).

2.2 RIZIKA A PŘÍNOSY ADAPTACE

Pokud proces adaptace nového pracovníka v organizaci není dostatečně řízen, mohou nastat určitá rizika.

Nejčastější rizika znázorňuje následující tabulka:

Rizika chybějící adaptace
Nesplnění zákonných požadavků ukládaných zaměstnavateli
Špatná orientace pracovníka v organizaci
Nadřizený musí věnovat zaměstnanci více času
Delší doba pro dosažení 100% výkonu
Demotivace schopného nováčka a ukončení jeho pracovního poměru ve zkušební době
Pokračování pracovního poměru nevhodného zaměstnance
Zvýšené náklady při rozchodu s nevhodným pracovníkem

Tabulka č. 5: Rizika chybějící adaptace.

(Šikýř, 2012).

Proces adaptace je potřeba pečlivě připravit, řídit případně upravovat dle pozice, na kterou je pracovník přijímán. Při přípravě je nutné jednotlivé informace postupně dáv-

kovat a promyšleně propojovat v rámci celého procesu adaptace, aby byl proces efektivní pro obě strany.

Hroník jako nejčastější úskalí adaptace uvádí:

- Přesycení informacemi a formalitami během krátké doby (nástupu);
- Pověřování podřadnými úkoly;
- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu (mýtus zkoušky ohněm či hození do vody).

(Hroník, 2007, s. 130).

Co nám naopak řízená adaptace přinese? Mezi základní **přínosy adaptace** lze zařadit:

- rychlé zorientování pracovníka na pracovišti;
- rychlejší dosažení očekávaného výkonu a požadovaných pracovních výsledků;
- rychlé sladění s firemní kulturou;
- úsporu času pro nadřízeného i personalistu;
- snížení fluktuace nových zaměstnanců;
- snížení nemalých nákladů na opakované vyhledávání nových zaměstnanců.

Obecně lze říci, že účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

(Dvořáková 2007, s. 143).

Velké společnosti obvykle formalizují proces adaptace a vytváří tzv. adaptační programy, rotační programy, Trainee programy, jež slouží jako nástroj jak urychlit zapracování a začlenění nových pracovníků. Jsou ochotny zvyšovat investice a plánovat čas vě-

novaný orientaci zaměstnance. V poslední době se klade velký důraz na poznání organizační kultury, v rámci programu jsou systematicky předávány hodnoty a normy společnosti s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost. (Dvořáková 2007, s. 143).

„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2012, s. 110).“

2.3 ADAPTAČNÍ PROCES

Pokud má být adaptace nového pracovníka efektivní a úspěšná, je potřeba se na ni dívat jako na řízený proces a průběžně ho sledovat. Názory na to, kdy adaptační proces začíná a jak dlouho by měl trvat se v mnohých organizacích a mezi odborníky liší. Mnozí za začátek adaptačního procesu považují již samotné rozhodnutí o přijetí nového pracovníka či podpis pracovní smlouvy. Případné nesrovnalosti totiž mohou novému uchazeči prozradit mnohé o firemních procesech a firemní kultuře, což může mít následně vliv na to, jaký vztah si pracovník k firmě vytvoří.

Totéž je i u stanovení délky adaptačního procesu. Většina zaměstnavatelů ztotožňuje adaptaci se zkušební dobou, jiní se přiklánějí k delší době, zpravidla od šesti měsíců až po délku jednoho roku. Ojediněle lze objevit i delší adaptační programy (až v délce dvou let), zejména u rozsáhlých korporací nadnárodních firem, specifických pozic či u pracovníků na strategických pozicích v řízení firmy. V rámci těchto programů pak zaměstnanec prochází tzv. Rotací po odděleních, odbornými stážemi v zahraničí či speciálně připravenými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami.

Příklady vhodných pozic pro **rychlou adaptaci**: obchodník rychlo-obrátkového zboží, telefonistka, prodavač, učitel, plavčík, průvodce, hosteska, tlumočnick atd.

Příklady vhodných pozic pro **průměrnou adaptaci**: strojvedoucí, pilot, dispečer, specialista, advokát, logistik...

Příklady vhodných pozic pro **pomalou adaptaci** (delší proces): strategické pozice v řízení firmy, auditor, rozpočtář, programátor, analytik...

(Evangelu, 2009, s. 55)

Adaptační proces by měl zahrnovat následující kroky:



Obr. č. 10: Kroky adaptačního procesu.

Vstupním a orientačním dnem se rozumí první den pracovníka ve firmě, který slouží k vyřízení administrativních záležitostí spojených s nástupem, seznámení pracovníka s organizací, základními předpisy a vstupním školením bezpečnosti práce a ochrany zdraví. V průběhu prvního pracovního dne by měl také proběhnout **vstupní pohovor** s manažerem nebo garantem adaptačního procesu. Cílem vstupního pohovoru je předat základní informace, probrat harmonogram adaptace, ujasnit si vzájemná očekávání, seznámení s konkrétním pracovním prostředím a spolupracovníky, předat potřebná zařízení a přidělit první úkoly.

Ke snadnějšímu a efektivnímu předání informací může sloužit tzv. **informační balíček popř. informační brožura**, jež zahrnuje všechny potřebné informace na jednom místě a zaměstnanec i manažer se k informacím může průběžně vracet, doplňovat, revidovat. Orientační balíček usnadňuje proces seznamování pracovníka s organizací, šetří čas manažerovi, personalistům a snižuje pravděpodobnost, že zaměstnanci nebudou poskytnuty některé informace.

Součástí orientačního balíčku mohou být tyto informace a dokumenty jako např:

- základní informace o firmě, zaměření a produktech;
- cíle podnikání a strategii;
- popis pracovního místa;

- informace o pracovních podmínkách;
- informace o personální politice firmy, zaměstnaneckých bonusech;
- informace o systému vzdělávání a rozvoji, systému odměňování;
- vnitřní předpisy zaměstnavatele – organizační a pracovní řád, kolektivní smlouva;
- zásady firemní kultury a standardů;
- informace o možnostech stravování a sociálně hygienických podmínkách práce;
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti;
- předávací protokoly, které dokumentují předání svěřených předmětů;
- telefonní seznam organizace a informace ohledně telefonování;
- organizační struktura firmy;
- soupis potřebných školení a tréninků, školení BOZP a PO;
- pravidla po používání služebního automobilu
- principy spolupráce s ostatními odděleními a organizačními jednotkami.

Vytvořit takovou organizační příručku nebo webovou stránku s informacemi o tom, co nový zaměstnanec potřebuje znát a připravit si seznam dokumentů a informací pro důkladně promyšlený a řízený adaptační proces.

Harmonogram adaptace je samotný rozvrh zaškolení. Cílený a promyšlený program, jehož rozsah a formu určuje manažer. Harmonogram obvykle obsahuje:

- Studium zákonných a interních norem, včetně jejich přezkoušení;
- Setkání se spolupracovníky a kolegy;
- Krátkodobé stáže ve spolupracujících odděleních/útvarech.

Dohlížení na zapracování provází celý proces adaptace. Jedná se o průběžné hodnocení průběhu a úspěšnosti programu. Některé organizace k tomuto účelu využívají tzv. adaptačních rozhovorů k získávání zpětné vazby. Řada z nich také zjištěné informace dokumentuje na např. adaptačních kartách, formou dotazníků, zápisů z rozhovorů. Četnost adaptačních rozhovorů závisí na organizaci, zpravidla se doporu-

čují 2-3 za celé období adaptačního procesu nebo při ukončení významného projektu či rotace na jednom z oddělení.

Vyhodnocení adaptace provádí manažer na základě jednotlivých dílčích hodnocení, zápisů z rozhovorů, závěrečného rozhovoru se zaměstnancem či formou předem přichystaných testů potřebných znalostí. Výstupem vyhodnocení adaptačního procesu mohou být nové pracovní cíle, tréninkový program rozvoje zaměstnance, úprava mzdy nebo případně ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

2.4 STRUKTURA ADAPTAČNÍHO PROCESU

Struktura adaptačního programu se sestává ze tří základních oblastí:

1/ Seznámení pracovníka s firmou

Hroník srovnává firmu s „domem“, který je sestaven z kamenů. Základními stavebními kameny pak mohou být základní informace, které jsou vzájemně předávány mezi zaměstnancem a firmou. Záměrně se zde uvádí vzájemně, protože dochází k předávání informací nejen o firmě, ale také o očekávání a úspěších zaměstnance.

Následující tabulka ukazuje příklady možných informací:

Informace o firmě		Informace o zaměstnanci
Historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu – kam přišel, kam firma přišla, jak se vypracovala		Jeho studijní výsledky, jeho zkušenosti s danou prací, oborem podnikání, dílčí úspěchy (studijní projekty, brigády, soutěže...)
Perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy – kam chce firma jít a co by měl hájit		Jeho pohled na svět, uznávané hodnoty, jak se ztotožňuje s kulturou a hodnotami firmy
Obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá – co od něj firma očekává, jakou roli zaujme		Očekávání a pohled zaměstnance, vyjasnění si role, očekávaných výsledků, porozumění zadání a pracovní role

Tabulka č. 6: Příklady předávaných informací mezi firmou a zaměstnancem.

Mezi další informace, které firma předává zaměstnanci, mohou být zpravidla:

- Principy odměňování, představení a chování managementu – s kým má tu čest, co může očekávat, vztahy mezi kolegy;
- Způsoby komunikace v organizaci, sdílení informací, zdroje informací – kde, co a jak se dozví, jak šířit informace;
- Rozmístění firmy – kde kdo sedí a co dělá.

(volně dle Hroník,2007, s.130 – 131).

2/ Seznámení pracovníka s chodem firmy (k čemu stavba slouží)

K seznámení pracovníka s chodem firmy se často používají rotace nebo kolečka po jednotlivých odděleních, jež spolu navzájem spolupracují, vzájemně činnostmi na sebe navazují. Cílem je poznat navazující činnosti, lidi, se kterými bude spolupracovat, seznámit se s chodem na jednotlivých odděleních.

Velkou výhodou je přidělení průvodce (tutor, mentor, buddy)., jež provází zaměstnance celým adaptačním procesem, pravidelně se štkávají a průběžně hodnotí.

3/ Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

Již v rámci adaptačního programu dostane zaměstnanec stanoveny úkoly, termíny pro vzájemná hodnocení, hodnocení výsledků za účasti manažera, tutora či personalisty. Může dojít taktéž k přidělení dílčích projektů nebo participace na jiných projektech firmy. Zaměstnanec dostává do ruky přesný popis jeho pracovního místa se zodpovědnostmi a pravomocemi, způsob hodnocení práce, stanovení požadavků na pracovní dobu a pracovní režim apod.

Adaptační proces nebo jeho podstatnou část lze převést do e-learningového kurzu, protože se byt' jen po určitou dobu, týká všech lidí, kteří vstupují do organizace.

(volně podle Hroník, 2007, s.131).

2.5 ADAPTAČNÍ A ROZVOJOVÝ PROGRAM DO MANAGEMENT TRANEĚ PROGRAMU

Úvodem této podkapitoly ještě uvedu náležitosti, jak je otázka zaškolení a zaučení zaměstnanců uvedena dle platné legislativy, kde se pod pojmem adaptace zaměstnance či adaptační program myslí zaškolení a zaučení zaměstnance na budoucím pracovišti.

Podle zákoníku práce (§227) zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců zejména:

- Zaškolení a zaučení,
- Odbornou praxi absolventů škol,
- Prohlubování kvalifikace,
- Zvyšování kvalifikace.

„**Zaškolení nebo zaučení** se týká zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, stejně jako zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za které přísluší zaměstnanci mzda.“ (Šikýř, 2012, s. 147). **Čerstvým absolventům škol**, kteří vstupují do zaměstnání na práci odpovídající jejich kvalifikaci, jestliže celková doba jejich odborné praxe nedosáhla po ukončení jejich oboru délku dvou let. Zaměstnavatel je podle zákoníku práce povinen zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Odborná praxe se přitom považuje výkon práce, za který taktéž zaměstnanci absolventovi přísluší mzda (volně podle Šikýř, 2012, s.147).

Prohlubováním kvalifikace je myšleno průběžné doplňování kvalifikace (doškolení), kterým se nemění podstata sjednané práce zaměstnance. Jedná se o získávání nových znalostí a dovedností na současném pracovním místě. (Dvořáková 2007)

Zvyšováním kvalifikace se pak myslí změna hodnoty kvalifikace zaměstnance studiem, dalším vzděláváním školením či jiným způsobem přípravy, která zabezpečí dosažení vyššího stupně vzdělávání (Šikýř 2012).

Vrátím se tedy k oblasti adaptace. Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. má vytvořen svůj systém vzdělávání. V rámci tohoto systému jsou řízeny následující kroky:

- 1/ Vstupní školení, /NEO/
- 2/ Povinná školení,
- 3/ Zaškolovací a rozvojový systém,
- 4/ Multifunkčnost.

1/ Vstupní školení / NEO - zkratka anglických slov New employee orientation/ - do tohoto systému vzdělávání vstupuje každý nový pracovník a jeho pracovní zařazení. Při vstupních náležitostech a podpisu smlouvy obdrží taktéž příručku pro nového zaměstnance /viz Příloha III, která obsahuje základní informace o firmě, produktech a technologiích, důležité termíny a časové harmonogramy povinných vstupních školení, stručné pokyny k orientaci ve společnosti apod.

V rámci **Vstupního školení** je každý povinen absolvovat baterii vstupních povinných školení pro zajištění úvodní bezpečnostní a informační instruktáže, bez které nemůže nový pracovník ve společnosti začít pracovat. Po tomto školení je pracovník s několika školeními zanesen do softwaru pro vzdělávání, kde budou, po jeho pracovním cyklu, zpracovávány plány pro vzdělávání jeho manažerem.

2/ Povinná školení - společnost je povinna dodržovat kvalifikační požadavky zákona a dohlížejících organizací (FAA, CAAC, ÚCL, NADCAP aj). Tyto kvalifikační požadavky se odrážejí v tzv kompetenčních modelech.

Kompetenční model je souhrn povinných specifických požadavků pro určité pracoviště, proces nebo pozici. Pracovník, který bude, například vykonávat činnost TIG svářeče, musí splňovat všechny požadavky uvedené v kompetenčním modelu pro TIG svařování.

Kompetenční modely najdete ve stromové struktuře v softwaru pro vzdělávání. Povinná školení se evidují v aplikaci pro vzdělávání. Podle vyhledaných kompetenčních modelů přímo pro jednotlivého pracovníka lze najít přesně ta školení, která musí pracovník absolvovat, aby byl oprávněn proces vykonávat. Tato školení pak manažer založí svému pracovníkovi.

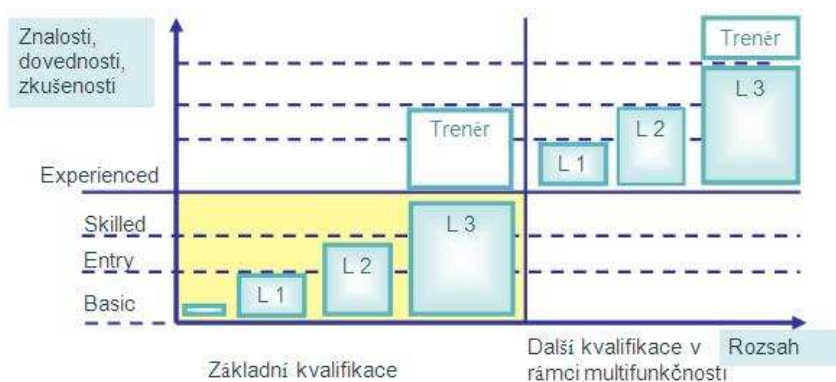
3/ Zaškolovací a rozvojový program – Jakmile pracovník přichází na pracoviště, musí být pro práci řádně zaškolen. Toto zaškolení znamená, že během zkušební doby musí pracovník prokázat, že byl pro zvolenou práci správně vybrán. Toto úvodní za-

školení nazýváme zaškolení na **Level 1** a znamená, že je pracovník schopen v základním měřítku vykonávat svou práci.

V průběhu profesního života nabízíme pracovníkovi další dvě možnosti, jak se rozvíjet:

Level 2, který, pokud jej pracovník dosáhne, říká, že je pracovník znalostně, zkušenostně a dovednostně schopen odvádět stabilně dobré výsledky.

Level 3 znamená určité mistrovství ve své profesi. Pracovník na této úrovni je profesionálem, často zaučuje nové pracovníky a je dále připravován pro případné nástupnictví nebo jako zástupce nadřízeného.



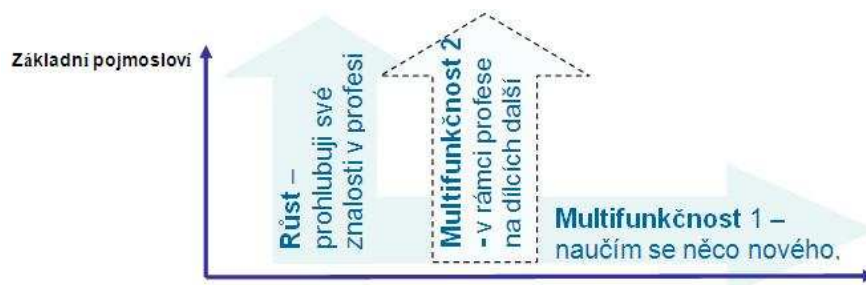
Obr. č. 11: Vzdělávací systém společnosti Honeywell Aerospace Olomouc.

Každá pracovní pozice má všechny 3 úrovně. Požadavky pro každou pozici a její úroveň je popsána v Katalogu zaškolovacích a rozvojových plánů. Systém zaškolování a růstu začíná u výběrového řízení nového pracovníka a zahrnuje celý možný rozvoj pracovníka. Systém levelů umožňuje aplikaci na všechny pracovníky, stejně jako na jejich multifunkčnost. Dle Katalogu plánu manažer zjistí (podle pokynů), na které úrovni se nachází jak nový pracovník, tak i zkušený současný pracovník a po té je schopen navrhnout oběma možnost jejich růstu. Na základě dohody pak bude probíhat samotná příprava na absolvování předložené úrovně. Nevyužije-li pracovník možnosti dalšího rozvoje, bude vyzván po určitém čase k ověření znalostí v současné úrovni. Absolvování a obhájení jednotlivých úrovní se bude odrážet v cílech pracovníků (HPD) a následně také v jejich hodnocení.

4/ Posledním termínem, který je potřeba zmínit, protože se velmi často objevuje v návaznosti na vzdělávání a rozvoj pracovníků, je **Multifunkčnost (cross function)**. Tento pojem lze nejlépe vyjádřit takto: Pracovník je multifunkční v případě, že vedle

své základní kvalifikace zároveň ovládá ještě další, úplně jinou kvalifikaci (soustružení x svařování, svařování TIG x svařování EP aj) nebo ovládá tutéž práci i na více vyráběných produktech (dílcích).

Pro obraznost připojuji ještě obrázek, který naznačuje základní pojmosloví Multifunkčnosti.



Obr. č. 12: Základní pojmosloví Multifunkčnosti.

2.5.1 BUDDY PROGRAM

Začátkem roku 2013 společnost Honeywell Aerospace Olomouc zavádí tzv. Buddy program, který má za cíl zapracování a orientaci nového zaměstnance v prostředí společnosti. Každý zaměstnanec tedy musí být připraven, že bude osloven svým manažerem s požadavkem, aby byl “Buddy” pro nového zaměstnance.

Kdo je Buddy?

Buddy je vybraný zaměstnanec Honeywell Aerospace Olomouc, který je rádcem a podporou novému zaměstnanci po dobu prvních dvou měsíců. Usnadňuje novému zaměstnanci rychleji porozumět kultuře společnosti a zkrátí tak “dobu zapracování.”

Příklady oblastí, ve kterých může být Buddy nápomocný:

- Jak v organizaci najít lidi (tj. adresář, telefonní seznam)
- Přístup k technické podpoře (tj. IT)
- Vytvoření pozvánek (tj. schůzky, telekonference), jak si zarezervovat zasedací místnosti (práce s Outlookem, označení místností, rezervace techniky)
- Informace o společnosti, produktech a technologiích

Co Buddy není:

Buddy nesmí být v roli:

- Mentora: Někdo, kdo zasahuje do osobního i profesního vývoje jednotlivce.
- Manažera: Někdo, kdo je zodpovědný za pracovní výkon nového zaměstnance (Interní materiály firmy).

3 VÝBĚR KANDIDÁTŮ DO MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Účelem zařazení této kapitoly do mé diplomové práce je především fakt, že součástí zadání vedení společnosti na vytvoření Management trainee programu je taktéž požadavek na transparentnost výběrového řízení na dvě pozice účastníků programu – Trainees. Zařazuji tedy kapitolu, ve které se lehce dotkneme problematiky personálního řízení a samotných personálních činností jako jsou výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání.

Aby firma udržela krok s vývojem prostředí, aby obstála na trhu mezi dalšími konkurenčními subjekty, aby byla úspěšná a produkovala zisky, musí být kvalitně strategicky řízena. Jako řízení lze označit ty činnosti, které vedou k dosažení stanovených cílů. Obecně se pojem řízení podniku používá jako ekvivalent k pojmu management. Přičemž managementem lze označit soubor postupů, metod, rozhodnutí a zkušeností, kterými vedoucí pracovníci směřují právě k naplnění předem vytýčených cílů.

„Podnik, či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje a
- lidské zdroje.“

(Koubek, 1998, 11s.)

Zejména ty poslední jsou pro firmu velmi důležité. Lidé totiž rozhodují o efektivním využívání ostatních zdrojů, přerozdělují je a řídí jejich tok. „*Velké organizace usilují o ovládnutí trhu a začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu (Šikýř 2012, s.30).*“

Personalistika je velmi významnou oblastí řízení organizace, neboť je předpokladem úspěšnosti řízení celé organizace a ostatních oblastí jejího řízení jako je nákup, výroba, prodej, finance a další. (Šikýř 2012). V průběhu svého historického vývoje se po-

stavení personalistiky postupně měnilo od prosté administrativní činnosti až na moderní koncepcí propracovaného řízení lidských zdrojů tak, jak to můžeme vidět v řadě současných velkých firem. Pro oblast řízení lidských zdrojů se obecně používá pojem personální řízení či management a označuje veškeré činnosti, které se týkají práce s lidmi v organizaci. *“Rozumné organizace přijaly skutečnost, že lidé jsou prioritou pro jejich prosperitu a další rozvoj. Tyto organizace využívají možností personálního řízení, mají propracované personální systémy a svým pracovníkům vytvářejí optimální pracovní podmínky.”* (Kociánová, 2007, s. 6).

Základním úkolem, který personalistika musí zabezpečit je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců tak, aby za jejich pomoci mohla organizace dosahovat stanovených strategických cílů (Šikýř 2012). Tento úkol personalistika plní za pomoci personálních činností, které jsou:

- výběr zaměstnanců;
- systém hodnocení zaměstnanců;
- systém odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců.

Systémy těchto personálních činností musí být v souladu se strategií a strukturou organizace. Systém personálních činností ovlivňuje výkon organizace tím, že ovlivňuje výkon jednotlivých zaměstnanců (Šikýř 2012). V organizacích jsou tyto činnosti zpravidla zabezpečovány specialisty v oboru personalistiky. Personální řízení je ale součástí práce jednotlivých manažerů a vedoucích týmů. Jedná o strategicky významnou oblast, která zaujímá podstatné místo v řízení celé organizace, neboť zajišťuje pro firmu potřebný počet kvalitních a schopných lidí, musí usilovat o propojení s potřebami a požadavky organizace, požadavky a potřebami jejich zaměstnanců a v neposlední řadě také v souladu s podmínkami a vlivy vnějšího a vnitřního prostředí. V současné době je nezbytné, aby efektivně řízená firma dokázala tyto vlivy prostředí předvídat, reagovat na ně či v lepším případě jim předcházet nebo se je naučit cíleně využívat pro svůj prospěch (Bartoňková 2010).

Pro potřeby mé diplomové práce se v dalších kapitolách zaměřím na výběr zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců.

3.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Jednou z personálních činností je tedy výběr zaměstnanců a jejich získávání. Cílem této personální činnosti je především identifikovat, získat a najmout kvalifikované zaměstnance (Dvořáková 2007). Hlavním účelem etapy výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na otevřenou pracovní pozici, na kterou je vybírán (Šikýř 2012). K tomu to výkladu se přikláním, protože na procesu výběru vhodných kandidátů závisí pak další personální činnosti. Jako podstatná část před samotným procesem náboru zaměstnance mi připadá nutnost zvážení či rozhodnutí zda danou pozici je skutečně potřeba otevřít či znovu obsadit. Následně pak přistupujeme k výběrovému procesu (Vajner 2007). Samotnému výběru zaměstnanců předchází ještě fáze hledání a získávání vhodných kandidátů, kdy náboroví pracovníci vhodným způsobem inzerují otevřenou pozici a získávají potřebný počet vhodných uchazečů dle předem stanovených požadavků na danou otevřenou pozici. Vhodného uchazeče pak pozveme k přijímání zaměstnanců. Výběr zaměstnance se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců (Šikýř 2012). Mnohdy může jít o několik kol výběrového procesu. Záměrně se také zmiňuji o možné inzerci volné pracovní pozice, protože součástí zadání Management trainee programu je v neposlední řadě také inzerce na vytipovaných vysokých školách. V příloze této diplomové práce dokumentuji leták, který je připraven pro inzerci Management trainee programu společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o..

3.1.1 NÁVRH VÝBĚROVÉHO PROCESU NA TRAINEE

Firma Honeywell stejně jako velké nadnárodní korporace má rozsáhlé personální oddělení, které v sobě zahrnuje:

Oddělení HRG – personalisté, generalisté zabývající se personálními činnostmi týkajícími se stávajících zaměstnanců

Oddělení tréninku – interní trenéři, kteří mají na starosti vzdělávání zaměstnanců, správu dokumentace kolem školení, nastavování kariérních řádů apod.

Oddělení HRS – administrativa HR oddělení – smlouvy, hlášení změn, evidence skutečností apod.

Oddělení staffingu – náborové oddělení, zabývá se hledáním a výběrem nových zaměstnanců. Součástí tohoto oddělení je i specialista pro kontakt se školami, který má na starost spolupráci se studenty a školami. Tuto pozici ve firmě zastávám já.

Všechna tato oddělení spadají v organizační struktuře personálnímu řediteli.

Oddělení staffingu bylo také pověřeno vytvořením Management trainee programu a předložením návrhu, jak bude vypadat náborový proces na pozici Trainee. Jelikož náborový proces není hlavním tématem mé diplomové práce, představím návrh tak, jak byl předložen a později schválen vedením společnosti Honeywell Aerospace Olomouc. Stanovený náborový proces se sestával ze čtyř stavebních kamenů, přes které museli uchazeči projít. Graficky jej znázorňuje obrázek č. 12.

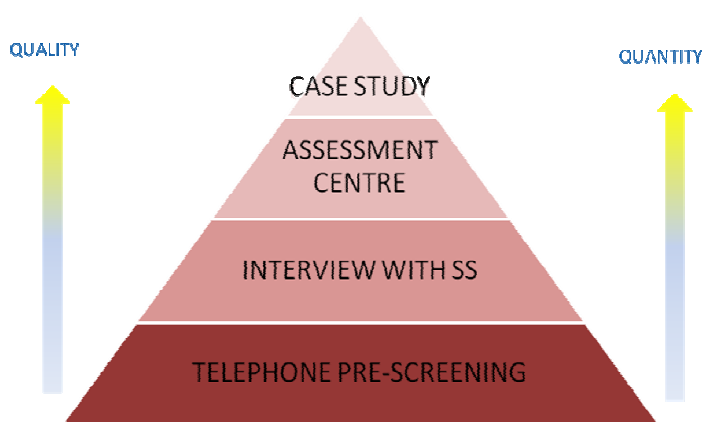
Prvním kamenem výběrového procesu byl telefonický Prescreening, což lze vysvětlit jako strukturovaný telefonický rozhovor s kandidáty nad základními požadavky na budoucího Trainee. Součástí tohoto rozhovoru byl i jednoduchý test na ověření úrovně anglického jazyka.

Patnáct vybraných uchazečů dále bylo pozváno k pohovu s náborovým pracovníkem a HR generalitou. Z těchto pohovorů pak bylo vybráno osm uchazečů do dalšího kola.

Třetím stupněm bylo Assessment centrum. Z něhož byli vybráni čtyři úspěšní kandidáti k poslední části výběrového řízení na pozici Trainee.

Poslední částí výběrového řízení byla prezentace na vybrané téma v anglickém jazyce.

Pro třetí a čtvrtou část byli uchazeči hodnoceni předem definovanou skupinou hodnotitelů.



Obr.č.13: Pyramida procesu výběru na pozici Trainee.

Na základě celého procesu výběru byli vybráni dva finální uchazeči do programu Management trainee program. Pro obraznost a ukázkou úspěšnosti nastaveného procesu výběru bych ráda ještě doplnila, že další tři účastníci Assessment Centra, přesto, že

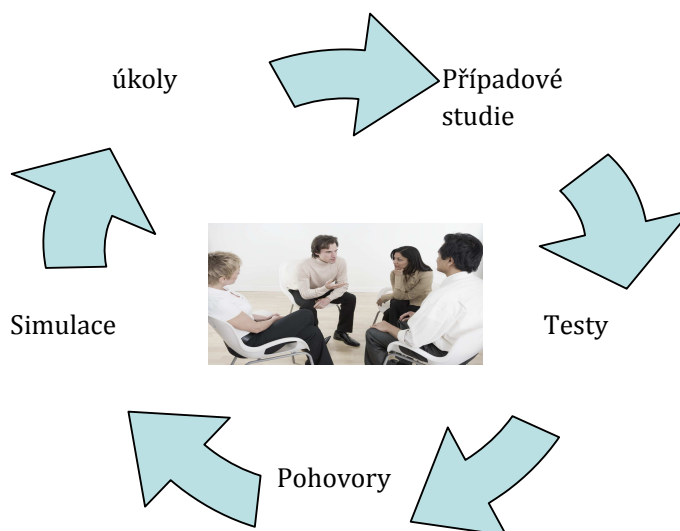
nebyli úspěšní ve výběrovém řízení na Trainee, byli postupně zaměstnáni na jiných pozicích ve firmě.

3.1.2 ASSESSMENT CENTRUM

Assessment centrum (AC) je jednou z metod používanou k výběru, hodnocení či vzdělávání zaměstnanců. Já ji ve své práci zmiňuji z toho důvodu, že ji taktéž použiji jako navrhanou metodu pro výběr vhodných kandidátů na pozice Trainee pro Management trainee program.

„Použití AC jako metody výběru zaměstnanců je založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči prokazují jak odbornou způsobilost pro výkon práce na volném pracovním místě, tak potřebný rozvojový potenciál odborný rozvoj a funkční postup v organizaci (Šikýř 2012, s. 89).“

Jedná se tedy o komplexní metodu, jež v sobě obsahuje několik předem připravených úkolů a případových studií, které se více či méně přibližují reálným situacím.



Obr. č. 14: Metoda AC.

Jak naznačuje obrázek č. 11, použitelnými dílčími metodami mohou být např.: individuální prezentace, skupinová diskuse, hraní rolí, skupinové řešení problémů, řízení porady, manažerské hry, řízený rozhovor s účastníkem, doplňující psychodiagnostické metody a testy (Vajner 2007). Hroník v souvislosti s AC mluví o tzv. multisituační zkoušce, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů a nemá jednoznačný správný výsledek (Hroník).

Assessment centrum se obvykle realizuje jeden až dva dny, je organizována pro větší počet uchazečů. Obvykle se jedná přiměřeně velkou skupinu uchazečů (osm až deset), kterou zkoumají, posuzují a hodnotí skupina hodnotitelů (Šikýř 2012). Hodnotiteli mohou být buď interní zaměstnanci firmy, zpravidla se jedná o členy managementu nebo o externí hodnotitele. Optimální je kombinace interních a externích hodnotitelů, kteří již mají s touto metodou zkušenosti a potřebná proškolení.

Výhody AC dle Vajnera:

- komplexní pohled na kandidáty;
- reálnost situací;
- vyšší spolehlivost a platnost;
- zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management;
- modelování situací podle potřeby.

Nevýhody AC:

Nevýhodami naopak uvádí:

- značnou náročnost na přípravu;
- vyšší náklady na realizaci;
- nutnost jasného vymezení, jak bude s výsledky naloženo.

(Vajner 2007).

Hlavním požadavkem na úspěšnost Ac jsou předem stanovené oblasti, jež budou v průběhu jednotlivých aktivit hodnoceny a předem stanovená stupnice hodnocení pro jednotlivé oblasti. Úsudky jednotlivých hodnotitelů se dávají dohromady na dílčích setkáních hodnotitelů. Na závěr AC je vhodné zařadit závěrečnou diskuzi o celkovém hodnocení účastníků, kdy jsou jednotlivé úsudky hodnotitelů spojena do komplexního hodnocení jednotlivých účastníků popř. sestavení pořadí dle úspěšnosti jednotlivých kandidátů (Dvořáková 2007). Nezřídka může dojít k obhajobě hodnocení jednotlivých hodnotitelů v případě, že se hodnocení velmi výrazně liší.

Assessment centrum se od ostatních používaných metod výběru a hodnocení pracovníků liší zejména naplňováním tří základních principů:

1/princip vícero očí;

2/princip různého úhlu pohledu;

3/princip sledování změny v ohraničeném čase.

(Hroník 2007).

3.1.3 ASSESSMENT CENTRUM PRO HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC

V rámci této kapitoly představím vytvořený návrh Assessment centra, jako součást procesu výběru na budoucího Traineeho. Návrh a rozložení činností Assessment Centra byla vytvořena ve spolupráci náborového a personálního oddělení. AC je připraveno na jeden den. Konkrétní průběh pak ukazuje časový harmonogram.

Návrh časového harmonogramu:

Čas	Akce	Místnost	Vlastník
07:30-08:00	Přivítání uchazečů na recepci - podpis prezence a vstupních dokumentů, školení bezpečnosti - BOZP, distribuce jmenovek, pořízení souhlasu o vytvoření fotodokumentace	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
08:00-09:30	Psychotesty	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
09:30-09:45	Přestávka, občerstvení	Zasedací místnost Y	x
09:00 - 09:45	Školení hodnotitelů	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
09:45-10:00	Oficiální úvod AC, představení účastníků, základní informace, prezentace a oficiální řeč gene-	Zasedací místnost A	Konkrétní zodpovědná osoba

	rální ředitelky		
10:00-10:45	Aktivita 1 - prezentace kandidátů v anglickém jazyce	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
10:45 - 10:50	přestávka, přechod do 1054	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
10:55 - 11:45	Aktivita 2 – Domino	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
11:45 - 12:30	Diskuse hodnotitelů (aktivity 1, 2), moderace	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
11:45-12:30	Kandidáti – oběd	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
12:30 - 13:35	Aktivita 3 - Křeliv - zadání, dozor (do 13:00 bez účasti hodnotitelů)	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
		Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
		Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
12:30 - 13:00	Hodnotitelé - přestávka	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
13:05	Začátek 2. části Aktivity 3 - Křeliv - prezentace, za účasti hodnotitelů	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
		Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
		Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
13:40	Sraz všech účastníků v místnosti 72	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba
13:40-	Aktivita 4 – Zdroj	Zasedací místnost X	Konkrétní zodpovědná osoba

15:15			
15:15- 15:30	Přestávka, občerstvení	Zasedací míst- nost X	Konkrétní zod- povědná osoba
15:30	Úvod do Aktivity 5	Zasedací míst- nost X	Konkrétní zod- povědná osoba
15:30	Doprovod kandidátů do místností pro Aktivitu 5	Zasedací míst- nost X	Konkrétní zod- povědná osoba
15:35- 16:05	Realizace Aktivity 5 - Sebere- flexe	Zasedací míst- nost X	Konkrétní zod- povědná osoba
		Zasedací míst- nost X	Konkrétní zod- povědná osoba
		Zasedací míst- nost X	Konkrétní zod- povědná osoba
		Zasedací míst- nost	Konkrétní zod- povědná osoba
		Zasedací míst- nost	Konkrétní zod- povědná osoba
		Zasedací míst- nost	Konkrétní zod- povědná osoba
		Zasedací míst- nost	Konkrétní zod- povědná osoba
16:05 - 16:10	Přestávka	Zasedací míst- nost	Konkrétní zod- povědná osoba
16:10	Rozloučení	Zasedací míst- nost	Konkrétní zod- povědná osoba
16:15 - 18:00	Diskuse hodnotitelů, moderace	Zasedací míst- nost	Konkrétní zod- povědná osoba

Tabulka č. 7: Časový harmonogram Assessment Centra pro Management trainee pro-
gram.

Z přiložené tabulky lze tedy vyčíst soupis aktivit, kterými bude procházet 8 vybraných kandidátů.

Celé Assessment centrum se skládalo ze tří hlavních částí:

- I. Psychotesty
- II. Praktické aktivity
 - Prezentace kandidátů v anglickém jazyce (představení a náhodně vybrané téma, celkem v rozsahu 10 min).
 - Domino – hromadná aktivita ve dvou družstvech zaměřená na stavbu stavebnice Domino na zadané téma.
 - Křeliv – řešení případové studie na zadané téma. Studie se týkala oblasti Time managementu a schopnosti, stanovit si priority v pracovním dni.
 - Venkovní aktivita Zdroj – hromadná případová studie na zadané téma, zaměřená na organizaci, týmovou práci a hraní rolí.
- III. Sebereflexe – pohovor s hodnotitelem.

Další nutnou součástí přípravy Assessment centrum je vytvoření a příprava hodnotících archů, do kterých se budou zapisovat jednotlivá hodnocení účastníků.

Jako příklad uvádím hodnotící arch na aktivitu Křeliv. Opět se nám zde objevují některé ze stanovených druhů chování Honeywell.

Aktivita: PANSTVÍ KŘELIV

Assessment centrum - Hodnotící arch

Jméno účastníka:	Hodnotitel:
------------------	-------------

Primárně sledovaná chování:

Rozhodnost

Dosahování výsledků

Orientace na zákazníka

Integrační myšlení

Efektivní komunikace /prezentace, argumentace/

Ostatní sledované kompetence:

Odolnost proti stresu

Efektivní organizace práce, priorit a času;

Důslednost;

Schopnost týmové práce a vedení druhých;

Ochota k zavádění změn, nových neotřelých řešení;

Záznam o sledování:

Stav	Akce	Výsledek

Dosažené skóre: (vyhodnocení bude následovat po skončení prezentací, z písemných podkladů)

_____ bodů

(1 vhodně zaplánovaná aktivita = 1 bod; opomenutí aktivity = -1 bod; nevhodně zaplánovaná aktivita = - 1 bod)

Hodnocení: Dosahování výsledků

Velmi slabý vý-	Splňuje někte-	Splňuje očeká-	Velmi dobrý	Výjimečně dob-
-----------------	----------------	----------------	-------------	----------------

sledek	rá očekávání	vaný standard	výsledek	řý výsledek
5	4	3	2	1
<p>Je nedůsledný/á, přehlíží detaily</p> <p>Neumí efektivně hospodařit s časem, vytváří nerealistické plány</p> <p>Nevyužívá dostupné zdroje</p>		<p>Neopomíjí žádné úkoly; řešení úkolů jsou kompletní, bez nejasností</p> <p>Množstvím úkolů a nedostatkem času se nenechá vyvést z míry</p> <p>Dosahuje výsledku, aniž by to bylo na úkor jiných kompetencí</p>		<p>oproti 3 navíc:</p> <p>Pro splnění úkolů využívá všech dostupných zdrojů (včetně metody delegování a týmové práce)</p> <p>Je iniciativní k předcházení vzniku případných obtíží; ty umí předvídat, hledá a nachází nová řešení problémů; je pozitivně kreativní</p>

Hodnocení: Orientace na zákazníka

Velmi slabý výsledek	Splňuje některá očekávání	Splňuje očekávaný standard	Velmi dobrý výsledek	Výjimečně dobrý výsledek
5	4	3	2	1

<p>Pracuje, aniž by bral v potaz požadavky zákazníků a sliby, které jim byly dány, Podceňuje požadavky a očekávání zákazníků, neplní termíny, Navrhuje zákazníkům řešení, jež nemá schválená vedením</p>		<p>Plnění závazků vůči zákazníkům a jejich očekávání staví vysoko, se zákazníky (i potenciálními) udržuje pozitivní vztah a vstřícnou komunikaci, Včas komunikuje postup naplňování závazků vůči zákazníkům</p>		<p>Oproti 3. navíc: Systematicky staví na první místo povinnost vůči zákazníkům, Navrhuje řešení k uspokojení zákazníků s potenciálně konfliktními potřebami, Rozhodnutí dělá strategicky – bere v potaz dopad na zákazníka</p>
--	--	---	--	--

Obr. č. 15: Příklad hodnotícího archu pro Assessment centrum na Management trainee program Honeywell Aerospace Olomouc.

4 METODY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Výkladový slovník řízení lidských zdrojů metody vzdělávání vysvětluje jako soubor metod používaných při rozvoji a tréninku zaměstnanců lišících se svým určením dle stanoveného cíle vzdělávání a kategorie, o jakého zaměstnance se jedná, ale také svou efektivitou (Urban 2004).

Jakmile jsou tedy stanoveny základní cíle vzdělávání, je potřeba pro jejich naplnění zvolit vhodnou metodu nebo kombinaci více metod vzdělávání. Při výběru metod je rozhodující kultura dané firmy, schopnosti lektora či školitele, podmínky, ale především individuální učební styl účastníka vzdělávání.

4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TVORBU METOD

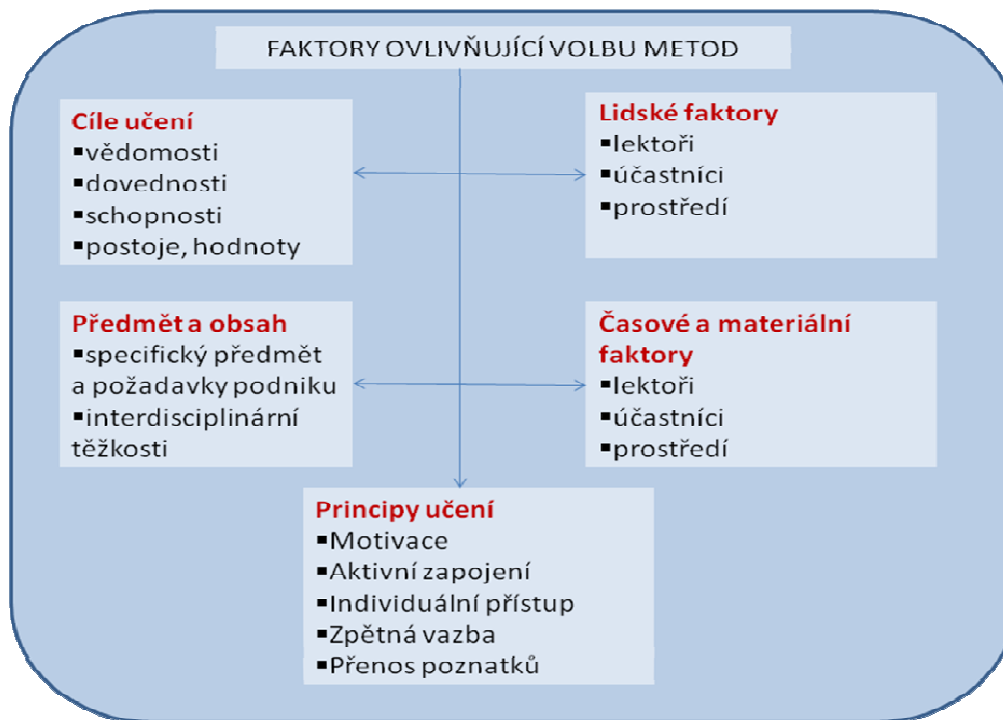
Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje úspěšnost vzdělávacího procesu. Výběr a vhodné použití metody by v sobě mělo odrážet tyto skutečnosti:

- ⇒ Individuální potřeby a požadavky podniku
- ⇒ Trendy technického a ekonomického vývoje.

(Vodák, Kucharčíková 2007)

Výběr, použití a úspěšnost vybraných metod je velmi ovlivněn několika faktory, které je ovlivňují. Jsou to například věk účastníka, motivace k učení, druh podnikání, odborná úroveň a zkušenosti lektora atd. Souhrnně jsou faktory znázorněny na následujícím obrázku.

Současné trendy v použití metod je podpora rozvoje tvořivosti a flexibility, ochota přijímat změny a umět na ně reagovat, znalost a dovednost využívat moderní technologické prostředky (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 96).



Obr. č. 16: Faktory ovlivňující volbu metod.

4.2 DĚLENÍ METOD VZDĚLÁVÁNÍ

V odborné literatuře existuje celá řada klasifikací metod a jejich dělení dle různých kritérií. Jednotná klasifikace metod ovšem neexistuje a pokusy o sjednocení jsou stále otevřeným problémem. „Mezi nejčastěji uváděné klasifikace metod vzdělávání patří tyto:

obecná klasifikace,

klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých,

klasifikace dle přístupu (lektor/účastník),

klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky,

klasifikace dle typu výuky,

klasifikace dle míry participace účastníka,

klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení,

klasifikace dle intenzity inovace obsahu vyučování,
klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání,
klasifikace metod firemního vzdělávání dle činnosti,
klasifikace metod firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu,
(Bartoňková 2010, s. 152).“

Je tedy evidentní, že na vhodný výběr metod a jejich kombinaci je možné pohlížet z několika úhlů pohledu. Barták dle Bartoňkové používá ve vzdělávání dospělých tuto klasifikaci:

Podle fází výchovy a vzdělávání dospělých – metody zaměřené na motivaci, vytváření vědomostí, dovedností a návyků, tvorbu systémů hodnot, postojů, metody zaměřené na zpětnou vazbu či kontrolu výsledků.

Podle použitých vyučovacích prostředků, kdy metody dělí na:

- aktivní metody verbální př. diskuze, dialog, workshopy
- aktivní metody situační př. situační metody, případové studie, řešení fiktivních problémů
- konfliktní metody př. metody řešení problémů a konfliktů
- kreativní metody na podporu tvořivého myšlení
- metody s podílem fyzické manipulace za pomoci trenažérů, laboratoří, dílny
- metody s výrazným podílem řízení př. jazykové laboratoře
- zprostředkované metody = metody nepřímého působení. Tyto metody zahrnují všechny pomůcky, které může lektor využít př. učebnice, audio, video techniku, internet, intranet...
- autodidaxe – využití zprostředkovaných metod při sebevzdělávání dospělých účastníků
- kombinované metody – aplikace zprostředkovaných metod v kombinaci s živým kontaktem při práci s lektorem (Bartoňková 2010).

Urban uvádí, další klasifikaci vhodnou pro potřeby Trainee programu, kdy metody vzdělávání dělí na metody vzdělávání na pracovišti či při výkonu práce – „**on the job**“ a na metody mimo pracoviště – „**off the job**“ (Urban, 2004). Metody při výkonu práce nebo na pracovišti jsou metody, které se uskutečňují přímo při vykonávání běžných pracovních činností a jsou vhodnější u vzdělávání a zaučování dělnických profesí. Patří sem například metody jako koučink, mentorink nebo instruktáž. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří například semináře, workshopy, samostudium či manažerské hry (tamtéž 2007, s. 96). Souhrnně jsou metody znázorněny v následující tabulce.



Obr. č. 17: Rozdělení metod vzdělávání.

(volně Urban, 2004, s. 98)

Hroník nabízí ještě trochu jiné rozdělení metod vzdělávání na metody za chodu a mimo chod organizace přičemž je ještě dělí na metody, které jsou uskutečňovány hromadně (řízeny druhými, společně s druhými) nebo se jedná o převážně o individuální metody vzdělávání (s převahou sebeřízení, sám).

Jeho rozdělení znázorňuje následující tabulka:

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, praxe, job station, stínování, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Tabulka č. 8: Matice metod rozvoje. (Hroník, 2007, s. 150)

Pro potřeby použití metod vzdělávání do Trainee programu se mohou jevit jako nejeftivnější kombinace obou druhů metod.

Při jasné formulaci cíle, zaměření programu, popisu elementů rozvoje a vzdělávání a stanovení celkového konceptu programu je možné začít s výběrem metod. (Hroník, 2007, s. 150)

Abychom vybrali vhodnou metodu vzdělávání, musíme zvážit:

- Kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdo ponese odpovědnost za jeho řízení?
- Kdy bude probíhat a jak dlouho?
- Kde bude probíhat (na pracovišti, mimo pracoviště, v jakých prostorách)?

(Dvořáková, 2007, s. 293)

Pro potřeby Trainee programu v rámci společnosti Honeywell Aerospace Olomouc se díky možnostem a zaměření provozů bude jednat spíše o metody na pracovišti, kdy se mohou jevit jako nejvhodnější tyto metody:

Stínování - spíše pasivní forma učení, kdy účastník tzv. „stínuje“ pověřeného pracovníka, se kterým takto stráví stanovený čas (většinou se jedná o 1 den) a mapuje činnosti, které daný pracovník absolvuje.

Mentorink a koučink – metody zaměřené na rozvoj především zaměstnanců, kdy si zaměstnanec pod dohledem pověřeného školitele-kouče (mentora) dlouhodobě a soustavně osvojuje dovednosti, schopnosti a znalosti potřebné pro lepší zvládnutí pracovních úkolů.

Rotace práce – viz kapitola 1.4.

Zařazení do projektu popř. pověření řízením projektu – metoda zařazení Traineeho do konkrétního projektu běžícího v rámci společnosti popř. pověření vedením nového projektu.

Z metod mimo pracoviště pak jistě tyto:

Kurz – kurz organizovaný externí vzdělávací společností na konkrétní zadání. Jedná se o dílčí vzdělávací akci. Ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. je oddělení Tréninku, které tyto akce buď zajišťují externě, nebo je přímo vedou. Trainee tak může být zařazen mezi ostatní zaměstnance společnosti.

Trénink - forma spíše zážitkového učení, aktivní získávání dovedností a způsobilostí při zkoušení a zjišťování skutečností, spolupráce s kolegy na pracovišti. Nutné je poskytování zpětné vazby a vyhodnocování aktivit.

Samostudium – forma individuálního učení. Patří se m především studium poskytnutých materiálů a literatury, internetových odkazů, Intranetu a firemní dokumentace.

E-learning jako forma počítačového či on-line vzdělávání s využitím nosičů digitálních informací, počítačů a počítačových sítí. Tato metoda je velice vhodná pro rychlé osvojení si specifických znalostí a využívá se jako forma samostudia pro potřeby nastudování si specifických znalostí na základě předem připravených programů, on-line vzdělávacích kurzů přístupných odkudkoliv a kdykoliv.

a další.

Při studiu různých klasifikací metod mě ještě zaujalo Plamínkovo rozdělení metod firemního vzdělávání dle činnosti, které uvádí Bartoňková jako docela zajímavé a přehledné. Toto vymezení metod je koncipám dle kritérií řešení modelových či reálných situací a zároveň dle dovedností a znalostí účastníka.

Metody pak dělí do čtyř základních oblastí:

1/Trénink;

2/Koučování;

3/Školení;

4/Poradenství.

Graficky tyto metody zobrazuje následující obrázek:



Obr. č. 18: Vymezení tréninku, koučování, školení a poradenství. (Bartoňková 2010, s. 157).

4.3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě stanovených cílů a obsahu vzdělávací aktivity je potřeba vybrat vhodné formy vzdělávání. Nejdůležitější je fakt, jestli máme v úmyslu, aby byla výuka realizována v přímém kontaktu lektora a účastníka, nebo jestli spíše využijeme distanční formu vzdělávání či e-learning. Pro krátké představení forem výuky jsem použila rozdělení dle Mužíka tak, jak ho uvádí Bartoňková:

Mezi základní formy vzdělávání patří:

- Přímá (prezenční) výuka – osobní kontakt lektora s účastníkem;

- Kombinovaná výuka – kombinace obou předchozích metod. Obvykle se výuka kombinuje ze seminářů či tutoriálů a individuálně řízené formy studia.
- Distanční – korespondenční či e-vzdělávání.

(Bartoňková 2010).

Ještě bych ráda uvedla přístup Hroníka a jeho teorii pěti elementů, kterou se budu v této práci blíže zabývat. Ten pro výběr forem a metod vzdělávání vyhodnocuje pět elementů, na základě kterých pak volí didaktický přístup. Ve firemním vzdělávání jde především o to, aby učení bylo co nejvíce akční. Založit vzdělávání pouze na akci však není vždy optimální. I při nácvičku standardu pomáhá, jestli účastník ví, proč je nacvičování reakce v dané situaci vhodná, jaký má význam (Hroník 2007).

5 MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM A JEHO TVORBA

Vraťme se tedy na samotný začátek. Navrhnout a vytvořit Management trainee program pro absolventy vysokých škol. Jelikož je Trainee program ve své podstatě vzdělávací program, zaměřím se při jeho tvorbě na standardní etapy tvorby vzdělávacího programu.

Než se ale zaměřím na jednotlivé fáze tvorby programu, je potřeba vysvětlit co to vzdělávací program vlastně je. Pro tyto účely jsem si vybrala definici, jež uvádí výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Vzdělávacím programem rozumím „*ucelený, zpravidla dlouhodobější (například roční) soubor vzdělávacích akcí nebo kurzů reagující na dlouhodobé vzdělávací potřeby zaměstnanců zakončený zkouškou či samostatnou prací; může být konstruován jednotně, například jako roční vzdělávací program pro určitou kategorii zaměstnanců nebo ve formě nabídky fakultativních kurzů, ze kterých si zaměstnanci povinně vybírají určitý počet* (Urban 2004, s.195).“

Pokud se tedy budu držet zadání vzdělávacího programu pro čerstvé absolventy vysokých škol, budu sestavovat vzdělávací program, který v sobě bude obsahovat vzdělávací aktivity zaměřené na adaptaci Traineeho na prostředí firmy, pracoviště a zároveň na rychlé a efektivní osvojení dovedností a znalostí potřebných pro úspěšné vykonávání pracovních činností. Velký důraz přitom bude potřeba klást na požadavky společnosti z hlediska tzv. 12 druhů chování, která jsou vodítkem pro přípravu a práci s kandidáty na management ve firmě.

5.1 ČINITELÉ V PROCESU TVORBY MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Prvotní otázkou pro tvorbu tohoto programu je popis jednotlivých činitelů, kteří vstupují do procesu tvorby vzdělávání jako:

Cíl - Co je cílem programu tedy jak má vypadat absolvent po ukončení programu?

Obsah - především vysvětlení Trainee programu z pohledu vedení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc a konkretizace zadání. V jakém rozsahu má být program koncipován?

Zadavatel a vlastník - kdo bude vlastníkem programu, bude podílet na jeho tvorbě, designování, řízení, financování a hodnocení.

Účastník vzdělávání - Pro koho má být tento program určen a jaké jsou požadavky na možné kandidáty.

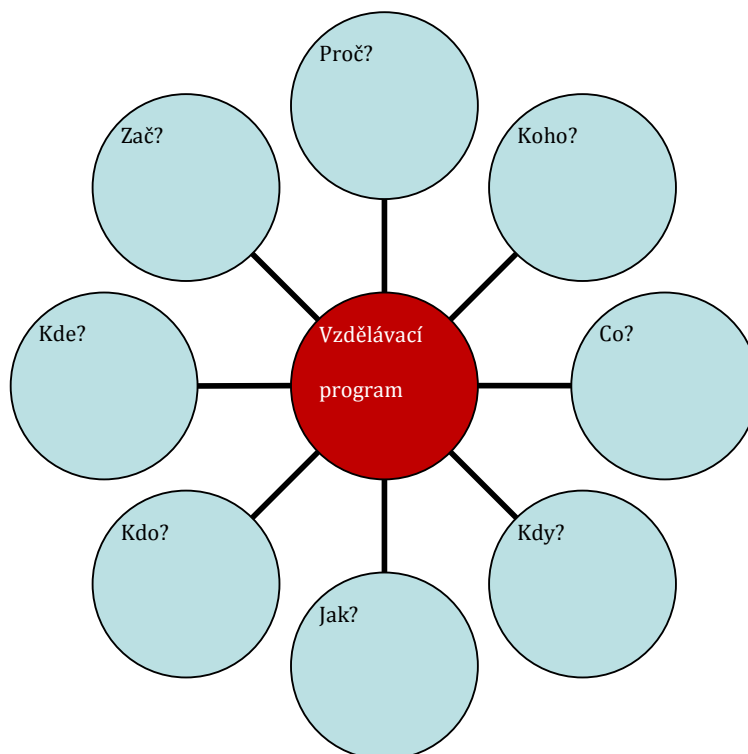
Lektor, školitel – Kdo se bude podílet na vzdělávání účastníka.

Prostředí – Kde se bude vzdělávání provádět, kde bude probíhat.

Formy a metody – Jak dosáhneme stanoveného cíle.

Evaluace a hodnocení výsledků – Jak poznáme, že jsme stanoveného cíle dosáhli.

Před tvorbou vzdělávacího programu, ale i jakékoliv vzdělávací akce je potřeba najít odpovědi na následující základní otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač? Pro grafické vyjádření použiju obrázek Mužíka, který uvádí Bartoňková při projektu vzdělávací akce. Projektem vzdělávací akce je myšleno totéž jako Vzdělávací program.



Obr. č. 19: Otázky v projektu vzdělávací akce.(Bartoňková 2010, s. 116).

Přenesu si tedy jednotlivé činitele na podmínky společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. a náš Management trainee program. Konkretizaci jednotlivých činitelů ukazuje následující tabulka:

Činitel	Základní otázka	Specifikace v rámci společnosti
Cíl	Proč?	Připravit trainee na pozici v managementu firmy
Obsah	Co?	Obsahová náplň školení a vzdělávacích akcí Obsahová náplň práce na jednotlivých odděleních Stanovené projekty a jejich nastavení
Zadavatel/vlastník	Zač?	Zadavatelem programu je generální ředitelka firmy, pozice Trainee tedy spadá na její nákladové středisko. Program je řízen a hodnocen přímo generální ředitelkou.
Účastník	Koho?	2 vybraní absolventi VŠ
Lektor/Vzdělavatel	Kdo?	Školitelé, pověření instruktoři, mentor, manažeři na rotujících odděleních
Prostředí	Kde?	Školící místnosti, pracoviště traineeho, pracoviště na jednotlivých rotujících odděleních, externí školící prostory
Formy a metody	Jak?	Formy: Individuální i skupinová, přímá výuka, kombinovaná, e-vzdělávání – podle zaměření vzdělávací akce Vybrané metody a formy dle podmínek a požadavků společnosti – viz kapitola 5.2

Časový harmonogram	Kdy?	Časový plán MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM
Evaluace	Jak poznáme, že jsme dosáhli cíle?	Systém monitorování a průběžného hodnocení programu, závěrečné vyhodnocení po ukončení programu

Tabulka č. 9: Činitelé a jejich specifikace ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o..

Přesný rozbor a specifikace jednotlivých činitelů v rámci společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. bude řešena v rámci kroků tvorby vzdělávacího programu.

5.2 PROCES TVORBY MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU JAKO VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

„...pro tvorbu vzdělávacího programu nelze nabídnout naprosto detailní a jednoznačný postu. Existují však obecné poznatky, jejichž využití může tuto tvorbu značně usnadnit. Patří k nim především praxí ověřený postup při tvorbě vzdělávacího programu, tzn. Znalost významu jednotlivých kroků tvořících tento i jejich funkční provázanosti (Prášilová 2006, s. 30).“

Z úvodní věty vyplývá, že není jednotný postup pro tvorbu vzdělávacího programu, který by se dal použít pro každý typ vzdělávací akce. V samotné publikaci Prášilová ukazuje nejen jeden postup, který se dá použít. Při studiu literatury jsem narazila na několik přístupů a pohledů nejen na činitele, kteří vstupují do procesu tvorby, ale i na aplikaci jednotlivých kroků tvorby vzdělávacího programu. Vybrala jsem si tedy dva přístupy tak, jak je uvádí Prášilová a Hroník.

Prášilová jako jeden z praktických postupů doporučuje následující strukturu dle Pokorné:

Východisko – zdůvodnění realizace vzdělávací akce.

Cíl – zaměření na konkrétní žádoucí cílový stav, jehož má být dosaženo.

Účastníci akce – specifikace toho, kdo se bude vzdělávat.

Forma a druh akce – typ vzdělávací akce.

Rámcová osnova – rozsah celého vzdělávacího programu, obsah jednotlivých témat, časový harmonogram, posloupnost.

Metody a prostředky.

Organizace výuky – organizační uspořádání výuky.

Lektoři.

Výstupy, ověření znalostí a dovedností – evaluace, způsoby hodnocení a ověřování znalostí a dovedností účastníků vzdělávání

Studijní materiály.

(Prášilová 2006)

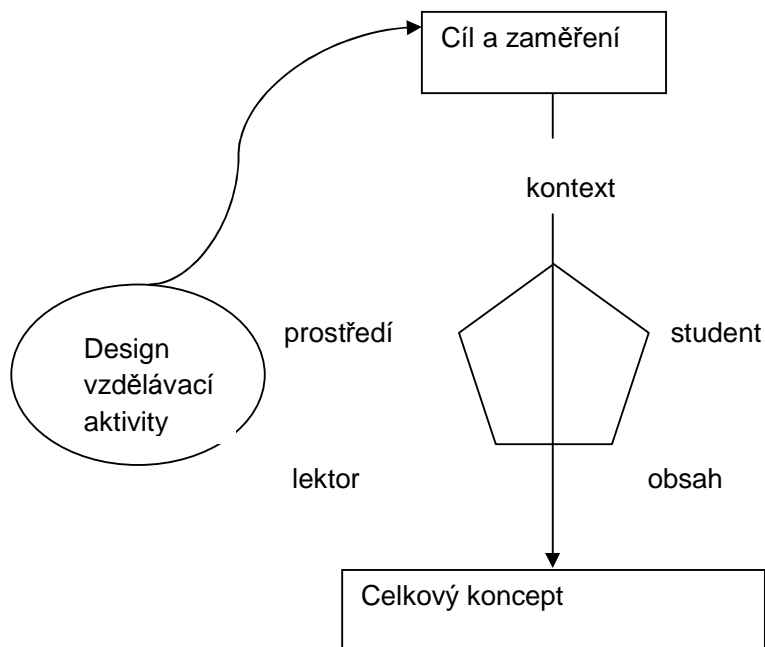
Pokud tedy tento seznam kroků srovnáme s výpisem činitelů vstupujících do procesu tvorby vzdělávacího programu je evidentní, že jednotlivé kroky vlastně popisují a upravují podobu, obsah a rozsah právě těchto činitelů. V případě profesního vzdělávání Prášilová uvádí hlavní součásti návrhu programu dle Kubra:

- Analýza potřeb.
- Analýza účastníků.
- Stanovení cílů (obecných, programových, dílčích).
- Sestavení učebních osnov.
- Výběr technik vzdělávání a rozvoje.
- Způsoby zjišťování výsledků vzdělávacího programu a jednotlivých dílčích složek.

(Prášilová 2006).

Než se pustím do rozboru jednotlivých částí programu, ráda bych ukázala ještě jiný pohled. Hroník používá pro popis tvorby vzdělávacího programu pojem „Designování“ vzdělávací aktivity.

Pro jeho vysvětlení lze dost dobře použít následující schéma:



Obr. č. 20: Design vzdělávací aktivity.

(Hroník, 2007, s. 143)

Rozbor schématu nám opět ukazuje působení jednotlivých činitelů, které ovlivňují vzdělávací program. Pokud se tedy budu držet tohoto schématu a uvedeného rozdělení činitelů z kapitoly 6.1, jsou činitelé zastoupeni takto:

Činitelé ovlivňující tvorbu vzdělávacího programu	Činitelé dle Hroníka
Cíl	Cíl a zaměření
Obsah	Obsah
Zadavatel	Kontext programu/zadání
Účastník	Student
Lektor	Lektor
Prostředí	Prostředí

Formy a metody	Celkový koncept
Evaluace	Celkový koncept

Tabulka č. 10: Specifikace činitelů tvorby vzdělávacího programu.

Pro potřeby firemního vzdělávání se mi pojetí Hroníka jeví jako jednodušší, ale pro přesné rozpracování a naplánování celkového konceptu již předpokládá určité zkušenosti organizátora a tvůrce programu s touto problematikou. Nyní tedy vysvětlím jednotlivé činitele dle pojetí Hroníka a jeho pohled na designování vzdělávacího programu.

5.2.1 DESIGN VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU DLE HRONÍKA A JEHO APLIKACE NA MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM

„Design vzdělávací aktivity je bezprostředně spjat s identifikací. Nejdříve potřebujeme vycházet z cíle a zaměření vzdělávací aktivity (Hroník 2007, s. 143).“

Základními kameny před tvorbou vzdělávací aktivity je tedy analýza vzdělávacích potřeb a jejich identifikací, zaměření vzdělávací aktivity a stanovení cílů, kterých chceme aktivitou či programem dosáhnout.

Design se týká 5 elementů:

- Kontext;
- Student;
- Obsah;
- Lektor;
- Prostředí.

Jakmile se tyto elementy popíší, následuje tvorba celkového konceptu, který se dále rozpracovává do konkrétního programu (Hroník 2007). Vybraný model jsem tedy přenesla na zamýšlenou tvorbu Management trainee programu v rámci společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.. Následující kapitoly se tedy budou zabývat jednotlivými činiteli v rámci designu vzdělávacího programu.

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, mám k dispozici výsledky analýzy vzdělávacích potřeb, která zahrnuje popis prostředí, ve kterém budeme Trainee program aplikovat, požadavky na tzv. manažerská chování a jejich projevy, úroveň absolventů a jejich očekávání od zaměstnavatelů a požadavky společnosti. Taktéž máme vytvořenou strategii pro nábor vhodných uchazečů do Management trainee programu. Následně tedy mohu přistoupit k jeho tvorbě, který pak následně bude upraven podle vybraných 2 Trainee a bližší specifikace jejich vědomostí, dovedností a schopností.

Znamená to tedy, že se pokusím vytvořit pouze koncept neboli plán vzdělávací akce dle zatím dostupných informací z analýzy vzdělávacích potřeb, analýzy prostředí ve firmě a specifikovaných požadavků na pozici Management Trainee.

5.2.2 CÍLE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

„Na základě všech informací je potřeba definovat cíle, jejichž dosažení odstraní mezeru nebo se zaměří na rozvoj žádoucím směrem (Hroník 2007, s. 144).

Hroník dále zajímavým způsobem podotýká, že při formulaci cílů potřebujeme rozlišit dvě základní skutečnosti, na základě kterých pak stanovujeme pracovní a rozvojové cíle:

účel a prostředek \implies pracovní a rozvojový cíl.

Rozvojový cíl je v tomto případě prostředkem pro dosažení pracovního cíle. Pro jejich definici můžeme použít kontrolní otázky /proč?/, s nimiž postupujeme od konce na začátek. Charakter cíle pak ovlivňuje zaměření programu.

Př. Proč potřebujeme Trainee program? – Protože potřebujeme kvalitní kandidáty na manažerské pozice ve firmě.

Proč potřebujeme kvalitní kandidáty na manažerské pozice ve firmě? – Protože se jedná o těžce obsažitelné pozice a nemáme dost kandidátů v interních řadách.

Při formulaci cílů tedy musíme zajistit provázanost obou cílů. Na základě identifikace mezery a potřeb je jasné, zda je třeba rozvíjet či odstraňovat nedostatky v oblasti znalostí, dovedností či praktických aplikací. (Hroník 2007).

Základní cíl Management trainee programu:

Pomocí vzdělávacího programu zajistit vybranému Traineeovi co nejlepší adaptaci na prostředí firmy a rozvoj jeho potenciálu pro uplatnění v některé z manažerských pozic v rámci organizační struktury společnosti.

Dílčí cíle:

Zajistit efektivní adaptaci Traineeho na prostředí firmy.

Absolvovat všechna školení v rámci vstupního školení HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC.

Nastavit Traineeovi obecně platný rámec rotací po jednotlivých pracovištích včetně manažerů a jejich působení v programu.

Zabezpečit pravidelnou evaluaci programu.

V zaměření programu si musíme ujasnit tyto základní otázky – východiska designu:

na kolik bude program probíhat „za chodu“ či „mimo chod“;

je řešení naléhavé nebo je možné postupovat koncepčněji (reaktivní či proaktivní řešení);

máme k dispozici standardní nástroje nebo se bude jednat o zakázkové řešení?

(Hroník 2007).

Pro dokreslení etapy analýzy vzdělávacích potřeb je zaměření pozornosti na vytvořenou strategii nábory vhodných kandidátů do programu Management trainee program. Tedy metody a formy, jakými budou zjišťovány informace o budoucích Management Trainee.

Obecně lze říci, že výstupem analýzy vzdělávacích potřeb je zjištění a identifikace mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat a především určit ty, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková 2007).

5.2.3 KONTEXT MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Kontextem Management trainee programu je především znalost společnosti, pro kterou se program vytváří, její kultura, organizační struktura, strategie a používaný řídicí systém. Ke znalosti prostředí je obvyklé použít analýzu, při které jsou zjištěny vzdělá-

vací potřeby účastníka. „Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

Znamená to, že potřebuji zjistit informace o tom, jaký je současný stav v požadovaných vědomostech a dovednostech účastníků vzdělávacího programu a jak dalece se odlišuje od nastavených požadavků na pozici Traineeho. Zároveň si musím zanalyzovat prostředí firmy, pro kterou se program vytváří tak, abych následně mohla porovnat tyto informace a zjistila reálnou podobu vzdělávacích potřeb účastníků /Trainee/. Analýzu prostředí firmy využiju následně při tvorbě obsahu programu a nastavení plánových rotací.

Tuto oblast jsem tedy řešila v kapitole 1.2 a jejích podkapitolách.

5.2.3 STUDENT V RÁMCI MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Pro potřeby našeho programu je nutné vědět, pro koho program vytváříme, jakého kandidáta budeme hledat. Po vstupu do programu pak následuje intenzivní rozvoj a využití jeho vědomostí, dovedností a kvalit. Trainee program nám tak může velmi pomoci rozvíjet talent vybraného Traineeho, udržet si ho v rámci společnosti a proměnit jeho potenciál ve výsledky. Trainee program tedy nastupuje tehdy, když takové hledané kandidáty nemáme ve vlastních řadách ve firmě a musíme čerpat z jiných zdrojů.

Dle zadání programu vím, že účastníky vzdělávacího programu budou vybraní 2 Trainees, kteří musí v co největší míře splňovat stanovené požadavky. Na začátku programu tedy víme, že účastníkem bude:

- čerstvý absolvent VŠ technických oborů, kvality či logistiky.

Příčemž z interních dokumentů společnosti se jako čerstvý absolvent uvádí student, který má řádně ukončeno své studium na úrovni magistra a nemá žádnou pracovní praxi po studiu. Díky této skutečnosti je i požadavek na časový harmonogram programu nastaven tak, aby absolventi do programu nastupovali ihned po ukončení svého studia.

Pro potřeby inzerce programu na vytipovaných vysokých školách byl vytvořen inzerát a leták, které uvádějí základní informace o Management trainee programu a základní požadavky na možné kandidáty. Leták pro inzerci je přiložen v Příloze I.

Základními požadavky na pozici Trainee jsou:

- Ukončené magisterské vzdělání (technické obory, logistika)
- Komunikativní znalost anglického jazyka
- Ambice, prokazatelný zájem o pracovní uplatnění v oboru Aerospace
- Ochotu učit se, orientaci na cíl
- Schopnost týmové práce
- Velmi dobré komunikační dovednosti a tzv. „prozákaznický“ přístup

Bližší specifikace účastníka bude doplněna ihned po ukončení náborového procesu a výběru 1-2 kandidátů do Management trainee program, kterým se bude program dotvářet tzv. „na míru“. Do osoby studenta je nutné zaznamenat také specifika teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení, osobnostní typy atd.

5.2.4 OBSAH MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU A JEHO STRUKTURA

Management trainee program je koncipován na 24 měsíců a obsahuje v sobě 2 roviny vzdělávacího programu:

1. rovina – laterální rotace:

Rotace napříč všemi stěžejními odděleními v rámci HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC. Jedná se o oddělení:

- Výroba;
- Technologie;
- Logistika;
- Kvalita;
- Podpůrná oddělení /personální, finanční, údržba, právní, vedení společnosti, komunikace, oddělení bezpečnosti práce a požární ochrany/.

2. rovina – vertikální rotace:

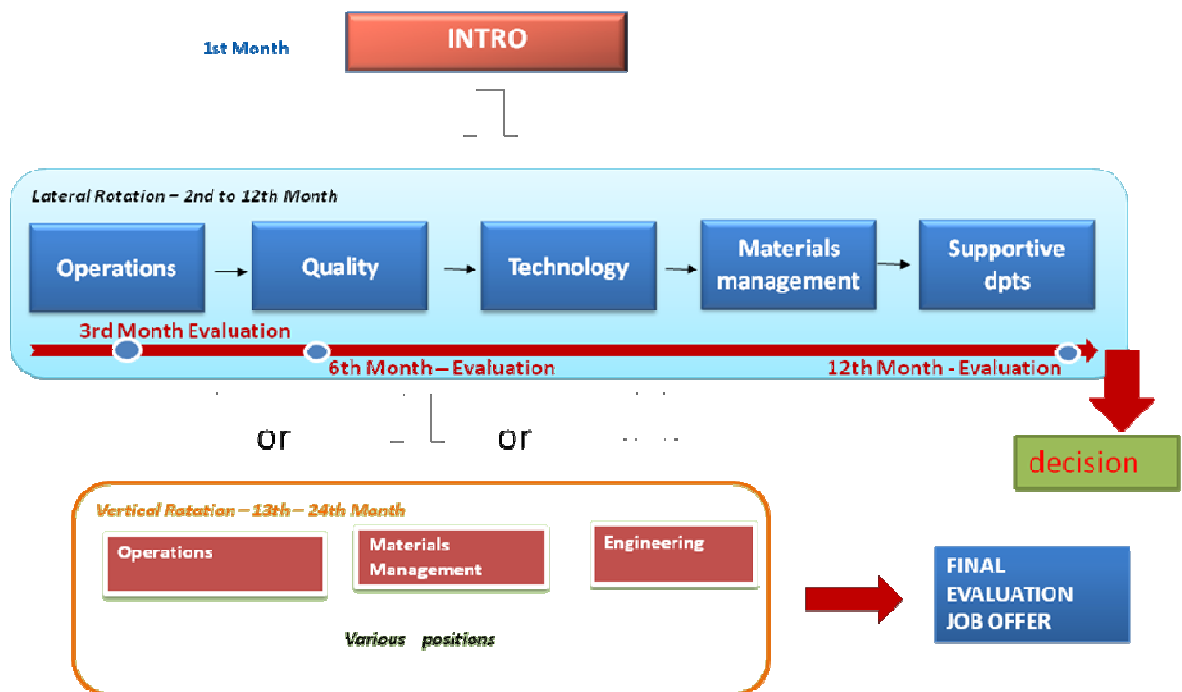
Rotace napříč jedné oblasti z vertikální roviny, která směřuje od nejnižších funkcí, stoupající po horizontální křivce, dle schopností studenta.

Na Tuto rovinu jsou připravena 3 oddělení:

- Technologie;
- Logistika;
- Výroba.

Návrh obsahu Management trainee programu ukazuje následující obrázek. Můžeme vidět hlavní etapy programu:

1. INTRO – etapa úvodního proškolení Trainees.
2. LATERÁLNÍ ROTACE – etapa plošných rotací v rámci hlavních oddělení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc
3. VERTIKÁLNÍ ROTACE – etapa rotací v rámci vybraného oddělení.



Obr. č. 21: Osnova Management trainee programu.

Intro – vstupní vzdělávání

V rámci společnosti HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC každý nový zaměstnanec absolvuje povinné vstupní školení, které je organizováno prezenční formou v prvním týdnu ihned po nástupu pracovníka do společnosti.

Z hlediska forem vzdělávání se bude ve větší míře jednat o kombinace všech forem vzdělávání s většinovým zastoupením metod on the job, právě z důvodu, že se jedná o firemní vzdělávání. Trainee absolvuje nejen prezenční formu vzdělávání, ale také kombinovanou a individuální. Forma kombinovaná se bude konat přímo na pracovišti dle sestaveného harmonogramu. Poslední z forem vzdělávání je forma individuální, která v rámci tohoto programu bude zastoupena v široké míře právě studiem interních dokumentů, směrnic a materiálů, e-learningových prezentací a dostupných vzdělávacích programů a kurzů, které jsou:

- Povinné pro danou pozici ve firmě;
- Nepovinné a veřejně dostupné.

V rámci rotací bude student spolupracovat na konkrétních probíhajících projektech, do kterých bude postupně začleněn tak, aby na konci rotace mohlo být provedeno jeho hodnocení dle stanovených kritérií.

Každý manažer oddělení v rámci nastaveného programu stanoví možné projekty a uvede je v předem připraveném formuláři.

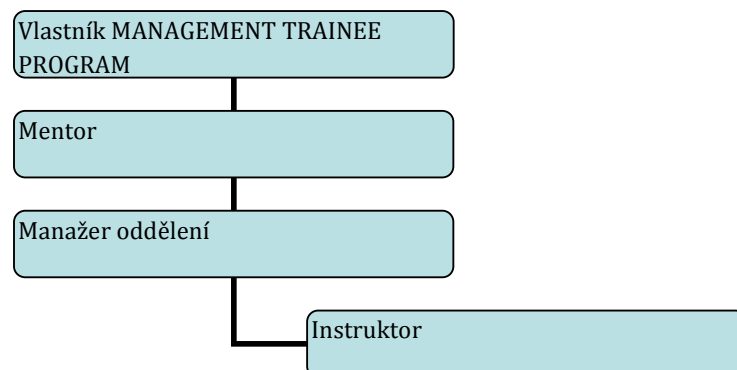
Příklad takového projektu je v Příloze II.

Součástí návrhu Management trainee programu je i nastavení procesu hodnocení a evaluace.

5.2.5 LEKTOR V POJETÍ MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Dalším elementem, nad kterým se musím zamyslet je lektorské zabezpečení, styl lektorování a organizační struktura Management trainee programu.

Pro potřeby Management trainee programu navrhuji následující organizační strukturu:



Obr. č.22: Organizační struktura Management trainee programu.

Vlastník Management trainee program - vlastníkem je generální ředitelka firmy, takže náklady na provoz Traineeho a jeho mzdové náklady povedou na nákladové centrum generální ředitelky.

Mentor – mentor programu je tzv. průvodce či ochránce Trainee. Jedná se o člena managementu, který je stanoven jako průvodce Trainee v průběhu celého programu. Mentor svolává a organizuje pravidelná setkání spojená s evaluací programu, očekávání, nastavuje a upravuje případné odchylky. V organizační struktuře spadá přímo pod generální ředitelku.

Manažer oddělení – manažer oddělení vstupuje do Management trainee programu v okamžiku, kdy je Trainee na jeho pracovišti. V systému rotací Trainee absolvuje několik rotací po pracovištích. Manažer zabezpečuje adaptaci a průběh rotace na jeho pracovišti. Obvykle stanovuje **instruktora**, který bude mít Traineeho na starosti po celý průběh rotace na daném pracovišti.

Nemám v organizační struktuře uvedenu pozici personálního ředitele. V popisu osob, které se podílejí na organizaci a průběhu programu však uveden je právě z toho důvodu, že personální ředitel je osobou, která má na starosti personální činnosti ve společnosti. Je tedy bezpochyby jeden z elementů, který vstupuje a monitoruje kvalitu a obsah programu. V našem případě je výhoda, že rozhodnutím generální ředitelky společnosti je osoba mentora programu právě osoba personálního manažera. Na dalším obrázku je ukázka osob, které navrhuji do programu a jejich obecného vymezení kompe-

tencí.

Site Leader

- the owner
- to select the trainees
- to decide on the target department for the vertical part of rotations
- to evaluate

HR Manager

- to support the program
- to support the Mentors
- to select trainees

Mentors

- in cooperation with dept. managers to identify goals & content of each rotation cycle
- to assist at evaluations after each rotation cycle & after horizontal part of rotations
- to consult individual career orientation & development needs of the trainees

Departmental Managers

- to provide with on-the-job training to the trainees
- to cooperate with the Mentor

Obr. č. 23 Popis osob a rozpis kompetencí v rámci Management trainee programu.

Element lektora jako vzdělavatele je velmi důležitý. I v případě samostudia nebo individuální formy vzdělávání či e-learningových kurzů je tento element zakomponován do podoby kurzu a může to vypadat jako mluvené slovo v programu či „sám sobě lektorem“ (Hroník 2007).

„...nejlepší způsob, jak se něčemu naučit, je učit druhé...“(Hroník, 2007, s. 152).

Velmi důležitá osoba pro úspěšnost programu je právě osoba lektora, interního instruktora, kouče či trenéra. V rámci společnosti je přímo oddělení HRT – HR training, které zabezpečuje vzdělávání a školení zaměstnanců programu interními nebo externími zdroji či specifickými individuálními programy.

5.2.6 PROSTŘEDÍ PRO ŘEŠENÍ MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Dle tématu a obsahu jednotlivých etap a vzdělávacích aktivit v rámci Management trainee programu volím prostředí.

Zvolené prostředí může mít podobu:

- e-learningové prostředí;
- outdoor;
- indoor;
- kombinace prostředí.

Dle charakteru vzdělávání v rámci připravovaného programu se bude standardně využívat pracovní prostředí na pracovišti, školící místnosti, výrobní jednotky a e-learningové či virtuální prostředí za pomoci Intranetu a internetu.

Východiska designu			Možné podoby
Za chodu	Reaktivní	Standardní řešení	Průběžná evaluace, sledování možných odchylek a jejich náprava. Metody evaluace - rozhovory, supervize při práci...
Za chodu	Proaktivní	Zakázkové řešení	Zapojení Traineeho do konkrétního dílčího projektu s danými pravidly a pravomocemi
Za chodu	Proaktivní	Zakázkové řešení	Nastavení systémů rotací na jednotlivých pracovištích, jeho průběžné hodnocení a náprava možných odchylek.
Mimo chod	Reaktivní	Standardní řešení	Vytvoření a absolvování povinného vstupního školení
Mimo chod	Proaktivní	Zakázkové řešení	Získávání nových znalostí a dovedností na specifických typech školení, seznámení se s novými trendy, jejich osvojení...

Tabulka č. 11: Možná zaměření programu a jednotlivých částí (Hroník 2007).

V závislosti na cílech a zaměření programu se rozhoduje, zda použijeme standardizovaný kurz, který jsme již v minulosti používali nebo zda půjde o zakázkové řešení. V případě našeho Trainee programu jde o zakázkové řešení, neboť mám rámcové za-

dání vedení firmy a nikdy v minulosti tento program ve firmě neprobíhal. Horník zakázkové řešení vysvětluje jako kurz, který není hotovou odpovědí, která zde byla před identifikací mezery a potřeb. Vycházíme sice ze známých postupů a řešení, přesto vytváříme kurz, který řeší specifické s konkrétními problémy dané organizace a daných účastníků - Trainee.

5.2.7 CELKOVÝ KONCEPT MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

„Jestliže máme formulovaný cíl a zaměření, popsány či jinak ujasněny elementy, které vstupují do hry, můžeme začít s tvorbou celkového konceptu. Vytváříme představu, jak budou jednotlivé aktivity poskládané, jak budou navazovat.“ (Hroník 2007, s. 147).

Jako první jsem ale rozpracovala časový harmonogram samotné tvorby Management trainee programu, který jsem také musela prezentovat vedení společnosti k odsouhlasení. Tento časový harmonogram je podkladem pro schválení programu vedení společnosti a sestavení jednotlivých základních předpokladů a kroků pro start a úspěšnost Management trainee programu.

Leden
Prezentace základního konceptu Management trainee programu HR manažerovi a HR generalistům Ujasnění očekávání s generální ředitelkou
Únor
Zahajovací setkání všech členů organizačního týmu, identifikace rolí a odpovědností jednotlivých členů Setkání s manažery nad identifikací požadovaného profilu kandidáta, nastavení jednotlivých etap Management trainee programu Informační brožura Inzerce a propagace programu na vytipovaných školách a vybraných informačních kanálech. Průběžné informování na schůzkách vedení společnosti o průběhu tvorby Management trainee programu
Březen

<p>Schůzka zapojených manažerů nad tvorbou a aplikací detailní podoby jednotlivých projektů v rámci rotací, případné prolínání projektů napříč odděleními a jejich časový harmonogram. Součástí této schůzky je upřesnění obsahu a rozsahu vstupního školení a nastavení průběžného školení a dalšího vzdělávání Trainees.</p> <p>Inzerce a propagace na veletrzích pracovních příležitostí na vysokých školách</p>
Duben
<p>Finalizace Management trainee programu</p> <p>Finální nastavení podmínek pozice Trainee – plat, pracovní doba, systém hodnocení</p> <p>Odsouhlasení programu vedením divize Letectví</p> <p>Zavedení pozice Trainee do systému rekvizic společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.</p>
Květen
<p>Spuštění výběru kandidátů do Management trainee programu</p> <p>Příprava a design Assessment centra</p>
Červen - červenec
<p>1. kolo pohovorů s kandidáty</p> <p>Assessment centrum pro vybraných 8 kandidátů</p> <p>Finální výběr 2 Trainees</p> <p>Podpisy pracovních smluv a vstupní dokumentace</p>
Srpen
<p>Příprava pracovního prostředí, zařízení IT přístupů, identifikace nových zaměstnanců, Vstupní náležitosti</p>
Září
Start Management trainee programu

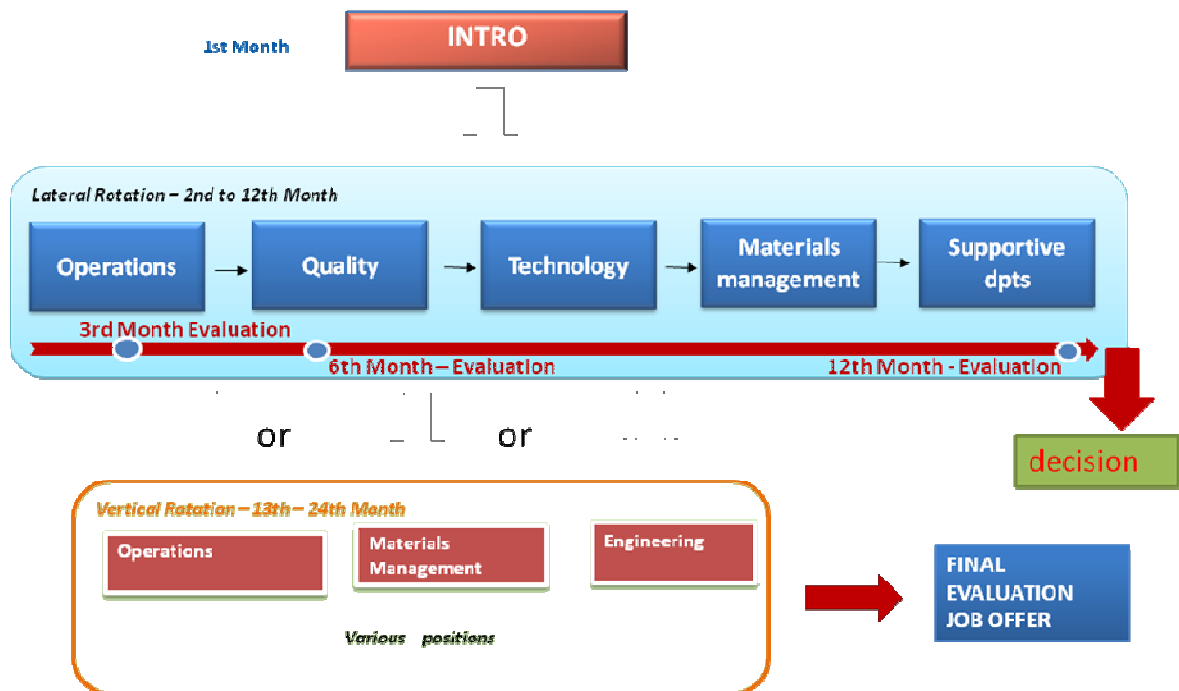
Tabulka č. 12: Časový harmonogram přípravy Management trainee programu.

Samotný koncept programu je uveden v rámci kapitoly 5.2.4 Obsah Management trainee programu a znázornění v čase ukazuje obrázek č. 21. V této fázi tvorby programu bych měla uvést přesnou podobu jednotlivých vzdělávacích aktivit. To však není možné, neboť se jedná o interní materiály firmy, které nemohou být veřejně publikovány. Pro realizaci programu budou průběžně připravovány projekty, kterých se budou oba Trainee účastnit a podílet se na jejich realizaci. Postupně se tak budou začleňovat do chodu firmy a kolektivů na jednotlivých pracovištích.

5.3 HODNOCENÍ, EVALUACE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Poslední fází systému vzdělávání, je fáze průběžného monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zajištění jeho efektivnosti. Také v rámci Management trainee programu společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. jsem nastavila oblasti evaluace. Jelikož evaluace není předmětem této diplomové práce, nebudu se této problematice věnovat do podrobností. Zmínila bych jen základní informace. V rámci programu je nastaveno několik forem hodnocení a evaluace:

- hodnocení kandidátů při náborovém procesu na pozici Trainee;
- hodnocení kandidátů při Assessment centru – příklad hodnotícího formuláře je součástí kapitoly 3.1.3;
- dílčí hodnocení průběhu Management trainee programu tak, jak je ukazuje obrázek č. 21, který je zobrazen v kapitole 5.2.1. Ráda bych se opět k němu vrátila:



Obr. č. 21: Osnova Management trainee programu.

Nastavený systém hodnocení je tedy v časovém horizontu:

- po prvních 3 měsících;
- po 6 měsících od startu programu;
- po 1. roce programu.

Výstupem hodnocení po 1. roce programu je vzájemné rozhodnutí o dalším zaměření Management trainee programu a výběr oddělení, kam bude Trainee finálně zařazen na vertikální rotace.

- Finální hodnocení s generální ředitelkou je nastaveno na konec programu, tedy po absolvování 2 let.

Role generální ředitelky společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. v Management trainee programu je však stěžejní, neboť je zadavatelem programu. Je nositelem myšlenky pracovat se studenty a hledat potenciál pro využití v rámci společnosti. Z toho důvodu se účastní náborového procesu na Trainee, první schůzky před nástupem Trainee do Management trainee programu. Taktéž může kdykoliv vstoupit do programu, scházet se s vybranými Trainee a hodnotit jejich výsledky.

Jednotlivá hodnocení s Trainees provádí mentor a přidělení manažeri za jednotlivá oddělení. Frekvenci setkání mentora s Trainee je taktéž na jejich vzájemné domluvě, potřebách obou Trainee a časových možnostech mentora. Na základě průběžných hodnocení v rámci Management trainee programu, je program průběžně monitorován a upravován dle potřeb Trainee a společnosti.

5.4 PROPAGACE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMU

Poslední oblastí, kterou bych ráda uvedla a souvisí s tvorbou Management trainee programu, je plán inzerce a propagace programu na vytipovaných vysokých školách.

Vybrané vysoké školy pro inzerci vytvořeného programu:

- VŠB – TU Ostrava
- UTB Zlín
- VUT Brno
- VŠLG Přerov
- UP Olomouc
- Moravská VŠ Olomouc

Plánované informační kanály pro potřeby propagace Management trainee programu:

- Veletrhy pracovních příležitostí pořádané na vysokých školách;
- Propagace v prostorách škol – nástěnky, LCD tabule;
- Informační systémy škol;
- Letáky zaslané do škol;
- Inzerce na jobs.cz;
- Propagace programu v rámci společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.;

Příklad letáku obsahuje příloha I.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce je vytvořit Trainee program pro čerstvé absolventy vysokých škol pro potřeby strojírenské firmy, ve které pracuji.

Takto jsem začínala úvod mé diplomové práce před více jak rokem a přemýšlela o možné podobě takového specifického programu určeného pro čerstvé absolventy vysokých škol. Zpočátku jsem se velmi těšila, zdálo se, že se jedná o velmi lehký úkol, kdy se zkrátka vytvoří vzdělávací program tzv. „na míru.“

Jelikož jsem již z minulosti měla zkušenosti s tvorbou vzdělávacích programů, pustila jsem se do získávání bližších informací od vedení naší společnosti tak, abych měla přesné zadání a představu o konkrétních očekávání vedení společnosti nejen na samotného Trainee, jak se účastníci Trainee programů označují, ale především na obsah a podobu Trainee programu, neboť k jeho úspěšné realizaci je potřeba spolupráce jednotlivých oddělení společnosti právě z důvodu, že se jedná o velmi rozsáhlý a organizačně náročný program. Velmi jsem byla potěšena zapojením a zájmem manažerů jednotlivých oddělení, kteří s nastavováním programu aktivně spolupracovali a postupně se podíleli na jeho atraktivní podobě.

Při konkrétní tvorbě Management trainee programu jsem postupně dotvářela teoretickou část diplomové práce se zaměřením na stěžejní pojmy, které s Trainee programem souvisí. Shromáždila jsem si spoustu literatury a materiálů o vzdělávání, adaptaci či nábore nových pracovníků a začala sestavovat sled kapitol tak, aby vždy výstupem každé velké kapitoly byla jedna součást zadání vedoucí k vytvoření Management trainee programu. Po vysvětlení základních pojmů je práce zaměřena na popis prostředí a činitelů, které do procesu tvorby vstupují. Velkou pozornost jsem připsala také oblasti adaptace, neboť spatřuji velké úskalí v řadě firem, že této fázi nepřikládají příliš velký důraz a mohou tak odradit spoustu nadaných a schopných zaměstnanců hned na začátku.

Jelikož součástí zadání na tvorbu Management trainee program bylo i vytvořit náborový proces pro možné kandidáty, je jedna z kapitol věnovaná i této problematice. Výstupem je opět konkrétní návrh na náborový proces včetně plánu propagace a inzerce na vytipovaných vysokých školách. Důležitým bodem je metoda Assessment centrum, která se velmi osvědčila v rámci hledání nového Trainee díky podpoře a přispění manažerů společnosti. Výsledkem náborového procesu bylo, že jsme mezi velmi kvalitními a zajímavými absolventy vybrali 8 kandidátů, kteří se účastnili Assessment centra.

Hodnocením úspěšnosti pak určitě je fakt, že z těchto 8 kandidátů byli vybráni 2 absolventi, kteří 1. 9. 2012 nastoupili na pozici Trainee a v současné době jsou již úspěšně zapojeni a stali se součástí naší společnosti. Za zmínku bezesporu stojí také fakt, že další 3 absolventi z vybraných 8 kandidátů byli přijati do firmy na jiné pozice.

Závěrem tedy mohu říci, že Trainee program opravdu vznikl dle zadání vedení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.. Prostředí této firmy je velmi specifické, což je dáno nejen zaměřením na letecký průmysl, ale hlavně několika úrovněmi řízení v rámci složité struktury celé korporace společností Honeywell. Jelikož se jedná o pilotní nasazení programu s tím, že se postupně dotváří a doplňuje na základě průběžného hodnocení mentora, účastníků či zapojených manažerů, není relevantní v této fázi jeho celkové hodnocení.

Jak ale obhájit zaměstnancům firmy správný výběr kandidáta? Jak ovlivnit negativné postoj klasicky přijatých nových pracovníků, kteří nemají takový vstup jako Trainee? Proč by měl mít nějaké výhody? Objevily se negativní postoje z řad zaměstnanců, což je celkem pochopitelné, neboť podobný program mohl být dost dobře vytvořen jako součást Talent managementu pro podporu a rozvoj stávajících talentů ve firmě a v současné době chybí, což se právě odhalilo při vytváření mé diplomové práce. Vytvořit podobný rozvojový rotační program pro vytipované talenty ve firmě je moje doporučení do budoucna.

Cíl práce byl tedy úspěšně splněn a vytvořený Management trainee program aplikován ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.. Zatím se program jeví jako velmi úspěšný, což dokazují kladné odezvy všech zmíněných činitelů a také zadání vedení společnosti otevřít program stejného obsahu a rozsahu i v letošním roce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1/ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- 2/ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 3/ BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- 4/ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I. Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. 1.vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.
- 5/ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 6/ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 7/ JACHIMOVÁ, A., JAKOB, M., Svarovská, A.: *Adaptace není jen proces, ale záležitost veskrze lidská*. HRM Human resources management 3/12;
- 8/ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1.vydání. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.
- 9/ KOLLEROVÁ, P.: *Trainee programy pomáhají odhalit nové talenty*. HRM Human resources management. 3/12, 2012, Ročník VIII., číslo 3, s. 50. ISSN 1801-4690.
- 10/ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- 11/ KREJČOVÁ, M.: *Očekávání generace Y versus HR*. 4/12, 2012, č. 4, s. 10 – 12
HRM Human resources management 4/12.
- 12/ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- 13/ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3235-0.

14/PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu. První pomoc pro pedagogy* 3. 1. vydání. Praha 10: Nakladatelství TRITON, 2006. ISBN 80-7354-712-7.

15/ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vydání. Praha 7:Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

16/ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

17/ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

18/ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vydání. Praha 3: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-7357-019-X.

On-line odkazy

1/Strojní inženýrství VŠB-TU Ostrava dostupné z <http://www.fs.vsb.cz/cs/okruhy/studium-a-vyuka/studijni-obory/magisterske-studium/?programmeld=15&studyType=4>[cit. 2.11.2012].

2/Příručka studijních oborů UTB Zlín dostupné z http://web.ft.utb.cz/cs/docs/FIN_2010-10-25_char-so-ft-2010.pdf[cit. 2.11.2012].

3/ Zákoník práce, pojem Absolvent dostupné na <http://business.center.cz/business/pojmy/p147-absolvent.aspx> [cit. 21.12.2012].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MTP	Management trainee program – název tvořeného programu
HON	Honeywell – název korporace
HAO	Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. – název firmy v Olomouci
HOS	Honeywell operation system – interní řídicí systém firmy
Inc.	Incorporation – Spojení, označení spojení firem - korporace
APAC	úroveň řízení HON v rámci Asie a Pacifiku
EMEA	úroveň řízení v oblasti Východní a střední Evropy a Afriky
AMERICAS	úroveň řízení napříč divizemi, jež pokrývá oblast Ameriky.
HR	personální oddělení
HRM	manažer personálního oddělení
HRG	referent personálního oddělení /Humann resourcis generalist/
SS	specialista náborového oddělení /Staffing specialist/
NEO	Vstupní školení /New employee orientation/
AC	Assessment centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1 Posloupnost základních pojmů.
- Obr. č. 2 Rozdělení prostředí.
- Obr. č. 3 Hlavní odvětví působnosti společnosti Honeywell.
- Obr. č. 4 Příklad leteckého motoru.
- Obr. č. 5 Systém řízení společnosti Honeywell Inc.
- Obr. č. 6 Příslušnost Honeywell Aerospace Olomouc k divizi letectví.
- Obr. č. 7 Organizační struktura oddělení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o..
- Obr. č. 8 Strategický staffing.
- Obr. č. 9 Struktura řízení kariéry.
- Obr. č. 10 Kroky adaptačního procesu.
- Obr. č. 11 Vzdělávací systém Honeywell Aerospace Olomouc.
- Obr. č. 12 Základní pojmosloví Multifunkčnosti.
- Obr. č. 13 Pyramida procesu výběru na pozici Trainee.
- Obr. č. 14 Metoda AC.
- Obr. č. 15 Příklad hodnotícího archu pro Assessment centrum na Management trainee program.
- Obr. č. 16 Faktory ovlivňující volbu metod.
- Obr. č. 17 Rozdělení metod vzdělávání.
- Obr. č. 18 Vymezení tréninku, koučování, školení a poradenství.
- Obr. č. 19 Otázky v projektu vzdělávací akce.
- Obr. č. 20 Design vzdělávací aktivity.
- Obr. č. 21 Osnova Management trainee programu.

Obr. č. 22 Organizační struktura Management trainee programu.

Obr. č. 23 Popis osob a rozpis kompetencí v rámci Management trainee programu.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Zadání pro Management trainee program společnosti.

Tabulka č. 2: Základní údaje o studii mezi generací Y.

Tabulka č. 3: 12 druhů chování pro manažery.

Tabulka č. 4: Příklady úrovní nastavené matice chování.

Tabulka č. 5: Rizika chybějící adaptace.

Tabulka č. 6: Příklady předávaných informací mezi firmou a zaměstnancem.

Tabulka č. 7: Časový harmonogram Assessment centra pro Management trainee program.

Tabulka č. 8: Matice metod rozvoje.

Tabulka č. 9: Činitelé a jejich specifikace ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc.

Tabulka č. 10: Specifikace činitelů tvorby vzdělávacího programu.

Tabulka č. 11: Možná zaměření programu a jednotlivých částí.

Tabulka č. 12: Časový harmonogram přípravy Managementu trainee programu.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I:	Leták inzerce Trainee Programu
Příloha II:	Příklad připraveného projektu pro Trainee
Příloha III.	Příručka nového zaměstnance - příklad

Příloha I.



Společnost Honeywell Aerospace Olomouc zabývající se výrobou komponentů do leteckých motorů nabízí jedinečnou příležitost pro úspěšné absolventy VŠ.

GRADUATE TRAINEE PROGRAM

Umožníme Vám rychlý start Vaší kariéry!

V rámci našeho programu:

- Bude pro vybrané talenty připraven dvouletý adaptační a rozvojový program pod odborným vedením
- Se seznámíte s chodem celé společnosti
- Absolvujete rotační stáže napříč odděleními naší společnosti

Podpůrná oddělení Výroba Technologie Kvalita Logistika

- Budete spolupracovat na konkrétních projektech jako členové týmu
- Získáte celkový rozhled a zkušenosti napříč celou společností

Zaujala Vás naše nabídka? Neváhejte a kontaktujte nás!

Email: kariera.olomouc@honeywell.com, Telefon: +420 585 128 314, +420 724 764 715.

Vzlétněte s námi! www.honeywell.com



PROFIL SPOLEČNOSTI



Honeywell Aerospace Olomouc se sídlem v Hlubočkách – Mariánském Údolí u Olomouce se zabývá výrobou a opravou plechových a žárových dílů leteckých turbínových motorů z nerezavějících ocelí a speciálních slitin, které jsou dodávány pro většinu motorů a energetických jednotek společnosti Honeywell.

OČEKÁVÁME

- Ukončené magisterské vzdělání (technické obory, logistika)
- Komunikativní znalost anglického jazyka
- Ambice, prokazatelný zájem o pracovní uplatnění v oboru Aerospace
- Ochotu učit se, orientaci na cíl
- Schopnost týmové práce
- Velmi dobré komunikační dovednosti a prozákaznický přístup

NABÍZÍME

- Profesionální rozvoj ve stabilní mezinárodní společnosti
- Účast na mezinárodních projektech
- Každodenní využití anglického jazyka
- Jazykové a odborné vzdělávací kurzy
- Zaměstnanecké benefity a flexibilní pracovní dobu

JAK SE PŘIHLÁSIT

Své přihlášky se strukturovaným životopisem zasílejte nejpozději do **15.5.2012** na emailovou adresu: kariera.olomouc@honeywell.com. Případné dotazy volejte na telefonní čísla: 585 128 314 nebo na 724 764 715.

Vzlétněte s námi! www.honeywell.com

Příloha II.

PROJECT FACT SHEET

Project determination guide

Internship Department: FINANCE	Departmental Manager: Zdenek Knápek
--------------------------------	-------------------------------------

1. Strategic Initiative

To ensure quality training of a department processes & Honeywell standards through a project based assignment to a trainee.

2. Project Name / Assigned Task

- Finance minimum for non-finance managers + Scope of work of Finance department

3. Scope of the Project

Description of specific activities:

- In scope
 - 1 Day with FM – org. structure of finance department and HAO, tasks and responsibilities
 - 1 Day with Accountants – tasks, responsibilities, std. work
 - 2 Days with FP&A - scope of work, AERO org structure, HAO org & Cost structure, Finance minimum for non-finance managers Pbudget, produktivity,...)
 - 1 Day with Controllers – controlling and reporting tasks, treasury
- Out of scope

4. Duration of the Rotation & Order Among Other Rotations

1 week

5. The Project's Objective, Milestones & KPIs – SMART

Understanding of organization and tasks of finance department

Understanding of cost structure of products, creating of budget, productivity

6. Roles & Responsibilities

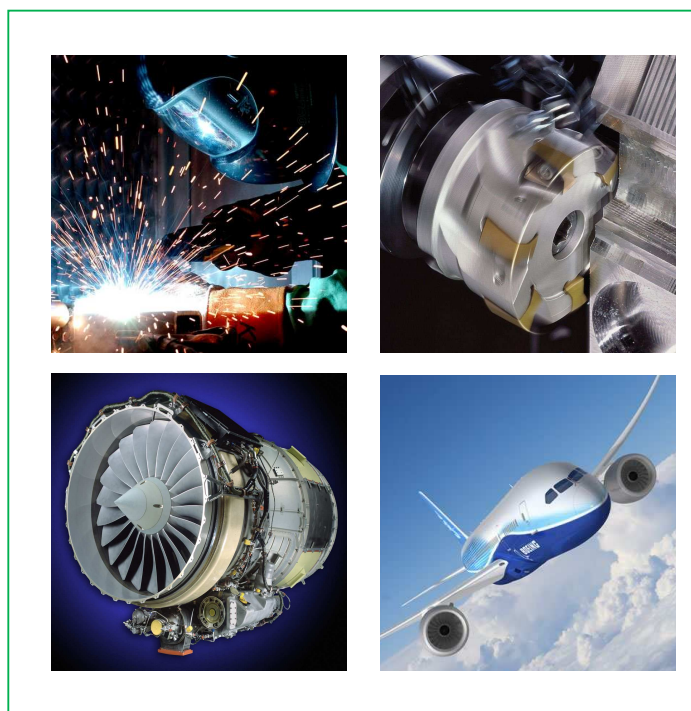
- Rotation coordinator (the person in charge, the person to provide continuous feedback etc.): Zdenek Knápek
- Co-workers (subtasks responsibility): E.Vejrostová, T.Kobza, J.Charamza
- Others: all members of finance team

7. HR's Participation

- What kind of assistance can be provided by HR?
- Not needed

Honeywell

Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o



Příručka pro nové zaměstnance

OBECNÉ INFORMACE

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

KDE NÁS NAJDETE?

HR Generalisté, dveře č.XX, zabýváme se především:

- pracovně-právním poradenstvím pro naše zaměstnance a manažery
- personálními projekty

HRS Administrativa, dveře č. XX

- řešíme problémy z oblasti stravování, penzijního připojištění
- administrujeme změny osobních a pracovních údajů

Náborové oddělení = Staffing centrum, kontakt: kariera.olomouc@honeywell.com

Na náborové oddělení se obračete v případě, že řešíte:

- Informace o volných pracovních místech
- Doporučení kandidáta na volné pracovní místo ve společnosti
- Podání přihlášky do interního výběrového řízení
- Informace o stipendijním programu

Tréninkové oddělení, dveře č. XX

- Školení zaměstnanců a akce s tím související
- Organizace výuky anglického jazyka
- Komunikace napříč celou firmou
- Plánování a pořádání celofiremních akcí pro zaměstnance Family day, Sportovní den,....

Mzdové centrum

- Sídli v Praze, komunikace se mzdovým centrem: telefonicky, e-mailem nebo poštou (schránka je umístěna pod schody vedle poštovních přihrádek v hlavní hale administrativní budovy)
- Kontakty: Mzdové centrum
tel:

kont.osoby: e-mail:

KDE NAJDETE POTŘEBNÉ INFORMACE?



- ❖ na nástěnce HR oddělení v prvním patře, vedle kanceláře HR (Osobní oddělení)
 - ❖ na Team Sites společnosti – Home/Personalistika
 - ❖ Kolektivní smlouva, Pracovní řád – k dispozici u nadřízeného nebo na stánkách Personalistiky
-
- ❖ Kolektivní smlouva – co v ní naleznete:
 - Odměňování zaměstnanců – systém odměňování, zařazení do bandů, odměny, příplatky ke mzdě, náhrady mzdy, srážky...)
 - Sociální oblast (délka pracovní doby, dovolená, práce přesčas, noční práce, sociální program a sociální služby – jubilea, penzijní připojištění,..)
 - Oblast pracovně právní (pracovní volno, ..)
 - BOZP (kategorie rizik)
-
- ❖ Pracovní řád – co v něm naleznete:
 - Pracovní doba (přestávky na jídlo a oddech, přesčas, dovolená)
 - Délka pracovní doby a směnnost
 - Povinnosti zaměstnance a porušení pracovní kázně
 - Překážky v práci (nárok na placené volno)

JAKÉ BENEFITY POSKYTUJEME?



- Týden dovolené navíc
 - Příspěvek na penzijní připojištění
 - Dotované podnikové stravování
 - Pravidelné navyšování mzdy dle Kolektivní smlouvy a dle výsledků hodnocení
 - Mimořádné odměny
 - Zaškolení, pravidelný rozvoj, prohlubování a zvyšování kvalifikace
 - Odměna při pracovním výročí
 - Odměna při odchodu do důchodu
 - Možnost stáží v USA pro děti našich zaměstnanců
 - Očkování proti chřipce
 - Možnost zvýhodněného T-Mobile tarifu na volání pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky
 - Příspěvek na regenerační program 1 000 Kč
 - Stipendijní program pro studenty
 - Příspěvek na ubytování pro
-
- ❖ tyto benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu
 - ❖ informace týkající se benefitů poskytuje Personální oddělení

Závodní stravování



- Umožněno všem zaměstnancům
- Objednávkový systém – formou barevných stravenek, které je možné si odebrat den dopředu v jídelně
- Možnost výběru ze 6ti jídel na oběd a 4 na večeři
- Dotovaná strava zaměstnavatelem je ve výši 45%

ANOTACE MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Příjmení a jméno autora:	Bc. Soňa Chlumová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie andragogiky, Filozofická fakulta
Název diplomové práce:	Trainee program pro čerstvé absolventy vysokých škol
Počet znaků:	136.658
Počet příloh:	3
Počet titulů použité literatury:	18 titulů/ 3 on-line
Klíčová slova:	Trainee program, Adaptace, Rotace, Nábor, Assessment centrum, Vzdělávací program, Absolvent

Charakteristika diplomové práce:

Práce je věnovaná vytvoření Management trainee programu pro čerstvé absolventy vytipoovaných vysokých škol dle požadavků vedení společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.. Součástí zadání na Management trainee program je taktéž návrh procesu náboru možných kandidátů a Assessment centra jako jedné z metod výběru. Díky této problematice je práce rozdělena do tematických celků. V úvodu jsou vysvětleny základní pojmy, které s problematikou souvisí, následuje popis prostředí firmy, pro které se Management trainee programu vytvářel a kapitola věnovaná náboru nových zaměstnanců a procesu adaptace nového zaměstnance. Poslední dvě velké kapitoly jsou přímo věnované formám a metodám vzdělávání a tvorbě samotného vzdělávacího programu, kterým Management trainee program je. Výstupem diplomové práce je tedy konkrétní Management trainee program na míru, který v sobě zohledňuje všechna specifika dané společnosti, což byl hlavní cíl diplomové práce a byl tímto naplněn.