



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MAXIMALIZACE POČTU BUDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ
Z ŘAD SOUČASNÝCH STÁŽISTŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

MAXIMIZATION THE NUMBER OF EMPLOYEES FROM INTERNS IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Urbánková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Petra Urbánková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Maximalizace počtu budoucích zaměstnanců z řad současných stážistů ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení doporučení vedoucích k maximalizaci počtu budoucích zaměstnanců z řad současných stážistů ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. Mezi dílčí cíle lze zařadit zhodnocení současné situace programu beIN a pomoci společnosti lépe přistupovat ke generaci Y ve vybraných pracovních oblastech.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠLAPÁK, Č. a M. ŠTEFKO. Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. 2015, 144 s. ISBN 978-80-87439-19-7.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem diplomové práce je stanovení doporučení vedoucích k maximalizaci počtu budoucích zaměstnanců z řad současných stážistů ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. Výzkum se zaměřuje na zjištění pracovní spokojenosti stážistů a na stanovení hlavních faktorů, jež u nich rozhodují při výběru budoucího zaměstnavatele. Je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů se stážisty z různých oddělení. Na základě výsledků výzkumu a teoretického přehledu budou následně stanoveny a vyčísleny konkrétní návrhy maximalizující počet stážistů nastupujících na hlavní pracovní poměr ve společnosti.

Klíčová slova

generace Y, spokojenost, adaptace, rozvoj a udržení zaměstnanců, mentoring

Abstract

The purpose of this master thesis is to determine recommendations that would help the Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. company to expand their employee base. The research attempts to determine the satisfaction of interns with working environment and find crucial factors that are considered by them to choose the future employer. The research is carried out on the basis of questionnaire survey and semi-structured interviews with interns from different departments. Based on the survey results and theoretical overview appropriate recommendations will be proposed and quantify to maximise the number of interns getting employed after finishing the internship.

Key words

generation Y, satisfaction, adaptation, employee retention and development, mentoring

Bibliografická citace

URBÁNKOVÁ, Petra. *Maximalizace počtu budoucích zaměstnanců z řad současných stážistů ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116498>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. května 2019

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho vstřícný přístup a užitečné rady, jež byly při zpracování práce zúročeny.

Poděkování patří také vedoucím pracovníkům společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. a koordinátorce programu beIN za poskytnutí všech potřebných informací o společnosti.

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	14
1.1 Cíle práce.....	14
1.2 Metodika a postupy zpracování.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	17
2.2 Plánování lidských zdrojů.....	18
2.3 Získávání pracovníků z interních zdrojů.....	19
2.3.1 Rozmíst'ování pracovníků uvnitř společnosti.....	19
2.4 Adaptace zaměstnanců.....	20
2.5 Motivace zaměstnanců.....	21
2.5.1 Vnitřní a vnější motivace.....	22
2.5.2 Motivační teorie spravedlnosti.....	23
2.5.3 Motivace ke vzdělávání.....	23
2.6 Hodnocení zaměstnanců.....	24
2.7 Odměňování zaměstnanců.....	26
2.7.1 Zaměstnanecké výhody.....	27
2.8 Péče o zaměstnance.....	28
2.8.1 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	29
2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	29
2.9.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	31
2.9.2 Plánování vzdělávání.....	31
2.9.3 Realizace vzdělávání.....	31

2.9.4	Vyhodnocování výsledků rozvoje a vzdělávání	32
2.10	Vzdělávací a rozvojové metody.....	33
2.10.1	Mentoring.....	33
2.10.2	Specifika ostatních metod vzdělávání.....	35
2.11	Talent management.....	37
2.11.1	Proces řízení talentů.....	38
2.11.2	Udržení talentů ve společnosti	39
2.12	Společenská odpovědnost organizací	40
2.12.1	Oblasti společenské odpovědnosti	40
2.13	Úvod do problematiky age managementu	41
2.14	Generace na současném trhu práce	42
2.14.1	Generace X	42
2.14.2	Generace Y	43
2.14.3	Doporučení v oblasti získání a udržení generace Y ve společnosti	44
2.14.4	Generace Z.....	46
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	47
3.1	Představení společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.	47
3.2	Mise, vize a strategie společnosti	48
3.2.1	Sdílené hodnoty	49
3.3	Program beIN.....	49
3.3.1	Vývoj počtu stážistů společnosti v letech 2017 a 2018	49
3.4	Struktura respondentů dotazníkového průzkumu	50
3.5	Adaptační proces stážistů.....	51
3.6	Vzdělávání a rozvoj stážistů	53
3.6.1	Mentoring.....	59
3.7	Hodnocení pracovního výkonu stážistů	63

3.8	Odměňování pracovního výkonu stážistů.....	68
3.8.1	Nabídka benefitů.....	68
3.9	Plánování budoucích pracovních míst pro absolvující stážisty	70
3.10	Analýza faktorů důležitých při výběru budoucího zaměstnavatele	73
3.10.1	Adaptační proces.....	74
3.10.2	Vzdělávání a rozvoj	74
3.10.3	Hodnocení pracovního výkonu	76
3.10.4	Odměňování pracovního výkonu	77
3.10.5	Pracovní prostředí	77
3.10.6	Zaměstnavatel	78
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	80
4.1	Změna dokumentu Success Template a způsobu hodnocení stážistů.....	80
4.1.1	Opodstatnění návrhu	80
4.1.2	Nový návrh dokumentu	81
4.1.3	Průběh a způsob hodnocení	82
4.1.4	Přínosy pro stážisty	83
4.1.5	Přínosy pro společnost	83
4.1.6	Vyčíslení nákladů	84
4.2	Zefektivnění procesu mentoringu stážistů	85
4.2.1	Opodstatnění návrhu	85
4.2.2	Způsob výběru mentorů	86
4.2.3	Stanovení požadavků na mentory	86
4.2.4	Průběh a cíle vzájemné spolupráce	87
4.2.5	Přínosy pro stážisty	87
4.2.6	Přínosy pro společnost	87
4.2.7	Vyčíslení nákladů	88

4.3	Možnost zahraniční pracovní zkušenosti	89
4.3.1	Opodstatnění návrhu	89
4.3.2	Pracovní stáž v rámci programu Erasmus+	89
4.3.3	Průběh zahraniční spolupráce a nominace stážístů	90
4.3.4	Přínosy pro stážísty	91
4.3.5	Přínosy pro společnost	91
4.3.6	Vyčíslení nákladů	92
4.4	Umožnění stážístům příležitostně pracovat z domova	93
4.4.1	Opodstatnění návrhu	93
4.4.2	Průběh a pravidla	93
4.4.3	Přínosy pro stážísty	94
4.4.4	Přínosy pro společnost	94
4.4.5	Vyčíslení nákladů	94
4.5	Rozvoj soft skills dovedností stážístů	95
4.5.1	Opodstatnění návrhu	95
4.5.2	Rozvoj prezentačních dovedností	95
4.5.3	Rozvoj ostatních soft skills dovedností	96
4.5.4	Přínosy pro stážísty	96
4.5.5	Přínosy pro společnost	97
4.5.6	Vyčíslení nákladů	97
4.6	Rozvoj jazykových kompetencí stážístů	98
4.6.1	Opodstatnění návrhu	98
4.6.2	Přínosy pro stážísty	98
4.6.3	Přínosy pro společnost	98
4.6.4	Vyčíslení nákladů	99
4.7	Souhrnné vyčíslení doporučených návrhů	100

ZÁVĚR	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	109
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	111
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	112
SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí při podmínkách rostoucího konkurenčního boje hrají pro mnoho zaměstnavatelů zásadní roli lidské zdroje. Společnosti, jejichž cílem je v tomto prostředí přežít a soustavně zvyšovat svou přidanou hodnotu, si musí umět získat, vychovávat a udržovat kvalitní pracovníky. Se změnou demografické situace přichází na pracovní trh nové generace budoucích zaměstnanců. Pro společnosti je zásadní pochopit, jak přistupovat k těmto generacím v jednotlivých pracovních aspektech, a zvyšovat tak jejich potenciál směřující k dosažení kvalitního pracovního výkonu.

Z generací na současném pracovním trhu bude v analytické části diplomové práce největší pozornost věnována generaci Y, do které spadají jedinci narození v letech 1982 až 1995. Tato generace je považována za velmi ambiciózní, požadující vyšší životní úroveň a pro kterou je důležité mít zaměstnání plné výzev i svobody.

Společnost Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o., které se tato práce věnuje, zastupuje světové prvenství ve výrobě elektronových a iontových mikroskopů. Společnost zároveň vévodí titulu nejlepšího zaměstnavatele Jihomoravského kraje pro rok 2018. I ona dbá na umožňování pracovních příležitostí mladé generaci s potenciálem, ze které si následně sama vychovává perspektivní odborníky ve svém oboru. Svě stážisty z generace Y sdružuje prostřednictvím programu beIN, který jim umožňuje získat finančně ohodnocenou odbornou praxi v high tech prostředí. V diplomové práci se autorka zabývá jejich pracovní spokojeností a také faktory, které jsou pro ně důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. Účelem je připravit studentům optimální pracovní podmínky a umožnit přechod na hlavní pracovní poměr.

Autorka si pro účely diplomové práce zvolila společnost Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o., jelikož v ní sama vykonává odbornou stáž.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Smyslem této kapitoly je stanovení hlavních cílů diplomové práce a specifikace jednotlivých metod a postupů k jejich dosažení.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení doporučení vedoucích k maximalizaci počtu budoucích zaměstnanců z řad současných stážistů ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. Mezi dílčí cíle lze zařadit analýzu současné situace programu beIN a pomoci společnosti lépe přistupovat ke generaci Y ve vybraných pracovních oblastech.

Inspirací k tématu diplomové práce byla skutečnost, že v roce 2018 získala společnost téměř o 30 % méně zaměstnanců z řad stážistů oproti roku předcházejícímu.

1.2 Metodika a postupy zpracování

Diplomová práce je tvořena ze tří hlavních částí, přičemž každá z nich hraje klíčovou roli pro pochopení jejího celkového kontextu. Úvodní část se zabývá teoretickými východisky, mapujícími problematiku řízení lidských zdrojů a souvisejících oblastí.

Analytická část práce je zaměřena na zpracování sekundárních dat a výsledků výzkumu, které jsou podkladem pro návrhová opatření. Úvod analytické části je věnován představení společnosti, práce dále zachycuje současnou situaci studentského programu beIN. Součástí praktické části diplomové práce je také kvantitativní výzkum provedený formou dotazníkového šetření, rozděleného do dvou oblastí. První oblast je zaměřena na zjištění celkové pracovní spokojenosti stážistů společnosti, druhá část identifikuje faktory, jež jsou pro ně důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. Šetření probíhalo elektronickou formou s využitím dotazníkového systému Monkey Survey. Sběr dat probíhal od 18. do 28. února 2019. V tomto období bylo součástí studentského programu beIN celkem 97 stážistů, přičemž 82 z nich bylo ochotných dotazník vyplnit. Aktivní míra návratnosti tedy činí 84,54 %.

Pro vyhodnocení výsledků byly získány ukazatele absolutní a relativní četnosti. V rámci výzkumu bylo dále využito polostrukturovaných rozhovorů se 17 stážisty z různých oddělení. Účelem těchto rozhovorů bylo poskytnout stážistům možnost se

přesněji vyjádřit k vybraným aspektům pracovní spokojenosti i k preferencím na budoucího zaměstnavatele.

Závěrečnou část diplomové práce tvoří konkrétní a finančně vyčíslené návrhy, stanovené na základě výsledků výzkumu a teoretického přehledu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce slouží pro lepší pochopení a orientaci v jejím kontextu. Prostřednictvím odborné literatury, vědeckých článků a elektronických zdrojů je objasněna problematika řízení lidských zdrojů a oblastí s ní souvisejících. Pozornost je rovněž věnována charakteristice vybraných generací na současném trhu práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je součástí obecného managementu, při organizaci a řízení personální práce se proto aplikují jeho koncepce a zásady. Řízení lidských zdrojů zároveň představuje nový přístup k personální práci, který považuje zaměstnance za konkurenční výhodu společnosti (Dvořáková, 2012).

Řízením lidských zdrojů se rozumí promyšlený a komplexní přístup k zaměstnání a rozvíjení pracovníků ve společnosti. Je zaměřeno na zlepšování její efektivity prostřednictvím lidí, a to v souladu s určitými morálními hodnotami. Práce s lidskými zdroji je rovněž spjata s aplikováním rozmanitých metod a přístupů v oblastech rozvoje organizace, řízení lidského kapitálu, znalostí, výkonu práce, péče o zaměstnance, jejich odměňování, motivace a spokojenosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Koubek (2015) považuje za obecný úkol řízení lidských zdrojů soustavné dosahování požadovaného výkonu společnosti, jehož lze dosáhnout neustálým zlepšováním využitelnosti všech jejích dostupných zdrojů. Tento úkol je znázorněn na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Zdroj: Koubek, 2015 s. 17)

2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

„Cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvyšování kompetencí lidských zdrojů vycházejících ze současných a budoucích potřeb organizace“ (Cimbáliková, 2013, s. 31).

Koubek (2015) dodává, že strategické řízení lidských zdrojů probíhá prostřednictvím strategického personálního plánování. Obecné strategické řízení společnosti by se podle autora mělo nejdříve zabývat otázkami o poslání společnosti a roli, jakou chce zaujmout na trhu. Důležité rozhodnutí dále spočívá v určení cílů společnosti a způsobů k jejich dosažení. V neposlední řadě je nutné stanovení silných a slabých stránek společnosti i pozitivních a negativních faktorů, které ji ovlivňují.

Mezi dlouhodobé personální úkoly, jakožto součást personální strategie, řadí Šlapák a Štefko (2015) následující:

- Zabezpečení potřeb lidských zdrojů v celkovém počtu i v kategoriích zaměstnanců.
- Udržení potřebných zaměstnanců a jejich stimulace k setrvání ve společnosti.
- Udržení mzdové či platové úrovně pro získání nových zaměstnanců.
- Dosažení souladu ve vztahu mezi zaměstnanci a jejich nadřizenými.

- Zabezpečení rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců.
- Zavedení vhodného komunikačního systému jak mezi vedením a zaměstnanci, tak i v rámci jednotlivých oddělení.

2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se zabývá stanovením požadavků na pracovníky, jejich rozmisťováním a efektivním rozvojem usnadňujícím dosahování cílů celé společnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Sakslová a Šimková (2013) považují za žádoucí cíl personálního plánování zajištění potřebného počtu pracovníků disponujících požadovanými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Za důležité autorky dále pokládají osobnostní charakteristiky pracovníků, jejich motivaci a kladný vztah k práci. Personální plánování by mělo být zaměřeno na tři hlavní oblasti, a to plánování pracovních míst, prognostiku zdrojů pracovníků a plánování jejich personálního rozvoje.

Koubek (2015) tuto myšlenku prohlubuje a v rámci personálního plánování ve společnosti vychází ze dvou dílčích plánů:

- **Plán potřeby pracovních sil**

K sestavení plánů potřebných pracovních sil je zapotřebí mít informace týkající se výrobní strategie společnosti a zamýšlených změn, informace o situaci obsluhovaného segmentu trhu a vývojových tendencí technologií ve společnosti. Plány potřebných pracovních sil se rovněž neobejdou bez údajů o demografické struktuře pracovníků, týkající se zejména zastoupení jednotlivých generačních skupin a jejich odhadované mobility.

- **Plán zdrojů pracovních sil**

Plány zdrojů pracovních sil ve společnosti vyžadují především analýzy o aktuálním využívání a možných úsporách pracovních sil, o situaci na trhu práce, o současné kvalifikační struktuře pracovníků, jejich potenciálním rozvoji a tendencích v oblastech vzdělávání.

2.3 Získávání pracovníků z interních zdrojů

Aby bylo získávání pracovníků co nejeftivnější, je zapotřebí dokonalé znalosti povahy jednotlivých pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření pracovních míst nových. Samotný proces začíná specifikací obsazovaných pracovních míst a identifikací potenciálních uchazečů (Koubek, 2015).

Získávání pracovníků z interních zdrojů využívá možnosti vnitropodnikové mobility. Potenciální uchazeči o volné pracovní pozice ve společnosti mohou být zaměstnanci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami nebo převzetím odpovědnější funkce a náročnější práce. Mezi výhody obsazování volných míst z řad vlastních zaměstnanců patří například jejich ztotožnění s kulturou společnosti, snadnější adaptační proces, nízké náklady na jejich získání či rychlejší proces obsazení pracovního místa (Sakslová a Šimková, 2013).

Bělohávek (2016) dodává, že vlastní zaměstnance společnost zná a ví, co od nich může očekávat. Skutečnost, že se někdo v rámci společnosti posunul na lepší místo, je zároveň určitou motivací pro ostatní pracovníky. Mezi další výhodou řadí lepší návratnost investic vložených do pracovníků i lepší využití jejich dosavadních zkušeností získaných ve společnosti.

Naopak za nevýhodné při získávání zaměstnanců z interních zdrojů považují Sakslová a Šimková (2013) omezenou možnost výběru, náklady související s dalším vzděláváním či nedostatek nových nápadů a přístupů zvenčí.

2.3.1 Rozmíst'ování pracovníků uvnitř společnosti

V procesu zlepšování pracovního výkonu a efektivního využívání pracovníků se při rozmíst'ování pracovníků uvnitř společnosti uplatňují dvě důležité personální aktivity. Jde o povýšení pracovníků a jejich transfer na jinou pracovní pozici. V rámci povýšení pracovníků se jedná o přechod na důležitější, náročnější a ve většině případů lépe placenou pracovní pozici. Účelem povýšení je kromě potřeby obsadit určitou funkci také lepší využití pracovních schopností zaměstnance i zvýšení jeho motivace (Koubek, 2015).

Zaměstnanec může být povýšen buďto přímým rozhodnutím managementu nebo prostřednictvím nabídky volného pracovního místa všem zájemcům ve společnosti s následným výběrovým řízením. V obou případech je důležité, aby kritéria povýšení byla

spravedlivá, odměna odrážela náročnost práce a nedocházelo k žádné diskriminaci (Bělohlávek, 2016).

Transfer na jinou pracovní pozici pro zaměstnance představuje přibližně stejnou náplň práce, postavení v hierarchii organizační struktury i mzdu jako za původní pracovní místo. Důvodem pro transfer pracovníka může být například ukončení výroby, změna požadavků na jeho schopnosti nebo potřeba pokrýt nová pracovní místa. Změna pracovní pozice však může zvýšit jejich spokojenost, využití i výkon (Armstrong a Taylor, 2015).

2.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců představuje závěrečnou etapu při obsazování volných pracovních pozic. Šikýř (2016) rozděluje formy adaptace na formální a neformální. Uvádí, že adaptace formální probíhá prostřednictvím adaptačního programu pod dohledem manažera, kdežto adaptace neformální má zcela spontánní průběh a ovlivňuje ji pouze sociální okolí. Autor zmiňuje tři zásadní kroky při realizaci adaptačního procesu:

- **Informování**

Nově přijatí zaměstnanci musejí být seznámeni s cíli, zásadami a postupy společnosti, požadavky a podmínkami pro výkon práce, bezpečností a ochranou zdraví při práci, vnitřními předpisy, se svým hodnocením, odměňováním a možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje.

- **Odborné zapracování**

V této fázi si nováčci zvykají na požadavky nového pracovního místa za účelem co nejefektivněji dosáhnout požadovaného výkonu. Odborné zapracování má na starosti nejčastěji manažer a provádí ho prostřednictvím vhodně zvolených metod vzdělávání.

- **Sociální začlenění**

Sociální adaptací zaměstnanci navazují vztahy na pracovišti a překonávají počáteční nejistoty. Sociální začlenění zabezpečuje manažer společně se spolupracovníky. Znakem úspěšné sociální adaptace je ztotožnění se s kulturou a hodnotami společnosti.

Při nástupu nových zaměstnanců by měla být dodržována určitá pravidla. Šlapák a Štefko (2015) doporučují připravit plán jejich zácvičku, vhodné pracovní prostředí, připravit

přímé spolupracovníky na jejich příchod, představit nováčky všem kolegům i nadřízeným, zaměstnávat je cílevědomě a poskytovat jim co nejčastěji zpětnou vazbu.

Pro dosažení efektivního procesu adaptace považuje Pilařová (2016) za nejdůležitější vytvoření vhodného adaptačního plánu. Tento plán by měl vymezit kompetence, kterých má zaměstnanec dosáhnout, předpokládaný termín jejich dosažení, způsob, kterým má být každá kompetence získána a rovněž osobu zodpovědnou za zaškolení. Výsledkem dobře řízené adaptace nového zaměstnance je podle autorky rychlý výkon práce a začlenění se do sociálních vztahů ve společnosti.

Při tvorbě adaptačního plánu doporučují Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) dodržovat několik zásad. Obsah plánu by se měl odvíjet od složitosti pracovních činností, které bude zaměstnanec vykonávat. Může mít tudíž podobu jak stručného záznamu, tak i podrobného programu s termínovanými úkoly. Další zásada spočívá v zohledňování individuálních zvláštností pracovníků a přizpůsobení se jejich představám a přáním. V neposlední řadě je nutné respektovat úroveň dosaženého vzdělání i praxe. Pozornost musí být rovněž věnována pravidelné kontrole a hodnocení stanovených úkolů. Závěrečné hodnocení adaptačního plánu by mělo vyústit v další uplatnění zaměstnance ve společnosti a rozvoj jeho pracovní kariéry.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 155) dodávají, že „*při adaptačním procesu je pro zástupce mladé generace velmi důležitá komunikace. Je potřeba poskytnout jim veškeré informace týkající se jejich budoucí práce i života v organizaci, vysvětlit pravidla, postupy aj.*“ Velmi oblíbenou a osvědčenou adaptační metodou mladé generace je podle autorů koučink či mentoring.

V procesu mentoringu je novému pracovníkovi po dohodě vybrán jeho mentor, zkušený pracovník, který by však neměl být jeho přímým nadřízeným. Úkolem mentora je urychlit a usnadnit zaměstnanci adaptaci, seznámit ho s pravidly, zvyklostmi a know-how společnosti, pomáhat mu s jeho rozvojem i dalším kariéřním růstem (Urban, 2017).

2.5 Motivace zaměstnanců

Motivací zaměstnanců je podle Pilařové (2016) myšleno vytváření souvislostí mezi požadavky na zaměstnance a jejich vlastními potřebami a zájmy. Častou chybou manažerů je, že místo, aby se podřízených zaměstnanců zeptali na jejich potřeby a zájmy,

snaží se je pouze odhadnout nebo je motivují způsobem, jakým by si přáli být sami motivováni. Mezi hlavní nástroje, které manažeři používají k motivaci svých podřízených autorka řadí jasně stanovený cíl práce, individuálně zaměřenou náplň práce, fungující podnikovou kulturu, participaci zaměstnanců na rozhodování, množnost osobního rozvoje, mzdu a způsob odměňování nebo poskytování zaměstnaneckých výhod.

Šlapák a Štefko (2015) na motivaci nahlízejí jako na jeden z hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost zaměstnanců a jako na součást procesu vedení lidí. Za účelem úspěchu manažera při vedení svého týmu je nutné, aby věnoval pozornost výběru forem motivace, výběru práce i pracovními prostředí. Práce má být zadávána zaměstnancům tak, aby je stimulovala, byla užitečná, potřebná, zvládnutelná, uspokojující, náležitě odměněná a směřující k jasnému cíli.

Chce-li společnost zaměstnance motivovat a zároveň jejich motivaci udržet, je vhodné je za žádoucí jednání odměňovat. Odměny by však neměly být poskytovány pouze za mimořádné výsledky, ale i za to, že zaměstnanci dosáhli stanovených cílů nebo plní veškeré jejich povinnosti (Urban, 2017).

2.5.1 Vnitřní a vnější motivace

Armstrong a Taylor (2015, s. 218) uvádějí, že: „*vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru volnosti v jednání a rozhodování, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry.*“ Urban (2017) k vnitřním motivátorům dále přidává dosažení viditelných výsledků práce nebo vykonávání takové práce, jež má širší společenský smysl a význam.

Vnitřní motivace může být podporována u většiny zaměstnanců, jelikož jsou motivováni sami sebou tím, že vykonávají práci uspokojující jejich potřeby. Manažer ji může podpořit například střídáním přidělených úkolů, zvyšováním samostatnosti, častější zpětnou vazbou, udělováním vyšších pravomocí nebo zdůrazňováním, proč je jejich práce důležitá (Urban, 2017). Interní motivátory nabývají dlouhodobějšího a hlubšího účinku a jsou součástí jedince (Šlapák a Štefko, 2015).

Mezi vnější faktory motivace patří to, co zaměstnanci od společnosti získávají za jejich práci. Jedná se zejména o finanční odměny, ale může jimi rovněž být zvýšená naděje na povýšení nebo budoucí zvyšování mzdy. Vnější motivace je zabezpečována

manažery prostřednictvím stimulace (Urban, 2017). Externí faktory přicházejí z okolí, mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě (Šlapák a Štefko, 2015).

2.5.2 Motivační teorie spravedlnosti

„Zacházet s člověkem spravedlivě znamená, zacházet s ním stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s jinou odpovídající osobou“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 142).

Teorie spravedlnosti J. S. Adamse je teorií studující průběh motivačního procesu. Její podstata spočívá v sociálním srovnávání vstupů a výstupů zaměstnanců ve skupinách. Srovnávanými vstupy může být například úroveň vzdělání, zkušeností a dovedností nebo délka praxe. Na straně výstupů je zpravidla srovnáváno finanční ohodnocení, kvalita pracovního prostředí, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje či možnost participace na rozhodování. Požadavkem zaměstnanců přitom je, aby poměr mezi vstupy a výstupy byl stejný jako u ostatních jedinců se srovnatelným pracovním zaměřením.

Tureckiová (2004) jinými slovy říká, že teorie spravedlnosti vychází z podstaty subjektivního posuzování úsilí potřebného k dosažení stanoveného cíle s výsledkem z něj plynoucího, který je následně srovnáván s úsilím a s výsledky ostatních. Na základě tohoto srovnání mohou vzniknout tři následující situace:

- Pocit spravedlnosti a z něj plynoucí rozvoj pracovního úsilí i výkonnosti.
- Pocit nespravedlnosti (dojem podhodnocení), jestliže jsou za stejné pracovní úsilí odměněni ostatní pracovníci lépe.
- Pocit nespravedlnosti (dojem nadhodnocení) nastává v případě, kdy vlastní nižší pracovní úsilí a výsledky jsou hodnoceny stejně jako u pracovníků, kteří vynaložili větší úsilí či dosáhli lepších pracovních výsledků.

2.5.3 Motivace ke vzdělávání

Urban (2017) řadí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mezi důležité předpoklady k dosažení jejich úspěchu. Ke vzdělávání je proto nezbytné zaměstnance umět vhodně motivovat, přičemž výchozím předpokladem je jejich celková pracovní spokojenost. Autor rozděluje motivaci podporující vzdělávání do čtyř částí:

- **Motivace před vzděláváním**

Před samotným zahájením vzdělávání musí být jasně a zavčas vysvětlen jeho význam. Ten poté spočívá v tom, že jsou zaměstnanci motivováni k plnění náročnějších cílů, dosažení vyšší odměny, rozšíření jejich pravomocí či účasti na zajímavém projektu. V této fázi je rovněž důležité, aby se zaměstnanci mohli podílet na obsahovém změření vzdělávacího procesu, na volbě jeho metod či načasování.

- **Motivace v průběhu vzdělávání**

V této fázi je důležité především dodržet takovou koncepci vzdělávacího programu, při níž nově nabyté schopnosti navazují na pracovní zkušenosti zaměstnanců a ti si je mohou v jeho rámci okamžitě vyzkoušet.

- **Ověřování získaných poznatků**

Ověřování získaných poznatků ze vzdělávání může probíhat prostřednictvím testů, prezentací zadaného úkolu nebo rozhovorů s nadřízenými, při kterých jsou zaměstnanci vyzváni ke shrnutí hlavních poznatků. Z hlediska motivace je zde důležité, aby o způsobu i termínu hodnocení byly účastníci včas informováni. Jestliže účastníci vědí, že jejich znalosti budou po ukončení školení určitým způsobem testovány, jejich motivace a pozornost razantně vzrůstá.

- **Motivace po ukončení školení**

Motivace po ukončení školení je podmíněna především uplatňováním nových schopností. Posilovat jsi lze například zahrnutím vzdělávání do rozvojových cílů zaměstnanců. Získání nových schopností může účastníky rovněž motivovat k možnému budoucímu povýšení, vyslání na zahraniční stáže nebo k účasti na zajímavých projektech.

2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi klíčové personální činnosti ve společnosti. Aby zaměstnanci mohli dobře pracovat a být k práci motivováni, je žádoucí, aby pravidelně dostávali zpětnou vazbu o odvedené práci. Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává, jaká budou za práci odměněni a co mohou udělat pro svůj kariérní růst. Cílem je poté zhodnocení výkonu jejich práce a potenciálu, uznání zásluh, určení předností i nedostatků, projednání budoucího rozvoje ve společnosti a určení odpovídající výše odměn za práci (Šikýř, 2016).

Šlapák a Štefko (2015) rozlišují dva základní typy hodnocení:

- **Hodnocení založené na výkonu zaměstnance** spočívá v jeho zařazení do klasifikační skupiny, včetně určení základní mzdy a benefitů. Toto hodnocení má periodický charakter, hodnotí pracovní výkon zaměstnance, jeho postoje i chování.
- **Hodnocení s cílem dalšího rozvoje zaměstnance** je poměrně novou metodou hodnocení založenou na principu, kdy zaměstnanec a jeho nadřízený společně zhodnotí znalosti a dovednosti nezbytné pro efektivní pracovní výkon. Následuje stanovení cílů pro zlepšení a způsobů k jejich dosažení. Podstata tohoto hodnocení tedy spočívá ve zhodnocení úrovně pracovní způsobilosti zaměstnanců s ohledem na jejich budoucí kariérní rozvoj. Velkou výhodou tady představuje participace zaměstnanců na svém hodnocení.

Koubek (2015) řadí mezi efektivní metodu hodnocení zaměstnanců **metodu BARS** (z angl. Behaviorally Anchored Rating Scales). Tato metoda hodnotí chování vyžadované k úspěšnému pracovnímu výkonu prostřednictvím klasifikační stupnice, přičemž více než na samotné výsledky práce se zaměřuje na samotný přístup k práci a dodržování stanoveného postupu. Vychází z předpokladu, že právě vhodné pracovní chování se odrazí i na efektivním pracovním výkonu. Stupnice je zpracována pro každý úkol, přičemž pracovní chování je zařaditelné do několika bodovaných stupňů, doplněných slovním popisem. Přímý nadřízený zhodnotí všechny pracovní úkoly, výsledné hodnocení pak může vyjádřit součtem, kombinací nebo průměrem všech hodnot. Výhoda této metody spočívá v detailní zpětné vazbě (Koubek, 2015).

V současné době se zejména mladá generace zaměstnanců hodnocení pracovního výkonu neobává, vyžaduje naopak jeho pravidelnost a konstruktivní zpětnou vazbu, jakožto prostředek ke zlepšení a možnosti dalšího rozvoje (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Při poskytování zpětné vazby upozorňuje Urban (2017) na dodržování dvou pravidel:

- **Okamžitá zpětná vazba**

Pochvala zaměstnance ihned po odvedení dobré práce jednak upozorňuje na správný postup či jeho jednání, zároveň také posiluje jeho motivaci. Negativní hodnocení podané po delší době vzbuzuje nedůvěru a vytváří přesvědčení, že zaměstnanci nebyla poskytnuta

příležitost ke změně svého jednání. Součástí kritického hodnocení manažera by měl být rozbor příčin i ochota pomoci s nalezením vhodného východiska.

- **Konkrétní zpětná vazba**

Poskytování konkrétní zpětné vazby je důležité bez ohledu na jeho povahu. Příliš obecné negativní hodnocení může působit jako útok na osobu kritizovaného. Velký dopad na motivaci pracovníků nemá ani nekonkrétní pochvala. Jednak přesně neví, co je na jeho práci hodnoceno pozitivně, a zároveň postrádá jasnou vizi k jeho dalšímu pracovnímu směřování.

2.7 Odměňování zaměstnanců

„K základním problémům odměňování patří dosažení souladu mezi ekonomickými možnostmi organizace a požadavky zaměstnanců, zajištění motivační funkce odměn a zabezpečení konkurenceschopnosti odměn vzhledem k vnějšímu okolí.“ Tradiční způsoby odměňování finančního charakteru jsou založeny na vyplácení mezd či platů. V současné době však oblibu získává odměňování spočívající například v povýšení, formálním uznání nebo poskytování zaměstnaneckých výhod. Tyto zpravidla nepeněžní formy odměňování bývají zcela nezávislé na pracovním výkonu zaměstnance, uděleny jsou pouze z titulu daného pracovního poměru (Sakslová a Šimková, 2013, s. 105).

Mezi dlouhodobější trendy odměňování řadí Urban (2017, s. 119) *„odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, růst významu výkonového odměňování i diferencovaný podíl a odlišnou frekvenci vyplácení výkonové složky.“*

Koubek (2015) zmiňuje rozdělení způsobů odměňování na vnitřní a vnější. Vnější odměny mají hmotnou povahu a o jejich udělení rozhoduje společnost. Interní odměny jsou naopak nehmotného charakteru a souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací. Internímu odměňování je věnováno stále více pozornosti, přičemž společnost je schopná jej výrazně ovlivnit například prostřednictvím pracovních úkolů šitých zaměstnancům na míru. Za významný zdroj vnitřní odměny rovněž považuje, když si zaměstnanci uvědomují vysokou úroveň vlastní kontroly nad stanovením vlastních cílů i způsobů jejich dosažení. Za důležitý faktor ovlivňující interní odměny také řadí kvalitní vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci, spravedlivý systém hodnocení, kvalitní péči o zaměstnance a vytváření příznivých pracovních podmínek.

Sakslová a Šimková (2013, s. 111) rovněž zmiňují způsob skupinového odměňování, zvaného tzv. gainsharing, neboli podíl na výnosu. „*Systém předpokládá možnost skupiny podílet se na zvýšeném výnosu plynoucím ze vzestupu produktivity práce (nejčastěji v důsledku úspor, o který se zaslouží).*“ Smysl toho systému spočívá v motivaci zaměstnanců k hledání způsobů zvýšení produktivity. Kromě finanční odměny jim také přináší i vyšší úroveň pracovního uspokojení.

V oblasti odměňování není ani podle Hortváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 156) nejdůležitějším nástrojem odměna finanční. Mladá nastupující generace na trh práce přikládá velkou váhu nehmotným složkám odměn, jako například náplni práce, dobrému jménu zaměstnavatele, možnosti spolupracovat na zajímavých úkolech, možnosti pracovním vycestovat do zahraničí, kvalitní firemní kultuře či sladění osobního života se soukromým.

2.7.1 Zaměstnanecké výhody

V současné době nízké míry nezaměstnanosti se zaměstnavatelé snaží předhánět nabídkou různorodých benefitů s cílem nejen přilákat nové zaměstnance, ale rovněž si je udržet a motivovat je k lepším pracovním výsledkům. Poskytování některých benefitů je z hlediska daňového zatížení rovněž výhodnější variantou než samotné zvýšení mzdy. Za tradiční zaměstnanecké benefity lze označit příspěvek na stravování, vzdělávání, dopravu, penzijní připojištění, bydlení či volnočasové aktivity. Běžnou součástí zaměstnaneckých benefitů je rovněž poskytnutí mobilního telefonu, notebooku, služebního vozidla k soukromým účelům, sick days nebo umožnění práce z domova. (Kubíčková a Patáková, 2018).

Dalšími benefity, které některé společnosti začínají nabízet svým zaměstnancům, jsou pětihodinové pracovní dny při zachování stejné výše mzdy nebo možnost neomezeného čerpání dovolené. Z oblasti benefitů spojených se vzděláváním mají zaměstnanci v oblibě online školení nebo kurzy, po jejichž splnění obdrží certifikát o absolvování (Kubíčková a Patáková, 2018).

Za úskalí zaměstnaneckých výhod považuje Urban (2017) například nepřímý motivační význam, že nevyhovují všem zaměstnancům stejně a že často bývají poskytovány mechanicky, pouze na základě srovnání s jinými společnostmi. Za účelem zvyšování efektivity zaměstnaneckých výhod autor doporučuje následující:

- **Přizpůsobení cílům podniku**

V tomto ohledu je nezbytné nastavení cílů, kterých chce společnost prostřednictvím výhod dosáhnout. Cíle se týkají zejména oblastí motivace, stabilizace a rozvoje zaměstnanců.

- **Hodnocení efektivity výhod**

Poskytování nákladnějších výhod by měla předcházet analýza návratnosti vynaložených prostředků. Jinými slovy je nezbytné, aby společnost mohla porovnat cíle, kterých chce prostřednictvím výhod dosáhnout, se všemi náklady na jejich poskytování.

- **Zjišťování zájmů a potřeb zaměstnanců**

Pravidelné hodnocení výhod zaměstnanci je nezbytným předpokladem zajištění jejich efektivity. Například anonymní dotazníkové šetření umožňuje společnosti zjistit zaměstnanecké preference jednotlivých výhod s ohledem na jejich věk, pohlaví, profesi či délku působení ve společnosti.

2.8 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatelé si uvědomují závislost úspěchu a konkurenceschopnosti společnosti na zaměstnancích a jejich schopnostech, chování i spokojenosti. Na rozšiřování a zkvalitňování péče o zaměstnance zároveň roste tlak odborů, státu i mezinárodních institucí, a stává se z ní tak nezbytná součást moderní personální práce. Spolu s odměňováním je péče o pracovníky nejvíce porovnávanou oblastí v rámci hodnocení organizací mezi stávajícími i potenciálními zaměstnanci (Koubek, 2015).

Zabezpečování pohody zaměstnancům je nejčastěji spojováno s vytvářením kvalitního pracovního prostředí, s jednáním manažerů, se zvládáním stresu a řešením problémů, se sladováním pracovního a osobního života, s osobním rozvojem, s poskytováním služeb zaměstnancům a se zajišťováním bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (Armstrong a Taylor, 2015).

Za účelem vytvoření příjemného pracovního prostředí jsou v dnešní době na pracovištích budovány hrací a relaxační zóny, zaměstnanci mohou často také využít služeb maséra. Do benefitů spojených s péčí o zaměstnance lze rovněž zařadit preventivní odběry krve přímo na pracovišti, tematicky zaměřené semináře v oblasti zdraví nebo možnost občerstvení v průběhu celé pracovní doby. Za účelem budování a utužování

pracovního kolektivu jsou pořádány nejrůznější společenské či sportovní akce, vánoční večírky nebo tzv. teambuildingy. V souvislosti s péčí o děti mají zaměstnanci možnost využít tzv. firemní školky nebo příspěvek na školku či jesle (Kubíčková a Patáková, 2018).

2.8.1 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

„Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance) vyjadřuje snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni.“ Dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je spojováno například s uplatňováním flexibilní práce v podobě práce z domova, klouzavých pracovních úvazků, smluv sjednaných podle doby trvání školního roku, pružné pracovní doby či sdílením pracovních míst. Prosazování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců se vrací například v podobě jejich zvýšené angažovanosti, snížené absenci, vyšší morálce i menšímu stresu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 510).

Politika sladování osobního a pracovního života se za posledních pár let stala běžnou součástí mnohých společností, které tento koncept rovněž zařazují mezi své společensky odpovědné aktivity. V očích stávajících i potenciálních zaměstnanců jsou tak vnímány velmi pozitivně, což přispívá v budování své značky na trhu. Work-life balance se pak projevuje v loajalitě zaměstnanců, jejich motivaci, snížené absenci, vyšší morálce, zvýšení, angažovanosti i efektivních pracovních výsledcích. Opatření, kterých pro dosažení work-life balance mohou společnosti využívat je celá řada. Liší se však typem společnosti, jejich činnostmi i velikostí, dále například výrobním programem nebo demografickým složením zaměstnanců (Lustyková, 2013).

V oblasti sladování pracovního a soukromého života navrhuje Fischlová a Gazdagová (2006) zaměstnavatelům podporovat programy work-life balance a přebírání pozitivních zkušeností ze zahraničí. Naopak zaměstnancům doporučují podporu při zvyšování kvalifikace v netradičních oborech, osvětu v problematice age a gender managementu a poradenství pro realizaci plánů ohledně kariéry.

2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Šlapák a Štefko (2015) definují rozdíl mezi vzděláváním, profesním a personálním rozvojem:

- **Vzděláváním** je myšleno základní získávání znalostí a dovedností, respektive dosažení jejich určité úrovně k dosažení nejlepší životní úrovně v širokém rozsahu.
- **Profesní rozvoj** představuje přípravu pro konkrétní pracovní pozici nebo získání konkrétních dovedností, přičemž je více zaměřen na povolání než na osobní aspekt.
- **Personální rozvoj** je více zaměřen na kariéru zaměstnance než na současné pracovní místo, jinými slovy na potenciální než reálnou kvalifikaci. Personální rozvoj kromě potřeb samotných zaměstnanců rovněž zohledňuje i potřeby celé společnosti, jakožto rozvoj budoucí kvalifikované personální síly.

Vzdělávání a rozvoj je proces, který společností zabezpečujícíce vzdělané, kvalifikované a angažované pracovníky. „*Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 335 – 336).

Současná koncepce rozvoje lidských zdrojů ve společnosti vychází z principů neustálých změn, jež sebou přináší i osvojení nových inovativních způsobů vedení lidí a jejich rozvoje. Strategický rozvoj lidských zdrojů je založen na zdrojích se zaměřením na vysoký výkon, míru oddanosti a participaci zaměstnanců (Cimbáliková, 2013).

Význam vzdělávání pro společnost spočívá především ve zvyšování kvality lidských zdrojů, v možnosti pružně reagovat na změny na trhu, ve zvyšování atraktivity společnosti na trhu práce, ve zlepšování vztahu zaměstnanců ke společnosti a v prohlubování jejich loajality. Zaměstnancům vzdělávání zase poskytuje vyšší specializaci a tím i jistou nezávislost a samostatnost v rozhodování. Plní také motivační funkci, jelikož umožňuje lepší pracovní uplatnění a tím zvyšování celkové kvality pracovního i osobního života (Sakslová a Šimková, 2013).

Koubek (2015) označuje vzdělávání zaměstnanců za opakující se cyklus, jež vychází ze zásad politiky vzdělávání. Tento cyklus zahajuje identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, na ni navazuje fáze plánování vzdělávání. Po plánování probíhá vlastní realizace vzdělávacího procesu a celý cyklus je následně ukončen vyhodnocováním výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Jednotlivé fáze vzdělávacího cyklu mohou být různými autory různě pojmenovány, jejich význam však zůstává stejný.

2.9.1 Identifikace potřeb vzdělávání

K identifikaci potřeb vzdělávání existují dva základní vstupy. První vstup představuje hodnocení pracovního výkonu a kompetencí. Druhým vstupem jsou cíle plynoucí ze strategie společnosti a způsob jejich plnění. Z uvedeného tedy vyplývá, že identifikovány jsou individuální potřeby zaměstnanců a potřeby společnosti (Hroník, 2007).

Koubek (2015) proces identifikace potřeb vzdělávání blíže specifikuje a rozděluje ho do tří etap. První fáze spočívá v analýze celé společnosti. Zjišťují se údaje o cílech, plánech, zdrojích, počtu a struktuře zaměstnanců či jejich pracovní době. Ve druhé fázi se analyzují úkoly, schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců vyžadovaných pro jednotlivé pracovní pozice. Poslední fází je analýza osob, zaměřená na individuální charakteristiky zaměstnanců. Podklady pro tuto analýzu lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníků, jejich vzdělání a kvalifikaci, z výsledků testů či pohovorů.

Cílem této fáze je identifikace problémů ve výkonnosti společnosti a zaměstnanců i identifikace jejich příčin. Výsledkem je poté stanovení, kdo a proč potřebuje vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.9.2 Plánování vzdělávání

Po identifikaci potřeb vzdělávání následuje etapa plánování. Během této fáze je připravován plán vzdělávání, jakožto výstup identifikace vzdělávacích potřeb. Kvalitní vzdělávací plán musí jasný cíl, obsah a identifikovat schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků, jež je nezbytné zlepšit. V plánu musí rovněž stanovena cílová skupina vzdělávání a kritéria jejího výběru. Plán dále určuje metody a formy vzdělávání či případné didaktické pomůcky. Nezbytnou součástí plánu je také vypracování časového harmonogramu, rozpočtového plánu a dále stanovení, kým má být vzdělávání zabezpečeno a kde bude probíhat. Závěrem plánu bude stanoven způsob hodnocení výsledků vzdělávání i účinnost jednotlivých vzdělávacích programů (Koubek, 2015).

2.9.3 Realizace vzdělávání

Na základě stanovených vzdělávacích potřeb byly určeny cíle programu, které se zaměří na rozvoj zaměstnanců žádoucím směrem. U programu vzdělávání je rovněž důležité, aby všichni účastníci měli možnost vyjádřit se ke všem jeho částem a stanovit, co od něj

očekávají. Dalším důležitým faktorem pro zajištění efektivního vzdělávacího programu je motivace všech účastníků (Hroník, 2007).

Hlavními motivačními faktory zaměstnanců ke vzdělávání mohou být například udržení či zlepšení svého postavení v týmu, možnost seberealizace, zvýšení kvality práce či flexibility na případné změny, vyšší finanční ohodnocení nebo možnost uplatnit svůj potenciál při nových příležitostech. Pro motivaci a spokojenost zaměstnanců je důležité, aby v rámci programu vzdělávání byly použity metody zvyšující jejich kompetence, aktivitu a zájem a aby umožnili aplikovat nově získané vědomosti do situací reálného života (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.9.4 Vyhodnocování výsledků rozvoje a vzdělávání

Vyhodnocování výsledků je poslední fází vzdělávacích a rozvojových aktivit. Východiskem je určení očekávání týkajících se dopadu aktivit vzdělávání na chování účastníků. Smyslem této fáze je určit, nakolik vzdělávací aktivity splnily svůj účel a co je nezbytné podniknout, aby bylo vzdělávání ještě efektivnější (Armstrong a Taylor, 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) doporučují vyhodnocovat efektivnost vzdělávacích a rozvojových aktivit prostřednictvím následujících kroků:

- **Vyhodnocování reakcí** zajišťuje zpětnou vazbu účastníků na užitečnost, jednotlivé bloky výuky či na samotné lektory. U pozitivní reakce je pravděpodobnější osvojení získaných dovedností v praxi.
- **Vyhodnocování nárůstu vědomostí** zjišťuje, čemu se účastníci programu naučili, jaké nové dovednosti získali a jestli jsou schopni vyřešit problémy související s povahou programu.
- **Vyhodnocování výkonnosti práce jednotlivců** zjišťuje uplatnění nových poznatků a zkušeností v praxi.
- **Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku** zjišťuje, jestli byl program vzdělávání nákladově efektivní akcí. Společnost především zajímá zlepšení výstupů jako prodej, kvalita či plnění úkolů.
- **Vyhodnocování změn v kultuře podniku** zkoumá vliv programu na chování účastníků, přičemž cílem je fixace a rozvíjení základních hodnot společnosti.

2.10 Vzdělávací a rozvojové metody

Vzdělávací a rozvojové metody mohou zahrnovat nejrůznější metody a nástroje, měly by však být specifické pro každou společnost. Dvořáková (2012) řadí tyto metody do dvou skupin:

- **Metody vzdělávání na pracovišti (On the job).**

Zahrnují aktivity jako instruktáž při výkonu práce, koučink, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce či stínování.

- **Metody vzdělávání mimo pracoviště (Off the job).**

Do těchto metod se řadí například přednášky, semináře, demonstrace, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, outdoor training, assessment centre nebo role playing.

2.10.1 Mentoring

Armstrong a Taylor (2015, s. 361) nazývají mentoringem „*proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.*“

Cílem mentoringu je předat a rozvíjet odborné i měkké dovednosti, a to přátelskou a neformální cestou. Mentorem bývá zkušenější zaměstnanec, který předává své znalosti a zkušenosti zaměstnanci (menteemu), přičemž podstatou je podporovat jeho iniciativu a využít potenciál. Jejich vztah vychází ze smysluplných dialogů, vzájemné důvěry, úcty a ochoty učit se od sebe navzájem. Efektivní mentoring by měl trvat po dobu minimálně jednoho roku a je nutné, aby byly jasně stanoveny jeho cíle, které vycházejí z očekávání menteeho a způsobů pomoci jeho mentora. (Mena, Henninssen a Loughran, 2017).

Proces mentoringu neobohacuje pouze mentorovaného, ale i samotného mentora. Mentoringem rozvíjí svůj potenciál, posiluje pozici v rámci společnosti, získává nové postřehy a rozvíjí dovednosti leadershipu. Dobrý mentor by měl jít menteemu příkladem, kromě odborných rad a zkušeností nabízet i podnětné nápady, napomáhat mu ke kariérenímu růstu, podporovat k dosažení nastavených cílů a vyšších výkonů. Správně zvolený mentor má dobré pracovní výsledky, profesní znalosti v mentorované oblasti,

kteřé je schopný předat srozumitelným způsobem i zkušenosti se zaškolením. Je ochoten věnovat menteeu svůj čas, klást otevřené otázky, aktivně naslouchat a poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu (Clutterbuck, 2014).

Lancer, Clutterbuck a Megginson (2016) doporučují mentorům dodržovat následující pravidla:

- Být proaktivní, ale nepřebírat odpovědnost za svěřené jedince, stanovit si konkrétní časový harmonogram.
- Čerpat z vlastních zkušeností, sdílet své znalosti i omyly.
- Nabízet nové příležitosti, umožnit participaci na činnostech uvnitř i vně společnosti.
- Představovat perspektivy, pomáhat v případě konfliktů, pomoci nahlížet na situace z různých úhlů pohledu.
- Užívat výhod pozice mentora, získat osobní naplnění předáváním zkušeností.
- Dodržovat limity mentoringu, respektovat soukromí mentorovaných, očekávat vlastní chyby.
- Zakládat vztah mentoringu na vzájemné důvěře a rovnocennosti.

Garvey (2017) uvádí čtyři fáze mentoringu:

1. Vymezení rolí a vzájemného vztahu.

Na počátku mentoringu je nezbytné, aby byly jasně stanoveny role mentora i mentorovaného. Oba se domluví, čeho chtějí společně dosáhnout a odsouhlasí si pravidla a principy jejich vztahu. V této fázi je rovněž vhodné si ujasnit četnost a délku schůzek.

2. Nastavení cílů mentoringu.

Tato etapa obnáší stanovení cílů, které musí dodržovat pravidlo SMART, jinými slovy být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově specifické. Současně se identifikují krátkodobé i dlouhodobé problémy a vhodný postup k jejich vypořádání.

3. Rozvoj vztahu.

Ve třetí fázi dochází k identifikaci dosažených výsledků, ocenění dosažených úspěchů, a stanovení konkrétních plánů na dobu mezi schůzkami. V této chvíli se rovněž řízení procesu mentoringu postupně přesouvá z mentora na menteeho.

4. Ukončení vztahu.

Ukončení vztahu mentora a mentorovaného nastává v okamžiku, kdy byly z pohledu obou účastníků naplněny cíle mentoringu.

Mentoring má přímý dopad na motivaci i spokojenost mentorovaných jedinců i mentorů. Spolu s koučinkem jsou považovány za jedny z nejefektivnějších metod rozvoje, které mají zároveň minimální finanční dopad. Správně aplikovaný mentoring přispívá ke snížení fluktuace, vytváří kulturu spolupráce, podporuje naplnění strategických cílů společnosti a diverzitu manažerských pozic (Česká asociace mentoringu, ©2013–2018).

Co se týče vlastností požadovaných mladou generací na svého mentora či kouče, největší důraz je přikládán schopnostem motivovat ostatní a vyjádřit podporu. Pro mnohé jedince této generace zaměstnanců je rovněž důležité, aby jejich mentor byl uznávaným odborníkem v oboru (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

2.10.2 Specifika ostatních metod vzdělávání

Rotací práce je myšleno dočasné setrvání zaměstnanců na různých pracovních pozicích v rámci společnosti. Mají tak možnost osvojit si různé pracovní pozice, nabýt zkušenosti napříč celou společností, komplexněji nahlížet na problémy a vidět tak jejich vzájemnou provázanost (Hochdörffer, 2018).

Stínování je rozvojovou metodou založenou na poskytování zpětné vazby a nabytí nových zkušeností. Nejčastěji probíhá u nadřízených zaměstnanců či expertů dané pracovní specializace. Účastníci programu zastávají specifickou roli, při níž vykonávají jak svou práci, tak sledují práci nadřízeného (Linton, 2006).

Práce v zahraničí umožňuje účastníkům rozvojových programů prohloubit praktické znalosti a zvýšit odbornou kvalifikaci na jiném pracovišti. „*Pokud je to možné, měla by organizace mladé lidi zapojit do mezinárodních rozvojových programů; generace Y totiž považuje zkušenosti ze zahraničí za efektivní metodu rozvoje*“ (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Specifika vybraných metod rozvoje a vzdělávání mimo pracoviště podle Vodáka a Kucharčíkové (2011):

- **Přednášky** jsou orientovány zejména na zdokonalování vědomostí a zprostředkování informací. Nápaditost jim zajišťuje využití moderních multimediálních prostředků.
- **Semináře** spojují metodu přednášky s diskusí ve skupinách. Výhodou je aktivita účastníků, podpora a rozvoj jejich myšlenek nebo okamžitá zpětná vazba.
- **Případové studie** spočívají ve zpracování skutečného či smyšleného organizačního problému. Rozvíjejí analytické myšlení, schopnost vyřešit daný problém i práci v týmu.
- **Simulace** je metodou, při níž účastníci musejí učinit řadu rozhodnutí na základě předem stanoveného scénáře. Situace většinou vyplývají z běžné pracovní náplně vedoucích pracovníků.

Koubek (2015) metody mimo pracoviště doplňuje o následující:

- **Assessment centre**, neboli diagnosticko-výcvikový program je komplexní metoda vzdělávání a rozvoje, která spočívá v řešení různých problémů tvořících každodenní pracovní náplň manažerů.
- **Hraní rolí**, rovněž známé jako manažerské hry, je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností. Cílem je osvojit si určitou sociální roli a její sociální vlastnosti. Od účastníků je vyžadována aktivita, samostatnost a hravost.
- **Brainstorming** je metodou hromadného hledání řešení. Předložení návrhů je následováno diskusí všech řešení, přičemž se hledá to nejlepší. Výhoda této metody spočívá v nových nápadech a podpoře kreativního myšlení.
- **E-learning** neboli online vzdělávání označuje komplexní název pro využívání digitálních technologií ve vzdělávání.

Mezi hlavní výhody digitálního vzdělávání patří časoprostorová neomezenost, možnost volby úrovně vzdělávání, vysoká míra interaktivity, individualita, minimalizace stresu nebo velmi nízká cena. Naopak za nevýhody lze považovat nízkou motivaci ke vzdělávání z důvodu nepřítomnosti lektora, chybějící osobní kontakt nebo požadavky na znalost ovládnutí moderních technologií (Langer, 2016).

Novým trendem ve výukových metodách se pro svou lepší názornost stává využívání virtuální reality. Virtuální realita nachází své opodstatnění například při školení dovedností v prostorech, ve kterých jsou klasické metody výuky velmi nákladné či nemožné. Jejím prostřednictvím se mají zaměstnanci možnost například učit technologickým postupům. Virtuální realita rovněž společnostem umožňuje odlišit se od standardních náborových kampaní a budovat svou značku v období nedostatku pracovních sil na trhu práce. Současný trend virtuálních prohlídek zaměstnavatelům dále umožňuje přilákat nové pracovníky mladé generace. Další výhodou spočívá v tom, že ve virtuální realitě neexistuje omezená vzdálenost. Díky nasimulovaným prostorům tak lze z jednoho centra školit zaměstnance po celém světě. Nevýhodou této technologie je však vysoká pořizovací cena, která se může vyšplhat až do řádů desítek tisíc korun (Niedermeierová, 2018).

2.11 Talent management

Pojem talent management je poprvé zmiňován v období devadesátých let. Do podvědomí personalistů se dostal díky společnosti McKinsey & Company, jež publikovala výsledky své studie *War for talents*. Prostřednictvím této studie autoři přicházejí s myšlenkou, že za lepší talenty se vyplatí bojovat. Talent management poté definují jako proces získávání a udržení jedinců s vysokým potenciálem, kteří společnosti přinášejí zvláštní hodnotu. Autoři zdůrazňují skutečnost, že konkurenční výhoda vychází z toho, že má společnost talentované zástupce na všech svých úrovních (Michaels, Handfield-Jones a Axelrod, 2001).

Armstrong a Taylor (2015) nahlízejí na talent management jako na proces zajišťující talentované lidi ve společnosti, jejichž prostřednictvím dosahuje svých cílů. Tento proces vyžaduje, aby byl rozvoj talentů brán jako klíčová součást konkurenční strategie a znal rozhodující vlastnosti a schopnosti talentovaných jedinců.

Lewis a Heckman (2006) definují talent management následovně:

- Kombinace klasických přístupů v řízení lidských zdrojů, jakožto získávání, výběr či rozvoj kariéry.
- Tvorba rozsáhlé skupiny talentů, uspokojující požadavky společnosti.
- Přístup zabezpečující talentované jedince v souladu s demografickým vývojem.

Klíčové vlastnosti a charakteristiky, kterými by měl talentovaný zaměstnanec disponovat, jsou podle Königové a Urbancové (2012) tyto:

- Zastává v rámci společnosti pracovní pozici, jež je považována za klíčovou.
- Disponuje mimořádnými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi, díky kterým je pro společnost velmi těžce nahraditelný.
- Má trvale nadstandardní pracovní výkon.
- Oplývá pracovním nadšením.
- Je kreativní.
- Uvědomuje si svůj potenciál, touží jej rozvíjet a pracovat na sobě.
- Přináší společnosti nezanedbatelnou hodnotu.

2.11.1 Proces řízení talentů

Proces řízení talentů charakterizují Armstrong a Taylorem (2015, s. 320) sekvencí následujících činností:

1. **Plánování talentů:** určení kolik a jaký druh talentovaných jedinců společnost potřebuje a bude potřebovat.
2. **Získávání talentů:** pro účely diplomové práce je důležité zmínit zejména získávání talentů z vnitřních zdrojů. To souvisí s jejich rozpoznáváním, rozvíjením a řízením kariéry.
3. **Rozpoznávání talentů:** určení talentovaných jedinců, následně zařazených do programů zaměřených na vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry.
4. **Řízení vztahů s talenty:** cílem je si uvědomit hodnotu jednotlivých talentů, umožnit jim příležitost k růstu a dosáhnout jejich angažovanosti.
5. **Rozvíjení talentů:** tuto činnost zajišťují rozvojové a vzdělávání programy. Napomáhají tomu, aby si talenti zlepšovali schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebují pro výkon své práce.
6. **Stabilizování talentů:** jeho účelem je zajistit setrvání talentovaných členů ve společnosti.

2.11.2 Udržení talentů ve společnosti

Zásadní myšlenkou talent managementu ve společnosti je lidský kapitál, jakožto největší konkurenční výhoda. Má-li společnost zájem o udržení této konkurenční výhody, jejím prioritním cílem je zajistit, aby talentovaní jedinci ve společnosti zůstali. Společnost by měla tudíž usilovat o zvyšování loajality svých zaměstnanců, sestavovat vhodné motivační programy a podporovat spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Vedení společnosti musí vzít na vědomí, že odchod talentovaných zaměstnanců má na její chod negativní vliv a nahrazení těchto jedinců bývá dlouhodobou a nákladnou záležitostí (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Thorne a Pallant (2007) uvádějí zásady, které by měla společnost dodržovat pro udržení talentovaných pracovníků a zároveň jim nabídla konkurenceschopné pracovní podmínky:

- Mít nastavený jasný systém výhod a odměn, zvyšující atraktivitu v očích talentovaných jedinců.
- Mít vymezenou dlouhodobou náborovou strategii, zajišťující úspěšný nábor za situace rozšiřování či odchodů talentů.
- Mít sestavené rozvojové plány prostřednictvím tréninkových programů, osobního vedení a pracovních zážitků.
- Mít přesvědčení o konkurenční výhodě díky lidskému kapitálu, který je z velké části tvořen právě talenty.

Horváthová (2011) doplňuje, že společnost by se měla zejména snažit být atraktivním zaměstnavatelem v očích svých pracovníků. Mezi faktory přidávající společnosti na atraktivitě například řadí:

- Nabídka zajímavé práce a možnost se neustále učit novým věcem.
- Umožňování talentům se vzdělávat, rozvíjet a stoupat na karierním žebříčku.
- Respektování hranice mezi soukromým a pracovním životem.
- Nabídka kvalitního vybavení a odpovídajících pracovních podmínek.
- Dodržování společenské odpovědnosti.
- Zajímavá nabídka mzdy i nefinančních odměn.

2.12 Společenská odpovědnost organizací

Anglický pojem *Corporate social responsibility* (dále CSR), neboli společenská odpovědnost organizací, nemá v současné době celosvětově jednotnou definici. Je to způsobeno založením tohoto konceptu na principu dobrovolnosti, dlouhým vývojem i širokým chápáním jednotlivými zájmovými skupinami (Kašparová a Kunz, 2013).

Čaník, Řezbová a Zavrel (2006, s. 37) definují CSR jako: „*koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle.*“ Podle sdružení Business Leaders Forum (©2018) je CSR způsob vedení společnosti, přispívající ke zlepšení pověsti a zvýšení její důvěryhodnosti. Společenská odpovědnost je dobrovolným závazkem organizací jednat odpovědně k prostředí i společnosti, v níž podnikají.

Z výsledků studie CSR & Reputation Research, realizovanou agenturou Ipsos koncem roku 2015, vyšlo najevo, že společensky odpovědné společnosti jsou považovány za atraktivnější zaměstnavatele a v očích veřejnosti mají lepší reputaci. Tato studie zároveň prokázala, že při volbě budoucího zaměstnavatele je pro mladou generaci společenská odpovědnost důležitější než pro ostatní (Národní informační portál o CSR, 2016).

2.12.1 Oblasti společenské odpovědnosti

Koncept CSR je postaven na třech základních pilířích (tzv. 3P), a to: ekonomickém (profit), sociálním (people) a environmentálním (planet) (Pavlík a Bělčík, 2010).

- **Ekonomický pilíř**

Základem úspěšného podnikání je dosahování zisku. Díky němu je pak společnost schopná financovat i společensky odpovědné aktivity. V současné době však maximalizace zisku není jedinou prioritou společností. Uvědomují si důležitost trvale udržitelného růstu, na jehož základě se snaží zisk optimalizovat. Mezi společensky odpovědné aktivity v rámci ekonomického pilíře lze zařadit například vyhýbání se korupci, odpovědné chování společnosti ke stakeholderům, respektování duševního vlastnictví či respektování pravidel rovného konkurenčního boje (Kašparová a Kunz 2013).

- **Sociální pilíř**

V rámci sociálního pilíře společenské odpovědnosti rozlišuje Petříková (2008) dvě oblasti. Do interní oblasti zahrnuje péči o pracovníky společnosti, zatímco externí oblast je zaměřena na vztahy se stakeholdery.

V současnosti si společnosti uvědomují důležitost spokojených a motivovaných zaměstnanců, kterou považují za klíčový faktor ke svému úspěšnému fungování. Do sociálního pilíře společenské odpovědnosti se řadí aktivity jako work-life balance, rozvoj lidského kapitálu, dodržování zaměstnanecké politiky, diversity management či dodržování lidských práv (Kašparová a Kunz, 2013).

- **Enviromentální pilíř**

V posledních letech je otázkám z oblasti životního prostředí soustředěna stále větší pozornost. Mezi činnostmi spadajícími do tohoto pilíře je například omezování negativních dopadů na životní prostředí, ekologicky šetrná výroba, investování do ekologických technologií, ochrana přírodních zdrojů, monitoring vlivu na životního prostředí či vyhodnocování environmentální výkonnosti společnosti (Kašparová a Kunz, 2013).

2.13 Úvod do problematiky age managementu

Age management lze vymezit jako řízení pracovního procesu přihlížející na různorodost věkových skupin zaměstnanců. Opatření v rámci age managementu by měla zejména zajistit, aby měl každý zaměstnanec možnost využít svého potenciálu a nebyl diskriminován kvůli svému věku (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, ©2016).

Koncept age managementu zahrnuje pravidla, nástroje a postupy uplatňované pro vedení vícegeneračních skupin, přičemž zohledňuje ekonomickou i společenskou produktivitu v průběhu jejich života (Kuperus, Stoyková a Rode, 2011).

Kociánová (2012) považuje za nezbytné zabývat se situací rostoucího počtu starších pracovníků na trhu práce, souvisejícího s budoucím nedostatkem mladých zaměstnanců. Age management vyžaduje změny ve vnímání věku, podporu spolupráce a pracovních podmínek generačních skupin i zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu.

Novotný a kol. (2014, s. 57) upozorňují před nahlížením na age management jako na otázku soupeření generací. „*Naopak, pokud jsou lidem všech generací zajištěny rovné*

příležitosti a práce s lidskými zdroji je vedena sociálně zodpovědně, přispívá to všem bez ohledu na věk. “

Hlavními předpoklady pro age management ve společnosti jsou především dobré znalosti věkového složení zaměstnanců, pochopení individuality, rozmanitosti a uplatňování strategického myšlení. Jeho přínosy poté spočívají v lepších pracovních podmínkách i kvality života všech věkových skupin zaměstnanců (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, ©2016).

2.14 Generace na současném trhu práce

Velkou výzvou se dnešním manažerům stala právě motivace vícegeneračních skupin pracovníků. Je-li cílem podniku řídit multigenerační tým, musí vycházet z rozdílných znaků každé z generací. Základem porozumění tomu, co pracovníky stimuluje, je znalost jejich historického a sociologického zázemí. V oblasti personálního managementu jsou v posledních letech zmiňovány pojmy generace X, Y a Z. Jedná se o označení generačních skupin, jež jsou vymezeny dobou svého narození. Vzájemně se odlišují životním stylem, postoji, představami o pracovní kariéře, schopnostmi využívat nové technologie i znalostmi cizích jazyků (Pitt Catsouphe a Matz Costa, 2009).

2.14.1 Generace X

Do generace X spadají lidé narození v letech 1965 až 1981. Kotler a Keller (2013) o této generaci tvrdí, že byla vychovávána ve složitější době, ve které pracující rodiče nechávali své děti doma samotné a kvůli zeštíhlování velkých podniků se neustále obávali propuštění a nestabilní ekonomiky. Jedinci generace X jsou tak první generací, pro kterou se stalo největší výzvou překonání standardu života svých rodičů.

Motýl (2014) ji popisuje jako generaci, která vyrostla v době finanční, rodinné a společenské nejistoty. Má ráda své jistoty a příliš nevyhledává změny. Práce pro ni znamená nejdůležitější položku na svém žebříčku hodnot, mnohdy i v neprospěch rodiny. Lidé této generace se často potýkají se syndromem vyhoření. Kladou důraz na udržení dobrého pracovního místa a peníze pro ně představují velkou hodnotu. V zaměstnání jsou loajální a nemají ve zvyku v něm probírat soukromé záležitosti.

Kubátová a Kukulková (2013) považují za hlavní rys generace X dlouhodobé zaměstnání. Mnoho lidí si našlo zaměstnání ihned po ukončení studia a nadále v něm setrvávají. Často zůstávají na místech, kde vyrostli či vystudovali a mají zde svá zázemí. U generace X lze očekávat brzké ranní příchody do zaměstnání. S rychlým technickým pokrokem se musejí učit novým postupům i cizím jazykům, a to v zájmu udržení pracovního místa.

Kejhová (2014) dodává, že generace X zastává povinnost jednak vůči svým dětem, dotuje studenty, a rovněž tak pečuje o své staré rodiče. Považuje to za důvod, proč příslušníci této generace nemají dostatek energie na změny, jež by prospěly kvalitě jejich života.

2.14.2 Generace Y

Generace Y zahrnuje jedince narozené mezi lety 1982 a 1995. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) považují tuto generaci za vysoce ambiciózní, pokládající za důležité mít zajímavé zaměstnání plné výzev a svobody. V zaměstnání lidé generace Y hledají spíše nová přátelství než pouze kolegy. Požadují vyšší životní úroveň, důraz je u nich kladen na osobní uplatnění a cítí se být zodpovědní za svou sociální jistotu. Za největší rozdíl oproti generaci X autoři považují, že se do popředí jejich zájmu dostává osobní život, zejména partnerské a rodinné vztahy. Jedinci generace Y chtějí maximálně využít všech možností, jež jim společnost nabízí, ale nehodlají tomu příliš podřizovat svůj osobní život.

Kazdová (2012) mezi další znaky generace Y přidává schopnost velmi efektivního a flexibilního výkonu práce a umění si vynahradiť čas na své koníčky, sport i relaxaci. Tito jedinci přicházejí s mnoha novými nápady a záleží jim na jejich realizaci. V rámci vzdělávání požadují individuální přístup, zajímá je především mentoring, díky kterému mohou hledat vlastní cesty v následující kariéře i osobním životě. Jako největší motivaci vnímají práci, která je baví a při níž se mohou dále rozvíjet. Lidé této generace doslova žijí moderními technologiemi, vysoká digitální gramotnost je odlišuje od starších kolegů. Za slabší stránku této generaci autorka považuje to, že nevydrží po delší čas podávat určitý výkon a dosáhnout stanovených cílů.

Rezlerová (2009) dodává, že generace Y usiluje o vyváženost pracovního a soukromého života. Založení rodiny však odkládá na později. Od pracovního prostředí

očekává moderní technologické vybavení a možnost otevřené komunikace. Dále autorka zmiňuje, že zástupci této generační skupiny mnohdy nezvládají větší pracovní zátěž a mají slabiny v řešení problémů.

Co se týče budoucího zaměstnavatele, je pro generaci Y důležité, aby společnost dosahovala dobrých výsledků, chovala se eticky a nabízela jim dobré podmínky. Měla by mít jasnou vizi a soubor fungujících a propojených hodnot (Horváthová, 2011).

V roce 2013 se ve Velké Británii uskutečnil průzkum personálně poradenské společnosti Hays s názvem *Gen Y and the World of Work*. V rámci tohoto průzkumu bylo osloveno na 1000 respondentů generace Y. Průzkum byl zaměřen na zjištění představ, hodnot a postojů mladé generace v souvislosti s globálními změnami na trhu práce. Z výsledků průzkumu vyšlo najevo, že mezi nejvyšší očekávání respondentů na jejich profesní kariéru patří zajímavá a naplňující práce (60 %), jistota práce (47 %), peníze (40 %) a rozvoj znalostí (38 %). Mezi nejdůležitější faktory rozhodující při výběru zaměstnavatele řadila generace Y rozvojové programy (53 %), nabídku benefitů (41 %) a flexibilitu (37 %) (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

2.14.3 Doporučení v oblasti získání a udržení generace Y ve společnosti

Martin a Tulgan (2006) uvádějí další charakteristiky generace Y a zároveň sedm zásad pro manažery, které jim pomohou získat a udržet si pracovníky této generace ve společnosti.

- **Poznání individuálních schopností**

V rámci tohoto doporučení je důležité poznat všechny zástupce generace Y co nejlépe, naslouchat jim, zjistit jejich představy a ujistit je, že jsou pro podnik důležití. Vhodnou formou pracovního meetingu jsou pro tuto generaci neformální schůzky v podobě procházky či posezení u kávy.

- **Efektivní koučink**

Generace Y chce mít ve svých manažerech mentory, kteří jim pomohou v profesním růstu. Nejlepším způsobem učení je pro ně okamžitá aplikace nabytých vědomostí.

- **Rovnocenné jednání**

Diskutovaná generace nemá ráda, když se s ní zachází jako s méněcennými podřízenými. Klíčem pro udržení dobrých vztahů je prokázat jim respekt a současně si respekt vyžadovat.

- **Flexibilní pracovní doba a rozdělení povinností**

Jedinci generace Y si zakládají na sladění pracovního a osobního života. Flexibilita je pro ně velmi důležitá, stejně jako přesnost v zadávání úkolů a termínů.

- **Častá hodnocení**

Poskytování pravidelné konstruktivní zpětné vazby je způsob, ve kterém vidí generace Y podnět ke svému zlepšení.

- **Naplnění vysokých požadavků na své kolegy**

Je vhodné přiřadit novým příchozím generace Y mentora z řad stávajících zaměstnanců. Budou tak vědět, na koho se mohou obrátit pro radu.

- **Naplnění osobních vysokých požadavků**

Generace Y by ráda přispěla ku prospěchu podniku co nejdříve. Je však nutné ji nejdříve seznámit s několika oblastmi, a to zejména s pracovní etikou, jednáním se zákazníky či správnou organizací vlastního času a dodržováním termínů.

V oblasti získávání, výběru a přijímání mladých zaměstnanců Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 155) uvádějí rovněž několik doporučení. Podnik by měl využívat spolupráce s univerzitami a účastnit se studentských veletrhů. Větší míra pozornosti by měla být věnována využívání sociálních sítí, videovizitek, online assessment center či online psychodiagnostiky. Autoři rovněž dodávají, že „*existenci vysokoškolského vzdělání, jazykových a počítačových znalostí uchazečů lze v podstatě považovat již za normu – na univerzity chodí studovat polovina populačního ročníku.*“ Při pohovorech by se měli personalisté více zajímat o osobnost uchazeče a jestli zapadne do týmu a kultury organizace. Důležitými vlastnostmi, které by měl uchazeč mít, jsou například empatie, sebekritičnost, komunikativnost, schopnost se prosadit nebo nadchnout ostatní k dosažení společného cíle. Co se týče pracovního prostředí, je doporučeno využívat flexibilní zasedací místnosti, zábavné a společenské prostory, relaxační zóny a dbát na kvalitu zázemí pracoviště.

2.14.4 Generace Z

Zástupci generace Z jsou narozeni v letech 1996 až 2010. Tato populace má podstatně starší rodiče, což jim zajišťuje patřičné peněžní a majetkové zajištění. Jejich charakteristikou je, že již od svého narození je výrazně ovlivňuje široká nabídka technologických vymožeností, které vnímá jako zcela intuitivní a svět si již bez nich nedokáže plně představit. Pokud pracovní pozici neinzeruje zaměstnavatel online, potenciálním uchazečům generace Z zůstane skryta. (Sladek a Grabinger, 2014).

McCrinkle (2014) charakterizuje generaci Z schopností multitaskingu, neboli zvládání více činností najednou. Na druhou stranu však dbá na rychlost řešení na úkor preciznosti. Absolventi generace Z chtějí měnit práci přibližně každé dva roky. Jde jí o zkušenosti, dobrý výdělek, příjemnou pracovní atmosféru a dostatek času na jejich koníčky a volnočasové aktivity. Co se týče zaměstnání, značka zaměstnavatele hraje pro generaci Z často důležitější roli než samotná práce, kterou mají vykonávat (Kvapil, 2016).

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato část diplomové práce se zabývá samotnou společností Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. Úvod je věnován představení společnosti a seznámení s její misí, vizí, strategií a sdílenými hodnotami. Následuje analýza studentského programu beIN a zhodnocení výsledků výzkumu, jež budou podkladem pro návrhová doporučení.

3.1 Představení společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

Obchodní jméno:	Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.
Sídlo společnosti:	Vlastimila Pecha 1282/12, Černovice, 627 00 Brno
Identifikační číslo:	469 71 629
Základní kapitál:	1 500 000 Kč
Předmět podnikání:	vývoj a výroba elektronových mikroskopů

Společnost vznikla 8. září 1992 pod jménem Delmi s.r.o., s primárním zaměřením na High-tech průmysl. V roce 1996 se stala součástí nizozemského koncernu Philips Electron Optics, spolu s nímž byla o rok později připojena k americké skupině FEI Company. Kromě brněnské entity vlastní tato skupina hlavní výrobní závody a vývojová centra rovněž v Hilsboro a Eindhoven. V březnu 2001 došlo ke změně jména společnosti na FEI Czech Republic s.r.o., přičemž touto dobou již měla 150 zaměstnanců a ročně vyráběla 179 produktů z oblasti elektronové mikroskopie. Téhož roku ve společnosti vzniklo i vlastní výzkumné oddělení, čímž česká pobočka značně posílala svůj význam v rámci celé organizace. Roku 2016 byla odkoupena celá FEI Company společností Thermo Fisher Scientific (Boston, USA), světovým lídrem produktů pro vědu s obratem 20 miliard USD a více než 70 000 zaměstnanci v 50 zemích světa (Výroční zpráva za rok 2017,2018).

1. ledna 2019 brněnská pobočka oficiálně změnila své obchodní jméno na Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. Společnost se zabývá výrobou a vývojem zařízení podporujících výzkum v oblasti nanotechnologií. Největší pozornost je věnována výrobě elektronových mikroskopů transmisních (TEM), rastrovacích (SEM) a mikroskopům pracujících s elektrony a ionty (SDB). Společnost v současné době zastává světové prvenství v exportu těchto technologií, jejichž průměrná cena činí 20 milionů korun. Mezi

zákazníky patří organizace působící v oblastech výzkumu a vývoje, přírodních věd, elektroniky a průmyslu. V roce 2018 společnost překonala hranici 1000 zaměstnanců, přičemž tato populace neustále roste. Až 67 % zaměstnanců se zabývá výrobou, což z ní dělá hlavního výrobce elektronové mikroskopie v rámci celé organizace (Thermo Fisher Scientific, 2019).

Společnost Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. je nositelkou titulu nejlepšího zaměstnavatele v Jihomoravském kraji pro rok 2018. V dnešní době, kdy zájem o studium technických oborů klesá, umožňuje pracovní příležitosti mladým uchazečům s potenciálem, ze kterých si sama následně vychovává perspektivní odborníky ve svém oboru.

3.2 Mise, vize a strategie společnosti

Hlavní misí celé organizace je dělat pro svět to nejlepší co do ohledu zdraví, čistoty a bezpečnosti. Vizí společnosti je poskytovat nabídku bezkonkurenční kombinace inovativních technologií, pomáhat zákazníkům urychlit výzkum a vývoj v oblasti biologických a materiálových věd, řešit složité analytické problémy a zvyšovat produktivitu svých laboratoří a výrobních procesů.

Strategií brněnské pobočky je orientace na nákladově výhodné dodavatelské řetězce, vlastní vývojovou činnost vedoucí k osvojení lokálního know-how, a následně maximálního využití komparativních výhod. Společnost neustále usiluje o nabídku nových technologií a služeb svým zákazníkům. Každý rok na trh přichází s minimálně jedním inovovaným produktem. V roce 2019 je očekáváno navýšení příjmů z prodeje produktů kategorie SDB, SEM, TEM a výrobou spektroskopů v nově vybudovaných prostorách. Celkové výkony společnosti budou záviset na vývoji celosvětové poptávky a příjmy na investicích vládního sektoru všech významných světových zemí.

Za prioritní společnost rovněž pokládá udržování bezpečného pracovního prostředí svých zaměstnanců a dbá na odpovědné zacházení s materiálem i ekologicky šetrnou výrobu. Počátkem roku 2006 podstoupila certifikaci ISO 14 000, která je pravidelně obnovována (Výroční zpráva za 2017, 2018).

3.2.1 Sdílené hodnoty

Čtyři následující hodnoty jsou základem kultury společnosti a hlavním předpokladem pro její další růst.

- **Integrita** – respektování závazků, otevřená komunikace a prokazování nejvyšších etických standardů.
- **Intenzita** – odhodlání dosáhnout úspěchu s rychlostí, precizností a nadšením.
- **Inovace** – vytváření hodnot transformací znalostí a nápadů v inovativní produkty a služby zákazníkům.
- **Angažovanost** – zapojení do práce jako jeden celosvětový tým, jednající s ostatními důstojně a s respektem.

3.3 Program beIN

BeIN je program sdružující všechny stážisty ve společnosti. Jeho vizí je vytvářet komunitu studentů vysokých škol, kterým umožňuje získat odbornou praxi a usnadnit jim hledání správného směru jejich budoucí pracovní kariéry. Hlavním dlouhodobým cílem programu beIN je odborný i osobní rozvoj stážistů, včetně jejich zapojení do reálných projektů. Snahou společnosti je rovněž umožnit stážistům transfer na hlavní pracovní poměr a vytvořit tak trvalý zdroj získávání nových zaměstnanců.

3.3.1 Vývoj počtu stážistů společnosti v letech 2017 a 2018

S neustále rostoucím počtem zaměstnanců přibývá i množství studentů absolvujících ve společnosti odbornou stáž. Tento rostoucí trend je viditelný z tabulky č. 1. Tabulka zároveň zachycuje i množství stážistů, kteří po dokončení studia nastoupili na hlavní pracovní poměr a stali se tak regulárními zaměstnanci společnosti. Z hodnot je patrné, že v roce 2018 společnost získala o 27,51 % méně zaměstnanců z řad stážistů oproti roku předcházejícímu.

V roce 2019 je v posledním ročníku magisterského studia celkem 35 stážistů. Cílem autorky je pomoci společnosti počet transferovaných stážistů na hlavní pracovní poměr opět navýšit. Za účelem naplnění tohoto cíle zjišťovala jejich pracovní spokojenost

s faktory vybraných oblastí. Těmto faktorům přiřazovali respondenti známky 1 až 5, přičemž 1 představovala nejmenší a 5 největší spokojenost.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu stážistů společnosti Thermo Fisher Scientific v letech 2017–2018

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních statistik

Rok	Celkový počet stážistů	Absolvující stážisté	Transferovaní stážisté na HPP
2017	59	21	19 (90,47 %)
2018	90	27	17 (62,96 %)
2019	97	35	

3.4 Struktura respondentů dotazníkového průzkumu

V období od 18. 02. 2019 do 28. 02. 2019, kdy probíhal sběr dat, bylo součástí studentského programu celkem 97 stážistů, z nichž 82 bylo ochotných dotazníkový průzkum vyplnit. Strukturu těchto respondentů zachycuje tabulka č. 2. Největší zastoupení, konkrétně 65,85 % je mužského pohlaví, což koresponduje s převažujícím množstvím technicky zaměřených pozic ve společnosti. Z tabulky je dále patrné, že nejvíce respondentů pracuje na oddělení R&D, v českém ekvivalentu výzkumu a vývoje. Přes polovinu, konkrétně 64,86 % jsou studenti navazujících magisterských oborů. Tabulka dále zobrazuje, že nejvíce dotázaných (41,46 %) vykonává odbornou stáž ve společnosti v délce 6 až 11 měsíců.

Tabulka č. 2: Struktura respondentů z řad stážistů společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.
Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Identifikační údaje		Četnost	
		Absolutní	Relativní (v %)
Pohlaví	žena	28	34,15
	muž	54	65,85
Oddělení	R&D	45	54,88
	Engineering	18	21,95
	GTS	6	7,32
	Logistics	4	4,88
	Finance/Controlling	4	4,88
	HR	2	2,44
	IT	2	2,44
	Manufacturing	1	1,22
	Ročník studia	2. bakalářské	4
	3. bakalářské	15	18,29
	1. magisterské	21	25,61
	2. magisterské	32	39,02
	PhD. studium	10	12,20
Působnost ve společnosti	1 až 5 měsíců	16	19,51
	6 až 11 měsíců	34	41,46
	1 až 2 roky	26	31,11
	Déle než 2 roky	6	7,32

3.5 Adaptační proces stážistů

První z oblastí dotazníkového průzkumu, se kterou stážisté vyjadřovali svou spokojenost, byla zaměřena na adaptaci na novou pracovní roli. Adaptační proces u nových stážistů začíná již prvním dnem jejich nástupu do společnosti. Seznámení s nejdůležitějšími informacemi týkajícími se chodu firmy má na starosti HR oddělení. Po tomto úvodním školení se již nováčků ujímá jejich nadřízený, který je nejdříve proškolí v oblasti bezpečnosti práce na pracovišti a požární ochrany a následně seznámí s pracovištěm i s budoucími kolegy. Poté jsou noví stážisté seznámeni s dokumentem tzv. Success Template, zachycujícím znalosti nutné pro výkon konkrétní pracovní pozice po dobu jednoho roku. Následně se manažer se stážisty domluví na konkrétních dnech a časovém rozmezí výkonu práce, přičemž je přihlíženo k časovému rozvrhu jejich studia. Odborné

zapracování nováčků nejčastěji probíhá pod vedením přímého nadřízeného či zkušenějšího kolegy specializujícího se na danou pracovní problematiku. Po uplynutí prvních třech měsíců dává manažer studentům zpětnou vazbu na pracovní výkon spolu s rozhodnutím o jejich setrvání ve společnosti.

V rámci adaptačního procesu je rovněž nutné absolvovat školení pro nové zaměstnance, probíhající vždy první týden v měsíci. Na tomto školení jsou zaměstnanci podrobněji seznámeni s historií, cíli a hodnotami společnosti i s jejím produktovým portfoliem. Součástí toho školení je rovněž předání informací týkajících se například možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje nebo programu zaměstnaneckých výhod. Co se týče sociálního začlenění, jakožto jedné ze součástí adaptačního procesu, všichni stážisté mají možnost účastnit se teambuildingů se svým oddělením i celofiremních společenských akcí.

Z oblasti adaptačního procesu autorka zjišťovala především spokojenost stážistů s jejich odborným zaškolením a s možností kdykoliv se obrátit jak na pracovní kolektiv, tak i přímého nadřízeného. Tabulka č. 3 zachycuje, že naprostá většina všech respondentů, konkrétně 96,29 %, vyjádřila velkou spokojenost s odborným zapracováním manažerem či zkušenějším pracovníkem. Žádný ze stážistů nepřihodil tomuto parametru hodnotu 1 ani 2. Možnosti kdykoliv se obrátit na kolektiv přidělilo známku 4 a 5 celkem 75 stážistů, což činí 92,59 % z celkového počtu. Na základě těchto výsledků lze tvrdit, že stážisté pocítují podporu i odborné vedení ze strany svých spolupracovníků. Co se týče možnosti kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného, známkami 4 a 5 hodnotilo 92,59 % stážistů, tedy o necelá 4 % méně, než tomu bylo v případě kolegů. To autorka přisuzuje tomu, že manažeři především velkých oddělení nemají z důvodu vysoké pracovní vytíženosti takovou možnost se věnovat stážistům individuálně, a i kontakt s nimi je proto méně pravidelný.

Na základě výsledků spokojenosti s adaptačním procesem lze usoudit, že společnost velmi dbá na odborné zaškolení svých nováčků a snaží se jim poradit v případě veškerých nejasností.

Tabulka č. 3: Přehled spokojenosti stážistů s adaptačním procesem

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Možnost kdykoliv se obrátit se kolektiv	0	3 (3,71 %)	78 (96,29 %)
Odborné zapracování manažerem či zkušenějším pracovníkem	2 (2,47 %)	4 (4,94 %)	75 (92,59 %)
Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného	3 (3,70 %)	5 (6,18 %)	73 (90,12 %)

3.6 Vzdělávání a rozvoj stážistů

Jak již bylo výše zmíněno, vzdělávání a rozvoj studentů patří mezi prioritní cíle programu beIN. K jeho naplnění využívá následující metody:

- **Mentoring**, blíže specifikován v podkapitole 3.6.1.
- **Odborná školení** související s oblastí praktických dovedností a odborných znalostí.
- **Thermo Fisher University** nabízející výběr z široké nabídky online kurzů zaměřených na nejrůznější oblasti jak z odborného, tak i osobního rozvoje.
- **Povinné kurzy** související zejména s dodržováním zákonných či interních předpisů.
- **PC kurzy** zaměřené například na dovednosti pracovat s programy MS Office.
- **Výuka angličtiny** prostřednictvím hromadných lekcí.

V dotazníkovém průzkumu autorka především zjišťovala, zdali stážisté vykonávají smysluplnou práci a zároveň jestli dochází k prohlubování jejich odborných znalostí a dovedností. Na základě nejčastěji přidělených známek 4 a 5 vyplynulo, že o smysluplnosti a odbornosti své práce je přesvědčeno 89, 02 % všech stážistů.

U spokojenosti s prohlubováním odborných znalostí a dovedností byly mírné odchylky v četnosti zastoupení jednotlivých známek. Autorka proto zjišťovala, zdali se projeví rozdíly v hodnocení respondentů jednotlivých oddělení. Tabulka č. 5 ukazuje, že známkami 1 a 2 hodnotilo nejvíce respondentů z oddělení Engineeringu (konkrétně 5 z 18), Logistiky (2 ze 4), a dále také jediný stážista pracující na oddělení Manufacturing. Za zmínění stojí skutečnost, že oddělení Engineering i Logistika patří v rámci společnosti

do jedné skupiny, a to Operations. Autorka proto bude hodnocení ostatních oblastí respondenty zmíněných oddělení přikládat zvýšenou pozornost.

Tabulka č. 4: Přehled spokojenosti stážistů s možností vzdělávání a rozvoje

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Smysluplná a odborná náplň práce	4 (4,88 %)	5 (6,10 %)	73 (89,02 %)
Prohlubování odborných znalostí a dovedností	10 (12,35 %)	9 (11,11 %)	62 (76,54 %)

Tabulka č. 5: Přehled spokojenosti stážistů s prohlubováním odborných znalostí a dovedností dle jednotlivých oddělení

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Oddělení	Počet stážistů daného oddělení	Přidělená známka		
		1 a 2	3	4 a 5
R&D	45	1	3	40
Engineering	18	5	3	10
GTS	6	1	0	5
Logistics	4	2	2	0
Finance/Controlling	4	0	1	3
HR	2	0	0	2
IT	2	0	0	2
Manufacturing	1	1	0	0

Na základě výsledků se autorka na tuto problematiku zaměřila také v rámci rozhovorů s vybranými stážisty, kterým dala možnost se na dané téma konkrétněji vyjádřit. Respondentům položila otázku, zdali se učí novým věcem a prohlubují tak své odborné znalosti a dovednosti. Většina z dotázaných stážistů zastávala stejný názor a na otázku odpověděla, že náplň jejich práce je často řešit problémy, na které vždy nelze aplikovat stejná řešení. Za nejlepší způsob prohlubování svých odborných znalostí proto považují právě hledání nových řešení vzniklých problémů. Někteří z respondentů se však k dané otázce vyjádřili odlišně. Jako příklad autorka uvádí odpovědi následujících respondentů.

- **Respondent 8 (oddělení GTS)**

„Pracovní úkoly mi sice přibývají, ale celkově pracovní náplň nesouvisí s oborem mého studia. To je u mě při rozhodování o budoucím zaměstnání nejdůležitější, proto přece studuji vysokou školu.“

- **Respondent 11 (oddělení Logistika)**

„Postupem času, když zvládám svoji práci, tak dostávám těžší úkoly. To je pro mě měřítko toho, že se někam posouvám.“

- **Respondent 12 (oddělení Engineering)**

„Bylo by dobré internům dávat větší odpovědnost do rukou, málokdy se mohou účastnit na zajímavých úkolech, většinou na mě padají spíš úkoly, které nechce nikdo dělat nebo na ně nemají ostatní čas.“

- **Respondent 14 (oddělení Finance a Controlling)**

„Pracuji ve společnosti přes 2 roky. Dříve mě náplň mé práce bavila více, ale už se dlouhou dobu nikam odborně neposouvám a začíná to být stereotyp. Dělán také více administrativy, než bych si představovala.“

- **Respondent 15 (oddělení Manufacturing)**

„Má práce je více méně o administrativě, cca z 80%. Není to úplně v mém oboru, studuju totiž mechatroniku. Mám sice různorodou náplň práce, ale v poslední době dělám více méně to, na co ostatní nemají čas. Té administrativy bych uvítal míň ve prospěch odbornějších činností.“

Z odpovědí vyplývá, že nižší bodové hodnocení této oblasti některými stážisty je zapříčiněno tím, že v rámci stáže vykonávají práci nesouvisející s oborem jejich studia. Určitá nespokojenost pramení také z nadbytečného výkonu administrativní činnosti, na kterou nemají regulární zaměstnanci čas, a svěřují ji proto stážistům.

Společnost zachycuje časovou osu získávání znalostí stážistů již ve zmiňovaném dokumentu Success Template. Autorka při rozhovorech položila stážistům ověřovací otázku, zdali si jsou vědomi, jakých cílů, respektive znalostí a dovedností, by měli dosáhnout v horizontu jednoho roku. Překvapujícím zjištěním však bylo, že až 14 z 17 respondentů nevědělo, jaké cíle mají v rámci tohoto dokumentu nastaveny. Toto zjištění autorka přisuzuje tomu, že největší pozornost je věnována seznámení stážistů s jejich cíli

v období prvních třech měsíců. Poté musí být Success Template odevzdán na HR oddělení.

V návaznosti na danou problematiku autorku dále zajímalo, zdali by byl ze strany stážistů zájem o stanovení osobních cílů, jakožto možnosti budoucího rozvoje. Tato myšlenka vycházela ze způsobu hodnocení regulérních zaměstnanců společnosti, kteří si pravidelně nastavují vlastní cíle na období jednoho roku. Tyto cíle poté hodnotí společně s jejich nadřízeným. Na tuto otázku reagovala naprostá většina studentů pozitivně, jako příklad uvádí autorka zdůvodnění některých respondentů.

- **Respondent 1 (oddělení R&D)**

„Po nás manažer dokonce chtěl, ať si vlastní cíle zkusíme vyplnit. Všichni aplikační inženýři jsme museli udělat 1 až 2 slidy v Power Pointu, aby viděli, jakou máme představu a kam se chceme posouvat. Za tuto možnost jsem byla ráda, ale vyplnila jsem více méně to samé, co bylo stanoveno manažerem. Co jsem uvedla navíc bylo, že bych chtěla publikovat článek z toho, na čem zrovna pracuji.“

- **Respondent 2 (oddělení R&D)**

„Tato možnost by byla určitě fajn. Rád bych se pořádně naučil programovací jazyk, se kterým teď pracujeme v týmu, protože jsem se ještě do toho úplně nedostal.“

- **Respondent 4 (oddělení R&D)**

„Teď mě zrovna nenapadá, co bych si do nich napsala, ale obecně mít tu možnost by byl dobrý nápad.“

- **Respondent 6 (oddělení Engineering)**

„Vždycky je kam se posouvat, takže si myslím, že by to bylo určitě prospěšný.“

- **Respondent 9 (oddělení Engineering)**

„Na nastavování cílů sice v kanceláři všichni nadávají, nechtějí to dělat, ale mně by to asi nevadilo. Je dobrý si něco stanovit a potom za tím jít.“

- **Respondent 10 (oddělení R&D)**

„Já teď dost nestíhám se školou, takže na učení něčeho nového nemám ani kapacitu. Ale kdybych zvládala do práce chodit častěji, tak bych to brala, jelikož je moje práce celkem stereotypní. Mým cílem by bylo například přispět něčím vlastním do projektu, který zrovna řeším, prostě více se v něm angažovat.“

- **Respondent 14 (oddělení Finance a Controlling)**

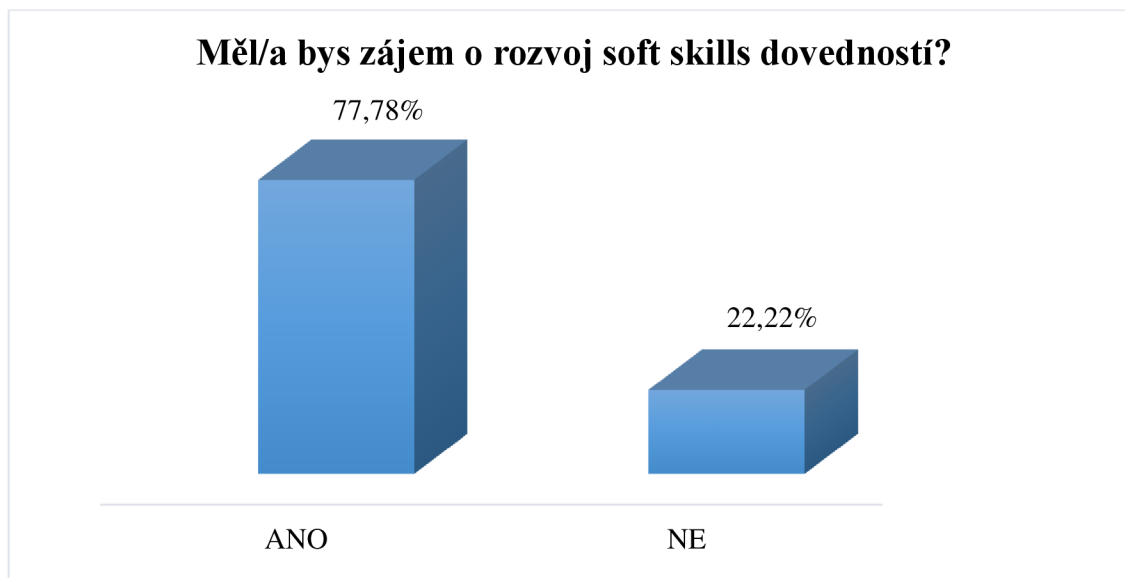
„Taková možnost by pro mě dávala smysl v případě, že bych měla v požadované oblasti rozvoje podporu ze strany manažera. Delší dobu přemýšlím, že bych se ráda naučila něco z toho, co dělají mé kolegyně. Má práce by nebyla tak stereotypní. Kdybych si tedy takový cíl dala, chtěla bych vědět, že bude opravdu někdo, kdo se mi bude věnovat a v nové problematice mě dostatečně zaškolí.“

- **Respondent 16 (oddělení Engineering)**

„Mělo by to smysl podle mě u těch stážistů, kteří jsou tady delší dobu a vědí, kam by se mohli posouvat. Přínosem by byla asi lepší organizace práce.“

Z odpovědí lze usoudit, že stážisté společnosti jsou ambiciózní, mají zájem učit se novým věcem, odborně růst a směřovat k dosažení svých potenciálních cílů.

Na základě metod vzdělávání a rozvoje, vyjmenovaných v úvodu této podkapitoly, zastává autorka názor, že není ze strany programu beIN věnována dostatečně velká pozornost rozvoji soft skills dovedností. V dotazníkovém šetření proto stážistům položila otázku, zdali by rozvoj těchto dovedností uvítali. Jako příklad možného rozvoje byly uvedeny prezentační dovednosti, strategické i kreativní myšlení, sebereflexe, osobní efektivita, asertivita, vyjednávání a projektové plánování. Graf č. 1 zachycuje, že až 77,78 % stážistů by skutečně mělo o rozvoj tzv. měkkých dovedností zájem.



Graf č. 1: Podíl stážistů se zájmem o rozvoj soft skills dovedností

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Na základě tohoto výsledku autorka při rozhovorech se studenty zjišťovala, ve kterých oblastech by se chtěli nejvíce rozvíjet. Většina respondentů však neměla konkrétní představu a souhlasila s navrhovanými možnostmi. Odpovědi těch, kteří měli jasné preference v rozvoji soft skills dovedností, jsou uvedeny formou citace.

- **Respondent 2 (oddělení R&D)**

„Uvítal bych prezentační dovednosti, hodilo by se mi to do dalšího semestru ve škole.“

- **Respondent 3 (oddělení IT)**

„Rád bych měl možnost chodit pravidelně na angličtinu. Vím, že někteří interni chodí pravidelně se svým oddělením, ale u nás to bohužel nefunguje.“

- **Respondent 6 (oddělení Engineering)**

„Primárně by se mi líbilo řízení nebo plánování projektů.“

- **Respondent 7 (oddělení R&D)**

„Určitě prezentování, to je podle mě základní věc. Ale i ostatní možnosti zní lákavě, soft skills jsou obecně věci, ve kterých nevynikám a rád bych se v nich zlepšil.“

- **Respondent 8 (oddělení GTS)**

„Největší zájem bych měla asi o prezentační dovednosti a projektové plánování.“

- **Respondent 9 (oddělení Engineering)**

„Rád bych se naučil programovat, toho jsme měli ve škole poměrně málo. Ale určitě bych se zúčastnil i jiných věcí, klidně těch, co byly vyjmenované v dotazníku.“

- **Respondent 10 (oddělení R&D)**

„Nejvíce se mi z těch možností líbily prezentační dovednosti a celkově asi vystupování před lidmi.“

- **Respondent 14 (oddělení Finance a Controlling)**

„Nejvíce bych preferovala projektové plánování a schopnosti sebereflexe.“

- **Respondent 15 (oddělení Manufacturing)**

„Já bych byl určitě pro prezentační dovednosti. Celkově komunikace s lidmi je v dnešní době moc důležitá, a ne všichni v tom dokážou úplně chodit a často se toho bojí. Třeba k obhajobě projektů ve škole by to bylo podle mě dost užitečné.“

- **Respondent 16 (oddělení Engineering)**

„Za mě by to byla určitě ta komunikace nebo prezentování. Ideálně, kdyby byla tato možnost i v angličtině.“

- **Respondent 17 (oddělení GTS)**

„Mně spíš chybí možnost chodit pravidelně na angličtinu. Slyšel jsem od ostatních internů, že chodí se svými kolegy z oddělení, ale my takovou možnost nemáme. U nás někteří chodí na individuální lekce, ale ty jsou pouze pro zaměstnance.“

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce stážistů by uvítalo příležitost ke zdokonalení svých prezentačních a komunikačních dovedností. Poměrně překvapivým zjištěním však bylo, že na některých odděleních není věnována dostatečně velká pozornost výuce angličtiny. Autorka se na tento problém více informovala a zjistila, že lekce anglického jazyka jsou v kompetencích manažerů jednotlivých oddělení.

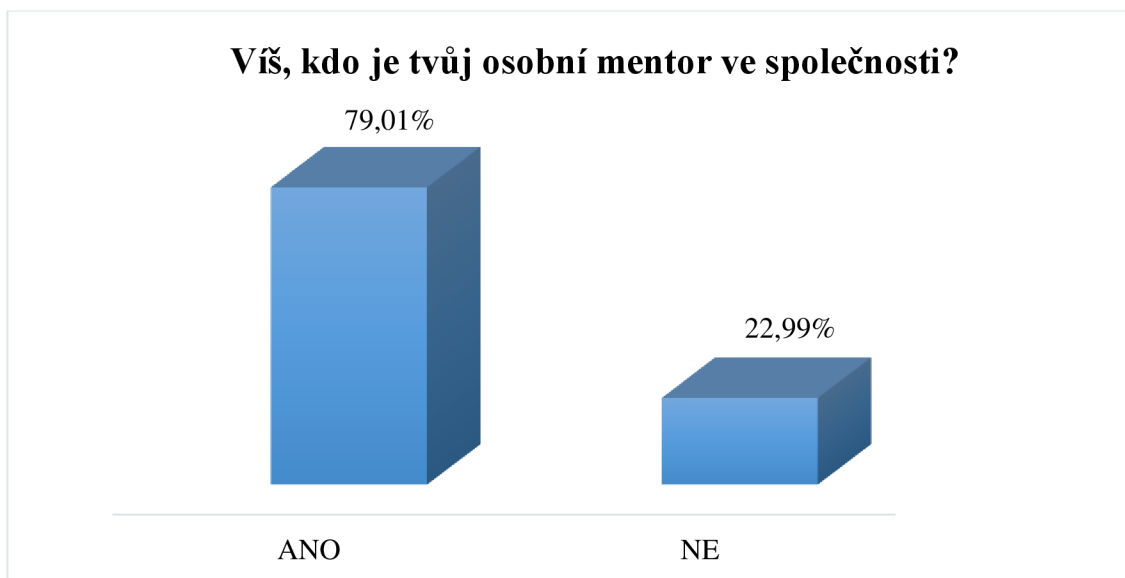
3.6.1 Mentoring

Mentoring je další metodou vzdělávání a rozvoje stážistů na pracovišti. Společnost se neustále snaží o jeho zkvalitňování, přičemž hlavními záměry tohoto procesu jsou:

- pomoci stážistům s porozuměním a ztotožněním s kulturou společnosti,
- podporovat jejich odborný i osobní rozvoj,
- usnadnit jim proces přeměny ze studentské pozice na regulérního zaměstnance.

Základním předpokladem mentoringu ve společnosti je, aby měl každý ze stážistů přiděleného svého osobního mentora z řad zaměstnanců. Tímto mentorem by v ideálním případě měl být někdo jiný než jeho hlavní nadřízený. V případě, že nadřízený zastává rovněž pozici mentora, měl by být schopen rozlišit a současně naplnit obě tyto role vůči danému stážistovi. Cílem mentorů je pomoci stážistům s jejich adaptací a vytvářením vztahů ve společnosti, poskytnout podporu při plnění jejich pracovních úkolů, sdílet s nimi své znalosti a dovednosti a vytvářet tak možnosti k jejich rozvoji. Předpokladem pro fungování mentoringu je vztah stážisty a jeho mentora založený na dobrovolnosti a vzájemné důvěře. Mentori by dále měli udržovat se studenty pravidelný kontakt.

Ověřovací otázkou v dotazníkovém průzkumu bylo, zdali opravdu všichni ze stážistů vědí, kdo je jejich mentorem. Z grafu č. 2 je patrné, že svého mentora má 79,01 % dotázaných. Tabulka č. 6 následně zachycuje přehled dle jednotlivých oddělení.



Graf č. 2: Podíl stážistů, jež vědí, kdo je jejich osobním mentorem ve společnosti

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Tabulka č. 6: Podíl stážistů jednotlivých oddělení, kteří vědí, kdo je jejich osobním mentorem

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Oddělení	Celkový počet stážistů	Víš, kdo je tvůj osobní mentor?	
		ANO	NE
R&D	45	38	7
Engineering	18	13	4
GTS	6	5	1
Logistics	4	3	1
Finance/Controlling	4	1	3
HR	2	1	1
IT	2	2	0
Manufacturing	1	0	1

Nejvíce překvapujícím výsledkem v tabulce bylo, že svého mentora neznají 3 ze 4 stážistů oddělení Financí a Controllingu. Více se proto na celkový proces mentoringu autorka zaměřila v rámci rozhovorů. Úvodní otázkou z této oblasti opět bylo, zdali vybraní studenti vědí, kdo je jejich mentorem. Následně byli vyzváni, ať popíší jejich vzájemnou spolupráci a zároveň uvedou, jak se liší oproti spolupráci s přímým nadřízeným.

Odpovědi byly v tomto případě poměrně odlišné. Pouze 9 ze 17 dotázaných stážistů vědělo přesně, kdo je jejich mentorem. Rozdíl oproti spolupráci se svým nadřízeným popsali následovně:

- **Respondent 2 (oddělení R&D)**

„S mentorem teď hodně spolupracuji na jednom novém projektu, a taky jsem s ním řešil Erasmus, na který pojedou v příštím semestru. Ale jinak se mi nejvíc věnuje přímý nadřízený, který mi i zadává práci.“

- **Respondent 5 (oddělení Engineering)**

„Mentor mi pomáhá v rozvoji a plnění mých a firemních cílů. S hlavním nadřízeným do styku téměř nepřicházím.“

- **Respondent 6 (oddělení Engineering)**

„Mentor mi zadává práci a určuje, co má jakou prioritu. Potom také vykazuje manažerovi, na čem zrovna pracuji. S manažerem já neřeším vůbec nic, jen když je potřeba něco oficiálního. Například nedávno jsem s ním řešil prodloužení smlouvy a možnost odjet na Erasmus.“

- **Respondent 9 (oddělení Engineering)**

„Mentora mám, je to kolega, který tady pracuje 4 roky. S tím jsem v kontaktu každý den, máme společnou kancelář. Zadává mi práci a teď spolu pracujeme i na jednom projektu. S manažerem tak často do styku nepřijdu, ale taky mi občas zadá nějaký úkol. S tím řeším více oficiálních věcí, třeba které dny budu v práci, když si chci vzít dovolenou, a tak podobě.“

- **Respondent 10 (oddělení R&D)**

„S hlavním manažerem celého týmu pracovní problémy moc neřeším, s tím řeším hlavně administrativu nebo to, když například nestíhám naplnit 20 hodin týdně a potřebuji být více ve škole. A s mentorem řeším veškeré problémy ohledně pracovních věcí.“

- **Respondent 16 (oddělení Engineering)**

„S mentorem se vidám častěji, s manažerem naopak skoro vůbec, ten mi žádné úkoly totiž nezadává. Momentálně mi práci zadávají různé kolegové na oddělení. Mentor mi nejvíce pomohl v tom, že mi ukázal, jak tady fungují základní věci.“

Ostatní stážisté odpovídali takto:

- **Respondent 1 (oddělení R&D)**

„Mám dva nadřízené, z čehož mě jeden vede po odborné stránce, takže konzultujeme hlavně matematiku a programování. Druhý nadřízený, nevím, jestli je vedený jako mentor, ale ten se stará o to, jestli mám veškerá potřebná data pro práci, jestli se mi tady dobře pracuje a vše probíhá tak, jak má.“

- **Respondent 4 (oddělení R&D)**

„To slyším poprvé, že bych měla mít nějakého mentora. Mám jen svého přímého nadřízeného. Je tím pádem dost možné, že se jedná o tu samou osobu.“

- **Respondent 7 (oddělení R&D)**

„Jeden člověk z R&D mě vede, zadává mi práci a případně říká, co je dobře nebo špatně. Jestli to je mentor to nevím, to jsme si nikdy takhle nepojmenovali.“

- **Respondent 8 (oddělení GTS)**

„Můj hlavní manažer tady často není, takže spoustu věcí řeším s jinou manažerkou. Mou mentorkou bude teda asi ona. Zadává mi například práci, nebo jsme spolu vyplňovaly Success Template po prvních třech měsících.“

- **Respondent 11 (oddělení Logistika)**

„S manažerem jsem se bavila asi jen jednou, na začátku, když jsem nastupovala. Mluvili jsme všeobecně o tom, jak často sem budu docházet, co bude mou náplní práce, a tak podobě. Mentora nemám, nebo o tom nevím. Práci mi zadává několik holek, se kterými sedím v kanceláři.“

- **Respondent 14 (oddělení Finance a Controlling)**

„O tom, že by tady měl fungovat nějaký mentoring, jsem si vyvodila až na základě dotazníku. Spolu s ostatními stážisty na oddělení máme jednu nadřízenou, se kterou řešíme veškeré pracovní záležitosti. Příliš z její strany ale nepociťuji velký zájem nebo snahu o můj rozvoj po pracovní stránce. Na druhou stranu mi ale nejdou pomohla

například s projekty do školy, které se týkaly náplně mé práce. Taky mi umožnila vycestovat na 4 měsíce na zahraniční stáž, po které jsem pokračovat v internshipu. Toho si opravdu vážím.“

- **Respondent 15 (oddělení Manufacturing)**

„Mentora nemám, jen svého manažera. Na toho se můžu kdykoliv obrátit.“

- **Respondent 17 (oddělení GTS)**

„Jednoho konkrétního mentora nemám. Ale můžu se v rámci mého oddělení obrátit prakticky na kohokoliv. Práci mi nejčastěji zadáváni manažer.“

Na základě odpovědí jednotlivých stážistů došla autorka k závěru, že mentoring funguje převážně na větších oddělení, jako je R&D či Engineering. Pod manažery těchto oddělení spadá velké množství jak regulérních zaměstnanců, tak i stážistů. Těm se však manažeři nestíhají dostatečně věnovat, a proto se jejich odborného vedení ujímají přidělení mentoři. Mezi stážisty se však našli i takoví, kteří svého mentora nemají. Proces mentoringu tudíž vnímá autorka jako něco, čemu by měla být ze strany společnosti věnována větší pozornost.

3.7 Hodnocení pracovního výkonu stážistů

Hodnocení pracovního výkonu stážistů probíhá v prvním roce jejich působení ve společnosti prostřednictvím již zmiňovaného dokumentu Success Template. Ten jasně definuje časovou osu získávání znalostí nutných pro výkon práce. Je rozdělen do čtyř následujících částí:

1. Prvotní zaškolení

Tato část byla blíže popsána v rámci kapitoly adaptačního procesu. Souvisí zejména se seznámením stážistů s obecným chodem společnosti, její vizí a kulturou a s absolvováním bezpečnostních školení.

2. Základní předpoklady pro výkon práce v prvním čtvrtletí

Druhá část dokumentu zachycuje základní požadavky nezbytné pro výkon konkrétní pracovní pozice. Všechny znalosti a dovednosti vyžadují podrobný popis spolu s očekávaným výsledkem a metodou jejich získávání. O splnění či nesplnění jednotlivých požadavků rozhoduje po třech měsících příslušný manažer.

3. Dlouhodobé pracovní předpoklady

Ve třetí části dokumentu jsou zachyceny dlouhodobé cíle spojené s novou pracovní rolí, které zároveň slouží jako podklad pro roční hodnocení pracovního výkonu stážistů.

4. Zpětná vazba po prvním čtvrtletí

Po uplynutí prvních tří měsíců manažer v dokumentu zhodnotí pracovní výkon stážisty a po vzájemné zpětné vazbě se rozhodne o jeho setrvání ve společnosti. Následně je Success Template odevzdán na HR oddělení společnosti.

Z oblasti hodnocení pracovního výkonu se autorka zajímala především o spokojenost stážistů se zpětnou vazbou na svůj pracovní výkon a s možností na její participaci. Jak je vidět z tabulky č. 7, oba hodnocené faktory mají poměrně četné zastoupení u všech skupin přidělených známek. Na základě těchto výsledků autorka zjišťovala hodnocení stážistů jednotlivých oddělení.

Tabulka č. 7: Přehled spokojenosti stážistů s hodnocením pracovního výkonu

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Konstruktivní zpětná vazba	14 (17,28 %)	23 (28,40 %)	44 (54,32 %)
Možnost participace na hodnocení	16 (19,51 %)	27 (32,93 %)	39 (47,56 %)

Tabulka č. 8: Přehled spokojenosti stážistů jednotlivých oddělení se zpětnou vazbou na pracovní výkon

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Oddělení	Počet stážistů	Přidělená známka		
		1 a 2	3	4 a 5
R&D	45	6	11	28
Engineering	18	4	5	8
GTS	6	1	2	3
Logistics	4	1	2	1
Finance/Controlling	4	1	2	1
HR	2	1	0	1
IT	2	0	0	2
Manufacturing	1	0	1	0

Tabulka č. 9: Přehled spokojenosti stážistů jednotlivých oddělení s možností participace na hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Oddělení	Počet stážistů	Přidělená známka		
		1 a 2	3	4 a 5
R&D	45	7	10	27
Engineering	18	4	7	6
Logistics	4	1	1	2
GTS	6	1	4	1
Finance/Controlling	4	2	1	1
HR	2	0	1	1
IT	2	0	1	1
Manufacturing	1	1	0	0

Tabulky č. 8 a 9 zachycují, že různorodost jak v hodnocení konstruktivní zpětné vazby, tak i možnosti na její participaci, se projevila u mnoha oddělení. Důležité je upozornit zejména na skutečnost, že značné odchylky opět nastaly u respondentů oddělení Engineering. Oběma hodnoceným parametrům byly přiřazeny známky 1, 2 nebo 3 alespoň polovinou dotázaných. Z těchto výsledků autorka usuzuje, že přístup tohoto oddělení není v souladu s očekáváním stážistů, což by však mohlo mít dopad na jejich zájem o případné pozice regulérních zaměstnanců.

Na danou problematiku se ptala vybraných stážistů také osobně při rozhovorech. Její konkrétní otázkou bylo, jak často a jakým způsobem jejich hodnocení pracovního výkonu probíhá. Všech 17 respondentů uvedlo, že jejich důkladnější a oficiální hodnocení probíhalo prostřednictvím Success Templatu po prvních třech odpracovaných měsících. V rámci tohoto hodnocení měli zároveň možnost sami zhodnotit svůj pracovní výkon. Ke zpětné vazbě se poté vyjadřovali následovně.

- **Respondent 2 (oddělení R&D)**

„Dříve, když jsem chodil do práce třeba čtyřikrát týdně, tak jsme mívali pravidelné meetingy přibližně jednou za 14 dní. Teď už je nemíváme, protože do práce nestihám kvůli škole chodit tak často. Více mi ale vyhovovala ta pravidelnost zpětné vazby. Když totiž

nemáme naplánovanou schůzku, tak jsem více méně bez dozoru a někdy mám pocit, že je vlastně ostatním jedno, co dělám. Z toho nemám úplně dobrý pocit.“

- **Respondent 4 (oddělení R&D)**

„S bývalým manažerem jsme měli jednou za týden pravidelný meeting, protože jsem v té době zrovna dělala na novém projektu a zpětná vazba potřebovala být intenzivnější. Teď s novým manažerem se scházíme jednou za 3 týdny. Máme v kalendáři nastavené opakující se upomínky, aby se na to nezapomínalo.“

- **Respondent 5 (Engineering)**

„Jsem se svým nadřízeným v kontaktu každý den, pracujeme na stejném oddělení. Když je potřeba nějaká zpětná vazba, tak se to řeší hned. Zhodnocení pracovního výkonu se ale stejně nejvíce odráží ve výrobě. Kdybych totiž udělal něco špatně, tak se to vždycky nějak projeví.“

- **Respondent 7 (oddělení R&D)**

„Na našem oddělení to funguje tak, že průběžně konzultujeme věci, které jsou potřeba zrovna udělat, a i zpětnou vazbu dostávám průběžně, není to ale nic oficiálního.“

- **Respondent 10 (oddělení R&D)**

„S mentorem pravidelně procházíme výsledky měření, ale není to žádné oficiální hodnocení.“

- **Respondent 14 (oddělení Finance a Controlling)**

„Kromě oficiální zpětné vazby po 3 odpracovaných měsících u mě proběhlo hodnocení v rámci rozhodování o prodloužení smlouvy. A taky nedávno, když jsme se s manažerkou bavily o možnosti nastoupit ve společnosti na hlavní pracovní poměr. Ale jinak po dobu, co pracuji v Thermo Fisheru, se zpětné vazbě moc pozornosti nepřikládalo. Asi dvakrát se však stalo, že se některé problémy řešily v době, kdy už je nešlo nijak ovlivnit, místo toho, aby se konstruktivně řešily průběžně. Taky celkem postrádám pochvalu za dobře odvedenou práci, která by pro mě byla motivací.“

- **Respondent 15 (oddělení Manufacturing)**

„Zpětná vazba více méně neprobíhá. Manažer mi zadá práci a já ji udělám. Když mi k tomu nic neřekne, tak předpokládám, že jsem to udělal správně.“

- **Respondent 17 (oddělení GTS)**

„Zpětná vazba je více méně neoficiální. Můj manažer je hodně zaneprázdněný, takže mi spíš vždycky řekne nárazově, co je dobře, případně špatně. Bylo by ale asi dobrý dostávat nějaký konkrétní feedback častěji.“

Čtyři stážisté odpovídali podobně jako respondent 15. Jestliže se manažer či mentor k jejich pracovnímu výkonu nevyjadřují, považují svou práci za dobře odvedenou. Ostatní stážisté pak zastávali k této problematice shodný názor jako respondent 5 a odpovídali, že kdyby ve své práci udělali nějakou chybu, projevilo by se to určitou odchylkou ve výrobě.

U stážistů, kteří pracují ve společnosti déle než 1 rok, autorku zajímalo, zdali si jejich nadřízení vyzvedli Success Template na oddělení HR a proběhlo zhodnocení ročních cílů. Odpovědi studentů byly následující.

- **Respondent 2 (oddělení R&D)**

„Ne, to určitě neproběhlo. Mám hlavně pocit, že dlouhodobé cíle byly shodné s krátkodobými.“

- **Respondent 3 (oddělení IT)**

„Success Template jsem viděl naposledy v rámci čtvrtletního zhodnocení. Co se týče dlouhodobých cílů, vůbec nevím, jestli jsem nějaké měl stanovené.“

- **Respondent 4 (oddělení R&D)**

„Na nic takového si nevzpomínám, a jaké jsem měla nastavené dlouhodobé cíle, co už si taky nevybavuji.“

- **Respondent 5 (oddělení Engineering)**

„Nic takového neprobíhalo, ale možné je to dané i tím, že jsem změnil manažera a prostě se na to zapomnělo.“

- **Respondent 9 (Oddělení Engineering)**

„Roční zhodnocení prostřednictvím Success Templatu jsme neměli, to proběhlo jen po třech měsících, co jsem tady pracoval. Jestli si ale dobře vzpomínám, tak dlouhodobé cíle jenom prohlubovaly ty krátkodobé.“

- **Respondent 11 (oddělení Logistika)**

„Roční zhodnocení proběhlo akorát tehdy, když jsme prodlužovali smlouvu. Ale podle Success Templatu to nebylo. Dlouhodobé cíle jsem v rámci toho dokumentu vyplněné neměla, nebo si na ně nepamatuji.“

- **Respondent 14 (oddělení Finance a Controlling)**

„Se Success Template jsem byla seznámena při mém nástupu a poté v rámci tříměsíčního zhodnocení. Dlouhodobé cíle, pokud si dobře vzpomínám, tam vyplněné byly, ale už si vůbec neuvědomuji, čeho se týkaly.“

Z odpovědí respondentů vyplývá, že ani ročnímu zhodnocení cílů, zachycených prostřednictvím Success Templatu, není ze strany přímých nadřízených věnována dostatečná pozornost. Toto bohužel negativní zjištění přisuzuje autorka skutečnosti, že roční zhodnocení již HR oddělení po manažerech nevyžaduje. Ti tomu tudíž nepřikládají velkou důležitost, anebo na to zkrátka zapomenou.

Na základě odpovědí respondentů lze usoudit, že hodnocení pracovního výkonu stážistů je oblastí, pro kterou by měly být navrženy určitá doporučení pro zlepšení.

3.8 Odměňování pracovního výkonu stážistů

Za odbornou stáž ve společnosti jsou studenti finančně ohodnoceni na základě uzavření dohody o pracovní činnosti. Existují čtyři stupně finančního ohodnocení, do kterých mohou být rozděleni na základě úrovně probíhajícího či dosaženého vzdělání:

- **Intern I** – studenti prvních dvou let bakalářského studia.
- **Intern II** – studenti posledního ročníku bakalářského studia.
- **Senior Intern** – studenti magisterského studia.
- **Lead Intern** – studenti doktorského studia.

Pokud však manažer uváží, že stážisté nižších ročníků odvádí velmi dobrou práci, má možnost je přefadit do kategorie s vyšším finančním ohodnocením.

3.8.1 Nabídka benefitů

Kromě finančně ohodnocené pracovní zkušenosti v hi-tech prostředí je studentům nabízena široká škála benefitů, mezi které například patří:

- **Vzdělávací program**, blíže specifikován v podkapitole 3.4.1.
- **Příspěvek na stravování** za odpracovaný den.
- **MultiSport karta**, získaná po 3 odpracovaných měsících ve společnosti.
- **Společenské a sportovní aktivity**, jako například teambuildingy s oddělením, vánoční večírek, firemní ples, sportovní den či pravidelné lekce jógy.
- **Vitaminový program** s nárokem na 1 kus ovoce nebo zeleniny za den.
- **Zvýhodněný tarif** od společnosti T-Mobile až na 5 zvolených čísel.
- **Masáže** přímo v prostorách společnosti za zvýhodněné ceny.
- **Odměna za doporučení nového zaměstnance**, jejíž výše závisí na typu dané pozice.
- **Očkování**, přičemž typ vakcinace je vždy určen pro daný rok.
- **Úschovna kol** v uzamykatelných prostorách společnosti.

Oblast odměňování pracovního výkonu byla rovněž součástí dotazníkového průzkumu. Jedním z hodnocených faktorů byla výše finančního ohodnocení, kterému přidělilo hodnotu 4 a 5 celkem 62,20 % dotázaných respondentů. Poměrně časté zastoupení měla však také hodnota 3, konkrétně jí hodnotilo 31,70 % stážistů. Z tabulky č. 11 je patrné, že nejvíce těchto respondentů jsou studenti magisterského navazujícího studia, kteří zřejmě očekávají vyšší finanční ohodnocení s ohledem na jejich blížící se přechod z pozice stážisty na regulérní zaměstnance.

Druhým hodnoceným faktorem z oblasti odměňování pracovního výkonu byla nabídka benefitů, se kterou je spokojeno 95,06 % stážistů.

Tabulka č. 10: Přehled spokojenosti stážistů s odměňováním pracovního výkonu

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Nabídka benefitů	0	4 (4,94 %)	77 (95,06 %)
Výše finančního ohodnocení	5 (6,10 %)	26 (31,70 %)	51 (62,20 %)

Tabulka č. 11: Přehled spokojenosti stážistů jednotlivých oddělení s výši finančního ohodnocení
 Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Ročník a typ studia	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
2. bakalářské	1	1	2
3. bakalářské	1	2	12
1. magisterské	0	9	12
2. magisterské	2	11	19
PhD. studium	1	3	6

3.9 Plánování budoucích pracovních míst pro absolvující stážisty

Společnost si vede o všech svých stážistech databázi, jejíž součástí jsou údaje o studované univerzitě, oboru a ročníku. Tato databáze je pravidelně aktualizovaná. Společnost má tedy přehled o studentech posledních ročníků, kteří budou přemýšlet o své budoucí pracovní kariéře. Plánování pracovních míst je v kompetencích hlavních manažerů jednotlivých oddělení a probíhá při přípravě rozpočtů na další kalendářní rok. Vizi programu beIN je samozřejmě získat co nejvíce zaměstnanců z řad svých stážistů. V některých situacích jim však nabídnout pozici na plný pracovní úvazek není možné. Příčinami mohou být například nedostatečné odborné zkušenosti či chybějící potenciál, jež hledaná pracovní pozice vyžaduje, popřípadě limitovaný rozpočet určený na mzdy zaměstnanců jednotlivých oddělení.

Otevírání nových pracovních pozic rovněž prochází poměrně dlouhým schvalovacím procesem, přičemž konečné rozhodnutí je v kompetencích mateřské společnosti. Může se tedy stát, že i přes úsilí manažerů nabídnout stážistům práci na hlavní pracovní poměr, mateřská společnost tuto žádost zamítne. Ve snaze předejít takové situaci společnost od roku 2018 pořádá tzv. burzu stážistů, probíhající v prvních měsících nového roku. Prostřednictvím této události se sejdou manažeři jednotlivých oddělení, kteří buďto plánují růst svého týmu a dávají přednost potenciálním kandidátům z řad stážistů, nebo kteří nemohou práci na plný úvazek stážistům nabídnout a snaží se pro ně vyhledat alternativní pracovní pozici.

První oblast dotazníkového šetření byla zakončena otázkou, zdali stážisté přemýšlejí o možnosti pracovat ve společnosti i po dokončení jejich studia. Z grafu č. 3 je patrné, že u 86,76 % všech respondentů zaznamenala kladnou reakci. Co se týče ročníku studia těchto stážistů, tabulka č. 12 zachycuje, že čím vyšší ročník stážisté absolvují, tím více jich uvažuje ve společnosti i nadále pracovat. Toto zjištění je jednoznačně pozitivní informací, jelikož starší studenti již mají o své budoucí kariéře jasnější představu, a rádi by se stali zaměstnanci právě společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

Při rozhovorech dala autorka zároveň stážistům možnost vyjádření, co se jim na programu beIN nejvíce líbí, případně čeho si nejvíce na zaměstnavateli cení. Jako příklad uvádí některé z odpovědí.

- **Respondent 1 (oddělení R&D)**

„V rámci brněnské pobočky firmy jsem moc spokojená. Kolektiv, práce a nadšení kolegů je fakt inspirativní.“

- **Respondent 2 (oddělení R&D)**

„S programem beIN jsem spokojený, protože umožňuje práci v mladém kolektivu, který je utužovaný občasnými volnočasovými aktivitami. Těch by mohlo být samozřejmě více.“

- **Respondent 6 (oddělení Engineering)**

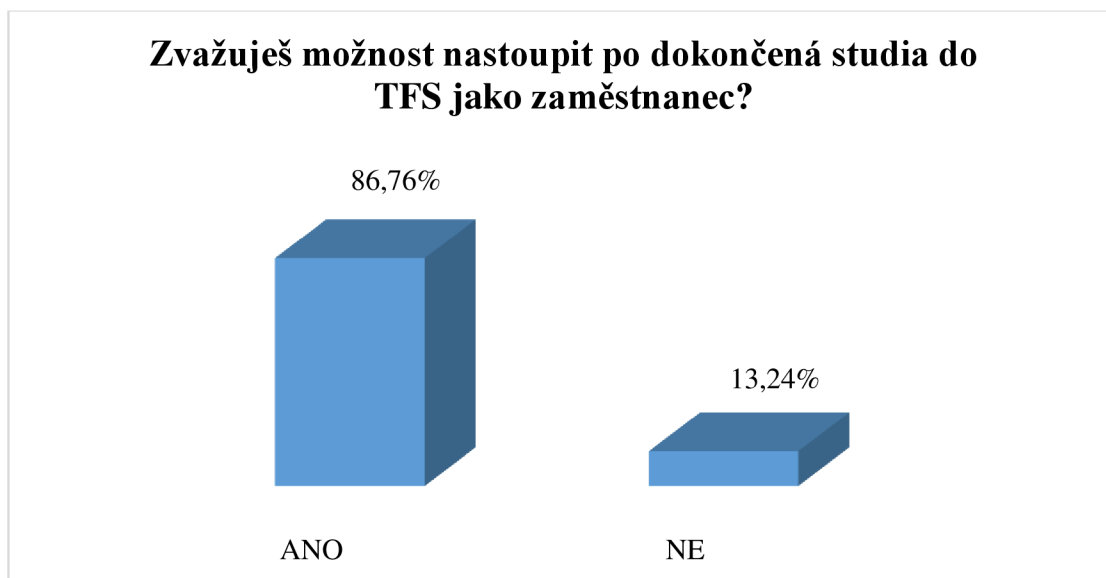
„Je to hlavně rovnocennost, úcta, dobrý kolektiv, práce na projektech, které mě baví a taky dobré finanční ohodnocení.“

- **Respondent 8 (oddělení GTS)**

„Moc se mi tady líbí, v zázemí společnosti jsem spokojená, firemní benefity jsou super, třeba dotovaná jídelna, teambuildingy či společné večery nebo flexibilní pracovní doba.“

- **Respondent 13 (oddělení HR)**

„Nejvíce si cením rovnocenného jednání. Nikdy jsem neměla pocit, že by se ke mně manažerka nebo ostatní kolegové chovali jako k „méněcennému“ brigádníkovi. Dále jsem například ráda za spoustu skvělých benefitů, které jsou k dispozici i nám, stážistům.“



Graf č. 3: Podíl stážistů, kteří zvažují možnost ve společnosti pracovat po dokončení jejich studia
Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Tabulka č. 12: Přehled stážistů dle ročníku studia, kteří zvažují možnost pracovat ve společnosti po dokončení studia

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Ročník a typ studia	Celkový počet stážistů	Zvažuješ nastoupit po studiu do TFS jako zaměstnanec?	
		ANO	NE
2. bakalářské	4	2	0
3. bakalářské	15	11	4
1. magisterské	21	18	3
2. magisterské	32	29	4
PhD. studium	10	10	0

Autorka také zjišťovala, na kterém oddělení pracují respondenti, kteří naopak o možnosti pracovat ve společnosti i po studiu neuvažují. Jak je možné vidět v tabulce č. 13, největší procentuální zastoupení se opět projevilo u stážistů oddělení Engineeringu. Z ostatních stážistů pracuje 5 na oddělení R&D, 1 na Logistice a 1 na oddělení GTS. Při osobním rozhovoru dva z respondentů vysvětlili důvod, proč o možnosti pracovat ve společnosti i po studiu neuvažují.

- **Respondent 8 (oddělení GTS)**

„Mrzí mě, že nemůžu pracovně růst a práce, kterou momentálně vykonávám mě nenaplňuje. Na full-time dělat moji současnou pozici rozhodně nechci. Chtěla bych dělat něco jiného, chci, aby to souviselo s mým oborem studia.“

Další ze stážistů o možnosti pracovat ve společnosti nadále i po studiu sice uvažuje, avšak svou odpověď doplnil o následující komentář.

- **Respondent 15 (oddělení Manufacturing)**

„Přes léto mám domluvenou jinou stáž v Praze. V Thermo Fisheru bych rád pokračoval za podmínky, že bych pracoval na jiné pozici a dělal odbornou práci související s mým studiem.“

Tabulka č. 13: Přehled stážistů jednotlivých oddělení, kteří zvažují možnost pracovat ve společnosti po dokončení studia

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Oddělení	Celkový počet stážistů	Zvažuješ nastoupit po studiu do TFS jako zaměstnanec?	
		ANO	NE
R&D	45	40	5
Engineering	18	13	5
GTS	6	5	1
Logistics	4	3	1
Finance/Controlling	4	4	0
HR	2	2	0
IT	2	2	0
Manufacturing	1	1	0

3.10 Analýza faktorů důležitých při výběru budoucího zaměstnavatele

Ve druhé části dotazníkového šetření autorka zjišťovala, jaké faktory jsou pro stážisty důležité při výběru jejich budoucího zaměstnavatele. Respondenti opět hodnotili faktory jednotlivých oblastí přiřazením hodnoty 1 až 5, přičemž 1 představovala nejmenší a

5 největší vliv. Na základě výsledků šetření budou následně stanovena doporučení, která společnosti pomohou ke stážistům lépe přistupovat ve vybraných pracovních oblastech.

3.10.1 Adaptační proces

Z tabulky č. 14 je patrné, že nejdůležitější je pro stážisty v rámci adaptačního procesu možnost kdykoliv se obrátit na kolektiv. Tomuto faktoru přiřkládají vysoké preference všichni oslovení respondenti. Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného považuje za důležité 82,93 % všech stážistů. Pro 92,68 % studentů hraje podstatný vliv také odborné zapracování manažerem či zkušenějším pracovníkem. Z výsledků lze usoudit, že se studenti v pracovních začátcích nesnaží spoléhat pouze na svá rozhodnutí, ale jsou otevřeni pomoci v případě jakýchkoliv nejasností od zkušenějších kolegů či přímého nadřízeného. Tímto přístupem lze předejít spoustě chyb v počátcích adaptace na novou pracovní roli a zvýšit tak kvalitu pracovního výkonu.

Tabulka č. 14: Vliv jednotlivých faktorů adaptačního procesu na výběr zaměstnavatele

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Možnost kdykoliv se obrátit se kolektiv	0	0	82 (100 %)
Odborné zapracování manažerem či zkušenějším pracovníkem	1 (1,22 %)	5 (6,10 %)	76 (92,68 %)
Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného	2 (2,44 %)	12 (14,63 %)	68 (82,93 %)

3.10.2 Vzdělávání a rozvoj

Všechny faktory vzdělávání a rozvoje byly nejčastěji hodnoceny známkou 4 a 5, z čehož plyne, že jsou pro stážisty velmi důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. Na základě největšího procentuálního zastoupení preferují zejména práci na zajímavých projektech či produktech (91,36 %) a prohlubování odborných dovedností (91,36 %). Tyto výsledky tak potvrzují teoretická východiska ohledně požadavků generace Y na práci, která ji baví a při níž se může dále rozvíjet.

Výsledky dotazníkového šetření dále poukazují na to, že stážisté chtějí přispívat svou činností k naplnění cílů společnosti. Z pohledu autorky je právě tento znak angažovanosti

důvodem, proč by měla firma vyvinout maximální úsilí k získání co nejvíce budoucích zaměstnanců z řad svých stážistů.

Také možnost zahraniční pracovní zkušenosti byla nejčastěji hodnocena známkami 4 a 5, konkrétně u 60,50 % stážistů. Autorka u tohoto parametru zjišťovala, zdali tuto možnost preferují stážisté konkrétních oddělení. Tabulka č. 16 zachycuje, že pro alespoň polovinu stážistů ze všech oddělení je tato příležitost důležitá. Na základě těchto výsledků autorku dále zajímalo, zdali by stážisty oslovila také možnost vycestovat pracovní do zahraničí ještě průběhu jejich internshipu ve společnosti. Tuto možnost by preferovalo až 12 ze 17 dotázaných stážistů, a to prostřednictvím výměnné stáže na období 3 až 6 měsíců. Ostatní stážisté by uvítali možnost krátkodobé zkušenosti v zahraničí, například v podobě služební cesty.

Tabulka č. 15: Vliv možnosti vzdělávání a rozvoje na výběr zaměstnavatele

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Práce na zajímavých projektech/produktech	1 (1,23 %)	6 (7,41 %)	74 (91,36 %)
Prohlubování odborných znalostí a dovedností	6 (7,41 %)	1 (1,23 %)	74 (91,36 %)
Smysluplná náplň práce odpovídající oboru vzdělání	5 (6,17 %)	5 (6,17 %)	71 (87,66 %)
Spolupráce se silnými mentory/kouči	1 (1,23 %)	11 (13,58 %)	69 (85,19 %)
Možnost kariérního postupu	4 (4,94 %)	12 (14,81 %)	65 (80,25 %)
Možnost přispět svou činností k naplnění cílů společnosti/oddělení	3 (3,70 %)	10 (12,35 %)	68 (83,95 %)
Možnost zahraniční pracovní zkušenosti	9 (11,11 %)	23 (28,39 %)	49 (60,50 %)

Tabulka č. 16: Přehled stážistů jednotlivých oddělení, pro které je důležitá zahraniční pracovní zkušenost
Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Oddělení	Počet stážistů	4 a 5
Manufacturing	1	1
Finance/Controlling	4	4
Logistics	4	3
GTS	6	4
R&D	45	28
HR	2	1
IT	2	1
Engineering	18	9

3.10.3 Hodnocení pracovního výkonu

Při hodnocení pracovního výkonu je až pro 92,50 % stážistů důležitá konstruktivní zpětná vazba. Tyto výsledky tak potvrzují, že generace Y vidí v konstruktivním hodnocení cestu ke zlepšení svého pracovního výkonu.

Možnosti participace na hodnocení, neboli hodnocení probíhajícího současně ze strany nadřízeného i stážistů, hodnotilo známkami 4 a 5 celkem 82,93 % respondentů. Pro stážisty je jinými slovy důležité, aby měli možnost vyjádření ke svému pracovnímu výkonu. Hodnocení na základě předem stanovených cílů přidělilo známky 4 a 5 v součtu 65 dotázaných, což je 79,27 % z celkového počtu. Z tohoto výsledku vyplývá, že studenti chtějí mít jasnou představu o budoucím prohlubování svých odborných znalostí a dovedností.

Tabulka č. 17: Vliv jednotlivých faktorů hodnocení pracovního výkonu na výběr zaměstnavatele
Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Konstruktivní zpětná vazba	1 (1,25 %)	5 (6,25 %)	74 (92,50 %)
Možnost participace na hodnocení	3 (3,66 %)	11 (13,41 %)	68 (82,93 %)
Hodnocení na základě předem stanovených cílů	4 (4,88 %)	13 (15,85 %)	65 (79,27 %)

3.10.4 Odměňování pracovního výkonu

Z oblasti odměňování pracovního výkonu je pro stážisty nejdůležitější výše finančního ohodnocení, známkami 4 a 5 hodnotilo až 92,68 % respondentů. Vysoké preference jsou také přikládány možnosti jejího růstu a nabídce benefitů.

Tabulka č. 18: Vliv jednotlivých faktorů odměňování pracovního výkonu na výběr zaměstnavatele

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Výše finančního ohodnocení	1 (1,22 %)	5 (6,10 %)	76 (92,68 %)
Možnost růstu finančního ohodnocení	4 (4,87 %)	8 (9,76 %)	70 (85,37 %)
Nabídka benefitů	2 (2,43 %)	15 (18,30 %)	65 (79,27 %)

3.10.5 Pracovní prostředí

Naprostá většina, konkrétně 97,53 % stážistů, očekává ve svém zaměstnání dobrý kolektiv a přátelskou atmosféru. Flexibilním pracovním režimům přiřadilo hodnoty 4 a 5 90,24 % respondentů, což z nich dělá další velmi preferovaný požadavek na budoucího zaměstnavatele. V návaznosti na tento výsledek autorka zjišťovala, jak stážisté z časového hlediska aktuálně zvládají kombinovat školní povinnosti s prací. Většina respondentů odpověděla, že 20 hodin týdně se jim většinou nedaří splnit. Všichni, kterým to náplň práce umožňuje, konkrétně 6 ze 17 stážistů, se poté shodli v odpovědi, že by uvítali možnost pracovat z domova. Jako příklad jsou uvedena některá vysvětlení.

- **Respondent 1 (oddělení R&D)**

„Hodně by mi práci ulehčilo, kdybych mohla pracovat z domu. Fakultu mám na druhé straně města a je pro mě celkem komplikované pořád přejíždět ze školy do práce a naopak. Home office by se mi určitě hodil, třeba jednou za týden, protože v práci vlastně nejsem vázaná na žádné konkrétní pracovní pomůcky. Už delší dobu přemýšlím, že bych se na to manažera zeptala.“

- **Respondent 2 (oddělení R&D)**

„Home office by byl super, ušetřilo by mi to dost času, protože mám školu každý den. Nemohl bych dělat všem práci z domu, ale třeba zpracování dat by určitě šlo. S manažerem jsem se o tom zatím nebavil, myslím, že takovou možnost ve firmě nemáme. Ale bylo fajn, kdybych například mohl částečně pracovat i po dobu, co budu na Erasmu.“

- **Respondent 4 (oddělení R&D)**

„Určitě bych uvítala home office. Jsem programátorka a je jedno, jestli sedím za počítačem v práci nebo doma. Ptala jsem se na to svého manažera, ale bylo mi řečeno, že to firma nepodporuje, nebo zcela výjimečně.“

Moderní technické vybavení preferuje 66 stážistů, tedy 81,49 % z celkového počtu. Zábavní a sportovní prostory v budově společnosti jsou důležité pro 44,44 % respondentů, 27,16 % se k tomuto faktoru staví neutrálně a 28,40 % jim přikládá preference minimální.

Tabulka č. 19: Vliv pracovního prostředí na výběr zaměstnavatele

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Dobrý kolektiv, přátelská atmosféra	0	2 (2,47 %)	79 (97,53 %)
Flexibilní pracovní režimy	0	8 (9,76 %)	74 (90,24 %)
Moderní technické vybavení	1 (1,23 %)	14 (17,28 %)	66 (81,49 %)
Zábavní a sportovní prostory v budově společnosti	23 (28,40 %)	22 (27,16 %)	36 (44,44 %)

3.10.6 Zaměstnavatel

Z tabulky č. 20 je patrné, že 97,50 % stážistů očekává od svého budoucího zaměstnavatele rovnocenné jednání, úctu a respekt. Na základě hodnocení známkami 4 a 5 je dobré jméno zaměstnavatele se silnou pozicí na trhu důležité pro 74,68 % oslovených respondentů, společenská odpovědnost organizace poté pro 73,42 %. Budování kolektivu v podobě pořádání teambuildingů, společenských či sportovních akcí preferuje 64,57 % stážistů, 26,58 % z nich se na základě přiřazení hodnoty 3 staví k tomuto faktoru neutrálně.

Tabulka č. 20: Vliv ostatních faktorů na výběr zaměstnavatele

Zdroj: dotazníkový průzkum (n = 82, období sběru: 18. 02. 2019–28. 02. 2019)

Hodnocené faktory	Přidělená známka		
	1 a 2	3	4 a 5
Rovnocenné jednání, úcta a respekt	0	2 (2,50 %)	78 (97,50 %)
Dobré jméno zaměstnavatele se silnou pozicí na trhu	6 (7,59 %)	14 (17,73 %)	59 (74,68 %)
Společenská odpovědnost organizace	9 (11,39 %)	12 (15,19 %)	58 (73,42 %)
Budování kolektivu	7 (8,85 %)	21 (26,58 %)	51 (64,57 %)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část se věnuje doporučením, jak lépe přistupovat ke stážistům společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. ve vybraných pracovních oblastech. Účelem těchto doporučení je poté maximalizovat počet budoucích zaměstnanců, a to právě z řad současných stážistů. Navrhovaná doporučení vycházejí především z analýzy výsledků dotazníkového průzkumu a polostrukturovaných rozhovorů s vybranými stážisty. Při výběru kladla autorka důraz na to, aby byli zastoupeni stážisté ze všech oddělení. Navíc také zohledňovala, aby pracovali ve společnosti různou dobu a studovali různý ročník studia. Všechna doporučení byla konzultována s koordinátorkou beIN programu, jejich finanční vyčíslení poté s manažerkou oddělení Financí a Controllingu.

4.1 Změna dokumentu Success Template a způsobu hodnocení stážistů

Jak již bylo v textu diplomové práce zmíněno, společnost zachycuje znalosti stážistů nutné k výkonu konkrétní pracovní pozice prostřednictvím dokumentu Success Template. Ten poté slouží ke zhodnocení pracovního výkonu po prvních třech měsících a následně po roce působení stážistů ve společnosti.

4.1.1 Opodstatnění návrhu

Z polostrukturovaných rozhovorů se stážisty autorka zjistila, že pozornost je ze strany manažerů věnována pouze zhodnocení stanovených cílů a pracovního výkonu stážistů po prvních třech měsících. Na zhodnocení cílů ročních už není kladen takový důraz, a většina z oslovených studentů dokonce uvedla, že je ani neznají. Dle názoru autorky je tento problém způsoben tím, že roční zhodnocení, na rozdíl od tříměsíčního, není již po manažerech oddělení HR vyžadováno.

Ve druhé části dotazníkového průzkumu se stážisté vyjadřovali k tomu, co je pro ně důležité při rozhodování o výběru budoucího zaměstnavatele. Z jejich odpovědí vyplynulo, že způsob hodnocení pracovního výkonu právě na základě předem stanovených cílů je důležitý pro 79,27 %. Za další důležitý faktor označili prohlubování odborných znalostí a dovedností. Tyto preference mělo až 91,36 % všech dotázaných. Zmíněné výsledky tak svědčí o tom, že stážisté chtějí mít jasnou vizi, čeho mohou dosáhnout a kam mohou směřovat v rámci své pracovní kariéry.

V oblasti hodnocení pracovního výkonu vyšlo dále najevo, že až pro 92,50 % stážistů je důležitá konstruktivní zpětná vazba. 82,93 % respondentů zároveň uvedlo, že preferuje možnost na její participaci. Pravidelnost a konkrétnost zpětné vazby jsou však dle výsledků výzkumu oblasti, ve kterých by společnost měla podniknout určité kroky pro zlepšení.

4.1.2 Nový návrh dokumentu

Na základě informací zmíněných v předchozí podkapitole se autorka rozhodla pro návrh nové verze dokumentu Success Template, a tím i způsobu hodnocení pracovního výkonu stážistů. Jeho první část bude totožná se stávající verzí a bude obsahovat základní informace jako jméno stážisty, datum nástupu, jméno jeho manažera a mentora. Dále bude zachycovat obecný popis dokumentu a instrukce pro jeho vyplňování.

Druhá část Success Templatu je navržena tak, aby zahrnovala manažery stanovené cíle na pracovní výkon stážistů pro jednotlivá čtvrtletí. Všechny cíle budou zachyceny v samostatné tabulce, jejich počet bude na uvážení každého manažera. První řádek tabulky bude věnován samotnému názvu cíle, ve druhém řádku bude poté tento cíl blíže konkretizován, a to na základě SMART pojetí. Tabulka bude dále zahrnovat evaluaci splnění cíle ze strany stážisty a následně jeho manažera. Na základě této evaluace bude u každého cíle rozhodnuto, jestli byl stážistou splněn, a jestli bude v úkolu pokračovat i v následujícím období.

Další novinka upravující dokument vychází z velmi pozitivní reakce stážistů na dotaz autorky, zdali by uvítali možnost si nastavit i své osobní cíle. Success Template bude tedy doplněn o další tabulky s cíli, avšak s tím rozdílem, že cíle budou zadány stážisty. Za účelem dostatečného adaptačního procesu, seznámení s novou pracovní rolí a všemi možnostmi potenciálního rozvoje by bylo vhodné, aby si stážisté nastavovali vlastní cíle až po půl roce jejich působení ve společnosti.

Poslední, roční hodnocení, bude navíc doplněno o celkovou evaluaci vzájemné spolupráce jak ze strany stážisty, tak i manažera. Oba následně vyjádří svůj názor ohledně prodloužení stáže na následující rok. V případě, že stážista bude v odborné stáži i nadále pokračovat, je doporučeno pokračovat také v hodnocení prostřednictvím dokumentu Success Template.

4.1.3 Průběh a způsob hodnocení

Samotné hodnocení prostřednictvím dokumentu Success Template bude probíhat následujícím způsobem. Manažeři vysvětlí novým stážistům princip hodnocení na základě aktualizované verze dokumentu. Následně je seznámí s požadavky na jejich pracovní výkon v prvním čtvrtletí, jako tomu bylo doposud. Po uplynutí třech měsíců se manažer se stážistou domluví na společném meetingu, na kterém proběhne oboustranná zpětná vazba, týkající se stanovených cílů. Před samotným termínem schůzky bude nutné, aby zadané cíle nejdříve zhodnotil stážista, to samé učiní následně manažer. Na sjednané schůzce proběhne společné zhodnocení a manažer poté určí, zdali bylo požadovaných cílů dosaženo. Po tomto stanovisku bude následně rozhodnuto o setrvání stážisty ve společnosti. Jestliže dojde k rozhodnutí o pokračování ve vzájemné spolupráci, seznámí manažer stážistu s cíli na následující čtvrtletí. Tento proces bude probíhat každé tři měsíce. Jediná změna nastane po půl roce působení stážisty ve společnosti, respektive při druhém hodnocení. V rámci této schůzky seznámí také stážista svého manažera s cíli, kterých by chtěl dosáhnout.

Jak již bylo v diplomové práci zmíněno, v současné době má Success Template papírovou podobu a manažer jej musí po třech měsících odevzdat na HR oddělení. Dalším návrhem autorky je, aby byla papírová verze dokumentu nahrazena elektronickou. Každý stážista by měl svůj Success Template uložen v osobní složce na místním disku, do které by měl přístup také jejich manažer a příslušní zaměstnanci HR oddělení. V této složce by byl dokument každé tři měsíce aktualizován. Dokument je doporučeno zálohovat také na jiném úložišti. Za účelem včasného vyplňování a upozornění na nadcházející schůzku autorka navrhuje, aby stážista i jeho manažer dostávali pravidelnou upomínku prostřednictvím Thermo Fisher University, vytvořenou HR oddělením. Po přihlášení do tohoto prostředí budou muset potvrdit, že čtvrtletní hodnocení již proběhlo. Příslušný zaměstnanec HR oddělení následně zkontroluje vyplnění Success Templatu.

4.1.4 Přínosy pro stážisty

Nová verze Success Templatu a způsobu hodnocení pracovního výkonu stážistů přináší řadu přínosů jak pro stážisty, tak i pro společnost. Díky jasně stanoveným čtvrtletním cílům budou moci stážisté prohlubovat své odborné znalosti a dovednosti. Jestliže budou přesně vědět, jakých cílů mají dosáhnout, mohou si lépe zorganizovat svůj pracovní čas. Další přínos tohoto návrhu spočívá v rozvoji sebereflexe stážistů, ke které dochází prostřednictvím jejich evaluace naplnění stanovených cílů.

Pravidelná zpětná vazba, kterou s sebou nová verze dokumentu přináší, může být rovněž velkým motivačním prostředkem. Pozitivní zpětná vazba je povzbuzením a signálem, že odvádějí dobrou práci, a mají v ní i nadále pokračovat. Také ne zcela pozitivní zpětná vazba však může být vhodným motivačním prostředkem. Stážista díky ní zjistí, v čem má potenciální možnost k rozvoji a může také předejít opakování případných chyb. Jelikož je sebehodnocení i nastavování osobních cílů běžnou součástí pracovní role zaměstnanců společnosti, další přínos spočívá v dobré přípravě na budoucí kariéru a snadnější adaptaci na novou pracovní roli.

4.1.5 Přínosy pro společnost

Na základě možnosti stážistů stanovit si osobní cíle manažeři uvidí, jakým způsobem o své práci přemýšlejí, kam chtějí směřovat a čeho chtějí dosáhnout. Díky tomu budou moci snadněji posoudit, jestli se stážista hodí na konkrétní pracovní pozici. Společnost by tak mohla prostřednictvím programu beIN získat kvalitní zdroj budoucích zaměstnanců.

Přínos pro společnost v podobě zadávaných cílů stážistům i v pravidelném hodnocení spočívá v tom, že studenti budou vědět, co se po nich vyžaduje, a budou lépe schopni naplnit cíle oddělení i celé společnosti. Jelikož pravidelná oboustranná zpětná vazba vyžaduje určitou důvěru a otevřenost mezi stážistou a nadřízeným, dochází také k posílení jejich vzájemného pracovního vztahu.

Společnost ušetří spoustu času i finančních prostředků díky rychlejšímu procesu adaptace stážistů po jejich nástupu na hlavní pracovní poměr. Studenti budou zvyklí jak na proces nastavování cílů, tak i následného hodnocení již v rámci odborné stáže. Manažeři s nimi budou moci také lépe pracovat z hlediska začlenění do dynamiky

standardního pracovního procesu. Další výhoda spočívá v elektronické verzi dokumentu. Manažeři i zaměstnanci HR oddělení k němu budou mít jednoduchý přístup, čímž bude umožněna i snadnější kontrola. Výhoda spočívá také v zamezení možné ztráty či poškození papírové verze dokumentu.

Tabulka č. 21: Zhodnocení přínosů nové verze dokumentu a způsobu hodnocení pro stážisty i společnost

Přínosy	
Pro stážisty	Pro společnost
Odborný rozvoj	Lepší identifikace potenciálu stážistů
Lepší organizace práce	Snadnější přístup i kontrola dokumentu
Rozvoj sebereflexe	Zamezení ztráty/poškození dokumentu
Rychlejší adaptační proces po nástupu na hlavní pracovní poměr	
Motivování stážisté k podání lepšího pracovního výkonu	
Posílení důvěry a otevřenosti mezi stážistou a nadřízeným	

4.1.6 Vyčíslení nákladů

Předložený návrh se nepojí s potřebou vynaložení přímých finančních prostředků. Autorka se proto rozhodla pro vyčíslení tohoto návrhu prostřednictvím oportunitních nákladů ve formě mezd manažerů a stážistů. Vycházela z toho, že příprava čtvrtletních cílů, jejich zhodnocení a následný meeting zabere 8 hodin. Tato hodnota byla stanovena po konzultaci s jednou z manažerek Finančního oddělení společnosti.

Jelikož autorka nemá přístup k údajům o výši měsíčních mezd manažerů společnosti, pro další krok výpočtu vycházela z průměrné hrubé měsíční mzdy ve třetím čtvrtletí roku 2018, jež činila 31 516 Kč. Mzda manažera byla stanovena odhadem ve výši 1,5 násobku, tedy 47 274 Kč. Po zohlednění zdravotního a sociálního pojištění, jež společnost hradí za zaměstnance, je měsíční mzdový náklad 63 350 Kč.

Hodinová mzda manažera vychází po přepočtu na 400 Kč. Jestliže hodnocení pracovního výkonu stážistů bude probíhat každé čtvrtletí, jedná se celkově o 32 hodin. Po vynásobení hodinové mzdy a počtu hodin činí výsledek 12 800 Kč ročně. Při současném počtu 97 stážistů je hodnota ročních oportunitních nákladů v podobě mezd

manažerů ve výši 1 241 600 Kč. O tuto hodnotu společnost potenciálně přijde, budou-li se manažeři věnovat pravidelnému po hodnocení pracovního výkonu stážistů, místo běžné náplně své pracovní činnosti. Co se týče stážistů, postup výpočtu bude obdobný. Jestliže činí hodinová odměna stážisty 130 Kč, hodnota ročních oportunitních nákladů v podobě mezd všech stážistů je ve výši 540 717 Kč. Po sečtení s hodnotou mezd manažerů činí náklady ušlé příležitosti celkem 1 782 317 Kč.

4.2 Zefektivnění procesu mentoringu stážistů

Jak již bylo jednou v teoretickém přehledu diplomové práce uvedeno, mentoring je považován za jednu z nejefektivnějších metod rozvoje s minimálním finančním dopadem.

4.2.1 Opodstatnění návrhu

Na proces mentoringu se autorka zaměřila jak v dotazníkovém šetření, tak i při osobních rozhovorech se stážisty. Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplynulo, že svého mentora má 79,01 % všech dotázaných. Na základě odpovědí jednotlivých stážistů lze také říci, že mentoring funguje převážně na větších odděleních, jako je R&D či Engineering. Mentoři se však na těchto odděleních ve většině případů ujímají pouze odborného vedení a nahrazují tak roli přímých nadřízených, se kterými stážisté nepřicházejí často do kontaktu. Z pohledu autorky tak není k mentoringu ve společnosti vhodně přistupováno. Dalším podnětem k návrhu byla také skutečnost, že až 85,19 % dotázaných stážistů označilo práci se silnými mentory a kouči jako důležité kritérium při rozhodování o výběru jejich budoucího zaměstnavatele.

Cíl nového přístupu k mentoringu ve společnosti nespočívá pouze v odborném vedení, jako tomu bylo doposud, ale zaměřuje se rovněž na osobní rozvoj stážistů. Snahou mentorů by měla být zejména jejich podpora při plnění nastavených cílů, sdílení vlastních zkušeností, poskytování podnětných nápadů i konstruktivní zpětné vazby, pomoc s osobní efektivitou, správným time managementem, nebo například zvládnutím zátěžových situací.

4.2.2 Způsob výběru mentorů

Prvním doporučením je změnit způsob přidělování mentorů stážistům. To je v současné době v kompetencích přímých nadřízených, a probíhá tedy bez vědomí stážistů. Dále by autorka ráda změnila skutečnost, že mentoři často zastupují pouze roli přímého nadřízeného, který nemá dostatek času se stážistům věnovat. V tomto případě se tak nejedná o mentoring, ale pouze delegaci jejich odborného vedení.

Návrh nového procesu mentoringu spočívá v zapojení stážistů již do samotného výběru jejich mentora. Za tímto účelem by bylo vhodné vytvořit databázi s osobním profilem všech mentorů, který by byl sestaven prostřednictvím krátké prezentace. Tato prezentace by měla zahrnovat informace o vystudovaném oboru, pracovních zkušenostech a současné pozici v rámci společnosti. Jelikož je pro fungování mentorského vztahu důležité i vzájemné porozumění po osobní stránce, měli by mentoři v rámci prezentace zmínit také jejich zájmy, proč se rozhodli být mentorem, a co očekávají od vzájemné spolupráce. Jelikož se autorka domnívá, že jeden mentor je schopen mentorovat až 2 stážisty, měl by být v jeho profilu uveden také počet aktuálně mentorovaných stážistů. Ostatní tak budou vědět o jeho současné kapacitě.

Jakmile si stážisté z databáze vyberou jim vyhovujícího mentora, schváleného rovněž přímým nadřízeným, osloví jej se zájmem o vzájemnou spolupráci. Aby se však i mentoři mohli dozvědět více o stážistech, bylo by vhodné poslat spolu s žádostí o mentoring také jejich osobní profil. Po souhlasu mentora by tak mohla být jejich spolupráce zahájena. Autorka doporučuje uvádět jméno zvoleného mentora také v rámci Success Templatu každého stážisty.

4.2.3 Stanovení požadavků na mentory

Za účelem efektivní mentorské spolupráce bude nezbytné stanovit určité požadavky na odbornost mentorů, a to podle délky působení stážistů ve společnosti. Autorka navrhuje rozdělit stážisty do dvou skupin. Do první skupiny by patřili stážisté, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok, do druhé naopak stážisté vykonávající odbornou praxi déle než 1 rok. Mentorem stážistů v první skupině se pak mohou stát zaměstnanci, kteří mají za sebou minimálně 3 roky pracovních zkušeností ve společnosti. Snahou mentorů bude zejména pomoci stážistům se začleněním do pracovního procesu, a po půl roce jejich

působení ve společnosti také s nastavením osobních cílů v dokumentu Success Template. Požadavek na mentory stážistů ve druhé skupině bude v podobě dvouleté zkušenosti na leadership pozici. Další pravidlo, které by mělo být při výběru mentora zohledněno je, aby jím byla jiná osoba než přímý nadřízený a současný mentor, zastupující pouze jeho funkci.

4.2.4 Průběh a cíle vzájemné spolupráce

Autorka navrhuje, aby schůzky mentorů se stážisty probíhaly jednou za 6 týdnů, v délce 2 hodin. Účelem první schůzky bude zejména vzájemné poznání, nastavení cílů vycházejících z očekávání stážistů a způsobů jejich dosažení. V rámci první schůzky bude také vhodné definovat způsob, jakým budou mentoři rozvoji stážistů napomáhat. Náplní dalších schůzek by bylo zejména zhodnocení dosažených výsledků od posledního setkání a zadání konkrétních úkolů do setkání následujícího.

Co se týče změny mentora po roce působení stážisty ve společnosti, například kvůli nesplněné podmínce dvouleté leadership pozice, ta z pohledu autorky nebude nutná. Za předpokladu oboustranné spokojenosti mohou tudíž v mentoringu i nadále pokračovat. Důležité však budou požadavky na budoucí směřování stážisty, dle kterých může mentor posoudit, zdali mu v dané oblasti rozvoje může být nápomocen.

4.2.5 Přínosy pro stážisty

Praktické rady, zpětná vazba i trvalá podpora ze strany mentorů velmi podpoří nejen odborný rozvoj stážistů, ale bude mít také pozitivní vliv na rozvoj jejich osobnosti a posílení sebedůvěry. Předáváním odborných zkušeností od seniornějších zaměstnanců mohou stážisté získat rovněž nový náhled na určitou problematiku. Mentoři tak mohou podnětnými nápady přispět k rychlejšímu dosažení jejich cílů nastavených v Success Templatu i zvýšit efektivitu jejich pracovního výkonu. Na ten mohou mít pozitivní vliv také mentorova doporučení, týkající se například lepšího zvládnutí pracovní zátěže nebo jednání ve stresových situacích.

4.2.6 Přínosy pro společnost

Prostřednictvím mentoringu by nedocházelo k rozvoji pouze stážistů, ale také samotných mentorů. Těm by pomohl zejména k rozvoji dovedností v oblasti leadershipu, a zároveň

upevnil jejich postavení ve společnosti. Dle názoru autorky je mentoring také vhodným prostředkem k naplnění sdílených hodnot společnosti, jež jsou hlavním předpokladem pro její další růst. Konkrétním příkladem může být například dosažení angažovanosti, a to vytvářením vhodných pracovních podmínek i kooperací zaměstnanců s odlišnou úrovní odbornosti na úspěších celé organizace.

Další významný přínos pro společnost spočívá v lepší identifikaci a následném rozvoji potenciálu stážistů, který mohou mentoři odhalit na základě pravidelných schůzek. Kvalitní proces mentoringu je také bezesporu velkou konkurenční výhodou v oblasti přístupu ke studentům vykonávajících odbornou praxi. V neposlední řadě posiluje mentoring vzájemnou důvěru, komunikaci i uspokojivé pracovní vztahy, čímž zároveň přispívá k růstu výkonu společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

Tabulka č. 22: Zhodnocení přínosů nového procesu mentoringu stážistů

Přínosy	
Pro stážisty	Pro společnost
Osobní i odborný rozvoj stážistů	Rozvoj dovednosti leadershipu mentorů
Podpora při plnění pracovních úkolů	Naplnění sdílených hodnot společnosti
Získání nového pohledu na danou problematiku	Konkurenční výhoda zvyšující atraktivitu společnosti
Rychlejší dosažení nastavených cílů	Lepší identifikace potenciálu stážistů
Motivování stážisté k podání lepšího pracovního výkonu	
Kvalitní vztahy a produktivní klima na pracovišti podporující růst výkonu celé společnosti	

4.2.7 Vyčíslení nákladů

Nový proces mentoringu stážistů pro společnost neznámá vynaložení přímých finančních prostředků. Tento návrh bude proto opět vyčíslen prostřednictvím oportunitních nákladů ve formě mezd mentorů. Autorka vycházela z hodinové mzdy manažera ve výši 400 Kč, která již byla podrobněji stanovena v rámci podkapitoly 4.1.6.

Jestliže bude schůzka mentora se stážistou probíhat jednou za 6 týdnů v délce 2 hodin, ročně bude mentoringu jednoho stážisty věnováno 18 hodin. Hodnota oportunitních nákladů ve formě mzdy mentora tak činí 7 200 Kč. Za předpokladu, že současně vykonává odbornou praxi ve společnosti 97 stážistů, je celková hodnota ročních nákladů ušlé příležitosti 698 400 Kč.

Vyčíslení prostřednictvím oportunitních nákladů ve formě finanční odměny stážistů tento návrh nevyžaduje, jelikož schůzky s mentorem nebudou stážistům v rámci pracovní doby propláceny.

4.3 Možnost zahraniční pracovní zkušenosti

Výsledky dotazníkového šetření i polostrukturovaných rozhovorů potvrdily teoretické poznatky o generaci Y a jejich preferencích pracovně vycestovat do zahraničí.

4.3.1 Opodstatnění návrhu

Možnost zahraniční pracovní zkušenosti, jakožto důležitý faktor při rozhodování o budoucím zaměstnavateli, označilo 60,50 % všech dotázaných stážistů. Z jejich odpovědí při rozhovorech také vyplynulo, že by uvítali pracovně vycestovat do zahraničí již v průběhu absolvování jejich internshipu ve společnosti. Tuto možnost by konkrétně preferovalo 12 ze 17 dotázaných studentů, a to prostřednictvím výměnné stáže na období 2 až 6 měsíců.

4.3.2 Pracovní stáž v rámci programu Erasmus+

Autorka navrhuje, aby mohli vybraní stážisté absolvovat zahraniční stáž v nizozemském Eindhovenu, kde se nachází další výrobní a vývojové centrum mateřské společnosti Thermo Fisher Scientific. Stáž by byla uskutečněna v rámci spolupráce s univerzitou, na které stážisté studují. Jelikož je Nizozemsko státem, které se oficiálně účastní programu Erasmus+, byla tato varianta pracovní stáže shledána za nejlepší. Aby mohli studenti pracovně vycestovat do zahraničí pod záštitou univerzity, musejí jak oni samotní, tak i zahraniční společnost splňovat určité požadavky. Jelikož většina stážistů studuje na Vysokém učení technickém v Brně, zjišťovala autorka podmínky nutné k absolvování programu právě na této univerzitě.

Z podmínek účasti programu Erasmus+ pro praktické stáže zjistila, že spolupráce musí probíhat na základě Traineeship Agreement, neboli smlouvy o praktické stáži. Součástí této smlouvy je konkrétní pracovní plán, seznam realizovaných činností s jejich časovým harmonogramem, plán monitoringu a hodnocení. Účast studentů tohoto programu musí být dále podmíněna výběrovým řízením. Za jeho důležité kritérium autorka považuje, že předmět činnosti v podniku v zahraničí musí být totožný nebo úzce související s oborem studia vysílaného studenta. Dalším požadavkem je, aby zahraniční pracovní stáž byla v rozsahu plného pracovního úvazku a probíhala v období od 1. června do 30. září. Studenti musí rovněž absolvovat testování svých jazykových znalostí.

V rámci realizované mobility mají studenti nárok na finanční podporu, jež představuje příspěvek na zvýšené náklady související s pobytem v zahraničí. Pro Nizozemsko je tato finanční podpora pro akademický rok 2018/2019 ve výši 600 EUR na každých 30 dní pobytu.

4.3.3 Průběh zahraniční spolupráce a nominace stážistů

Jelikož není možné, aby zahraniční stáž absolvovali všichni stážisté, bude nezbytné stanovit určitá kritéria jejich výběru. Autorka navrhuje, aby jedním z kritérií byla odpracovaná doba ve společnosti alespoň v délce jednoho roku. Tito stážisté jsou již dostatečně zaškoleni a mají přehled o mnohých činnostech společnosti. Jejich získané zkušenosti tak velmi usnadní nizozemské divizi jejich začlenění do běžného pracovního procesu. Dalším zdůvodněním je také to, že tyto studenti prošli rovněž ročním zhodnocením pracovního výkonu a rozhodovacím procesem o prodloužení jejich odborné stáže na následující rok.

O možnosti pracovně vycestovat do zahraničí by bylo vhodné informovat všechny stážisty. Ti, kteří by o možnost zahraniční pracovní zkušenosti měli zájem, o tom informují svého nadřízeného. Nominace vybraných stážistů bude tudíž v jejich kompetencích. Vhodným podkladem pro výběr stážistů považuje autorka novou verzi dokumentu Success Template. Díky pravidelnějšímu a konkrétnímu hodnocení pracovního výkonu budou manažeři lépe schopni zhodnotit potenciál stážistů a rozhodnout, zdali zahraniční praxi svému stážistovi umožní. Dalším omezením bude limitující počet vysílaných studentů. Návrhem autorky je umožnit tuto zahraniční příležitost pěti stážistům.

Evidenci vybraných stážistů by měla na starosti koordinátorka programu beIN. Jejich nominace by byla následně konzultovaná s holandskou divizí. V případě více než pěti nominovaných studentů by mohly být rozhodujícími kritérii potenciál stážistů, délka působení ve společnosti, ročník jejich studia a preference holandské pobočky. Konečné rozhodnutí o vysílaných stážistech bude poté v kompetencích ředitelů české a holandské divize. Pracovní náplň vybraných stážistů by dle autorky mohli pokrýt ostatní stážisté ze stejného oddělení. Jelikož by zahraniční stáž probíhala v období letních prázdnin, dá se předpokládat, že studenti budou schopni odpracovat více hodin než v průběhu školního roku. Hledat náhradu za vysílaného stážistu na období čtyř měsíců by nebylo vhodné z důvodu nedostatečného času jak na jeho adaptaci, tak i odborné zaškolení.

Autorčin návrh, co se týče nominace, stanoveného počtu vysílaných studentů i celého průběhu zahraniční stáže, může společnost považovat za určitou pilotní verzi této novinky.

4.3.4 Přínosy pro stážisty

Hlavní přínos pro studenty spočívá zejména v možnosti aplikovat teoretické poznatky studovaného oboru a posílit klíčové kompetence s ohledem na budoucí kariéru. Pracovní zkušenost v evropském kontextu také přispěje k rozvoji jejich jazykových znalostí. Velký přínos této stáže spočívá dle autorky také v tom, že praxe v rozsahu plného úvazku stážistům umožní rychlejší adaptaci po nástupu na hlavní pracovní poměr. Výhodou je rovněž letní období, ve kterém budou studenti stáž absolvovat. Vyhnou se totiž potenciálnímu riziku prodlužování studia, jako tomu často bývá v rámci programu Erasmus+ u studijních pobytů.

4.3.5 Přínosy pro společnost

Přínosem pro společnost bude zvýšení povědomí a lepší orientace stážistů v činnostech a procesech společnosti jako celku. Talentovaní studenti tak mohou přijít s nápadem na zlepšení některých procesů v rámci dvou poboček, a navíc i přispět společnosti k získání nových patentů. Tím, že společnost svým stážistům umožní tuto zahraniční zkušenost ve spolupráci s akademickou sférou, její atraktivita v očích potenciálních zájemců o odbornou praxi bezesporu poroste. Stejně tak jako pro stážisty, tak i pro společnost bude velkým přínosem rychlejší adaptace studentů po nástupu na plný pracovní úvazek.

V neposlední řadě může společnost prostřednictvím možnosti zahraniční praxe motivovat stážisty k podání lepšího pracovního výkonu, který se odrazí v celkových výsledcích organizace.

Tabulka č. 23: Zhodnocení přínosů zahraniční praxe pro stážisty i pro společnost

Přínosy	
Pro stážisty	Pro společnost
Aplikace teoretických znalostí studovaného oboru	Lepší orientace stážistů v činnostech společnosti jako celku
Odborný i osobní rozvoj	Potenciál zlepšení procesů v rámci dvou divizí
Rozvoj jazykových kompetencí	Potenciál získání nových patentů
Přímá návaznost studia	Zvýšení atraktivity společnosti
Motivování stážisté k podání lepšího pracovnímu výkonu	
Rychlejší adaptační proces po nástupu na hlavní pracovní poměr	

4.3.6 Vyčíslení nákladů

Měsíční finanční odměna stážistů byla autorkou stanovena v hodnotě minimální hrubé mzdy v Nizozemsku. Ta je dle statistického úřadu Eurostat v roce 2019 na úrovni 1 615,80 € pro každého zaměstnance nad 22 let. Pro účely dalšího kroku výpočtu vycházela autorka z předpokladu, že všichni vysílání stážisté splňují tuto věkovou hranici. Jestliže bude zahraniční stáž probíhat od 1. června do 30. září, tedy po dobu 4 měsíců, hrubá mzda jednoho stážisty bude činit 6 463,2 €. Odvody za pojistné hrazené zaměstnavatelem jsou v Nizozemsku na úrovni 10%. Výše mzdových nákladů za jednoho stážistů poté činí 7 109,52 €. Za předpokladu pěti vysílaných studentů ročně je pro společnost celková hodnota mzdových nákladů ve výši 35 547,6 €, což po převodu na českou měnu při kurzu 25,725 Kč/EUR vychází na 914 462 Kč.

Tato investice dle názoru autorky pravděpodobně nepřinese společnosti okamžitý přímý benefit, má však velký potenciál z hlediska zkvalitnění stávajících procesů či

získání nových patentů, které mohou přinést strategické výhody na trhu a tím i zvýšení celkových příjmů.

4.4 Umožnění stážistům příležitostně pracovat z domova

Práce z domova, neboli home office, je flexibilní forma pracovní spolupráce, která nabývá v posledních letech výrazně na popularitě. Na základě teoretických poznatků je flexibilní pracovní doba vnímána také generací Y jako vhodný prostředek pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

4.4.1 Opodstatnění návrhu

Z druhé části dotazníkového šetření vyšlo najevo, že flexibilní pracovní režim označilo za preferovaný požadavek na budoucího zaměstnavatele až 90,24 % dotázaných stážistů. Z polostrukturovaných rozhovorů autorka také zjistila, že většina z nich momentálně nezvládá splnit dvaceti hodinový týdenní pracovní úvazek, jež mají stanovený na základě dohody o pracovní činnosti. Tuto situaci také nepříznivě ovlivňuje skutečnost, že fakulty Vysokého učení technického, na kterých studuje většina stážistů, jsou umístěny na opačné straně města od jejich pracoviště. Přesuny mezi školou a prací tak znamenají výrazné časové ztráty. Všichni studenti, kterým by to náplň práce umožňovala, a to konkrétně 6 ze 17 dotázaných, se také shodli v odpovědi, že právě občasná příležitost práce z domova by jim v této situaci velmi pomohla.

4.4.2 Průběh a pravidla

Cílem tohoto návrhu je umožnit stážistům odpracovat stanovených 20 hodin týdně. Práce z domova tak představuje určitou formu benefitu, která je však podmíněna velkou důvěrou a poctivostí stážistů. Toto rozhodnutí bude proto v kompetencích hlavních nadřízených, kteří mohou opět vycházet z jednotlivých hodnocení v Success Templatu. Aby mohla být odvedená práce snadno kontrolovatelná, bude nezbytné stanovit její jasná a měřitelná kritéria. Za účelem lepší organizace práce na pracovišti bude rovněž povinností stážistů informovat svého nadřízeného o plánované práci z domova minimálně s týdenním předstihem.

4.4.3 Přínosy pro stážisty

Hlavní přínos příležitostné práce z domova pro stážisty spočívá v možnosti lépe sladit školní a pracovní povinnosti. To vyplývá především z velké úspory času, který by jinak museli obětovat přesunu ze školy do místa pracoviště. Možnost práce z domova je také velkým projevem důvěry stážistům, která se odrazí ve zvýšené loajalitě a motivaci k dosažení kvalitních pracovních výsledků.

4.4.4 Přínosy pro společnost

Tím, že jsou stážisté často nuceni přejíždět ze školy do místa pracoviště a naopak, jejich pozornost a efektivita pracovního výkonu dle autorky klesá. Příležitostná práce z domova by mohla mít pozitivní vliv na jejich soustředěnost, což se projeví jak v množství, tak i kvalitě odvedené práce. Velký přínos spočívá také v posílení důvěry a komunikace mezi stážistou a jeho nadřízeným. V neposlední řadě tento způsob flexibilní spolupráce zvýší zájem potenciálních stážistů pracovat ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

Tabulka č. 24: Zhodnocení přínosů příležitostné práce z domova pro stážisty i pro společnost

Přínosy	
Pro stážisty	Pro společnost
Lepší sladění školních a pracovních povinností díky časovým úsporám	Vyšší efektivita pracovního výkonu stážistů
	Větší množství odvedené práce
	Zvýšení atraktivity společnosti
Motivování stážisté k podání lepšího pracovnímu výkonu	
Posílení důvěry a komunikace mezi stážistou a nadřízeným	

4.4.5 Vyčíslení nákladů

Za předpokladu, že současně studenti odpracují ve společnosti 15 hodin týdně, jejich nevyužitá měsíční pracovní kapacita činí 20 hodin. Při současné hodinové odměně stážisty 130 Kč bude měsíční mzdový náklad, včetně odvodů pojistného za zaměstnavatele, pro společnost činit 3 484 Kč. Za předpokladu, že pracovní náplň by

umožnila pracovat z domu 30% všech stážistů, hodnota navyšujících mzdových nákladů v ročním vyjádření činí 1 212 432.

Tento návrh však pro společnost nepředstavuje navýšení nákladů v pravém slova smyslu. Uvedená hodnota je pouze finančním vyjádřením rozdílu mezi počtem současně odpracovaných hodin stážistů, a počtem hodin stanovených v dohodě o pracovní činnosti. Jinými slovy řečeno, společnost se mzdovým nákladem odpovídajícím 20 hodinám týdně za jednoho stážistu ve svých rozpočtech počítá.

4.5 Rozvoj soft skills dovedností stážistů

Soft skills, známé rovněž jako interpersonální či měkké dovednosti, se stávají v rámci požadavků na trhu práce čím dál důležitějším doplňkem odborné způsobilosti. Nejčastěji se mezi soft skills řadí komunikační a prezentační dovednosti, schopnosti vyjednávání, řešení konfliktů či sebereflexe, strategické myšlení, asertivní jednání, osobní efektivita atp.

4.5.1 Opodstatnění návrhu

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že o rozvoj soft skills dovedností by mělo zájem až 77,78 % oslovených stážistů. Ti, kteří projeví konkrétní preference, nejčastěji uvádějí rozvoj prezentačních dovedností.

4.5.2 Rozvoj prezentačních dovedností

Z pohledu autorky by byla pro stážisty největším přínosem možnost obhajoby jejich bakalářských a diplomových prací či libovolného školního projektu. Navrhuje proto v měsíci květnu zorganizovat školení, jehož hlavním cílem bude pomoci stážistům se strukturou samotné prezentace, s jejich projevem a se schopností zaujmout publikum. Pozornost bude věnována také práci s hlasem, očnímu kontaktu a řeči těla. Školení by bylo vedeno koordinátorkou programu beIN, která má v dané problematice řadu zkušeností. Za účelem větší individuality by bylo vhodné vytvořit skupiny o maximálním počtu 12 stážistů. Jelikož je obtížné odhadnout přesný počet zájemců o tento kurz, autorka vycházela ze 77,78 % stážistů, kteří všeobecně projeví o rozvoj soft skills dovedností zájem. Z celkového počtu 97 stážistů by se tudíž tréninků účastnilo 76 zájemců. Z toho

poté vyplývá potřeba navrhnout 6 termínů, které by se odvíjely od jejich časových možností.

Aby bylo toto školení pro stážisty co nejpřínosnější, zpětnou vazbu na svůj projev dostanou od koordinátorky programu beIN a dvou vybraných seniornějších zaměstnanců, nejlépe na manažerské pozici, kteří mají praktické zkušenosti s prezentováním. Prezentační dovednosti budou moci zhodnotit stážisté také navzájem v rámci celé skupiny.

4.5.3 Rozvoj ostatních soft skills dovedností

Kromě možnosti zdokonalení prezentačních dovedností autorka dále navrhuje, aby měli stážisté nárok na výběr libovolného školení z oblasti soft skills dovedností, dostupných pro regulérní zaměstnance. Společnost Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. nejčastěji organizuje tato školení prostřednictvím externích agentur TLC či Top vision. V roce 2019 jsou školení zaměřená na 4 hlavní oblasti, a to komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, osobní rozvoj a základy projektového managementu. Školení jsou jak individuálního, tak i skupinového charakteru a jejich přihlašování probíhá prostřednictvím linku v online katalogu.

Tento návrh autorka vnímá jako prémiový benefit a navrhuje proto, aby byl určený stážistům působícím ve společnosti déle než 1 rok. Výběr konkrétního školení bude dále podmíněn souhlasem nadřízeného pracovníka.

4.5.4 Přínosy pro stážisty

Díky školení zaměřenému na prezentační dovednosti získají stážisté možnost nanečisto obhájit svou bakalářskou a diplomovou práci či libovolný školní projekt. Díky důkladné zpětné vazbě od zkušených zaměstnanců budou moci odstranit případné nedostatky, skutečná obhajoba nebude natolik stresující a jejich projev bude působit sebevědoměji. Komentáře týkající se například řeči těla či očního kontaktu mohou zároveň uplatnit jak v rámci osobního, tak i profesního života. Co se týče přínosu ostatních soft skills školení, ty mohou představovat určitou konkurenční výhodu oproti jiným uchazečům v rámci potenciálního výběrového řízení ve společnosti.

4.5.5 Přínosy pro společnost

Prostřednictvím těchto školení přijdou manažeři se stážisty více do styku a budou tak moci lépe identifikovat jejich potenciál pro konkrétní pracovní pozici. Rozšířením možností rozvoje a vzdělávání poroste také atraktivita společnosti v očích nejen interních studentů.

Tabulka č. 25: Zhodnocení přínosů rozvoje soft skills pro stážisty i pro společnost

Přínosy	
Pro stážisty	Pro společnost
Osobní rozvoj	Lepší identifikace potenciálu stážistů
Konkurenční výhoda oproti ostatním uchazečům při výběrovém řízení	Zvýšení atraktivity společnosti

4.5.6 Vyčíslení nákladů

Rozvoj prezentačních dovedností

Školení zaměřené na prezentační dovednosti bude čistě interního charakteru a nevyžaduje tudíž vynaložení přímých finančních prostředků. Tento návrh bude proto opět vyčíslen prostřednictvím oportunitních nákladů, a to ve formě mezd hodnotících manažerů. Autorka vycházela z hodinové mzdy manažera ve výši 400 Kč, která již byla podrobněji stanovena v rámci podkapitoly 4.1.6. Jestliže bude zorganizovaných 6 školení, přičemž každé potrvá 6 hodin a budou na něm přítomni dva manažeři, činí oportunitní mzdové náklady ve formě jejich mezd 28 800 Kč.

Co se týče stážistů, těm bude školení určené absolvovat v rámci jejich volného času, nikoliv v průběhu pracovní doby.

Rozvoj ostatních soft skills dovedností

Cena školení určených pro rok 2019 se nejčastěji pohybuje okolo 3 000 Kč. Jestliže současně pracuje ve společnosti déle než 1 rok 32 stážistů, celkové náklady tohoto návrhu činí pro společnost 96 000 Kč.

4.6 Rozvoj jazykových kompetencí stážistů

Znalost anglického jazyka zaměstnanců je v současné době ze strany mnohých zaměstnavatelů již nezbytným požadavkem. Výjimkou není ani společnost Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

4.6.1 Opodstatnění návrhu

Společnost svým zaměstnancům nabízí možnost výuky angličtiny prostřednictvím pravidelných skupinových kurzů. Při rozhovorech se stážisty však autorka zjistila, že některá oddělení tuto možnost nevyužívají, a tudíž ani stážisté nemají možnost lekce angličtiny absolvovat.

Autorka proto doporučuje, aby mezi stážisty byla koordinátorkou programu beIN zpracována analýza současné situace výuky anglického jazyka. Na základě této analýzy tak může stážisty kontaktovat a zjistit, jestli by o lekce angličtiny měli zájem. Tito zájemci by pak mohli po souhlasu přímého nadřízeného jazykové kurzy absolvovat se zaměstnanci z jiných oddělení.

4.6.2 Přínosy pro stážisty

Díky tomuto návrhu budou mít všichni stážisté nárok na jazykové vzdělávání, a tím i osobní rozvoj v této oblasti. Rozvoj jazykových kompetencí může být také jistou konkurenční výhodou oproti jiným uchazečům v rámci potenciálního výběrového řízení ve společnosti. V současné době je totiž běžnou záležitostí vést část, či dokonce celý pohovor v anglickém jazyce.

4.6.3 Přínosy pro společnost

Jelikož je Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. součástí nadnárodní společnosti, komunikace se zákazníky, dodavateli i zaměstnanci z ostatních poboček probíhá často v anglickém jazyce. Ten je zároveň jediným oficiálně uznávaným komunikačním jazykem na globální úrovni. Společnost tak prostřednictvím jazykového vzdělávání zaměstnanců přispívá k zefektivnění jejich komunikačních i reprezentačních dovedností vůči všem zahraničním stakeholderům.

Tabulka č. 26: Zhodnocení přínosů rozvoje jazykových kompetencí

Přínosy	
Pro stážisty	Pro společnost
Rozvoj jazykových kompetencí	Reprezentace společnosti
Konkurenční výhoda oproti ostatním uchazečům při výběrovém řízení	Zefektivnění komunikace se zahraničními partnery

4.6.4 Vyčíslení nákladů

Náklady na jazykové vzdělávání nejsou závislé na počtu účastníků ve skupině. Tento návrh se tudíž nespojí s žádnou potřebou vynaložení finančních prostředků. Vyčíslení prostřednictvím oportunitních nákladů ve formě finanční odměny stážistů v tomto případě také není možné, jelikož lekce nejsou stážistům v rámci pracovní doby propláceny.

4.7 Souhrnné vyčíslení doporučených návrhů

Tabulka č. 27 zachycuje souhrnné vyčíslení všech doporučených návrhů. Velmi důležité je však zdůraznit, že nutnost vynaložení přímých finančních prostředků se pojí pouze s návrhy zahraniční stáže a školení zaměřeného na soft skills dovednosti, stážistů jejichž hodnota v součtu představuje 2 222 894 Kč.

Co se týče nákladů na umožnění stážistům příležitostně pracovat z domova, s těmi společnost ve svých rozpočtech již počítá. Nepředstavují proto jejich přímé navýšení. Ostatní návrhy vyjádřila autorka prostřednictvím oportunitních nákladů, a to v podobě mzdy zaměstnanců či finanční odměny stážistů.

Tabulka č. 27: Souhrnné vyčíslení doporučených návrhů

Návrh	Přímé náklady	Oportunitní náklady
Změna dokumentu Success Template a způsobu hodnocení stážistů	-	1 782 317 Kč
Zefektivnění procesu mentoringu	-	698 400 Kč
Možnost zahraniční pracovní zkušenosti	914 462 Kč	-
Umožnění stážistům pracovat z domova	1 212 432 Kč	-
Rozvoj soft skills dovedností	96 000 Kč	28 800 Kč
CELKEM	2 222 894 Kč	2 509 517
	4 732 411 Kč	

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout doporučení vedoucí k maximalizaci počtu budoucích zaměstnanců z řad současných stážistů ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. Inspirací k tomuto tématu byla skutečnost, že v roce 2018 nastoupilo na hlavní pracovní poměr téměř o 30 % méně stážistů oproti roku předcházejícímu. Sama autorka vykonává ve společnosti odbornou stáž. Na danou problematiku mohla tudíž nahlížet jakožto členka studentského programu beIN, což v práci reflektuje dobrou znalost prostředí a přístup k informacím o principech fungování tohoto programu.

Dílčím cílem byla analýza současné situace programu beIN. Autorka v úvodu každé z hodnocených oblastí dotazníkového průzkumu popsala kroky, kterými se společnost snaží naplnit vizi tohoto programu. Na základě evaluace stážistů pak mohla srovnat skutečný stav s vizí společnosti. Návrhová doporučení diplomové práce vycházejí z teoretických poznatků a výsledků dotazníkového šetření, rozděleného do dvou výzkumných částí.

V první části se autorka zaměřila na faktory, které jsou pro stážisty důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. Na základě výsledků lze konstatovat, že od svého budoucího zaměstnavatele očekávají možnost kdykoliv se obrátit na kolektiv, přátelskou atmosféru, rovnocenné jednání, dobré finančního ohodnocení, konstruktivní zpětnou vazbu, možnost pracovat na zajímavých projektech a pravidelně prohlubovat odborné znalosti a dovednosti.

Ve druhé části autorka zjišťovala pracovní spokojenost stážistů společnosti s několika parametry vybraných oblastí, mezi něž patřil adaptační proces, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování pracovního výkonu. Za účelem možnosti přesnějšího vyjádření k hodnoceným oblastem bylo využito také polostrukturovaných rozhovorů s vybranými stážisty. Z výsledků výzkumu lze konstatovat, že společnost velmi dbá na odborné zaškolení svých nováčků a snaží se jim poradit v případě veškerých nejasností. Při osobních rozhovorech stážisté uváděli, že nejvíce si na svém zaměstnavateli cení rovnocenného jednání, vstřícného přístupu ke sladění pracovních a školních povinností, mladého kolektivu či práce na zajímavých projektech. Kvalitní péči o své zaměstnance potvrzuje také nadprůměrné hodnocení nabídky benefitů.

Mírné odchylky v hodnocení se projevily u faktoru prohlubování odborných znalostí a dovedností. Zjištěnou příčinou byl nadbytečný výkon administrativních činností, které jsou studentům mnohdy svěřovány. Kromě růstu po odborné stránce by stážisté uvítali také možnost rozvoje soft skills dovedností. Z oblasti vzdělávání a rozvoje se autorka dále zaměřila na proces mentoringu. Výsledky výzkumu ukázaly, že se mentoři ve většině případů ujímají pouze odborného vedení a nahrazují tak roli přímých nadřízených. Dle názoru autorky tak není k mentoringu ve společnosti vhodně přistupováno.

Určité odchylky byly identifikovány také v oblasti hodnocení pracovního výkonu stážistů. Z jejich odpovědí při rozhovorech vyplynulo, že pozornost je věnována pouze hodnocení stanovených cílů a pracovního výkonu po prvních třech měsících. Na roční hodnocení už bohužel není kladen takový důraz. Autorka by dále ráda upozornila na důležité zjištění v rámci své diplomové práce a zkoumané problematiky. Časté odchylky v hodnocení jednotlivých oblastí se projevily u respondentů z oddělení Engineeringu. Z těchto výsledků lze usoudit, že přístup tohoto oddělení je v rozkolu s očekáváním stážistů a mohl by mohl mít zásadní dopad na zájem stážistů o případné pozice regulérních zaměstnanců.

Pro každou hodnocenou oblast, u které byla identifikována určitá možnost pro zlepšení, se autorka snažila navrhnout efektivní návrhová opatření. Ta spočívají ve změně způsobu hodnocení prostřednictvím dokumentu Success Template, efektivnějším přístupem k procesu mentoringu, zprostředkování odborné zahraniční stáže v holandské divizi, podpoře rozvoje jazykových a soft skills dovedností stážistů, a dále umožnění příležitostné práce z domova. Za nejpřínosnější návrhy autorka považuje nový přístup k mentoringu stážistů a úpravu způsobu jejich hodnocení. Společnost bude moci prostřednictvím těchto doporučení lépe identifikovat potenciál stážistů pro konkrétní pracovní pozice a získat tak kvalitní zdroj budoucích zaměstnanců. Velký přínos spočívá bezesporu v motivaci stážistů k podání lepšího pracovního výkonu, a tím i naplnění strategických cílů celé společnosti. V neposlední řadě by zavedení těchto návrhů mohlo ušetřit společnosti spoustu času i finančních prostředků, a to díky rychlejšímu procesu adaptace stážistů po jejich nástupu na hlavní pracovní poměr.

Při tvorbě návrhových doporučení se autorka rovněž snažila o jejich minimální finanční dopad. V této souvislosti je proto nutno zdůraznit, že potřeba vynaložení přímých finančních prostředků se pojí pouze se dvěma ze šesti předložených návrhů,

jejichž hodnota v součtu představuje 2 222 894 Kč. Za úskalí při tvorbě diplomové práce považovala limitovaný vzorek respondentů některých oddělení.

Závěrem autorka dodává, že prostřednictvím návrhových doporučení naplnila hlavní cíl diplomové práce. Své návrhy shledává za přínosné, vzájemně se doplňující a použitelné jako poklad pro další výzkum v dané problematice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, ©2016. *O Age Managementu*. [online]. Praha: AIVD ČR. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/cz/o-age-managementu/>
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-5782-1.
- BUSINESS LEADERS FORUM, ©2018. *Co je to společenská odpovědnost firem?* [online]. Praha: BLF [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/14-otazek-a-odpovedi-o-csr/>
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. ISBN 978-80-244-3288-5.
- CLUTTERBUCK, D., 2014. *Everyone Needs A Mentor. 5th Edition*. London: Kogan Page Publishers, 224 s. ISBN 978-18-43-9882-2.
- ČANÍK P., L. ŘEZBOVÁ a T. ZAVREL, 2006. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Economica, ISBN 80-245-1143-6.
- ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU, ©2013-2018. *Mentoring* [online]. Praha: ČAM [cit. 2018-12-26]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FISCHLOVÁ, D. a M., GAZDAGOVÁ M, 2006. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 39 s. ISBN 80-87007-31-X.
- GARVEY, R., 2017. *Coaching and mentoring: theory and practise* (3rd Edition). Los Angeles: SAGE Pub., 2017. 382 s. ISBN 9781526417220.

- HOCHDÖRFFER, J., 2018. Staff scheduling in job rotation environments considering ergonomic aspects and preservation of qualifications. *Journal of Manufacturing Systems* [online]. Elsevier, (46) s.103-114 [cit. 2018-12-24]. DOI: 10.1016/j.jmsy.2017.11.005. ISSN 0278-6125.
- HORVÁTHOVÁ, P., 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 249 s. ISBN 9788073576653.
- HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUBINKOVÁ, Z., 2008. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 978-80-247-1593-3.
- KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KAZDOVÁ, A., 2014. Svoboda je pro mladé mantrou. *Moderní řízení*. č. 5, s. 29. ISSN 0026-8720.
- KEJHOVÁ, H., 2014. Generace Y a Y se od sebe mohou učit. *Moderní řízení*. č. 5, s. 20–21, ISSN 0026-8720.
- KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KÖNIGOVÁ, M. a H. URBANCOVÁ, 2012. Use of knowledge employees in talent management. *Scientia Agriculture Bohemica*. (1), s. 39-45. ISSN 1211-3174.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KUBÁTOVÁ, J. a A. KUKELKOVÁ, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 130 s. ISBN 9788024439617

- KUBÍČKOVÁ A. a V. PATÁKOVÁ, 2018. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Práce a mzda*, 2. vydání. s. 4-6. ISSN 0032-6208.
- KUPERUS, H., P. STOYKOVA a A. RODE, 2011. *Baseline Study* [online]. Brusel: ESF-Age Network. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf
- KVAPIL, K., 2016. Generace Z má o práci jiné představy. *Novinky.cz* [online]. Praha: BORGIS. 17.8. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/412126-generace-z-ma-o-praci-jine-predstavy.html>
- LANGER, T., 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 217 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
- LINTON, J., 2006. United States Department of Education Update. *Journal of Correctional Education* [online]. Lanham: Correctional Education Association, 57(4), s-271-273 [cit. 2018-12-24]. ISSN 0740-2708.
- LEWIS, R. a R. HECKMAN, 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* [online]. USA: Elsevier, s. 16(2) s.139-145. ISSN 1053-4822.
- LUSKYTOVÁ A., 2013. Work-life balance je in. *Svět byznysu* [online]. Praha: Svět byznysu [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: <https://www.svetbyznysu.cz/work-life-balance-je-in/>
- MARTIN C. a B. Tulgan, 2006. *Managing Generation Mix*. 2nd Edition. MA: HDR Press, Inc.. 235 s. ISBN 978-0874259414.
- MENA, J., P. HENNISSSEN a J. LOUGHRAN, 2017. Developing pre-service teachers' professional knowledge of teaching: The influence of mentoring. *Teaching and Teacher Education* [online]. Elsevier, (66), s. 47-59 [cit. 2018-12-23]. DOI: 10.1016/j.tate.2017.03.024. ISSN 0742-051X.
- MOTÝL, I., 2014. Generace Y: Místo platu pohodu. *Týden.cz* [online]. Praha: Empresa Media. 15.03. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platu-pohodu_301202.html
- MCCRINDLE, M., 2014. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: University of New South Wales Press., 237 s. ISBN 978-0-9924839-0-6.

- MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD, 2001. *The war for talent*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 1578514592.
- NÁRODNÍ INFORMAČNÍ PORTÁL O CSR, 2016. *Výsledky výzkumu Ipsos CSR & Reputation Research 2015*. [online]. Praha: IPSOS. 18.3. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/vysledky-vyzkumu-ipsos-csr-reputation-research-2015/>
- NIEDERMEIEROVÁ, J., 2018. Pomocí virtuální reality firmy školí pracovníky a lákají talenty. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia. 26.2. [cit. 2018-12-25]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66059360-pomoci-virtualni-reality-firmy-skoli-pracovniky-a-lakaji-talenty>
- NOVOTNÝ P., N. BOSNIČOVÁ, J. BŘENKOVÁ, J. FUKAN, B. LAZAROVÁ, D. NAVRÁTILOVÁ, Z. PALÁN, B. POKORNÝ a M. RABUŠICOVÁ, 2014. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat*. Praha: AIVD ČŘ, 142 s. ISBN 978-80-904531-7-3
- PAVLÍK, M. a M. BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PITT-CATSOUPHES, M. a Ch. MATZ-COSTA, 2009. *Engaging the 21st century multi-generational workforce* [online]. MA: Sloan Center on Aging & Work [cit.2018-11-12]. Dostupné z:https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/I_B20_Engagement.pdf
- PETŘÍKOVÁ, R., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- REZLEROVÁ J., 2009. Příchod generace Y na trh práce. *KarieraWeb.cz* [online]. Praha: Economia. 17.6. [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

- SLADEK, S. a A. GRABINGER, 2014. Gen Z: The first generation of 21 st Century has arrived! *LinkedIn* [online]. NC: XYZ University. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/AENC/gen-z-final-white-paper>
- ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠLAPÁK, Č. a M. ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 144 s. ISBN 978-80-87439-19-7.
- THERMO FISHER SCIENTIFIC, 2019. *O nás* [online] [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://thermofisher.jobs.cz/o-nas/>
- THERMO FISHER SCIENTIFIC, 2019. *Výroční zpráva za rok 2017*. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53788575&subjektId=824870&spis=694782>
- THORNE, K. a A. PELLANT, 2012. *The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train, & retain the best employees*. Philadelphia: Kogan Page, 206 s. ISBN 978-0749450960.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 182 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ, H., L. VNOUČKOVÁ a H. SMOLOVÁ, 2016. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 20 s. ISBN 978-80-87839-64-5.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj počtu stážistů společnosti v letech 2017–2018	50
Tabulka č. 2: Struktura respondentů z řad stážistů společnosti	51
Tabulka č. 3: Přehled spokojenosti stážistů s adaptačním procesem.....	53
Tabulka č. 4: Přehled spokojenosti stážistů s možností vzdělávání a rozvoje.....	54
Tabulka č. 5: Přehled spokojenosti stážistů s prohlubováním odborných znalostí a dovedností dle jednotlivých oddělení.....	54
Tabulka č. 6: Podíl stážistů kteří vědí, kdo je jejich osobním mentorem	60
Tabulka č. 7: Přehled spokojenosti stážistů s hodnocením pracovního výkonu.....	64
Tabulka č. 8: Přehled spokojenosti stážistů se zpětnou vazbou na pracovní výkon.....	64
Tabulka č. 9: Přehled spokojenosti stážistů s možností participace na hodnocení pracovního výkonu	65
Tabulka č. 10: Přehled spokojenosti stážistů s odměňováním pracovního výkonu.....	69
Tabulka č. 11: Přehled spokojenosti stážistů s výši finančního ohodnocení	70
Tabulka č. 12: Přehled stážistů dle ročníku studia, kteří zvažují možnost pracovat ve společnosti po dokončení studia.....	72
Tabulka č. 13: Přehled stážistů jednotlivých oddělení, kteří zvažují možnost pracovat ve společnosti po dokončení studia.....	73
Tabulka č. 14: Vliv faktorů adaptačního procesu na výběr zaměstnavatele.....	74
Tabulka č. 15: Vliv možnosti vzdělávání a rozvoje na výběr zaměstnavatele	75
Tabulka č. 16: Přehled stážistů, pro které je důležitá zahraniční pracovní zkušenost	76
Tabulka č. 17: Vliv faktorů hodnocení pracovního výkonu na výběr zaměstnavatele...	76
Tabulka č. 18: Vliv faktorů odměňování pracovního výkonu na výběr zaměstnavatele	77
Tabulka č. 19: Vliv pracovního prostředí na výběr zaměstnavatele.....	78
Tabulka č. 20: Vliv ostatních faktorů na výběr zaměstnavatele	79
Tabulka č. 21: Zhodnocení přínosů nové verze dokumentu a způsobu hodnocení pro stážisty i společnost.....	84
Tabulka č. 22: Zhodnocení přínosů zahraniční praxe pro stážisty i pro společnost	92
Tabulka č. 23: Zhodnocení přínosů práce z domova pro stážisty i pro společnost	94
Tabulka č. 24: Zhodnocení přínosů rozvoje soft skills pro stážisty i pro společnost	97
Tabulka č. 25: Zhodnocení přínosů rozvoje jazykových kompetencí	99

Tabulka č. 26: Zhodnocení přínosů nového procesu mentoringu stážistů.....	88
Tabulka č. 27: Souhrnné vyčíslení doporučených návrhů.....	100
Tabulka č. 28: Struktura respondentů polostrukturovaných rozhovorů	viii

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Podíl stážistů se zájmem o rozvoj soft skills dovedností	57
Graf č. 2: Podíl stážistů, jež vědí, kdo je jejich osobním mentorem ve společnosti.....	60
Graf č. 3: Podíl stážistů, kteří zvažují možnost ve společnosti pracovat podokončení jejich studia	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Obecný úkol řízený lidských zdrojů (Zdroj: Koubek, 2015 s. 17)17

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření.....	i
Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor s vybranými stážisty.....	iv
Příloha č. 3: Návrh nové verze dokumentu success template	v
Příloha č. 4: Struktura respondentů polostrukturovaných rozhovorů	viii

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření zjišťující celkovou pracovní spokojenost stážistů společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. a hlavní faktory, jež u nich rozhodují při výběru budoucího zaměstnavatele.

Ahoj interni!

Ráda bych vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, jehož prostřednictvím chci zjistit vaši spokojenost s absolvováním stáže v Thermo Fisheru. Z druhé části dotazníku bych ráda zjistila, co je pro vás důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. Cílem je udělat z vašeho internshipu co nejpřínosnější pracovní zkušenost v průběhu studia a po jeho dokončení získat z vašich řad co nejvíce nových zaměstnanců TFS!

Předem díky moc za vyplnění!

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Pohlaví:

- žena muž

Oddělení, na kterém pracuji:

- Manufacturing Finance and Controlling
 Logistics HR
 Engineering IT
 R&D GTS

Ročník studia:

1. bakalářské studium 1. magisterské studium
 2. bakalářské studium 2. magisterské studium
 3. bakalářské studium

Ve společnosti pracuji:

- 1 až 5 měsíců 1 až 2 roky
 6 až 11 měsíců Déle než 2 roky

Zhodnoťte prosím vaši **spokojenost s absolvováním stáže** ve společnosti Thermo Fisher Scientific v parametrech jednotlivých oblastí.

(1 – nejhorší hodnocení, 5 – nejlepší hodnocení).

ADAPTAČNÍ PROCES

Odborné zapracování manažerem či zkušenějším pracovníkem	1	2	3	4	5
Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
Možnost kdykoliv se obrátit se kolektiv	1	2	3	4	5

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Smysluplná a odborná náplň práce	1	2	3	4	5
Prohlubování odborných znalostí a dovedností	1	2	3	4	5
Viš, kdo je tvůj osobní mentor ve společnosti? (Mentorem je ten, kdo tě podporuje při plnění pracovních úkolů, napomáhá tvému rozvoji sdílením svých znalostí i dovedností, je s tebou v pravidelném kontaktu a můžeš se na něj kdykoliv obrátit)	ANO/NE				
Měl/a bys zájem o rozvoj soft skills dovedností? (např. prezentační dovednosti, strategické i kreativní myšlení, sebereflexe, osobní efektivita, asertivita, vyjednávání a projektové plánování)	ANO/NE				

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Konstruktivní zpětná vazba (pravidelná a konkrétní)	1	2	3	4	5
Možnost participace na hodnocení (Hodnocení probíhá ze strany zaměstnavatele i vlastním sebehodnocením)	1	2	3	4	5

ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Výše finančního ohodnocení	1	2	3	4	5
Nabídka benefitů	1	2	3	4	5

Zvažuješ možnost nastoupit po dokončení studia do TFS jako zaměstnanec?

ANO/NE

Nyní prosím zhodnoťte, co je pro vás **důležité při výběru budoucího zaměstnavatele.**

(1 – nejméně důležité, 5 – velmi důležité)

ADAPTAČNÍ PROCES

Odborné zapracování manažerem či zkušenějším pracovníkem	1	2	3	4	5
Možnost kdykoliv se obrátit na přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
Možnost kdykoliv se obrátit se kolektiv	1	2	3	4	5

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Smysluplná náplň práce odpovídající oboru vzdělání	1	2	3	4	5
Prohlubování odborných dovedností	1	2	3	4	5
Možnost přispět svou činností k naplnění cílů společnosti/oddělení	1	2	3	4	5
Práce na zajímavých projektech/produktech	1	2	3	4	5
Spolupráce se silnými mentory/kouči napomáhajícími při budoucím vzdělávání a rozvoji	1	2	3	4	5

Možnost kariérního postupu	1	2	3	4	5
Možnost zahraniční pracovní zkušenosti	1	2	3	4	5

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Konstruktivní zpětná vazba (pravidelná a konkrétní)	1	2	3	4	5
Možnost participace na hodnocení (Hodnocení probíhá ze strany zaměstnavatele i vlastním sebehodnocením)	1	2	3	4	5
Hodnocení na základě předem stanovených cílů	1	2	3	4	5

ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Výše finančního ohodnocení	1	2	3	4	5
Nabídka benefitů	1	2	3	4	5
Možnost růstu finančního ohodnocení	1	2	3	4	5

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Flexibilní pracovní režimy (Např. home office, pružná pracovní doba či zkrácený pracovní týden)	1	2	3	4	5
Zábavní a sportovní prostory v budově společnosti	1	2	3	4	5
Moderní technické vybavení	1	2	3	4	5
Dobrá kolektiv, přátelská atmosféra	1	2	3	4	5

ZAMĚSTNAVATEL

Dobré jméno zaměstnavatele se silnou pozicí na trhu	1	2	3	4	5
Rovnocenné jednání, úcta a respekt	1	2	3	4	5
Společenská odpovědnost organizace (Aktivity zaměřené na respektování pravidel rovného konkurenčního boje, dodržování zaměstnanecké politiky a lidských práv, utváření diversity managementu, ekologicky šetrná výroba, celková ochrana životního prostředí atp.)	1	2	3	4	5
Budování kolektivu (Pořádání teambuildingů, různých společenských či sportovních akcí)	1	2	3	4	5

Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor s vybranými stážisty společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

1. Učíš se stále nové věci a prohlubujete tak své odborné znalosti a dovednosti?
2. Víš, jakých cílů bys měl/a dosáhnout v horizontu jednoho roku?
3. Měl/a bys zájem o možnost nastavení osobních cílů?
4. Uvítal/a bys rozvoj soft skills dovedností? Pokud ano, ve kterých oblastech by ses chtěl/a nejvíce rozvíjet?
5. Víš, kdo je tvůj osobní mentor ve společnosti? Můžeš popsat vaši vzájemnou spolupráci a uvést rozdíly, v čem se liší oproti spolupráci s přímým nadřízeným?
6. Jak často a jakým způsobem probíhá hodnocení tvého pracovního výkonu?
7. Vyzvednul si tvůj nadřízený na oddělení HR Success Template, na jehož základě proběhlo roční zhodnocení tvého pracovního výkonu?
8. Co se ti na programu beIN nejvíce líbí, případně čeho si nejvíce na našem zaměstnavateli ceníš?
9. Zvažuješ možnost nastoupit po dokončení studia jako zaměstnanec? Pokud ne, můžeš uvést důvod?
10. Oslovila by tě možnost vycestovat pracovníě do zahraničí v průběhu odborné stáže?
11. Jak momentálně zvládáš skombinovat školní povinnosti s pracovní docházkou?

Příloha č. 3: Návrh nové verze dokumentu Success Template



SUCCESS TEMPLATE



Jméno: Petra Urbánková

Datum nástupu:.....

Manažer:.....

Mentor:.....

Success Template je dokument navržený za účelem lepší adaptace stážistů na novou pracovní roli. Jasně definuje požadavky nutné na jejich pracovní výkon a zároveň slouží jako prostředek k jejich zhodnocení. Hodnocení bude probíhat každé čtvrtletí, a to jak ze strany manažera, tak i stážisty. Tento dokument stážistům rovněž umožňuje nastavení vlastních cílů, jakožto způsobu osobního rozvoje. Součástí Success Templatu jsou také požadovaná školení a veškeré činnosti, očekávané v rámci nové pracovní pozice.

Instrukce pro vyplnění

1. Manažer vyplní požadované cíle včetně jejich popisu a následně i zhodnocení. Při definování cílů postupuje dle zásady SMART. Stážista zhodnocení totéž ze svého úhlu pohledu. Od třetího čtvrtletí si nastavuje rovněž osobní cíle, jejich hodnocení probíhá obdobným způsobem.
2. U každého z cílů manažer rozhodne o jeho splnění a také o tom, zdali stážista v zadaném úkolu bude pokračovat v dalším období, anebo byl úkol dokončen.
3. V poslední části dokumentu probíhá celková evaluace vzájemné spolupráce.
4. Hodnocení bude aktualizováno každé čtvrtletní ve složce: T:\HR\Success Templates

Počáteční zaškolení

	Název činnosti	Datum splnění	Zodpovědná osoba
I.	Seznámení se společností a docházkovým systémem	1. den	zaměstnanec HR
II.	Orientace po budově, seznámení s BOZP a Success Templatem	1. den	manažer
III.	Školení pro nové zaměstnance, seznámení s misí a sdílenými hodnotami	1. čtvrtek měsíce	zaměstnanec HR
IV.	Školení BOZP a první pomoci	měsíc po nástupu	TF University

I. čtvrtletí

Cíl	
Popis	
Zhodnocení stážístou	
Zhodnocení manažerem	
Status	splněno/částečně splněno/nesplněno
Výstup	úkol pokračuje/úkol dokončen

II. čtvrtletí

Cíl	
Popis	
Zhodnocení stážístou	
Zhodnocení manažerem	
Status	splněno/částečně splněno/nesplněno
Výstup	úkol pokračuje/úkol dokončen

III. čtvrtletí

Cíl	
Popis	
Zhodnocení stážístou	
Zhodnocení manažerem	
Status	splněno/částečně splněno/nesplněno
Výstup	úkol pokračuje/úkol dokončen

Osobní cíl	
Popis	
Zhodnocení stážístou	
Zhodnocení manažerem	
Status	splněno/částečně splněno/nesplněno
Výstup	pokračuje/dokončen

IV. čtvrtletí

Cíl	
Popis	
Zhodnocení stážistou	
Zhodnocení manažerem	
Status	splněno/částečně splněno/nesplněno
Výstup	úkol pokračuje/úkol dokončen

Osobní cíl	
Popis	
Zhodnocení stážistou	
Zhodnocení manažerem	
Status	splněno/částečně splněno/nesplněno
Výstup	pokračuje/dokončen

Celková evaluace stážistou		
Zájem o prodloužení internshipu?	ANO	NE

Celková evaluace stážisty manažerem		
Zájem o prodloužení internshipu?	ANO	NE

Příloha č. 4: Struktura respondentů polostrukturovaných rozhovorů

Tabulka č. 28: Struktura respondentů polostrukturovaných rozhovorů z řad stážistů společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

Zdroj: polostrukturované rozhovory (n = 17, období sběru: 11. 03. 2019–29. 03. 2019)

Respondent	Pohlaví	Oddělení	Ročník studia	Působnost ve společnosti
1	žena	R&D	PhD.	6 až 11 měsíců
2	muž	R&D	3. bakalářské	Déle než 2 roky
3	muž	IT	2. magisterské	1 až 2 roky
4	žena	R&D	2. magisterské	1 až 2 roky
5	muž	Engineering	1. magisterské	1 až 2 roky
6	muž	Engineering	1. magisterské	6 až 11 měsíců
7	muž	R&D	1. magisterské	6 až 11 měsíců
8	žena	GTS	2. magisterské	6 až 11 měsíců
9	muž	Engineering	2. magisterské	1 až 2 roky
10	žena	R&D	3. bakalářské	1 až 5 měsíců
11	žena	Logistika	2. magisterské	1 až 2 roky
12	muž	Engineering	3. bakalářské	1 až 5 měsíců
13	žena	HR	1. magisterské	6 až 11 měsíců
14	žena	F&C	2. magisterské	Déle než 2 roky
15	muž	Manufacturing	1. magisterské	6 až 11 měsíců
16	žena	Engineering	2. magisterské	6 až 11 měsíců
17	muž	GTS	2. magisterské	6 až 11 měsíců