

Výběrový proces Work & Travel programu společnosti Southwestern Advantage a návrhy k jeho zefektivnění

Bc. Jan Falešník

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Falešník**
Osobní číslo: **K12273**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Výběrový proces work & travel programu společnosti Southwestern Advantage a návrhy k jeho zefektivnění**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši odborné literatury vztahující se k danému tématu.
2. Představte společnost a studentský program, analyzujte a zhodnoťte metody výběrového procesu společnosti.
3. Analyzujte sekundární zdroje. Provedte kvantitativní i kvalitativní metodou průzkumnou sondu. Interpretujte výsledky průzkumné sondy.
4. Navrhněte projekt vedoucí ke zlepšení výběrového řízení studentů včetně způsobu jeho komunikace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 175 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5110-9.

DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

THOMSON. Řízení lidí: Managing people. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 4.4.2014

JAN FALEŠNÍK, Falešník
.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato práce pojednává o metodách a způsobech výběru studentů na letní pracovní program americké společnosti Southwestern Advantage. Popsány jsou metody oslovování potenciálních kandidátů, předvýběru uchazečů, průběh samotného výběrové procesu až po vybrání vhodných kandidátů. Nastíněna je i adaptace, příprava a trénink studentů na léto. Analýza je provedena v rámci zkoumání efektivity jednotlivých stupňů náboru studentů. Cílem této práce je odhalit i zdánlivě skryté nesrovnalosti, které by se daly využít ke zlepšení metod oslovování, vybírání a adaptaci studentů na léto, tak i k navržení nejvhodnějších forem propagace tohoto programu studentům na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Průběh celé analýzy i výzkumu je založen na čtyřleté osobní zkušenosti v této společnosti. Výsledky budou předloženy vedoucím studentských týmů jako doporučení pro další roky náboru studentů.

Klíčová slova: výběr studentů, letní pracovní program, efektivita, společnost Southwestern Advantage, oslovování, formy propagace

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

This thesis discusses the recruiting methods and techniques of students for a summer work program of the American company Southwestern Advantage. Methods of addressing potential candidates, pre-selection of candidates, the progress of the selection process all the way to the selection of suitable candidates are described. Also the adaptation, preparation and training of students for the summer are outlined. Analysis is performed by the examination of the effectiveness of various degrees of the student recruitment. The purpose of the thesis is to reveal seemingly hidden irregularities that could be used to improve the methods of addressing, selection and adaptation of students for the summer, as well as for designing the most appropriate forms of communication of this program to students at Tomas Bata University in Zlin. The process of analysis and research is based on four years of personal experience in this company. Results will be presented to the leaders of the student's teams as a recruiting recommendation for following years.

Keywords: selection of students, summer work program, efficiency, Southwestern Advantage company, addressing, forms of propagation

Poděkování

Rád bych v první řadě poděkoval vedoucí mé diplomové práce PhDr. Pavle Kotyzové, PhD. za cenné rady, odbornou pomoc, výbornou spolupráci a trpělivost. Dále velmi děkuji své rodinně a především svým rodičům za jejich neustálou podporu v průběhu mých studií i v životě. Své přítelkyni Daniele za užitečné připomínky a za to, že stála při mně. Velký dík patří také všem leaderům, bývalým kolegům a kamarádům ze společnosti Southwestern Advantage, které jsem měl tu čest poznat a pracovat s nimi. Josefu Dvořákovi za to, že mě k programu přivedl, podporoval mě a viděl ve mně mnohem víc, než já sám. Nakonec bych chtěl poděkovat svým spolužákům za pomoc a inspiraci při studiu a svým přátelům za to, že díky nim můžu neustále růst a posouvat se dál.

Motto

“Life is like a piano, what you get out of it depends on how you play it.” (Tom Lehrer)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne:

Jan Falešník

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD PRO RECRUITMENT	13
2 MOTIVACE	15
3 ZÍSKÁVÁNÍ SPRÁVNÝCH LIDÍ	17
3.1 PŘIJETÍ KVALITNÍCH LIDÍ	17
3.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
3.2.1 Získávání z vnitřních zdrojů.....	18
3.2.2 Tradiční zdroje uchazečů	19
3.3 INDIKACE DOVEDNOSTÍ KANDIDÁTA	20
3.4 INDIKACE ZPŮSOBILOSTI	21
3.4.1 Model způsobilostí	21
4 METODY VÝBĚRU SPOLUPRACOVNÍKŮ	23
4.1 VÝBĚR UCHAZEČŮ.....	24
4.1.1 Předvýběr uchazečů	24
4.1.2 Proces výběru	24
4.1.3 Nejvhodnější otázky.....	25
4.1.4 Účel přijímacího pohovoru	26
4.2 VLASTNÍ VÝBĚROVÝ ROZHOVOR	26
4.2.1 Osnova rozhovoru	27
4.2.2 Fáze přípravy na pohovor.....	27
4.2.3 Struktura rozhovoru	27
4.2.4 Dramaturgie prezentace	28
4.2.4.1 Gestikulace.....	31
4.2.4.2 Mimika.....	31
4.2.5 Umění argumentace	32
4.2.6 Seznámení uchazeče s organizací	32
4.2.7 Ukončení pohovoru	34
4.2.8 Rozhodnutí o přijetí.....	35
4.2.9 Příjem a adaptace pracovníků	35
5 NÁSTROJE PRO OSOBNÍ ROZVOJ A MOTIVOVÁNÍ	37
6 METODOLOGICKÝ POSTUP	39
6.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	39
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
6.3 METODIKA PRÁCE	39
6.4 METODA VÝZKUMU.....	39
6.5 METODA ANALÝZY	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
7 SPOLEČNOST SOUTHWESTERN COMPANY	42
7.1 HISTORIE.....	42
7.2 FAKTA O SPOLEČNOSTI.....	43
7.2.1 Růst Sales & Leadership programu	44

7.3	JEDNOTLIVÉ ČÁSTI PROGRAMU.....	46
7.3.1	Závěrečný pohovor.....	46
7.3.2	Trénink před létem	47
7.3.3	Trénink pro manažery	47
7.3.4	Škola o prodeji	48
7.3.5	Trénink při práci.....	48
7.3.6	Nedělní setkání.....	49
7.3.7	Doručovací týden	49
7.3.8	Konec léta.....	49
7.3.9	Večer ocenění.....	50
7.3.10	Sizzler / Výlet.....	50
7.3.11	Doplňují informace	50
7.3.11.1	Formy bydlení přes léto	50
7.3.11.2	Finanční ohodnocení.....	50
7.4	PRODUKTY	51
7.4.1	Produktové řady	51
7.5	HLAVNÍ VÝHODY PROGRAMU	53
7.6	STRUKTURA ORGANIZACE	54
7.7	ZPŮSOBY NABÍRÁNÍ NOVÝCH STUDENTŮ.....	56
7.7.1	Metody oslovování.....	57
7.7.1.1	Cold recruiting	57
7.7.1.2	Warm recruiting.....	58
7.7.1.3	Hot recruiting	58
7.7.2	Předvýběr kandidátů (overview).....	59
7.7.3	Prezentace programu	59
7.7.3.1	Před prezentací.....	59
7.7.3.2	Začátek prezentace.....	60
7.7.3.3	Představení společnosti.....	60
7.7.3.4	Prezentování výhod programu	61
7.7.4	Kvalifikace pro výběrový proces	62
7.7.5	Konec prezentace	63
7.8	VÝBĚROVÝ PROCES	63
7.8.1	Po prezentaci (Day 0 follow up)	64
7.8.2	První den výběrového řízení (Day 1 follow up).....	64
7.8.3	Druhý den výběrového řízení (Day 2 follow up)	64
7.8.4	Třetí den výběrového řízení (Day 3 follow up)	65
7.8.5	Šestý den výběrového řízení (Day 6 follow up).....	65
7.8.6	Závěrečný pohovor (Day 10 follow up – Final Interview)	65
7.8.7	Přijmutí kandidáta do týmu	66
7.9	PŘÍPRAVA STUDENTA NA LÉTO	66
7.10	SHRNUTÍ.....	67
8	ANALYTICKÁ ČÁST	68
8.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – FOCUS GROUP.....	68
8.1.1	Scénář pro focus group.....	68
8.1.2	Vyhodnocení focus group	69
8.2	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍK.....	74
8.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	74

8.2.2	Závěry z obou výzkumů – vyhodnocení výzkumných otázek	85
8.3	SHRnutí KVALITATIVNÍHO I KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	87
8.4	ZJIŠTĚNÍ	89
8.5	ZHODNOCENÍ POZNATKŮ K NAVRŽENÍ PROJEKTU	89
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	91
9	ZEFEKTIVNĚNÍ VÝBĚROVÉHO PROCESU	92
9.1	CÍL PROJEKTU.....	92
9.2	VÝCHODISKA PROJEKTU	92
9.3	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	92
9.4	CÍLOVÁ SKUPINA	93
9.5	NÁVRHY K ZEFEKTIVNĚNÍ VÝBĚROVÉHO PROCESU	93
9.6	NÁVRHY K PROPAGACI LETNÍHO PROGRAMU.....	95
9.6.1	Návrhy pro metody oslovování.....	96
9.6.2	Návrh komunikačních materiálů	98
9.6.2.1	Zadání pro vytvoření propagačních materiálů	98
9.6.3	Vlastní zpracování a vizualizace propagačních materiálů	99
9.7	ČASOVÝ PLÁN A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROJEKTU	101
9.8	ROZPOČET PROPAGACE	101
9.9	PŘÍPADNÁ RIZIKA	102
9.10	SHRnutí PROJEKTU	102
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	105
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108
	SEZNAM TABULEK.....	109
	SEZNAM GRAFŮ	110
	SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Oslovování, rekrutování a výběr uchazečů má bohatou historii. Globální definice rekrutování je přirovnávána k procesu, kdy je kandidát hledán, zkoumán, osloven a vybrán pověřenou osobou. Tento proces trvá už desítky let. Mnoho lidí věří, že se začátek datuje až do dob starověkého Egypta, Řecka a Říma, ale vše začalo až díky Druhé Světové Válce, kdy odchod mužů zanechal velké mezery v pracovních místech. Tím vznikly první pracovní agentury, které se snažily tyto místa vyplnit lidmi, kteří do války odejít nemuseli. Po skončení války bylo taky navraceným vojákům, kteří měli nové zkušenosti, hledány pracovní pozice. Při rozmachu ekonomiky v sedmdesátých letech začali náboroví zaměstnanci pracovat pro privátní klienty. V té době ještě neexistoval internet a tak veškerá komunikace probíhala způsobem tištěných médií, word-of-mouth nebo face-to-face. Příchod internetu, růst socio-ekonomických podmínek a otevřel rekrutujícím společnostem nové hranice. Dnes se internet a sociální sítě používají jak pro nabídky práce, tak pro poptávky. Veškerý proces tím byl prudce zrychlen. Mnoho společností však stále má své lidi, kteří za ně oslovování a nábor uchazečů provádějí na bázi osobních setkání. Je však jisté to, že trendy se posouvají stále dál.

"Hire people who are better than you are, then leave them to get on with it. Look for people who will aim for the remarkable, who will not settle for the routine." (David Ogilvy)

V této práci se budu zabývat především metodami výběrového procesu společnosti Southwestern Advantage, která nabízí studentům vyjet za prací na léto do USA. Toto téma budu zkoumat jak z hlediska teorie, tak následně v praktické části, která je zaměřena na detailní analýzu výběrového řízení této společnosti, založenou na osobní čtyřleté zkušenosti s tímto programem. Provedu kvalitativní a kvantitativní výzkum, jehož úkolem bude najít mezery v oslovování a výběru uchazečů. Výsledky aplikuji v projektové části na návrh možných zefektivnění jednotlivých metod a navrhnou způsob propagace tohoto programu studentům Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně i ostatních vysokých škol. Toto téma jsem si vybral z důvodu předchozí letité zkušenosti a také díky osobnímu přání podělit se s tímto originálním zahraničním letním programem s ostatními studenty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD PRO RECRUITMENT

Komunikace podle Adaira (2004): V současnosti se výraz komunikace stal tak běžným, že se používá jako klišé. Lidé už ani nepřemýšlí o jeho významu. Lidé ví, že mluvení je komunikaci podřazené a navzdory všem knihám a manuálům vysvětlující tuto problematiku je koncept komunikace stále poměrně nejasný.

Výraz samotný pokrývá nejen mluvení a naslouchání, ale i mnohem víc. Tento obecný koncept si vydobyl vlastní postavení v každodenní mluvě a z toho důvodu je přínosné snažit se mu více porozumět.

Slovo komunikace pochází z latinského překladu slovesa *communicare*, což znamená sdělit, oznámit, sdílet, účastnit se. A toto slovo zřejmě pochází z *communis*, z anglického překladu anglického slova *common*. A díky tomu může člověk porozumět obecnému významu, který výraz komunikace měl. V raných dobách se slovo komunikace používalo, pokud měl mluvčí díky něj vyjádřit dar, poskytnutí nebo věnování určité věci. Od té doby se pomalu jeho význam zužoval až na označení propůjčování či předávání abstraktních a nehmateľných předmětů, což se více přibližuje dnešní době. (Adair, 2004, s. 16)

Komunikace podle DeVitta (2001): V minulosti se v modelech a teoriích pohlíželo na komunikaci jako na něco, co jde jedním směrem a přímou cestou od mluvčího k posluchači. V tomto pohledu na komunikaci mluvčí byl ten, který mluvil a posluchač ten, kdo naslouchal. Naslouchání a mluvení byly považovány za děje, které probíhají v různých časech. Ten, kdo mluvil, nenaslouchal a když ano, nemluvil.

Tento jednosměrný model není schopen zachytit vzájemné přizpůsobování se při interakci mezi dvěma jedinci, která je charakteristická například při interakci členů v malé skupině nebo pro konverzaci. Dává však užitečné vodítko pro náhled na určité hromadné sdělovací prostředky, jako jsou noviny, časopisy, televize, stejně tak i mnoho z komunikace v počítačovém světě, například webové stránky nebo bulletiny, které umožňuje uživateli přijímat sdělení, ale nedovolují mu přidat jeho vlastní.

Toto lineární pojetí bylo poměrně brzy vyměněno za interakční. Podle toho pojetí mluvčí a posluchač současně střídají pozice posluchače a mluvčího. Oba tyto činy byly však stále považovány za oddělené akce, které se nepřekrývají, tudíž je tatáž samá osoba neprovádí současně. Hledisko, které je zastáváno v dnešní době, považuje komunikaci za proces transakční. V tomto procesu má každá osoba vlastnosti mluvčího i posluchače současně.

Tedy, v jednom okamžiku, kdy první osoba vysílá své sdělení, zároveň přijímá sdělení ze své vlastní komunikace, ale i z reakce osoby druhé. (DeVitto, 2001, s. 18)

Komunikace podle Karlíčka, Zamazalové a kolektivu (2009): Obecně lze komunikaci stručně vysvětlit jako proces sdílení informací. Tak je definice uvedena ve většině příruček a slovníků. *Communicatio* je slovo, které původně znamenalo vespolečné účastnění a *communicare* zase činění něco společně nebo sdílně. Právě slovo sdílení značí, že to není jednosměrný přenos, ale že tok informací probíhá obousměrně. Zpětná vazba a její existence je velmi důležitá pro efektivní fungování komunikace. S její pomocí lze zjišťovat reakci na informaci, která putuje od zdroje k příjemci. (Karlíček, Zamazalová a kol., 2009, s. 5)

Marketingová komunikace může být potom pochopena jako všechna komunikace, která souvisí s marketingem, který podporuje marketingovou strategii firmy. Je to „*každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků u určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.*“ (Boučková, 2003, s. 222)

Ovlivnění budoucího jednání a činnosti spotřebitele, na kterého je komunikační sdělení směřováno, si marketingová komunikace klade jako hlavní úkol..

2 MOTIVACE

Slovo samotné má původ v latině a to překladem latinského *movere*, což významově znamená pohyb, který je taky výsledkem motivace samotné. Motivace představuje také energetické síly, které vychází zevnitř člověka a je základem pro jeho veškeré jednání. Udává podněty k započetí lidské činnosti, určuje její intenzitu, délku trvání i její směr. V reklamě motivace vyvolává podněty k aktivitě člověka, které se dále odráží v nákupu zboží. Motivace musí být však dostatečně silná a musí být určitého trvání, aby překonala časovou mezeru od kontaktu s reklamním sdělením až po nákup samotný. Musí být také úzce spjata s konkrétní značkou na trhu. (Vysekalová a kol., 2007, s. 105)

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Pravidla motivace jsou v teorii všeobecně známa. Paterovo pravidlo (neboli pravidlo 80:20) udává poměr mnoha bezvýznamných a několika důležitých prvků, Adairovo pravidlo udává 50:50 a sděluje, že 50 % motivace pochází z našeho nitra a 50 % z našeho okolí, které nás obklopuje. Lidské chování je však daleko komplikovanější. (Adair, 2005, s. 118)

Dvořáková a kol. (2007) popsala vznik a principy motivace takto: Právě působení deficitu uvnitř organismu a jeho biopsychické identifikace je výsledkem motivační akce. Také vnější podněty a pobídky bývají jejím častým spouštěčem. Deficitem se rozumí jakýkoliv incentiv, který je nutný či žádoucí k udržování psychické a fyziologické kondice člověka. Podněty jsou schopny působit jen za předpokladu, že jejich působením se spouští signál pro příležitost aktuální potřeby uspokojit. Základní zákonitosti motivačních projevů vyjadřují principy motivace. Názory se různí pokud jde o to, zda lze vyabstrahovat nějaký obecný princip motivace. Uváděny jsou nejčastěji tyto principy:

- Princip ekvilibria; jde o nutkání obnovit narušenou psychickou a fyzickou rovnováhu či zdraví.
- Princip zaměřenosti cíle; může jím být dosažení něčeho, odvrácení něčeho nebo směřování k něčemu.

- Princip dominance; sem spadají ty motivy, které získají dominanci a vyvolávají rozhodující aktivitu. (Dvořáková a kol. ,2007, s. 153-154)

Vysekalová a kol. (2007) vysvětluje ovlivňování motivace člověka následovně: Lze říci, že motivace se v člověku vyvíjí a utváří celý jeho život podle toho, jak se utváří a vyvíjí jeho osobnost. Motivační struktura a všechny osobní charakteristiky daného jedince mají zásadní vliv na to, zda podnět z reklamy ovlivní motivaci či nikoliv. Jde tedy o celkový souhrn víceméně stálých dispozic k určitému jednání, jež závisí na vrozených dispozicích člověka, na jeho schopnostech, temperamentu, na jeho zkušenostech i na způsobu, jak byl vychován, jaké zájmy si vypěstoval, jakých hodnot si váží, jaké návyky si vytvořil, jak jsou pro něj důležité rozmanité potřeby a jakou pevnost či proměnlivost mají. (Vysekalová, 2007, s. 116)

3 ZÍSKÁVÁNÍ SPRÁVNÝCH LIDÍ

Úspěch manažera závisí na schopnostech jeho zaměstnanců. Každý manažer tento názor však nesdílí. K tomu také nasvědčují některé příběhy a opakované chyby. Je potřeba se zamyslet nad metodami, které se používají pro nábor pracovníků a odůvodnit, proč se přijímacím pohovorům má věnovat větší péče.

Náborový proces sebou často nese i různá úskalí a právě závěrečný přijímací pohovor je nejzranitelnější fází a zároveň se v něj klade nejvíce důvěry. Průzkumy validity a spolehlivosti pohovorů ukazují, že správná předpověď úspěchu uchazeče v práci má pravděpodobnost jen 10:100. Další metody si v tomto ohledu vedou lépe (například časově náročnější a nákladnější metoda „Assesment Centre“ dosahuje při individuálním hodnocení pracovníků skóre až 60:100). I tak jsou pohovory stále vyhovujícím prostředkem. (Dale, 2007, s. 7)

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková a kol., 2007, s.133)

Přilákání co nejvíce žadatelů je tradiční filozofií při získávání pracovníků. Pro organizaci je více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, protože má pevně dané náklady a je potřeba se soustředit na kvalitní provedení výběru. Pokud se najde soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, dochází ke zvyšování efektivity výběru. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne skutečný a realistický popis o nabízené práci a jejích požadavcích. Žadatel si tak může srovnat své pracovní priority a očekávání. Zaměstnavatel je tím vybízen, aby zveřejnil korektní, jasné a spolehlivé požadavky na pracovníka a představil organizační kulturu. Tím si lze vybudovat základnu pro perspektivní pracovní vztah, který by vykazoval vyšší stabilizaci pracovního výkonu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 133)

3.1 Přijetí kvalitních lidí

K zaplnění volných míst, zorganizování a provedení přijímacích pohovorů a k zaučení nového personálu je potřeba nejen peněz, ale tyto činnosti zaberou manažerovi také mnoho času. Je proto důležité, aby všechny činnosti v tomto procesu byly úspěšné už napoprvé. Znamená to upoutání pozornosti skupiny příslušně kvalifikovaných a zkušených pracovníků, aby si zaměstnavatel byl schopen vybrat z dostatečného počtu. Situace na trhu práce

těmto podmínkách však moc nespěje. Prvotní obtíž je už sestavení seznamu perspektivních uchazečů. (Dale, 2007, s. 8)

Pro úsek, za nějž je zaměstnavatel odpovědný jsou definice budoucí potřeby pracovníků a stanovování nejlepších způsobů získávání kvalitních lidí důležitou oblastí. Při tom se na to musí nahlížet na celkovou potřebu pracovníků organizace. Ještě více důležitější pro úspěšné řízení lidí je mít ty správné lidi k plnění cílů organizace. K dosahování širších cílů je potřeba jak lidí, kteří mohou dělat svou práci z odborného hlediska, tak těch, kteří si vážící práce jiných a jsou schopni s nimi spolupracovat ve skupinách či týmech. Obtížnější pro manažera je řídit lidi, kteří by takoví nebyli. Od samého počátku by takové jednání bylo neefektivní a náklady na nápravu by mohly být vysoké jak z finančního, tak z emočního hlediska. (Thomson, 2008, s.52)

3.2 Metody získávání pracovníků

„Cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, která je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Gregar, 2010, s. 43)

Ve své knize Armstrong (2007) toto téma doplňuje třemi fázemi získávání a výběru pracovníků:

1. Definice požadavků – nachystání popisu a specifikací pracovního místa a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách.
2. Upoutání uchazečů – průzkum a vyhodnocení zdrojů uchazečů uvnitř i vně podniku, inzerování, využití poradců.
3. Selektce uchazečů – řazení žádostí, pohovory, hodnocení, reference, nabízení zaměstnání. (Armstrong, 2007, s. 343)

3.2.1 Získávání z vnitřních zdrojů

Nejdříve se musí rozhodnout, jestli je třeba získávat uchazeče o volné pracovní místo zvenčí organizace. Hodně organizací má takové způsoby získávání pracovníků, které upřednostňují uchazeče z vnitřních zdrojů a to hlavně za okolností, kdy jsou v organizaci stejně vhodné lidi. Tato orientace na uchazeče uvnitř organizace je vhodná i díky nižším nákladům. V úsecích, za něž je potřeba zodpovídat, je představa o dovednostech, znalos-

tech, zkušenostech a postojích pracovníků dobrá a bývá smysluplnější i povýšení někoho ze stávajících pracovníků. (Thomson, 2009, s. 60)

Získávání uchazečů je záležitostí dvoustrannou. Z jedné strany stojí organizace v konkurenčním prostředí spolu s ostatními zaměstnavateli a z druhé strany vystupují potenciální zaměstnanci, kteří poptávají po práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Proces získávání je završen následným výběrem. Zahrnuje několik fází postupu:

- První fází je analýza práce, identifikace znalostí, dovedností, schopností a dalších osobních charakteristik požadovaných od uchazečů a patří sem i plánování lidských zdrojů.
- Druhou fází je vypracování strategie získávání. To znamená určit jakou pracovní sílu chceme získat, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu.
- Třetí fází je samotný výběr i s vytvořením metodiky. Sem patří předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assesment centre a výběrový rozhovor.
- Čtvrtou a poslední fází je hodnocení efektivnosti výběru a získávání.

(Dvořáková a kol., 2007, s. 134)

3.2.2 Tradiční zdroje uchazečů

Střední a vysoké školy jsou ještě i dnes stále atraktivními institucemi sloužící pro organizace jako zdroj uchazečů. Pro některé organizace i hlavním zdrojem. Spolupráce organizace může mít i formu spolupráce s konkrétním učitelem, který může poskytnout reference a doporučit vhodné studenty. Různé organizace vynakládají spoustu kapitálu na výrobu různých brožur a jejich činy plánují tak, aby jim bylo zajištěno těch nejlepších absolventů. Existují i jiné instituce pro nezaměstnané lidi a ty jsou provozované úřady práce či jinak. Do nich se registrují lidé, kteří hledají práci.

Internet

Internet a jeho použití se v této oblasti rozrůstá. Velké podniky získávají pracovníky pomocí tohoto média. Zaměstnavatelé uvádí podrobné informace o pracovních místech, na které můžou potenciální uchazeči volně nahlížet. Možností je i vyplnění a odeslání elektronického dotazníku nebo strukturovaného životopisu. Výhodou této možnosti jsou pro zaměstnavatele nízké náklady a rychlost inzerce pracovních míst na internetu. Další výhodou je, že k internetu mají přístup také lidé v zahraničí. Proto jsou mnohá místa ma-

nažerů a specialistů nabízena na internetu. Avšak ještě je stále mnoho pracovních míst, u kterých by se dalo předpokládat, že potenciální uchazeči by pro jejich vyhledávání používali internet a i u manažerských pozic je vhodnost internetu jako jediného způsobu získávání zaměstnanců malá. (Thomson, 2009, s. 62-64)

Lovci hlav

Head Hunters, Lovci hlav, neboli poradci pro získávání pracovníků, jak jsou nazýváni, slouží především pro získávání velmi specifických a obvykle vysoce kvalifikovaných pracovníků. Jakmile je jejich mise splněna, zpracovávají seznam uchazečů, kteří se již zúčastnili předvýběru a zřídka i předběžného pohovoru. Výhodou tohoto povolání je, že mají přístup k jedincům, kteří neprocházejí inzeráty, protože nemají záměr opustit svého dosavadního zaměstnavatele. Lovci hlav jsou nákladnou položkou, ale většinou také velmi efektivní. (Thomson, 2009, s. 62-64)

Dřívější uchazeči

Počítačová databáze dřívějších uchazečů může být dalším velmi užitečným zdrojem pro získávání pracovníků. Systém v počítači umožňuje zaměstnavatelům pěstovat a udržovat rozsáhlé databáze uchazečů, kteří mohou být osloveni jako první zdroj, když se objeví nějaká volná pracovní pozice. Příkladem může být přihlášení 200 uchazečů a výběr jen jediného. Zbytek uchazečů lze posléze oslovit s vynaložením minimálních nákladů. V tomto typu získávání pracovníků jsou i nevýhody a to ty, že lidé v databázi už nemusejí být dostupní nebo jejich zájem o volná pracovní místa už vypršel.

Základní kritéria jednotlivých metod pro získávání pracovníků a jejich použití spočívají především v tom, že by měli být nákladově efektivní. Taky by neměli diskriminovat žádného člověka na základě pohlaví, rasy nebo jiné pracovní schopnosti. (Thomson, 2009, s. 62-64)

3.3 Indikace dovedností kandidáta

Indikace dovedností kandidáta je stěžejní. Jedná se o rozpoznání míry způsobilosti během krátkého času a zvolení nástrojů k tomu, aby zaměstnavatel zachytil podnětné chování kandidáta. Nejprve je třeba rozumět základním pravidlům lidského jednání a jak se projevují. Bez toho u kandidáta nelze kvalitně určit míru daných způsobilostí. V dalším textu je stručně popsán obsah jednotlivých způsobilostí se soustředěním na možné indikace způsobilosti před výběrovým pohovorem a během něj. Je třeba zdůraznit, že na řadu informací

při posuzování kandidáta, jako na údaje z životopisu, telefonního rozhovoru nebo výběrového pohovoru, je třeba nahlížet jako na určitou hypotézu, kterou je ještě nutno potvrdit nebo vyvrátit na základě dalších informací.

3.4 Indikace způsobilosti

Pro to, aby bylo možné indikovat a soustředit se na dané aspekty chování kandidáta, je potřeba modelu způsobilosti. Mnoho firem model způsobilosti definován má a pro ty, kteří ne, je třeba se touto problematikou zabývat. V dalším odstavci je uveden příklad charakteristiky způsobilosti.

3.4.1 Model způsobilosti

U komunikačních dovedností se sleduje, zda: komunikace probíhá přímým a otevřeným způsobem, sdělování informací potřebných k práci v týmu probíhá v celém rozsahu, prezentace nápadů je nesena jednoduše, konkrétně a srozumitelně a vedení porad je efektivní.

U modelu vedení lidí je potřeba si všimnout: přidělování dosažitelných cílů ostatním, umění se rozhodovat, užívání situačních stylů řízení, schopnosti přidělování zodpovědnosti a pravomocí, zběhlosti při pohovorech.

Sociální dovednosti: rozvinutost emoční a sociální inteligence, umění řešit konflikty s lidmi adekvátním způsobem, rozvinutost sociální percepce (umění odhadnout člověka v krátké době).

Organizace práce a času: umění organizace času, řízení se prioritami, podpora vizí, odhadnutí příležitosti a rychlé jednání, dodržování termínů, efektivní slazení jednotlivých aktivit.

Týmová spolupráce: uvědomování si výhod a nevýhod týmové spolupráce, znalost principů fungování efektivního týmu, umění sestavit tým na základě týmových rolí, umění techniky moderování a vedení týmu, využívání synergie týmu, schopnost týmové spolupráce.

Analytické dovednosti: vlastnost dostatečného intelektu, schopnost analyticko-syntetického myšlení, umění pracovat s detaily s vědomím celku, schopnost logického myšlení, znalost použití matematických a statistických nástrojů.

Kreativita: změna vnímána jako pozitivní výzva, aktivní podněcování změn, otevřenost k novým nápadům a řešením, vytváření prostředí pro změny, povzbuzování ostatních členů týmu k hledání lepšího řešení.

Charakter (morální vlastnosti, charisma): být příkladem pro ostatní, mít přirozenou autoritu, schopnost zaujmout, loajálnost k firmě i k zaměstnancům.

Motivace a postoje: uvědomění priorit a hodnot, pozitivní postoje k práci, lidem a změnám, vztah k práci a nadšenost, vlastnost dostatečného sebevědomí.

(Vajner, 2007, s.27-29)

4 METODY VÝBĚRU SPOLUPRACOVNÍKŮ

Právě pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa je v co nejvyšší míře smyslem metod výběru spolupracovníků. Manažeři porovnávají výběrový proces k pohádkovým bytostem a vybrání vyvolené princezny mezi dvanácti stejně oděnými a zahalenými pannami a právě metodám výběru zaměstnanců se tento proces stává více efektivnějším. Rozdílné praxe podporují rozdílné aplikace výběrových metod po celé jejich škále. Dobrým příkladem je dokumentace z testování psychické způsobilosti uchazeče o zaměstnání. Existují manažeři a skupiny personálních odborníků, kteří výběrovou metodu testování psychické způsobilosti považují za zcela nevyhnutelnou a zásadní. Podle jejich názoru jsou schopni rozhodnout zda se daný uchazeč na danou pozici hodí či ne a to vše na základě posouzení jeho psychické způsobilosti. Podle jejich názoru jsou psychické předpoklady a jejich výpověď základní a dostačující pro další uplatnění uchazeče. Předpoklady jako předchozí profesní vývoj a jeho posouzení, pracovní zkušenosti aj. nejsou tak důležité, jsou tedy podružné a nehrají zásadní a významnou roli. (Stýblo, 1994, s. 48-49)

Ostatní manažeři zastávají **rozdílný názor**. Jejich tvrzení spočívá ve schopnosti být natolik sociálně vnímavý a citlivý, aby se při přijímacím pohovoru dalo poznat, zda se daný člověk na práci hodí či nikoli. Jejich domněnka zastává hledisko, že informace o psychické způsobilosti jsou vhodné spíše pro jiné účely, např. klinické, a polemizují s účelností těchto informací pro podnikovou praxi.

Aparát (soubor) metod výběru zaměstnanců lze v zásadě rozdělit do **několika skupin**. První skupina je tvořena tzv. základními metodami, které se využívají prakticky v každém případě při přijímání pracovníků a to bez ohledu na úroveň jeho pracovního zařazení. I když v tom může být určitá záhada, je v tom jistá jednoduchost. Jsou to metody, které by měly být použity s každou kategorií pracovníků ke zkoumání předpokladů jejich přijetí. Tyto metody jsou personální anamnézou. Je tím myšlen životopis, dotazník a výběrový rozhovor či interview. (Stýblo, 1994, s. 48-49)

Po přilákání těch správných uchazečů je potřeba k přejít k další fázi a to zabezpečování pracovníků pro organizaci výběrem správné osoby pro obsazované místo. Definice výběru je zvolení toho nejlepšího jedince mezi uchazeči o volné pracovní místo, kteří pocházejí jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů organizace. Jde především o vytvoření správného a spravedlivého procesu výběru, který je, pokud je to možné, koncipován k tomu,

aby předvídal, jak se určitý jedinec při práci zachová a zda by konkrétní okruh úkolů vykonával odpovídajícím způsobem.

4.1 Výběr uchazečů

4.1.1 Předvýběr uchazečů

Pokud se objeví větší množství uchazečů o zaměstnání a hodně jich nemá podstatné kvality na požadované místo, tak očividně došlo v procesu získávání pracovníků k nějaké chybě. Stačí pomyslet na to, kolik času si třídění uchazečů a odmítání těch nevyhovujících vyžádá a nakonec bude třeba celý proces zopakovat od začátku a to z důvodu nedostatečného počtu vhodných uchazečů. Špatný postup je to také proto, že vzbuzuje u uchazečů nerealistická očekávání možnosti být vhodnými uchazeči o dané pracovní místo.

Poté, co byl přilákán rozumný počet uchazečů je zapotřebí pečlivého prohlédnutí dokumentů a informací, které byly nashromážděny a poskytnuty od každého uchazeče. Následně probíhá porovnání těchto dokumentů s podstatnými a žádoucími kvalitami, které byly identifikovány na základě specifikace pracovního místa.

V první řadě je třeba se věnovat podstatným kvalitám. Samozřejmostí je, že větší zájem bude o všechny uchazeče, kteří splňují všechny podstatné požadavky pro pracovní místo a menší zájem bude o ty, kteří tyto požadavky splňují jen z části. Součástí výběru je také odmítnutí. Pokud k odmítnutí dochází, je správné z praktického i morálního hlediska sdělit uchazečům důvod. (Thomson, 2009, s. 70-71)

Dvořáková a kol. (2007) ve své knize uvádí, že obsahem samotného předvýběru uchazečů o danou pracovní pozici je rozbor materiálů od jednotlivých uchazečů. Tyto materiály jsou hodnoceny proto, aby byla vytipována menší skupina žadatelů a ta je následně pozvána k výběrovému rozhovoru. Rozbor materiálů má napovědět, zda je uchazeč dostatečně způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda nebude mít problém zapadnout do pracovního kolektivu a organizace a podá taky náhled na uchazečovu pracovní motivaci a na jeho zájem o nabízenou práci. (Dvořáková a kol., 2007, s. 138)

4.1.2 Proces výběru

Informování uchazečů o procesu výběru, jeho formy a požadavků musí být provedeno již ve fázi získávání a k tomu může posloužit několik možností.

Samozřejmostí je, že metoda či metody výběru, které budou zvoleny, musí mít schopnost předvídat budoucí výkon práce na pracovním místě a to do té míry, jak jen to bude možné. Tohle však není vůbec důvodem k tomu, že se dává přednost jedné metodě před jinou. Vliv na výběr mají i jiné faktory, jako je zkušenost nebo nákladová efektivnost a pohovory. Pohovory stále ještě patří k nejrozšířenější a nejčastěji používanou metodou a to i navzdory všem důkazům, které svědčí proti nim. (Thomson, 2009, s. 73)

4.1.3 Nejvhodnější otázky

Když už jsou přípravné fáze procesu ukončeny a je rozhodnuto, jak bude přijímací pohovor veden, je na čase začít přemýšlet o otázkách, které se budou pokládat uchazečům. Cílem těchto otázek by nemělo být nachytání uchazeče, ale pomocí nich by měl být důkladně prověřen. Důležité je také zjistit, zda umějí uchazeči také samostatně uvažovat a čelit určitému nátlaku, pokud to daná práce vyžaduje. Ještě důležitější je ale získat doklady přímo od uchazečů. Ti jsou schopni říct, zda by danou práci zvládli vykonávat v požadované kvalitě. Tazatel potřebuje holá fakta, aby mohl posoudit schopnosti uchazečů a v relativně krátkém čase učinit závěry.

Přijímací pohovor je nejspíš jediné setkání, kdy má tazatel příležitost zhodnotit a posoudit, zda budou uchazeči schopni danou práci vykonávat v požadované kvalitě. Pravděpodobnost najít někoho dokonalého je malá, takže pohovor je nejlepší příležitostí, jak zjistit, zda daný uchazeč, který vypadá slibně, bude podávat nejlepší výkony a zda má nějaké nedostatky, které lze případně odstranit zaškolením nebo pomocí plánu osobního rozvoje v dlouhodobějším horizontu. (Dale, 2007. s. 71)

Je také důležité zjistit, zda **uchazeč říká pravdu**. Smutná skutečnost je, že až jedna čtvrtina uchazečů uvádí ve svých životopisech nepravdivé nebo zavádějící informace a to z důvodu větší možnosti získání práce, o kterou usilují. Tazatel, jako vedoucí pohovoru, musí proniknout pod povrch informací, které v životopise jsou. Nesmí se zapomínat, že zájemci o práci vidí životopis jako jejich reklamní brožuru, tudíž ho budou chtít použít jako prostředek pro to ukázat se v co nejlepším světle, jak při uvádění nového výrobku na trh. Mnozí si životopis nechávají zpracovat lidmi, jež to mají v popisu práce. Tedy odborníky nebo personálními poradci. Otázky tazatele by tedy měly odhalit nedostatky a nesrovnalosti v obrazu, který uchazeč předkládá. Úkolem vedoucího pohovoru je hlavně shromáždit co nejvíce užitečných a relevantních údajů, aby mohlo být co nejlépe posouzeno,

nakolik každý uchazeč splňuje požadavky dané práce a nakolik sedí do profilu zaměstnance. (Dale, 2007. s. 71)

Uchazeč by při pohovoru měl být povzbuzován k tomu, aby hovořil většinou sám. Tazatel se mnohdy dopouští jednoho z nejčastějších hříchů a to toho, že mluví až příliš. Jeho úkolem je přimět uchazeče k řeči a zároveň dostát zajištění požadovaných informací. K tomu nejlépe slouží položení řady otevřených otázek s otevřeným koncem. Na tyto otázky nelze odpovídat jen ano či ne, tudíž směřují k přinesení úplné odpovědi. Dobrý tazatel by však měl mít v zásobě i jiné typy otázek, jako otázky jdoucí do hloubky, konkretizující otázky, hypotetické, motivační, otázky zaměřené na práci, aj. (Armstrong, 2007, s 377-382)

4.1.4 Účel přijímacího pohovoru

Proč se pohovory s uchazeči vlastně provádí? Výzkumy říkají, že pohovor sám o sobě má slabou vypovídající hodnotu a že z něj budoucí úspěch uchazeče v práci nelze posoudit. Spolehlivost pohovorů se dá zvýšit zlepšením jeho struktury a zapojením zkušených tazatelů. Některé organizace přidávají k pohovorům ještě další selekční metody. Slouží to k získání doplňujících informací o schopnostech uchazečů a ke zlepšení prognostické hodnoty celého procesu. Většina se však spoléhá při konečném rozhodnutí hlavně na přijímací pohovor.

Je to především proto, že přijímací pohovor poskytuje jedinečnou příležitost k sociální interakci. Uchazeč může být klidně i nadprůměrně zdatný, ale pokud má tazatel pocit, že nezapadne do týmu a že si s ním nebude schopen vytvořit produktivní pracovní vztah, tak nemá téměř smysl takovému člověku nabízet volné pracovní místo a už vůbec ne pomýšlet na to uzavřít smlouvu, která je právně závazná a stanovuje vzájemné trávení značného množství času v těsné blízkosti. Úspěch zaměstnavatele závisí na tom, jaký výkon bude přijatý pracovník podávat a taktéž je velmi důležité být obklopen lidmi s kterými si člověk rozumí. A to je taktéž hlavním důvodem, proč je tak velká důležitost kladena na hodnocení i kvalitu budoucího vztahu na základě vzájemné interakce a pocitů, které probíhají během přijímacího pohovoru. (Dale, 2007, s. 72)

4.2 Vlastní výběrový rozhovor

Příprava na výběrový rozhovor je základem úspěchu každého z jednotlivých rozhovorů. Některé ze zásadních příprav jsou zde popsány.

4.2.1 Osnova rozhovoru

Osnova rozhovoru a její příprava je důležitá hlavně kvůli tomu, že zvyšuje účinnost vytěžení informací z pohovoru a tím zvyšuje tazatelův výkon. Pro všechny přítomné uchazeče v pohovoru daná struktura vytváří snazší podmínky. Prezentuje se tím také profesionální image firmy i vlastní image zaměstnavatele.

4.2.2 Fáze přípravy na pohovor.

Existuje mnoho činností, které je v průběhu pohovoru brát v úvahu a na které je třeba se soustředit. Před pohovorem je důležité věnovat přípravě alespoň 15 minut. Také je potřeba se seznámit s kandidátovým vývojem do současnosti vybráním důležitých momentů z jeho životopisu. Když se kontrolují kandidátovy údaje z životopisu, je potřeba se soustředit na minulé pozice a zkušenosti, které mají vztah k nabízené pozici. Je třeba si také připravit stručné body jako vodítka otázek na kandidátovu minulost a na cílené oblasti. Stanovení časového limitu na každou část osnovy pohovoru je také velmi důležité. Zhotovení přípravného seznamu je dalším krokem. Následuje určení si postupu a role, kterou bude tazatel při pohovoru zastávat. Dále shromáždění příslušné dokumentace a příprava místnosti, možného občerstvení a zajištění nerušeného průběhu pohovoru.

4.2.3 Struktura rozhovoru

Struktura pohovoru by v ideálním hledisku měla být následující: přivítání kandidáta, představení své osoby, navození přátelské atmosféry, vysvětlení celkového průběhu pohovoru, vlastní pohovor (součástí je prezentace pracovní zkušenosti kandidáta, modelové situace a prezentace představy kandidáta o nabízené pozici), následuje vysvětlení nabízené pozice, otázky kandidáta, závěr a ukončení rozhovoru. (Vajner, 2007, s. 57-58)

Osobní prezentace a prezentace firmy je také důležitým bodem při výběrovém procesu. Další kapitolou je popsání několika tipů a rad pro to, jak úspěšně prezentovat. Než přijdou starosti nad tvoření obsahu a geniálními formulacemi své prezentace, je potřeba ujasnění několika naprosto zbytečných věcí. Konečná úspěšnost každé osoby záleží v podstatě na tom, jak exaktně přizpůsobí své vystoupení daným rámcovým podmínkám. Nemilé překvapení může způsobit neinformovanost o technickém vybavení. Vystoupení tazatele je z velké části také založeno na působivé vizuální prezentaci. Zoufalost by mohla nahodit skutečnost chybějícího projektoru. (Nöllke, 2003, str. 21)

Cíl přednášky je dalším podstatným bodem kterým je nutné se zaobírat. Velký počet lidí je velmi fascinováno vystoupením před jinými lidmi a za cíl je kladen bouřlivý potlesk posluchačů či vzbuzení závistivého obdivu. To však není ta správná formulace cíle tazatelovi prezentace. Přání úspěchu samo o sobě žádného představeného nezviklá a žádného zákazníka nepřemluví ke koupi určitého produktu. Naproti tomu by cílem prezentace mělo být přesvědčení druhých o vlastním názoru, zprostředkovat poznatky, nabídnout pomoc při rozhodování, podat odpočet nebo zprávu o činnosti, probudit zájem o nový výrobek či ucházení se o porozumění pro nějaké ne moc příjemné rozhodnutí. (Nöllke, 2003, str.23-24)

Existuje stará moudrost: „*Kdo neví, kam chce dojít, ten tam také nikdy nedojde.*“ *Tak by to také asi dopadlo i s vaší prezentací, pro niž byste si nezformovali žádný cíl. Jen ten, kdo zná svůj cíl, může s ním sladit své argumenty a strukturu své prezentace. Jinak vyplodíte spoustu mozaikových kaménků, které spolu nejdou dohromady, a posluchač si nedokáže udělat obraz o tom, co vlastně chcete sdělit.*“ (Nöllke, 2003, str.23-24)

4.2.4 Dramaturgie prezentace

Také správná dramaturgie má svou důležitost. Tak to také vysvětluje následující odstavec. K příkladu poslouží divadelní představení. Předpoklad je, že daný divadelní kus probíhá dle určitého klasického vzoru, tedy má jistou dramaturgii, což znamená, že se příběh rozvíjí až ke svému konečnému vyvrcholení. Každá jednotlivá scéna je postavena na té předchozí. Diváci tyto scény prožívají jako napínavé a strhující. S aplikací na prezentaci u výběrového procesu to znamená, že posluchači poslouchají tazatele se zájmem, jen když se bude opírat o promyšlenou dramaturgii a její realizaci. Všechny argumenty proto musí být nesměřovány na celý obsah přednášky a na cíl prezentace. Takovým způsobem je možné dospět k rozumné a účelné struktuře vystoupení.

- Po **zahájení** by si tazatel měl umět přivázat své posluchače jako by na vodítko. A jak se tam jednou ocitnou, tak poté všude následují. Za předpokladu, že s nimi nebude cloumáno, nýbrž budou jen jemně vedeni. Poté je s nimi možné jít i skrz obtížný terén k tazatelovu vytyčenému cíli. V úvodu jde proto o získání pozornosti a přízně uchazečů. Musí jim být také hned v úvodu vyloženo, co je očekává. Vstupní část tazatelovi prezentace má určité kroky, které je potřeba projít. Možná bude prezentace probíhat na nějakém veletrhu, kde bude přítomen hluk a hemžení lidí. Ale i v konferenčním sále je získání pozornosti bezpodmínečně nutné. Posluchači libovolně sedí a jsou zapojeni do kon-

verzace, popíjí kávu nebo jen libovolně odpočívají na svých místech. Nastal čas k začátku prezentace. Je zapotřebí nastoupit rázně a plynule na pódium, navázat s účastníky zrakový kontakt a výrazným hlasem zvolna začít. Lidé potom začnou s nasloucháním. Pokud se jedná o slavnostní příležitosti, tak opakovaně dochází k tomu, že některé osobnosti musí být řádně přivítány. Unavovat tím publikum je však nevhodné. Pokud je představení opravdu nezbytné, je na místě proložit toto povídání několika osvěžujícími větami či historkami.

- Na **úvod** tazatel uvede hlasitě a zřetelně své jméno, pracovní zaměření a oblast, za kterou je zodpovědný. Rovněž je důležité uvést firmu, kterou eventuelně zastupuje. Pak stručně pohovoří o svých kompetencích, v případě nutnosti o doporučeních s nimiž přichází. Publikum se rádo dozví, jakým právem tazatel hovoří o daném předmětu prezentace. Poté jsou posluchači ve vyčkávání. Na jednu stranu je ve vzduchu zájem, na tu druhou není jistota, že si uchazeči něco odnesou. Řada v tomto případě je na prezentujícím, aby prozradil, co může nabídnout. Následuje popsání cílu prezentace a taky osnova k dosažení tohoto cíle. Vždy je potřeba připravenosti k formulaci zahájení. Úvodní slova by neměla být podceněna. První dojem bývá vždy rozhodující. Při nevhodném začátku pak působí zbytek nepřipraveně, nekompetentně, nejistě a celkový průběh přednášky se pak musí namáhavě dokazovat, že je tazatel více připraven, než se zprvu zdálo.
- Dalším krokem je **jádro** samotné prezentace. Zde se podávají ty podstatné informace, které vedou posluchače k danému cíli. Postup je vhodné vést ve dvou liniích a to v logické a emocionální. Kde si tazatel přeje informovat a přesvědčovat, tam jsou na místě argumenty logické. Nesmí se však omezit jen na ně. Publikum je snáze přesvědčeno, bude-li k němu přistupováno také v rovině emocionální.

Každá prezentace je určena k přesvědčování. Je i možnost, že některé prezentace jsou cíleny na publikum jen k informovanosti, jiné zase k zábavě. Ale i v těchto případech vykonávají přednášející přesvědčovací práci. Těžko by člověk uvěřil informacím, které by mu byly podány nepřesvědčivě. S humorem je to stejně. Jen s přemáháním se dá zasmát člověku, jehož humor je nevkusný nebo nudný. Jedno je jasné, ten, kdo provádí prezentaci, chce vždy přesvědčit a získat ostatní pro svůj náhled na věc.

- Stejně jako každý příběh, tak i prezentace má svůj **konec**. Posluchači ho taky očekávají a je předpokládáno, že prezentace bude zakončena řádně. Je to jako s dobrým jídlem. K příjemnému jídlu patří dezert, jelikož jeho chuť ještě nějakou chvíli zůstává na jazyku.

Stejně tak by měl být utvářen i konec každé prezentace, s oslovením na smysly uchazečů. Pro zakončení platí to samé jako pro začátek. Vyjadřování má být stručné. Pokud bude konec ohlášen a poté tazatel ještě půl hodiny mluví, posluchači budou otráveni a rozzlobeni. (Nöllke, 2003, str. 28-36)

V knize od Věry Belohlávkové, 33 rad jak úspěšně prezentovat (2007), se nachází taktní doplnění předchozí kapitoly ze zdroje Claudia Nollke: Projevy některých našich politiků bývají v očích občanů někdy označovány za ty, jimž se nedá věřit. Může to být odlišnými politickými názory jednotlivých lidí, ale také tím, že řeč těla politiků nekoresponduje s tím, co vychází z jejich úst. Tomu je třeba se vyhnout i při vlastní prezentaci. Pokud chce prezentující působit důvěryhodně, poslouží k tomu učení a nacvičení si předem správné řeči těla. Nesmí se zapomínat, že neverbální složka tvoří téměř tři čtvrtiny projevu.

Začíná se samotným **nástupem** na prezentaci. I když si to lidé neuvědomují, už při nástupu prezentujícího pozorují zvědavé oči. Dbát se musí i na vzpřímený postoj těla. Dopomůže k tomu vystrčení brady, úsměv a akce k zaujmutí místa. První moment vždy bývá nejhorší, než dojde k prvním slovům. V tuto chvíli by se prezentující měl pokusit získat pozornost svých posluchačů. Někteří se usazují, jiní se zdraví se známými, pročítají se materiály či dochází k telefonování apod. Okřikováním se úspěchu nedocílí. Nejlepší je postavit se čelem ke skupině, stát vzpřímeně, mít ruce u těla, nehýbat se, případně mít mírný úsměv. Vzpřímená postava vypadá sebevědomě, dýchání lze provádět snadněji a hlas zní jistěji. Očima může prezentující bloudit po svých posluchačích. A pokud z úst nevyjdou žádná slova, za chvíli přijde zklidnění. Tento postoj se nazývá „skála v moři“ a není pochyb, že tak ten postoj v té situaci i vypadá. Zdánlivě to působí velmi jednoduše, ale opak je pravdou. Ruce podél těla už zvládne jen málokdo. (Belohlávková, 2007, str.39-42)

Na seminářích často dochází k dotazům, zda při prezentaci stát či chodit. Odpověď záleží na okolnostech. Pokud prezentace probíhá před malou skupinou lidí, tak je mírný pohyb dobrý, protože s ním prezentace působí více dynamicky. Pokud je sál velký a publikum početné, tak je pohyb lepší omezit. Možná i kvůli technickému vybavení, které je vepředu. Občasné opuštění řečnického pultu je však publikem vítanou akcí. Pokud k tomu není člověk nucen, je lepší nesedět. Jedno pravidlo zde však platí, které je stále porušováno. Jedná se o to, když slova mají důležitý význam, aby u toho bylo tělo v klidném rozpoložení.

4.2.4.1 *Gestikulace*

Vhodnou **gestikulací** se dá každá prezentace oživit. Čím je sál větší, tím by měla být gesta výraznější. Prezentujícího musí být vidět. Gesta rukou jsou dobrými pomocníky při vysvětlování, k vyzvání někoho z publika, k ukazování na plátně či fólii. Na posluchače působí pozitivně tzv. otevřená gesta dlaněmi vzhůru. Naopak je třeba se vyvarovat útočných gest, jako je šermování rukou, ukazování prstem nebo třeba i ukazovátkem či fixem, který je zrovna uchopen rukou. Tato gesta působí vyzývavě a agresivně, stejně jako například postoj s rukama v bok nebo s prsty zaklesnutými za poutka pásku. Další kontroverzní případ je, zda jsou vhodné ruce v kapsách. Odpověď je taková, že u ženy nejsou vhodné v žádném případě, u mužů někdy. Pokud se jedná o neformální prezentaci, jako pro kolegy či pro lidi, kteří se znají, tak ta možnost tam je. Jedna ruka v kapse působí ležerně a uvolněně. Obě ruce však nikoli a už vůbec ne při použití zadních kapes. Pokud člověk neví co s rukama, je na místě si do nich něco vít, například ukazovátko nebo fix. V tomto případě by se mělo ukazovat jen na tabuli nebo na plátno. (Bělohlávková, 2007, str.39-42)

4.2.4.2 *Mimika*

Také **mimika** by měla odpovídat tématu prezentace. Není třeba se tvářit zahořkle a i úsměv může být příjemným obohacením. Mimiku je nutné v průběhu měnit, jinak bude hodnocení posluchačů negativní a prezentující bude označen za nudného patrona. Je také důležité udržovat s publikem oční kontakt. Pokud sedí posluchači v půlkruhu, měl by prezentující každou chvíli všechny přejít pohledem, aby měl každý dojem přímého očního kontaktu. Zapomínat se nesmí ani na ty, kteří sedí blízko či naopak daleko od zdroje. Při větším počtu účastníků je pohled vhodný vést do úhlopříček, jako to dělají herci, když se dívají do obecenstva. Pokud je přítomen jen jeden člověk, tak přímý oční kontakt je nejvhodnější. Občas je však potřeba pohled přerušit. Důležité je nedívat se dlouho a upřeně. Při malé obchodní prezentaci, když se sedí u stolu, je vhodné mít na mysli skromnost co se týče plochy na stole. Bez vyzvání by se stůl neměl obíhat a nenarušovat osobní zónu klienta. Nejpriznivější je sedět přes roh stolu, kdy prezentující je a zároveň není blízko a materiály mohou být hodnoceny společně. Poloha je přitom dostatečně konfrontační. (Bělohlávková, 2007, str.39-42)

4.2.5 Umění argumentace

Umění argumentace se u prezentace nesmí podcenit. Je to skutečně považováno za umění a jen málokdo to ovládá. Správně podaný argument má za úkol člověka o něčem přesvědčit, k něčemu ho motivovat či ho ovlivnit a usměrnit určitým směrem. Mnoho lidí má za to, že umí argumentovat, ale dopouští se mnoho chyb. Jako příklad lze uvést projevy politiků, kteří ve svých bezobsažných sděleních používají mnoho frází a obecných klišé, na která by došel kdokoli a jež znamenají jen velmi málo. Je slibováno nesplnitelných věcí, mluveno vědomými nepravdami či poskytováno značně neúplných informací. Nad tím vším je jediný účel a to je zalíbit se a získat důvěru voličů. Prezentace musí být podložena věcnými a silnými argumenty. Vlastní názory jsou velmi vítané, ale bez kvalitní argumentace mohou být taky jen pouhými bláboly. (Bělohávková, 2007, str. 73-74)

Domnívá se, že když jsou posluchači zahlceni spoustou argumentů, tak tím budou více věrohodnější. Zkušenost ukazuje, že je lepší použít několik silných argumentů, než mnoho slabých. K zesílení účinku dobře slouží příklady z praxe, se kterými se člověk setkává. Výhodné je vzít sebou podkladové materiály, statistiky, tabulky, obrázky a mnoho jiných pomůcek. Originalita je velmi oceňována. Použitím známých pramenů se nic nezkaží, ale právě něčím neobvyklým může vystoupení získat na ceně. Věrohodnost se dá logicky podpořit sestaveným výkladem a přesvědčivým vystupováním. Přitom řeč těla stále hraje vysokou roli. Pokud je pronášeno něco důležitého, postoj by měl být narovnaný a pohled vzpřímený s udržováním očního kontaktu.

Pokud mají mít argumenty nějakou cenu, měly by být velmi konkrétní a dobře zapamatovatelné. Složitě vysvětlování, kterému lze jen obtížně rozumět, je zbytečné. Také jinotaje a nejasná přirovnání se dají vyložit rozdílnými způsoby. Pokud je to možné, je podstatné vyvážit jak rozumovou tak emotivní stránku, jelikož prezentaci poslouchají různě založení lidé. Tvrdí se, že ženy chápou více na stránce emotivní, takže dává smysl, že pro takové publikum bude třeba jiných argumentů než pro smíšené nebo ryze mužské skupiny. (Bělohávková, 2007, str. 73-74)

4.2.6 Seznámení uchazeče s organizací

Z mnohých výzkumů vyplývá, že čím lepší informace budou uchazečům poskytnuty, tím pravděpodobněji budou spolupracovat při výběrovém procesu jako rovnocenní partneři. Jde tak lépe posoudit, zda se tito uchazeči pro danou práci a do dané organizace hodí. Pokud uchazeč usoudí, že se na danou práci nehodí a stáhne svou žádost, nelze to chápat jako

selhání. Na druhou stranu je to pozitivní rozhodnutí, které oběma stranám v závěru ušetří čas i práci.

Tyto výzkumy také zjistily, že čím je očekávání uchazeče bližší realitě, tím větší je šance, že se v organizaci i v práci uchytlí rychle. Také to zvyšuje šanci, že v dané práci budou úspěšní. Existuje mnoho způsobů jak informace o organizaci může zaměstnavatel uchazečům poskytnout. K tomu bude potřeba vyvážit náklady na kvalitní informování uchazečů a také na přidanou hodnotu, kterou proces získá. (Dale, 2008, s. 53)

Výběrový pohovor podle Rosemary Thomson (2009): Tlak kritiky se snáší na výběrové pohovory. Někdy od roku 1920 psychologové a badatelé demonstrují řeči v oblasti řízení, že pohovory jsou jako faktory předvídání budoucího pracovního výkonu nedostatečně validní a nespolehlivé. Naznačují taky, že osoby, které vedou pohovory (tazatelé) si často své názory na uchazeče utvářejí během prvních pár minut pohovoru a že po zbytek času stráveného pohovorem si pokoušejí ospravedlnovat svůj předchozí úsudek. Tyto úsudky tazatelů o uchazečích mohou být pozitivně či negativně ovlivněny například vzhledem uchazečů, pohlavím, jejich způsobem řeči, rasou apod. Lidé obecně mají sklon dávat přednost lidem, kteří se jim zdají podobní jim samým, že mají stejné přístupy k věcem jako oni samotní. Jen malý počet vedoucích pohovorů absolvovalo nějaké školení, které bylo zaměřeno na dovednosti vést efektivní pohovor. Výzkum zaměřený na lidskou paměť ukazuje, že si lidský mozek pamatuje informace, které slyší na začátku a na konci pohovoru a že tedy má sklon zapomínat důležité detaily a skutečnosti, které byly řečeny uprostřed pohovoru. Pro lidský mozek je nemožné udržovat stejnou míru soustředění během delší doby, takže pokud tazatel provádí během jednoho dne pohovory s více uchazeči, je poměrně dost pravděpodobné, že všem uchazečům nebude věnováno stejné množství pozornosti.

Navzdory veškerým důkazům, které svědčí proti nim zůstávají pohovory stále nejvíc používanou metodou k výběru pracovníků. Svědčí k tomu dva důvody. Prvním je fakt, že pohovory jsou levnou záležitostí a druhým důvodem je, že mnoho lidí pocítuje silnou potřebu setkat se a promluvit si s uchazečem předtím, než bude přijat na pozici. Mimo to, výběrové pohovory mohou být stále lepší než alternativní přístupy. Tudiž, pokud se zaměstnavatel rozhodne, že pohovor by měl být součástí výběrového procesu společnosti, musí taky zabezpečit, aby byl spolehlivý a validní v co největší možné míře. Úspěšnost a neúspěšnost výběrového pohovoru může ovlivnit několik faktorů a to důkladnost přípravy před pohovorem, vedení a podoba pohovoru, otázky, které tazatel pokládá a kvalita závěrečného rozhodovacího procesu. (Thomson, 2009, s.73-75)

4.2.7 Ukončení pohovoru

Jakmile jsou všechny otázky, které měly zaznít, položeny a zodpovězeny uchazečem, je potřeba pohovor ukončit. Existuje několik osvědčených pravidel a ta pokud se dodrží tak zanechají na uchazeči příznivý dojem o zaměstnavateli i o společnosti. A takový dojem je důležitý, protože může ovlivnit rozhodování úspěšného uchazeče a pomoci k formování názorů, které se dále budou šířit jinde. Takové konání může mít vliv na schopnost upoutat ty nejvíc kvalitní uchazeče v budoucnu. Pokud daná organizace získá pověst, že vede bezohledné a tvrdé pohovory, tak jen málo lidí se takové negativní zkušenosti bude chtít vystavit.

Na stranu druhou, pokud má společnost pověst, že je spravedlivá a vede pohovory, které každému umožní šanci se prezentovat podle svých představ, tak uchazeči nebudou odráženi od toho, aby u této společnosti požádali o volné pracovní místo. Pokud i uchazeči, kterým místo nabídnuto nebylo ví, že z této zkušenosti měli užitek, tak se ani ostatní této zkušenosti v budoucnu obávat nebudou.

Následující přehled lze využít k ukončení pohovoru a k tomu, aby se tazatel ujistil, že byly probrány všechny důležité kroky.

- **Zeptat se uchazeče**, zda jeho zájem o dané místo je stále aktuální. To ušetří čas oběma stranám. Pokud by se během přijímacího pohovoru ukázalo, že daná práce či organizace by nenaplnila očekávání uchazeče, je lepší tuto informaci zjistit na konci pohovoru než poté, co byli vyhodnoceni všichni uchazeči a nabídka práce jde k někomu, kdo ji nechce.
- **Plánování času**. Mnoho zaměstnavatelů oznamuje uchazečům s nejlepším úmyslem fakt o dalším kontaktu, který pak nikdy neproběhne. Uchazeč je poté nechán na pochybách. Pokud si tazatel vytyčí reálný časový odhad pro kontakt uchazečů a pak tento slib dodrží, zanechá to v uchazečích mnohem pozitivnější pocit. Je vhodné kontaktovat uchazeče i tehdy, pokud jde pouze o informace k rozhodnutí, které ještě nebylo vyhodnoceno.
- **Kontaktní osoba**. Dobrým zvykem je sdělit uchazečům, kdo s nimi bude v kontaktu v příštích dnech. Pokud je pro ně nemožné přijmout telefonní hovor, měli by uchazeči zanechat pouze své jméno a telefonní číslo, aniž by porušili důvěrnost informací.
- Stejně jako přivítání tak i **rozloučení** by mělo být přátelské a to bez ohledu na to, jaký dojem po sobě uchazeč zanechal. Uchazeči registrují tazatelovu řeč těla a činí z jeho chování závěry ohledně jejich úspěšnosti u pohovoru. Poslední, co si tazatel může přát

je, aby si ten nejhorší uchazeč myslel, že mu bude nabídnuto místo. A na druhé straně, aby si ten nejvhodnější uchazeč myslel, že nemá žádnou šanci. Je potřeba usilovat o vytvoření dojmu úplné neutrality, aby všichni uchazeči měli pocit přesvědčení, že všem bylo dostáno rovné šance a že jim tazatel naslouchal, ale nic víc. (Thomson, 2009, s. 138-139)

4.2.8 Rozhodnutí o přijetí

Po provázání všech dostupných informací je tazatel připraven zvážit, kdo je nejvhodnějším uchazečem. Od samého začátku je také podstatné vyjasnění důvodů, proč někteří uchazeči nevyhovují stanoveným kritériím a proč by neměli být přijati. Toto jednání je od tazatele spravedlivé. I zpětná vazba by rovněž měla být připravena. Pro případ, že by o ni některý z neúspěšných uchazečů požádal. Následuje zhodnocení všech zbývajících uchazečů a vyplnění matice hodnocení k získání základu pro rozhodování, který uchazeč nejlépe splňuje kritéria. Toto hodnocení zároveň poskytuje užitečné informace o uchazeči, kterého se nakonec tazatel rozhodne přijmout. Mohou být také využity ke stanovení potřeb úvodního zaškolení a dalšího osobního rozvoje. Je jen malá pravděpodobnost, že bude nalezen uchazeč, který všechny požadavky splní perfektně. A pokud k tomu dojde, vzbuzuje to podezření. Ideálního zaměstnance popisuje profil zaměstnance a takových je na zemi jen málo. Větší pravděpodobností je, že bude nalezen někdo, kdo splňuje kritéria, ale důkladné hodnocení odhalí jisté nedostatky a potřeby k osobnímu rozvoji. Přidaná hodnota v tomto podrobném hodnocení je získávání kvalitních informací, které mohou sloužit k vypracování plánu osobního rozvoje pro daného uchazeče. (Dale, 2008, s. 152-153)

4.2.9 Příjem a adaptace pracovníků

Když je pracovník přijímán, uplatňují se dvě základní hlediska:

- pracovně-právní hledisko (pracovní smlouva),
- psychologicko-vztahové hledisko (psychologická smlouva).

Hledisko pracovně-právní pro příjem zaměstnance je stanoveno příslušnými ustanoveními Zákoníku práce (zákon č 262/2006 Sb. a jeho novelizace). Ten vymezuje určitá práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance při vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru. Zaměstnavatel stanovuje postupy v oblasti zaměstnávání pracovníků s ohledem na platné zákonné normy. (Gregar, 2010, s. 47)

Adaptace

Efektivní a plynulá adaptace má tři cíle:

- překonání počáteční fáze nového pracovníka ve vztahu adaptace na nové okolí,
- vytvoření v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku,
- dosažení žádoucího pracovního výkonu v co nejkratším možném čase.

V podnicích jsou pro tyto účely často používány písemné materiály. Nazývají se orientační či informační balíček či příručka pro nové zaměstnance. Tyto materiály by měly obsahovat rozmanité informace, jako: stručnou charakteristiku podniku, historický vývoj, vývoj výrobků, služeb, organizační uspořádání, základní pracovní podmínky, délka pracovní doby, doba dovolené, pojištění, způsoby odměňování, informace o prémiech a výplatních termínech, informace k nemoci a pracovní neschopnosti, udělování volna, postupy při stížnostech, možnosti vzdělávání a výcviku, postupy při povyšování pracovníků, zdravotní péče a první pomoc, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, možnosti stravování a občerstvení, pravidla pro telefonování a korespondenci, informace k cestovnímu atd.

V zákoníku práce, § 37, je pro zaměstnavatele stanovena povinnost písemně informovat zaměstnance o některých výše uvedených informacích. Ale uvádění nových pracovníků do podniku by nemělo být dáno jen formou písemných informací. Povinností pracovníků z personálního útvaru a příslušných vedoucích by mělo být projednání příslušných otázek s novým zaměstnancem a případné nabídnutí možnosti další porady podle potřeby nového zaměstnance. Nový zaměstnanec by měl být doprovázen na jeho pracoviště a představen vedoucímu útvaru a všem spolupracovníkům.

Proces celé adaptace nového zaměstnance má z pravidla dvě roviny, a to rovinu pracovní adaptace a rovinu sociální adaptace. Pracovní adaptace vyrovná nového pracovníka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení a sociální adaptace slouží k začlenění pracovníka do struktury sociálních vztahů na novém pracovišti a v novém podniku. Úspěšný adaptační proces je podmíněn zvládnutím jak pracovní tak sociální adaptace. (Gregar, 2010, s. 47-49)

5 NÁSTROJE PRO OSOBNÍ ROZVOJ A MOTIVOVÁNÍ

Pokud jsou ve společnosti podřízení a ukážou se jako problematické osobnosti, které díky svým slabým stránkám snižují efektivnost řízení nebo úroveň mezilidských vztahů, pak je zapotřebí přemýšlet o možnostech jejich osobního rozvoje s cílem je pozitivně usměrnit jak v práci tak v chování. Vedoucí může volit z řady možností a způsobů jak osobní rozvoj svým podřízeným přinést.

Vzdělávání a trénink – toto řešení řeší nadřízení obvykle jako první. Může jít o oblast informačních technologií, specifických odborných dovedností, jazykových znalostí či dalších dovedností jako komunikace, motivování nebo řízení času. Efekt vždy závisí na tom, jak kvalitní kurz je, jak ho účastník přijme a jak je odhodlán uvést do praxe to, co si osvojil.

Koučování – patří mezi velmi účinný rozvojový způsob, protože je postaven na intenzivní práci jednotlivce po boku osobního kouče, kterým může být jak nadřízený, tak pověřený spolupracovník nebo i profesionální konzultant. Velká výhoda koučování je oproti tréninku především v individuálním přístupu na konkrétní problémy v oblasti komunikace, manažerského rozhodování nebo organizace práce. Trénink se zabývá hlavně všeobecnými problémy, týkající se celé skupiny. Na druhou stranu je koučování značně náročné z hlediska financí i času.

Stínování (shadowing) – je vhodný pro méně zkušené pracovníky a spočívá zejména v získávání praktických zkušeností od zkušenějšího kolegy. Jedná se o sledování veškerých jeho aktivit, jako podílení se na poradách, jednáních, apod. Po každé práci následuje konzultace o průběhu dne.

Delegování – znamená přenášení konkrétního procesu či celého plánu na podřízené. Používá se, když se vedoucí zbavuje některých prací, aby si uvolnil ruce na více důležitější činnosti. Podřízený si tak zkouší zvládat práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnosti. Delegováním se také testují schopnosti pracovníka pro zvládání náročnější práce a zastávání odpovědnějšího postavení.

Týmová práce – pomáhá členy v týmu učit a chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení. Jako vedoucí týmu dokáže člověk získat spoustu zkušeností s řízením lidí či organizací práce.

K dalším nástrojům osobního rozvoje patří např. změna pracovní náplně nebo přemístění na jiné pracovní místo. Zatímco však pro změnu znalostí, dovedností a zkušeností slouží rozvojové aktivity, tak pro postoje a motivy zaměstnanců lze použít nástroje motivační, jako jsou pochvala, kritika nebo zadávání vhodných úkolů lidem. (Bělohávek, 2012, s. 19-21)

6 METODOLOGICKÝ POSTUP

6.1 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je analýza poznatků o výběrovém procesu work & travel programu pro studenty od americké společnosti Southwestern Advantage. Na základě zjištěných výsledků navrhnout způsoby zlepšení tohoto výběrového procesu. Zjištěné výsledky budou představeny jak vedení tohoto programu, tak i jednotlivým studentům, kteří se na výběru studentů v Evropě podílejí. K projektu bude navíc navržena komunikační strategie pro zlínské studenty, aby tento program byl více viditelný.

6.2 Výzkumné otázky

- 1. Jak lze zlepšit výběrový proces studentů do work & travel programu společnosti Southwestern Advantage?**
- 2. Do jaké míry jsou studenti UTB informováni o work & travel programu společnosti Southwestern Advantage?**

6.3 Metodika práce

Jak bylo naznačeno v předchozím odstavci, letní program společnosti Southwestern Advantage je určen výhradně studentům vysokých škol. Pro účely této práce budou za cílovou skupinu považováni jedinci se statutem studenta a to bez ohledu na jejich zdravotní či ekonomický stav. V první části práce jsou předkládána teoretická východiska týkající se motivace, získávání správných lidí, procesu výběru uchazečů a následné adaptace a osobního rozvoje. Ve druhé praktické části je předložena rešerše poznatků o analýze výběrového procesu letního programu pro studenty od této společnosti. Následně jsou předloženy výsledky kvantitativního primárního výzkumu, zaměřeného na možnosti zefektivnění výběrového procesu tohoto programu, který bude uskutečněn formou online standardizovaného dotazníku a výsledky kvalitativního výzkumu uskutečněného pomocí focus group a budou verifikovány výzkumné otázky. Ve třetí projektové části jsou na základě zjištěných poznatků předloženy návrhy na větší efektivnost výběru uchazečů a je navržena komunikační strategie zacílená na studenty zlínské univerzity.

6.4 Metoda výzkumu

Pro analýzu specifického trhu studentů byla zvolena kvantitativní metoda formou online dotazníkového šetření a kvalitativní metoda focus group. Pro splnění tohoto účelu byl vypracován standardizovaný dotazník a vypracována agenda otázek k diskusi. Vzhledem

k tomu, že cílová skupina je mladší populace a to studenti, byl pro dotazníkové šetření zvolen způsob online dotazování, který je studentům bližší a nevyžaduje tolik času na zodpovězení a dokončení. Dalším důvodem této volby je skutečnost, že všichni respondenti mají přístup k internetu. Průzkum probíhal v měsících březen - duben 2014 a jeho cílem byla analýza preferencí studentů na nábor k zahraničním pracovním programům.

6.5 Metoda analýzy

Získané údaje z dotazníkového šetření a focus group jsou zpracovány pomocí počítačového programu MS Office 2010. Následně jsou údaje zpracovány, předělány a znázorněny pomocí tabulek a grafů pro lepší přehlednost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SPOLEČNOST SOUTHWESTERN COMPANY

Praktická část této diplomové práce se zabývá work & travel programem pro studenty, poskytovaný touto společností. Autor práce má také s tímto sales and management programem čtyřletou zkušenost.

7.1 Historie

Historie a vznik samotné společnosti sahá až do první poloviny 19. století. První zmínky se objevují už od roku 1840, kdy tato publikační společnost vydávala náboženské letáky a brožury. Je tedy tou nejstarší společností v Americe, která se zabývá přímým prodejem .

Oficiální založení společnosti Southwestern Company se datuje k roku 1855 a kolébkou jí bylo americké město Nashville ve státě Tennessee. Nejdříve tato společnost nesla název „Southwestern Publishing House“, v překladu Nakladatelství Southwestern, a věnovala se jen prodeji biblí a ty byly zákazníkům doručovány poštou. Zakladatelem byl reverend James Robinson Graves. Název společnosti vznikl tak, že v době, kdy byla společnost zakládána, byla oblast kolem města Nashville považována za jihozápad Spojených států. Odtud tedy název Southwestern.

Graves a jeho společnost vytrval a přečkal i těžká období občanské války v Americe. Když se vojáci po jejím skončení v roce 1868 vrátili nazpět domů, tak pro ně nebylo žádného zaměstnání. Reverend je zapojil do své společnosti. Vymyslel a zavedl novou prodejní koncepci a k tomu, že se bible doručovaly poštou, vznikl způsob práce door-to-door, tedy podomní prodej a hlavním produktem vedle biblí byly i křesťanské kuchařky. Díky tomu se produkty mohly prodávat přímo do amerických rodin. Tímto stylem a cestou chtěl Graves pomáhat mladým lidem k výdělku, za který si mohli zaplatit vzdělání.

Tato myšlenka způsobu prodeje byla později rozvinuta bratry Hendersonovi. Ti předělali původní systém skupinové provize na provizi individuální a to pro každého jednotlivce znamenalo větší výdělek. Po uplynutí několika let se podnik rozrostl a díky osobnostem jako byly právě bratří Hendersonovi, ale taky Dortch Oldman, Fred Landers a Rich Penuel se společnost vyvíjela i nadále a díky schopnostem, které si tito lidé osvojili, firma ustála i chvíle hospodářské krize a Druhé Světové Války. Po Fredu Landersovi je pojmenováno dnešní sídlo společnosti v Nashvillu. Nese jméno Landers Plaza.

V roce 1969 byla společnost odkoupena firmou The Times-Mirror Company a dalších třináct let ji úspěšně vedl dodnes uznávaný Spencer Hays, který stále ve společnosti působí.

V roce 1975 se několik zaměstnanců rozhodlo k založení sesterské společnosti Great American Opportunities, Inc., která je jednou z asi dvaceti sesterských společností k dnešnímu datu a díky tomu se o sedm let později, v roce 1982, podařilo firmu Southwestern odkoupit zpět do rukou těch, kteří ji vybudovali. (Southwesternadvantage.com, Explore our company, 2014 [online])

7.2 Fakta o společnosti

Společnost Southwestern je tedy více než sto padesát let stará firma, založená ve městě Nashville, TN. Je to nakladatelská společnost, která je naprosto ve vlastnictví jejich zaměstnanců. Její letní program pro mladé lidi a studenty slouží jako platforma k dosažení jejich hlavní mise a ta zní: „*To be the best organization in the world at helping young people develop the skills and character they need to achieve their goals.*“ (www.southwestern.com, History, 2014 [online]) Ve volném překladu to znamená: „*Být nejlepší organizace na světě, která pomáhá mladým lidem rozvíjet vlastnosti a charakter potřebné k dosažení jejich životních cílů*“. Je jim zcela jasné, že pokud budou pokračovat v budování mladých úspěšných lidí, tak tito lidé zůstanou silní a úspěšní v životě a budou pokračovat s budováním silné společnosti. A tato mise je úspěšně plněna. Důkazem tomu je vznik dvou desítek dalších sesterských společností, které svým působením pokrývají oblasti jako obchod s nemovitostmi, pojišťovnictví, obchodní poradenství, finanční služby, personalistika, recruiting, fundraising, neziskový sektor, profesní konzultace, koučing firem i individualit, publikování, přímé doručování, různá školení, aj. Pro příklad lze uvést společnost **Global Educational Concepts**, která působí jako sponzor pro studenty a plná podpora při vybavování pracovních víz, pojištění a pracovních povolení pro letní program nebo **Southwestern Consulting**, což je skupina nadaných profesionálů, kteří na požádání vyučují a motivují zaměstnance různých firem k dosažení větší efektivity či **Southwestern Real Estate** – je firma, která operuje na trhu s nemovitostmi. Tyto firmy a taky mnoho jiných byly všechny založeny absolventy studentského programu společnosti Southwestern. (interní zdroj společnosti Southwestern, 2012)

Společnost je také držitelem mnoha ocenění. Za zmínku určitě stojí ocenění od DSA (Direct Selling Association) – DSA je národní obchodní asociace, která sdružuje vedoucí firmy na trhu, které své produkty prodávají zákazníkům přímo a která investuje do prodejní síly a vzdělávacích či tréninkových programů směřované na osobní či profesní růst.

Southwestern je také členem Obchodní komory v Bristolu a je jeden ze zakládajících členů BBB, tedy Better Business Bureau, jež se prosazuje za větší důvěru a stanovování určitých standardů jednotlivých členů na trhu Spojených států a Kanady. (southwestern.com, 2014, [online])

7.2.1 Růst Sales & Leadership programu

Společnost má takový úspěch hlavně kvůli tomu, co díky ní studenti získají. Program dává mladým lidem jedinečnou příležitost zažít něco neobyčejného, získat neopakovatelné zážitky, zkušenosti ze kterých lze čerpat celý zbytek života (jazyk, komunikační dovednosti, organizační dovednosti, řešení problémů, multitasking, atd.), příležitost cestovat přes půlku světa, poskytuje mimořádně ceněnou finanční příležitost, obrovský osobní růst, základ pro vedení vlastního obchodování a i finanční dovednosti. Mimo jiné si student donese domů zkušenost ze zahraničí, která mu znatelně přispěje k budování životopisu, který je dobrým začátkem po absolvování university.

Jak bylo řečeno v minulých kapitolách, nejprve se společnost věnovala publikační činnosti biblí a křesťanských kuchařek, poskytovala práci vojákům, kteří se navrátili z války a mladým lidem, aby si byli schopni zaplatit vzdělání. Ten koncept přetrval až do dnešních dnů, kdy je program určen výhradně pro studenty vysokých škol. Program pro studenty začal v roce 1968 a způsob podomního prodeje je stále sazen k vysoké efektivitě. Společnost v průběhu času jen změnila svůj výrobní sortiment a protože křesťanská literatura už není tak preferována jako dříve, začala společnost publikovat výhradně vzdělávací produkty, které jsou určeny rodinám po celé Americe a to zejména dětem od předškolního věku až po věk přijímacích zkoušek na univerzitu. Více toto téma bude rozebráno v kapitole o produktech.

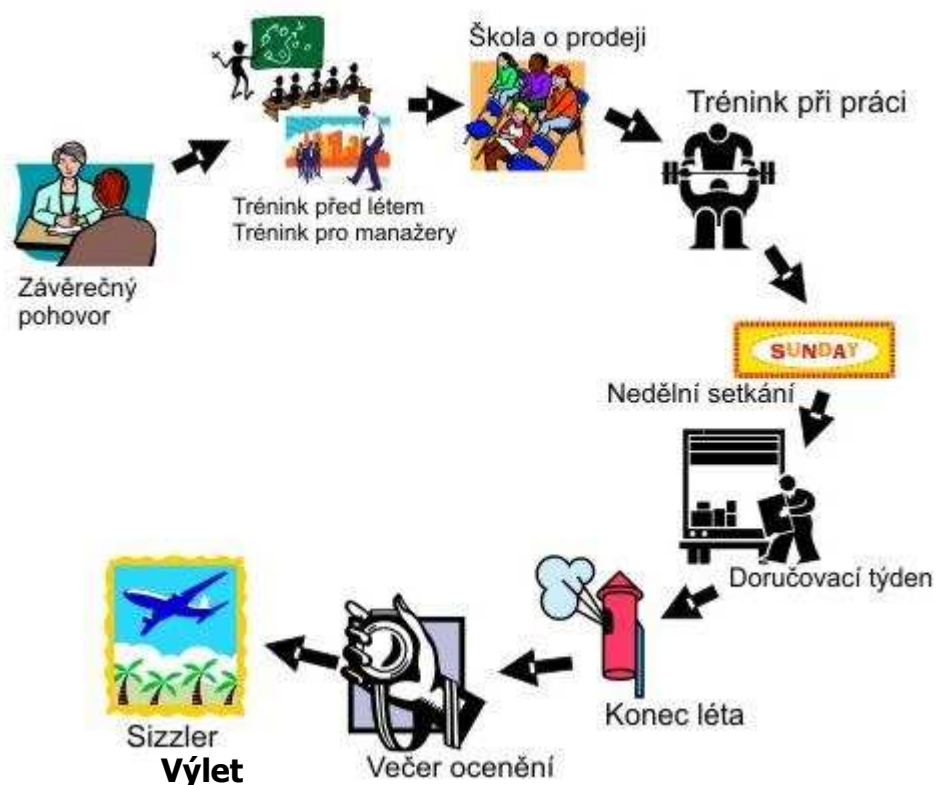
Společnost se v uplynulých padesáti letech obrovsky rozrostla a tak i její nábor studentů na letní program. Nejprve byla působnost programu situována jen na Spojené státy, ale v roce 1985 se divize rozrostla za hranice USA a začala studentům v Kanadě dávat příležitost k práci. Poté, roku 1994, se programu zúčastnil první evropský student a to z Velké Británie a tím začala růst evropská divize. Od té doby je složení studentů skutečně mezinárodní a od roku 2002 se programu účastní studenti z celého světa a ze všech kontinentů a to hlavně díky studentským výměnným pobytům, které university poskytují. Každé léto se programu účastní okolo 2500 studentů z více jak z 370 univerzit z celého světa. V České republice se o tomto programu studenti dověděli poprvé v roce 2005, kdy byl jeden student

z Velké Británie poslán do hlavního města Prahy, aby zde vybral tým studentů na léto do USA a tak první dvacetičlenný tým putoval přes oceán, aby se podílel na tomto programu. Praha i nadále zůstala hlavním sídlem dění v ČR, které se následně rozšířilo do města Brna, dále do Českých Budějovic a i do Zlína. Kvůli velkému úspěchu bylo pole působení rozšířeno i na Polsko, Slovensko, Moldávii a dokonce i Bulharsko. Evropská divize nese pojmenování „Highlanders“. Čeští studenti se také zapsali jako velmi úspěšný tým, kdy v roce 2010 Vysoká škola ekonomická v Praze dosáhla 3. pozice ze všech univerzit na světě. (Great Recruiters Seminar, Bratislava, 2012)

Úspěch samozřejmě nepřichází jen tak zadarmo. Za vším stojí nepřeberné množství tvrdé a poctivé práce. Právě díky tvrdé práci a praktickým zkušenostem se studenti učí důležitým životním dovednostem jako schopnost řešení problémů, rychlého rozhodování, časové efektivnosti, schopnost efektivní komunikace, zvyšování sebedůvěry a sebevědomí, zdokonalení v cizí řeči a pocit samostatnosti. Přitom student navazuje kontakty, které se mu budou hodit celý život, utváří nová přátelství, ale hlavně poznává sám sebe a ujasňuje si, kam chce ve svém životě jít a čeho dosáhnout. K programu také patří trénování pozitivního myšlení a umět sebe sama motivovat k vyšším výkonům. Student získá i náhled na reálný život, nahlédne do stovek amerických domácností, učí se o principech úspěchu a o základech podnikání. Další velkou výhodou je možnost uplatnění výdělků, který si student za léto vydělá. Může ho využít na osamostatnění, investování nebo na podporu vlastních užitečných myšlenek. Zkušenosti, které díky tomuto programu student získá, jsou poté velkou oporou nejen zpět ve studijním životě, ale hlavně na trhu práce a u žádostí o zaměstnání.

7.3 Jednotlivé části programu

Při výběrovém procesu studentů na tento letní program se jednotlivé části léta ve zkratce probírají na konci prezentace, před výběrovým řízením. Slouží to k tomu, aby si každý uchazeč mohl udělat obrázek o tom, jak tato letní zkušenost se Southwestern Company probíhá. Jednotlivým krokům prezentace se tato práce věnuje v kapitole *způsoby nabírání nových studentů*. Nyní budou jednotlivé kroky léta vysvětleny v následujících bodech.



Obrázek 1 – Jednotlivé části programu (zdroj: SW Recruiting Notebook 2013, MS Office, klipart web, vlastní zpracování, 2014)

7.3.1 Závěrečný pohovor

Tímto krokem, který nastává na konci výběrového procesu, začíná pro každého uchazeče jeho celý letní program. Více k tomu bude vysvětleno v kapitole *výběrový proces*. K závěrečnému pohovoru se však dostává jen malá část uchazečů, protože se jedná o velmi náročnou letní zkušenost. Většina je zamítnuta v průběhu procesu náboru.

7.3.2 Trénink před létem

Tato fáze začíná ihned po skončení závěrečného pohovoru. Znamená to, že student byl vybrán k účasti na letním programu, byl tím přidělen do daného týmu a začíná jeho příprava na léto. Příprava na léto má několik fází. První je ta, že se vybraný student setkává se svým student manažerem (osoba, kterou byl původně osloven) a ten má za cíl dosáhnout toho, aby u studenta vytvořil co nejvíce reálný pohled na celé léto a na všechny jeho části. Tento manažer pomáhá studentovi s veškerou přípravou, která se skládá z přípravy technické (zařízení víz, vyřízení letenek, učení o produktech a jak je efektivně prodávat, učení prodejní řeči, porozumění americkému školství) a z přípravy emocionální (příprava na rozdílnou kulturu, jak nakládat s počasím, jak se oblékat, pomoc při stanovení cílů na léto, jak se motivovat v těžkých chvílích, jak pracovat v týmu, jak z léta dostat co nejvíc). Další fáze jsou společné tréninky celého týmu, při kterých se procvičuje a učí prodejní řeč (sales talk), reakce na určité situace a dokola se opakuje celý prodejní proces, aby ho nováčci ovládali co nejlépe. Slouží to k získání určité sebedůvěry. Velmi důležitou součástí tréninku je mimo jiné i sociální sféra, která slouží k formování týmu a budování vztahů mezi sebou navzájem. Může se jednat o jak o team-buildingové akce, tak i o společné posezení. Česká organizace má navíc pro nováčky i pro zkušené každý rok připravené semináře, jejichž obsahem je rozsáhlý soubor učení a informací. Jeden bývá v březnu a druhý v květnu. Zde se setkají nejen studenti z České republiky, ale také studenti ze Slovenska a Polska. Po seminářích následují sociální setkání a i team-buildingové aktivity pro upevnění teamu.

7.3.3 Trénink pro manažery

Manažeři a leadership team (absolventi, kteří pracují na plný úvazek) ještě k tomu mají své vlastní semináře a meetingy. První se jmenuje „kick-off“, v překladu „výkop“, který bývá hned v prvních dvou týdnech po létě, tedy v říjnu, kdy se studenti rozhodují jet na další rok programu. Na Kick-off meeting se většinou lítá do mezinárodních destinací, jakou je třeba Skotsko nebo Grand Canaria a jeho úkolem je odpočinek, trénink a nová motivace do dalšího roku. Další setkání manažerů (zkušenějších studentů) je v listopadu, kdy bývá Great Recruiters Seminar. Posledních několik let tato akce bývá v Bratislavě. Zde se probírají jednotlivé kroky výběrového procesu, manažeři se zde učí, jak být více efektivní, určují se góly na celý rok a sdílí se vize společnosti. Dalším setkáním je Recharge Meeting, v překladu „Meeting na dobytí“, kdy se opět cestuje po Evropě. Tyto meetingy slouží k utužení vedoucích leaderů evropské divize a ke zdokonalení příprav na celé léto. Na kaž-

dém meetingu se podílí někdo ze starších členů společnosti, aby mladým manažerům předal své dovednosti, postřehy a rady. Předposledním meetingem, který je jen pro manažery je Leadership Weekend v českém městě Vrchlabí. Jak už název sám napovídá, tento víkend je plný tréninku o vedení lidí a součástí je také team-buildingová aktivita. Poslední výlet probíhá na jaře, v dubnu či květnu.

7.3.4 Škola o prodeji

Tréninku v průběhu školního roku je dostatek, ale i tak se první týden léta, kdy studenti letí do USA, odehrává v hlavním sídle společnosti v dříve zmiňovaném Lander's Plaza ve městě Nashville, Tennessee. Sales school je týdenní intenzivní trénink, kdy se studenti učí vše co je potřebné vědět k tomu, aby jejich podnik přes léto byl úspěšný. Tento trénink má finanční hodnotu okolo dvou tisíc dolarů, ale pro účastníky programu je zcela zdarma. Každý den je rozdělen do několika časových úseků, které je potřeba dodržovat a tím už se studenti učí časovému managementu a plánování. Jednak jsou v denním rozvrhu přednášky a semináře, které slouží k motivačnímu nabuzení, teoretickému zázemí, učení prodejních prezentací, poznávání produktů, obchodní etice a zdravotním informacím a druhá rovina je praktické drilování a trénování prodejní řeči a prezentace. Studentům se to po pár dnech může zdát poněkud monotónní, ale je potřeba to opakovat pořád dokola, aby byla nabrána určitá sebejistota. Manažer mimo to, že se učí a trénuje se všemi ze svého týmu, je pro něj také obzvlášť důležité, aby všechny sledoval a pomáhal k jejich zlepšení. Lidé se ne vždy poznají dostatečně během školního roku, kdy probíhá výběrový proces a příprava na léto, proto je zde mimořádně důležité sledovat chování každého studenta. Protože to, jak se chová při tomto tréninku bude nejspíš odpovídat tomu, jak se bude chovat při skutečné práci během léta. Na povrch můžou vyplavat určité problémy, které ve výjimečných případech ústí až k vyřazení studenta z programu.

7.3.5 Trénink při práci

Poté, co všichni studenti úspěšně dokončili svůj týdenní trénink, nastal čas přemístění se do lokality, kde každá skupina bude trávit léto, do tzv. sales area. Po usazení studentů v dané oblasti a nastěhování do amerických rodin nastává chvíle, kdy si každý nováček jde osobní prodej vyzkoušet na vlastní kůži. Během prvního týdne prodeje si pak manažer sebou do práce vezme každého nováčka, aby mu mohl ukázat jak se tato práce dělá s co největší efektivností, aby ho mohl tzv. „následovat“. Tomuto se říká „Follow“. Student po dobu celého dne pozoruje svého manažera, jak pracuje a učí se od něj veškeré maličkosti,

kteřé by si mohl osvojit. Po zakončení každého dne ještě probíhají telefonáty mezi manažerem a jeho týmem, které slouží k vybrání statistik, informacím o dni samotném, o prodeji, o vzniklých problémech, vtipných zážitcích a na závěr jsou dány rady na další den, doprovázená dávkou motivace.

7.3.6 Nedělní setkání

Jednou za týden, v neděli, se vždy celá organizace sejde dohromady. Cílem je odpočinout si, sebrat energii na další týden a motivovat se. Po určení místa a času se setkávají jednotliví členové organizace. Pokud jsou organizace menší, a je jich v dosahu více, můžou mít Sunday meetings dohromady. Organizace čítají 5 až 40 lidí. Setkání bývá většinou v klimatizované místnosti a s malým občerstvením. V dopoledních hodinách se probírají organizační věci, administrativa, statistiky, rady pro prodej, s ohlédnutím za uplynulým týdnem. Také jsou oceněni nejúspěšnější jednotlivci i organizace. V odpoledních hodinách je čas na relaxaci, cestování či nějakou aktivitu. Během aktivit má každý nováček asi půl hodiny čas strávit se svým manažerem a probrat co je potřeba (PC – personal conference).

7.3.7 Doručovací týden

Práce podomního prodejce v rámci tohoto letního programu probíhá tak, že student celé léto přijímá objednávky od svých zákazníků, vybírá zálohy a v posledním týdnu práce doručuje produkty. K tomu je třeba pronajmout si auto, objednat potřebný počet produktů a osobně je doručit svým zákazníkům přímo do jejich domovů a tam jim ukázat, jak s produkty správně nakládat. Nedoručené nebo neprodané produkty lze poslat nazpět k refundaci.

7.3.8 Konec léta

Po ukončení pracovních povinností, které většinou trvají 12-14 týdnů, se všichni studenti vracejí nazpět do Nashvillu, kde probíhá ukončení léta, anglicky tzv. „Check-out“. Studentům je řečeno co udělat, a pak následují dva až tři dny nepřetržitého počítání a administrativy. Je potřeba udělat svou vlastní inventuru a provést účetnictví podniku, který studenti přes léto vedli. Nakonec každý dostane svůj finální šek a výplatu za celé léto. Vedle šeku je každý rád za konec léta a s tím jde ruku v ruce i pocit toho, co všechno člověk dokázal. Následně je na každém jednotlivci, co chce dělat dál. Většina jede na závěrečnou oslavu léta na chatu v Gatlinburgu ve Smoky Mountains, jiní odjíždějí na individuální cestování po USA.

7.3.9 Večer ocenění

V listopadu nebo v prosinci, tedy několik měsíců od skončení léta, je společností organizován tento večer ocenění. Anglicky „The Awards Banquet“. Tento večer je veden ve formálním stylu a je určen hlavně pro rodiče jednotlivých studentů, kteří absolvovali letní program. Slouží k ocenění a uznání snahy všech. Jsou předány i různé ceny (za prodej, rekrutování, odpracované hodiny, aj.).

7.3.10 Sizzler / Výlet

Tento prestižní výlet do exotických zemí jako africká Gambie, Egypt či Mexiko je jednou z vrcholových cen, kterou může student za léto získat. Účastní se jich však jen 30% nejlepších prodejců. Ceny (trika, pera, náramky, tablety či prestižní večeře s prezidentem společnosti) jsou určeny pro povzbuzení a motivaci v průběhu léta.

7.3.11 Doplnují informace

Tento odstavec slouží pro vysvětlení doplňujících informací, jako způsob bydlení a finančního ohodnocení studentů přes léto.

7.3.11.1 *Formy bydlení přes léto*

Už od začátku je o studenta poměrně dobře postaráno. V Nashvillu, kdy jsou všichni studenti ve Škole o prodeji, se spává v blízkých hotelích. V průběhu léta jsou pak studenti rozděleni po dvou až po čtyřech do amerických rodin. Z důvodu dennodenního setkávání s rodinami v Americe se tomu také říká kulturní pobyt. Ve výjimečných případech si studenti pronajímají levnější apartmány.

7.3.11.2 *Finanční ohodnocení*

Výplata je při tomto letním programu zcela individuální a odvíjí se od způsobu práce a pracovního nasazení každého studenta. Každý účastník programu tak má téměř neomezený strop, kolik si za léto může vydělat. Ti nejlepší a nejvíce tvrdě pracující si tak můžou za délku léta (13 týdnů) přijít až na 50.000 amerických dolarů. Má to však i druhou stránku věcí, kdy si studenti nedokáží pokrýt ani původní náklady a léto se tak tím stává spíše investicí. Průměrný výdělek nováčků se pohybuje mezi 5.000 až 9.000 americkými dolary za léto. Výdělek je počítán jako určité procento z prodeje. Po odečtení daní vychází na 40 % z celkové částky. Ceny produktů se nachází mezi 45 dolarů až do 800 za celý set knih hlavního produktu. Aby bylo počítání jednodušší, jsou jednotlivé produkty převáděny na

tzv. Unity a jeden unit se rovná pěti americkým dolarům. Takže pokud student prodá produkty za 20 unitů, je to jakoby si vydělal 100 amerických dolarů. Velkou výhodou je také dostávání určitého procenta z prodeje zápisného za internetové stránky a pokud student jezdí na více let za sebou, chodí mu každý měsíc pasivní příjem i když už není v Americe. Pokud student pokračuje do dalších ročníků programu a skládá si svůj vlastní tým, dostává k vlastnímu platu ještě procento z prodeje celého týmu. Takže pokud je člověk v programu třeba pět let a jeho týmová základna tvoří třeba třicet studentů, tak od každého z nich mu jde určité procento z prodeje. Proto se říká, že aby člověk opravdu zjistil, o čem tento program skutečně je, je zapotřebí zúčastnit se alespoň dvou až pěti let. Za vším však stojí obrovská dávka práce, potu, tréninku, stresů, problémů, silné vůle a neustálé motivace.

7.4 Produkty

Když společnost Southwestern začínala svou nakladatelskou působnost, věnovala se především křesťanské literatuře, biblí a kuchařkám. Následovali sety knih v podobě encyklopedií, které byly skrz USA oblíbené a také různé knihy o zdraví. S příchodem televize a internetu firma musela změnit svůj výrobní sortiment, aby lépe dostala požadavkům trhu. Téměř upustila od biblí a začala spolupracovat s odborníky a experty na předškolní, školní, vysokoškolský věk a rodičovství. Tím mohl vzniknout sortiment, který je americkým rodinám představován v dnešní době. Tento vzdělávací systém se skládá z knih, softwaru a internetových stránek pro nejmenší a putuje až po přípravu na vysokou školu a dokonce nabízí i spoustu užitečných informací pro rodiče.

7.4.1 Produktové řady

Knížky

Sety knih, které jsou zde sepsány, slouží jako výukový materiál pro děti od předškolního věku, přes věk prvního a druhého stupně na škole základní, až po přijímačky na vysokou školu. Slouží jako doplnění stávajících učebnic a především jako efektivní pomocník pro domácí přípravu a samostudium.

- My Set (Můj set)
- Ask Me (Zeptejte se mě)
- Explore & Learn (Objevuj a Uč se)
- Southwestern Advantage Handbooks (Southwestern příručky s výhodou)

- Volume Library (Svazková knihovna)
- Family Bible Library (Rodinná knihovna biblí)
- Learning Companion (společník k učení)
- This Is The Best Day Of My Life (Dnes je můj nejlepší den v životě)

Software

Tyto CD sety obsahují dětské hry a výukové programy, které slouží jako doplnění setů knih. Jejich posláním je větší interakce dítěte s počítačem. Tím se děti mohou zabavit a učit se ve stejnou chvíli. Set s přípravou na vysoké školy slouží jako efektivní výukový program a příručka pro studenty škol středních.

- Kids Collection (Dětská kolekce)
- School Set (Školní kolekce)
- College Entrance Advantage (Vstup na vysokou školu s výhodou)

Internet

Tento internetový komponent tvoří konečnou součást výukového systému a je určen jak pro děti, tak pro jejich rodiče. Obsahuje řadu výukových cvičení, odkazů, videí a užitečných rad.

- Southwestern Advantage Online
- SkWids (Southwestern kids = SkWids / děti ze Southwestern)
- Advantage4parents (Výhoda pro rodiče)

Důvodem, proč je tato společnost tak úspěšná na americkém trhu je fakt, že neustále sleduje trh a své výrobky podřizuje potřebám své cílové skupiny. Díky tomu lze provádět neustále inovace a aktualizace produktů. Hlavní výhodou tohoto vzdělávacího systému je jeho pohodlnost a efektivita. Vše co dítě, žák, student nebo rodič potřebuje je dáno dohromady v uživatelsky přístupném rozhraní, které šetří čas s hledáním. Tím lze vše najít snadno, v rychlém čase, na jednom místě a člověk se u toho ještě i zabaví díky interaktivnosti systému. *(více v příloze P I)*

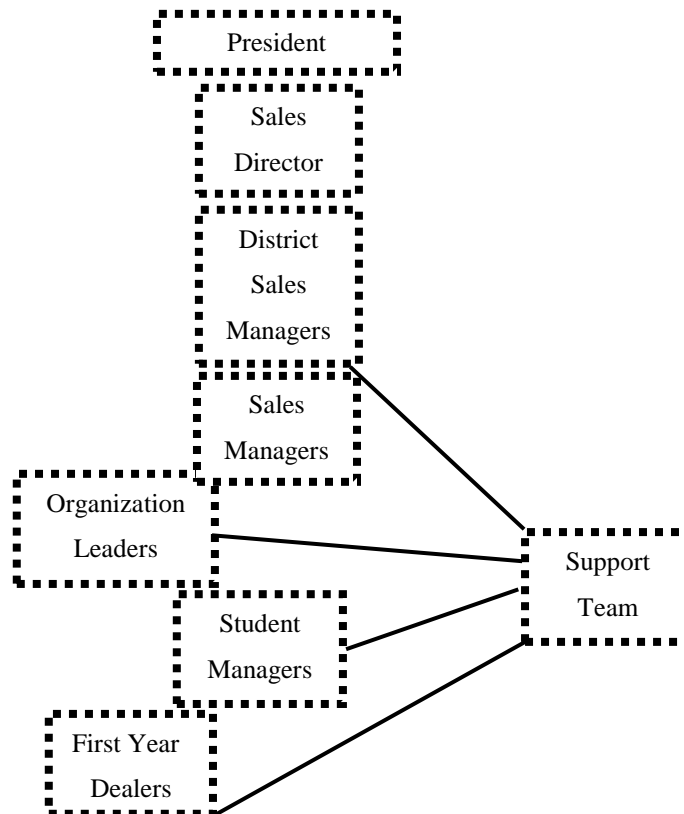
7.5 Hlavní výhody programu

- 1. Životopis** – jakmile student opustí pohodlí univerzity, čeká do opravdový svět a realita. Dnešní standard se posunul jinam, než to bývalo dříve a jen vysokoškolský diplom k dobrému zaměstnání nestačí. Člověk se odliší právě svými zkušenostmi a mít svůj vlastní podnik v Americe je určitě dobrým začátkem do budoucna. Proto je budování životopisu velkým plus tohoto programu.
- 2. Zkušenosti** – co se týče zkušeností, tak program mluví sám za sebe. Je nastaven tak, aby působil univerzálně, bez ohledu, jaké zaměření člověk v životě má a tak si je student schopen odnést zkušenosti v podobě zlepšení komunikačních schopností, vystupování, samostatnosti, umění sebemotivace a v neposlední řadě rapidní zlepšení ve světovém jazyce angličtině.
- 3. Výzva** – letní program jako je Southwestern nepochybně není pro každého. A taky ne každý student, který se ho zúčastní, ho dokončí. Chce to pořádnou dávku vůle, touhy, motivace a víry v sama sebe. Odměnou je neustálé dobrodružství, na které bude člověk vzpomínat po zbytek jeho života.
- 4. Peníze** – tato výhoda patří k nejzajímavějším. Možnost výdělku je při tomto letním programu téměř neomezena (plat není fixní, odvíjí se od množství prodeje) a tak je schopen si student za léto vydělat tolik, co oba jeho rodiče dohromady za celý rok. Vše se však odvíjí od tvrdé práce a ochotě se neustále učit a vyvíjet. Student si tak může za léto přijít od 2.000 do 50.000 amerických dolarů.
- 5. Cestování** – přes léto se cestování odvíjí hlavně od toho, kam je člověk poslán pracovat. Cesta začíná v ČR, následuje Nashville a pak to může být kterýkoli stát od Kalifornie po Severní Karolínu či New York. Pro nejúspěšnější čekají výlety do zmiňované Gambie, Egyptu či Mexika a pokud se student vrací i na další léta na leadership program, může se podívat do míst jako jsou Kypr, Kanárské Ostrovy, Skotsko, Bulharsko a další.
- 6. Kariérní postup** – pokud je pro studenta první léto úspěšné, je možnost, že bude pozván i léta další. Pokud bude do management týmu vybrán, čekají ho nové zkušenosti, výzvy a zážitky. Vyzkouší si jak nábor studentů do svého týmu, které pak bude připravovat na léto v USA, tak třeba i vedení celé organizace. Z brigády na léto tak snadno může vzniknout životní kariéra.

(propagační materiály společnosti Southwestern, 2013)

7.6 Struktura organizace

Z pohledu vedení lidí, managementu i rekrutování je struktura organizace důležitým pojmem. Pokud v organizaci probíhá výběrový proces, měly by ho vykonávat ověřené osoby. Zde bude vysvětleno jaké pozice v rámci tohoto letního programu jsou a jaký kariérní postup může mít člověk v programu před sebou.



Obrázek 2 – Struktura organizace (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Každý rok projde tímto letním programem okolo 2500 studentů z různých zemí světa a aby v organizaci nevládl chaos, musí všichni tito studenti být rozděleni do divizí, organizací a týmů. Téměř každý ze student managerů (SM) si sebou na léto přivádí svůj tým nováčků, kterým se říká „First year dealers“ (FYD). Jsou to lidé, které osobně oslovil v zemi a ve městě, kde je situován, kde studuje nebo studoval školu. Student manager se svým týmem nováčků spadá pod tzv. Organization Leadera (OL). Ten má na starost přípravu celé organizace před létem a poté její vedení v průběhu léta. OL má taky svůj vlastní tým. Jednotlivé organizace jsou dány dohromady už před létem a to na jednotlivých setkáních managerů. Je určeno kdo se ke komu hodí a kdo s kým bude lépe vycházet a pak jsou jednotlivé týmy rozděleny do organizací. Většinou jsou organizace rozděleny podle univerzit a měst,

kde studenti navštěvují školu, ale není to podmínkou. V organizaci bývá jeden OL a k sobě má 1-4 student managery, kteří mu pomáhají s chodem. Nad Organization Leaderem se nachází Sales Manager, District Sales Manager (DSM), Sales Director a na vrcholu je prezident společnosti.

Podpora ze strany vedení je opravdu obrovská a i lidé ve vedoucích pozicích se nezdráhají pomoci těm nejméně zkušeným. Je to hlavně kvůli tomu, že ví, jak se nováčci cítí, protože i oni byli jednou na jejich pozici, než se vypracovali do vedení. Jak bylo řečeno výše, tato společnost vedena a vlastněna jejími zaměstnanci. Nyní budou popsány jednotlivé pozice, od týmu, který vede administrativní a technickou podporu až po samotného prezidenta společnosti.

Support team / Podpůrný tým – je tým zaměstnanců firmy, většinou amerického nebo britského původu, kteří se starají o technické a administrativní zázemí. Bez těchto lidí by program vůbec nefungoval, jak má. V průběhu léta, kdy program probíhá, jsou tito lidé k dispozici v kancelářích v sídle společnosti v Nashvillu a mimo léto je jejich sídlem skotský Edinburgh. Tito lidé mají na starost přípravu a tvorbu veškerých materiálů, které jsou pro tento letní program potřeba. Jedná se o tvorbu manuálů a tréninkových materiálů pro nováčky, leadership manuálů pro manažery, statistik, asistenci s vyřizováním pracovních víz a finančními záležitostmi.

Nováčci (FYD) – sem se řadí všichni studenti vysokých škol, kteří se tohoto letního programu jedou účastnit poprvé. Jednotlivci jsou zařazeni do týmů a organizací, ale i tak je každý student pracuje sám. Práce probíhá individuálně a každý je zodpovědný za své činy. Nováček tak dělá vše od osobní dopravy na místo vykonávání práce, oslovování potenciálních zákazníků, přijímání objednávek a následné doručení produktů. Zkušenost se zde buduje skrze přímého kontaktu s americkými rodinami, řešení problémů a motivací sama sebe.

Manažer studentů (SM) – na tuto pozici se student dostává po úspěšném absolvování prvního léta v USA. Pokud se osvědčil jako pro-aktivní jedinec, je mu nabídnuta pozice v management teamu a příležitost účastnit se programu podruhé. Pracovní náplň student manažera začíná ihned po příjezdu do své země a po nastoupení na další semestr školy. Zaprvé se musí sám začít připravovat na další léto, aby se jeho úspěch ještě zvýšil a zadruhé je v jeho zájmu vytvoření vlastního týmu pomocí náboru studentů. Druhé léto je tedy ještě vyzývavější než to první, protože se člověk nemusí starat jen sám o sebe, ale ještě

k tomu o svůj tým. Následně je také zodpovědný za jeho přípravu, trénink, školení a motivaci.

Vedoucí organizace (OL) – na tuto pozici se student dostává po absolvování alespoň dvou let programu. Ve výjimečných případech ji student vykonává již ve svém druhém létě. Jeho úkolem je vedení organizace studentů, tedy všech svých nováčků a ještě i student managerů a jejich týmů. Tato pozice je nepochybně náročnější než ty předchozí, ale přináší také i mnohem více zkušeností jak s prodejem tak s managementem. Vedoucí organizace je zodpovědný hlavně za přípravu organizace na léto, která probíhá pořádáním seminářů, prezentací, team-buildingových aktivit a také za vedení organizace v létě, což sebou nese i spoustu zařizování.

Sales manager / Manažer prodeje – tato pozice navazuje na pozice předchozí a většinou ji dělá už absolvent vysoké školy, kterému byla nabídnuta spolupráce na další roky. Jeho práce zpět ve své zemi je pak nábor studentů na plný úvazek.

District sales manager (DSM) / Manažer divize – do této pozice už se tak snadno student nedostane. Je to sice další krok po pozici sales manager, ale zde to obnáší určité kritéria v objemu produkce studentů, které má manager pod sebou. Úkolem této pozice je vedení celé divize. Na starost tedy může mít 200-500 studentů a k tomu pořádání školení pro manažery i nováčky, plánování, budování vize a individuální trénink s manažery.

Sales Director / Ředitel prodeje – má podobné kompetence jako jeho předchůdce. Je na ní však potřeba více let praxe a větší závazek vůči společnosti. Nese sebou i jisté výhody, jako podíl na akciích firmy.

President – je vrcholová pozice ve společnosti. Tento post již dlouho patří významnému člověku a tím je Dan Moore. I ten jednou začínal jako nováček letního programu pro studenty a z něj se vypracoval až na pozici nejvyšší. Dan Moore se také podílí na přípravě a motivaci studentů na léto a je významným motivačním a životním řečníkem.

7.7 Způsoby nabírání nových studentů

Celý proces od oslovování, získávání, vybírání a tréninku správných lidí je pro tuto společnost důležitým pojmem. Jak už bylo napsáno dříve, společnost Southwestern Company je vlastněna jejími zaměstnanci a každý člověk, který je na vrcholových pozicích, začínal jako podomní prodejce a zástupce firmy. Jméno společnosti a hlavně tohoto letního programu mají v rukou právě tyto reprezentanti, kteří jsou přes léto v přímém styku se zákaz-

níky. Tím, jak vystupují, jak se chovají a jak vedou svůj podnik se odráží na jménu společnosti. Jednotliví prodejci by měli mít na paměti to, že nerepresentují jen sami sebe, ale celou společnost a její produkty. Způsobem, jak osloví potenciálního zákazníka, jaký první dojem udělají, se bude následně odrážet v celkovém dojmu klienta o společnosti a o všech ostatních pracovnících. Dokonce tím může prodejce poškodit jméno i podomním zástupcům z jiných firem. Všechny firmy, které se věnují přímým prodejem a osobním kontaktem se zákazníky proto kladou značný důraz na výběr jejich zaměstnanců a reprezentantů.

Letní program Southwestern Advantage je zaměřen především na studenty vysokých škol a většina z nich určitě nejsou profesionálové v oboru. I tak lze v rámci způsobů výběru nových studentů dbát na určité výběrové kritéria. Důraz je kladem především na příjemné vystupování, zdvořilost a charakter každého uchazeče. Student by měl být také schopen samostatnosti, odpovědnosti, být týmovým hráčem, mít hovorovou znalost anglického jazyka, nadšenost a hlavně být otevřen novým věcem a osobnímu rozvoji.

V následujících odstavcích bude celý výběrový proces popsán s naznačením detailů. Nejprve bude popis zaměřen na hledání potenciálních kandidátů, následně budou popsány metody oslovování, předvýběru, pozvání k prezentaci, průběh prezentace až k samotnému výběrovému procesu, kdy budou vysvětleny jeho jednotlivé kroky. Jako doplnění výběrového procesu bude nastíněna i adaptace a trénink studentů na léto.

7.7.1 Metody oslovování

Pokud student úspěšně dokončí první léto v programu a je mu nabídnuta pozice v leadership programu, tak může přemýšlet o výběru svého vlastního týmu, což se více než doporučuje. Člověk tak získá zkušenosti rekrutování a vedení lidí ještě, když je studentem vysoké školy. Vše začíná návratem studenta zpět na univerzitu a oslovováním a hledáním vhodných kandidátů do výběrového procesu. Manažeři proto používají tři metody oslovování:

7.7.1.1 Cold recruiting

Tato metoda znamená, že oslovování studentů probíhá bez jakékoli předchozí známosti či reference. Může se jednat o komunikace se studenty pomocí propagačních letáků nebo plakátů, náhodné „odchycení“ studentů na chodbách, v kafetériích, v menze, v knihovně, na ulici, atd. Dalším způsobem jsou krátké prezentace programu před začátkem vyučování

(mělo by být předem dohodnuto s kantorem) a rozdání krátkých informačních anket, které jsou po vyučovací hodině sesbírány.

- **Forma ankety:** ankety si každý manager tiskne sám z předem vytvořené šablony, která obsahuje otázky zda student mluví anglicky, co dělal minulé léto a co čeká od léta dalšího. Poslední dotaz se ptá, zda by student chtěl o tomto letním programu zjistit více a vespod je místo na vyplnění jména, emailu, telefonního čísla, typu a oboru studia a ročníku.
- **Vyhodnocení ankety:** po sesbírání dostatečného množství dotazníků nastává čas jejich protřídění. Dalším krokem je telefonický kontakt těch studentů, kteří projeví zájem a do dotazníku vyplnili své telefonní číslo nebo email. Jako nejosvědčenější čas k provádění těchto hovorů jsou doporučovány podvečerní a večerní hodiny, kdy už většina studentů má po škole i po práci.
- **Způsob kontaktu:** v největší míře probíhá kontakt přes telefon, kdy se student manažer představí a odkáže se na vyplňování ankety. V ideálním případě by hovor neměl trvat déle než tři minuty. Zeptá se, zda neruší a zda na něj má student chvíli čas. Ještě jednou je anketa prodiskutována s pár doplňujícími otázkami. Pokud má student stále zájem o víc informací, je pozván na některý z dnů, kdy ve městě probíhá prezentace o programu, kterou vždy provádí zkušenější manažer. Důležité je určení místa, dne a času krátké informační schůzky, která slouží jako předvýběr uchazečů (overview).

7.7.1.2 Warm recruiting

Způsob warm recruitingu by se dal teoreticky vysvětlit jako nábor z vnitřních zdrojů. Jsou oslovováni především studenti, kteří už v minulosti o tomto programu slyšeli, byli na informačních schůzkách nebo dokonce už i prošli předvýběrem uchazečů a procházeli výběrovým řízením. Jejich kontakt zůstal manažerům k dispozici pro další léta. S různých důvodů se však nakonec rozhodli letního programu nezúčastnit.

7.7.1.3 Hot recruiting

Pro některé je to nejlehčí metoda hledání vhodných kandidátů. Jedná se o rekrutování ve vlastních řadách. Prospekty mohou být tedy rodinní příslušníci, kamarádi či známí. V některých případech i doporučení od známých, kamarádi již od stávajících členů teamu, do-

poručení od bývalých účastníků programu, od profesorů či od kapitánů sportovních družstev, které jsou na univerzitě k dispozici.

7.7.2 Předvýběr kandidátů (overview)

Poté, co byly vysvětleny jednotlivé metody oslovování potenciálních uchazečů o letní program, přichází na řadu předvýběr kandidátů ve formě krátké informační schůzky, která je výsledkem předchozího telefonního kontaktu. Tato schůzka probíhá před prezentací letního programu, na kterou jsou zváni jen pozorní kandidáti. Na tomto setkání zájemci udělají svůj první dojem na manažera, který se zároveň zajímá o jejich motivaci, zájem, předchozí zkušenosti a úroveň anglického jazyka. Často mývají uchazeči zkreslenou představu o práci a o tom jak bude tento letní program probíhat. Pokud manažer uzná, že uchazeč nenaplnil jeho požadavky, není potřeba, aby ho zval k ústní prezentaci, protože by to byla zbytečná ztráta času na obou stranách. V opačném případě je uchazeč pozván k prezentaci, která většinou následuje jako další krok po overview.

7.7.3 Prezentace programu

Jak bylo psáno výše, prezentace je dalším krokem v hledání vhodných kandidátů. Ještě to není výběrový proces. Ten přichází až po ní. Prezentace trvá přibližně jednu hodinu a je vedena v anglickém jazyce některým ze zkušenějších manažerů nebo přímo District Sales Managerem pro danou zemi. Prezentace jsou lepší v menším počtu lidí, aby byla větší interakce mezi studenty a manažerem. Ideální počet je mezi třemi a patnácti lidmi. Hlavním úkolem prezentujícího je přednést kandidátům bližší informace o programu, společnosti, o průběhu programu, představit produkty a hlavní myšlenku. Student si tak může udělat dobrý obrázek o tom, zda by to bylo něco, do čeho by se chtěl v létě pustit či nikoliv. Manažer v průběhu prezentace pozoruje všechny uchazeče, zaznamenává jejich odpovědi na otázky v průběhu, sleduje aktivitu, zájem a dělá si tak ucelený názor na každého ze studentů. Pokud jsou ve městě ještě další manažeři, je výhodné je na prezentaci také pozvat. Jejich přítomnost vzbuzuje větší důvěryhodnost společnosti. V následujícím odstavci bude prezentace vysvětlena krok po kroku.

7.7.3.1 Před prezentací

Před tím, než samotná prezentace začne, je důležité zajistit několik věcí, které ušetří čas, námahu a zvýší efektivnost celkové prezentace. První věcí je zajištění dostatečného počtu kandidátů, které probíhá metodami oslovování. Podstatné je zajištění technického pozadí,

tedy mít zařízené místo, kde se prezentace bude vykonávat (může být i například v jedné z tříd na některé fakultě univerzity). Výhodou je pak přístup k projektoru či jinému promítacímu zařízení. Dobře poslouží i televizní obrazovka či monitor notebooku. Pokud je prezentace v malém počtu, stačí i tablet. Roli hraje i uklizení stolu a vzhledné uspořádání osobních věcí prezentujícího.

7.7.3.2 Začátek prezentace

Nejprve jsou studentům rozdány formuláře, které slouží k zjištění slabých a silných stránek, předchozích zkušeností, schopností a koníčků. V průběhu tohoto vyplňování se manažer představí a poté se ptá každého uchazeče na jméno, co studují, odkud jsou, zda už někdy byli v USA, v jakém jsou ročníku a co dělali minulé léto. Důležité je projevit opravdový zájem o studenty.

Následně manažer vysvětlí průběh prezentace a nastíní jednotlivé body. Doporučí studentům vypnutí mobilních telefonů a vytáhnutí bloku k zapisování poznámek a případných dotazů, na které je čas po prezentaci. Následně sesbírá zpět formuláře (nemusí být plně vyplněny) a prezentace může začít.

7.7.3.3 Představení společnosti

Krátce po přátelské konverzaci mezi manažerem a studenty začíná prezentace. Prvním bodem je představení společnosti, jejího jména a její historie. Manažer také avizuje studenty k zodpovídání otázek, jež pokládá. Velmi užitečné je použít i několik vtipných odbočení k tématu (společnost sídlí v Nashvillu, otázkou pro studenty je, zda ví, čím je Nashville známý...studenti váhají, manažerovou odpovědí za ně je Jack Daniels. Všichni se smějí). Prezentace pokračuje představením programu a čísly ohledně toho, kolik studentů se programu každoročně účastní, kolik univerzit je zahrnuto a z jakých zemí studenti pochází. Zmíněno je i ocenění českých univerzit za úspěch. Pokud jsou v místnosti přítomni i někteří manažeři, tak jsou také krátce představeni.

Po představení společnosti prezentující nadnese fakt, že studenti se obvykle po prezentaci rozhodnou, zda je to něco, co by je zajímalo a mohou zkusit přejít do výběrového procesu, nebo je to něco, co pro není, což je naprosto v pořádku. Připravuje tím studenty k tomu, aby o programu přemýšleli vážně a případně se na konci prezentace rozhodli, co dál.

7.7.3.4 *Prezentování výhod programu*

V této části prezentace se manažer probírá jednotlivými výhodami programu. Přitom jsou tázáni studenti k zodpovídání několika lehkých otázek a celý střed prezentace tím spíše působí jako společný dialog než jen přednáška manažera. Studenti se tím mohou uvolnit a odpovídat otevřeně. Nejprve je zmiňováno budování životopisu i s představením příkladů z minulých let. Manažer nechá studenty i část přečíst. Jako další výhoda jsou zmíněny peníze a ukázány příklady, kdy si studenti z léta přivezli velmi hezké obnosy. Je zdůrazněn fakt, že člověk nemusí být profesionál ani mít zkušenost s přímým prodejem. Podstatná je tvrdá práce a silná vůle. Jako hlavní výhodou je zmíněna dobrá zkušenost a učení tzv. přenosných schopností, jako práce v týmu, organizační schopnosti, časový management, komunikační, jazykové schopnosti a flexibilita. Čtvrtou výhodou je cestování a pátou pak kariérní postup, kdy jsou vysvětleny kompetence jednotlivých let kariéry. Zdůrazněno je hlavně to, že jen malé procento studentů vysokých škol má při studiu zkušenost s leadershipem a s vedením týmu. Manažeri v reálném životě mají tuto zkušenost až kolem čtyřicítky. Poslední výhodou je zmíněna výzva a zdůrazněno to, že tato práce není pro každého a pokud student hledá něco, co není náročné na psychickou stránku člověka a co ho nikam dál nerozvíjí (jako třeba umývání nádobí, uklízení, práce na pláži, aj.), tak tohle není ono a o takové studenty není pro tento letní program zájem. Je také řečeno, kolik míst je schopen program nabídnout. Následně jsou studenti vyzváni, aby si výhody ještě jednou prošli a zakroužkovali dvě z nich, které by pro ně samotné byli nejvíce chtěné. Poté se manažer několika kandidátů zeptá, jaké si vybrali a proč.

Dalším krokem je přechod z vysvětlení výhod a toho co se může student díky programu naučit do reálného života každého člověka. Prezentující zmiňuje, že filozofie stojící za společností je budování charakteru mladých lidí a to učení jak vést svůj vlastní podnik a učit se základům prodeje. Největší výhodou je právě učení jak prodat sebe sama, své nápady a zaujmout na první dojem. A takové schopnosti je v dennodenním životě i v budoucnosti výhodou vlastnit a zvlášť pokud jde o hledání zaměstnání.

Demonstrace produktů - Následuje představení produktové řady vzdělávacího systému společnosti Southwestern Advantage. Pokud jsou přítomní jiní manažeri, je tento úkol dán jim. Ti se pak vystřídají v krátkých výstupech s produkty, které ukazují buď na obrázku, na videích nebo prezenčně. Po představení produktů je od studentů tázána zpětná vazba a vysvětlena cena a jaký počet produktů je třeba za den v létě prodat, aby léto bylo úspěšné. Jsou také uvedeny příklady, proč tyto knihy tak dobře sedí americkému trhu, jsou ce-

nově srovnány s produkty každodenních nákupů v Americe a je vysvětleno, proč je společnost v tom co dělá, tak úspěšná.

Je potřeba jen dvou zákazníků denně přes léto, aby si student vydělal průměrnou mzdu 8000 amerických dolarů. Mnoho lidí by tipovalo, že je potřeba mnohem více prodejů, než jen dva denně. Průměrně je student schopen tyto produkty ukázat 30ti rodinám denně a pokud si ti koupí jen dvě, od ostatních dostane student odpověď negativní. Tudíž, to s čím se student musí umět potýkat v průběhu celého léta v Americe je odmítnutí. Není to však odmítnutí a zavržení člověka jako takového, ale jen jeho produktů. Mnoho amerických rodin o tyto produkty zkrátka zájem nemá, což je naprosto pochopitelné.

Proto velmi mnoho společností a firem má zájem o mladé lidi, kteří jsou odolní, houževnatí, přizpůsobiví, dokážou sami sebe motivovat a tlačit kupředu a mají odhodlaní uspět. Představeny jsou také příkladu absolventů tohoto programu a jejich uplatnění schopností v mezinárodních firmách.

7.7.4 Kvalifikace pro výběrový proces

Po demonstraci produktů je na řadě vysvětlení kvalifikací potřebných pro úspěšné přijetí kandidáta, které jsou:

Schopnost tvrdé práce – pokud je přítomen další manažer, je ukázáno na něj a řečeno pár slov o tom, jak přes léto dal do vykonávání práce spoustu úsilí. Pokud není nikdo přítomen, zmíní prezentující sebe.

Učenlivost – učenlivost mluví sama za sebe. Být otevřen novým věcem, učit se je a převzít odpovědnost. Společnost je na trhu již více než 150 let a způsoby, které byly v procesu osvojeny, fungují efektivně.

Nezávislost – participace v programu znamená letět přes půlku světa, do cizí země a vést tam individuální a nezávislé podnikání v cizím jazyce.

Iniciativa – prakticky to znamená, aby sebe uměl student motivovat, aby měl disciplínu a uměl se o sebe postarat. Výhodou této práce, když ji člověk dělá při studiu, je že nad sebou nemá žádného nadřízeného, stará se sám o sebe a pracuje jak on sám uzná za vhodné. Vše jsou jen doporučení od manažerů. Tím dokáže být práce mnohem více prospěšná.

Pozitivní přístup – v neposlední řadě je velkým kritériem nadhled a pozitivní přístup k věcem. Tato práce je komunikací, potkávání nových lidí a poznávání nových přátel. Důležitost se přikládá hlavně na týmovou spolupráci.

Hlavní kvalifikace pro výběrový proces byly vysvětleny. V tomto momentě se prezentace zastavuje a studenti mají chvíli na to, aby se rozhodli, zda tyto kvalifikace mají a chtějí tuto příležitost uchopit nebo zda to není nic pro ně. V tom případě jsou uvolněni a mohou odejít. Pro ty, kteří zůstanou prezentace pokračuje, jsou jim ukázány fotky z minulých let a jsou vysvětleny jednotlivé kroky léta. Ty byly popsány již v kapitole *jednotlivé části programu*.

7.7.5 Konec prezentace

Po ukončení prezentace jsou potenciálním kandidátům navraceny původní formuláře k dopsání (zde se vyplňují i kontakty na další studenty). Manažer si pak po jednom bere stranou uchazeče, aby určil zda jim bude povoleno vstoupit do výběrového procesu. Manažer klade několik doplňujících otázek (důvod, proč by student chtěl jet na letní program; proč si myslí, že by to zvládl, apod.) a také odpovídá na případně otázky kandidáta. Pokud kandidát splňuje všechny požadavky, je mu nabídnuto místo ve výběrovém řízení podepsáním tzv. J-1 Exchange Visitors Dealer Agreement (zkráceně DA). Je to formulář, který by se stal pracovní smlouvou, pokud by byl student vybrán do programu. Ještě studentovi nezaručuje jisté místo, ani ho nijak jinak nepoutá ke společnosti. Je to jenom část aplikace a doklad, že student všemu správně porozuměl. Na druhou stranu, pokud manažer myslí, že student nemá potřebné kvalifikace a není u něj nic, co by ho ohromilo, tak ho formulář vyplnit nenechá. Šetří tím čas sobě i studentovi.

7.8 Výběrový proces

Poté, co je formulář studenty podepsán, nastává výběrový proces, jehož trvání trvá přibližně 10 dnů. Uchazeč po tuto dobu setkává se student manažerem, který mu dává různé úkoly, potřebné k dokončení výběrového řízení. Tyto schůzky trvají mezi třiceti minutami a hodinou. Díky tomu si student nechává zodpovídat veškeré dotazy, které ho v průběhu napadnou a prochází si různé informační materiály k programu. Tento proces slouží také především k ujasnění manažerova názoru na daného studenta, zda bude vhodným členem do týmu. Výběrové řízení je také nazýváno anglickým „Follow Up“ a jeho části jsou Day 0, Day 1, Day 2, Day 6 a Day 10, tedy od chvíle ihned po prezentaci až dnu 10, kdy probíhá závěrečný pohovor. Jednotlivé kroky výběrového řízení budou popsány v následujících odstavcích.

7.8.1 Po prezentaci (Day 0 follow up)

Po podepsání DA je se studentem provedeno následující. Je určen přesný čas a místo schůzky následujícího dne, jsou mu dány propagační materiály s různými internetovými stránkami, které si má student projít a je mu zadáno cvičení, které obsahuje:

- 5 otázek, které studenta napadnou a na které chce odpovědět
- 5 věcí, kterými je ohledně programu znepokojen
- 5 důvodů, proč by se mu mělo při této práci dařit
- 5 věcí, které by chtěl získat

Probrána je také stránka emoční a je mluveno o pocitech, které student pravděpodobně bude mít během následujících dní ve výběrovém řízení.

7.8.2 První den výběrového řízení (Day 1 follow up)

Tato schůzka by v ideálním případě měla následovat hned následující den po prezentaci, i kdyby to měla být sobota nebo by ji udělal někdo za vás (jiný manažer) a trvá přibližně 35 minut. Může být provedena i přes program Skype, ale osobní setkání je vždy lepší. Následující setkání by měli navazovat na Day 1 a uskutečnit se v následujících dvou dnech. Konečný rozhovor se doporučuje udělat mezi sedmým a jedenáctým dnem výběrového procesu.

Průběh probíhá následovně. Po začátku setkání se vede ležérní konverzace a pak se přejde na cvičení, které byly uchazeči dány v předchozím dnu. Jednotlivé otázky a odpovědi si manažer poznamená. Dalším krokem je procházení manažerových fotek s odkazy na jednotlivé části léta (vizualizace je vždy lepší než jen slova). Kandidátovi je vysvětleno fungování finanční stránky programu a systém odměňování. Schůzka je dokončena určením dalšího úkolu na příští schůzku. Velmi důležité je v tento den zavolat rodičům studenta, představit se a zodpovědět veškeré dotazy, které jsou položeny. Následně je odeslán elektronický balíček pro rodiče s doplňujícími informacemi o programu.

7.8.3 Druhý den výběrového řízení (Day 2 follow up)

Druhá schůzka navazuje na schůzku první. V úvodu se probírá manažerův hovor s rodiči studenta a mluví se o tom, jaký přístup k programu rodiče mají. Budování pozitivního vztah k rodičům studenta je velmi důležitým bodem. Rodiče mají obrovský vliv na emo-

tivní stránku každého kandidáta a mohou být silnou podporou v průběhu léta v Americe. Kandidátovi je předložen dopis o podpoře rodičů, který je nutný přinést sebou ke konečnému rozhovoru. Pak manažer zodpovídá případné další dotazy ze strany studenta. Podstatným bodem této schůzky je vysvětlení cyklu prodeje (způsob, jakým se v létě produkty prodávají), přičemž je důležité, aby přitom probíhal dialog. Studentovi je také dáno několik novinových článků k přečtení a telefonní čísla na 4 dřívější uchazeče programu, kterým je student povinen ten den zavolat a zeptat se každého na tři libovolné dotazy.

7.8.4 Třetí den výběrového řízení (Day 3 follow up)

K této schůzce si manažer přinese jeden z hlavních produktů společnosti, SWAdvantage Handbook, což je velká černá kniha ve stylu encyklopedie. V angličtině pak udělá krátkou prezentaci produktu kandidátovi a ten si zkouší zopakovat podle manažera. Dalším krokem je zadání eseje (téma: proč myslíš, že by se ti v programu dařilo a co doufáš, že se z programu naučíš a získáš?) pro konečný rozhovor, který následuje během jednoho z příštích sedmi dní. Každá esej by měla mít délku přibližně 500 slov. Eseje jsou před konečným pohovorem odeslány na manažerův email.

7.8.5 Šestý den výběrového řízení (Day 6 follow up)

Programem tohoto setkání je uvolnění a zábava. Manažer bere studenta do kavárny, restaurace, baru, na sportovní aktivitu nebo na procházku. Cílem je více se seznámit a pokud jsou ve městě ještě další lidé jakkoli spjatí s programem, je výhodné je vzít sebou.

7.8.6 Závěrečný pohovor (Day 10 follow up – Final Interview)

Závěrečný pohovor začíná setkáním se studentem manažerem nebo s district sales managerem (pokud je ve městě). Eseje už by měly být odevzdány v elektronické formě, aby si je manažer mohl projít ještě před pohovorem. Kandidát taky odevzdá Parent Support Letter (dopis o podpoře rodičů), pokud tak neudělal už v předchozích dnech. Manažer už je většinou rozhodnut už od poloviny výběrového řízení, zda se mu kandidát zamlouvá či ne. Proto z větší části závěrečný pohovor působí pro manažera jen jako formalita. V očích kandidáta by však stále měl být pocit, že je co ztratit. Po přečtení eseje a nadnesení několika postřehů je kandidátovi řečeno, že by místo v týmu mohl dostat, ale jen za splnění několika předpokladů.

7.8.7 Přijmutí kandidáta do týmu

Uchazeči je nabídnuto místo jen za dodržení těchto předpokladů:

- Manažer studenta žádá, zda je možné, aby se co nejvíce snažil na léto připravit (s jeho pomocí), účastnit se pokud možno všech schůzek a tréninků a studovat tvrdě ve škole prodeje v Nashvillu.
- Tím, že se studentem bude počítáno, je také nutnost, aby byl společně se studentem manažerem v Nashvillu před létem.
- Třetí bodem je počítáno s tím, že student se zaváže na celé léto, že ho dokončí a že bude s manažerem v Nashvillu i na konci léta.
- Jako poslední bod je zdůrazněna důležitost práce v týmu a v organizaci. Od každého studenta se přes léto hodně očekává.

Pokud student rozumí jednotlivým bodům a plně souhlasí, je mu potřeseno pravicí a je uvítán do týmu.

7.9 Příprava studenta na léto

Poté, co student prošel celým výběrovým řízením a byl přijat do týmu, následuje začátek jeho přípravy na letní program v Americe. Tato kapitola už byla popsána v kapitole *jednotlivé části programu*. Je však několik věcí, které jsou v této fázi nutné udělat, aby student měl místo v programu společnosti Southwestern Advantage jisté.

Prvním krokem je zaplacení poplatku o zprostředkování víz, které pomáhá studentovi vyřídit dceřiná společnost Global Educational Concepts (GEC). Následně student žádá o víza na ambasádě, kdy se vyplňuje online aplikace a nakonec se jede na ambasádu osobně projít krátkým pohovorem. Pro méně zcestovatelé studenty je manažer nápomocen i při kupování letenek.

Dalším krokem, důležitým pro manažera, je navštívení rodičů daného studenta (pokud možno). Manažer se tak může rodičům studenta představit osobně, vysvětlit znovu celý průběh programu a případně zodpovědět veškeré otázky, které by mohli vyvstat. S rodiči je v kontaktu také v průběhu celého léta, kdy jim posílá fotky a informace o tom, jak se studentům daří.

Posledním krokem a individuálním setkáním přípravy na léto je vzájemné podepsání tzv. Student Manager's Creed. V překladu „krédo student manažera“. Je to několik bodů, kte-

rými se student manažer zavazuje k tomu, že v studenta přes léto nepřestane věřit a že mu bude vždy po boku, když ho bude potřebovat. A to samé chce i po studentovi. Aby se nevzdával tak snadno, aby věřil svému manažerovi a aby s každým problémem šel nejdřív za ním. Student manager je v USA se svým týmem také od toho, aby jim mimo vedení a motivaci také naslouchal a pomohl, když bude potřeba.

7.10 Shrnutí

V jednotlivých kapitolách bylo popsáno vše od historie samotné, kde byl nastíněn proces od založení společnosti až do její současné formy a rozmachu letního programu pro studenty vysokých škol. V kapitole o jednotlivých částích programu byl popsán každý krok léta od výběru potenciálního kandidáta, přes průběh celého léta až po čas, kdy se studenti navrátí domů a zpět na univerzitu. Následující kapitoly se pak věnují produktovým řadám, hlavním výhodám programu a struktuře celé organizace. Na to navazuje rozsáhlá kapitola o způsobu nabírání nových studentů, kde je detailně popsáno vše od metod oslovování kandidátů, předvýběru uchazečů, prezentace programu studentům, kvalifikací potřebných k výběrovému procesu až po samotný výběrový proces, jeho průběh a následnou adaptaci studenta a jeho trénink na letní pracovní program společnosti Southwestern Advantage.

8 ANALYTICKÁ ČÁST

Teoretická část se nejprve věnovala popisu motivace samotné a následně navázala na popis získávání správných lidí. V kapitolách byly předloženy hlediska pro přijetí kvalitních lidí a metod jejich získávání a oslovování. Mimo jiné byly nastíněny i indikace dovedností a způsobilosti kandidátů. Další kapitola se poté věnovala jednotlivým metodám výběru spolupracovníků, jako i průběhu výběrového pohovoru a nástrojů pro osobní rozvoj a motivování. V praktické části byla pak popsána společnost Southwestern Advantage a jednotlivé kapitoly byly zaměřeny především na průběh letní pracovní stáže a hlavně na způsoby a fungování jednotlivých metod výběrového procesu, kterým společnost oslovuje a nabírá nové kandidáty na tento letní program. Byla vysvětlena také struktura celé organizace pro lepší orientaci. Diplomové práce se zaměřuje na výběrový proces a pro podrobnější analýzu obsahuje kvalitativní a kvantitativní výzkum.

8.1 Kvalitativní výzkum – Focus Group

Kvalitativní výzkum proběhl na začátku měsíce dubna 2014 a to formou focus group. Účastníky tohoto rozhovoru byli minulí účastníci letního programu společnosti Southwestern, kteří si prošli všemi fázemi výběrového procesu, adaptace a tréninku na léto. Do této skupiny byl vybrán jeden student, který se programu zúčastnil a který léto dokončil, druhý na léto odjel, ale nedokončil a třetí respondent si výběrovým procesem prošel, ale nakonec na léto neodjel. Rozhovor byl nahrán (souhlas k nahrávání od jednotlivých účastníků je připojen v příloze P VI) a tato nahrávka bude připojena k diplomové práci. Dále byl proveden ještě jeden individuální rozhovor se studentem jež léto taky nedokončil, ten nahrán nebyl.

Účelem a snahou tohoto skupinového rozhovoru bylo odhalit individuální pohledy na metody a způsoby výběrového procesu a pomocí rozdílných názorů jednotlivých studentů dojít k možným návrhům a postřehům k jeho zlepšení a zdokonalení. Jako boční cíl rozhovoru bylo podílet se na návrhu propagační cesty tohoto programu výhradně studentům Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, ale výsledky se budou dát použít i na univerzity ostatní.

8.1.1 Scénář pro focus group

Z důvodu délky scénáře, který má tři normostrany, je jeho osnova přidána do přílohy P II za prací. Tato kapitola bude tedy pojednávat přímo o jeho analýze.

8.1.2 Vyhodnocení focus group

I když je výběrový proces pro mnohé už známou a zaběhnutou věcí, tak i přesto se lidé, kteří se mu věnují mají stále co učit. Návody jsou různé a každá společnost nabírá své pracovníky jinak. Na každou cílovou skupinu by také mělo být oslovení jiné. V závěru nezáleží ani tak na životopise kandidáta, ale spíše na osobním dojmu, kdo s uchazeči pracuje. Ke každému uchazeči musí také být přistupováno individuálně. Od účastníků focus group ve větší míře převládaly pozitivní názory i kreativní nápady. Následující část práce se bude věnovat rozdílným pohledům účastníků na výběrový proces, na metody výběrového procesu, na analýzu odpovědí a jejich vyhodnocení.

Otázka č. 1: Zajímáš se o zahraniční letní pracovní programy? Proč?

Všichni čtyři účastníci pohovoru odpověděli při této otázce prakticky stejně. Přece jen se programu zúčastnili, nebo prošli výběrovým procesem. Odpovědi byli nejčastěji např.: zkušenost, cestování, jazyk, zážitky, kontakty, peníze a zábava.

Otázka č. 2: Vyjmenuj jaké letní programy znáš.

Vyjmenovány byli work & travel, Student Agency, CCUSA (camp USA) a AIESEC. Z těchto odpovědí vyplývá, že buď studenti na UTB ve Zlíně tolik informací o zahraničních pobytech nemají nebo jsou tyto informace nejsou umístěny na vhodných místech.

Otázka č.3: Jakou důležitost kladeš na jednotlivé faktory při výběru letní brigády? (přiřaď čísla 1-5, kdy 5 znamená nejvyšší důležitost a 1 nejmenší)

Tato otázka bude nejlépe zodpovězena pomocí následující tabulky shrnující jednotlivé údaje. Tato otázka se také vyskytuje v kvantitativním výzkumu. Pro lepší znázornění byly do tabulky přidány jednotlivé jména účastníků rozhovoru.

Tabulka 1 – Důležitost jednotlivých faktorů při výběru letní brigády (zdroj: vlastní, 2014)

Faktory	Jakub	Tomáš K.	Tomáš M.	Prokop	
Peníze	3	4	4	4	15
Cestování	5	5	5	3	18
Zkušenosti	4	3	4	5	16
Životopis	2	3	3	3	11
Výzva, dobrodružství	5	4	4	4	17
Kariérní postup	2	2	3	3	10
Možnost návratu	3	3	3	3	12

Z tabulky vyplývá, že nejdůležitějším faktorem pro výběr letní brigády převládá u těchto uchazečů především cestování, na druhé místě pak dobrodružství a následně zkušenosti.

Otázka č. 3: Proč jste se rozhodli se společností Southwestern Advantage vyjet na letní program?

Jakubovou odpovědí byla výzva a příležitost k výdělku. Tomáš K. sdělil, že cestování je jeho prioritou. Tomáš M. se připojil k Jakubovi odpovědí „výzva“ a přidal možnost získání zkušenosti. Prokop odpověděl víceméně stejně a to zkušenost, cestování a kultura.

Otázka č. 4: Jak jste se o programu dozvěděli?

Jakub – přes spolubydlícího na koleji, který se programu zúčastnil několik let za sebou. Tomáš K. – přes kamaráda, který už byl vybrán do týmu a o programu mu řekl. Tomáš M. – přes anketu, které manažer rozdával při návštěvě přednášky. Prokop – přes školní mail.

Otázka č. 5: Když jste se o programu dozvěděli, byli jste okamžitě rozhodnutí jet? Proč? Proč ne?

Při této otázce byly zmíněny dvě odpovědi, kdy Jakub a Tomáš K. odpověděli, že se rozhodovali především impulzivně a pro Jakuba to byla první šance vyjet do světa, které se chopil. Tomáš M. dodal, že jeho prvotní zájem by pozitivní, ale rozhodnutí učinil až při získání více informací během výběrového procesu. Toto odůvodnění použil Prokop také.

Otázka č. 6: Věděli jste do čeho jdete?(Pokud ne, v čem byl problém?)

Zde všichni z větší části odpověděli podobně a to tak, že před tím, než do USA odletěli, tak se cítili připraveni. Tomáš K. ještě poznamenal, že: „*Temné stránky vyplavali až posléze*“ a že: „*realita došla až později*“, doprovázeno pocitem obavy: „*Co se mnou bude? Dáleko od domova.*“

Otázka č. 7: Jak probíhal výběrový proces? Změnili byste na něm něco? Co? Jak na vás působil student manažer? S jakými problémy jste se setkali? Bylo s Vámi jednáno upřímně?

Z první otázky byly odpovědi pozitivní. Výběrový proces byl chválen, především ochota manažerů k flexibilním domluvám na čase a schůzkách, taky setkání s absolventy našlo svůj úspěch. Prokop zmínil, že šlo vše krok po kroku, domluva dobrá a že v závěru je vše na člověku, jak k tomu přistoupí. Tomáš K. zdůrazňoval mezeru o větší psychické přípravě nováčků, jeho slova „*víc připravit na to ne*“ poukazují na větší nutnost přípravy na odmítnutí a „*více zmínit temné stránky už při výběrovém procesu*“. Být více odtažitý. Tomáš

také doporučuje, aby se již v průběhu tréninku na léto studenti zajímali o americkou kulturu a její menšiny. Z diskuze vyšel závěr, že by se na začátku léta mohlo jít na mši do jednoho z místních kostelů, aby o studentech komunita věděla. S tím souhlasili i Jakub s Tomem M. Prokop ještě dodal, že mu vadilo nucené psaní doporučení na jeho kamarády, které probíhá na konci prezentace při vyplňování jednoho z formulářů. Dodal, že mnohem lepší by bylo dát studentům na výběr, jestli ty reference dát chtějí či ne a že tak by byli mnohem více otevření informace poskytnout. Podle něj by manažer měl použít slova: „*Nechceš dát vědět kamošovi, že byste jeli dva?*“

Otázka č. 8: Jaké byly překážky, které Vám bránily v rozhodování? Jakých argumentů jste použili k přesvědčení rodičů? Jakou roli hrála finanční stránka?

Všichni zde odpovídali podobně a to tak, že se s žádnými velkými problémy při rozhodování nesetkali. Tomáš K. komentuje finanční stránku slovy: „*Otec mě řekl: peníze budou, my nebudem*“ a Prokop dodává: „*Rodiče mě to vymlouvali, ale stál jsem si za tím i když jsem měl více negativních názorů než kladných. Musel jsem si pučit, ale když něco chceš, tak do toho musíš dat ty peníze a pokud se rozhodneš, že chceš jet, tak jedeš.*“

Otázka č. 9: Jakmile už jste byli vybráni do týmu, měli jste o programu stále pochybnosti? Ano x ne; Proč? Kvůli čemu? Jak to zlepšit?

Odpovědí na tuto otázku se všichni shodli. Všichni čtyři odpověděli, že po vybrání do týmu už se pochybnosti nedostavily, Prokop dodává: „*Ambice byly velké.*“

Otázka č. 10: Jako člen v týmu, chtěli byste být více zapojeni do výběrového procesu a do oslovování nových kandidátů? Jak?

Jakub, Tomáš K. a Tomáš M. odpověděli, že by jim nevadilo být zapojenými do hledání kandidátů za odměnu ve formě zaplacení určitých výdajů na začátku či na konci léta. Jakub říká: „*Když si to tak vezmeš, tak to ubytování po čas Sales School nebylo zadarmo, že?*“ a Tomáš K. zmiňuje: „*Tak jako, když dáš někomu jako motivaci, aby ti dotahl pět lidí, kteří by měli zájem, tak to si myslím, že je adekvátní, protože kdyby pak tahali nějaký velký grupy, tak to bys potom stejně na ně neměl ani čas.*“ Diskuze dospěla k tomu, že pokud by už vybraný člen našel další tři studenty, kteří by na léto odjeli, kompenzací by mělo být zaplacení hotelu po čas trvání Školy o prodeji na začátku léta. Pokud by bylo takových studentů pět, odměnou by podle nich mělo být zaplacení letenky z Nashvillu do místa, kde organizace bude po čas léta. A pokud jen jeden člověk, odměnou by mohla být večeře na začátku nebo na konci léta. Prokop s jejich názorem nesouhlasil. Jeho postoj byl negativní.

Otázka č. 11: Udělali byste něco jinak, kdybyste byli znovu ve stejné pozici? Co? Po tom, co jste si tím prošli, šli byste do toho znovu? Proč ano? Proč ne?

Zde měli všichni stejný názor a to, že už by znovu nejeli. Tomáš K. začíná slovy: „*Tak jako pomohl bych ti jako personalista, ale asi bych do toho nešel, tam vlastně ani ten team leader neovlivní to, kde budeš a když chytneš nějakou blbou lokalitu, tak už se vezeš.*“ Jakubův důvod byl ten, že se necítí být vhodným člověkem na tento druh práce a toto hledisko zastával také Prokop. Prokop ještě připojil: „*Jsou i jiné práce, kdy si vyděláš stejně při snazší práci.*“

Otázka č. 12: Byli k Vám všichni student manažeři příjemní, přátelští a nápomocní? Pokud ne, jmenujte příklady (v průběhu selection pr, při jarní přípravě, sales school)

U této otázky všichni odpovídali stejně. Všichni manažeři podle nich byli příjemní a nápomocní. Prokop dokonce dodal, že na 100 %.

Otázka č. 13: Jak byste zvali studenty na prezentace vy?

Potom, co jim byly na výběr dány různé možnosti, jako oslovování na ulici, ve vyučování, v menze, osobní ankety, ..., tak se všichni shodli, že oslovení na ulici je nevhodný způsob. Tomáš říká: „*většina lidí jako spěchá...*“ Naopak se nejvíce přikláněli k oslovení před vyučováním, na začátku přednášky a přes sociální sítě. Jakub to komentoval slovy: „*V těch hodinách je to celkom fajn, l'ud'a jsou rádi, že se nemusí učit, každý tě vypočuje a víš co je eště fajn, na čo som prišiel?V knižnici možeš dat reklamu na plochu a na tu plochu kuká každý.*“ Prokop se ještě přikláněl ke způsobu společných mailů a říkal, že i face-to-face oslovení může být efektivní, ale že on by to dělat nechtěl.

Otázka č. 14: Doplnění dotazníkového šetření. Jakou formu komunikace byste zvolili pro UTB? (letáky, plakáty, videospot, virál, ...), které místa jsou podle vás efektivní k propagaci? (nástěnky, fóra, menza, ...)

Letáky a plakáty se zdají být nejvíce běžnou formou pro propagaci brigád podobného rázu. Jakub dodává, že Češi a Slováci jsou na letáky a plakáty zvyklí víc, než na cokoli jiné. Vhodnými místy k umístění těchto propagačních materiálů jim přišli všechny fakulty UTB, hlavně taky koleje, chodby, menza a knihovna. Dále pak už výše zmiňované sociální sítě. Na nápad natočení videa se účastníci tvářili pozitivně a Jakub dodává: „*To by se dalo, ale dalo by se to posharovat (pošérovat) pře studentskú uniu alebo niekdo vieš? Študentská*

únia má na starost hodně akcí UTBčka, tak přes studentskou úniu, diastudenta a neviem čo, tyto support.cz, neontv a přeš všetky tyto skupiny čo sú v Zlíně, aj námořnická unia, všeco toto.“ A tím měl Jakub docela zajímavý nápad a to studentský program propagovat přes studenty v uvedených spolcích.

Otázka č. 15: Jakým dalším způsobem bys chtěl/a, aby se k tobě informace o letních pobytech pro studenty VŠ dostávaly? Jak a kde by sis toho nejvíce všiml/a? (vyber i více odpovědí, max. 5)

Účastníci měli na výběr ze sedmnácti možností. Zde budou uvedeny jen jejich odpovědi. První možností, kterou označili všichni čtyři byly propagační materiály, letáky, plakáty umístěné po fakultách na místech tomu určeným. Druhou možností byly sociální sítě a internetová fóra, portály. Tomáši K. a Prokopovi se ještě líbila možnost krátkých prezentací na úvod vyučování, které by prováděli student manažeři. Jakub a Tomáš M. volili setkání s absolventy letního programu a propagaci letního programu na studentských kolejkách.

Otázka č. 16: Jakou výhodu by podle tebe měl propagační materiál pro studenty vysokých škol zdůrazňovat nejvíce? (vyber jednu možnost)

Tomáš K říká: „Cestování určitě, protože spousta lidí nechce chodit na brigády v česku.“ Dále pánové používali slovo zkušenost a to se spojením s cestováním. Nabrat zkušenost cestováním a zažít něco nové. Jakub k tomu měl zajímavý názor: „Já jsem do toho šel jako cestovat' a zažít něco nové, vieš co. Tam se za ty tri miesjace naučíš viac, než ve škole za tri roky pomali, vieš čo a to je jedno či robíš knížky alebo někde, ale keď si na druhej strane sveta, si odkázaný sám na seba, sám se živíš a robíš všetko, tak je to trochu jiná.“ A Tomáš doplňuje: „Zjistíš co v tobě je.“

Otázka č. 17: Informace o propagačních materiálech, leták, plakát (jak velký? Jaké rozvržení? Font písma? Kolik písma? Obrázky?)

Pánové se zde víceméně shodovali s jednotlivými názory, kdy Tomáš K. si myslí: „Tak prostě, aby tě praštilo do očí jako práce USA,...nebo ne práce v USA, ale něco na ten styl.“ Jakubův názor je, aby leták byl hodně jednoduchý, přehledný a šel dobře vidět nějaký kontakt. Tomáš M. doplňuje: „Ne moc informací, informace nepotřebuješ, hlavně tě to musí praštit do očí, aby ses u toho zastavil.“ A Jakub přidává: „Když tam bude moc informací, tak to nikdo nebude čítat.“ Doporučení padla také na tvar letáku, Jakubovi by se líbil nějaký originální tvar a Tomáš K. zmiňuje klasické stojací letáky z hospodských stolů:

„Víš jak máš třeba stojánek v hospodě, tak na něho vidíš a prostě tě láká jako vzít si ho a podívat se z blízka.“ Tomáš M. ještě pokračuje: „A nedávat jich moc vedle sebe, to pak vypadá přesyceně, třeba jeden na jedno místo, to vypadá že to nikdo nechce. Takový z toho mám pocit, že když toho máš hromadu, tak vypadá nezajímavá, ...když máš jenom jeden, tak je to lepší“. Jakub s tím souhlasil. Tomáš K. následně dodává k otázce barev: „Jak si zmiňoval ty barvy, tak zkus tam zapracovat třeba něco s americkou vlajkou, nebo nějaký ty symboly,...“ K rozvržení se pánové vyjadřují následovně. Jakub říká: „Dat tam obrázek, ktorý je ti vlastní, čo si ty sám odfotil, nebo na něm sám si...něco jako Takto sme sa měli minulý rok, vieš čo, nebo spoločnú fotku z pláže.“ Jakub uvedl i příklad z praxe, kdy určitá cestovní kancelář měla malé zisky a z roka na rok změnila svůj přístup a propagaci, více jednala s lidmi na rovinu a v jazyce, který byl více vlastní její cílové skupině a po tomto kroku se její zisky zvýšili několikanásobně. Jakub dodává, že na osobním přístupu hodně záleží a že dnes je vše online a lidé neví na čem jsou. Prokop s jeho názorem maximálně souhlasil a dodal ještě krátkou informaci k popisu letáku. On by jej dal zešikma, aby potenciální uchazeč musel nahnout hlavu, aby si informaci přečetl. S Americkou vlajkou na pozadí také souhlasil.

8.2 Kvantitativní výzkum – dotazník

Tato diplomová práce je zaměřena na studenty Vysokých škol a především na zlínskou Univerzitu Tomáše Bati a zvolenou metodou, jak získat relevantní informace o jejich vnímání zahraničních letních programů a brigád, jejich zájmů o tyto programy a také o preferencích výběru, vhodnosti způsobu oslovení a zprostředkování informací letního programu, je provedení kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkového šetření na zmíněné univerzitě.

8.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro vlastní výzkum byla zvolena metoda online dotazníkového výzkumu pomocí standardizovaného dotazníku přes internetovou stránku Vyplňto.cz. Tato metoda byla zvolena s přihlédnutím k výzkumu kvalitativnímu a s přihlédnutím na skutečnost, že umožňuje snadno kontaktovat danou cílovou skupinu. Dotazníkové šetření proběhlo na začátku měsíce dubna 2014, na fakultách zlínské Univerzity, kde bylo osloveno celkem 173 studentů, což pro potřeby této diplomové práce stačí.

Vypracovaný dotazník (viz. Příloha P III) obsahuje celkem 17 otázek. Otázky jsou seřazeny v pořadí úvodní a filtrační, dále jsou otázky analytické, týkající se názoru a minulé zkušenosti studentů na letní programy, otázky č. 11-13 týkající se informací o tom, jak studenti letní brigády hledají a skrze jaké kanály či média a jakou formu by podle nich propagace na UTB měla zastávat, otázky 14 a 15 jsou demografické a poslední dvě otázky jsou pro vypsání případného kontaktu, pokud někdo z respondentů má zájem o více informací k zahraniční letní brigádě. Tyto poznatky budou vyhodnoceny, srovnány z výsledky proběhlé focus group a použity pro projektovou část k návrhům zlepšení výběrového procesu společnosti a k návrhu komunikační strategie pro zlínskou Univerzitu.

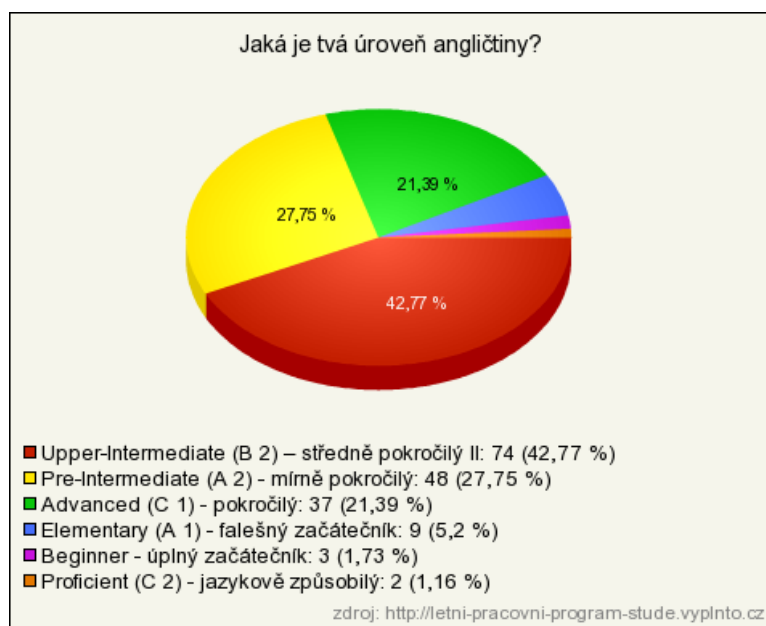
Otázka č. 1: Zájem o zahraniční brigády



Graf 1 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vypinto.cz>, 2014)

Popis grafu: První otázka byla zaměřena na zjištění, zda se studenti o zahraniční letní programy zajímají. Z výsledků vyplývá, že 56 % dotázaných má o tyto brigády zájem a 44 % nemá.

Závěr: Číselně se tyto údaje liší o 21 respondentů, což není takový rozdíl. Lze tedy říct, že zájem studentů o zahraniční letní programy na UTB ve Zlíně je asi poloviční a pokud by toto procento aplikovalo na všechny studenty ve Zlíně, kterých je asi 12 000, tak polovina z nich sleduje informace o letních brigádách.

Otázka č. 2: Úroveň jazyka

Graf 2 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>., 2014)

Popis grafu: Druhá otázka byla položena pro zjištění úrovně anglického jazyka studentů na UTB. Z údajů lze vyčíst, že 43 % respondentů je na úrovni středně pokročilé, 28 % na úrovni mírně pokročilé a 22 procent na pokročilé. Jen dva studenti odpověděli že jsou jazykově způsobilý a tři, že jsou úplní začátečníci.

Závěr: Po sečtení údajů lze říci, že přes 90 % respondentů rozumí anglickému jazyku jak psanou tak mluvenou formou. To znamená, že způsob oslovení studentů by mohl být ve světovém jazyce.

Otázka č. 3: Účast na nějakém zahraničním programu v minulosti.

Popis grafu: Graf značí, že 75 % respondentů ještě nikdy do zahraničí na brigádu nevyjelo a 43 respondentů už ano.

Závěr: Tyto výsledky značí buď malou poptávku studentů po zahraničních programech nebo malou a špatně cílenou nabídku. Z první otázky je zřejmé, že více než polovina respondentů má o zahraniční brigády zájem, ale jen třetina z nich už někde byla.

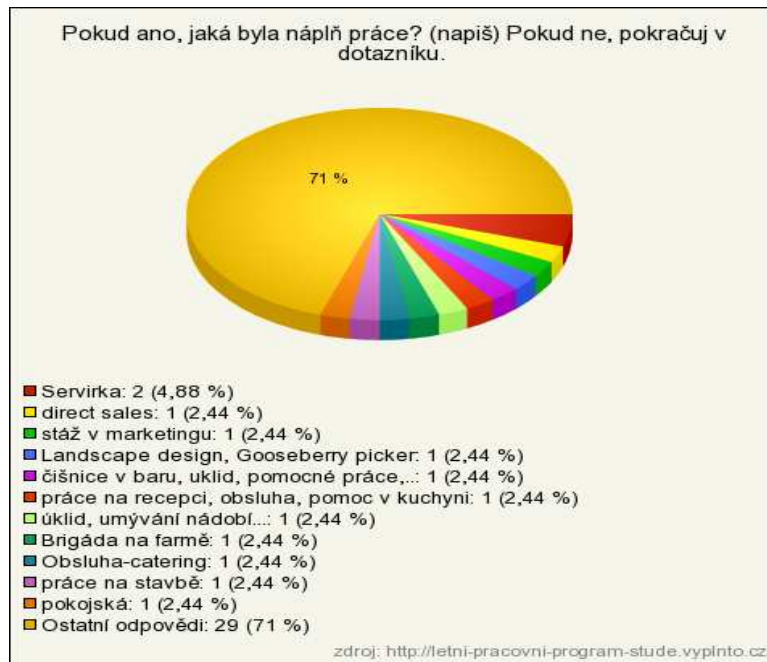


Graf 3 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>., 2014)

Otázka č. 4: Dotaz na náplň práce.

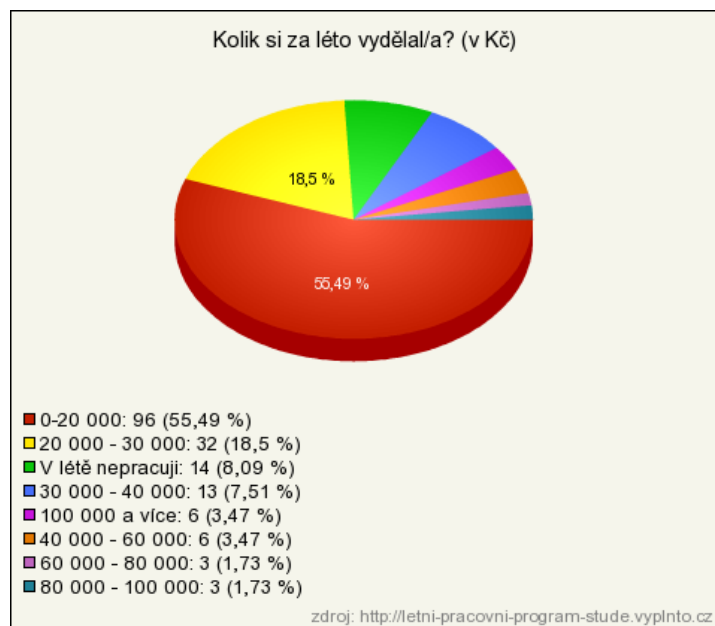
Popis grafu: Tato otázka byla v dotazníku nepovinná a odpovědělo na ni 41 respondentů ze 173. V odpovědích označeny jako „ostatní“ se nejvíce vyskytují normální práce, které obvykle studenti dělají jako letní brigády. Tři studenti uvedli, že byli na létě se Southwestern Advantage. Nejvíce se vyskytují práce jako číšník, servírka, pomoc v kuchyni, sběr plodů, práce na farmě či úklid pokojů.

Závěr: Odpovědi z této otázky naznačují, že studenti jezdí do zahraničí za jakoukoli prací. Většinou to jsou práce, které studentům nedělají problém, dobře se shánějí a většinou není potřeba hlubších znalostí. Tyto práce jsou určitě dobrou zkušeností, ale člověku většinou pro získání dobrého zaměstnání v oboru po ukončení studia nepomohou. Existují však i výjimky.



Graf 4 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>, 2014)

Otázka č. 5: Výdělek.



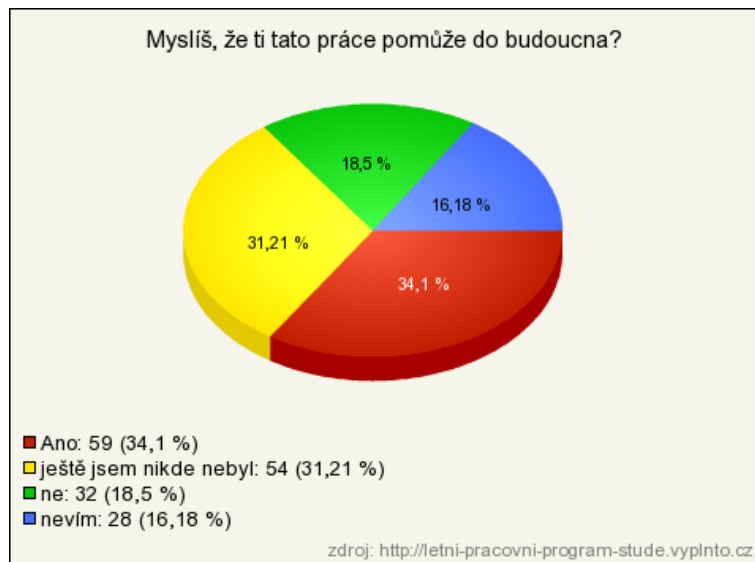
Graf 5 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>, 2014)

Popis grafu: 55 % respondentů si za minulé léto vydělalo 0-20 000 Kč, dalších 19 % pak 20-30 000 Kč a jen 3 % mělo výdělek nad 100 000 Kč za léto.

Závěr: Z toho vyplývá, že buď studenti jezdí za prací do zahraničí hlavně kvůli cestování nebo práce, které dělali tolik nevynáší. S porovnáním programu Southwestern Advantage,

kdy průměrný výdělek za první léto činí 60-160 000 Kč, jsou výdělky u letních prací studentů menší. Výše výdělků by tedy mohla hrát roli u oslovování potenciálních kandidátů.

Otázka č. 6: Využití práce do budoucna.



Graf 6 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>, 2014)

Popis grafu: 34 % respondentů odpovědělo pozitivně, tedy mají za to, že jim práce, kterou vykonávali do budoucna pomůže. 31 % uvedlo, že se zahraničních brigád ještě nezúčastnili, 18 % odpověděli záporně a 16 % si není jisto.

Závěr: Minulá otázka značí, že výdělky studentů jsou většinou menší, ale podle této otázky lze říci, že i tak je vykonávaná práce ve větší míře využitelná do budoucna a lidé si nabytých zkušeností cení.

Otázka č. 7: V čem myslíš, že ti do budoucna práce pomůže?

Popis: K této otázce není grafu potřeba (*bude přiložen v příloze P IV*), jelikož se většina odpovědí opakuje, shoduje nebo je psána podobným smyslem. Pro popsání jednotlivých odpovědí studentů budou použita slova dvou respondentů dotazníku. Respondent 1 napsal: „myslím si, že moje pracovní zkušenosti v zahraničí mi pomohou v tom smyslu, že pro budoucího zaměstnavatele o mně mohou ledacos vypovídat, jako například to, že se nebojím výzev, umím se o sebe postarat, mám podnikavého ducha, atd.“ a Respondent 2 se vyjádřil: „komunikační schopnosti, osobní zkušenost, jazyková dovednost, zkušenost ze zahraničí, přece jen tam to chodí jinak, vypadá to dobře v CV, člověk se hodně osamostatní a zjistí, že je to úplná pohoda někam vyjet.“

Závěr: Odpovědi tedy vyjadřují zkušenost, zažít něco nového, osamostatnit se a setkat se s cizí kulturou.

Otázka č. 8: *Jakou důležitost kladěš na jednotlivé faktory při výběru letní brigády? (přiřad' čísla 1-5, kdy 5 znamená nejvyšší důležitost a 1 nejmenší)*

Popis: Pro popis odpovědí této otázky nejlépe poslouží následující tabulka.

Tabulka 2 – Důležitost jednotlivých faktorů při výběru letní brigády (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz.>, vlastní, 2014)

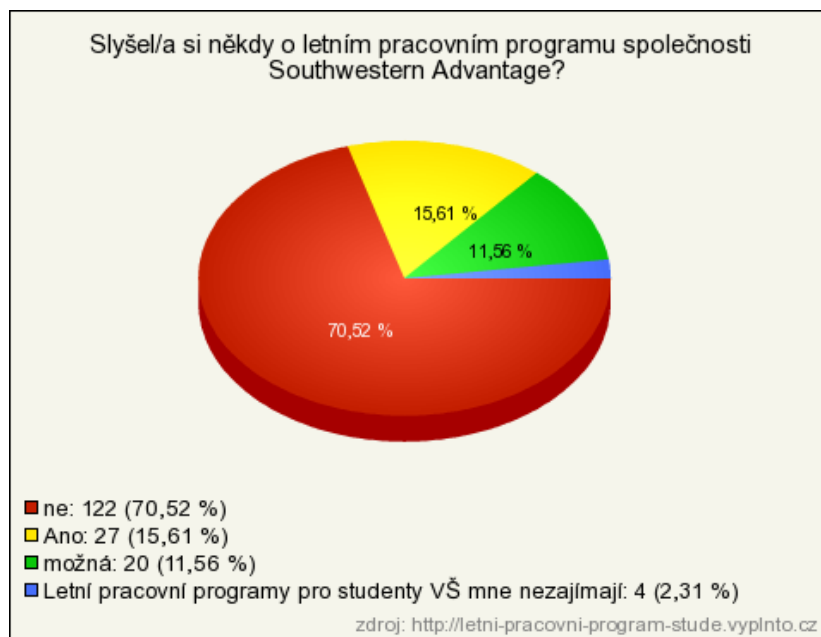
Faktory	Průměr
Peníze	3,85
Cestování	3,45
Zkušenosti (jazyk, komunikace, motivace)	3,76
Zlepšení životopisu	3,27
Výzva, dobrodružství	3,30
Možnost kariérního postupu	3,01
Možnost opakovaného návratu	3,45
O letní brigády nemám zájem	1,75

Závěr: Tato otázka byla položena i při focus group a na prvním místě stálo cestování, následně dobrodružství a na třetím zkušenosti. Z této tabulky vyplývá, že na prvním místě jsou peníze, dále zkušenosti a na třetím místě cestování a možnost opakovaného návratu v dalších letech. Po kombinaci výsledků vychází, že největší důležitost kladou studenti na možný výdělek, cestování a zkušenosti. Tyto tři faktory by se tedy měli častěji používat při náboru a oslovování studentů.

Otázka č. 9: *Vyjmenuj nějaký zahraniční letní pracovní program (brigádu) pro studenty.*

Popis: Na tuto otázku odpovědělo 63 respondentů a z toho 28 z nich napsalo společnost Student Agency. Dalších 8 lidí zmínilo programy Work & Travel a pár studentů napsalo Erasmus či CampUSA. Zbytek odpovědí byly různé typy prací jako sběr plodů na farmách či práce v hotelích. (*Graf je uveden v příloze P IV*)

Závěr: Z této otázky se lze dobrat závěru, že největší propagaci má na UTB ve Zlíně právě Student Agency a druhém místě programy Work & Travel. Podle tohoto vzorku respondentů si studenti ostatních nabídek buď nevšímají, nebo informace k nim nejsou tak lehce k vidění.

Otázka č. 10: Povědomí o programu Southwestern Advantage.

Graf 7 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>., 2014)

Popis grafu: 71 % respondentů odpovědělo, že o Společnosti Southwestern Advantage nikdy neslyšelo, 16 % o ní slyšelo (podle autora je to jen díky tomu, že na dotazník byl předložen k vyplnění i studentům fakulty multimediálních komunikací, kde je program více známý, než na fakultách ostatních), 12 % si není jisto a zbylé 2 % respondentů se o letní zahraniční brigády vůbec nezajímá.

Závěr: Díky tomu, že propagace letního programu společnosti na UTB ve Zlíně téměř neexistuje, tak jen malá část studentů je o tomto programu informována. Tím se zde otevírá velký potenciál pro další roky, kdy zde student manažeři budou studenty oslovovat.

Otázka č. 11 Nejčastější zdroje, ze kterých se studenti o letních brigádách dozvídají.

Popis grafu: Otázka, která je hlavičkou grafu na další stránce, byla položena s cílem zjištění, ze kterých zdrojů se studenti nejčastěji o zahraničních letních brigádách dozvídají. Na výběr bylo více možností, proto budou odpovědi uvedeny v jednotlivých zdrojích a ne v respondentech. Nejvíce frekventované jsou Sociální sítě (Facebook, Twitter, Pinterest, Google +, atd) a to na 68 %. Druhým nejčastějším zdrojem byli uvedeni známí a kamarádi a to ze 64 %. Jako třetí zdroj, z 59 %, jsou uvedeny Plakáty a letáky na fakultách. Další v pořadí jsou osobní doporučení, nástěnky a portály univerzity.



Graf 8 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz.>, 2014)

Závěr: Z odpovědí vyplývá, že nejčastějším zdrojem pro informovanost o letních brigádách jsou sociální sítě, dále pak reference a doporučení od známých a následně propagační materiály na jednotlivých fakultách. Méně jsou pak využité portály univerzity a studentských organizací a metoda společných či hromadných emailů.

Otázka č. 12: Jaké další způsoby by studenti uvítali pro jejich oslovení?



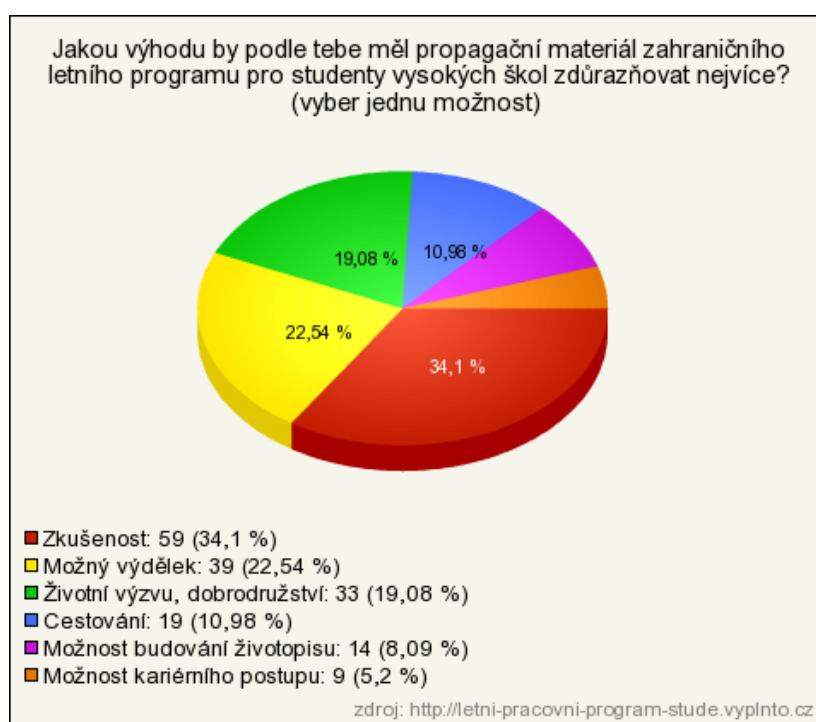
Graf 9 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz.>, 2014)

Popis grafu: Studenti zde mohli vybrat až pět odpovědí. Na prvním místě s 58 odpověďmi se umístili propagační materiály na fakultách a hned v těsném závěsu, se společnou četností 56, se za nimi umístily způsoby oslovení setkáním se s absolventy letního programu,

hromadným emailem z univerzity a propagace na sociálních sítích. S četností odpovědí 51 jsou v grafu uvedeny pravidelné prezentace na školní půdě a poté s četností 47 způsob ústních referencí přes kamarády. Následují metody informování přes portály univerzity a krátkou prezentací před vyučováním.

Závěr: Z minulé otázky bylo zjištěno, kde se studenti UTB ve Zlíně nejčastěji setkávají s informacemi o zahraničních letních programech a tato otázka ukazuje, jakým způsobem by studenti chtěli být osloveni. Nejvíce účinné jsou podle respondentů propagační materiály (letáky a plakáty) na jednotlivých fakultách univerzity, dále setkávání se s absolventy programu, hromadný email a pravidelné prezentace na školní půdě.

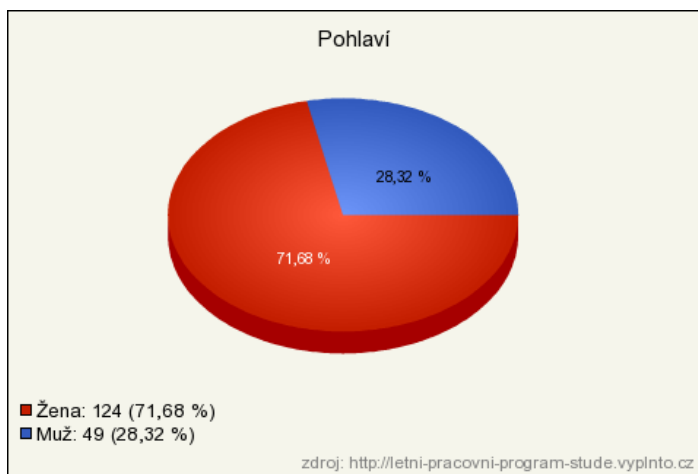
Otázka č. 13 Návrh sdělení propagačního materiálu



Graf 10 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>, 2014)

Popis grafu: 34 % respondentů si myslí, že propagační materiál by měl obsahovat informace o zkušenosti, 23 % uvádí, že by měl být zdůrazněn možný výdělek a 19 % vyplnilo možnost životní výzvy a dobrodružství. Nejméně respondentů, jen 5% vybralo možnost kariérního postupu.

Závěr: V této otázce šlo o zjištění, která z uvedených možností se bude nejvíce hodit na propagační materiály a osloví tím nejvíce studentů. Bylo potvrzeno, že studenti jsou nejvíce přitahováni možnou zkušeností a výdělkem. Na třetím místě pak životní výzvou, příležitostmi zažít něco nového či možným dobrodružstvím.

Otázka č. 14: Demografická segmentace podle pohlaví

Graf 11 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>, 2014)

Popis grafu: Online dotazníkového šetření se zúčastnilo 124 žen a 49 mužů, což odpovídá 72 % a 28 % zúčastněných respondentů.

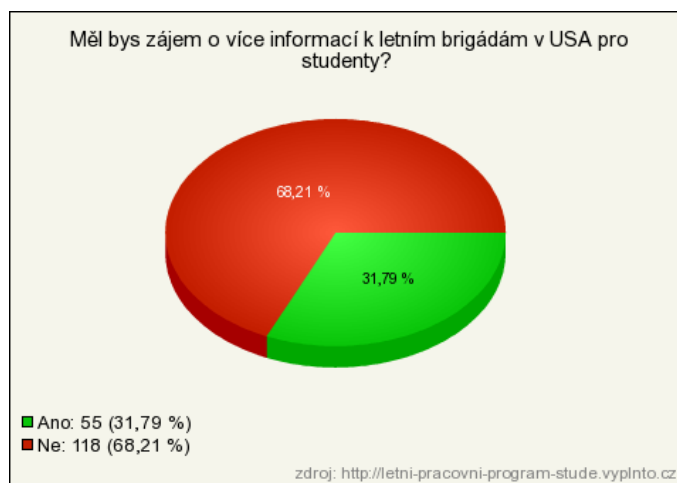
Otázka č. 15: Rozdělení podle oboru studia.

Popis: Odkaz online dotazníku byl rozeslán po sociální síti Facebook na stránky všech fakult zlínské Univerzity Tomáše Bati (Fakulta managementu a ekonomiky, Fakulta humanitních studií, fakulta multimediálních komunikací, fakulta technologická, fakulta aplikované informatiky, fakulta logistiky a krizového řízení) a to z důvodu, aby vyplňování probíhalo na všech oborech.

Závěr: Výsledky jsou více různorodé a dané odpovědi tak mohou posloužit k navržení projektu, který bude zaměřen na všechny tyto studenty, všech fakult.

Otázka č. 16 a 17: Zájem o informace.

Popis: Poslední dvě otázky dotazníku byly zaměřeny na zájem respondentů o více informací k zahraničnímu letnímu programu. Jak je vidět z grafu na další stránce, 68 % odpovědělo negativně a 32 % pozitivně. A z počtu 55 studentů, kteří odpověděli pozitivně, 36 uvedlo svůj email.



Graf 12 (zdroj: <http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz>, 2014)

Závěr: Není se čemu divit, že většina studentů odpověděla negativně. Otázky tohoto typu většinou v dotaznících nebývají, protože jde o soukromí jednotlivce a i dotazníky bývají spíše anonymní. Respondenti, kteří uvedli svůj kontakt tak patří ke studentům, kteří se nebojí nových věcí a mají zájem o informace. Ty jim budou také řádně zprostředkovány.

8.2.2 Závěry z obou výzkumů – vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1: Jak lze zlepšit výběrový proces studentů do work & travel programu společnosti Southwestern Advantage?

Závěry z focus group:

Odpovědí na tuto otázku lze vyčíst z výše uvedené analýzy focus group. Především z otázek č. 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16 a 17. Tomáš K. naznačil v otázce č. 6, že temné stránky, které studenty čekaly sice byly zmíněny již ve výběrovém procesu a v tréninku před létem, ale z jeho slov bylo patrné, že je potřeba zmínit hlubší informace již na začátku. Více studenty připravit na odmítnutí, které je bude v průběhu provázet. Jeho další doporučení bylo nabádat studenty v průběhu přípravy na léto k zjišťování informací o kulturních menšinách, které se v Americe vyskytují. Z Prokopovy řeči vyplynulo, že by manažeři neměli tlačit uchazeče k dávání dalších referencí a kontaktů při vyplňování formuláře na prezentaci. Spíše jim dát na výběr, případně zmínit, že ve dvou se vždy jezdí lépe. V otázce č. 10 převládá názor, že by bylo vhodné zapojit už vybrané studenty do výběrového procesu tak, že by na prezentaci vodili jejich známé, spolužáky a kamarády, výměnou za případnou odměnu po čas léta. Účastníci se také přikláněli pro to, aby student manažer více navštěvoval početné přednášky, kdy se vždy domluví s kantorem před vyučováním a na začátku v pěti minutách nabídne tento program studentům a rozdá ankety, které si po ukončení

hodiny sesbírání. Jakub v otázce č. 14 navrhuje pro způsob šíření informací o letním programu studentské organizace a portály, jako studentská unie, neontv, námořnickou unii, atd. a jako nejvhodnější forma propagace byly určeny letáky, plakáty a sociální sítě. Jenomže letáků a plakátů je na univerzitách velké množství, proto konečná část diskuze dává odpověď jak vystoupit z řady. Když byla účastníkům položena otázka, jakou výhodu by měl propagační materiál zobrazovat, shodli se na tom, že motivem by mělo být hlavně cestování, zkušenost a zažít něco nové, zjistit co v člověku je. Poslední otázka je věnována návrhům a doporučením, jak by takový efektivní leták měl vypadat. Podle těchto doporučení a doporučení z výzkumu kvantitativního bude výsledný leták také sestaven.

Závěry z online dotazníkového šetření:

Při odpovědi na tuto otázku lze z větší části vycházet z kvalitativního výzkumu a uskutečněné focus group, kde je konverzace na toto téma více zaměřena. Avšak i dotazníkové šetření obsahuje užitečné informace k zodpovězení a to především z odpovědí na otázky č. 8, 11, 12 a 13. Otázka č. 8 je zaměřena na určení důležitosti faktorů pro výběr letní brigády. Nejdůležitějším faktorem je dle respondentů finanční stránka a výdělek, který brigáda přinese. Druhým faktorem jsou zkušenosti a třetím cestování. Na tyto tři faktory je potřeba maximálně cílit při oslovování a výběru uchazečů. Otázka č. 11 se týká zdrojů, ze kterých studenti nejčastěji čerpají informace o letních programech a brigádách. Nejvíce se studenti dozvídají ze sociálních sítí, svých kamarádů a propagačních materiálů. Odpovědi z otázky č. 12 poskytují informace, co studenti prohlašují za nejvíce efektivní formu oslovení. Nejvíce účelové studenti považují propagační materiály na jednotlivých fakultách, setkání s absolventy letního programu, hromadný email přes studijní oddělení fakult, propagaci na sociálních sítích, pravidelné prezentace na školní půdě, propagaci přes portály univerzity a studentských organizací a krátké informační prezentace před začátkem vyučování. Z výše uvedených poznatků týkající se směřování informací o letních programech na studenty, je papírová forma propagačních materiálů stále nejvíce účinná a otázka č. 13 poukazuje na nejvhodnější sdělení těchto materiálů. Tím je možnost získání cenných zkušeností, vydělání příjemného množství peněz a zažít něco nového.

Výzkumná otázka č. 2: Do jaké míry jsou studenti UTB informováni o work & travel programu společnosti Southwestern Advantage?

Závěry z focus group:

K zodpovězení této otázky jsou vhodnější odpovědi z kvantitativního výzkumu. Z této focus group se však také lze něco dozvědět. Poslouží k tomu začátek rozhovoru, kdy studenti vyjmenovávají jednotlivé programy, které znají a vysvětlují z jakého zdroje se o tomto programu dozvěděli. Jeden se o programu dozvěděl od svého tehdejšího spolubydlícího, druhý od kamaráda, který již byl vybrán, třetí vyplnil anketu ve vyučování, kterou mu podal autor této práce a ke čtvrtému se informace donesly přes hromadný email z univerzity, když ještě studoval v Brně. Z toho vyplývá, že Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně tedy není o tomto letním programu pro studenty absolutně informována a je zapotřebí vymyslet metody jak zde dát studentům o tomto programu vědět na pravidelné bázi (i když tady žádný student manažer nebude studovat).

Závěry o online dotazníkového šetření:

Odpovědi zde budou otázky č. 9 a 10, kdy respondenti psali jaké zahraniční letní brigády znají. Southwestern Advantage byla zmíněna jen v několika málo případech a u otázky č. 10, která se přímo ptala na povědomí o této společnosti, uvedlo 71 % respondentů, že tento letní program není v jejich znalostech. Dalších 16 % vybralo odpověď pozitivní. V tom případě tito studenti již měli s programem společnosti zkušenosti v minulosti. Zbytek respondentů si nebyl jistý nebo se o letní brigády nezajímá. Southwestern Advantage má tedy velký potenciál ve městě jako je Zlín, protože povědomí je malé a propagace žádná. Přitom je tento letní program pro studenty velmi ceněnou zkušeností do budoucna, které se každé léto účastní přes dva tisíce studentů z celého světa.

8.3 Shrnutí kvalitativního i kvantitativního výzkumu

V rámci **kvalitativního výzkumu** proběhl skupinový rozhovor, na kterém se podíleli tři dřívější absolventi letního programu společnosti Southwestern Advantage a jeden, který prošel výběrovým řízením, ale nakonec na léto neodjel. Otázky byly formulovány tak, aby odhalily i skryté mezery v metodách výběrového řízení společnosti. Rozhovor byl zaměřen především na subjektivní pocity studentů, na jednotlivé metody hledání, oslovování a výběru kandidátů na letní program. Úmyslem bylo zajistit spolehlivé odpovědi na otázky a především zjistit jejich individuální přístup k výběrovému procesu společnosti. Konec

rozhovoru byl zaměřen na nápady k propagaci tohoto letního programu studentů na UTB ve Zlíně s přihlédnutím na jednotlivé metody výběrového řízení. Na základě těchto informací bylo zjištěno, že při rozhodování studentů hraje největší roli příležitost k cestování, dobrodružství a výdělek. Přesvědčení k účasti na letním programu také hodně přispívá přístup k dostatku informacím. Ve výběrovém procesu by jim více vyhovovala zvýšená psychologická příprava již v průběhu výběru. Student manažer by také měl být více odtazovaný a klást více nepříjemných otázek při závěrečném pohovoru. K otázce oslovení by se studenti rádi setkávali s propagací na sociálních sítích, na stránkách univerzity či studentských organizací. Na způsobu vyplňování informačního formuláře před prezentací studentům nevyhovovalo nucené dávání kontaktu na další studenty. Když už bude student vybrán do týmu, rád by byl také zapojen do výběru dalších studentů a to za materiální odměnu. Pro oslovení studentů byly za nejvhodnější označeny návštěvy přednášek, propagace na sociálních sítích, propagační materiály na fakultách, hromadné emaily, setkání s absolventy programu, pravidelné prezentace a osobní oslovení pomocí anket. Na propagačním materiálu by se studentům líbilo okamžité upoutání velkým písmem (daným zešikma), jednoduchost, přehlednost a jeho originální tvar. Použity by měly být americké barvy a symboly. Fotografií by mělo být méně, nejlépe vlastní obrázek student manažera (zdůrazněn osobní přístup). Studenty lépe upoutá, když propagačních materiálů nebude v místech propagace příliš mnoho.

V rámci **kvantitativního výzkumu** online dotazníkovým šetřením bylo osloveno 173 respondentů, studentů UTB ve Zlíně. Otázky byly formulovány pro snadné pochopení, včetně absence slangových výrazů. Účelem online dotazníku bylo oslovit různé fakulty a studijní obory univerzity, aby byly odpovědi co nejobjektivnější. Na základě těchto informací bylo zjištěno, že více jak polovina studentů o zahraniční brigády zájem má, mají také dobrou úroveň anglického jazyka a třetina z nich už se práce v zahraničí zúčastnila. Převážně to však byli zkušenostně nenáročné práce, jako práce v hotelích, na farmách, v restauracích, v kuchyni, v domácnosti, aj. a výdělek byl u více jak poloviny studentů spíše menší. Třetina si myslí, že jim práce do budoucna pomůže a největší důležitost při výběru brigády kladou v především na výdělek, zkušenosti a cestování. Povědomí o zahraničních brigádách je na UTB ve Zlíně nedostatečné. Nejznámější jsou Student Agency a Work & Travel. Nejčastějšími zdroji informací jsou pro studenty sociální sítě, kamarádi a tištěná forma propagačních materiálů na fakultách. K tomu by rádi studenti měli příležitost setkání s absolventy letních programů, informací skrze hromadný email z univerzity, skrze

portály univerzity a studentských organizací, pravidelné prezentace na školní půdě a krátké promo prezentace před vyučováním. Propagační materiál by měl zdůrazňovat především zkušenost, výdělek a životní výzvu.

8.4 Zjištění

Na základě zjištěných poznatků vyplynulo, že studenti se sice o letní programy zajímají, dokonce ty nejvíce propagované znají (i když s nimi na léto nevyjeli), mnozí z nich se v minulosti letní brigády zúčastnili, ale informace jsou jim podávány spíše surově, stereotypně, neoriginálně a neosobně. Proto jim studenti nevěří a spíše hledají brigády na vlastní pěst a dělají práce, které ve většině případů nejsou v kompetenci se studovaným oborem. Proto po studiu nemají dostatek zkušeností v oboru a je obtížné najít dobré zaměstnání.

8.5 Zhodnocení poznatků k navržení projektu

Poznatky, které jsou uvedeny výše, budou zahrnuty do návrhu projektu se zaměřením na zlepšení výběrového procesu společnosti Southwestern Adantage a na návrh propagace tohoto zahraničního letního programu studentům na UTB ve Zlíně. Tyto návrhy budou předloženy vedení české divize studentů pro zlepšení výběrového procesu a oslovování studentů v příštích letech.

Zjištění:

- Největší roli při vybírání zahraniční brigády hraje u studentů cestování, výdělek, zkušenosti a dobrodružství.
- Je doporučena větší odtažitost student managera při styku s uchazeči.
- Na začátku a na konci prezentace je potřeba netlačit na uchazeče pro poskytnutí dalších kontaktů na studenty.
- Při výběrovém procesu je třeba dbát více na psychickou stránku, zdůraznit i temné stránky, být více upřímný.
- Chybí aktivní zapojení už vybraných studentů do výběrového procesu.
- Vítaná je upřímnost a nápomocnost student manažerů.
- Vítaná je tištěná propagace.
- Vítaná je propagace na sociálních sítích.

- Vítaná je propagace v rámci setkání s absolventy.
- Chybí propagace letního programu na fakultách UTB ve Zlíně
- Chybí propagace programu na sociálních sítích a studentských portálech ve Zlíně
- Chybí univerzální propagační materiály.
- Chybí osobní přístup k oslovování potenciálních uchazečů.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 ZEFEKTIVNĚNÍ VÝBĚROVÉHO PROCESU

Tato část navazuje na teoreticko-metodologické základy práce a opírá se o informace uvedené v praktické a analytické části, konkrétně o výsledky z provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Ze zjištěných poznatků vyplývá, že ve výběrovém procesu jsou určité mezery, které mohou být vylepšeny. Větší část studentů se o zahraniční letní programy a brigády zajímá a informace nejčastěji čerpají ze sociálních sítí a tištěné formy propagačních materiálů. Důležitým kritériem je pro studenty příležitost nabýt cenné zkušenosti, cestovat a vydělat peníze a nejdůležitějším chybějícím faktorem je osobní přístup student manažerů k oslovování potenciálních uchazečů.

9.1 Cíl projektu

Cílem tohoto projektu je zefektivnění několika metod výběrového procesu společnosti, především způsobů a forem oslovování studentů. Následným cílem propagace a komunikace je zprostředkování informací o tomto letním programu cílové skupině a to osobním přístupem student manažerů a navrhnout tak univerzální způsoby oslovování studentů.

9.2 Východiska projektu

V dnešním mediálním světě není vůbec lehkou záležitostí oslovit dnešní studenty. Propagačních materiálů a reklam je všude poměrně mnoho a vyznat se v nich chce čas, který je málokdo ochoten obětovat. Student se při svém rozhodování o výběru letní brigády opírá hlavně o doporučení známých, dostatek informací nebo unikátnost oslovení a po zaměření student manažerů na tyto skutečnosti by mohlo vést k zefektivnění oslovování potenciálních uchazečů.

9.3 Charakteristika projektu

Projekt pro zefektivnění výběrového procesu pro letní program společnosti Southwestern Advantage je navržen tak, aby byl univerzálně aplikovatelný i na ostatní univerzity, které nabízejí zahraniční brigády studentům. Důvod pro tuto univerzalitu byl zvolen z důvodu možnosti přispět k celkovému zlepšení oslovování studentů vysokých škol a metod jejich výběru. Aplikace těchto návrhů je tedy zcela závislá na zájmu jednotlivých student manažerů odpovědných za rekrutování v ČR v dalších letech. Samotná realizace projektu není součástí diplomové práce.

9.4 Cílová skupina

Cílovou skupinou pro tento projekt jsou všichni studenti, muži i ženy, zlínské Univerzity Tomáše Bati, kteří navštěvují školní instituce v prezenční formě a kteří sledují informace o zahraničních letních brigádách a mají zájem zažít něco nového.

9.5 Návrhy k zefektivnění výběrového procesu

V této kapitole jsou popsány návrhy pro zefektivnění jednotlivých metod výběru uchazečů. Zefektivnění metod jejich oslovování je popsáno v kapitole následující. Vyhází se přitom z praktické části diplomové práce, kde jsou jednotlivé způsoby detailně vysvětleny.

Předvýběr kandidátů (overview)

Předvýběr je uskutečněn ještě před prezentací programu studentům a navazuje na předchozí telefonickou domluvu se studentem. Ideální místo k tomuto osobnímu kontaktu jsou na UTB ve Zlíně prostory univerzitní knihovny. Výsledky z focus group jasně naznačují, že student manažer by měl být více odtažitý, působit nedobytně, sebejistě, pokládat obtížné a i nepříjemné otázky s kterými si uchazeč musí poradit. Úmyslem je na sebe nechat zapůsobit, než se snažit přemluvit studenta k účasti na prezentaci. Místo na prezentaci tak musí působit zaslouženě.

Prezentace

V průběhu prezentace student manažer klade spoustu otázek a utvrzuje si názor na každého z uchazečů. Pokud je na prezentaci více než pět lidí a některý ze studentů nemá potřebné kompetence, je vhodné ho nechat jít. U ostatních tak stoupne jejich pozornost, pokud mají o práci zájem. Z výzkumu vyplynulo, že by studenti uvítali prezentace na pravidelné bázi. K dnešnímu datu je na UTB ve Zlíně jeden aktivní student manažer, který má nábor na starosti. Podle fakulty, na které studuje, bude se studijním oddělením domluven přístup do jedné z učeben (podle harmonogramu učeben), kde bude k dispozici počítač nebo plátno na promítání. Tak bude pro studenty možné se prezentací účastnit na pravidelné bázi. Prezentace bude vždy jednou za měsíc, aby studenti byli informováni s dostatečným předstihem. Propagační materiály budou vždy na začátku měsíce vytisknuty a rozneseny po všech fakultách a umístěny na sociálních sítích a studentských portálech.

Tabulka 3 – Časová osa propagace a uskutečnění prezentací (zdroj: vlastní, 2014)

První týden v měsíci	Druhý týden	Třetí týden	Čtvrtý týden
Tisk			
	Propagace prezentace		
			Prezentace a vyhodnocení

Konec prezentace

Na konec prezentace, kdy je uchazečům vrácen formulář pro vyplnění údajů a informací. Je doporučeno nenaléhat na studenty pro psaní dalších kontaktů a referencí, které by student manažer mohl kontaktovat. Studenti uvítají možnosti výběrů, zda kontakty poskytnout chtějí či nikoliv. Nejméně pro student manažera bude zmínit, že lépe se jezdí ve dvou a pokud bude uchazeč do týmu vybrán, může si přivést kamaráda. O to více budou studenti otevření kontakty poskytnout nebo dokonce někoho dovést na další prezentaci. Po konci prezentace manažer rozhoduje, koho nechá do výběrového procesu vstoupit. Následuje výběrový proces.

Výběrový proces

Jak výběrový proces funguje bylo popsáno již v praktické části práce. Je určen k utvrzení obou stran o případné spolupráci. Z výzkumu je pro student manažera doporučeno být v prvních dnech výběrového procesu odtazitým. Důležité je poskytnout uchazeči dostatek informací o programu a jak vyplynulo z výsledků skupinového rozhovoru, důležitost by měla být kladena i na temné a negativní stránky programu (problémy, které mohou po čas léta nastat, stěhování, nemoc, nepříjemní lidé, atd.). Tím ve výběrovém procesu sice student manažer přijde o některé uchazeče, ale získá jen ty nejsilnější a nejodvážnější. Tím budou uchazeči mít větší povědomí o programu a studentů, kteří léto dokončí by mělo být více.

Závěrečný pohovor

Ze závěrečného pohovoru by se měla udělat větší událost, než ve skutečnosti je. Student by si ani do této doby neměl být jistý, jestli místo v týmu dostane nebo ne. Proto musí být student manažer v průběhu výběrového procesu mírně odtazitý. K závěrečnému rozhovoru uchazeč musí donést dvě napsané eseje, které byly zadány v průběhu výběrového řízení a podmínkou je i přinést dopis o podpoře rodičů. Po ukončení závěrečného rozhovoru je

podmínkou vyřizování pracovních víz a zaplacení poplatku. Tím je studentovi místo v týmu na letní program zajištěno.

Přijmutí a adaptace

Přijmutí studenta do týmu začíná jeho příprava na léto. V této přípravě se student setkává se student manažerem na pravidelných individuálních setkáních, kde je obeznámen s veškerým průběhem léta a s technickou a emocionální přípravou. Co ale chybí a doporučuje se je učení studenta o americkém systému školství, o jednotlivých stupních a probíraném učivu. S kvalitativního výzkumu také vyšla na povrch skutečnost, že by se nováčci měli učit o tamních náboženských menšinách. Toto povědomí může následně pomoci studentovi s navázáním lepšího kontaktu s potenciálními zákazníky.

Zapojení už vybraných studentů do výběrového procesu

Následná doporučení vyplývají z vyhodnocení kvalitativního výzkumu. Student manažer poskytne nováčkům příležitost pokrýt si určité finanční povinnosti ještě před odletem do USA. Nováčci tak mají na výběr, zda na prezentace shánět studenty nebo kamarády za účelem určité finanční kompenzace od student manažera, která bude provedena ve spojených státech v průběhu léta. Doporučena však nebyla kompenzace finanční, nýbrž materiální. Kvalifikace pro tuto výhru nastává až v momentě, kdy daný student, kterého nováček přivedl, opravdu odletí s týmem na léto. Následující body vyjadřují kompetenci za určitý počet vybraných studentů.

- Jeden student – zaplacení luxusní večeře po třetím týdnu prodeje (tří týdny trvá, než si účastník programu vytvoří správné pracovní návyky).
- Dva studenti – zaplacení jídla a ubytování v Gatlinburgu.
- Tři až čtyři studenti – zaplacení výdajů na cestování z místa prodeje nazpět do Nashvillu k ukončení léta.
- Pět studentů – koupení iPadu mini na konci léta.

9.6 Návrhy k propagaci letního programu

Snahou propagace je především zprostředkovat informace o letním programu studentům ve formě, která je jim nejbližší, na místech, která jsou k tomuto na univerzitě určená a kde se studenti setkávají. Nejdůležitějším hlediskem při propagaci letního programu pro studenty je odlišení od konkurence. K tomuto účelu směřuje tento projekt, jehož hlavním od-

lišením je osobní přístup k oslovování studentů vysokých škol. Oslovování a nábor studentů mají na starosti Student Manažeři, kteří buď studují na daných univerzitách nebo se na oslovování a výběru studentů podílejí externě. Účelem projektu jsou především návrhy zlepšení metod propagace, oslovování a výběru studentů na letní program. Projekt je navržen tak, aby mohl být okamžitě použit a inspirovat tak i další ročníky náboru studentů. Projekt je rozdělen na dvě fáze. První je propagace prezentací, které budou probíhat každý měsíc na daných fakultách a druhou je dlouhodobá propagace letního programu, která poběží přes celý školní rok (od podzimu do léta).

Osobní přístup k oslovování studentů

Letních programů pro studenty je na všech univerzitách ČR na výběr mnoho. Z odpovědí kvantitativního výzkumu vyplývá, že respondenti nejčastěji získávají informace skrze sociální sítě, tištěné propagační materiály a na doporučení známých. U otázky vyplňování, které společnosti studenti znají, většina odpověděla Student Agency nebo Work & Travel. Nikdo z respondentů však s těmito společnostmi v létě nepracoval. Nejpravděpodobnější odpověď je, že respondenti těmto letním programům nevěří nebo na ně slyšeli špatné recenze. Na základě těchto zjištění byl vytvořen tento projekt, který informace o letním programu komunikuje studentům na více osobní bázi, které studenti můžou věřit.

9.6.1 Návrhy pro metody oslovování

K tomu, aby se studenti mohli účastnit prezentací o programu, je potřeba jejich oslovení a propagace programu. Metody, které společnost používá fungují (hot, warm, cold rekrutování), ale téměř vše může být zlepšeno. Cílem je vytvořit takovou formu propagace, která bude studentům blízká a budou mít díky ní zájem o více informací. Na základě zjištěných skutečností o studentech a předpokladu, že žádanou formou propagace letních programů jsou sociální sítě, letáky, plakáty, pravidelné prezentace, informace hromadným emailem a setkávání se s absolventy letního programu, obdrží student manažeři doporučení k zefektivnění forem oslovování studentů vysokých škol.

Návrhy zefektivnění oslovování studentů

Doporučení, která následují, vyplývají z podstatných zjištění praktické části práce a jsou určena pro student manažery české divize, pro větší efektivitu v oslovování studentů vysokých škol. Tento návrh spočívá v doplnění stávajících metod oslovování a propagace letního programu.

1. Hromadný email

Hromadný email studentům poslaný přes studijní oddělení jednotlivých fakult je mimořádně efektivní metoda. Vše bude dopředu domluveno a odsouhlaseno vedením univerzity. Tento email bude v krátkosti sdělovat všechny důležité informace a bude především vydvíhat příležitost k získání zkušeností, výdělků a cestování. (*znění emailu se nachází v příloze P V*)

2. Pravidelné prezentace na školní půdě / setkání s absolventy programu

Průběh i časová osa pravidelných prezentací je už popsána v kapitole 9.5. Tyto prezentace jsou vlastně setkáním s absolventy programu. Prezentující student manažer si na každou s prezentací pozve další studenty, kteří se letního programu zúčastnili v minulosti a kteří se nachází v daném městě. Proto je potřeba dodržovat časový harmonogram, aby byli všichni informováni dostatečně dopředu a vymezili si dané datum a čas v kalendáři. Propagace prezentací, které budou probíhat vždy jednou měsíčně, bude formou plakátu, sociálních sítí a studentských portálů.

3. Prezentace před přednáškou

Koncept této metody je po předchozí domluvě s vyučujícím profesorem ve třech minutách sdělit studentům okrajové informace k letnímu programu Southwestern Advantage. Slova jsou téměř totožná se zněním hromadného emailu. Studenti tak budou rádi, že se ještě nemusí učit a všichni si tak vyslechnout slova student manažera. Po krátké prezentaci budou studentům v sále rozdány ankety k vyplnění, kde je prostor pro jejich případný kontakt. Po skončení přednášky budou vyplněné ankety sesbírány a protříděny.

4. Sociální síť a spolupráce se studentskými organizacemi

Z vyhodnocení výzkumů vyšlo, že propagace programu na sociálních sítích bude ve Zlíně nejvíce účinnou i levnou variantou. Propagační materiály budou umístěny především na Facebook, Twitter a Google+. Na Facebooku bude propagační plakát umístěn do skupin všech studijních oborů (přes jednotlivé správce) univerzity Tomáše Bati a na začátku každého měsíce taky plakát s pozváním na pravidelné prezentace. Následně bude spolupráce navázána také se studentskými organizacemi a portály, kterými jsou Studentská Unie (support.cz), Neontv, Námořnická Unie, RR49 (studentská křesťanská organizace) a AIESEC Zlín. Na jejich web bude pravidelně umístěn propagační plakát, pozvánky a data probíhajících prezentací.

5. Tištěná propagace

Na tištěnou propagaci jsou studenti vedle sociálních sítí zvyklí nejvíce. Plakáty a letáky budou vždy na začátku měsíce rozneseny na jednotlivé fakulty univerzity, koleje a studentské kluby (FAME, FMK, FAI, FT, FHS, U16, U13, jednotlivé koleje, studentský klub Viktorka, Bamboo, ...)

9.6.2 Návrh komunikačních materiálů

Komunikační materiály pro propagaci letního programu, pro poskytnutí informací a pro pozvánky na jednotlivé prezentace jsou navrženy tak, aby originální a osobní formou zprostředkovaly tyto informace studentům na jednotlivých fakultách.

Tyto materiály mají studenty zaujat na první dojem a vzbudit touhu po více informacích. Ideou v pozadí je se odlišit od ostatních letních programů a to právě díky grafické či originální formě propagace.

9.6.2.1 Zadání pro vytvoření propagačních materiálů

Reklama zacílená na studenty vyžaduje v první řadě originální nápad, vybočení z řady, jednoduchost a přehlednost. Je vhodné na plakát přidat entusiastický obrázek zobrazující skupinu bavících se studentů. Celé sdělení by mělo působit na osobní bázi, jako když to dělá student pro studenty.

Zadání pro vytvoření plakátu

Logo: použito logo společnosti Southwestern Advantage

Návrh motivu: pro upoutání pozornosti by propagační plakát měl obsahovat velký font písma, zajímavé barvy, jednoduchost rozložení, kontakt a fotografii studentů, kteří představují to, co potenciální uchazeč hledá (něco nového, zkušenosti, výzvu, dobrodružství, cestování, zábavu).

Návrh hlavního sloganu: „Práce v USA.“

Doplňkový slogan: „Takhle jsme se měli minulý rok.“ – Jenda, FMK, UTB

Zadání pro vytvoření letáku

Návrh motivu: tvar či forma propagačního letáku by měla být originální a nevšední, proto byla zvolena kopie americké stodolarové bankovky pro vrchní stranu letáku. Spodní strana bude obsahovat slogan, sdělení, logo a kontakt.

Návrh hlavního sloganu: „Práce v USA. Tak trochu jiný summer job.“

Doplňkový slogan: „Chceš vybočit z řady?“

9.6.3 Vlastní zpracování a vizualizace propagačních materiálů

Použité logo



Obrázek 3 – Logo (zdroj: <http://www.trademarkia.com/sw-southwestern-advantage-85263849.html>, 2014)

Plakát



Obrázek 4 – Plakát (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Pozvánka na prezentace: plakát, který bude zván na jednotlivé prezentace bude vypadat úplně totožně, jen místo kontaktu bude datum, čas a místo konání.

Leták

Přední strana:



Obrázek 5 – Leták, přední strana (zdroj: <http://chcicidoameriky.cz/americky-dollar-takto-vypadaji-bankovky-a-mince-kterymi-se-plati-v-usa>, 2014)

Zadní strana:

**PRÁCE V USA. TAK TROCHU JINÝ SUMMER JOB,
CHCEŠ VYBOČIT Z ŘADY?**

**PRO VÍC INFO MĚ KONTAKTUJ:
JENDA FALEŠNÍK, FMK, UTB
FALESNIKJAN@GMAIL.COM
607 554 100**

WWW.SOUTHWESTERNADVANTAGE.COM

The logo for Southwestern Advantage, featuring the letters 'SW' in a stylized font, with 'SOUTHWESTERN' written in small capital letters above the word 'advantage' which is in a colorful, lowercase font.

Obrázek 6 – Leták, zadní strana (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

9.7 Časový plán a vyhodnocení výsledků projektu

Od rozhodnutí student manažerů lze tento projekt zavést do užívání během jednoho týdne. Určité změny jsou možné, ale koncept bude stejný. Jednotlivé materiály a návrhy metod jsou vytvořeny tak, aby se mohly rozeslat jednotlivým manažerům pro úpravu individuálních kontaktů a drobností. Jedná se tedy spíše o fázi přípravnou, na kterou navazuje fáze realizační. Pilotní projekt je stanoven na délku dvou měsíců, kdy budou využívány jednotlivé návrhy zefektivnění metod výběrového procesu a oslovování potenciálních uchazečů na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Každá z jednotlivých metod bude probíhat celý školní rok, tedy od října do června. Časová osa jednotlivých kroků je vysvětlena následující tabulkou.

Tabulka 4 – Časová osa oslovování studentů (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Časová osa oslovování studentů (pro každý měsíc)				
	I. Týden	II. Týden	III. Týden	IV. Týden
Tisk materiálů a roznos				
Plakáty, letáky				
Sociální sítě, portály				
Hromadný mail				
Zvaní studentů na prezentace				
Pravidelné prezentace				
Vyhodnocení				

Vyhodnocení proběhne po uplynutí pilotní projektu dotazníkovým šetřením zaměřeným na studenty a individuálními rozhovory s jednotlivými student manažery. Dotazník bude sestaven z otázek směřujících na povědomí o zahraničních programech.

9.8 Rozpočet propagace

Vzhledem k tomu, že jeden cyklus od tisku nových pozvánek na prezentace, roznosu materiálů po fakultách, umístění propagace na sociální sítě, průběh prezentace a vyhodnocení, trvá jeden měsíc, bude i rozpočet počítán na tuto dobu. Celková částka tedy odpovídá jednomu měsíci průběhu projektu na UTB ve Zlíně. Jde o univerzální projekt a při aplikaci na jiné univerzity se tato částka bude pravděpodobně měnit. Propagaci, oslovování i výběr uchazečů provádí vždy student manažer. Student manažeréři jsou většinou studenti univerzit, kteří nedisponují větším obnosem financí. Proto je rozpočet propagace i náklady na výrobu přizpůsoben těmito kritériím. Je navržen tak, aby propagaci mohl uskutečnit každý student manažer dle svých osobních potřeb a možností.

Tabulka 5 – Předpokládané náklady na měsíční propagaci (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Grafické práce	0 Kč
Tisk propagačních plakátů, 12ks	140 Kč
Tisk propagačních letáků, 100ks	120 Kč
Tisk pozvánek na prezentace, 12ks	140 Kč
Celkem	400 Kč

Grafické práce jsou vyhotoveny vlastním zpracováním. Tisk plakátů, letáků i pozvánek je odvozen od nákladů na tisk ve zlínském kopírovacím centru RICOH, kde tisk jedné barevné strany A4 vyjde na 12 Kč. Plakáty a pozvánky na prezentace budou právě v tomto formátu, letáky budou po třech kusech naskládány taktéž do formátu A4 a tisknuty oboustranně. Plakátů a pozvánek bude každý měsíc po dvanácti kusech, dohromady tedy dvacet čtyři kusů. Letáků bude 100 ks naskládaných do třiceti tří stran formátu A4.

9.9 Případná rizika

Kompletní zpracování tohoto projektu je navrženo tak, aby ho byl každý ze student manažerů schopen zkopírovat, finančně pokrýt a upravit pro své osobní potřeby. Všem student manažerům budou dány k dispozici i surové návrhy jednotlivých propagačních materiálů. Vše, co je zde předkládáno jsou možná řešení k zefektivnění výběrového procesu a metody oslovování studentů vysokých škol. Možná rizika lze spatřit v nezájmu student manažerů začínat s novými způsoby, protože jim ty dosavadní postačují. K dalším rizikům se musí počítat zvýšené náklady při aplikaci na větší univerzity ČR. Podle dotazníkového šetření může být případné riziko i nezvýšený zájem o letní programy, protože téměř polovina respondentů se o zahraniční letní programy pro studenty nezajímá nebo jsou skeptičtí k novým informacím. Nicméně každý nový nápad sebou nese určitá rizika a vše je založeno na vnímání individuálních osob, na jejich postojích a otevřenost k novým věcem. Výsledek tedy nelze předvídat dle rovnic pravděpodobností.

9.10 Shrnutí projektu

Metody oslovování a náboru studentů jsou ve společnosti Southwestern Advantage velmi známými pojmy. Za dlouhé léta působení si společnost osvojila unikátní a efektivní techniky. Zde navržený projekt je připraven k tomu, aby tyto jednotlivé metody zefektivnil v rámci univerzit v České Republice a osobním přístupem zprostředkoval informace

o existenci tohoto letního programu studentům ve formě, která je jim blízká a které by mohly důvěřovat. Důležitou součástí tohoto konceptu je především navržení efektivní a originální formy oslovování studentů, která by měla vést ve zvýšený zájem o tento letní program a k výběru vhodnějších kandidátů. A právě zvýšením počtu vhodnějších kandidátů lze docílit lepších výsledků v průběhu léta, na konci léta a také více studentů by mělo léto dokončit a to by mělo přispět ke zvýšení retence a opakovaného zájmu studentů na léta následující.

ZÁVĚR

V mé diplomové práci na téma „Výběrový proces work & travel programu společnosti Southwestern Advantage a návrhy k jeho zefektivnění“ jsem se zabýval oslovováním uchazečů a jednotlivými kroky výběrového řízení. V teoretické části byla charakterizována motivace a komunikace, které jsou základem pro tento druh pracovní činnosti. Byly popsány jednotlivé kroky získávání správných lidí, jednotlivé metody výběru a indikace dovedností. Další část pojednává o způsobech výběrů uchazečů, tedy od samotného předvýběru, přes prezentaci společnosti, její průběh, důležité body a části až k výběrovému řízení a závěrečnému rozhovoru. Poslední kapitola teoretické části pojednává o osobním rozvoji a adaptaci člověka do pracovního poměru.

Praktická část obsahuje základní informace o americké společnosti Southwestern, její historii a růst Sales & Management programu v USA, který je nabízen studentům z celého světa. Větší část práce je věnovaná na průběh letního programu a především na detailní popis jednotlivých metod oslovování, rekrutování, výběru a adaptace studentů do tohoto letního programu. Pro bližší přiblížení byla popsána také organizační struktura společnosti.

Cíle práce byly naplněny provedením kvalitativního i kvantitativního výzkumu v podobě skupinového rozhovoru focus group s dřívějšími absolventy a uchazeči tohoto letního programu a online dotazníkové šetření zaměřené na studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Zaznamenány jsou postřehy, názory a připomínky studentů jak k jednotlivým krokům výběrového procesu, tak k formám oslovování a propagace letního programu studentům. Z doporučení vyplývá, že důležitou nutností student manažerů je odtažitost v průběhu předvýběru uchazečů, po čas konce prezentace, na začátku výběrového procesu a především při závěrečném pohovoru. Podstatným faktorem je také zmínění temných stránek programu po čas výběrového řízení, které více utvrdí manažera pro výběr daného kandidáta. Při prezentaci je potřeba změnit způsob žádání referencí na další studenty a to možnost výběru, zda informace poskytnout chtějí či ne. Již vybraní studenti by měli být více zapojeni do výběrového procesu výměnou za materiální odměnu po čas léta. Důležitou částí je navrhovaná změna oslovování studentů a to především osobním přístupem na propagačních materiálech, hromadným emailem, pravidelnými prezentacemi na univerzitě a propagací na sociálních sítích. Na základě těchto informací bylo vypracováno doporučení pro oslovování studentů a navržena propagace letního programu. Tyto doporučení jsou určeny student manažerům pro efektivnější rekrutování v příštích letech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura:

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 175 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5110-9.
- [2] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8.
- [3] KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. V Praze, 2009, 176 s. ISBN 978-802-4516-011.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3., rozš. A □ktualit. Vyd. Praha: Grada, 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno, 2005, vii, 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [8] DÁLE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [9] THOMSON. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [10] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava, 1994, 123 s. ISBN 80-857-8006-2.
- [12] NÖLLKE, Claudia. *Umění prezentace: jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-9057-2.
- [13] BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra. *33 rad jak úspěšně prezentovat*. Vyd. 1. Computer Press, 2004, 110 s. ISBN 80-251-0326-9.
- [14] LANGDON, Ken. *100 tipů pro úspěšný prodej*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, viii, 124 s. ISBN 80-251-0666-7.
- [15] *Time management*. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

- [16] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
- [17] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- [18] GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [19] BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. Vyd. Praha: Grada, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

Internet:

- [1] Explore our company. *Southwestern Advantage* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.southwesternadvantage.com/ExploreOurCompany.aspx>
- [2] Southwestern History. *Southwestern.com* [online]. 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.southwestern.com/Southwestern-History.aspx?>
- [3] *Swhighlanders.com* [online]. 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://swhighlanders.com/>

Ostatní zdroje:

- [1] Recruiting Manual, interní zdroj společnosti, 2013
- [2] Great Recruiters Seminar, seminář, 2012
- [3] Leadership weekend, seminář, 2013
- [4] Summer preparation guide, 2013

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká Republika
FYD	First Year Dealer (nováček v programu)
DSM	District Sales Manager (manažer divize)
OL	Organization Leader (člověk vedoucí organizaci studentů)
Overview	Předvýběr kandidátů na prezentaci
SM	Student Manager (manažer studentů)
Tzn.	To znamená.
USA	United States Of America
UTB	Univerzita Tomáše Bati
%	procenta

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Jednotlivé části programu (zdroj: SW Recruiting Notebook 2013, MS Office, klipart web, vlastní zpracování, 2014)</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 2 – Struktura organizace (zdroj: vlastní zpracování, 2014)</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek 3 – Logo (zdroj: http://www.trademarkia.com/sw-southwestern-advantage-85263849.html, 2014).....</i>	<i>99</i>
<i>Obrázek 4 – Plakát (zdroj: vlastní zpracování, 2014).....</i>	<i>99</i>
<i>Obrázek 5 – Leták, přední strana (zdroj: http://chcidoameriky.cz/americky-dolar-takto-vypadaji-bankovky-a-mince-kterymi-se-plati-v-usa, 2014).....</i>	<i>100</i>
<i>Obrázek 6 – Leták, zadní strana (zdroj: vlastní zpracování, 2014)</i>	<i>100</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Důležitost jednotlivých faktorů při výběru letní brigády (zdroj: vlastní, 2014).....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 2 – Důležitost jednotlivých faktorů při výběru letní brigády (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, vlastní, 2014)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 3 – Časová osa propagace a uskutečnění prezentací (zdroj: vlastní, 2014)</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 4 – Časová osa oslovování studentů (zdroj: vlastní zpracování, 2014)</i>	<i>101</i>
<i>Tabulka 5 – Předpokládané náklady na měsíční propagaci (zdroj: vlastní zpracování, 2014).....</i>	<i>102</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>75</i>
<i>Graf 2 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>76</i>
<i>Graf 3 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>77</i>
<i>Graf 4 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>78</i>
<i>Graf 5 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>78</i>
<i>Graf 6 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>79</i>
<i>Graf 7 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>81</i>
<i>Graf 8 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>82</i>
<i>Graf 9 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>82</i>
<i>Graf 10 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>83</i>
<i>Graf 11 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>84</i>
<i>Graf 12 (zdroj: http://letni-pracovni-program-stude.vyplnto.cz, 2014)</i>	<i>85</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I – PRODUKTOVÉ ŘADY

PŘÍLOHA P II – SCÉNÁŘ PRO FORCUS GROUP

PŘÍLOHA P III – ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

PŘÍLOHA P IV – DOPLŇKOVÉ GRAFY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA P V – ZNĚNÍ HROMADNÉHO EMAILU

PŘÍLOHA P VI – SOUHLAS ÚČASTNÍKŮ O NAHRÁVÁNÍ FOCUS GROUP

PŘÍLOHA P VII – NÁVRH PLAKÁTU

PŘÍLOHA P I: PRODUKTOVÉ ŘADY

Knihy

My Set (My Books + My Fun With Words)



Tento set je určen těm nejmenším dětem. Věková hranice zde může začínat již na pěti měsících od narození a horní hranice je pět let. Jde o čtyři obrázkové knížky (My Books), které jsou ve dvou jazycích (angličtina a španělština) a o dva dětské slovníky (My Fun With Words), které obsahují více než 1000 nejběžnějších slov.

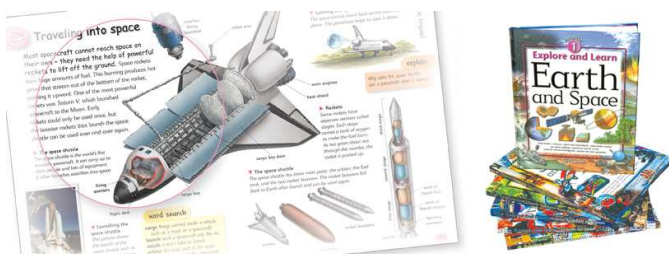
Ask Me



Série čtrnácti knih, které vtipnou formou vysvětlují dětem vše od původu savců, fungování vědy, vesmíru, lidského těla, národů, atd. Ask Me, neboli zeptej se mě, dávají předškolním

dětem jak otázky na tyto všechny věci, tak také odpovědi. Všechny slova a věty jsou psány tak, aby jim dítě v předškolním věku porozumělo. Součástí balení jsou také dvě knihy se statickými nálepkami, které drží v knihách a jdou použít několikanásobně.

Explore & Learn



Explore & Learn, neboli Objevuj a Uč se, je sada šesti knih, jednoho CD a velkého plakátu lidského těla. Tento set navazuje na ten předchozí a je určen pro děti raného školního

věku. Uvnitř se nachází mnoho zajímavých informací z přírody, vědy či vesmíru, které jsou doprovázeny návody na různé pokusy a projekty, které si děti se svými rodiči mohou vyrobit.

Southwestern Advantage Handbooks



Sada šesti univerzálních knih a dvou CD, které jsou navrženy tak, aby pokryly veškerou látku od třetí třídy základní školy až po přijímačky na univerzitu. Ve spojení s online komponentem SWA-

dvantage Online je tato sada knih jako vlastní soukromý učitel. Není však určena jen na pomoc s úkoly, ale také na pomoc v reálném životě. Dohromady tyto knihy obsahují základní látku z více jak z šedesáti školních předmětů.

Volume Library



Volume Library je set složen ze čtyř knih, které jsou psány ve smyslu encyklopedií. Slouží jako vynikající podklad pro hledání informací, které jsou ruku v ruce s tím, co děti a studenti probírají ve škole. Hodí se také pro rodiče, aby drželi krok s tím, co jejich děti ve škole dělají. Podává více detailní informace a tím se hodí i pro domácí vyučování, které je v Americe poměrně běžné.

Learning companion



Slouží jako doplnění pro SWAdvantage handbooks. Obsahují detailní informace, které se dají použít jako reference i na vysoké škole. Je to ale psáno jazykem, kterému rozumí i středoškolští žáci i rodiče. Tyto knihy tak přináší aktuální informace ze světa vědy, přírodopisu, historie, zeměpisu a umění.

Software

Kids Collection



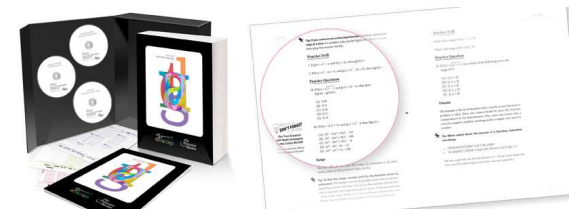
Tato šestice CD obsahující výukové programy je určena pro děti předškolního a ranného školního věku. Děti se můžou interaktivní formou setkávat jak se svými oblíbenými televizními charaktery jako je Dora the Explorer nebo Sesame Street nebo se například učit základy psaní na klávesnici či španělštinu pro nejmenší. Děti tak mohou hrát zábavné hry, při kterých se i něco naučí.

School Set



Druhý set PC programů určený pro děti ve věku osm až patnáct let. Koncept těchto vzdělávacích her je stejný jako u předchozího setu, ale je přidáno na obtížnosti. Mladí studenti si mohou procvičovat skladbu slov, matematiku, gramatiku, či základy různých jazyků.

College Entrance Advantage



Třetí a poslední z řad výukových programů pro studenty. Tento set nabízí veškeré materiály potřebné k úspěšnému zakončení střední školy, výběr univerzity jejich přání a zaměření a formy splácení školného. Tento program spolupracuje s uznávanou a velmi známou společností The Princeton Review, která pomáhá studentům po celé Americe dostat se na univerzitu, kterou si zaslouží. Set obsahuje kompletní výuku a testy k procvičování, pomáhá také s přípravou na univerzitu a obsahuje i praktické testy. Celkově lze nad těmito programy strávit více jak 50 hodin přípravy, které studentu pomáhají v jeho budoucím vysokškolském životě.

Online

SkWids



Jedna ze tří částí internetového komponentu. SkWids doslova oživuje jednotlivé sety knih pro děti. Tato internetová stránka nejen že je udělána, aby ji dokázalo obsluhovat i malé dítě, obsahuje navíc plno her, výuková videa, naučné lekce prováděné odborníky a ještě k tomu je k dispozici na mobilní zařízení IOS i Android.

Southwestern Advantage Online

Toto doplnění setu handbooků je druhou částí internetové stránky. Je určena pro děti a studenty od základní školy po přijímačky na univerzitu. Obsahuje mnoho videí doplňující hlavní produkt a navíc je to na počítači, který je studentům mnohem bližší než knihy. Mimo cenné lekce a přípravy do školy, obsahuje tato online stránka také mnoho rad a principů, které jsou užitečné v reálném životě každého člověka.

Southwestern4parents



Třetí komponent internetové stránky společnosti je zaměřen jen a jen na rodiče. Obsahuje stovky videí a naučných článků tvořených experty a psychology, které procházejí veškeré rodičovské témata, domácnost i bydlení. Součástí je také reality show a online video kuchařka.

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ FOCUS GROUP

Focus group bude probíhat se studenty UTB ve Zlíně, kteří se v minulosti podíleli na letním programu společnosti Southwestern Advantage nebo prošli jeho výběrovým procesem. Cílem tohoto skupinového rozhovoru je pomocí položených otázek odhalit i zdánlivě malé mezery ve výběrovém řízení programu a přijít s nápady na jeho propagaci na Univerzitě Tomáše Bati.

Otázky:

1. Zajímáš se o zahraniční letní pracovní programy? Proč?
2. Vyjmenuj jaké letní programy znáš.
3. Jakou důležitost kladeš na jednotlivé faktory při výběru letní brigády? (přiřaď čísla 1-5, kdy 5 znamená nejvyšší důležitost a 1 nejmenší)
 - a) Peníze
 - b) Cestování
 - c) Zkušenosti (komunikace, jazyk, kultura)
 - d) Zlepšení životopisu
 - e) Výzva, dobrodružství
 - f) Možnost kariérního postupu
 - g) Možnost opakovaného návratu v dalších letech
 - h) O letní brigády nemám zájem
4. Proč jste se rozhodli se společností Southwestern Advantage vyjet na letní program?
5. Peníze, výzva, životopis, cestování, kariéra, nuda, jiné ?
6. Jak jste se o programu dozvěděli? (kamarádi, rodina, internet, propagační materiály, dotazníky?)
7. Když jste se o programu dozvěděli, byli jste okamžitě rozhodnutí jet? Proč? Proč ne?
8. Věděli jste do čeho jdete?
 - Pokud ne, v čem byl problém?
9. Jak probíhal výběrový proces? Změnili byste na něm něco? Co? Jak na vás působil student manažer? S jakými problémy jste se setkali? Bylo s Vámi jednáno upřímně?
10. Jaké byly překážky, které Vám bránily v rozhodování? Jakých argumentů jste použili k přesvědčení rodičů? Jakou roli hrála finanční stránka?
11. Jakmile už jste byli vybráni do týmu, měli jste o programu stále pochybnosti?
 - Ano x ne; Proč? Kvůli čemu? Jak to zlepšit?
12. Jako člen v týmu, chtěli byste být více zapojeni do výběrového procesu a do oslovování nových kandidátů? (řekněme za určitou odměnu – podle počtu referovaných studentů) Jak?
 - počet nasbíraných jmen za určitý časový rámeček
 - nalezení vhodného kandidáta do týmu
 - počet nalezených kandidátů
 - po přijmutí nalezeného kandidáta a jeho úspěšném dokončení léta – finanční odměna, materiální odměna, letenka, zaplacení gatlinburgu
 - jiné.....?
13. Udělali byste něco jinak, kdybyste byli znovu ve stejné pozici? Co? Po tom, co jste si tím prošli, šli byste do toho znovu? Proč ano? Proč ne?
14. Byli k Vám všichni student manažeři příjemní, přátelští a nápomocní? Pokud ne, jmenujte příklady (v průběhu selection pr, při jarní přípravě, sales school)
15. Jak byste zvali studenty na prezentace vy?

16. Doplnění dotazníkového šetření

- jakou formu komunikace byste zvolili pro UTB? (letáky, plakáty, videospot, virál, ...)

- které místa jsou podle vás efektivní k propagaci? (nástěnky, fóra, menza, ...)

- jako studenti, jak byste chtěli být osloveni?
- osobní anketa, kde? (ulice, menza, fakulta)
- návštěva vyučovací hodiny (lecture announcement)

17. Jakým dalším způsobem bys chtěl/a, aby se k tobě informace o letních pobytech pro studenty VŠ dostávaly? Jak a kde by sis toho nejvíce všiml/a? (vyber i více odpovědí, max. 5)

- a) Plakáty a letáky na fakultě (nástěnky, stoly, sloupy,...)
- b) Portály univerzity
- c) Menza
- d) Koleje
- e) Hromadný email
- f) Nástěnky na fakultách
- g) Setkání s absolventy programů
- h) Rádio, TV
- i) Tištěné média (noviny, časopisy, magazíny)
- j) Propagace v knihovnách
- k) Pravidelné prezentace na školní půdě
- l) Sociální sítě (Facebook, twitter, youtube, pinterest, různá fóra, atd.)
- m) Kamarádi (ústní reference)
- n) Hospody, kluby, bary, kavárny, aj.
- o) Krátká promo prezentace před vyučováním
- p) Osobní ankety (kdekoli)
- q) Virální marketing (video na internetu)

Jiný_____

18. Jakou výhodu by podle tebe měl propagační materiál pro studenty vysokých škol zdůrazňovat nejvíce? (vyber jednu možnost)

- a) Možný výdělek
- b) Zkušenost
- c) Životní výzvu
- d) Cestování
- e) Možnost budování životopisu
- f) Možnost kariérního postupu

19. Informace o propagačních materiálech

leták, plakát (jak velký? Jaké rozvržení? Barvy? Font písma? Kolik písma?)

PŘÍLOHA P III: ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

Tento dotazník byl vytvořen aby zjistil, jak nejlépe propagovat informace letního pracovního programu v USA studentům. Získané údaje budou vyhodnoceny a zveřejněny v rámci mé diplomové práce.

1. Zajímáš se o zahraniční letní pracovní programy?

- a) Ano b) ne

2. Jaká je tvá úroveň angličtiny?

- a) Beginner - úplný začátečník
b) Elementary (A 1) - falešný začátečník
c) Pre-Intermediate (A 2) - mírně pokročilý
d) Upper-Intermediate (B 2) – středně pokročilý II
e) Advanced (C 1) - pokročilý
f) Proficient (C 2) - jazykově způsobilý

3. Zúčastnil/a ses v minulosti nějakého zahraničního letního programu, stáže, brigády nebo práce pro studenty?

- a) ano b) ne

4. Pokud ano, jaká byla náplň práce? (napiš) Pokud ne, pokračuj v dotazníku.

5. Kolik si za léto vydělal/a? (v Kč)

- a) 0-20 000
b) 20 000 - 30 000
c) 30 000 - 40 000
d) 40 000 - 60 000
e) 60 000 - 80 000
f) 80 000 - 100 000
g) 100 000 a více
h) V létě nepracuji

6. Myslíš, že ti tato práce pomůže do budoucna?

- a) Ano b) ne c) nevím d) ještě jsem nikde nebyl

7. Pokud ano, v čem myslíš, že ti do budoucna pomůže? (napiš, i v heslech)

8. Jakou důležitost kladeš na jednotlivé faktory při výběru letní brigády? (přiřaď čísla 1-5, kdy 5 znamená nejvyšší důležitost a 1 nejmenší)

- i) Peníze
j) Cestování

- k) Zkušenosti (komunikace, jazyk, kultura, motivace,...)
- l) Zlepšení životopisu
- m) Výzva, dobrodružství
- n) Možnost kariérního postupu
- o) Možnost opakovaného návratu v dalších letech
- p) O letní brigády nemám zájem

9. Dokázal/a bys z hlavy vyjmenovat nějaký letní pracovní program (brigádu) pro studenty? Stačí i zprostředkovatel. (napiš jaký)

10. Slyšel/a si někdy o letním pracovním programu společnosti Southwestern Advantage?

- a) Ano b) ne c) možná d) Letní pracovní programy pro studenty VŠ mne nezajímají

11. Z jakých zdrojů se o zahraničních letních brigádách pro studenty nejčastěji dozvídáš? (vyber i více odpovědí)

- a) Sociální sítě (Facebook, twitter, youtube, pinterest, Google+, aj.)
- b) Plakáty a letáky na fakultě
- c) Portály univerzity
- d) Hromadný email
- e) Nástěnky
- f) Rádio, TV
- g) Tištěné média (noviny, časopisy, magazíny)
- h) Knihovna
- i) Kamarádi
- j) Osobní doporučení
- k) Hospody, kluby, bary, kavárny, aj.
- l) O letní brigády se nezajímám
- m) Jiný_____

12. Jakým dalším způsobem bys chtěl/a, aby se k tobě informace o letních pobytech pro studenty VŠ dostávaly? Jak a kde by sis toho nejvíce všiml/a? (vyber i více odpovědí, max. 5)

- a) Plakáty a letáky na fakultě (nástěnky, stoly, sloupy,...)
- b) Portály univerzity
- c) Menza
- d) Koleje
- e) Hromadný email
- f) Nástěnky na fakultách
- g) Setkání s absolventy programů
- h) Rádio, TV
- i) Tištěné média (noviny, časopisy, magazíny)
- j) Propagace v knihovnách
- k) Pravidelné prezentace na školní půdě
- l) Sociální sítě (Facebook, twitter, youtube, pinterest, různá fóra, atd.)
- m) Kamarádi (ústní reference)
- n) Hospody, kluby, bary, kavárny, aj.
- o) Krátká promo prezentace před vyučováním
- p) Osobní ankety (kdekoli)
- q) Virální marketing (video na internetu)
- r) Jiný_____

13. Jakou výhodu by podle tebe měl propagační materiál zahraničního letního programu pro studenty vysokých škol zdůrazňovat nejvíce? (vyber jednu možnost)

- a) Možný výdělek

- b) Zkušenost
- c) Životní výzvu
- d) Cestování
- e) Možnost budování životopisu
- f) Možnost kariérního postupu

14. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

15. Obor Studia (napiš)

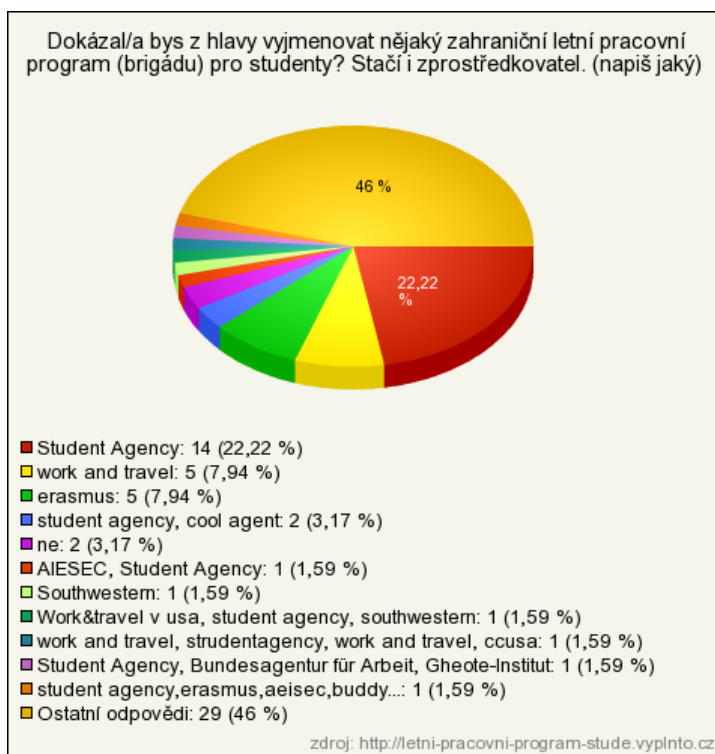
16. Měl bys zájem o více informací k letním programům v USA pro studenty?

- a) Ano
- b) Ne

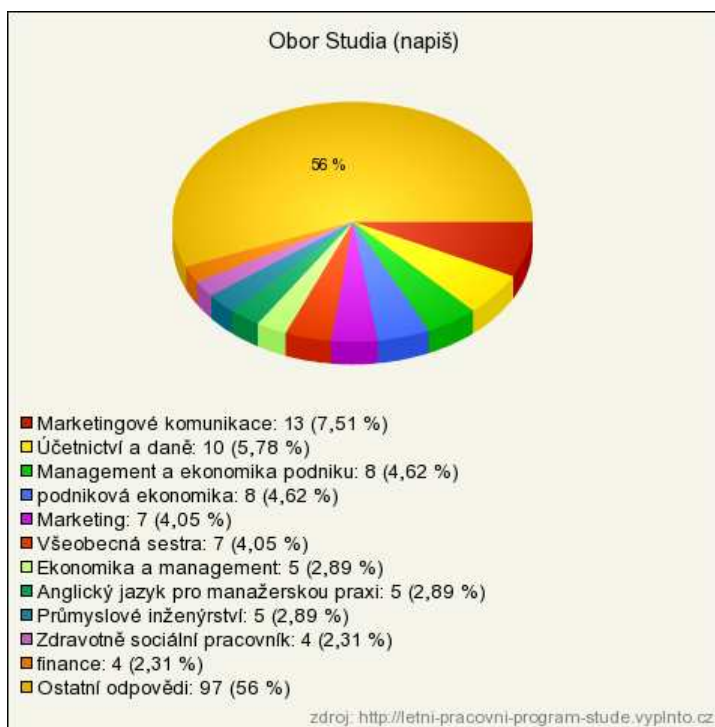
17. Pokud ano, vyplň své údaje pro případný kontakt. Dotazník je neveřejný a údaje nebudou použity na nic jiného. Stačí uvést jen křestní jméno a telefon či email. Presentaci programu mají na starosti studenti.

Jméno:
Telefon:
Email:

PŘÍLOHA P IV: DOPLŇKOVÉ GRAFY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Graf 1 – Vyjmenované letní brigády



Graf 2 – Obory studia respondentů

PŘÍLOHA P V: ZNĚNÍ HROMADNÉHO EMAILU

Ahoj.

Chtěl/-a bys toto léto pracovat v USA, dostat možnost vydělat si hodně peněz a získat zkušenosti, které se Ti budou hodit, až budeš v budoucnosti žádat o práci. Umíš anglicky, jsi pracovitý/-á, a máš rád/-a výzvy? Pak čti dál! Pokud ne, omlouvám se za vyrušení.

Jmenuji se Jenda Falešník a dokončuji magisterské studium na FMK ve Zlíně. Posledních pár letních prázdnin jsem strávil v USA se společností Southwestern, která mi dala příležitost pracovat přes léto ve Spojených státech. Southwestern nabízí místa v Sales and Business Management Training Programu. Každý rok, přibližně 2500 studentů z 57 zemí světa dostane příležitost vést svou vlastní malou firmu v USA. Tato společnost pracuje v současnosti s přibližně 400 univerzitami na celém světě, přičemž např. VŠE v Praze skončila letos na 3. místě. Southwestern je v podstatě šance pro studenty vydělat si peníze a zároveň si opatřit cenné zkušenosti pro životopis. Minulý rok si studenti z ČR vydělali v průměru \$7000 za 12 týdnů práce. Především ale schopnosti a dovednosti, které se naučili, je učinily velmi atraktivními pro budoucí zaměstnavatele. (Mnoho studentů v současnosti uplatňuje nabyté zkušenosti např. u PricewaterhouseCoopers, Arthur D Little, apod.) Hledáme studenty, kteří umějí komunikativně anglicky, jsou pracovití, nezávislí a nebojí se výzev. Díky předešlým úspěchům studentů z ČR může Southwestern nabídnout pro letošní rok až 100 míst pro české univerzity, přičemž z minulosti víme, že v nadcházejících měsících projde výběrovým řízením zhruba 500 až 700 studentů. Pokud byste chtěli zjistit více o programu Southwestern prosím odpovězte na tento email s Vaším jménem a telefonním číslem a já se Vám ozvu, až budeme mít další prezentace.

Mezitím si prohlédněte domovské stránky: www.southwestern.com.

Mnoho dalších informací se dá najít na: www.southwesternadvantage.com.

S pozdravem

Jan Falešník

Falesnikjan@gmail.com

607554100


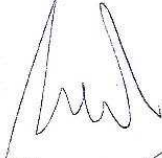


PŘÍLOHA P VI: SOUHLAS ÚČASTNÍKŮ O NAHRÁVÁNÍ FOCUS GROUP

Souhlas pro nahrávání FOCUS GROUP

Tímto prohlášením souhlasím, že tato focus group je nahrávána a že její výsledky budou použity pro doložení diplomové práce Jana Falešníka. Její obsah bude použit jen a výhradně pro účely této diplomové práce. Toto prohlášení bude vloženo jako příloha za prací.

Ve Zlíně, dne 2. 4. 2014

Podpis studentů

	Jarub
	Tomáš
	Jenda
	TOMÁŠ K.

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH PLAKÁTU

